



FPT POLYTECHNIC

QUẢN TRỊ BÁN HÀNG

TÀI LIỆU LƯU HÀNH NỘI BỘ

PBNB 01_23.10.2019

MỤC LỤC

CHƯƠNG 1	TỔNG QUAN QUẢN TRỊ BÁN HÀNG.....	1
	Mục tiêu	1
	Giới thiệu	1
	Định nghĩa	1
	Lợi ích của hoạt động bán hàng.....	2
	Những yếu tố trong quản trị bán hàng	3
	Mục tiêu của quản trị bán hàng.....	4
	Phương pháp SMBO.....	5
	<i>Quy trình SMBO</i>	5
	<i>Tầm quan trọng của SMBO</i>	5
	Tổ chức một bộ phận bán hàng.....	5
	<i>Sự cần thiết và tầm quan trọng của bộ phận bán hàng</i>	6
	<i>Chức năng của tổ chức bán hàng</i>	6
	<i>Cấu trúc của bộ phận bán hàng</i>	7
	<i>Các bước thiết lập cấu trúc bán hàng</i>	8
	Tổng kết.....	8
CHƯƠNG 2	BÁN HÀNG CÁ NHÂN	10
	Mục tiêu	10
	Giới thiệu	10
	Mục tiêu của bán hàng cá nhân.....	11
	Tình huống liên quan bán hàng cá nhân	12
	Sự đa dạng của tình huống bán hàng	13
	Quy trình bán hàng	14
	<i>Tìm kiếm khách hàng tiềm năng</i>	14
	<i>Chuẩn bị</i>	16
	<i>Thuyết trình về sản phẩm</i>	17
	<i>Xử lý lời từ chối</i>	19
	<i>Chốt đơn hàng</i>	19
	<i>Hậu mãi</i>	20
	Tổng Kết	20

CHƯƠNG 3	TUYỂN DỤNG VÀ TUYỂN CHỌN	22
	Giới thiệu	22
	Quy trình tuyển dụng.....	22
	Nguồn tuyển dụng.....	23
	Quy trình tuyển chọn	26
	Tổng kết.....	29
CHƯƠNG 4	ĐÀO TẠO LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG	31
	Giới thiệu	31
	Đào tạo lực lượng bán hàng.....	31
	Phát triển lực lượng bán hàng.....	33
	Phương pháp nâng cao hiệu suất bán hàng.....	33
	Tổng kết.....	37
CHƯƠNG 5	LƯƠNG THƯỞNG VÀ ĐỘNG LỰC	
	CỦA NHÂN VIÊN BÁN HÀNG.....	39
	Mục tiêu	39
	Giới thiệu	39
	Yêu cầu của một kế hoạch lương thưởng bán hàng tốt	39
	Thiết kế một kế hoạch lương thưởng bán hàng	40
	Các loại lương thưởng	41
	Các yếu tố ảnh hưởng đến lương thưởng.....	42
	Các khía cạnh của động lực bán hàng	43
	Tầm quan trọng của động lực	43
	Các lý thuyết động lực.....	44
	Công cụ tạo động lực.....	48
	Tổng kết.....	49
CHƯƠNG 6	PHẠM VI BÁN HÀNG.....	51
	Giới thiệu	51
	Lý do cần thiết lập phạm vi bán hàng.....	51
	Cơ sở phát triển phạm vi bán hàng	53
	Phương pháp thiết kế phạm vi bán hàng.....	53
	Quy trình thiết lập phạm vi bán hàng	54
	Sửa đổi phạm vi bán hàng	57
	Vì sao phạm vi bán hàng có thể không được phát triển	59
	Tổng kết.....	60

CHƯƠNG 7	CHỈ TIÊU BÁN HÀNG	61
	Mục tiêu	61
	Giới thiệu	61
	Mục đích của chỉ tiêu bán hàng	61
	Các loại chỉ tiêu	62
	Thiết lập chỉ tiêu doanh số bán hàng	64
	Đặc điểm của một hệ thống chỉ tiêu tốt	67
	Tổng kết	68
 CHƯƠNG 8	 GIÁM SÁT VÀ ĐÁNH GIÁ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG	 69
	Giới thiệu	69
	Giám sát lực lượng bán hàng	69
	Đánh giá lực lượng bán hàng	70
	Thời lượng đánh giá	70
	Tiêu chuẩn hiệu suất công việc	71
	<i>Tiêu chuẩn định lượng về hiệu suất công việc</i>	71
	<i>Tiêu chuẩn hiệu suất định tính</i>	74
	Đo lường hiệu suất thực tế	75
	So sánh hiệu suất thực tế và tiêu chuẩn	77
	Giai đoạn đánh giá tích cực	78
	Tổng kết	78
 CHƯƠNG 9	 QUẢN LÝ BÁN HÀNG VÀ PHÂN TÍCH CHI PHÍ.....	 80
	Giới thiệu	80
	Kiểm toán bán hàng	80
	Phân tích bán hàng	81
	<i>Phân bổ hoạt động bán hàng</i>	82
	<i>Dữ liệu cho phân tích bán hàng</i>	82
	<i>Mục đích của phân tích bán hàng</i>	82
	Phân Tích Chi Phí Marketing	83
	<i>Mục đích phân tích chi phí marketing</i>	83
	<i>Kỹ Thuật Phân Tích Chi Phí Marketing</i>	83
	Tổng kết	84

CHƯƠNG 10	ĐẠO ĐỨC KINH DOANH:	
	SỨC MẠNH CỦA VIỆC LÀM ĐÚNG ĐẮN	86
	Mục tiêu	86
	Đạo đức kinh doanh: hướng dẫn các nguyên tắc trong bán hàng và trong cuộc sống.....	86
	Chính sách, thực tiễn và văn hóa	101
CHƯƠNG 11	SỨC MẠNH CỦA GIAO TIẾP HIỆU QUẢ.....	110
	Vào vị trí! Sẵn sàng! Giao tiếp.....	110
	Hành vi tốt nhất của bạn	122
CHƯƠNG 12	TÌM KIẾM VÀ ĐÁNH GIÁ KHÁCH HÀNG TIỀM NĂNG:	
	SỨC MẠNH ĐỂ NHẬN DIỆN KHÁCH HÀNG.....	130
	Quy trình: 7 bước bán hàng thành công.....	130
	Tìm kiếm khách hàng tiềm năng: Có vai trò quan trọng trong quá trình bán hàng	134
	Câu cá: Tài nguyên giúp bạn tìm thấy triển vọng của mình	137
CHƯƠNG 13	SỨC MẠNH CỦA SỰ CHUẨN BỊ.....	151
	Nghiên cứu khách hàng tiềm năng: Tìm hiểu kỹ hơn nữa	151
	Giải quyết vấn đề chứ không bán hàng.....	159
	Xác định mục tiêu cuộc gọi trước: Bán hàng thông minh hơn	163
	Chuẩn bị bài thuyết trình	166
CHƯƠNG 14	CÁCH TIẾP CẬN: SỨC MẠNH CỦA KẾT NỐI	169
	Ấn tượng đầu tiên tạo nên sự khác biệt.....	169
	Bắt đầu đúng phương pháp	175
	Chọn cách tiếp cận tốt nhất cho tình huống	184
	Vượt qua rào cản để thành công.....	190
CHƯƠNG 15	BÀI THUYẾT TRÌNH:	
	SỨC MẠNH CỦA VIỆC GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ	198
	Chuẩn bị: chìa khóa thành công.....	198
	Mặc đẹp để thành công	200
	Bài thuyết trình hiệu quả.....	202
	Nghệ thuật bán hàng spin selling	211
	Tổng hợp các yếu tố	216

CHƯƠNG 16	HÓA GIẢI LỜI TỪ CHỐI:	
	SỨC MẠNH CỦA VIỆC HỌC HỎI TỪ CƠ HỘI.....	229
	Lời từ chối là cơ hội để xây dựng mối quan hệ	229
	Phân loại lời từ chối và cách xử lý.....	235
CHƯƠNG 17	CHĂM SÓC SAU BÁN HÀNG: SỨC MẠNH CỦA DỊCH VỤ.....	244
	Chăm sóc sau bán hàng: Ấn tượng lâu dài.....	244
	Sự hài lòng của khách hàng là không đủ.....	249

CHƯƠNG 1

TỔNG QUAN QUẢN TRỊ BÁN HÀNG

1.0 MỤC TIÊU

Sau bài học này, bạn sẽ có thể:

- Thảo luận về bán hàng, quản trị bán hàng và các khái niệm liên quan.
- Giải thích cấu trúc và mục tiêu của một tổ chức bán hàng.

1.1 GIỚI THIỆU

Trong cuộc sống hàng ngày, một người sẽ thực hiện nhiều giao dịch khác nhau khi mua bán hàng hóa và dịch vụ. Trong các giao dịch này, người thứ hai thuyết phục người thứ nhất. Do đó, bán hàng có thể được hiểu là việc thuyết phục mọi người thỏa mãn mong muốn. Người làm việc này, được gọi là nhân viên bán hàng, kết quả của hành động này là bán hàng, trong khi đó những hoạt động này, được giám sát và kiểm soát bởi quá trình quản trị bán hàng. Hiện nay, chuyên viên kinh doanh là các chuyên gia. Họ lên kế hoạch, xây dựng, duy trì các tổ chức cũng như thiết kế và sử dụng các thủ tục kiểm tra một cách hiệu quả. Các chuyên gia này cần phải tiếp cận thị trường qua các nghiên cứu kỹ lưỡng, và qua chiến lược bán hàng cá nhân với mục tiêu định tính và định lượng mà có hiệu quả với thị trường. Điều này đòi hỏi phải áp dụng một cách khéo léo các nguyên tắc tổ chức để tiến hành hoạt động bán hàng. Ngoài ra, họ cũng cần phải có khả năng áp dụng, vận hành và sử dụng các thủ tục kiểm soát phù hợp với tình hình của công ty và các mục tiêu đã có. Hiện nay, những nhà quản trị có khả năng áp dụng phương pháp quản trị bán hàng chuyên nghiệp là những người được săn đón, tìm kiếm. Chất lượng bán hàng cũng được coi là nghệ thuật bán hàng. Nói cách khác, “quản lý”, đồng nghĩa với khả năng lãnh đạo. Công việc của các nhà quản trị trong ngành công nghiệp, cũng như các bộ trưởng làm trong tiểu bang và tại trung tâm, tức là, họ phải lập kế hoạch, dự báo, chỉ đạo và kiểm soát nhân sự của họ. Chia khóa cho thành công nằm ở việc đi cùng nhau, chung tay góp sức. Nhà quản trị cũng giống như người đội trưởng trong đội quân của mình.

1.2 ĐỊNH NGHĨA

Ban đầu, thuật ngữ quản trị bán hàng dùng để chỉ hướng đi của lực lượng bán hàng. Ngày nay thuật ngữ này có một vị trí quan trọng trong xã hội. Giờ đây, quản trị bán hàng có nghĩa là quản lý tất cả hoạt động marketing, bao gồm quảng cáo, xúc tiến bán hàng, nghiên cứu marketing, phân phối hàng hóa, giá cả, và bán sản phẩm. Định nghĩa của hiệp hội Marketing Hoa Kỳ (AMA) có xét đến một số quan điểm, và được định nghĩa là việc lập kế hoạch, định hướng và quản lý nhân sự, hoạt động bán hàng của một đơn vị kinh doanh bao gồm tuyển dụng, lựa chọn, đào tạo, phân công, đánh giá, giám sát, trả lương, động viên, vì tất cả các nhiệm vụ này đều được áp dụng cho đội ngũ bán hàng.

Hơn nữa, theo trích dẫn: đó là một quá trình khoa học xã hội, liên quan đến nỗ lực của cả nhóm trong việc theo đuổi các mục tiêu chung đã được xác định trước. Sự hợp tác là rất quan trọng, mặc dù, rõ ràng đây là một hệ thống có tổ chức, nhưng sự hòa hợp, tránh

xung đột là điều cần chú trọng.

Quản trị bán hàng khác với các lĩnh vực quản lý khác, chủ yếu là ở các khía cạnh khác nhau: hoạt động bán hàng của một công ty kinh doanh không tồn tại một cách độc lập. Do đó, đồng thời với những thay đổi diễn ra trong kinh doanh, cũng như định hướng marketing, một khái niệm mới về quản trị bán hàng đã được phát triển. Các doanh nghiệp ngày nay hướng đến xã hội, quan tâm đến lợi ích cho con người. Vì vậy, quản trị bán hàng phải làm việc rộng hơn trên môi trường mới hơn, cùng tồn tại với các dòng truyền thống. Điều quan trọng hiện nay là sự phát triển toàn diện của nguồn nhân lực.

1.3 LỢI ÍCH CỦA HOẠT ĐỘNG BÁN HÀNG

Hoạt động bán hàng có nhiều lợi ích khác nhau, đó là:

- (1) **Lợi ích cho xã hội:** tăng trưởng kinh tế và tối đa hóa việc làm là những điều cơ bản để phát triển quốc gia. Đạt được cả hai mục tiêu này có nghĩa là tạo ra việc làm và thu nhập cho lực lượng lao động quốc gia. Số lượng người cần việc làm tiếp tục tăng lên và một số công việc đang bị loại bỏ, vì sự ra đời của máy tính làm biến mất những công nghệ lạc hậu. Để có việc làm cho tất cả những ai cần, nền kinh tế phải liên tục mở rộng sản xuất hàng hóa và các dịch vụ, và chỉ có thể được thực hiện bằng cách chính phủ áp dụng chính sách ổn định và sử dụng nguồn nhân lực hiệu quả. Một thực tế quan trọng khác là, một nền kinh tế cần những cá nhân có khả năng bán ra những hàng hóa đã được sản xuất. Thông qua nỗ lực bền bỉ của họ trong việc tạo ra và kích thích nhu cầu, nhân viên bán hàng có thể nói là sinh mạng và máu thịt của một hệ thống kinh tế sản xuất. Một số lượng lớn công nhân, trong các nhà máy, và văn phòng, sẽ không cần thiết, nếu như không có ai bán những sản phẩm của họ.
- (2) **Lợi ích cho người tiêu dùng:** một người chuyên nghiệp có thể không biết mọi điều về một sản phẩm, nhưng ít nhất họ biết công dụng chính, những hạn chế và lợi ích của sản phẩm; để họ có thể dễ dàng phục vụ khách hàng, khá hiệu quả. Ví dụ, một đại lý bảo hiểm có thể phân tích các mối nguy và rủi ro đối với việc kinh doanh của khách hàng hay các tình huống gia đình, tìm hiểu về phạm vi của những bảo hiểm hiện tại mà khách hàng có để đưa ra lời khuyên hữu ích, loại bỏ khả năng có những rủi ro không được bảo hiểm và những rủi ro trùng bảo hiểm, giúp họ tiết kiệm tiền bạc. Người kỹ sư bán hàng có khả năng phân tích những vấn đề chuyên môn mà một tổ chức phải đối mặt và đưa ra giải pháp đúng đắn để phát triển hoạt động hiệu quả. Tương tự như vậy, những người kinh doanh trong ngành y tế có thể hỗ trợ những bác sĩ bận rộn, bằng cách giúp các bác sĩ cập nhật được các loại thuốc mới trên thị trường. Trên thực tế, có một danh sách dài vô tận những người bán hàng có thể hỗ trợ cho khách hàng.
- (3) **Lợi ích cho các công ty kinh doanh; nhân viên bán hàng và khách hàng:** Nhân viên bán hàng chịu sự quản lý của các công ty, trong khi khách hàng là người dùng cuối của các sản phẩm và/hoặc dịch vụ, tất cả những người này, trong chuỗi marketing, lần lượt hưởng lợi từ các hoạt động bán hàng. Doanh nghiệp chỉ có thể có lãi nếu doanh thu cao hơn chi phí. Trách nhiệm chính của nhân viên bán hàng là bán hàng hóa, được tổ chức sản xuất ra, với mức lợi nhuận nhất định. Người bán hàng sáng tạo, sẽ cố gắng khai thác lĩnh vực của

mình và sử dụng những phương tiện và kỹ thuật phù hợp để bán hàng hóa và/hoặc dịch vụ của mình sao cho có lãi. Các công ty kinh doanh cũng nhận được nhiều lợi ích khác từ hoạt động phi bán hàng khác của người bán hàng. Nhân viên bán hàng, trong lĩnh vực này, là một người lý tưởng, giúp cho công ty bám sát, hoặc đi đầu trong cuộc cạnh tranh. Do đó, họ trở thành một nguồn thông tin quan trọng, tinh báo và cung cấp thông tin quan trọng (và đôi khi rất quan trọng), về các hoạt động cạnh tranh và nhu cầu thay đổi của khách hàng. Lực lượng bán hàng còn có trách nhiệm phục vụ nhu cầu của khách hàng sau khi họ đã mua sản phẩm. Hầu hết các công ty không thể tồn tại, chỉ dựa trên việc bán hàng một lần; việc bán hàng lặp lại là cần thiết. Điều này khả thi chỉ khi khách hàng được phục vụ một cách chuyên nghiệp. Một nhân viên quan tâm đến khách hàng phải thực hiện những hoạt động: cung cấp cho khách hàng sản phẩm, minh họa, hướng dẫn khách hàng và nhân viên sử dụng sản phẩm; cung cấp cho khách hàng lời khuyên; và hỗ trợ khách hàng lưu kho.

1.4 NHỮNG YẾU TỐ TRONG QUẢN TRỊ BÁN HÀNG

Có 4 yếu tố cơ bản trong hoạt động quản trị bán hàng, được đề cập như dưới đây:

- (1) **Lập kế hoạch:** một doanh nghiệp không thể hoạt động một cách ngẫu nhiên. Mỗi nhân viên bán hàng hoặc người liên quan phải nhìn thấy trước tương lai, như theo kế hoạch điều gì cần phải thực hiện? Và ai sẽ làm điều đó? Kế hoạch phải dựa trên nghiên cứu toàn bộ thị trường, và phải xác minh được tình hình ở mọi giai đoạn. Kế hoạch cũng nên được đánh giá sự phù hợp cho một loại sản phẩm cụ thể, sau khi điều tra toàn bộ thị trường. Cần tạo ra sự linh hoạt bằng cách thiết lập một dây chuyền sản xuất chuyên nghiệp, để có thể thay đổi trong sản xuất. Kế hoạch cũng cần được xem xét liên tục. Các chi tiết của kế hoạch cần được thảo luận, với tất cả các trưởng phòng, người liên quan, và cấp dưới – người chịu trách nhiệm hoàn thành một phần kế hoạch.
- (2) **Phối hợp:** Sự phối hợp thể hiện mức độ sâu rộng và phổ biến của quy trình quản lý. Ví dụ như lập kế hoạch yếu kém, hay khi kế hoạch phòng ban được tích hợp vào kế hoạch tổng thể thì đều yêu cầu sự hợp tác. Tương tự như vậy, tổ chức khởi đầu bằng sự phối hợp toàn diện, liên kết giữa các phòng ban và các cá nhân. Sự phối hợp cũng tạo điều kiện để sử dụng tối đa nỗ lực của con người bằng cách thực hiện lãnh đạo hiệu quả, hướng dẫn, động viên, giám sát, thông tin liên lạc, v.v. Hệ thống kiểm soát cũng cần sự phối hợp. Sự phối hợp này không đòi hỏi kỹ thuật gì đặc biệt. Tuy nhiên, có những nguyên tắc cố định, được dùng để phát triển kỹ năng. Việc giúp đỡ nhân viên, nhìn nhận toàn bộ tình hình và sự phối hợp trong hoạt động với cả đội là những nhu cầu đặc biệt. Giám đốc bán hàng phải khuyến khích liên hệ cá nhân trực tiếp trong tổ chức, đặc biệt nơi có sự lãnh đạo từ các bộ phận. Sự hòa hợp, tránh bất hòa, nên là kim chỉ nam cho các hoạt động. Ngoài ra, người ta phải đảm bảo luồng thông tin tự do có chọn lọc cho các mục tiêu kinh doanh. Không có vấn đề cá nhân, hay vấn đề phát sinh từ hoạt động kinh doanh nào bị bỏ qua, mà phải được giải quyết thông qua tự do trao đổi. Điều này đặc biệt đúng với lực lượng bán hàng của bất kỳ tổ chức nào.

- (3) **Kiểm soát:** người quản trị bán hàng phải kiểm tra thường xuyên, xem các hoạt động bán hàng có đi đúng hướng hay không. Người này cũng phải hướng dẫn, lãnh đạo, và thúc đẩy việc của cấp dưới, để đạt được những mục tiêu đã đề ra, đồng thời, phải đi từng bước để đảm bảo rằng hoạt động của nhân viên phù hợp với kế hoạch và mục tiêu của tổ chức. Việc kiểm soát hệ thống cần đảm bảo quá trình học hỏi từ quá khứ, lưu ý những khó khăn và có biện pháp khắc phục, sao cho vấn đề tương tự không xảy ra trong tương lai. Người quản trị phải đảm bảo rằng các mục tiêu, ngân sách và lịch trình đã đưa ra phải đạt được. Phải có các những quy trình để thể hiện rõ khi mục tiêu không đạt được. Các hệ thống kiểm soát phải (i) chuẩn bị bản dự tính về doanh số và thị trường; (ii) xác định mức ngân sách bán hàng; (iii) xác định hạn ngạch bán hàng cho mỗi nhân viên bán hàng; (iv) xác định, xem xét và chọn kênh phân phối; (v) tổ chức lực lượng bán hàng hiệu quả; (vi) thiết lập một hệ thống báo cáo bán hàng; (vii) thành lập một hệ thống thống kê bán hàng trả góp; (viii) thành lập hệ thống kiểm soát kho hàng; (ix) xem xét mức hiệu quả của lực lượng bán hàng; và (x) thiết lập các chương trình thử nghiệm định kỳ. Trong một tổ chức lớn, mỗi nhân viên bán hàng được chỉ định một khu vực (không lớn quá khả năng kiểm soát của mỗi người). Mỗi nhân viên bán hàng có một mục tiêu phải đạt được trong một khoảng thời gian cụ thể. Từ báo cáo bán hàng hàng tuần và hàng tháng, hệ thống kiểm soát được thiết lập, làm bằng chứng cho thấy một nhân viên bán hàng có làm việc hiệu quả hay không.
- (4) **Động lực:** Động lực thực chất là một khái niệm trong ngành nhân sự, nhằm mục đích gắn kết những con người có tính cách khác nhau vào một đội hiệu quả. Trong việc này, kiến thức về tâm lý là cần thiết, như một phương tiện để hiểu hành vi con người. Điều này cực kỳ quan trọng đối với lực lượng bán hàng, chỉ có những người bán hàng có động lực mới đạt được mục tiêu của doanh nghiệp.

1.5 MỤC TIÊU CỦA QUẢN TRỊ BÁN HÀNG

Mỗi doanh nghiệp kinh doanh đều có những mục tiêu nhất định cần phải đạt được. Mục tiêu có thể rất rõ ràng và dứt khoát, hoặc chúng có thể khó hiểu và chung chung. Mặc dù, các công ty đều có mục tiêu khác nhau, và họ có những cách khác nhau để nhấn mạnh những mục tiêu này, nhưng cụ thể, các mục tiêu điển hình bao gồm (i) lợi nhuận, (ii) doanh số bán hàng, (iii) thị phần, (iv) tăng trưởng, và (v) hình ảnh công ty. Trong khi tất cả các mục tiêu này đều quan trọng đối với một công ty kinh doanh, các mục tiêu, liên quan đến doanh số bán hàng, thị phần và lợi nhuận, bị ảnh hưởng rất nhiều bởi hiệu lực và hiệu quả, được quản lý bởi bộ phận bán hàng.

Trên thực tế, các công ty kinh doanh nhận thấy mục tiêu quản trị hiệu quả nhất của họ phải bắt đầu từ mục tiêu kinh doanh chung của doanh nghiệp. Mục tiêu quản trị bán hàng của một doanh nghiệp, thường liên quan đến các lĩnh vực (i) đạt được đủ doanh số bán hàng, (ii) cung cấp đủ lợi nhuận và (iii) tiếp tục tăng trưởng.

Nói chung, mục tiêu của quản trị bán hàng là thực hiện đủ các chức năng bán hàng theo cách tích hợp. Những mục tiêu này phải đảm bảo có thể đo lường và định lượng được, và cần có tính thực tế, hợp lý với khả năng. Do có nhiều mục tiêu nên những mục tiêu này

cần được sắp xếp theo thứ tự ưu tiên (từ quan trọng nhất xuống đến mức ít quan trọng nhất). Mục tiêu tối ưu phải phù hợp với nhau, và không mâu thuẫn với nhau. Ví dụ: giả sử bạn yêu cầu nhân viên bán hàng cắt giảm chi phí đi lại của anh ấy, và yêu cầu anh ta dành nhiều thời gian hơn, trong lĩnh vực của mình. Để làm được hai điều này hợp lý hơn, chúng phải được gắn với yếu tố thời gian cụ thể.

Việc thiết lập mục tiêu không nên chỉ dựa trên phán đoán của người quản trị. Thay vào đó, cần phải được xây dựng và hoàn thiện, với sự tham gia của lực lượng bán hàng, ở cấp cơ sở. Ngoài ra, quá trình thiết lập mục tiêu bán hàng sẽ bắt đầu, chỉ sau khi công ty đã tiến hành nghiên cứu tiêu chuẩn, để tìm ra, vị trí sản phẩm, thương hiệu và doanh số thị trường và xu hướng thị phần (tất đều phải đo lường được).

1.6 PHƯƠNG PHÁP SMBO

Một cách tiếp cận khác để xây dựng và hoàn thành các mục tiêu bán hàng là quản lý bán hàng theo mục tiêu (SMBO – Sales Management by Objectives). Các tiếp cận này được xây dựng bằng sự kết hợp giữa quản lý bán hàng và lực lượng bán hàng (đại diện bán hàng). Nó nhằm mục đích tập trung vào (i) kết quả, một nhóm mục tiêu đã được định sẵn (ii) và phong cách quản lý có sự tham gia của nhiều bên.

1.6.1 Quy trình SMBO

Việc thực hiện SMBO là một quá trình, bao gồm các bước sau:

- (i) **Đặt mục tiêu cùng với nhân viên bán hàng:** Trong quá trình này, mục tiêu cho nhân viên bán hàng và quản lý bán hàng được quyết định đồng thời trong tổ chức để họ có thể xây dựng một sự kết hợp chặt chẽ giữa họ và cuối cùng đạt được mục tiêu chính của tổ chức.
- (ii) **Chiến lược hoạch định để đạt được mục tiêu:** Đây là phong cách bán hàng có sự tham gia của nhiều bên. Việc quản trị đã được chứng minh là có vai trò quan trọng, xét về mức độ quen thuộc của người bán hàng với thị trường. Kết quả của việc phối hợp hoạt động sẽ là sự phát triển của một chiến lược chỉ đạo nhân viên bán hàng hướng đến các mục tiêu, theo một kế hoạch, trong đúng trình tự, với thời gian chính xác, và phải hiệu quả, trong việc sử dụng các nguồn lực về thời gian và tiền bạc.

1.6.2 Tầm quan trọng của SMBO

Tầm quan trọng của SMBO đối với một công ty kinh doanh như sau:

- (a) Hướng người bán hàng theo mục tiêu lớn hơn của Công ty kinh doanh và marketing;
- (b) Cung cấp cách tiếp cận nhanh hơn, từ quan điểm của người bán hàng; và
- (c) Tạo động lực cho nhân viên bán hàng.

1.7 TỔ CHỨC MỘT BỘ PHẬN BÁN HÀNG

Mục tiêu chính của bất kỳ công ty kinh doanh nào cũng đều là bán hàng hóa và dịch vụ một cách hiệu quả với mức giá hợp lý. Với điều kiện hoạt động kinh doanh ở quy mô

nhỏ; chủ sở hữu có thể tự xử lý, hoặc với sự giúp đỡ của một vài nhân viên bán hàng dưới sự giám sát và điều hành trực tiếp của người chủ sở hữu đó. Nhưng, khi kinh doanh phát triển và mở rộng, quy mô của thị trường mục tiêu cho việc bán số lượng lớn hàng hóa và các dịch vụ sẽ vượt quá tầm kiểm soát người chủ sở hữu doanh nghiệp hay một cá nhân. Do đó, nhu cầu tổ chức một bộ phận bán hàng xuất hiện.

Nhìn chung, việc tổ chức một bộ phận bán hàng là một quá trình có cơ cấu, trong đó các cá nhân tương tác với nhau để đạt được mục tiêu đã đề ra. Đây là một hệ thống xã hội, năng động, nhấn mạnh giá trị con người. Đây là nhiệm vụ quản lý, để tích hợp và phối hợp tất cả các thành phần.

1.7.1 Sự cần thiết và tầm quan trọng của bộ phận bán hàng

Bộ phận bán hàng có những mục đích sau:

- (i) Tạo điều kiện quản trị tốt nhất, dành nhiều thời gian hơn cho hoạch định chính sách để tăng trưởng và mở rộng kinh doanh.
- (ii) Phân chia và điều chỉnh thẩm quyền giữa các cấp dưới để họ không thể trốn tránh công việc.
- (iii) Tránh trùng lặp nhiệm vụ và chức năng, tránh nhầm lẫn giữa các cá nhân.
- (iv) Xác định trách nhiệm của từng nhân viên để họ có thể hoàn thành toàn bộ công việc trong thời gian quy định; nếu không phải có một người nhất định chịu trách nhiệm.
- (v) Tạo thói quen bán hàng trong đơn vị kinh doanh.
- (vi) Tăng cường nỗ lực bán hàng.
- (vii) Để thực thi giám sát lực lượng bán hàng.
- (viii) Để liên kết các cá nhân trong tổ chức.

Các tổ chức kinh doanh bao gồm một đơn vị nhận dữ liệu vào, một đơn vị xử lý, một đơn vị đưa ra kết quả; với môi trường tổ chức riêng như một hệ thống xã hội mở năng động. Vòng phản hồi giúp tạo ra cơ chế điều khiển. Dữ liệu vào được lấy từ thực tế. Kết quả được đưa ra để đáp ứng nhu cầu thực tế, kết quả chính là sản phẩm của quá trình từ khi có dữ liệu vào đến khi tạo ra kết quả thông qua quá trình hoạt động. Phương pháp này nhấn mạnh vào giá trị con người. Người nhân viên không chỉ đơn thuần là chiếc bánh răng trong một cỗ máy, mà trước hết họ là con người. Họ là những nhân vật chính của hệ thống sản xuất; và ban quản trị phải công nhận thực tế này, rằng mỗi người đều là duy nhất. Điều này làm cho một tổ chức trong bối cảnh ngày nay trở nên phức tạp.

1.7.2 Chức năng của tổ chức bán hàng

Một tổ chức bán hàng thực hiện các chức năng sau:

- (i) Phân tích thị trường kỹ lưỡng, bao gồm sản phẩm và nghiên cứu thị trường.
- (ii) Áp dụng chính sách bán hàng hợp lý và có tính thuyết phục cao.
- (iii) Dự báo chính xác thị trường hoặc tình hình bán hàng và lập kế hoạch bán hàng, dựa trên dữ liệu liên quan hoặc thông tin được cung cấp bởi các nhân viên nghiên cứu marketing.
- (iv) Định giá cho hàng hóa và dịch vụ; điều khoản của chính sách bán hàng và giá cả sẽ được thực hiện trong thị trường tiềm năng hiện có.
- (v) Dán nhãn, làm bao bì và đóng gói, để đảm bảo người tiêu dùng nhận được sản

- phẩm có vỏ ngoài hấp dẫn; giữ được chất lượng, tiện lợi, với số lượng và giá cả chính xác được thể hiện trên bao bì.
- (vi) Xây dựng thương hiệu hoặc đặt tên (các) sản phẩm và/hoặc dịch vụ để phân biệt họ với các đối thủ cạnh tranh và khách hàng có thể dễ dàng nhận ra.
 - (vii) Lựa chọn kênh phân phối để dễ tiếp cận, giao hàng kịp thời.
 - (viii) Lựa chọn, đào tạo, kiểm soát nhân viên bán hàng và điều chỉnh thù lao để điều hành hoạt động kinh doanh hiệu quả.
 - (ix) Xác định khu vực kinh doanh và lập định mức để bán hàng hiệu quả, quy định trách nhiệm cho người liên quan.
 - (x) Các chương trình bán hàng và hoạt động khuyến mại được chuẩn bị để mọi hoạt động bán hàng có thể được hoàn thành trong kế hoạch.
 - (xi) Quảng cáo và truyền thông để thông báo cho khách hàng về các sản phẩm và dịch vụ mới và công dụng sản phẩm.
 - (xii) Chuẩn bị đơn hàng và hồ sơ kinh doanh để biết lợi nhuận của doanh nghiệp và đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên.
 - (xiii) Chuẩn bị thẻ tích điểm cho khách hàng trung thành với các sản phẩm.
 - (xiv) Rà soát và ghi lại các báo cáo để so sánh với báo cáo của đối thủ cạnh tranh và để so sánh với giai đoạn vừa qua.
 - (xv) Nghiên cứu hồ sơ thống kê và báo cáo để so sánh phân tích về mặt bán hàng, vv
 - (xvi) Lưu trữ hồ sơ nhân viên bán hàng để biết và nâng cao năng suất làm việc.

1.7.3 Cấu trúc của bộ phận bán hàng

Cơ cấu của bộ phận bán hàng của mỗi công ty đều khác nhau. Đó có thể là một phòng ban nhỏ đơn giản với một vài nhân viên bán hàng. Trái lại, nó cũng có thể khá phức tạp, với nhiều đơn vị phụ, phân theo các bộ phận, khu vực kinh doanh, sản phẩm và chức năng marketing. Cấu trúc của bộ phận bán hàng, thường phụ thuộc vào các yếu tố sau:

- (i) Bản chất và quy mô của công ty.
- (ii) Phương thức phân phối mà công ty áp dụng.
- (iii) Chính sách bán hàng của công ty.
- (iv) Điều kiện tài chính của công ty.
- (v) Tính cách của người quản lý bán hàng.
- (vi) Các khía cạnh khác của cấu trúc tổ chức bán hàng, có liên quan đến
- (vii) Tình hình của người quản lý bán hàng như thế nào?
- (viii) Bộ phận của anh ta sẽ thực hiện những chức năng gì?
- (ix) Điểm mạnh của bộ phận đó là gì? v.v.

Có nhiều vấn đề, ngoài liên quan đến các yếu tố trên, còn phụ thuộc vào mức độ nhận thức về marketing trong tổ chức. Chúng tôi có một số công ty ở Ấn Độ, nơi người quản lý bán hàng là người đứng đầu toàn bộ hoạt động tiếp thị và bán hàng của công ty; ngoài ra còn có những công ty khác; người đứng đầu các hoạt động bán hàng của công ty là giám đốc hội đồng quản trị và chịu trách nhiệm cho toàn bộ hoạt động bán hàng của công ty.

Hơn nữa, để thực hiện hiệu quả chức năng, bộ phận bán hàng cần được chia thành các bộ phận phụ. Mỗi bộ phận phụ do một người quản lý, chịu trách nhiệm trước giám đốc kinh doanh, là người đứng đầu hoặc giám đốc điều hành (CEO) của công ty. Ví dụ, trong trường hợp một công ty kinh doanh lớn, các phòng ban này có thể là (i) nghiên cứu thị

trường, (ii) quảng cáo, (iii) xúc tiến bán hàng, (iv) tuyển dụng và đào tạo, (v) tín dụng và thu thập, (vi) văn phòng bán hàng để nhận đơn đặt hàng và sắp xếp gửi hàng.

1.7.4 Các bước thiết lập cấu trúc bán hàng

Các bước sau đây có thể được áp dụng, để tạo ra một cơ cấu tổ chức khả thi và thực tế:

- (i) Bắt đầu bằng những hồ sơ ghi chép về công ty, triết lý tổ chức và quản trị doanh nghiệp đó.
- (ii) Phân tích yêu cầu của công ty và phòng kinh doanh, đặc biệt về mặt: quy mô, vị trí trong thị trường, hoạt động, hỗn hợp sản phẩm, tính chất của khách hàng, tình trạng cạnh tranh, nhân viên bán hàng và mong muốn của họ.
- (iii) Đánh giá tiềm năng của công ty, về tác động của nó đối với tài chính, kỹ thuật, khoa học và nguồn nhân lực, tình hình hiện tại.
- (iv) Phân tích môi trường làm việc và tình hình truyền thông, đặc biệt là từ quan điểm mối quan hệ tình cảm giữa người với người.
- (v) Liệt kê các chi tiết hành chính khác nhau, liên hệ với công ty.
- (vi) Chuẩn bị một ghi chú, liên quan đến các vấn đề hành chính khác nhau, bao gồm các khía cạnh như hệ thống cấp bậc, khu vực quản lý, v.v. của bộ phận bán hàng, và cơ cấu tổ chức tổng thể của bộ phận.
- (vii) Mô tả các quy trình và quy trình cần tuân thủ thực hiện đối với những công việc khác nhau.
- (viii) Dựa trên những điều trên, hãy chuẩn bị một bản thảo cấu trúc của phòng bán hàng, mô tả công việc của toàn bộ bộ phận, và chức năng của từng người trong bộ phận đó.
- (ix) Xem xét cơ cấu bộ phận, dựa trên tính thực tiễn và mức độ khả thi.

Do sự phức tạp và bao quát của quá trình trên, các tổ chức bán hàng ở những ngành công nghiệp khác nhau nên có những cách tổ chức khác nhau, mặc dù có thể họ hoạt động hiệu quả như nhau hay thuộc cùng một lĩnh vực.

1.8 TỔNG KẾT

Tóm lại, bán hàng là hành động, thương vụ mua bán là kết quả của hành động này, và nhân viên bán hàng là người thực hiện hành động này. Vì vậy, thương vụ mua bán thể hiện chất lượng của hành vi bán hàng. Vì vậy, bán hàng và những thương vụ bán hàng không thể được sử dụng đồng nghĩa. Những thương vụ mua bán phục vụ mục đích kép của việc khám phá và thuyết phục người mua tiềm năng. Nhờ có khả năng sáng tạo, một nhân viên bán hàng không chỉ bán mà còn thiết lập một mối quan hệ thường xuyên và lâu dài với khách hàng của mình. Một khách hàng hài lòng chỉ là sự mở đầu của mối quan hệ này, đảm bảo các đơn hàng lặp lại trong tương lai.

Quản trị bán hàng được điều chỉnh bởi các nguyên tắc quản lý. Bốn yếu tố (i) lập kế hoạch, (ii) phối hợp, (iii) kiểm soát và (iv) khuyến khích có sự liên quan chặt chẽ với nhau, theo yêu cầu của bản chất đặc biệt của kinh doanh. Mục tiêu là yếu tố quan trọng không kém để đảm bảo quản trị tốt. Nhìn chung, những mục tiêu đó là (i) đạt đủ doanh số bán hàng, (ii) đạt được lợi nhuận hợp lý và (iii) tiếp tục tăng trưởng. SMBO (quản lý bán hàng theo mục tiêu) là một cách mới để xây dựng và hoàn thành các mục tiêu này. Quản trị bán

hàng cũng cần cơ cấu tổ chức phù hợp. Mỗi cấu trúc khác nhau phù hợp với từng tình huống và yêu cầu khác nhau, dựa trên khu vực, quốc gia hoặc thị trường của sản phẩm. Người giám đốc/ giám đốc bán hàng là người quan trọng lên kế hoạch, điều phối, kiểm soát và thúc đẩy tất cả các hoạt động bán hàng của một tổ chức kinh doanh. Công việc họ bao gồm rất nhiều mục tiêu và họ phải đối mặt với rất nhiều thay đổi và khó khăn. Tuy nhiên, với kỹ năng và khả năng thích ứng, những điều này có thể dễ dàng được xử lý.

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Still, Cundiff, and Govoni, 'Sales Management', PHI.
2. Stanton and Spiro, 'Management of a Sales Force', McGraw Hill.
3. Anderson, Joseph, and Bush, 'Professional Sales Management', McGraw Hill.
4. Robert J. Calvin, 'Sales Management', Tata McGraw Hill.
5. Dalrymple, Cron, and Decarlo, 'Sales Management', John Wiley and Sons.
6. Manning and Reece, 'Selling Today', Pearson Education.

CHƯƠNG 2

BÁN HÀNG CÁ NHÂN

2.0 MỤC TIÊU

Sau bài học này, bạn sẽ có thể:

- Định nghĩa bán hàng cá nhân và nghiệp vụ bán hàng
- Giải thích mục tiêu bán hàng cá nhân
- Thảo luận tầm quan trọng và sự liên quan của bán hàng cá nhân trong những tình huống khác nhau
- Giải thích tính đa dạng của các tình huống bán hàng
- Soạn quy trình bán hàng cá nhân

2.1 GIỚI THIỆU

Quản trị bán hàng, bán hàng cá nhân và nghiệp vụ bán hàng đều liên quan đến nhau. Quản trị bán hàng định hướng cho nỗ lực bán hàng cá nhân, đến lượt mình, các nỗ lực bán hàng cá nhân được thực hiện phần lớn thông qua các kỹ năng bán hàng. Thuật ngữ bán hàng cá nhân và nghiệp vụ bán hàng thường được sử dụng lẫn nhau. Tuy nhiên, giữa hai từ này lại có sự khác biệt căn bản. Bán hàng cá nhân là một khái niệm rộng hơn so với nghiệp vụ bán hàng. Nghiệp vụ bán hàng là một trong những yếu tố trong bán hàng cá nhân. Và đây là một trong những kỹ năng được sử dụng trong bán hàng cá nhân, không phải toàn bộ. Nghiệp vụ bán hàng là một nghệ thuật, cung cấp thông tin để thuyết phục khách hàng tiềm năng ra quyết định mua sản phẩm hoặc dịch vụ.

Bán hàng cá nhân là một hình thức thúc đẩy bán hàng đặc biệt. Về cơ bản, đó là sự tương tác hai chiều không chỉ đòi hỏi tính cá nhân mà còn cả hành vi xã hội. Mục đích của bán hàng cá nhân là mang lại những sản phẩm phù hợp tới những khách hàng phù hợp. Bán hàng cá nhân còn bao gồm một số hình thức khác như người đại diện kinh doanh gọi điện bán hàng, sự hỗ trợ của nhân viên kinh doanh, hay lời mời thân mật của người quản trị công ty khác. Những hoạt động này được sử dụng cho mục đích tạo ra nhận thức về sản phẩm, kích thích sự quan tâm, phát triển thương hiệu, ưu đãi, đàm phán giá cả, vv

Mức độ phức tạp ngày càng gia tăng của các sản phẩm đã làm tăng tầm quan trọng của việc bán hàng cá nhân. Các nhà sản xuất mặt hàng có kỹ thuật cao như các sản phẩm máy tính, máy đánh chữ điện tử, điện thoại, thiết bị nhà bếp lò vi sóng, thiết bị điều khiển từ xa, vv phụ thuộc vào bán hàng cá nhân nhiều hơn so với các nhà sản xuất sản phẩm tạp hóa hoặc vệ sinh.

Sự cạnh tranh ngày càng gia tăng từ các nguồn trong và ngoài nước cũng làm tăng tầm quan trọng của nhân viên bán hàng trong nỗ lực marketing của một công ty. Trong bán hàng cá nhân, nhân viên bán hàng của công ty thường được nhắc đến là đại diện bán hàng, nhân viên bán, họ vẫn thuộc biên chế của công ty hoặc nhận lương theo hoa hồng hoặc cả hai để thúc đẩy sản phẩm trên thị trường bằng cách tích cực tìm kiếm khách hàng tiềm năng thông qua bài giới thiệu hoặc minh họa sản phẩm.

Người tiêu dùng thường muốn mua tất cả các loại hàng hóa và dịch vụ nhưng thói

quen ngại thay đổi có thể ngăn cản họ. Nỗ lực bán hàng kích thích quá trình tiêu thụ bằng cách giảm bớt sự lưỡng lự vốn có, khiến họ đưa ra quyết định mua hàng. Nhân viên bán hàng thực tế đóng vai trò là chất xúc tác trên thị trường. Khi bản chất của một sản phẩm là người mua cần thông tin đặc biệt để sử dụng đúng cách, đại diện bán hàng đóng vai trò là nhà tư vấn cho người tiêu dùng, để đưa ra thông số kỹ thuật và cách sử dụng sản phẩm. Nhân viên bán hàng phải tìm hiểu những chi tiết và thời gian sử dụng của các loại sản phẩm này.

Đối với sản phẩm công nghiệp, hỗn hợp xúc tiến bán hàng chủ yếu mang yếu tố bán hàng cá nhân thay vì quảng cáo. Với những sản phẩm có giá trị cao và phức tạp, việc gặp trực tiếp khách hàng là điều cần thiết để thuyết phục họ tin vào năng suất chất lượng sản phẩm. Mặt khác, các công ty sản xuất sản phẩm tiêu dùng sử dụng bán hàng cá nhân cùng với quảng cáo, để thuyết phục khách hàng tiềm năng dùng thử thương hiệu của họ. Nhưng bán hàng cá nhân trong trường hợp này không thể thay thế cho quảng cáo, nó chỉ có thể được sử dụng như một chiến lược để tăng cường nỗ lực marketing, chủ yếu là vì nó đắt tiền.

2.0 MỤC TIÊU CỦA BÁN HÀNG CÁ NHÂN

Mục tiêu định tính trong bán hàng cá nhân là dài hạn và liên quan đến sự đóng góp cho mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp mà nhà quản trị hy vọng bán hàng cá nhân có thể đạt được. Những mục tiêu này nhìn chung đều thực hiện từ chương trình khuyến mại này đến chương trình khuyến mại khác. Tùy thuộc vào mục tiêu của công ty và hỗn hợp quảng cáo, bán hàng cá nhân có thể được chỉ định với các mục tiêu định tính như:

1. Làm toàn bộ công việc bán hàng (như khi không có yếu tố nào khác trong hỗn hợp xúc tiến).
2. Phục vụ những khách hàng hiện có (có nghĩa là duy trì liên lạc với khách hàng hiện tại, nhận đơn hàng...)
3. Để tìm kiếm và có được khách hàng mới.
4. Để bảo đảm và duy trì sự hợp tác của khách hàng và quảng bá dòng sản phẩm.
5. Để thông báo cho khách hàng về những thay đổi trong dòng sản phẩm và các khía cạnh khác của chiến lược marketing.
6. Để hỗ trợ khách hàng khi bán dòng sản phẩm (như “chào hàng, bán hàng”).
7. Để tư vấn và hỗ trợ kỹ thuật cho khách hàng (với các sản phẩm phức tạp và đặc biệt hay các sản phẩm được thiết kế riêng cho khách hàng).
8. Để hỗ trợ (hoặc xử lý) việc đào tạo bán hàng cho nhân viên môi giới bán hàng.
9. Đưa ra lời khuyên và hỗ trợ môi giới về vấn đề quản lý.
10. Thu thập và báo cáo thông tin thị trường về lãi suất và sử dụng để quản lý công ty.

Những vấn đề cơ bản trong việc đưa ra những mục tiêu định tính cho bán hàng cá nhân là quyết định về chính sách bán hàng, chiến lược bán hàng cá nhân và vai trò của họ trong toàn bộ chương trình xúc tiến. Sau khi vai trò này được xác định, mục tiêu bán hàng cá nhân định tính dài hạn được xác định. Đổi lại, mục tiêu định tính trở thành yếu tố quyết định chính của các mục tiêu định lượng.

Mục tiêu bán hàng cá nhân định lượng là ngắn hạn và được điều chỉnh từ đợt khuyến mại này sang đợt khuyến mại khác. Mục tiêu về số lượng hay việc quản lý lượng đơn hàng có được trong mỗi đợt khuyến mại là mục tiêu định lượng chính. Tất cả những mục tiêu bán hàng cá nhân định lượng khác đều có liên quan hoặc xuất phát từ số lượng doanh thu mục

tiêu. Do đó, ở đây chúng ta tập trung vào việc xác định các mục tiêu doanh thu bán hàng. Đặt mục tiêu về doanh thu ảnh hưởng đến việc xác lập các mục tiêu bán hàng cá nhân định lượng khác, trong đó có:

1. Nắm bắt và giành được một thị trường nhất định
2. Để có được doanh số bán hàng đóng góp vào lợi nhuận (ví dụ: bằng cách bán hỗn hợp sản phẩm tối ưu của công ty).
3. Để có được một số khách hàng mới ở mỗi loại hình cụ thể.
4. Để giữ chi phí bán hàng cá nhân trong khoảng đã xác định.
5. Để bảo đảm tỷ lệ mục tiêu đối với một số khách hàng nhất định.

2.3 TÌNH HUỐNG LIÊN QUAN BÁN HÀNG CÁ NHÂN

Chúng ta sẽ phân tích một số tình huống liên quan tới bán hàng cá nhân của các công ty:

- (1) **Tình hình sản phẩm:** Bán hàng cá nhân mang lại hiệu quả tương đối và tính kinh tế cao trong trường hợp:
 - (a) Khi sản phẩm có giá trị đơn vị cao như máy móc của Xerox, máy tính, vv...
 - (b) Khi một sản phẩm bắt đầu giai đoạn giới thiệu trong vòng đời và đòi hỏi cần được khơi gợi nhu cầu cốt lõi.
 - (c) Một sản phẩm đòi hỏi sự quan tâm mang tính cá nhân để phù hợp với nhu cầu cụ thể của người tiêu dùng, ví dụ: bảo hiểm.
 - (d) Sản phẩm đòi hỏi phải được minh họa, ví dụ: hầu hết những sản phẩm công nghiệp.
 - (e) Sản phẩm đòi hỏi dịch vụ hậu mãi.
 - (f) Sản phẩm chưa có sự trung thành với thương hiệu hoặc có độ trung thành thấp
- (2) **Tình hình thị trường:** Việc bán hàng cá nhân có thể được khai thác tốt trong trường hợp:
 - (a) Khi doanh nghiệp phải bán hàng cho một số lượng nhỏ những doanh nghiệp lớn.
 - (b) Công ty bán hàng ở thị trường địa phương nhỏ hoặc ở thị trường chính phủ hoặc cơ quan.
 - (c) Không có sẵn môi giới bán hàng hoặc đại lý trung gian.
 - (d) Một kênh phân phối hoặc kênh gián tiếp bán hàng dành riêng cho môi giới
- (3) **Tình hình công ty:** Bán hàng cá nhân tương đối hiệu quả và tiết kiệm khi:
 - (a) Công ty gặp khó khăn trong việc xác định và sử dụng các kênh giao tiếp không dùng đến con người.
 - (b) Một công ty không có đủ kinh phí để làm quảng cáo lớn thường xuyên.
- (4) **Quan điểm của người mua:** Bán hàng cá nhân hiệu quả hơn khi:
 - (a) Đơn hàng có giá trị nhưng không thường xuyên.
 - (b) Người tiêu dùng cần câu trả lời ngay lập tức cho câu hỏi của mình.
 - (c) Người tiêu dùng đòi hỏi sự thuyết phục và phải theo sát trong tình hình cạnh tranh cao.

2.4 SỰ ĐA DẠNG CỦA TÌNH HUỐNG BÁN HÀNG

Là người tiêu dùng, chúng ta cũng thường gặp nhiều tình huống bán hàng khác nhau. Sự khác biệt về các yếu tố marketing khiến mỗi công ty có phong cách bán hàng riêng biệt. Mỗi loại công việc bán hàng khác nhau đòi hỏi nhân viên bán hàng thực hiện một loạt các nhiệm vụ và hoạt động khác nhau theo từng tình huống. Công việc của một nhân viên bán nước giải khát thường xuyên gọi điện cho một số cửa hàng bán lẻ khác với công việc của một nhân viên của công ty máy tính bán một hệ thống quản lý thông tin điều hành cho một công ty tư vấn.

Trước khi phân loại nhân viên bán hàng thành các phong cách bán hàng cơ bản, một cách thuận tiện để phân loại nhiều loại công việc bán hàng khác nhau là dựa trên cơ sở kỹ năng sáng tạo cần có trong công việc, từ đơn giản như các dịch vụ bán hàng lặp lại cho đến những thương vụ phát triển phức tạp. Giờ ta sẽ thảo luận những vị trí bán hàng phổ biến ở Ấn Độ.

Nhân viên giao hàng: Công việc chính của nhân viên giao hàng là phân phối sản phẩm, ví dụ: nước ngọt, bánh mì, sữa... Trách nhiệm bán hàng của họ là thứ yếu. Dịch vụ tốt và tính cách dễ chịu có thể khiến cho doanh số cao hơn.

Nhân viên tiếp nhận thông tin đặt hàng: Nhân viên bán lẻ đứng sau quầy tính tiền là một người tiếp nhận thông tin đặt hàng. Khách hàng đến với nhân viên bán hàng với ý định mua một sản phẩm hoặc dịch vụ, nhân viên bán hàng chỉ phục vụ họ. Nhân viên bán hàng có thể gợi ý khách hàng mua thêm nhưng thông thường họ hầu như không làm thêm được gì khác.

Nhân viên nhận đơn hàng bên ngoài: Người bán xà phòng và gia vị thường phải gọi điện đến các nhà bán lẻ, được gọi là nhân viên tiếp nhận đơn hàng bên ngoài. Họ ít cần dùng đến sự sáng tạo khi bán hàng. Trong các thương vụ với nhân viên cửa hàng, những đại diện bán hàng này sẽ không được khuyến khích thực hiện bán cứng (hard selling – cố gắng ép người mua mua sản phẩm). Nhiệm vụ đó thường được giao cho những người có vị trí cao hơn trong hệ thống.

Đại lý chào hàng: Những người bán hàng này không có ý định và cũng không được phép chèo kéo đơn hàng. Công việc của họ là tạo thiện chí hoặc truyền thông đến người dùng, người dùng tiềm năng, ví dụ như những đại diện kinh doanh được phẩm, làm việc cho các công ty dược phẩm.

Nhân viên tư vấn bán hàng: Tư vấn bán hàng được đặc trưng bởi những sản phẩm hoặc dịch vụ dành cho cấp cao hơn trong tổ chức, ví dụ như hệ thống máy tính hoặc dịch vụ tư vấn quản lý. Quyết định mua các sản phẩm như vậy thường đòi hỏi chi phí vốn cao hơn do đó công việc bán hàng đòi hỏi những cách tiếp cận nhất định, ít gây áp lực cho khách hàng. Việc này cũng đòi hỏi một kiến thức rất sâu sắc về sản phẩm, phải kiên nhẫn để bàn bạc về sản phẩm với một số người trong tổ chức và lợi ích tiềm năng cho người dùng. Ngay cả những lúc tiến độ bán hàng chậm lại, nhân viên bán hàng phải nỗ lực sáng tạo và thật nhạy bén để tiếp tục quan tâm nhưng không gây áp lực lên khách hàng tiềm năng.

Nhân viên bán sản phẩm kỹ thuật: Đặc điểm nổi bật nhất của nhân viên bán các loại sản phẩm kỹ thuật là kiến thức họ có về những sản phẩm này. Trong khi đó, với nhân viên tư vấn bán hàng, mối quan hệ tốt và khả năng thuyết phục là điều quan trọng nhất. Ngay cả thời gian cần có để họ bán sản phẩm cũng ít hơn nhân viên tư vấn bán hàng.

Hầu hết những thương vụ mua bán các sản phẩm kỹ thuật đều đòi hỏi sự đồng ý của

một vài người, nhưng chỉ có 1 đến 2 người có kiến thức kỹ thuật mới là người ra quyết định. Nếu đại diện bán hàng có thể làm hài lòng những người này với đặc tính sản phẩm, ứng dụng của sản phẩm, quy trình cài đặt, thì việc nhận được phê duyệt mua hàng của cấp quản lý là dễ đoán. Mặc dù nhân viên bán các sản phẩm kỹ thuật không xa lạ gì với quá trình bán hàng, nhưng họ vẫn được đào tạo để có những phương pháp tiếp cận hợp lý, để trình bày chi tiết những tiện ích, tính năng và đặc điểm của sản phẩm.

Nhân viên bán hàng thương mại: Lĩnh vực này thường bao gồm những thương vụ bán hàng phi kỹ thuật, để bán cho doanh nghiệp, ngành công nghiệp, chính phủ và các tổ chức phi lợi nhuận, ví dụ như thiết bị văn phòng, hàng hóa bán buôn, sản phẩm xây dựng, dịch vụ kinh doanh và nhiều sản phẩm khác. Không giống như hai loại trước, việc nhân viên bán hàng chốt đơn mà chỉ cần gọi điện 1, 2 lần là bình thường. Quá trình này nhấn mạnh việc tiếp cận đúng người (người ra quyết định), trình bày một cách trôi chảy và chốt đơn hàng.

Nhân viên bán hàng thương mại gồm 2 loại: người nhận đặt hàng (order taker)-chỉ nhận đặt hàng, không cố gắng có thêm khách hàng mới hay thuyết phục khách hàng cũ mua nhiều hơn, theo dõi và duy trì khách hàng; và người thuyết phục đặt hàng (order getter)-người thuyết phục khách hàng mua trực tiếp và phát triển thêm khách hàng mới. Vì những yêu cầu này đòi hỏi cách tiếp cận khác nhau, có những đòi hỏi khác nhau về đặc điểm tính cách của người bán hàng, ví dụ: người thuyết phục đặt hàng thường quyết đoán và thể hiện sự nhiệt tình cao hơn.

Người bán hàng trực tiếp: Người bán hàng trực tiếp chủ yếu bán sản phẩm và dịch vụ cho người tiêu dùng cuối cùng, ví dụ: nhà hàng, bán hàng tận nhà, bảo hiểm, bách khoa toàn thư, tạp chí, vv. Thông thường họ thúc đẩy quyết định mua bằng cách tác động đến cảm xúc của người mua hàng, vậy nên người bán hàng cần phải có khả năng thuyết phục tốt. Thông thường, họ có thể chốt đơn hàng nhanh nhất với những sản phẩm kể trên. Trên thực tế, nhân viên bán hàng được đào tạo để chốt đơn hàng ngay từ lần gặp đầu tiên, vì nếu có thêm thời gian, người mua hàng sẽ hết hứng thú hoặc sẽ chuyển sang mua của đối thủ cạnh tranh.

2.5 QUY TRÌNH BÁN HÀNG

Tất cả quy trình bán hàng đều bao gồm các bước cơ bản giống nhau, mặc dù chi tiết của mỗi bước và thời gian cần thiết để hoàn thành là khác nhau tùy theo loại sản phẩm. Ví dụ: Một người bán hàng tận nhà có thể làm hết tất cả các bước từ thăm dò đến chốt đơn hàng trong vòng mười đến mười lăm phút. Ngược lại, quá trình bán máy tính hoặc máy đánh chữ điện tử có thể mất vài lần gặp khách hàng, thậm chí nhiều năm, để nhận được một đơn đặt hàng.

2.5.1 Tìm kiếm khách hàng tiềm năng

Quá trình bán hàng bắt đầu với việc tìm kiếm khách hàng, hay những khách hàng lý tưởng. Ngoại trừ bán lẻ, thường thì khách hàng sẽ không tự tìm đến người bán hàng. Để bán được sản phẩm, người bán hàng phải tìm kiếm khách hàng tiềm năng, trong đó có 2 hoạt động chính:

- (a) xác định khách hàng tiềm năng; và
- (b) đánh giá, xác định liệu đây có phải những khách hàng tiềm năng thực sự không.

(a) Xác định khách hàng tiềm năng

Việc xác định khách hàng tiềm năng không phải là một công việc dễ dàng, đặc biệt là với một người mới bán hàng. Tỷ lệ từ chối khá cao và thù lao ngay lập tức dành cho họ thường là tối thiểu. Với một số hình thức kinh doanh hàng tiêu dùng, khách hàng tiềm năng thường đến từ bạn bè và người quen, những người bán hàng khác, khách hàng cũ, khách hàng hiện tại v.v ... Một số kỹ thuật tìm kiếm khách hàng tiềm năng tốt nhất được thảo luận dưới đây:

Khách hàng hiện tại: Khách hàng hiện tại là nguồn khách hàng triển vọng nhất của nhân viên bán hàng. Họ có thể dễ dàng bán thêm các hàng hóa và dịch vụ bổ sung cho khách hàng thay vì tìm kiếm khách hàng mới. Các công ty Ấn Độ đang áp dụng thành công phương thức bán hàng này. Ví dụ: những cá nhân hoặc tổ chức hài lòng với chiếc máy đánh chữ di động từ một công ty chuyên sản phẩm tự động hóa cho văn phòng, họ sẽ dễ chấp nhận một chiếc máy đánh chữ lớn, hay những sản phẩm tương tự từ cùng một công ty đó hơn những công ty khác. Đây là lý do vì sao khách hàng hiện tại cần được ưu tiên giới thiệu trước, khi họ có sản phẩm và dịch vụ mới.

Chuỗi vô tận: Đây cũng là một chiến thuật tìm kiếm hiệu quả. Ở đây, doanh nghiệp sử dụng những khách hàng đã hài lòng làm nguồn tham khảo. Người bán hàng sẽ hỏi khách hàng hiện tại tên của bạn bè, cộng sự có thể cần mua các sản phẩm hoặc dịch vụ tương tự. Sau đó, khi người bán hàng liên hệ và bán hàng cho những khách hàng tiềm năng này, họ sẽ giới thiệu được sản phẩm. Bằng cách này, quá trình được tiếp tục.

Những người gây ảnh hưởng: Một kỹ thuật khảo sát hiệu quả khác dựa trên lời giới thiệu của những người gây ảnh hưởng. Người gây ảnh hưởng là một người có thông tin về người khác hoặc có thể gây ảnh hưởng đến họ nhằm giúp cho nhân viên bán hàng nhận diện những khách hàng tiềm năng. Những người gây ảnh hưởng thường thấy là các bà nội trợ, nhân viên ngân hàng, các chính trị gia địa phương...

Người chỉ định: Một số công ty sử dụng người chỉ định (spotter) như một nguồn để tìm kiếm khách hàng tiềm năng. Người chỉ định thường là thực tập sinh bán hàng, những người giúp người bán hàng xác định khách hàng tiềm năng, do đó tiết kiệm thời gian và đạt tiêu chuẩn làm người bán hàng chính thức.

Gọi ngẫu nhiên/gọi ngẫu nhiên (cold call): Gọi ngẫu nhiên là một hình thức bán hàng không bắt buộc. Kỹ thuật này cũng đòi hỏi phải đến 'gõ cửa từng nhà'. Nhân viên bán hàng sẽ hỏi về nhu cầu sử dụng các sản phẩm hoặc dịch vụ mà họ có. Kỹ thuật này được nhân viên bán hàng tận dụng khi họ có thời gian để sắp xếp các cuộc hẹn theo lịch trình.

Sử dụng danh bạ có sẵn: Có rất nhiều danh bạ có sẵn, chứa thông tin của những khách hàng tiềm năng mà người bán hàng có thể sử dụng. Danh bạ điện thoại đã được phân loại là tiện lợi nhất. Một người bán hàng có thể tìm hiểu danh sách thành viên của các hiệp hội thương mại, các tổ chức xã hội, các tổ chức công dân và cộng đồng... để tìm khách hàng tiềm năng.

Danh sách gửi email: Ở Ấn Độ, những công ty chuyên biệt thường có một danh sách các cá nhân và tổ chức để quảng cáo trực tiếp qua email. Những danh sách này có thể được sử dụng để xác định những thương vụ tiềm năng. Lợi ích chính của danh sách email là những danh sách này được cập nhật và có tính chọn lọc hơn danh bạ có sẵn.

Trung bày và triển lãm thương mại: Một cách hiệu quả và tiết kiệm chi phí trong việc liên lạc với các cá nhân và xác định người mua tiềm năng là tham gia các cuộc trưng bày và triển lãm thương mại. Giờ đây ngày càng nhiều công ty tích cực tham gia những

triển lãm này, lập các gian hàng, gửi thư mời hoặc hứa hẹn một món quà cho khách hàng. Thông báo về sự kiện trên các xuất bản phẩm thương mại cũng có thể giúp thu hút nhiều khách hàng triển vọng. So với chi phí ngày càng gia tăng của việc bán hàng cá nhân, việc sử dụng triển lãm đã trở thành một nguồn tìm kiếm khách hàng tiềm năng lý tưởng. Hội chợ thương mại quốc tế tại Ấn Độ do Cơ quan hội chợ thương mại Ấn Độ tổ chức hàng năm là một ví dụ điển hình cho việc sử dụng hình thức tìm kiếm khách hàng này.

(b) Đánh giá khách hàng tiềm năng:

Khi nhân viên bán hàng đã xác định được khách hàng tiềm năng, họ cần xác định xem liệu đây có phải những khách hàng tiềm năng lý tưởng. Nếu như không thực hiện được bước này, họ có thể sẽ lãng phí thời gian và sức lực cho những người không thể hoặc sẽ không mua sản phẩm, dịch vụ của họ.

Có một số yếu tố cần xem xét để xác định liệu khách hàng đó có phải khách hàng tiềm năng. Một trong những cách đó thường được gọi là MAN (Money- Tiền, Authority- Quyền và Need- Cần), cách tiếp cận này như sau:

Tiền: Khách hàng tiềm năng có tiền hay khả năng tài chính để mua sản phẩm hay dịch vụ này không? Khả năng thanh toán là yếu tố rất quan trọng trong việc xác định một khách hàng triển vọng. Những người bán hàng phải hiểu về tình hình tài chính của khách hàng tiềm năng.

Quyền: Khách hàng tiềm năng có đủ quyền để thực hiện cam kết hay không? Đây là một mối quan tâm đặc biệt khi giao dịch với các tổ chức, cơ quan chính phủ hoặc các tổ chức lớn khác. Ngay cả trong khi bán hàng cho một cặp vợ chồng, việc xác định ai mới thực sự là người quyết định mua hàng cũng khó khăn. Một nhân viên bán hàng phải nhanh chóng xác định được người ra quyết định, để tiết kiệm thời gian bán hàng hiệu quả hơn.

Cần: Khách hàng tiềm năng có cần sản phẩm hay dịch vụ này không? Nếu người bán hàng không chắc chắn khách hàng sẽ hưởng lợi từ việc mua một sản phẩm hoặc dịch vụ, thì không có lý do gì để lãng phí một cuộc gọi bán hàng. Khách hàng tiềm năng này hoặc sẽ từ chối lời đề nghị hoặc sẽ không hài lòng với việc mua hàng. Trước khi tiếp tục, nhân viên bán hàng trước tiên nên xem xét liệu khách hàng tiềm năng có tiền, có quyền và có cần sản phẩm hay không?

2.5.2 Chuẩn bị

Sau khi một khách hàng tiềm năng đã được xác định và đánh giá, nhân viên bán hàng sẽ chuẩn bị cho việc bán sản phẩm hoặc dịch vụ. Giai đoạn chuẩn bị bao gồm hai hoạt động chính: trước khi tiếp cận và kế hoạch gọi điện.

(a) Trước khi tiếp cận

Những bước tiếp cận ban đầu liên quan đến những hoạt động cần thiết để tìm hiểu tình hình của khách hàng tiềm năng và nhu cầu của họ.

Bốn bước cần thiết cho quá trình này bao gồm:

1. Biết được nhu cầu và khả năng mua của đối tượng.
2. Cung cấp thông tin cho phép người bán điều chỉnh bài thuyết trình cho khách hàng tiềm năng.
3. Cung cấp thông tin giúp nhân viên bán hàng tránh khỏi những lỗi nghiêm trọng trong khi trình bày.

4. Cuối cùng, cách tiếp cận tốt giúp nhân viên bán hàng tự tin hơn, có khả năng xử lý bất cứ điều gì có thể phát sinh trong quá trình bán hàng.

(b) Kế hoạch gọi điện

Lập kế hoạch cuộc gọi liên quan đến một chuỗi những hoạt động cụ thể. Nhân viên bán hàng xác định mục tiêu của cuộc gọi, đưa ra chiến lược bán hàng để đạt được mục tiêu này, và đặt cuộc hẹn. Mục tiêu chính của bất kỳ nỗ lực bán hàng nào cũng đều là để có được một đơn đặt hàng. Đối với một số cuộc gọi bán hàng, một vài mục tiêu trung gian có thể cần thiết. Dưới đây là một số ví dụ về các mục tiêu trung gian:

- Để có thêm thông tin về khách hàng tiềm năng.
- Kết nối nhu cầu và mối quan tâm của khách hàng tiềm năng với các tính năng và lợi ích của sản phẩm hoặc dịch vụ.
- Để xin phép được minh họa về sản phẩm.
- Để giới thiệu một nhà phân phối mới.

Nhân viên bán hàng phải xây dựng chiến lược hoặc hành động để đạt được mục tiêu của mình. Xem xét cẩn thận thông tin và nhu cầu của khách hàng tiềm năng là điều cần thiết để có thể thiết kế một chiến lược phù hợp cho khách hàng. Vì các cuộc gọi bán hàng rất tốn kém, nên cần phải được sắp xếp trước. Những cuộc gọi nguội (cold call), hay những cuộc gọi không hẹn trước có thể thích hợp để giới thiệu người bán hàng hoặc để thông báo một số thông tin. Phương pháp này thường không hiệu quả khi muốn bán hầu hết các sản phẩm và dịch vụ và không phù hợp với cách bán hàng chuyên nghiệp ngày nay.

2.5.3 Thuyết trình về sản phẩm

Sau khi tạo mối quan hệ với khách hàng tiềm năng thông qua các cuộc gọi, người bán hàng tiến hành chính thức trình bày về sản phẩm. Mục tiêu của bài thuyết trình là để giải thích việc sản phẩm có thể đáp ứng nhu cầu đặc biệt của người tiêu dùng như thế nào. Công việc của nhân viên bán hàng là thông báo cho khách hàng tiềm năng về các đặc điểm, công dụng và tính sẵn có của hàng hóa và dịch vụ đang rao bán. Để đảm bảo rằng khách hàng hiểu được bài thuyết trình này, nhân viên bán hàng cần nói một cách rõ ràng. Bài thuyết trình cũng phải đủ thú vị để thu hút sự chú ý của khách hàng tiềm năng.

Bài thuyết trình bán hàng được phân thành các loại khác nhau: Hoàn toàn tự động, Bán tự động, Ghi nhớ, Có tổ chức và Không có cấu trúc

Hoàn toàn tự động: Trình bày hoàn toàn tự động là phương pháp tiếp cận có cấu trúc tốt, dựa trên các bài thuyết trình trên phim hoặc slide. Nhân viên bán hàng chỉ cần trả lời các câu hỏi hoặc làm sáng tỏ nghi ngờ, ví dụ như khi bán bảo hiểm nhân thọ cho những khách hàng ở nông thôn hoặc bán thành thị.

Bán tự động: Trong phương pháp này, nhân viên bán hàng đọc tài liệu quảng cáo hoặc những dẫn chứng, thêm ý kiến cho các tài liệu đã được chuẩn bị khi cần thiết. Một ví dụ phổ biến của loại hình này là khi bán các dược phẩm trong y tế.

Ghi nhớ: Trong bài thuyết trình ghi nhớ, nhân viên bán hàng trình bày lại thông điệp của công ty, và chỉ tự thay đổi một vài chi tiết.

Thuyết trình có cấu trúc: Phương pháp thuyết trình bán hàng phổ biến nhất và hiệu quả nhất là thuyết trình có tổ chức. Với phương pháp này, nhân viên bán hàng hoàn toàn linh hoạt khi giao tiếp và trình bày với khách hàng, nhưng vẫn tuân các bước chuẩn bị hoặc

danh mục (checklist) của công ty. Các cách tiếp cận có tổ chức thể hiện tốt nhất quá trình bán hàng trong đó khách hàng thay đổi qua bốn giai đoạn khi quyết định mua hàng; chú ý, quan tâm, mong muốn và hành động (AIDA-Attention, Interest, Desire, Action).

Thuyết trình không có cấu trúc: (Còn được gọi là giải quyết vấn đề) Trong phương pháp này, người mua và người bán cùng nhau giải quyết những vấn đề là nhu cầu chính của công ty. Mặc dù bài thuyết trình không có cấu trúc thường hiệu quả và được sử dụng rộng rãi, nhưng vẫn có một số hạn chế. Những bài thuyết trình này thường lan man. Dẫn tới việc bỏ sót vấn đề và gây lãng phí thời gian. Hơn nữa, người bán hàng thường không lường trước được sự phản đối, và có thể phải đối mặt với những phản nản không mong muốn từ phía khách hàng tiềm năng. Vì khó đào tạo, nên phương pháp này có vẻ phù hợp nhất với những người bán hàng có kinh nghiệm, đang làm việc với những khách hàng cố định.

Bài thuyết trình bán hàng bao gồm 2 hoạt động chính, tiếp cận và minh họa.

(a) Tiếp cận

Sau khi đã có tên của khách hàng tiềm năng và đầy đủ những thông tin khác trước khi tiếp cận, bước tiếp theo là tiếp cận thực tế. Bước này thường có thể tạo thành bài thuyết trình hoàn chỉnh, hoặc có thể phá vỡ toàn bộ bài thuyết trình. Nếu tiếp cận thất bại, nhân viên bán hàng thường không có cơ hội thuyết trình hay minh họa sản phẩm. Khi khách hàng tiềm năng đã chú ý đến bài thuyết trình, họ sẽ ngay lập tức muốn nghe nhiều hơn, và người bán hàng dễ dàng chuyển sang giai đoạn minh họa.

4 cách cơ bản thường được sử dụng:

1. Phương pháp giới thiệu, nhân viên bán hàng giới thiệu mình đến với khách hàng tiềm năng và nói rõ mình đại diện cho công ty nào.
2. Phương pháp trình bày về sản phẩm cho khách hàng tiềm năng nghe, thông qua đối thoại ngắn gọn. Cách này có thể hiệu quả nhất khi sản phẩm thật sự độc đáo và tạo được ấn tượng ngay tại buổi gặp.
3. Nhân viên bán hàng bắt đầu bằng cách chỉ ra những lợi ích mà người tiêu dùng có thể có được. Hay nói cách khác, hướng khách hàng chú ý đến những lợi ích mà doanh nghiệp có thể mang lại.
4. Cuối cùng là phương pháp dùng để tiếp cận khách hàng khó có thể gặp mặt trực tiếp. Cách này đòi hỏi xin phép khách hàng cũ hoặc khách hàng mới để làm nguồn tham khảo, từ đó gặp gỡ khách hàng mới.

(b) Minh họa

Minh họa chính là điều cốt lõi trong một quy trình bán hàng. Ở đây, người bán hàng cung cấp thông tin và cố gắng thuyết phục khách hàng tiềm năng bằng cách minh họa sản phẩm để khách hàng tiềm năng trở thành khách hàng.

Có 2 yếu tố cần được xem xét trong khi chuẩn bị một bài minh họa về sản phẩm:

- i. Bài minh họa nên được diễn tập trước thật cẩn thận để giảm thiểu tối đa khả năng mắc lỗi, dù là những lỗi nhỏ nhất.
- ii. Bài minh họa nên được thiết kế để cung cấp cho khách hàng trải nghiệm thực tế với sản phẩm, bất cứ nơi đâu có thể. Ví dụ, nhân viên bán sản phẩm máy móc có thể sắp xếp một buổi minh họa sản phẩm với các nhân viên kỹ thuật của công ty khách hàng.

2.5.4 Xử lý lời từ chối

Tất cả nhân viên bán hàng đều phải đối mặt với sự từ chối của khách hàng, những hành động hoặc lời nói để trì hoãn, cản trở hoặc ngăn cản việc mua hàng. Thông thường việc từ chối mua hàng có thể được phân loại thành hai loại: nói thẳng hoặc từ chối ngầm. Khách hàng tiềm năng có thể thể hiện sự phản đối một cách công khai và cho nhân viên bán hàng một cơ hội để trả lời. Đây là một tình huống lý tưởng bởi vì mọi thứ đều đã rõ ràng và nhân viên bán hàng không cần phải đọc tâm trí khách hàng. Thật không may, trong nhiều trường hợp khách hàng tiềm năng thường che giấu lý do thực sự khiến họ không muốn mua. Bên cạnh từ chối ngầm, khách hàng còn đưa ra lời từ chối không thật lòng. Nếu như không thể xác định được nguyên do, nhân viên bán hàng khó mà xử lý được lời từ chối. Có hai kỹ thuật chính được dùng để tìm ra sự từ chối ngầm. Một là khuyến khích khách hàng nói chuyện bằng cách đặt nhiều câu hỏi thăm dò. Hai là sử dụng kinh nghiệm bán hàng, kết hợp với kiến thức về tình hình hiện tại, để biết được lý do từ chối ngầm. Đa số những lý do chính dẫn đến sự từ chối là do khách hàng không thể mua được hoặc do giá của sản phẩm quá cao. Sự từ chối có thể được hóa giải tốt nhất khi nhân viên bán hàng có đầy đủ kiến thức về sản phẩm của họ và đối thủ cạnh tranh. Có rất nhiều trường hợp mà khách hàng tiềm năng chưa được giải thích một cách đầy đủ một số vấn đề liên quan đến kỹ thuật của sản phẩm. Trong trường hợp này, nhân viên bán hàng nên cung cấp thêm thông tin. Sự từ chối của khách hàng có thể được hóa giải đơn giản và hiệu quả bằng cách thay đổi sản phẩm.

2.5.5 Chốt đơn hàng

Sau khi trả lời và đã hóa giải được sự từ chối, đây là lúc người bán hàng yêu cầu khách hàng đặt hàng. Toàn bộ nỗ lực sẽ là lãng phí, trừ khi nhân viên bán hàng có thể khiến cho khách hàng tiềm năng đồng ý mua sản phẩm. Có một số kỹ thuật chốt đơn hàng đang được nhân viên bán hàng sử dụng. Nhân viên bán hàng nên chọn trong số các kỹ thuật này một kỹ thuật phù hợp với khách hàng tiềm năng và tình hình thực tế. Bây giờ chúng ta sẽ thảo luận về một số kỹ thuật chốt đơn hàng hiệu quả. Với kỹ thuật chốt đơn hàng bằng hành động, nhân viên bán hàng sẽ hành động để chốt đơn hàng. Ví dụ, với các sản phẩm có giá trị cao như động cơ xe, máy photocopy hoặc các sản phẩm công nghiệp, người bán người có thể thương lượng với bộ phận tài chính để hỗ trợ cho các khách hàng tiềm năng.

Kỹ thuật chốt đơn bằng quà tặng tạo thêm một động cơ thúc đẩy khách hàng mua hàng ngay lập tức. Nhân viên bán hàng nhấn mạnh lại lợi ích của các sản phẩm bằng một loạt các câu hỏi, dẫn đến phản ứng tích cực của khách hàng tiềm năng. Quá trình này có thể dẫn đến một đơn đặt hàng.

Chốt trực tiếp là kỹ thuật rõ ràng và đơn giản, nhiều người bán hàng cảm thấy rằng đây là kỹ thuật hiệu quả nhất, đặc biệt là nếu như đã có động cơ mua tích cực, nhân viên bán hàng sẽ tóm tắt những điểm chính đã được trình bày trước đó rồi mới đòi hỏi đơn hàng.

Những người bán hàng có kinh nghiệm luôn cố gắng chốt đơn hàng sớm. Nếu họ không thành công, họ tiếp tục thuyết trình về sản phẩm và sau đó thử một kỹ thuật chốt đơn hàng khác. Người bán hàng giỏi biết rằng nếu họ đã thành công ở những bước trước đó, thì việc dành thêm thời gian để chốt đơn một lần nữa là cần thiết. Chốt đơn hàng là điều quan trọng nhất trong quy trình bán hàng. Nếu như nhân viên bán hàng không thể chốt đơn, những bước trước đó đều là vô nghĩa.

2.5.6 Hậu mãi

Quá trình bán hàng không chỉ dừng lại ở việc bán được hàng. Hoạt động hậu mãi cũng là phần quan trọng của toàn bộ quá trình bán hàng. Hoạt động hậu mãi hiệu quả làm giảm sự nghi ngờ của người mua về sản phẩm hoặc dịch vụ và tăng thêm khả năng người đó sẽ tiếp tục mua trong tương lai. Ngoài hậu mãi, nhân viên bán hàng cũng được yêu cầu duy trì tốt quan hệ với khách hàng.

Ngày nay, nhiều công ty đang phát triển các chính sách và quy định cụ thể để đảm bảo rằng nhu cầu của khách hàng không bị bỏ qua. Dù cho công ty có hoạt động hiệu quả như thế nào đi chăng nữa, vẫn luôn có một số khách hàng phàn nàn. Khiếu nại của khách hàng nên được tôn trọng và xử lý một cách thận trọng. Khách hàng phải hiểu rằng công ty quan tâm đến việc duy trì mối quan hệ tốt với khách hàng. Liên hệ thường xuyên với khách hàng hiện tại là một phần công việc của nhân viên bán hàng. Đối với khách hàng quan trọng, việc đến thăm trực tiếp là cần thiết. Việc gửi thư, lời nhắn, gọi điện, lời chúc... cũng là những cách hay để liên lạc với khách hàng. Nhiều nhà kinh doanh còn cung cấp cho khách hàng những bản tin mới nổi.

Người bán hàng thành công không bao giờ ngừng phục vụ khách hàng. Ngoài xử lý các vấn đề khiếu nại, họ còn thông báo cho khách hàng về những thông tin mới nhất.

2.6 TỔNG KẾT

Ngày nay bán hàng cá nhân đã trở thành một công việc đầy thách thức. Đã có một sự thay đổi đáng kể trong vai trò của người bán hàng, từ việc chỉ đơn thuần nhận đơn hàng, họ trở thành người tạo ra đơn hàng hoặc tư vấn cho người mua. Người bán hàng hiện đại hiểu được rằng họ chính là mắt xích quan trọng trong toàn bộ hoạt động marketing chiến lược của công ty. Nếu một công ty muốn tối đa hóa hiệu quả của chương trình marketing, nỗ lực bán hàng cá nhân phải được tích hợp hiệu quả với các yếu tố khác trong hỗn hợp marketing.

Khi các sản phẩm ngày càng phức tạp hơn, tầm quan trọng của những người bán hàng cá nhân cũng tăng lên. Giờ đây họ đóng vai trò là người giới thiệu, người truyền thông thông minh, người thúc đẩy nhu cầu và gia tăng tiện ích độc đáo vào sản phẩm. Vai trò của họ đã thay đổi mạnh mẽ từ việc chỉ là người giao tiếp với giám đốc kinh doanh. Để bán hàng thành công, người bán hàng phải có phẩm chất cá nhân, có kiến thức về sản phẩm và có khả năng chuyên môn - bởi họ phải làm nhiều công việc liên quan đến phân tích và quản lý. Trước khi tiếp cận một khách hàng tiềm năng, nhân viên bán hàng cần ghi nhớ một số thông tin như tên công ty, quy mô công ty, vấn đề thẩm quyền và những yêu cầu chung. Khi gặp gỡ khách hàng tiềm năng, nhân viên bán hàng nên giới thiệu về bản thân, công ty và sản phẩm đang được khuyến mại. Tiếp theo, họ sẽ thuyết trình về sản phẩm và xử lý lời từ chối, để thuyết phục khách hàng và kết quả là chốt đơn hàng có lợi cho cả đôi bên.

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Still, Cundiff, and Govoni, 'Sales Management', PHI.
2. Stanton and Spiro, 'Management of a Sales Force', McGraw Hill.
3. Anderson, Joseph, and Bush, 'Professional Sales Management', McGraw Hill.

4. Robert J. Calvin, 'Sales Management', Tata McGraw Hill.
5. Dalrymple, Cron, and Decarlo, 'Sales Management', John Wiley and Sons.
6. Manning and Reece, 'Selling Today', Pearson Education.

CHƯƠNG 3

TUYỂN DỤNG VÀ TUYỂN CHỌN

3.1 GIỚI THIỆU

Tuyển dụng là quá trình doanh nghiệp thu hút những người tài giỏi, còn tuyển chọn là quá trình doanh nghiệp sàng lọc và chọn lựa ra một số lượng nhân sự nhất định để làm việc. Thu hút và lựa chọn nhân viên mới là một phần quan trọng trong công việc của người quản lý bán hàng. Tuyển dụng là thủ tục để có được một số lượng lớn những người có tiềm năng trở thành nhân viên bán hàng giỏi. Sau khi thu hút một lượng lớn số lượng ứng viên, cần chọn lựa ra những người phù hợp, đáp ứng nhu cầu của tổ chức. Quy trình và chính sách tuyển dụng, tuyển chọn hợp lý, được người quản lý thực hiện tốt sẽ đem lại hiệu quả toàn diện cho bộ phận bán hàng. Lựa chọn tốt là lựa chọn sao cho mỗi người được giao đúng công việc, từ đó tăng sự hài lòng trong công việc và giảm chi phí của nhân sự. Ngoài ra, chi phí đào tạo cũng được giảm bớt bởi những nhân viên mới này tiếp thu nhanh hơn, và cần đào tạo ít hơn.

3.2 QUY TRÌNH TUYỂN DỤNG

Để đảm bảo các ứng viên có khả năng cần thiết để thành công trong một loại công việc bán hàng nhất định, cần có những thủ tục nhất định tiếp theo trong quá trình tuyển dụng. Các bước trong quy trình này là:

(a) Tiến hành phân tích nghề nghiệp

Trước khi có thể tìm kiếm nhân viên bán hàng, doanh nghiệp phải hiểu tính chất của công việc đang bị trống. Để hỗ trợ quá trình này, một bản phân tích tính chất công việc nên được thực hiện để xác định các nhiệm vụ, yêu cầu, trách nhiệm và điều kiện liên quan đến công việc. Một bản phân tích nghề nghiệp tiêu chuẩn bao gồm các bước sau:

1. Phân tích môi trường bán hàng của nhân viên bán hàng. Ví dụ: (a) sự cạnh tranh mà người nhân viên bán hàng thường gặp phải là gì? (b) họ thường phải liên lạc với những khách hàng nào, họ thường có những vấn đề nào? (c) mức độ kiến thức, kỹ năng, tiềm năng nào là cần thiết cho vị trí này?
2. Xác định trách nhiệm và nhiệm vụ người bán hàng sẽ phải thực hiện. Để làm điều này, cần thu thập thông tin từ (a) nhân viên bán hàng; (b) khách hàng; (c) quản lý kinh doanh; và (d) các nhà quản trị marketing khác, bao gồm quản lý quảng cáo, quản lý dịch vụ marketing, quản lý phân phối, giám đốc nghiên cứu marketing, và quản lý tín dụng.
3. Dành thời gian thực hiện cuộc gọi với một số nhân viên bán hàng, quan sát và ghi lại các nhiệm vụ khác nhau của công việc thực tế. Điều này nên được thực hiện cho nhiều với nhiều khách hàng khác nhau và trong một thời gian đủ dài

(b) Chuẩn bị mô tả công việc

Kết quả của một bản phân tích công việc chính thức là một bản mô tả công việc. Do bản mô tả này được sử dụng trong tuyển dụng, nhằm lựa chọn, đào tạo, bù đắp và đánh giá lực lượng bán hàng. Bản mô tả nên được soạn bằng văn bản để sử dụng thường xuyên. Mô

tả công việc bằng văn bản giúp các ứng viên tham gia ứng tuyển, và những nhân viên bán hàng hiện tại, biết chính xác những nhiệm vụ và trách nhiệm của vị trí bán hàng, đồng thời hiểu được nhân viên bán hàng mới sẽ được đánh giá trên cơ sở nào.

Bản mô tả công việc có lẽ là công cụ duy nhất, quan trọng nhất được sử dụng trong quản lý lực lượng bán hàng. Nó không chỉ được sử dụng trong tuyển dụng mà còn trong quản lý và đôi khi còn là cơ sở để sa thải nhân viên bán hàng. Nó cung cấp cho người huấn luyện một bản mô tả, cho phép họ phát triển các chương trình đào tạo để nhân viên bán hàng thực hiện nhiệm vụ tốt hơn. Bản mô tả công việc cũng được sử dụng trong việc phát triển phương án bù lấp chỗ trống. Thông thường, loại hình công việc sẽ giúp xác định phương án bù nhân sự cho doanh nghiệp. Nó hỗ trợ người quản lý giám sát và động viên nhân viên, là một tài liệu chính thức nằm trong hợp đồng giữa người quản lý và nhân viên bán hàng. Cuối cùng, một bản mô tả công việc giúp cho người quản lý xác định khối lượng công việc hợp lý cho nhân viên của mình.

(c) Xây dựng yêu cầu công việc

Nhiệm vụ và trách nhiệm được nêu trong bản mô tả công việc nên được chuyển đổi thành một nhóm những phẩm chất nghề nghiệp mà nhân viên mới nên có, để thực hiện công việc bán hàng một cách thích hợp. Xác định được những phẩm chất này có lẽ là vấn đề khó khăn nhất của toàn bộ quy trình tuyển dụng. Lý do thứ nhất là, người quản lý phải làm việc với con người; do đó, có vô số những vấn đề phức tạp, chủ quan cần giải quyết. Trình độ chuyên môn cụ thể như trình độ giáo dục và kinh nghiệm nên được trình bày ở đây, từ đó dễ tìm ra những ứng viên tốt. Nhưng hầu hết các công ty cũng cố gắng xác định những đặc điểm tính cách phù hợp với nhân viên bán hàng, chẳng hạn như sự tự tin, năng nổ, v.v.

(d) Thu hút nhiều ứng viên

Bước quan trọng tiếp theo trong quy trình tuyển dụng là thu hút một nhóm các ứng viên cho vị trí đang còn thiếu. Tất cả các công ty lớn, có lực lượng bán hàng đều có nhu cầu phải liên tục xác định, định vị và thu hút nhân viên bán hàng giỏi tiềm năng. Các ứng viên được tuyển dụng sẽ trở thành nguồn nhân sự để chọn lựa ra những nhân viên bán hàng mới. Chất lượng của họ sẽ dự đoán sự thành công hay thất bại trong tương lai của tổ chức.

3.3 NGUỒN TUYỂN DỤNG

Người quản lý có thể tuyển dụng người mới qua nhiều nguồn khác nhau. Họ nên phân tích các nguồn tuyển dụng tiềm năng này để xác định đâu sẽ là nguồn mang lại nhân sự chất lượng nhất cho vị trí cần tuyển. Một khi đã xác định được nguồn tuyển dụng tốt, người quản lý bán hàng nên tiếp tục xây dựng mối quan hệ, ngay cả khi không chọn được người. Nguồn tuyển dụng tốt rất khó tìm, và phải tạo được thiện chí giữa các công ty và nguồn tuyển để đảm bảo có thể tuyển dụng tốt trong tương lai.

Một số công ty chỉ sử dụng một nguồn duy nhất; trong khi đó có những công ty sử dụng một vài nguồn khác nhau. Những nguồn được khai thác thường xuyên nhất là từ người trong công ty, đối thủ cạnh tranh, công ty không cạnh tranh, tổ chức giáo dục, quảng cáo, và các tổ chức giới thiệu việc làm.

(a) Nhân viên trong công ty

Các công ty thường tuyển nhân viên bán hàng từ các bộ phận khác, chẳng hạn như bộ

phận sản xuất hoặc bộ phận kỹ thuật và những đơn vị khác trong bộ phận bán hàng. Những người này đã quen với các chính sách của công ty cũng như các chi tiết kỹ thuật liên quan đến sản phẩm. Đây là cơ hội tuyệt vời để tìm kiếm một nhân viên bán hàng giỏi trong công ty, bởi lẽ người quản lý biết được những ai sẽ phù hợp với vị trí này. Trên thực tế, hầu hết các hầu hết các công ty đều chọn những đơn vị nội bộ khác là nguồn tuyển dụng đầu tiên.

Việc tuyển người từ trong công ty có thể tạo được động lực vì việc chuyển sang bộ phận bán hàng thường được xem là một sự thăng cấp. Nhưng nếu chuyển những công nhân xuất sắc từ nhà máy hoặc văn phòng vào bộ phận bán hàng chưa chắc đã đem lại thành công. Trong một số trường hợp, sự thù địch có thể nảy sinh giữa quản đốc nhà máy và bộ phận văn phòng, những người cảm thấy nhân sự của họ đang bị bộ phận bán hàng lấy mất.

Lời khuyên từ đội ngũ bán hàng hiện tại và chuyên viên kinh doanh thường sẽ mang lại những triển vọng tốt hơn so với những nhân viên khác vì những người làm việc trong bộ phận bán hàng thường hiểu rõ những phẩm chất mà nhân viên bán hàng mới cần.

(b) *Đối thủ cạnh tranh*

Nhân viên bán hàng được tuyển dụng từ đối thủ cạnh tranh đã được đào tạo, đã có kinh nghiệm bán các sản phẩm tương tự cho các thị trường tương tự, nên họ có thể sẵn sàng bán hàng gần như ngay lập tức. Nhưng thường thì phải trả thưởng để thu hút họ thay đổi công việc hiện tại.

Một số nhà quản lý bán hàng không muốn thuê nhân viên bán hàng từng làm việc cho đối thủ cạnh tranh bởi trên thực tế, điều này đôi khi được xem là phi đạo đức. Nhưng có phải như vậy không? Điều này liệu có khác gì so với giành lấy khách hàng hay thị phần của đối thủ cạnh tranh? Không, không khác gì cả. Nhưng sẽ là phi đạo đức nếu nhân viên bán hàng sử dụng những thông tin bí mật có giá trị để cạnh tranh chống lại công ty cũ.

Tuyển nhân viên bán hàng của đối thủ cạnh tranh có thể gây ra những vấn đề khác. Mặc dù những người này được đào tạo chuyên sâu, hiểu về thị trường và sản phẩm. Nhưng họ thường khó bỏ những thói quen cũ. Họ có thể không thích nghi được với tổ chức và cách quản lý mới. Tương tự như vậy, nhân viên mới đến từ một công ty khác thường được kỳ vọng sẽ mang khách hàng cũ sang cho công ty mới, nếu không làm được vậy, người quản lý mới có thể sẽ thất vọng.

Khả năng phát sinh những vấn đề này có thể được trả lời chỉ bằng một câu hỏi: tại sao người này rời bỏ công việc hiện tại? Một câu trả lời thỏa đáng cho câu hỏi này có thể xóa bỏ những nghi ngờ và thể hiện họ là một ứng viên sáng giá. Tuy vậy, việc xác định được câu trả lời thực sự có thể là một khó khăn. Thông thường, gần như không thể đánh giá chính xác vì sao người này muốn đổi việc. Người quản lý bán hàng giỏi phải có khả năng đánh giá thông tin họ nhận được một cách hiệu quả.

(c) *Các công ty không cạnh tranh*

Các công ty không cạnh tranh có thể là một nguồn tốt để tìm kiếm những nhân viên bán hàng đã được đào tạo và có kinh nghiệm, đặc biệt nếu họ đang bán các sản phẩm tương tự hoặc trên cùng thị trường. Mặc dù có thể chưa quen với dòng sản phẩm mới, nhưng họ đã có kinh nghiệm và không cần đào tạo từ đầu.

Các công ty là nhà cung cấp hoặc là khách hàng của nhà tuyển dụng cũng có thể là một nguồn tìm hiểu ứng viên tuyệt vời. Việc tuyển dụng từ những nguồn quen biết thông qua quá trình mua bán từ trước đây giúp làm giảm thời gian cần thiết để nhân viên làm việc

hiệu quả. Một lợi thế khác của những ứng viên này là họ đã quen với ngành công nghiệp này rồi.

(d) Các tổ chức giáo dục

Trường trung học, các lớp học cho người lớn vào buổi tối, trường cao đẳng kinh doanh, trường dạy nghề, cao đẳng và đại học đều là những nguồn tuyển dụng xuất sắc. Các công ty lớn thường thành công trong việc tuyển dụng từ các trường đại học, nhưng các công ty nhỏ có xu hướng thành công hơn trong tuyển dụng từ các tổ chức giáo dục nhỏ hoặc từ các nguồn khác. Hầu hết sinh viên tốt nghiệp đại học đều thiếu kinh nghiệm bán hàng, nhưng họ được đào tạo và có thái độ làm việc mà hầu hết các nhà tuyển dụng tìm kiếm. Sinh viên tốt nghiệp đại học có xu hướng thích nghi dễ dàng hơn những nhân viên giàu kinh nghiệm. Họ chưa có lòng trung thành với một công ty hoặc một ngành công nghiệp nào.

Một vấn đề lớn trong tuyển dụng từ các trường đại học là: trước đây việc bán hàng có hình ảnh không tích cực. Công việc bán hàng thường được liên tưởng tới một ngành nghề bất ổn, địa vị thấp và thiếu sáng tạo, nhưng điều này đã thay đổi nhiều trong những năm gần đây. Sinh viên tốt nghiệp đại học đang bắt đầu nhận ra rằng bán hàng mang lại những thách thức và cả cảm giác đạt được mục tiêu, những điều phức tạp và thú vị, cho phép họ sáng tạo, nhận được những phần thưởng xứng đáng tương ứng với những gì họ gặt hái được, và mang lại cho họ cơ hội tiến bộ nhanh chóng. Tóm lại, nhiều sinh viên ngày nay hiểu rằng công việc bán hàng là một cách sử dụng tốt tầm bằng đại học.

Các công ty nhỏ ít có khả năng tuyển dụng trong các trường đại học vì nhiều sinh viên ra trường thích tìm các tập đoàn lớn, nổi tiếng với chương trình đào tạo và chế độ phúc lợi. Sinh viên đại học có khuynh hướng tránh các công ty nhỏ, bởi vì các công ty này thường chỉ tuyển một số ít sinh viên đại học, nên họ e sợ những người không có bằng đại học sẽ không hiểu hoặc không ghi nhận những nhu cầu và mong đợi của họ.

(e) Quảng cáo

Quảng cáo rao vặt trên báo và tạp chí thương mại là một nguồn tuyển dụng khác. Nhiều tờ báo nhà nước và tạp chí thương mại được sử dụng để tuyển dụng những nhân viên kinh doanh cấp cao hoặc các nhà quản lý. Tuy nhiên, hầu hết các công ty sử dụng quảng cáo, đặc biệt là các tờ báo địa phương để tuyển dụng cho các vị trí bán hàng cấp dưới. Nhiều doanh nghiệp chỉ sử dụng quảng cáo như một phương án cuối cùng.

Mặc dù quảng cáo tiếp cận được một lượng lớn khán giả, nhưng những ứng viên tiếp cận được thông thường là hạng II. Điều này đặt gánh nặng lên những người đó làm công tác sàng lọc ban đầu. Chất lượng ứng viên được tuyển dụng từ quảng cáo có thể được tăng lên bằng cách lựa chọn kỹ lưỡng loại phương tiện truyền thông và mô tả trình độ công việc cụ thể trong quảng cáo. Một quảng cáo tuyển dụng có hiệu quả phải thu hút sự chú ý và có uy tín. Sau đây các yếu tố cần được đưa vào để đảm bảo hiệu quả của quảng cáo: tên công ty; tên sản phẩm; khu vực làm việc; yêu cầu trình độ chuyên môn; kế hoạch lương thưởng, kế hoạch về công tác phí, chế độ bổ sung; và cách liên hệ với nhà tuyển dụng.

(f) Trung tâm giới thiệu việc làm

Các trung tâm giới thiệu việc làm có thể là những nguồn tuyển dụng tốt nhất hoặc kém chất lượng nhất, tùy thuộc vào mối quan hệ giữa người quản lý và trung tâm đó. Cần phải lựa chọn trung tâm giới thiệu việc làm một cách cẩn thận, và phát triển mối quan hệ tốt

với họ. Nhà quản lý cần phải chắc chắn rằng trung tâm giới thiệu việc làm hiểu rõ cả mô tả công việc và trình độ yêu cầu cho vị trí cần tuyển.

Trong những năm gần đây, các trung tâm này đã liên tục cải thiện và mở rộng dịch vụ. Họ có thể cung cấp một dịch vụ rất hữu ích cho các nhà quản lý bán hàng bằng cách sàng lọc ứng viên để nhà tuyển dụng có thể dành nhiều thời gian hơn cho những ứng viên phù hợp với công việc.

3.4 QUY TRÌNH TUYỂN CHỌN

Quy trình tuyển chọn cung cấp cho người quản lý bán hàng một nhóm những ứng viên để lựa chọn. Quá trình này liên quan đến việc chọn lựa ra những ứng viên đáp ứng tốt nhất những yêu cầu về trình độ và có thành tích cao nhất trong công việc. Có rất nhiều công cụ, kỹ thuật và các quy trình có thể được sử dụng. Các công ty phỏng vấn sàng lọc, lọc các mẫu đơn, phỏng vấn chuyên sâu, đối chiếu với người tham khảo, khám sức khỏe và làm bài kiểm tra.

Các thủ tục trên không nên sử dụng một cách riêng lẻ. Bởi mỗi yếu tố đều được thiết kế để thu thập thông tin khác nhau. Mặc dù để tuyển dụng các ứng viên bán hàng một cách thành công không bắt buộc phải sử dụng tất cả các công cụ này, nhưng dùng càng càng nhiều, xác suất lựa chọn được nhân viên bán hàng thành công càng cao.

Công cụ và kỹ thuật chỉ đóng vai trò hỗ trợ cho quá trình đánh giá, giúp loại bỏ những ứng viên rõ ràng không đủ tiêu chuẩn, lọc ra những cá nhân có khả năng tốt hơn. Tuy nhiên, có nhiều ứng viên thuộc vào khoảng giữa của hai nhóm này, các công cụ trên chỉ có thể phần nào gợi ý ai sẽ là người bán hàng thành công. Như vậy, việc đánh giá của người quản trị là một yếu tố quan trọng.

(a) Phỏng vấn sàng lọc ban đầu

Mỗi doanh nghiệp có những bước khác nhau trong quy trình tuyển dụng, tùy thuộc vào quy mô công ty, số lượng nhân viên bán hàng cần tuyển, và tầm quan trọng của vị trí đó. Mục đích của việc phỏng vấn sàng lọc ban đầu là để sớm loại bỏ những ứng cử viên không phù hợp. Quá trình này có thể bắt đầu bằng việc sử dụng một mẫu đơn, một buổi phỏng vấn, hoặc một số bài kiểm tra. Nhưng bất kể công cụ nào cũng cần ngắn gọn. Vì càng ngắn, càng tiết kiệm được chi phí. Tuy vậy, cũng không nên quá ngắn bởi có thể loại mất đi những ứng viên tốt.

(b) Mẫu đơn đăng ký

Mẫu đơn đăng ký là một trong hai công cụ tuyển dụng được sử dụng rộng rãi nhất (ngoài phỏng vấn trực tiếp). Đơn đăng ký là một hình thức dễ dàng để thu thập thông tin cần thiết nhằm xác định trình độ chuyên môn của ứng viên. Thông tin được yêu cầu trên các mẫu này thường bao gồm tên, địa chỉ, vị trí ứng tuyển, sức khỏe, trình độ học vấn, kinh nghiệm làm việc, kinh nghiệm tham gia các tổ chức xã hội, sở thích và những hoạt động khác và người tham khảo. Những câu hỏi quan trọng khác trên mẫu đơn sẽ liên quan trực tiếp đến vị trí ứng tuyển. Ví dụ:

- Tại sao bạn muốn làm công việc này?
- Tại sao bạn muốn thay đổi công việc?
- Thu nhập tối thiểu mà bạn mong muốn?

- Bạn có sẵn sàng đi công tác xa?
- Bạn có sẵn sàng chuyển đơn vị làm việc?
- Bạn có sẵn sàng sử dụng xe của mình để làm việc không?
- Bạn muốn mình làm gì trong vòng năm năm tới? Mười năm tới?

Những mẫu đăng ký này của mỗi công ty sẽ khác nhau. Tuy nhiên, sẽ là bất hợp pháp nếu như trên đó đưa ra những câu hỏi không liên quan đến công việc.

Một số công ty sử dụng mẫu đăng ký có trọng số đã được phát triển từ mẫu đơn đăng ký thông thường, bằng cách phân tích các yếu tố để tìm ra nhân viên bán hàng tiềm năng. Nếu các công ty chứng minh được rằng những yếu tố như trình độ học vấn và số năm kinh nghiệm bán hàng giúp cho việc bán hàng thành công hơn, thì những yếu tố này sẽ được tính trọng số cao hơn khi đưa ra quyết định tuyển dụng. Do đó, với hai yếu tố này, những ứng viên nào có đạt điểm cao hơn một mức độ nhất định sẽ được xem xét, còn những người đạt điểm thấp sẽ bị loại. Một chức năng quan trọng khác của đơn đăng ký tuyển dụng là giúp cho người quản lý chuẩn bị cho các cuộc phỏng vấn trực tiếp. Bằng cách xem qua mẫu đơn trước khi phỏng vấn, người quản lý có thể có được ấn tượng ban đầu về ứng viên và chuẩn bị một danh sách các câu hỏi để hỏi trong cuộc phỏng vấn.

(c) *Phỏng vấn chuyên sâu*

Đây là công cụ được sử dụng nhiều nhất trong số các công cụ lựa chọn nhân viên. Một nhân viên bán hàng hiếm khi được tuyển mà không có một cuộc phỏng vấn trực tiếp. Trên thực tế, có đến ba hay bốn cuộc phỏng vấn thường được thực hiện với những ứng viên sáng giá nhất. Không có công cụ lựa chọn nào khác có thể thay thế việc trực tiếp tìm hiểu về các ứng viên. Cuộc phỏng vấn trực tiếp được sử dụng để giúp xác định xem một người có phù hợp với công việc hay không. Qua đó, những đặc điểm cá nhân có thể được tiết lộ mà không biện pháp nào khác có thể làm được. Phỏng vấn cũng là một kênh hai chiều giữa công ty và ứng viên, để họ có thể đặt câu hỏi và tìm hiểu về nhau.

Câu hỏi đặt ra trong một cuộc phỏng vấn nên nhằm tìm hiểu một số điều: ứng viên có đủ điều kiện cho công việc không? Ứng viên có thực sự muốn công việc này không? Công việc bán hàng này sẽ giúp ứng viên hoàn thành mục tiêu cá nhân của họ? Ứng viên liệu có cảm thấy công việc này đủ thách thức? Những câu hỏi này, giống như những câu hỏi trong mẫu đơn đăng ký, được dùng để đánh giá hành vi, kinh nghiệm và động lực của người ứng tuyển.

Mỗi người quản lý bán hàng sẽ sử dụng một cách tiếp cận khác nhau để gọi ra những thông tin hữu ích. Cách tiếp cận được sử dụng sẽ phụ thuộc vào tính cách, phong cách đào tạo và kinh nghiệm làm việc của người quản lý.

Mỗi cuộc phỏng vấn đều khác nhau, tùy thuộc vào số lượng câu hỏi chuẩn bị trước và cách người phỏng vấn điều khiển cuộc hội thoại. Một cuộc phỏng vấn có thể hoàn toàn có khuôn mẫu, được dẫn dắt; hoặc có thể gần gũi, không theo khuôn mẫu. Trong cách phỏng vấn theo khuôn mẫu, nhà tuyển dụng hỏi mỗi ứng viên cùng một bộ câu hỏi. Đây là những câu hỏi được tiêu chuẩn hóa, được thiết kế để xác định những ứng viên này có phù hợp với vị trí bán hàng hay không. Buổi phỏng vấn theo khuôn mẫu có thể được sử dụng để sàng lọc ban đầu, nhưng lại không hữu ích trong việc thăm dò những thông tin chuyên sâu. Phương pháp này đặc biệt hiệu quả cho những người phỏng vấn chưa có nhiều kinh nghiệm. Vì nó giúp người phỏng vấn đặt câu hỏi nhằm nắm bắt được tất cả những yếu tố liên quan đến trình độ của ứng viên.

Trái lại với phương pháp phỏng vấn trên là một cách thức phỏng vấn không có khuôn mẫu sẵn, thân thiện hơn và không được định hướng. Mục tiêu của phương pháp phỏng vấn này là giúp cho ứng viên nói chuyện thoải mái ở nhiều chủ đề. Thông thường, nhà tuyển dụng bắt đầu cuộc phỏng vấn bằng cách nói chuyện với ứng cử viên. Bằng những câu hỏi như “bạn hãy giới thiệu về mình” hay “Tại sao bạn quyết định ứng tuyển vào công ty chúng tôi?”

Có một số vấn đề liên quan đến các cuộc phỏng vấn kiểu này. Một là ứng viên không cung cấp những câu trả lời cho các câu hỏi tiêu chuẩn, có thể được dùng để so sánh với những câu trả lời của các ứng viên khác hoặc những ứng viên trước đây. Ngoài ra, họ có thể sẽ mất thời gian cho những câu hỏi không quan trọng. Tuy nhiên, các chuyên gia nhân sự nói rằng đây là kỹ thuật tốt nhất để thăm dò tính cách của một cá nhân và để hiểu rõ hơn về thái độ và ý kiến của ứng viên. Với những cuộc phỏng vấn không theo khuôn mẫu như vậy, người phỏng vấn phải được đào tạo tốt.

Do đó, nhiều công ty sử dụng kết hợp cả hai cách phỏng vấn, thường được gọi là cách phỏng vấn bán khuôn mẫu. Trong các cuộc phỏng vấn bán khuôn mẫu, người phỏng vấn chuẩn bị sẵn danh sách các câu hỏi lớn chính, nhưng vẫn dành thời gian để tương tác và thảo luận. Cách tiếp cận này linh hoạt và có thể được điều chỉnh để đáp ứng nhu cầu của ứng viên khác nhau cũng như người phỏng vấn khác nhau.

(d) *Người tham khảo*

Một công ty không thể chắc chắn tất cả thông tin về một ứng viên cho đến khi họ đối chiếu thông tin kỹ lưỡng từ người tham khảo. Việc này cho phép một công ty có thể biết được những thông tin mà họ không thể tìm kiếm được từ những nguồn khác. Thường thì công ty sẽ đối chiếu với người tham khảo khi đơn đăng ký đang được xử lý và trước khi cuộc phỏng vấn cuối cùng diễn ra.

Nhìn chung, chất lượng của việc đối chiếu với người tham khảo làm căn cứ tuyển dụng vẫn còn nhiều hoài nghi. Việc hỏi thông tin từ người tham khảo mà ứng viên cung cấp thường được xem như là một sự lãng phí thời gian bởi những vấn đề quan trọng chưa chắc đã được phát hiện. Do đó, nhiều công ty sẽ nói chuyện với những người quen biết ứng viên mà không được đề cập đến trong đơn đăng ký. Để việc đối chiếu với người tham khảo trở thành một công cụ tuyển dụng hiệu quả, người quản lý phải tháo vát và theo sát thông tin của những người không có trong danh sách. Chỉ cần một thực tế quan trọng được tìm ra, cũng xứng đáng với công sức tìm kiếm.

Nguồn tham khảo từ giáo viên cũ và quản lý cũ thường hữu ích hơn những nguồn tham khảo khác. Giáo viên có thể cung cấp thông tin về sự thông minh, thói quen làm việc và đặc điểm tính cách của ứng viên. Người quản lý cũ có thể giúp công ty tìm hiểu lý do tại sao người đó rời bỏ công việc và họ có hòa hợp với đồng nghiệp hay không. Việc hỏi thông tin từ người tham khảo có thể giúp tìm ra những thông tin làm thay đổi quan điểm của nhà quản lý về khả năng bán hàng của ứng viên.

(e) *Kiểm tra sức khỏe*

Nhiều công việc bán hàng đòi hỏi hoạt động thể chất và sức chịu đựng. Tình trạng thể chất kém có thể cản trở hiệu suất công việc của nhân viên bán hàng; do đó, một công ty nên chú trọng đến việc kiểm tra y tế kỹ lưỡng cho tất cả các nhân viên mới. Kết quả kiểm tra cần được giám định bởi các bác sĩ hiểu về nghề bán hàng, và người quản lý cần được

thông báo về kết quả. Do vấn đề chi phí, việc kiểm tra thể chất thường chỉ bắt đầu khi các ứng viên đã qua được hầu hết các vòng tuyển dụng và lựa chọn.

(f) Kiểm tra

Kiểm tra là công cụ thường gây tranh cãi nhất trong quá trình tuyển chọn. Ta ít khi bắt gặp những ý kiến trái chiều với những thủ tục như đơn đăng ký, đối chiếu với người tham khảo hay phỏng vấn trực tiếp, nhưng với việc sử dụng bài kiểm tra trong tuyển dụng, lại có nhiều quan điểm khác nhau. Các câu hỏi liên quan đến tính hợp pháp của các bài kiểm tra đã làm tăng sự phức tạp và tranh cãi xung quanh vấn đề này. Tuy vậy, nghiên cứu đã chỉ ra rằng những dữ liệu được lưu lại qua các bài kiểm tra có thể hữu ích cho việc quản lý trong quá trình lựa chọn và phân loại ứng viên.

Có một số loại bài kiểm tra cơ bản được sử dụng trong quá trình lựa chọn nhân viên bán hàng.

Kiểm tra trí thông minh: Những bài kiểm tra này đo lường trí thông minh thô và khả năng huấn luyện. Nghiên cứu gần đây đã chỉ ra rằng khả năng nhận thức của một nhân viên bán hàng hay trí thông minh là chỉ số tốt nhất cho thấy hiệu suất công việc trong tương lai. Do đó, nhìn chung thì bài kiểm tra trí thông minh đang dần chứng tỏ là công cụ lựa chọn nhân viên bán hàng hiệu quả nhất.

Kiểm tra kiến thức: Bài kiểm tra kiến thức: Những bài kiểm tra này được thiết kế để đo lường những gì các ứng viên biết về một sản phẩm, dịch vụ, thị trường và các vấn đề có liên quan.

Kiểm tra năng khiếu bán hàng: Những bài kiểm tra này dùng để đo lường kỹ năng xã hội, kỹ năng bán hàng cũng như các kỹ thuật và khả năng ngoại giao.

Kiểm tra sở thích nghề nghiệp: Những bài kiểm tra này đo lường sở thích nghề nghiệp của ứng viên, với giả định rằng một người sẽ làm việc hiệu quả hơn, ổn định hơn nếu họ thật sự yêu thích việc bán hàng.

Trắc nghiệm tính cách: những bài kiểm tra này có mục đích đo lường những đặc điểm về hành vi được coi là cần thiết để thành công trong việc bán hàng, chẳng hạn như sự quyết đoán, chủ động, và tính hướng ngoại.

3.5 TỔNG KẾT

Tuyển dụng ứng viên trong môi trường kinh doanh ngày nay là một nhiệm vụ quan trọng và đầy thách thức cho người quản lý bán hàng. Các doanh nghiệp thường sử dụng một số nguồn tuyển dụng ứng viên. Có thể bắt đầu bằng việc tìm kiếm những nhân viên trong các bộ phận khác như bộ phận sản xuất, marketing... hoặc một số nguồn bên ngoài bao gồm các công ty cạnh tranh và không cạnh tranh, các tổ chức giáo dục, thông qua quảng cáo, và các trung tâm giới thiệu việc làm. Nhà tuyển dụng cần hiểu rằng những ứng viên được đánh giá cao có thể đến từ bất kỳ nguồn nào. Tuy nhiên, với chi phí tuyển dụng ngày càng tăng, người quản lý bán hàng cần tuyển chọn kỹ lưỡng để dành thời gian cho những nguồn hiệu quả nhất.

Việc lựa chọn ứng viên tốt là một điều cực kỳ quan trọng và nhiệm vụ đầy thách thức cho người quản lý bán hàng. Điều quan trọng là người quản lý kinh doanh có thể chọn lựa những ứng viên đáp ứng yêu cầu công ty đã đề ra. Một số công cụ thường được sử dụng trong quá trình tuyển dụng bao gồm phỏng vấn sàng lọc, xét đơn đăng ký, phỏng vấn chuyên sâu, đối chiếu với người tham khảo, kiểm tra sức khỏe và những bài kiểm tra kiến

thức. Một khi quá trình tuyển dụng và lựa chọn hoàn tất, nhân viên bán hàng mới sẽ được gia nhập đội ngũ bán hàng.

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Still, Cundiff, and Govoni, 'Sales Management', PHI.
2. Stanton and Spiro, 'Management of a Sales Force', McGraw Hill.
3. Anderson, Joseph, and Bush, 'Professional Sales Management', McGraw Hill.
4. Robert J. Calvin, 'Sales Management', Tata McGraw Hill.
5. Dalrymple, Cron, and Decarlo, 'Sales Management', John Wiley and Sons.
6. Manning and Reece, 'Selling Today', Pearson Education.

CHƯƠNG 4

ĐÀO TẠO LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG

4.1 GIỚI THIỆU

Để hoạt động bán hàng diễn ra hiệu quả, cả lực lượng bán hàng nam và nữ đều là mối quan tâm cần thiết đối với việc kinh doanh. Để đạt được những mục tiêu đã định trước; bắt buộc phải có toàn bộ nhân lực sẵn sàng làm việc. Nhân lực, trong trường hợp này là lực lượng bán hàng, chính là một trong những nguồn lực quý giá nhất của một đơn vị kinh doanh. Phải mất rất nhiều năm để xây dựng và phát triển nguồn lực này sao cho họ có thể làm việc hiệu quả. Như chúng ta đã biết, một tổ chức bán hàng hiệu quả chính là điều làm cho bất kỳ đối thủ nào cũng phải lo ngại. Tuy nhiên, phải nhấn mạnh rằng lực lượng bán hàng chỉ làm việc hiệu quả khi các thành phần khác của hỗn hợp marketing như: sản phẩm, giá cả, địa điểm và khuyến mãi đều hoạt động tốt như nhau. Việc chỉ mong đợi nhân viên bán hàng làm việc năng suất hơn là không công bằng. Mỗi thành phần của hỗn hợp này phải được chú trọng ngang nhau mới có thể nâng cao năng suất. Do đó, nhân viên bán hàng là lực lượng phải đến thăm khách hàng và/hoặc các kênh phân phối để truyền đạt thông tin và hiểu biết; thực sự có được đơn đặt hàng từ khách hàng, và đảm bảo khách hàng hiện tại hài lòng và vui vẻ với công ty và dịch vụ mà công ty cung cấp, tất nhiên cũng bao gồm cả việc tìm kiếm khách hàng tiềm năng mới.

4.2 ĐÀO TẠO LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG

Đào tạo là yếu tố rất quan trọng đối với lực lượng bán hàng, nhằm đảm bảo rằng thông tin về sản phẩm được mô tả một cách hiệu quả tới khách hàng tiềm năng. Nói chung, đào tạo có nghĩa là đào tạo nhân viên, tức là cải thiện năng suất của họ để đối mặt với những thách thức do cạnh tranh tạo ra. Nghệ thuật bán hàng nằm ở việc trình bày lợi ích và tính đa dụng của sản phẩm để người mua có được cảm giác thỏa mãn nhu cầu của mình.

Không những thế, một người bán hàng thành công còn được kỳ vọng có nhiều hiểu biết/sự am hiểu về mặt kiến thức, nhưng cũng phải có kỹ năng trình bày những thông tin/kiến thức đó. Do đó, một chương trình đào tạo nhân viên bán hàng có mục đích là cung cấp kiến thức thiết yếu về sản phẩm và đào tạo kỹ năng trình bày hiệu quả cho khách hàng trên thị trường. Tính chất và quy mô của cả hai kỹ năng này cần được xác định rõ từ đầu, để chương trình đào tạo sẽ hướng đến những mục tiêu đã đưa ra.

Chương trình đào tạo có thể được thiết kế cho nhân viên bán hàng mới được tuyển dụng và nhân viên hiện tại để cập nhật kiến thức cho họ. Vì vậy, nhiệm vụ đầu tiên cho Giám đốc bán hàng/Quản lý đào tạo là thiết lập mục tiêu cho chương trình đào tạo đó. Với mục đích này, bước đầu tiên là xác định khoảng cách giữa tiêu chuẩn kỹ năng cần có và tiêu chuẩn kỹ năng hiện tại trong công ty.

Mức độ kỹ năng cần đạt có thể được đánh giá dễ dàng bằng cách đối chiếu với bản mô tả công việc đó. Mức độ kỹ năng của nhân viên bán hàng hiện tại có thể được xác định thông qua quan sát tình hình làm việc thực tế, tức là kiến thức của họ về sản phẩm, sự cạnh tranh, doanh số vv. Tuy nhiên, một chương trình đào tạo tốt cần nêu rõ những gì học viên sẽ làm được và khoảng thời gian mà họ cần để có thể làm được điều đó. Khi hướng dẫn,

Trường phòng đào tạo có thể trình bày những nội dung thuộc phạm vi kiến thức như: doanh nghiệp, sản phẩm, quy trình và thực tiễn...; cũng như sản phẩm/dịch vụ và tính cạnh tranh của những sản phẩm, dịch vụ này. Đối với lĩnh vực kỹ năng bao gồm (i) Kỹ thuật bán hàng, (ii) Kỹ năng tổ chức công việc và (iii) Hệ thống báo cáo. Tùy thuộc vào tính chất của một công ty, có thể có một vài nội dung khác cần được đào tạo.

Sau khi thiết lập mục tiêu, Người quản lý phải xem xét những điểm sau:

- (a) Nên đào tạo gì?
- (b) Đào tạo ở đâu?
- (c) Ai là người đào tạo?
- (d) Đào tạo như thế nào? và
- (e) Nên đào tạo lúc nào?

Đối với câu hỏi đầu tiên, nội dung đào tạo đã được giải thích trước đó. Về câu hỏi thứ hai, địa điểm đào tạo, thông thường có ba lựa chọn: doanh nghiệp, nhà máy và văn phòng, hay các khóa học được điều hành bởi các tổ chức bên ngoài, ví dụ: NICEM...

Thông thường, địa điểm tốt nhất để đào tạo những vấn đề cơ bản như: thủ tục chính sách và các quy trình, kiến thức chung... là nơi mà loại công việc này đang được thực hiện, ví dụ Trụ sở chính của công ty. Thêm vào đó, phòng đào tạo là điểm hợp lý nhất để thảo luận về lý thuyết. Việc truyền đạt kiến thức cơ bản nên được giao cho giám đốc bán hàng cấp cao. Điều này sẽ giúp học viên nhận thức tầm quan trọng của việc ứng dụng những kỹ năng thiết yếu. Và, quá trình đào tạo cần được kết hợp với minh họa và kinh nghiệm thực tế.

Với câu hỏi “Ai đào tạo”, các khóa học nên được thực hiện bởi các quản lý bán hàng cấp cao khác nhau, những người là các chuyên gia trong lĩnh vực riêng của họ. Tất nhiên, trách nhiệm bao quát vẫn là của giám đốc bán hàng/quản lý đào tạo. Bằng cách phân quyền cho người khác, người quản lý không rũ sạch trách nhiệm mà chỉ chia sẻ gánh nặng, nhưng vẫn giữ quyền kiểm soát tổng thể. Một số công ty lớn còn có phòng đào tạo và phòng phát triển nguồn nhân lực riêng. Các phòng ban này có trách nhiệm đảm bảo đủ số lượng học viên, để dần trở thành nhân viên có chuyên môn. Một số công ty cũng có các chuyên gia tư vấn. Nhưng phương pháp này có nhược điểm là họ có thể không có đủ kiến thức về các mục tiêu và nhu cầu của công ty. Các khóa học bên ngoài cũng khá chung chung. Tuy nhiên, việc áp dụng chung cả ba lựa chọn này có thể phục vụ tốt nhất cho nhu cầu doanh nghiệp.

Câu hỏi thứ tư giải thích cho vấn đề đào tạo như thế nào? Mỗi cá nhân có cách giảng dạy/giải thích độc đáo riêng. Tuy nhiên, bộ phận nhân sự có thể lưu ý truyền đạt một số hướng dẫn cơ bản. Tương tự như vậy, câu hỏi cuối cùng là thời gian. Mặc dù vậy, rất khó xác định được thời gian cụ thể cho buổi đào tạo. Thông thường, các công ty vừa và lớn thường đào tạo từ 6 đến 8 tuần. Giữa các phần nên có những khoảng thời gian giải lao phù hợp. Nếu được, chương trình có thể diễn ra vào buổi tối. Tuy nhiên, người hướng dẫn cũng nên tránh thuyết giảng mà thay vào đó nên tập trung vào các hoạt động để duy trì hứng thú suốt buổi học. Một phương pháp giảng dạy khác, phù hợp với tất cả các công ty thuộc mọi quy mô là gặp gỡ cấp dưới của bạn. Ở đây, mỗi người đứng đầu văn phòng đều nói chuyện với các học viên. Làm như vậy, họ có thể giao tiếp trực tiếp và làm bạn với nhân viên mới. Người quản lý có thể khen ngợi về bộ phận mình cho ứng viên biết. Bài giảng này có thể bao gồm những vấn đề sau: (i) Công việc – công việc họ thường làm là gì? (ii) Mục tiêu – Mục tiêu của phòng là gì? (iii) Đổi mới – Họ đã lên kế hoạch gì cho tương lai? (iv) Nhu cầu – Cần phải làm gì để tăng hiệu quả công việc? (v) Hỗ trợ - Nhân viên bán hàng có thể giúp gì để công việc hiệu quả hơn? Tóm lại, chương trình đào tạo đầu tiên sẽ kết thúc

bằng những mục tiêu đã đạt được. Đến lúc này học viên dự kiến sẽ có được (i) kiến thức về sản phẩm, (ii) công ty và (iii) kỹ năng bán hàng cần có, và có thể được coi là đã phù hợp để tiếp xúc điều kiện thực tế, tức là, sau đó họ có thể bắt đầu được đào tạo về chuyên môn. Đây cũng chính là chương trình mà người đào tạo có thể áp dụng một cách rõ ràng những nguyên tắc được nêu ra trong quá trình đào tạo. Điều cần thiết là giám sát viên phải quan tâm đến từng người đăng kí mới; và đảm bảo họ được dạy học một cách phù hợp. Đôi khi, nhân viên mới cũng được giao cho nhân viên bán hàng có kinh nghiệm hướng dẫn trong một vài tuần, để được đào tạo thực tế; trước khi chịu trách nhiệm cho một khu vực nào đó. Có câu nói, nếu học viên chưa học, có nghĩa là thầy chưa dạy. Trên thực tế, điều này là đúng; bởi vì, như ta đã biết, sau một loạt các bài kiểm tra, phân tích, v.v.; ứng viên nào có điểm số dưới trung bình sẽ không được nhận vào làm. Vì vậy, nếu như các phương pháp đào tạo không được lên ý tưởng và lên kế hoạch trước, sẽ dẫn đến một sự lãng phí rất lớn cho nguồn lực quý giá của công ty. Một lịch trình đào tạo tốt có thể được chuẩn bị dựa trên nguyên tắc ACMEE, trong đó, A = Mục tiêu đào tạo; C = Nội dung đào tạo; M = Phương pháp đào tạo; E = Thực hiện chương trình đào tạo và E = Đánh giá. Một chương trình đào tạo nên được thực hiện một cách khoa học và nên được thực hiện sau mỗi khóa đào tạo.

4.3 PHÁT TRIỂN LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG

Nhân viên bán hàng mới được đào tạo có thể phụ trách khu vực kinh doanh của mình sau khi hoàn thành khóa học. Tuy vậy, người quản lý bán hàng phải đảm bảo các biện pháp để họ liên tục phát triển. Các tiêu chuẩn về hiệu suất mà nhân viên bán hàng học được trong quá trình đào tạo cần được phân chia rõ ràng. Ngay cả những nhân viên lâu năm có nhiều thành tích tốt, cũng vẫn luôn cần sự hỗ trợ để tiếp tục phát triển. Và phải nhớ rằng sự phát triển là một quá trình liên tục và là chìa khóa để làm cho lực lượng bán hàng càng ngày càng năng suất/hiệu quả hơn. Quá trình phát triển có thể được thực hiện bằng hai cách:

- (1) Đào tạo tại chỗ: nhà quản lý kinh doanh đào tạo phát triển mỗi nhân viên bán hàng mới vào nghề, làm việc dưới sự chỉ dẫn của họ, và
- (2) Thông qua các cuộc họp bán hàng, các khóa học và chương trình bồi dưỡng và phát triển nhân viên mới, tại văn phòng.

Đào tạo tại chỗ nhằm mục đích liên tục giúp đỡ nhân viên bán hàng vượt qua những khó khăn ban đầu; và ngày càng tiến bộ hơn. Đối với điều này, người quản lý kinh doanh phụ trách nhân viên mới phải đảm bảo:

- (i) Thường xuyên so sánh hiệu suất công việc, (so với các tiêu chuẩn đặt ra) và liệt kê những lý do gây ra sự chênh lệch.
- (ii) Những khu vực yếu cũng được xác định; nhân viên bán hàng được đào tạo về cách vượt qua những khó khăn này. Nhân viên bán hàng mới cũng được khuyến khích áp dụng những gợi ý trên trong công việc của mình.
- (iii) Khi giám đốc bán hàng phát hiện ra những khu vực yếu kém, cần phải lập bảng liệt kê trên cơ sở doanh nghiệp. Việc này sẽ thể hiện được điểm yếu chung của công tác đào tạo ban đầu, và sẽ giúp thiết lập mục tiêu của khóa bồi dưỡng trong tương lai. Nó cũng sẽ giúp nâng cao chất lượng đào tạo cho đợt sau này.

4.4 PHƯƠNG PHÁP NÂNG CAO HIỆU SUẤT BÁN HÀNG

Trong phần tiếp theo, chúng ta sẽ khám phá một vài lĩnh vực quan trọng, mà nhờ đó,

các công ty theo định hướng marketing có thể giúp lực lượng bán hàng hành động và làm việc một cách hiệu quả hơn.

(1) *Xác định khách hàng hoàn hảo*

Doanh nghiệp nào cũng đều phải làm nhiệm vụ bán hàng cá nhân. Nhân viên bán hàng thường phải gấp rút kêu gọi khách hàng tiềm năng và cố gắng biến họ thành khách hàng. Một trong những nhược điểm của việc yêu cầu nhân viên bán hàng thực hiện một số lượng cuộc gọi trong một khoảng thời gian nhất định đó là: họ có xu hướng chỉ tập trung vào số lượng, thay vì chất lượng cuộc gọi. Tuy nhiên, sẽ hợp lý hơn, nếu như họ nhắm mục tiêu và nỗ lực vào một số lượng nhỏ những khách hàng chất lượng. Như vậy, họ có thể lập kế hoạch mỗi ngày của mình theo cách hiệu quả hơn, bằng cách tập trung nhiều thời gian và công sức hơn cho A = Khách hàng xuất sắc hoặc B = Khách hàng tốt; một chút thời gian cho C = Khách hàng trung bình và không cần bỏ thời gian cho D = Khách hàng không có tiềm năng. Điều này có nghĩa là đặt mục tiêu gọi tới các khách hàng triển vọng hơn là lãng phí thời gian cho những người không có tiềm năng. Do đó, bảng kê xác định mức độ quan tâm đến sản phẩm của khách hàng tiềm năng có thể là một công cụ hiệu quả để thúc đẩy năng suất, trong nỗ lực bán hàng. Đối với các mặt hàng công nghiệp, nhân viên bán hàng có thể sử dụng các tiêu chuẩn công nghiệp để phân loại khách hàng. Điều này đặc biệt có giá trị, nếu thị trường nghiên cứu đã phân tách được thành các nhóm/lớp, sẽ hứa hẹn những lựa chọn tiềm năng. Tuy nhiên, công ty có thể áp dụng tiêu chuẩn riêng của mình để phù hợp với mục đích/mục tiêu và nhu cầu riêng biệt của họ. Có một số điểm quan trọng cần chọn lọc để điều hành lực lượng bán hàng, sao cho họ hoạt động chặt chẽ và hiệu quả. Không có nhu cầu nào giống nhu cầu nào. Nhưng bạn hãy nhớ là đừng bao giờ nhắm đến những khách hàng mà đối thủ cạnh tranh của bạn có thể dễ dàng tiếp cận. Để phân loại khách hàng, người hướng dẫn/nhân viên bán hàng cần xem xét những điểm sau:

- (i) Quy mô của công ty và/hoặc mức tiêu thụ của công ty (doanh số bán hàng).
- (ii) Phân khúc phục vụ khách hàng tiềm năng.
- (iii) Bản chất của các sản phẩm, kỹ thuật và quy trình sản xuất của hãng.
- (iv) Tính cách của người ra quyết định mua và/hoặc động lực thúc đẩy họ (ví dụ: mức độ sẵn sàng mua hàng từ các công ty lớn hoặc công ty nhỏ).
- (v) Vị trí địa lý của khách hàng.

(2) *Tìm hiểu về đơn vị ra quyết định của khách hàng (Decision Making Unit - DMU)*

Nhìn chung, người bán hàng đều phải làm việc với nhiều khách hàng. Những người tham gia chính vào quá trình bán hàng bao gồm người đưa ra quyết định, người mua, người ảnh hưởng, người dùng và ‘người gác cổng’ (người được đào tạo và chịu trách nhiệm giữ cho khách hàng tiềm năng không bị làm phiền bởi những người gọi không liên quan), v.v ... Mỗi người trong số này có vai trò đóng góp, hoặc hỗ trợ và đôi khi trở thành rào cản. Một nhân viên bán hàng giỏi cần phải hiểu cách thức hoạt động của toàn bộ đơn vị và vai trò của mỗi thành viên. Tình hình sẽ càng trở nên phức tạp hơn trong các công ty lớn, nơi có nhiều thành viên tham gia vào đơn vị ra quyết định này. Cần phải giao tiếp với mỗi người trong số họ, dưới hình thức này hay hình thức khác. Tuy nhiên, việc nhân viên bán hàng phải liên hệ với tất cả những người này là không khả thi và thiếu thận trọng. Có ý kiến cho rằng anh ta có thể liên lạc với những người ít quan trọng hơn trong đơn vị ra quyết định, thông qua tài liệu của công ty, gửi thư trực tiếp, triển lãm, vv. Tuy nhiên, phải đảm bảo rằng:

- (i) Mọi thành viên của đơn vị ra quyết định đều nhận được lượng thông tin hợp lý, không quá nhiều, cũng không quá ít.
- (ii) Phải tập trung vào những thành viên quan trọng nhất, có sức ảnh hưởng nhất đối với người mua.
- (iii) Người quản lý bán hàng có thể chuẩn bị một danh sách những khách hàng triển vọng hơn, bao gồm: báo cáo hàng năm và tài khoản được công bố; một cuốn sách phác thảo của các tài liệu được xuất bản về công ty; lịch sử công ty và thông số kỹ thuật sản phẩm; chi tiết về doanh nghiệp; bản mô tả nhân sự công ty; và lý tưởng nhất, là một bản so sánh về hiệu suất của công ty so với các đối thủ cạnh tranh. Nếu cơ sở dữ liệu này đầy đủ và có tính cập nhật, nhân viên bán hàng sẽ cho khách hàng thấy về trình độ hiểu biết của mình, nhằm tăng cường mối quan hệ.
- (iv) Người quản lý bán hàng cũng có thể chuẩn bị một danh sách toàn diện về các thành viên DMU, cùng với các bộ phận marketing khác, các chương trình thiết kế và tích hợp truyền thông v.v. Cho dù nhân viên bán hàng sử dụng phương pháp nào, mục tiêu chính vẫn là, nhắm đến mỗi thành viên của DMU, sao cho hiệu quả nhất, kinh tế nhất, đặc biệt là đối với những thành viên có ảnh hưởng tối đa. Trong trong trường hợp bộ phận bán hàng có một số lượng khá nhỏ khách hàng tiềm năng lớn (chính), chúng ta cũng có thể chuẩn bị một chương trình truyền thông tích hợp với các thành viên DMU của các công ty này. Thật ngạc nhiên là một số lượng lớn các công ty thường không ngại phải thu thập thông tin cơ bản về các công ty khách hàng, ngay cả khi toàn thị trường chỉ bao gồm không quá vài chục công ty.

(3) Học hỏi từ những người bán hàng xuất chúng

Những người trong cùng một lực lượng bán hàng đều có tính cách khác nhau. Điều này khiến cho việc thống nhất hoàn toàn của hành động; thái độ; và năng suất làm việc là không thể. Có những người làm cực kỳ tốt, có những người làm chưa tốt; những người làm tốt thì nhiệt tình, sáng tạo và hiệu quả; trong khi số còn lại có thể làm việc chăm chỉ, nhưng kết quả không dễ dàng đến với họ. Tuy nhiên, bằng cách phân tích mức độ hiệu quả của từng nhân viên bán hàng, người ta có thể dễ dàng chỉ định, mười phần trăm nhân viên bán hàng xuất chúng như những ngôi sao; hai mươi phần trăm tiếp theo là bán hàng tốt; ba mươi phần trăm sau là khá; và bốn mươi còn lại phần trăm được coi là ‘những đứa trẻ có vấn đề’. Một khi lực lượng bán hàng đã được phân loại thành các nhóm được xác định rõ ràng, dựa trên hiệu suất của họ, người ta có thể hỏi một câu hỏi đơn giản:

“Nhân viên bán hàng xuất chúng làm điều gì khác với những nhân viên bán hàng còn lại?” Nếu có thể xác định một số chi tiết, cách “nhân viên bán hàng xuất chúng hành xử khi giao tiếp với khách hàng, cách anh ấy (hoặc cô ấy) truyền đạt thông điệp, lập kế hoạch và quản lý thời gian, sử dụng công cụ hỗ trợ bán hàng, v.v... ta sẽ biết cách phát triển các phương pháp đào tạo mới, cho phần còn lại của lực lượng. Từ đó, có thể có được một cái nhìn sâu sắc về môi trường bán và mua, và điều này sẽ giúp ích trong việc khám phá những khu vực có thể cải thiện năng suất làm việc.

(4) Cuộc họp bán hàng (Hội nghị bán hàng)

Đây là một phương pháp quan trọng khác cho sự phát triển của lực lượng bán hàng.

Mục tiêu của các cuộc họp bán hàng này là: (i) đào tạo và phát triển cá nhân; (ii) để thông báo và nhận thông tin phản hồi; (iii) để khuyến khích và thúc đẩy, và (iv) để cung cấp một nền tảng trao đổi kinh nghiệm. Một cuộc họp bán hàng thành công, cần có các thành phần sau:

- (a) **Địa điểm:** Cần được tổ chức tại nơi mà những người tham gia có thể dễ dàng tiếp cận thông tin bổ sung. Trụ sở chính của Công ty; Văn phòng của Giám đốc bán hàng; hoặc của Giám đốc khu vực, là những nơi lý tưởng. Chỗ ngồi của những người tham gia cần được sắp xếp hợp lý, tạo ra bầu không khí khuyến khích kinh doanh.
- (b) **Người nghe:** Mức độ tiếp thu của người tham gia cần được xem xét. Điều này sẽ giúp ích cho việc lựa chọn và xác định chủ đề thảo luận cho phù hợp.
- (c) **Nội dung thảo luận tại cuộc họp:** Một chương trình nghị sự (danh sách nội dung thảo luận tại cuộc họp) nên được trình bày dưới dạng bảng, trong đó lưu ý đến mục đích của cuộc họp. Chương trình nghị sự nên được thông báo trước tới người tham gia.
- (d) **Tính định kỳ:** Cuộc họp bán hàng nên có một thời hạn định kỳ. Các cuộc họp/hội nghị bán hàng cấp quốc gia, thường được tổ chức thường niên. Điều này đảm bảo rằng những người tham gia được chuẩn bị tốt.
- (e) **Hoạt động:** Cần có sự phân bổ công việc hợp lý, để mỗi người tham gia biết ai sẽ đưa ra hoạt động nào. Người tổ chức cần đảm bảo sự tham gia của các thành viên trong cuộc họp. Một chút sáng tạo mang tính cá nhân sẽ giúp cho chương trình thành công hơn

(5) Cuộc họp đánh giá

Cuộc họp này được tổ chức nhằm mục đích đánh giá ngẫu nhiên về hiệu suất của một nhân viên bán hàng trong một ngày làm việc, và thường được thực hiện hàng tháng. Cần đảm bảo rằng (i) nhân viên bán hàng không mời khách hàng của mình đến vào ngày hôm đó, và (ii) sự hiện diện của thẩm định viên, không ảnh hưởng đến công việc của người bán hàng. Các thẩm định viên phải theo dõi nhân viên bán hàng trong ngày và lưu ý điểm mạnh, điểm yếu. Sau khi (các) cuộc gọi kết thúc, thẩm định viên và nhân viên bán hàng sẽ chuyển đến một nơi yên tĩnh, đánh giá một cách có hệ thống; ghi lại và cho điểm chính xác, trên một biểu mẫu đã có. Việc biểu mẫu này ghi nhận được sự đồng ý của nhân viên bán hàng là điều cần thiết. Điều này sẽ giúp cho nhân viên bán hàng chuẩn bị tâm lý trước, để tiếp thu những lời góp ý.

Trình tự đánh giá có thể như sau: (i) thẩm định viên đánh giá những kỹ năng đã được sử dụng; (ii) nhân viên bán hàng được yêu cầu phân tích (các) cuộc gọi, xác định các vấn đề không được xử lý đúng cách, và lý do; (iii) nếu nhân viên bán hàng không xác định được điểm yếu của mình, ngay cả sau khi đặt câu hỏi, thẩm định viên sẽ nói cho họ biết một cách rõ ràng; (iv) một khi các thiếu sót đã được đưa ra, nhân viên bán hàng đồng tình với những điểm yếu đó; (v) sau đó, thẩm định viên đưa ra hướng dẫn về cách khắc phục những điểm yếu này. Trong một số trường hợp, người bán hàng cũng được yêu cầu diễn tập những điều này, để giảm bớt những nghi ngờ; (vi) bất kỳ hoạt động nào tiếp theo đó cũng được chỉ ra cụ thể; (vii) trước khi kết thúc, thẩm định viên nói vài lời khích lệ và đưa ra những kết luận tích cực.

Các cuộc họp đánh giá như vậy rất hữu ích cho mục đích tăng hiệu suất của nhân viên, nhưng lại phụ thuộc nhiều vào khả năng và kỹ năng của thẩm định viên trong việc xác

định điểm yếu và cung cấp biện pháp khắc phục. Tuy nhiên, cần tránh tổ chức rộng rãi, vì quá trình này rất tốn kém.

(6) Khóa học bồi dưỡng

Nhìn chung, các khóa bồi dưỡng thường được tổ chức tại trụ sở công ty, thường mỗi năm một lần. Nội dung khóa học thường dựa trên thông tin phản hồi từ (i) hoạt động của công ty; (ii) nhân viên bán hàng; (iii) thông tin thị trường; (iv) các cuộc họp/hội nghị bán hàng, v.v. (v) phát triển sản phẩm, (vi) lĩnh vực kỹ thuật ảnh hưởng đến công ty, v.v. (kể từ hội nghị/cuộc họp cuối cùng). Những khóa học như vậy làm cho lực lượng bán hàng được chuẩn bị đầy đủ, định kỳ để tự tin đối mặt với những thách thức của sự cạnh tranh.

(7) Bản tin bán hàng

Cuối cùng nhưng không kém phần quan trọng, việc đào tạo và phát triển cũng được tiếp tục thực hiện thông qua các bản tin bán hàng. Đây là một phương tiện tốt để nhân viên bán hàng được thông báo về những sự thay đổi/thị hiếu hàng ngày. Thông tin sẽ đến được với nhân viên bán hàng trong khi họ đang làm việc, và cũng như khi khẩn cấp thông qua bảng tin. Không cần mất thời gian chờ đợi đến hội nghị bán hàng/cuộc họp tiếp theo. Tuy nhiên, ngôn ngữ được sử dụng trong bản tin cần ngắn gọn, chính xác, để khơi dậy sự quan tâm của người bán hàng và khiến người đọc dễ hiểu.

4.5 TỔNG KẾT

Hoạt động bán hàng là công cụ quan trọng nhất để đạt được mục tiêu và kết quả kinh doanh tốt. Vì vậy, toàn hệ thống nhân sự thực hiện hoạt động này, cũng đều quan trọng đối với sự thành công của bất kỳ cam kết nào. Hệ thống này được gọi là Lực lượng bán hàng của một doanh nghiệp - tài nguyên quý giá nhất và sự ghen tị của các công ty đối thủ. Phải mất nhiều năm để xây dựng và phát triển nó để công việc được thực hiện hiệu quả. Nhưng nó chỉ có thể hiệu quả nhất khi các thành phần khác của hỗn hợp marketing là hợp lý. Đội marketing chính là lực lượng đến thăm khách hàng và/hoặc các kênh phân phối, và cung cấp thông tin và kiến thức cho khách hàng tiềm năng để có được đơn đặt hàng và đảm bảo rằng các khách hàng hiện tại hài lòng và thỏa mãn với công ty và các dịch vụ của công ty cung cấp cho họ. Mọi tổ chức bán hàng hiệu quả và năng suất đều có mục tiêu đầy thách thức cho các nỗ lực bán hàng nói chung, cho khu vực và cho mỗi cá nhân của công ty. Đương nhiên để đạt được các mục tiêu và kết quả tốt, một người mới tham gia cần được đào tạo (cả lý thuyết và thực tế). Trước khi lựa chọn ứng viên, người tuyển dụng phải xem xét phân tích công việc, mô tả và đặc điểm kỹ thuật tương ứng. Bởi vì, các bước này liên quan đến chất lượng và số lượng của lực lượng bán hàng. Công việc đào tạo những người mới tham gia không kết thúc khi đào tạo lý thuyết đã qua. Tiếp theo là đào tạo tại chỗ, khi những người mới tham gia được giao cho giám đốc bán hàng có kinh nghiệm, để đào tạo thực tế. Điều này là điều cần thiết cho sự phát triển toàn diện của người nhân viên mới này. Cuối cùng là khía cạnh khó khăn, nhưng quan trọng nhất của toàn bộ chương trình đào tạo: cải thiện năng suất tổng thể của toàn bộ lực lượng bán hàng. Để cải thiện năng suất của nhân viên, việc xác định khách hàng hoàn hảo, đơn vị ra quyết định (DMU) và học hỏi từ những nhân viên bán hàng xuất sắc là rất quan trọng. Hơn nữa, các hội nghị và bán hàng quốc gia và khu vực bản tin, vv cũng giúp ích cho quá trình/hoạt động này.

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Still, Cundiff, and Govoni, 'Sales Management', PHI.
2. Stanton and Spiro, 'Management of a Sales Force', McGraw Hill.
3. Anderson, Joseph, and Bush, 'Professional Sales Management', McGraw Hill.
4. Robert J. Calvin, 'Sales Management', Tata McGraw Hill.
5. Dalrymple, Cron, and Decarlo, 'Sales Management', John Wiley and Sons.
6. Manning and Reece, 'Selling Today', Pearson Education.

CHƯƠNG 5

LƯƠNG THƯỜNG VÀ ĐỘNG LỰC CỦA NHÂN VIÊN BÁN HÀNG

5.0 MỤC TIÊU

Sau khi hoàn thành bài học này, bạn có thể:

- Giải thích tầm quan trọng của lương thưởng và động lực
- Biết được các dạng lương thưởng và các yếu tố ảnh hưởng tới nó
- Thảo luận về sự cần thiết của việc khuyến khích nhân sự bán hàng và các công cụ tạo động lực.

5.1 GIỚI THIỆU

Những nhà quản trị bán hàng thành công thường có ba mối quan tâm chính trong việc quản lý lực lượng bán hàng: thu hút những nhân viên bán hàng xuất sắc, khuyến khích họ làm việc hiệu quả và năng suất, và giữ được những nhân viên bán hàng giỏi. Kế hoạch lương thưởng của tổ chức là một trong số những công cụ quan trọng nhất giúp đạt được các mục tiêu trên. Công ty cần phải trả lương thưởng cho đội ngũ bán hàng một cách phù hợp để giữ cho tinh thần của họ ở mức cao và điều này sẽ khiến cho họ đóng góp tối đa cho tổ chức. Lực lượng bán hàng chính là địa diện cho triết lý và nguyên lý kinh doanh của tổ chức. Việc xây dựng và duy trì lực lượng bán hàng là hoàn toàn có thể nếu dựa trên một kế hoạch lương thưởng hợp lý.

Động lực (motivation) là một từ có nguồn gốc từ cụm từ “movere” trong tiếng Latin có nghĩa là dịch chuyển (to move). Động lực thúc đẩy sự dịch chuyển của một cá nhân. Nó có thể được định nghĩa như là một quy trình động được xây dựng dựa trên việc sáng tạo hoặc khơi dậy các nhu cầu bên trong mà những nhu cầu này kích hoạt nỗ lực hoàn thành mục tiêu, đồng thời quyết định cường độ và sự bền bỉ. Nói một cách đơn giản hơn, động lực là hành vi hướng tới mục tiêu và ẩn đằng sau nó là những nhu cầu và khao khát nhất định. Nó thường được coi như là một quá trình khiến cho con người làm việc để hướng tới việc hoàn thành một mục tiêu. Lực lượng bán hàng không thể được kiểm soát và điều khiển giống như cách áp dụng với các công nhân trong nhà máy. Những nhân viên bán hàng được yêu cầu phải là những người chủ động bắt đầu, có tham vọng, hành động hướng tới kết quả và mạnh dạn. Do đó, người quản trị bán hàng cần phải giữ cho lực lượng bán hàng làm việc với sự cam kết và động lực ở mức cao.

5.2 YÊU CẦU CỦA MỘT KẾ HOẠCH LƯƠNG THƯỜNG BÁN HÀNG TỐT

Một kế hoạch lương thưởng bán hàng tốt cần đạt được bảy yêu cầu. Đầu tiên, nó phải cung cấp một mức lương đủ sống, nên ở dạng thu nhập ổn định. Các cá nhân lo lắng về vấn đề tiền bạc thường không tập trung làm việc được tốt. Thứ hai, kế hoạch phải phù hợp với những phần còn lại của chương trình tạo động lực cho nhân viên bán hàng, nó không được mâu thuẫn với các yếu tố tạo động lực khác như là cảm giác mình thuộc về đội bán hàng. Thứ ba, kế hoạch phải công bằng – một nhân viên bán hàng không nên bị phạt vì những

yếu tố nằm ngoài tầm kiểm soát của họ; nhân viên bán hàng cũng cần được nhận mức lương tương đương cho hiệu suất như nhau trong trường hợp có cùng thâm niên và các trường hợp đặc biệt khác. Thứ tư, kế hoạch phải dễ hiểu đối với đội ngũ bán hàng – họ có thể tính toán thu nhập của chính mình. Thứ năm, kế hoạch phải thay đổi để phù hợp với những thay đổi trong hiệu suất của nhân viên. Thứ sáu, kế hoạch phải đảm bảo tiêu chí tiết kiệm về mặt hành chính. Thứ bảy, kế hoạch giúp tổ chức đạt được mục tiêu chung.

5.3 THIẾT KẾ MỘT KẾ HOẠCH LƯƠNG THƯỜNG BÁN HÀNG

Cho dù là đang xem xét một vài thay đổi lớn hay nhỏ, hoặc là đang soạn thảo một kế hoạch lương thường bán hàng hoàn toàn mới, người quản trị bán hàng cần phải tiếp cận theo một cách có hệ thống. Kế hoạch lương thường bán hàng tốt cần được xây dựng trên một nền tảng vững chắc. Một cách tiếp cận có hệ thống sẽ đảm bảo rằng không có một bước thiết yếu nào bị bỏ qua.

Bước đầu tiên đó là kiểm tra lại bản chất của công việc bán hàng. Một bản mô tả công việc mới cập nhật là một nguồn tham khảo tốt để bắt đầu. Tác động từ các khía cạnh khác trong hoạt động của công ty tới hoạt động bán hàng cũng cần được xem xét. Trong bước này, người lập kế hoạch cũng cần phải xác định tác động của các chính sách marketing có liên quan đến hoạt động bán hàng. Chính sách phân phối, chính sách tín dụng, chính sách giá và các chính sách khác cũng ảnh hưởng tới công việc bán hàng. Quảng cáo hiện tại và đang được đề xuất cùng với các chương trình xúc tiến bán hàng cũng có ích trong việc làm rõ bản chất của mục tiêu, nhiệm vụ và hoạt động của nhân viên bán hàng.

Đa số các công ty lớn, và nhiều công ty nhỏ hơn, đều sử dụng hệ thống đánh giá công việc để xác định giá trị tương đối của công việc cụ thể. Quy trình đánh giá công việc không dựa thiết kế dựa trên khoa học; nó là một cách tiếp cận có trật tự dựa trên những phán xét. Nó tập trung vào công việc, mà không xem xét đến khả năng hay tính cách của những người làm công việc đó. Mục đích của nó là tìm được một mối quan hệ công bằng về mặt lương thường giữa các công việc.

Trước đây, người quản trị bán hàng phản đối việc sử dụng đánh giá công việc chính thức để xác định mức lương thường của đội ngũ bán hàng. Họ cho rằng mức lương thường cho đội ngũ bán hàng có liên quan tới các yếu tố cung cầu bên ngoài nhiều hơn là tới các điều kiện trong công ty.

Bởi vì mức lương thường cho đội ngũ bán hàng có liên quan tới các yếu tố cung cầu bên ngoài, việc xem xét các xu hướng lương thường thịnh hành trong cộng đồng và trong ngành. Đội ngũ quản trị cần phải trả lời bốn câu hỏi: - (1) Hệ thống lương thường nào đang được sử dụng? (2) Mức lương thường trung bình cho những vị trí tương tự nhau là bao nhiêu? (3) Các công ty khác thực hiện kế hoạch của họ như thế nào? Và (4) Đây là điểm mạnh và điểm yếu của việc tách ra khỏi những xu hướng trong ngành và trong cộng đồng?

Một chương trình cho việc đặt ra mức lương thường cho đội ngũ bán hàng chỉ hợp lý nếu nó xem xét mối quan hệ giữa việc thực hiện lương thường ở các tổ chức bên ngoài và ở công ty. Các nhà quản trị bán hàng giỏi thường duy trì sự cảnh giác liên tục với khả năng mức lương trả cho nhân viên bán hàng của công ty khác với mức chung của thị trường.

Đội ngũ quản trị cần phải xác định mức lương thường mà nhân viên bán hàng nên nhận được. Mặc dù mức lương thường cần thiết lập thông qua quá trình mỗi cá nhân đàm phán, hoặc dựa trên cơ sở đánh giá chủ quan, cả hai cách trên đều không khuyến khích sử

dụng. Đội ngũ quản trị nên xác định liệu chất lượng của đội ngũ bán hàng hiện tại có đạt được mức mà công ty muốn có hay không. Đội ngũ quản trị đo lường giá trị của mỗi cá nhân dựa trên việc đánh giá lượng doanh số và lợi nhuận sẽ mất nếu một nhân viên bán hàng cụ thể nghỉ việc. Một yếu tố khác cần được xem xét là mức lương thưởng mà công ty có khả năng chi trả.

Một kế hoạch lương thưởng bán hàng nên có bốn yếu tố: (1) một yếu tố cố định để cung cấp mức thu nhập ổn định, cho dù đó là lương cố định hay tài khoản vãng lai; (2) một yếu tố biến thiên để khích lệ (ví dụ như tiền hoa hồng, tiền thưởng, hoặc khoản tiền phân chia lợi nhuận), (3) một yếu tố thể hiện những lợi ích bên lề, như là một kì nghỉ, các phúc lợi cho việc ốm đau, tai nạn, bảo hiểm nhân thọ, tiền lương hưu và những thứ tương tự; và (4) một yếu tố để hoàn trả lại các khoản chi hay phụ cấp chi phí. Không phải mọi công ty đều có cung cấp cả bốn yếu tố trên. Đội ngũ quản trị lựa chọn kết hợp các yếu tố để phù hợp nhất với tình hình kinh doanh.

Đội ngũ quản trị nên hỏi ý kiến của đội ngũ bán hàng hiện tại. Đội ngũ quản trị cũng nên khuyến khích những nhân viên bán hàng của mình nói lên những điểm họ thích và không thích trong kế hoạch hiện tại và gợi ý những thay đổi. Các ý kiến phê bình và gợi ý được đánh giá cùng với bản kế hoạch đang được xem xét.

Để làm rõ và loại bỏ những sự không nhất quán, bản kế hoạch được viết thành văn bản. Sau đó nó được thử nghiệm. Số lượng thử nghiệm được thực hiện sẽ dựa trên mức độ khác biệt của bản kế hoạch mới so với kế hoạch đang được sử dụng. Khác biệt càng nhiều, thì thử nghiệm càng cần được thực hiện một cách kỹ lưỡng. Các thử nghiệm này thường được thực hiện bởi máy tính và trình bày kết quả dưới dạng số liệu.

Sau đó, kế hoạch được chỉnh sửa để loại bỏ các điểm có thể gây rắc rối hoặc thiếu sót. Nếu có những thay đổi lớn thì kế hoạch đã được chỉnh sửa sẽ được thử nghiệm thêm và cũng có thể là thử nghiệm thí điểm.

Ở thời điểm kế hoạch mới được ban hành, đội ngũ bán hàng sẽ được nghe giải thích. Ban quản trị nên thuyết phục đội ngũ bán hàng tin vào sự công bằng cơ bản và hợp lý của nó. Thông qua việc giải thích bản kế hoạch, đội ngũ bán hàng hiểu những gì mà ban quản trị muốn đạt được và những điều đó cần được thực hiện như thế nào. Chi tiết về những sự thay đổi so với kế hoạch cũ và ý nghĩa của nó cần được giải thích. Các hoạt động theo dõi cũng được thực hiện. Các lần kiểm tra định kỳ có thể phát hiện ra yêu cầu thay đổi. Kiểm tra định kỳ sẽ cung cấp bằng chứng của việc hoàn thành kế hoạch, và nó cũng sẽ giúp phát hiện ra những điểm yếu cần được sửa chữa.

5.4 CÁC LOẠI LƯƠNG THƯỞNG

Trực tiếp: Các gói lương thưởng trực tiếp cho nhân viên bán hàng thường là khá giống nhau trong tất cả các công ty. Tuy nhiên, có thể theo kinh nghiệm của bạn, một công ty thuê nhân viên kỹ thuật để làm nhân viên bán hàng cho các sản phẩm công nghiệp hoặc máy móc điện tử thường được trả mức lương cơ bản khá cao. Đôi khi, khi sản phẩm trong giai đoạn giới thiệu, chức năng của nhân viên bán hàng là tạo ra thị trường mới và khiến cho khách hàng hiểu cách sử dụng sản phẩm như trong trường hợp một sản phẩm tiêu dùng lâu bền mới được ra mắt như máy hút bụi cho các thiết bị điện tử mới chỉ được dùng trong một số ngành công nghiệp; mức lương cơ bản của nhân viên bán hàng có thể ở mức cao hơn. Gói lương thưởng trực tiếp của một nhân viên bán hàng do đó nên bao gồm mức lương cơ bản cộng thêm các khoản trợ cấp cho các hoạt động đi lại và giải trí v.v. Trong trường hợp,

nhân viên bán hàng phải ở lại qua đêm thì anh ta cũng được phụ cấp ăn ở. Mức lương cơ bản và các phụ cấp được điều chỉnh thường xuyên. Chúng cũng có thể được tăng lên cùng với sự thăng tiến của nhân viên bán hàng.

Không trực tiếp: Nó bao gồm các ưu đãi tài chính hoặc phi tài chính.

Ưu đãi tài chính

- (i) **Tiền lương cộng với hoa hồng bán hàng trên một số lượng nhất định** - Ở đây, nhân viên bán hàng nhận lương trực tiếp và một khoản hoa hồng kèm theo. Mỗi nhân viên bán hàng được giao cho một chỉ tiêu bán hàng cố định. Phần hoa hồng sẽ được trao thưởng khi nhân viên bán hàng đạt chỉ tiêu. Một tỷ lệ phần trăm cố định của doanh số đạt được hơn và trên mục tiêu cũng được thiết lập. Loại kế hoạch lương thưởng này đảm bảo một số tiền lương trực tiếp cùng với một hệ thống xây dựng động lực thông qua các ưu đãi.
- (ii) **Tiền lương cộng với chia sẻ lợi nhuận** – Đây không phải là một phương pháp phổ biến. Phương pháp này phù hợp với những công ty bán sản phẩm có giá trị với biên lợi nhuận cao. Ưu đãi ở đây dựa trên mức lợi nhuận thu được. Chi phí để bán một sản phẩm có thể là rất lớn và nó được kết hợp trong kế hoạch chia sẻ lợi nhuận và hoạt động như một cơ chế kiểm soát. Những nhân viên bán hàng làm việc để có được các hợp đồng thường được nhận một phần lợi nhuận thay vì được thưởng trên mỗi đơn hàng.

Ưu đãi phi tài chính

- (a) **Chương trình đào tạo** – Đa số các công ty có các chương trình đào tạo cho nhân viên bán hàng của họ. Trung bình mỗi nhân viên bán hàng phải trải qua một khóa đào tạo mỗi năm hoặc mỗi hai năm. Những chương trình này giúp cho những nhân viên bán hàng của các khu vực khác nhau có cơ hội giao lưu cũng như cung cấp cho họ những phát triển mới nhất trong ngành. Những chương trình đào tạo này được coi như là một lợi ích không trực tiếp cho nhân viên bán hàng.
- (b) **Phần thưởng, sự công nhận và giải thưởng** – Bên cạnh các chương trình đào tạo, các lễ trao thưởng cho các thành tựu bán hàng nổi bật thường được tổ chức ở những địa điểm mới lạ như là trong khách sạn năm sao. Các phần thưởng thường được trao bởi những chức sắc nước ngoài hoặc những người quan trọng trong lĩnh vực đó, chính điều này đã đem đến cho nhân viên bán hàng sự công nhận cần thiết.

5.5 CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN LƯƠNG THƯỞNG

Mặc dù cấu trúc cơ bản của một kế hoạch lương thưởng có thể tương tự nhau trong cả công ty, một vài yếu tố có ảnh hưởng lớn tới cấu trúc của kế hoạch lương thưởng của công ty.

Mối quan hệ với vòng đời sản phẩm

Số lượng nỗ lực bán hàng trực tiếp liên quan đến giai đoạn trong vòng đời của sản phẩm đó. Cấu trúc lương thưởng là một chức năng của nỗ lực bán hàng. Khi sản phẩm đang ở giai đoạn giới thiệu, công ty cần một lực lượng bán hàng năng động để có thể tạo ra một

vị trí cho sản phẩm trong thị trường mong muốn. Đội ngũ bán hàng này cần phải dám nghĩ dám làm, sẵn sàng di chuyển, đón nhận phê bình dễ dàng, có kiến thức tốt về sản phẩm, có kỹ năng giao tiếp tốt và cuối cùng, có sức chịu đựng tốt. Để giữ cho đội bán hàng luôn có động lực, một mức lương thưởng hợp lý là nhu cầu cơ bản.

Ở giai đoạn tăng trưởng, động lực của lực lượng bán hàng phải bền vững để khai thác mọi cơ hội có trên thị trường. Họ phải tiếp cận thị trường với sức sống mới. Ở thời điểm này, các kế hoạch lương thưởng không trực tiếp mà gắn với ưu đãi có một vai trò quan trọng. Khi sản phẩm đã có một vị trí vững chắc, lực lượng bán hàng cũng cần phá vỡ sự đơn điệu. Các lợi ích không trực tiếp khác như là các chương trình tập huấn ở các địa điểm có môi trường tốt; các chuyến đi nước ngoài để tập huấn và tìm hiểu thị trường; sự thăng tiến tới các vị trí có nhiều trách nhiệm hơn là những yêu cầu của giai đoạn này.

Khi sản phẩm ở trong giai đoạn suy thoái, một vài chương trình ưu đãi mới mẻ có thể được đưa vào trong kế hoạch lương thưởng để tạo ra niềm hứng thú mới vào sản phẩm. Số lượng người có liên quan tới sản phẩm cũng phải tăng lên một chút.

Lương thưởng liên quan tới đặc điểm nhân khẩu học

Gói lương thưởng được ưa thích bởi nhân viên bán hàng cũng phụ thuộc vào đặc điểm nhân khẩu học của họ. Tuổi và quy mô của gia đình hoặc số lượng người phụ thuộc đóng một vai trò quan trọng trong việc quyết định mức lương cơ bản hoặc ưu đãi mà nhân viên bán hàng sẽ ưa thích. Tuy nhiên, người ta không thể khái quát hóa vấn đề này bởi nó phụ thuộc nhiều vào mỗi cá nhân.

Vai trò của bán hàng ở mỗi chiến lược marketing của công ty và các hoạt động của đối thủ là các yếu tố quan trọng khác ảnh hưởng tới lương thưởng.

5.6 CÁC KHÍA CẠNH CỦA ĐỘNG LỰC BÁN HÀNG

Nỗ lực tạo động lực thường bao gồm ba khía cạnh – cường độ, sự kiên trì và lựa chọn. Cường độ ám chỉ số lượng nỗ lực mà nhân viên bán hàng dành cho một nhiệm vụ nhất định; sự kiên trì ám chỉ tới khoảng thời gian mà nhân viên bán hàng sẽ tiếp tục nỗ lực thực hiện; và lựa chọn ám chỉ lựa chọn của nhân viên bán hàng về hành động sẽ thực hiện để hoàn thành các nhiệm vụ liên quan đến công việc. Ví dụ, một nhân viên bán hàng có thể quyết định tập trung vào một khách hàng cụ thể (lựa chọn). Anh ta có thể tăng số lượng cuộc gọi tới vị khách hàng này (cường độ) cho đến khi anh ta có được đơn đặt hàng đầu tiên (sự kiên trì). Tương tự, cường độ và sự kiên trì có thể ảnh hưởng tới việc chọn lựa hành động cụ thể của nhân viên bán hàng.

Công việc bán hàng bao gồm số lượng đa dạng các nhiệm vụ phức tạp và phong phú. Bởi vì lẽ đó, việc nỗ lực của nhân viên bán hàng được điều hướng theo kế hoạch chiến lược của công ty là rất quan trọng. Vì vậy, hướng nỗ lực của nhân viên bán hàng cũng quan trọng như cường độ và sự kiên trì thực hiện nỗ lực đó.

5.7 TẦM QUAN TRỌNG CỦA ĐỘNG LỰC

Bản chất của công việc bán hàng, tính cá nhân của nhân viên bán hàng, sự đa dạng trong mục tiêu của công ty, và những thay đổi liên tục trên thị trường khiến cho việc thúc đẩy nhân viên bán hàng là một nhiệm vụ khó khăn và quan trọng.

Bản chất độc đáo của công việc bán hàng – Nhân viên bán hàng trải qua những

cảm giác phấn khởi tuyệt vời khi họ bán được hàng. Nhưng họ cũng phải thường xuyên đối mặt với sự thất vọng và sự từ chối mua hàng. Thậm chí một nhân viên bán hàng giỏi cũng không phải lúc nào cũng bán hàng thành công. Có rất nhiều khách hàng duyên dáng, lịch sự và biết suy nghĩ khi làm việc với nhân viên bán hàng, nhưng cũng có những người thô lỗ, đòi hỏi và thậm chí đe dọa nhân viên bán hàng.

Nhân viên bán hàng dành phần lớn thời gian ở một mình để gọi cho khách hàng. Điều này có nghĩa là phần lớn thời gian họ xa rời bất cứ sự hỗ trợ nào từ phía đồng nghiệp hay lãnh đạo, và họ thường cảm thấy bị cô lập và tách rời khỏi đồng nghiệp của mình. Kết quả là, họ cần có nhiều động lực hơn bất kì công việc nào khác để đạt tới mức hiệu suất mà ban quản trị mong muốn.

Tính cá nhân của nhân viên bán hàng – Nhân viên bán hàng có những mục tiêu, vấn đề, điểm mạnh và điểm yếu riêng. Mỗi nhân viên bán hàng phản ứng khác nhau với cùng một lực thúc đẩy cụ thể. Lý tưởng nhất thì công ty cần phát triển gói tạo động lực riêng cho mỗi nhân viên bán hàng; nhưng cách tiếp cận hoàn toàn thủ công kia sẽ tạo ra những vấn đề lớn khi thực hiện. Trên thực tế, đội quản trị nên phát triển một chiến lược tạo động lực hỗn hợp mà sẽ thu hút cả nhóm nhưng cũng có những điểm linh hoạt để phù hợp với nhu cầu của mỗi cá nhân.

Sự đa dạng trong mục tiêu của công ty – một công ty thường có sự đa dạng về mục tiêu bán hàng, và những mục tiêu này có thể xung đột với nhau. Một mục tiêu có thể sửa chữa việc mất cân bằng trong số lượng hàng tồn kho, một mục tiêu khác có thể là lực lượng bán hàng thực hiện bán hàng thông qua tư vấn đào tạo (missionary selling) để tăng cường mối quan hệ lâu dài với khách hàng. Hai mục tiêu này có thể phần nào đó xung đột với nhau và yêu cầu các lực lượng tạo động lực khác nhau. Với những mục tiêu đa dạng như vậy, việc phát triển một sự kết hợp hiệu quả của các yếu tố động lực là rất khó.

Sự thay đổi trong môi trường thị trường – Sự thay đổi trong môi trường thị trường có thể gây khó khăn cho ban quản trị trong việc phát triển hỗn hợp các phương pháp tạo động lực cho lực lượng bán hàng. Những điều thúc đẩy nhân viên bán hàng hôm nay có thể sẽ không hiệu quả trong tháng tới bởi những thay đổi trong điều kiện thị trường. Ngược lại, các nhà quản trị bán hàng có thể đối mặt với những vấn đề liên quan tới động lực khi điều kiện thị trường duy trì ở mức ổn định trong một khoảng thời gian dài. Trong trường hợp này, những yếu tố tạo động lực như cũ có thể mất đi tính hiệu quả.

5.8 CÁC LÝ THUYẾT ĐỘNG LỰC

Các nhà nghiên cứu khoa học hành vi đã chỉ ra rằng tất cả hoạt động của con người đều hướng tới việc thỏa mãn những nhu cầu nhất định và đạt được mục tiêu nhất định. Cách một nhân viên bán hàng hành xử trong công việc trực tiếp liên quan tới nhu cầu và mục tiêu cá nhân của họ. Vì vậy, một vài cá nhân sẽ cư xử khác và thành công hơn bởi các xu hướng tạo động lực khác nhau. Rất nhiều người cảm nhận rằng động lực cá nhân phụ thuộc vào việc nhân viên bán hàng có tìm thấy trong công việc những điều tạo động lực cho họ hay không. Vì vậy, công việc của người quản lý bán hàng cần được định nghĩa lại, với sự nhấn mạnh nhiều hơn vào sự thấu hiểu và chấp nhận ý tưởng về việc động lực hoạt động như thế nào. Người quản lý bán hàng phải chịu trách nhiệm không chỉ đối với việc tạo động lực cho lực lượng bán hàng mà còn trong việc tư vấn cho mỗi nhân viên bán hàng để họ tìm thấy nguồn động lực cho bản thân.

Thuyết nhu cầu của Maslow

Lý thuyết nổi tiếng của Maslow nói rằng con người được thúc đẩy bởi hệ thống phân cấp của nhu cầu tăng trưởng tâm lý. Sự hài lòng tương đối về nhu cầu ở một bậc nào đó sẽ kích hoạt nhu cầu ở một bậc cao hơn. Thuyết về tháp nhu cầu ám chỉ rằng nhân viên bán hàng khi bắt đầu công việc đã có động lực và họ chỉ cần cơ hội để phản ứng lại những thử thách của những nhu cầu cao hơn. Biểu đồ dưới đây thể hiện thứ tự ưu tiên của nhu cầu mà các cá nhân muốn được thỏa mãn mà người quản lý bán hàng cần lưu ý.

Các nhà quản lý bán hàng áp dụng lý thuyết nhu cầu cần phải ghi nhớ hai vấn đề chính:

- Một nhu cầu nào đó càng bị thiếu thì tầm quan trọng và sức ảnh hưởng của nó càng lớn.
- Sự thỏa mãn một nhu cầu nào đó trong tháp sẽ kích hoạt nhu cầu ở bậc cao hơn.

Các nhà quản lý bán hàng phải theo dõi nhu cầu quan trọng nhất đối với nhân viên bán hàng đang ở mức nào. Trước khi nhân viên bán hàng bị đình trệ ở bậc nào, họ cần được trao cho cơ hội để kích hoạt và làm thỏa mãn nhu cầu ở bậc cao hơn nếu họ có động lực để thể hiện tốt hơn trong công việc. Bởi những nhân viên bán hàng khác nhau có thể đang ở các bậc nhu cầu khác nhau trong cùng một thời điểm, người quản lý bán hàng cần phải giữ được sự nhạy cảm trước những nhu cầu thay đổi của cá nhân những nhân viên bán hàng thông qua việc liên hệ trực tiếp với mỗi thành viên của lực lượng bán hàng.

Thuyết hai nhân tố: Các nghiên cứu cổ điển của Herzberg chỉ ra hai nhân tố ảnh hưởng tới sự hài lòng hoặc không hài lòng của nhân viên. Nguồn tạo ra sự hài lòng được gọi là các nhân tố động viên bởi vì chúng là cần thiết để thúc đẩy cá nhân có những nỗ lực lớn hơn. Chúng có liên quan tới bản chất hoặc nội dung công việc và bao gồm trách nhiệm, thành tích, sự công nhận và cơ hội trưởng thành và phát triển. Nguồn tạo ra sự không hài lòng được gọi là các nhân tố duy trì bởi vì chúng là các yếu tố khiến cho hiệu suất của nhân viên không bị giảm sút hoặc trở nên yếu kém. Chúng bao gồm môi trường, bao gồm lương, chính sách của công ty và hành chính, giám sát, và điều kiện làm việc.

Theo lý thuyết của Herzberg, để nâng cao năng suất, người quản lý bán hàng nên giữ các nhân tố duy trì (môi trường làm việc thoải mái, dễ chịu) trong khi vẫn cung cấp những nhân tố động viên cho lực lượng bán hàng. Sau đây là một vài ví dụ của nhân tố động viên:

Giao cho nhân viên bán hàng một đơn vị hoàn chỉnh trách nhiệm và nghĩa vụ (ví dụ: giao cho người này một danh mục khách hàng cụ thể trong một khu vực).

Cho phép quyền hạn và tự do trong công việc nhiều hơn cho nhân viên bán hàng khi họ hoàn thành công việc được giao (ví dụ: cho phép nhân viên bán hàng từ sắp xếp thời gian của mình miễn là đạt được mục tiêu của tổ chức.)

Giới thiệu cho nhân viên bán hàng những nhiệm vụ mới và khó hơn để tạo ra thử thách mà nhân viên bán hàng đó chưa từng trải qua (ví dụ: Mở tài khoản mới, bán một danh mục sản phẩm mới, hoặc được chỉ định một tài khoản quốc gia lớn.)

Giao cho nhân viên bán hàng những nhiệm vụ cụ thể để họ có thể trở thành chuyên gia (ví dụ: đào tạo nhân viên bán hàng mới về chủ đề Chốt đơn như thế nào?)

Gửi trực tiếp cho nhân viên bán hàng báo cáo theo từng kì thay vì gửi mọi thứ thông qua người giám sát bán hàng. (Tất nhiên, người giám sát phải được thông báo về nội dung mà nhân viên bán hàng sẽ nhận).

THÁP NHU CẦU CỦA CON NGƯỜI VÀ GỢI Ý CHO NGƯỜI QUẢN LÝ BÁN HÀNG		
<i>Tháp nhu cầu của Maslow</i>	<i>Nhu cầu của nhân viên bán hàng</i>	<i>Nhiệm vụ của người quản lý bán hàng</i>
Nhu cầu được khẳng định bản thân ↑	Phát triển bản thân Sáng tạo Tự hoàn thành	Tạo điều kiện tự do hơn cho nhân viên Hội thảo phát triển bản thân
Nhu cầu được tôn trọng ↑	Địa vị được công nhận	Tạo ra trách nhiệm nhiều hơn trong công việc, cơ hội thăng tiến, công nhận thành tích
Nhu cầu xã hội ↑	Tương tác xã hội Tình bạn Được chấp nhận bởi đồng nghiệp và cấp trên	Duy trì mối quan hệ gần gũi với lực lượng bán hàng Cuộc họp bán hàng Bảng tin, bản ghi nhớ
Nhu cầu an toàn ↑	Không phải lo lắng về sự đảm bảo của việc làm, chi phí y tế, v.v.	Cung cấp một gói cân bằng các lợi ích bên lề
Nhu cầu sinh học	Thức ăn, nơi ở, sức khỏe tổng quát, v.v	Đề ý sức khỏe nói chung và điều kiện sống của lực lượng bán hàng.

Lý thuyết thành tích: Nghiên cứu bởi McClelland và cộng sự đã khẳng định rằng một vài người có nhu cầu đạt thành tích cao hơn người khác; những người này được gán với cái tên “những người chú trọng thành tích”. Những đứa trẻ được giao cho nhiều trách nhiệm và sự tin tưởng từ khi còn nhỏ rất có khả năng sẽ trở nên những người chú trọng thành tích trong tương lai. Những người chú trọng thành tích sẵn sàng chấp nhận trách nhiệm cá nhân, tìm kiếm những nhiệm vụ thách thức, và sẵn sàng chấp nhận rủi ro mà giúp họ đạt được phần thưởng trong tương lai. Mức độ hài lòng của những cá nhân này khi hoàn thành mục tiêu sẽ cao hơn những người bình thường, nhưng đồng thời, họ cũng cảm thấy thất vọng nhiều hơn người khác khi thất bại hoặc không hoàn thành được công việc. Những bước đi phục vụ cho việc hoàn thành mục tiêu trên con đường thành công có thể bao gồm phần thưởng (khích lệ tích cực) hoặc đe dọa (khích lệ tiêu cực). Con đường phấn đấu có thể thay đổi khi một người cảm thấy rằng thành công ngay lập tức là cần thiết để có cơ hội tiếp tục phấn đấu cho những thành công lớn hơn và thất bại ngay lập tức làm mất đi cơ hội tiếp tục phấn đấu trên con đường đó. Nếu thành công hay thất bại ngay lập tức không có ảnh hưởng tới cơ hội tiếp tục phấn đấu trên con đường đó cho thành công hay thất bại trong tương lai, đó là con đường không thay đổi.

Người quản lý bán hàng cần xác định những nhân viên bán hàng có động lực và giao cho họ những trách nhiệm cá nhân trong việc giải quyết các vấn đề hoặc đạt một mục tiêu xác định. Những phản hồi thường xuyên chi tiết cũng là cần thiết để nhân viên bán hàng nhận ra họ thành công hay không. Người quản lý có thể sẽ phải nói giảm đi những phản hồi tiêu cực bởi những người chú trọng thành tích có thể thôi việc nếu họ cảm thấy rằng họ sẽ không thành công. Cuối cùng, sự cạnh tranh giữa các nhân viên bán hàng có thể rất căng thẳng và gây hại tới tổ chức trừ khi nó được kiểm soát cẩn thận.

Trái ngược với những người chú trọng thành tích, những người liên kết không có tính cạnh tranh cao bằng và họ cũng không quá lo lắng về những nhiệm vụ chưa hoàn thành; họ chỉ cần những phản hồi chung về việc hoàn thành mục tiêu. Những người này thích làm việc nhóm và muốn được người khác chấp nhận. Họ ít tập trung vào bản thân hơn, giúp cả nhóm gắn kết với nhau và cũng sẽ khó chấp nhận những công việc đòi hỏi di chuyển nhiều và phải làm một mình.

Mặc dù nhân viên bán hàng nhìn chung đều phải đạt được mục tiêu và cũng phải làm việc nhóm, người quản lý bán hàng chính là người phải quan sát nhu cầu lớn nhất của cá nhân để có chiến lược khuyến khích phù hợp.

Lý thuyết bất bình đẳng: Theo lý thuyết bất bình đẳng về động lực, con người thường so sánh đóng góp tương đối của họ trong công việc và phần thưởng của họ với những đóng góp và phần thưởng của những cá nhân khác trong những tình huống tương tự. Là một tác giả có suy nghĩ tích cực, Robert Schuller phát biểu rằng: “Nhiều người nghe từ đồng nghiệp chứ không nghe bằng tai của mình”. Một người trải nghiệm sự bất bình đẳng khi họ cảm thấy họ được thưởng quá thấp hoặc quá cao cho đóng góp của mình so với người khác. Cảm giác bất bình đẳng càng cao thì mong muốn giảm căng thẳng càng lớn. Mặc dù các cá nhân có thể phản ứng khác nhau với sự bất bình đẳng, đa số những người cảm thấy được trả lương/thưởng quá thấp so với những người có đóng góp tương tự có xu hướng giảm nỗ lực làm việc, những người cảm thấy được trả nhiều hơn đóng góp của mình có xu hướng nỗ lực hơn. Mọi người có thể làm giảm sự căng thẳng do bất bình đẳng bằng cách bóp méo nhận thức của họ về phần thưởng và đóng góp so với người khác. Cuối cùng, các cá nhân có thể thoát khỏi tình huống bất bình đẳng bằng cách nghỉ việc hoặc thay đổi nhóm so sánh.

Theo lý thuyết bất bình đẳng, việc những người quản lý bán hàng biết được cảm nhận của những đại diện bán hàng về sự bình đẳng trong khoản thưởng tương ứng với đóng góp của họ so với người khác là rất quan trọng. Nếu một vài nhân viên bán hàng nhận ra sự bất bình đẳng, người quản lý bán hàng cần sửa chữa tình huống đó bằng cách thay đổi nhận thức của họ về nhóm người mà họ dựa vào đó để so sánh phần thưởng và đóng góp.

Sự rõ ràng về vai trò: Donnelly và Ivancevich cho rằng một trong những nhu cầu quan trọng nhất của nhân viên bán hàng là sự rõ ràng về vai trò, hoặc một mô tả rõ ràng về những gì mà công việc đó đòi hỏi. Bởi nhân viên bán hàng thường thiếu kiến thức cần thiết cho công việc, họ cũng phải làm việc với rất nhiều phòng ban khác, mục tiêu rõ ràng và chi tiết sẽ có vai trò quan trọng trong việc khuyến khích nhân viên. Nghiên cứu thực nghiệm với nhân viên bán hàng chỉ ra mối tương quan giữa sự rõ ràng về vai trò với sự gia tăng hứng thú trong công việc, với nhiều cơ hội sáng tạo trong công việc, ít căng thẳng, thỏa mãn hơn và xu hướng rời đi thấp hơn. Nhân viên bán hàng thường muốn và cần nhiều thông tin về những điều mà người quản lý kì vọng ở họ và cách mà họ sẽ được đánh giá.

Mô tả công việc rõ ràng bằng văn bản và các hội nghị quản lý theo mục tiêu để đặt ra các mục tiêu chính xác (được nhân viên bán hàng và quản lý bán hàng đồng thuận) có

thể có tác động khuyến khích quan trọng và kích thích sự hài lòng trong công việc. Làm rõ các kỳ vọng về vai trò cho nhân viên bán hàng bằng cách cá nhân hóa các kế hoạch hoàn thành mục tiêu và cung cấp một luồng thông tin hữu ích liên tục sẽ tiêu tốn một lượng đáng kể thời gian quản lý bán hàng. Nhưng đây dường như là một trong những cách ít phức tạp nhất, ít tốn kém nhất và chắc chắn nhất để có được năng suất lực lượng bán hàng cao hơn.

5.9 CÔNG CỤ TẠO ĐỘNG LỰC

Do đặc thù của nghề bán hàng, những công cụ tạo động lực trước đây như là những lợi ích tài chính không phải là những phương pháp tốt để tạo động lực ngoài sự thỏa mãn về mặt sinh học và nhu cầu an toàn. Những ưu đãi không phải tài chính trở thành một thành phần quan trọng tạo ra động lực. Một vài yếu tố tạo ra dấu ấn đặc biệt cho động lực của lực lượng bán hàng sẽ được thảo luận dưới đây.

1. **Cuộc họp giữa quản lý và lực lượng bán hàng** – Đây là hoạt động được các nhà quản lý bán hàng rất coi trọng để tạo động lực cho đội bán hàng. Hoạt động này tạo ra cơ hội để người quản lý gặp gỡ đội bán hàng của mình tại điểm bán, ở trụ sở chính, tại cuộc họp/hội nghị bán hàng. Các cuộc họp này sẽ tạo ra rất nhiều cơ hội để tăng cường động lực cho nhân viên. Nó còn cho phép những người quản lý bán hàng hiểu được tính cách, nhu cầu và vấn đề của mỗi nhân viên bán hàng.
2. **Sự rõ ràng của công việc** – Sự rõ ràng của công việc và những điều mà người quản lý kì vọng ở nhân viên bán hàng là những yếu tố tạo động lực quan trọng. Các mục tiêu khi được định lượng hợp lệ và được xác định rõ ràng, được kết nối và liên kết đúng với phần thưởng và sự công nhận đóng vai trò là nguồn động lực cho nhân viên bán hàng.
3. **Mục tiêu bán hàng hoặc hạn ngạch bán hàng** – (Hạn ngạch bán hàng là số lượng hàng hóa hoặc dịch vụ mà nhân viên bán hàng cần bán được trong một khoảng thời gian). Nếu mục tiêu bán hàng hoặc hạn ngạch bán hàng hiệu quả trong việc tạo động lực cho nhân viên bán hàng, nó phải công bằng và có thể đạt được nhưng vẫn mang tính thử thách với nhân viên đó. Bởi nhân viên bán hàng nên cảm thấy sự công bằng về hạn ngạch bán hàng, họ nên được tham dự việc đặt ra hạn ngạch.
4. **Cuộc thi bán hàng** – Các cuộc thi bán hàng là công cụ quan trọng để thúc đẩy nhân viên bán hàng. Mục đích của các cuộc thi bán hàng thay đổi rất khác nhau. Nó có thể khuyến khích lượng doanh thu cao hơn nói chung, hoặc tăng doanh thu bán các sản phẩm tiêu dùng lâu dài hoặc để thưởng cho việc có được khách hàng mới. Các cuộc thi này là dịp thể hiện hiệu suất bán hàng cao hơn và đảm bảo các kết quả khả quan hơn.
5. **Hội nghị và hội thảo bán hàng** – Đây là công cụ để thúc đẩy động lực của cả nhóm. Nó cung cấp cơ hội để nhân viên bán hàng tham gia, đạt được sự thỏa mãn về mặt giao tiếp xã hội và thể hiện quan điểm của họ về những vấn đề trực tiếp ảnh hưởng tới công việc của họ. Các hội nghị và hội thảo này khuyến khích làm việc nhóm, xóa tan các rào cản xã hội, truyền cảm hứng và nâng cao tinh thần nhân viên bán hàng. Đa số các công ty ở Ấn Độ ngày nay đều áp dụng phương pháp này để tạo động lực cho lực lượng bán hàng.

6. **Ảnh hưởng tích cực** – Phương pháp ảnh hưởng tích cực cũng là một kỹ thuật quan trọng để tạo động lực cho lực lượng bán hàng. Việc áp dụng hợp lý những lời khen ngợi, những phản hồi tích cực, sự ấm áp của tình người và sự thấu hiểu có thể khiến cho người khác làm việc tới hết khả năng của mình. Điều này nên được thực hiện một cách khôn khéo và không bị cho là tự phụ quá mức.
7. **Phong cách lãnh đạo của người quản lý bán hàng** – Phong cách lãnh đạo của người quản lý bán hàng có vai trò quan trọng trong việc khuyến khích nhân viên bán hàng. Lãnh đạo truyền cảm hứng là cách gây ảnh hưởng thông qua sức mạnh tham chiếu. Nhận diện và sự lôi cuốn là một công cụ quan trọng trong chiến lược tạo động lực của ban quản trị.
8. **Sự tự do trong công việc** – Để thực hiện những trách nhiệm và nghĩa vụ khó khăn, nhân viên bán hàng cần phải được trao cho khoảng tự do nhất định khi thực hiện công việc. Sự tự do hành động có thể được trao cho nhân viên bán hàng bằng cách cho phép họ tự xây dựng lịch gọi điện cho khách hàng, trao cho họ quyền kiểm soát cao hơn trong việc lựa chọn gói khuyến mãi dành cho khách hàng. Sự tự do sẽ làm thỏa mãn nhu cầu tâm lý và nó giống như là hình thức trả lương bằng quyền lực (như là phần thưởng), khiến cho công việc của nhân viên bán hàng quan trọng hơn trong tổ chức.
9. **Phần thưởng và sự công nhận** – Mặc dù hạn ngạch bán hàng, các cuộc thi bán hàng, hội nghị và hội thảo có mang tới những ảnh hưởng tích cực, nhưng nó thường không có tác động tích cực về mặt lâu dài trong việc khuyến khích nhân viên bán hàng. Nói một cách khác, phần thưởng và sự công nhận đối với thành tích của nhân viên bán hàng có tác động lâu dài và khá tiết kiệm đối với việc tạo động lực cho nhân viên bán hàng. Một vài cách thức để kéo dài sự công nhận và sự tự hào của nhân viên bán hàng bao gồm việc trao tặng danh hiệu “nhân viên bán hàng của tháng/năm”, điện chúc mừng từ thành viên ban quản trị, cúp bán hàng, tặng thẻ hội viên của các câu lạc bộ, đề cập tới trong bản tin của công ty, giấy chứng nhận v.v
10. **Thuyết phục** – Thuyết phục là một trong những hình thức phổ biến và được khuyến nghị để tạo ra động lực cao hơn. Trong tình huống này, các nhà quản lý sử dụng những lập luận hợp lý để thuyết phục nhân viên bán hàng rằng việc hành động theo một cách thức nhất định là vì lợi ích cao nhất của họ. Thuyết phục có lợi thế là khiến cho mọi người kết luận là hành động của họ là do ý chí tự nguyện của họ. Điều này dẫn tới mức độ tự định hướng cao hơn phần thưởng hay gây ảnh hưởng bằng cách cưỡng chế - những cách mà khiến cho họ cảm thấy họ phải hành động theo những sự bắt buộc từ bên ngoài thay vì tự nguyện.

5.10 TỔNG KẾT

Kế hoạch lương thưởng bán hàng là một phần thiết yếu của chương trình tổng hợp để tạo động lực cho lực lượng bán hàng. Những thành phần cơ bản của lương thưởng bán hàng (lương, hoa hồng hoặc sự kết hợp của cả hai) nên đủ lớn để cung cấp cho nhân viên bán hàng mức lương đủ sống và đủ để điều chỉnh cho những thay đổi trong hiệu suất công việc. Tạo động lực cho nhân viên bán hàng là một khía cạnh quan trọng của việc quản lý lực lượng bán hàng. Nhân viên bán hàng cần có những động lực tăng thêm do bản chất vốn

có của nghề bán hàng, xung đột về vai trò, xu hướng dần trở nên thiếu nhiệt huyết, và khó khăn trong việc xây dựng nhận diện của nhóm. Việc áp dụng các nỗ lực tạo động lực yêu cầu người quản lý bán hàng phải là người lãnh đạo có kỹ năng, thay vì chỉ là một người điều phối của lực lượng bán hàng. Hiệu suất làm việc đạt yêu cầu sẽ có được khi người quản lý hiểu được các nguồn và quá trình tạo động lực, cách lãnh đạo hiệu quả, giao tiếp hai chiều và cách xử lý các mối quan hệ hiệu quả.

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Still, Cundiff, and Govoni, 'Sales Management', PHI.
2. Stanton and Spiro, 'Management of a Sales Force', McGraw Hill.
3. Anderson, Joseph, and Bush, 'Professional Sales Management', McGraw Hill.
4. Robert J. Calvin, 'Sales Management', Tata McGraw Hill.
5. Dalrymple, Cron, and Decarlo, 'Sales Management', John Wiley and Sons.
6. Manning and Reece, 'Selling Today', Pearson Education.

CHƯƠNG 6

PHẠM VI BÁN HÀNG

6.1 GIỚI THIỆU

Không một người quản lý bán hàng nào có thể bỏ qua việc lập kế hoạch và tổ chức phạm vi bán hàng. Mặc dù có nhiều hoạt động đã được thực hiện để nâng cao hiệu quả của nhân viên bán hàng, nhưng vẫn còn nhiều điều cần làm để quản lý được khu vực bán hàng đó. Vẫn còn một số tổ chức bán hàng cho rằng việc lập kế hoạch và tổ chức khu vực bán hàng là quá khó, và không có gì sai nếu nhân viên bán hàng chỉ cần nhắc máy lên và thực hiện cuộc gọi cho bất kỳ ai. Tuy nhiên, điều cần thiết ở đây là hướng dẫn nhân viên bán hàng hoạt động đúng cách, quản lý họ và lên kế hoạch để họ đạt được các mục tiêu bán hàng. Rõ ràng là, việc thiết lập và duy trì các khu vực bán hàng đòi hỏi phải bỏ ra một lượng đáng kể thời gian và công sức; nhưng bất cứ nơi nào người quản lý bán hàng chú ý tổ chức và lập kế hoạch, họ sẽ gặt hái được nhiều phần thưởng thông qua giảm chi phí bán hàng và tăng doanh số bán hàng. Bằng cách này, họ cũng đã giúp từng cá nhân nhân viên bán hàng đạt được thu nhập lớn hơn cho bản thân và lợi nhuận lớn hơn cho công ty.

Phạm vi bán hàng bao gồm một nhóm khách hàng hoặc một khu vực địa lý được giao cho một nhân viên bán hàng. Phạm vi này có thể có hoặc không có ranh giới địa lý. Tuy nhiên, thông thường một nhân viên bán hàng thường được chỉ định chịu trách nhiệm cho một địa phận có khách hàng hiện tại và khách hàng tiềm năng. Việc xác định phạm vi bán hàng giúp người quản lý đạt được kết quả tương quan giữa nỗ lực bán hàng và cơ hội bán hàng. Toàn bộ thị trường của hầu hết các công ty thường quá lớn để có thể quản lý hiệu quả, vì vậy việc thiết lập phạm vi bán hàng tạo điều kiện cho người quản lý cơ hội chỉ đạo, đánh giá, và kiểm soát lực lượng bán hàng.

Điều cần chú trọng trong khái niệm phạm vi bán hàng là khách hàng và khách hàng tiềm năng chứ không chỉ là phạm vi mà một cá nhân nhân viên bán hàng làm việc. Khách hàng và khách hàng tiềm năng được nhóm lại sao cho nhân viên bán hàng phục vụ khách hàng tiện lợi và tiết kiệm nhất.

Xét về cách hoạt động, phạm vi bán hàng là một nhóm khách hàng và khách hàng tiềm năng được giao cho một nhân viên bán hàng. Nhiều giám đốc bán hàng coi phạm vi bán hàng là những khu vực địa lý. Nhưng, ngược lại, với một số công ty riêng biệt chú trọng đến phong cách bán hàng kỹ thuật, họ thường bỏ qua phạm vi địa lý. Thay vào đó, nhân viên bán hàng được giao phục vụ cả nhóm khách hàng, không quan trọng địa điểm. Khi nhân viên bán hàng chủ yếu bán cho người quen, như bán tài sản, bảo hiểm và chứng khoán đầu tư; phạm vi bán hàng ít khi được phân theo thị trường địa lý.

Các công ty nhỏ và các công ty giới thiệu sản phẩm mới đòi hỏi phải sử dụng các kênh marketing khác nhau, thường không phân chia phạm vi bán hàng theo địa lý, hoặc nếu có, họ cũng phân chia theo toàn bộ tiểu bang hoặc toàn khu vực điều tra dân số. Trong những trường hợp này, việc phân chia phạm vi bán hàng là không hợp lý, vì khả năng bán hàng hiện tại không tương xứng với tiềm năng bán hàng.

6.2 LÝ DO CẦN THIẾT LẬP PHẠM VI BÁN HÀNG

Lý do chính cho việc thiết lập phạm vi bán hàng là tạo điều kiện để lập kế hoạch và

kiểm soát chức năng bán hàng. Tuy vậy, phạm vi bán hàng được thiết kế tốt có thể giúp tăng cường động lực, tinh thần, và hứng thú làm việc của lực lượng bán hàng, nâng cao tổng hiệu suất bán hàng. Nhưng thông thường có nhiều lý do vì sao người quản lý bán hàng cần thiết lập phạm vi bán hàng.

(3) *Để sản phẩm phủ khắp toàn của thị trường:* Phạm vi bán hàng hỗ trợ cho việc phủ rộng sản phẩm trên thị trường. Thời gian gọi điện của nhân viên bán hàng được lên kế hoạch sao cho hiệu quả nhất có thể, để đảm bảo phục vụ được cho khách hàng hiện tại cũng như khách hàng tiềm năng. Điều này khiến cho việc phục vụ khách hàng có thể sẽ kỹ lưỡng hơn, khi mỗi nhân viên bán hàng có một khu vực riêng, thay vì tất cả nhân viên cùng bán ở bất cứ đâu. Với việc phân chia hợp lý như vậy, doanh nghiệp có thể đạt tiềm năng doanh thu lớn hơn trên thị trường.

(ii) *Định hình công việc và trách nhiệm của người bán hàng:* Việc xác lập phạm vi bán hàng hỗ trợ lực lượng bán hàng xác định được nhiệm vụ và trách nhiệm của mình. Nhân viên bán hàng phải đóng vai trò là người quản lý cho các khu vực mình phụ trách. Họ có trách nhiệm duy trì và tạo ra doanh thu trong khu vực này. Khi tần số cuộc gọi được tính toán và chỉ định, việc tính toán khối lượng công việc và phân chia đều cho các nhân viên sẽ dễ dàng hơn. Khi khối lượng công việc tương đương được phân chia trên cơ sở số cuộc gọi, kết quả đạt được sẽ tốt hơn. Điều này cũng tạo được hứng thú và sự nhiệt tình hơn cho nhân viên bán hàng.

(iii) *Để đánh giá hiệu quả bán hàng:* Phạm vi bán hàng hỗ trợ việc đánh giá hiệu suất bán hàng của một công ty. Dữ liệu thực tế về hiệu suất làm việc có thể được thu thập, phân tích và so sánh với hiệu suất dự kiến của các mục tiêu. Ngay cả số liệu doanh thu hiện tại cũng có thể được so sánh với những số liệu trong quá khứ để đánh giá hiệu suất trong những năm qua. Hiệu suất làm việc của từng cá nhân cũng có thể được so sánh với hiệu suất làm việc cấp vùng, hiệu suất làm việc cấp vùng so với hiệu suất khu vực; và hiệu suất khu vực so sánh với hiệu suất của toàn bộ lực lượng bán hàng.

(iv) *Cải thiện quan hệ khách hàng:* Phạm vi bán hàng được xác định đúng cho phép nhân viên bán hàng dành thêm nhiều thời gian cho những khách hàng hiện tại và khách hàng tiềm năng, thay vì mất nhiều thời gian di chuyển. Thiện chí của khách hàng và doanh số tăng có thể được dự đoán khi khách hàng thường xuyên nhận được cuộc gọi. Do những buổi gặp mặt của nhân viên bán hàng xuất phát từ một lịch trình gọi điện thường xuyên, vậy nên những hợp đồng với khách hàng cũng có những lịch trình như vậy. Việc thường xuyên liên hệ như vậy cho phép cả nhân viên bán hàng và khách hàng hiểu nhau hơn, tìm ra cách giải quyết những khó khăn liên quan đến cung cầu hàng hóa, cũng như gia tăng danh tiếng của công ty mà nhân viên bán hàng đại diện.

(v) *Để giảm chi phí bán hàng:* Phạm vi bán hàng được xác định để tránh trùng lặp và việc hai hoặc nhiều nhân viên bán hàng cùng hoạt động trên một khu vực địa lý. Điều này làm giảm chi phí bán hàng và tăng lợi nhuận công ty. Phạm vi bán hàng cũng dẫn đến những lợi ích như quãng đường nhân viên phải đi ngắn hơn và họ có thể về nhà trong ngày.

(vi) *Để tăng cường kiểm soát lực lượng bán hàng:* Khi tần suất gọi điện, quãng đường và lịch trình đã được xác định, ta có thể đo được hiệu suất của nhân viên bán hàng. Do đó, nhân viên bán hàng khó có thể bỏ qua những khu vực “khó nhằn” mà chỉ tập trung vào những khách hàng dễ tính. Hơn hết, nhân viên bán hàng không thể dành nhiều thời

gian hơn và đi lạc trong phạm vi hoạt động của mình khi họ phải tuân theo một lịch trình và lộ trình đã được lập sẵn. Khi tần suất, quãng đường và lịch trình được xác định trước, thói quen làm việc của nhân viên bán hàng, nhìn chung, đều sẽ được cải thiện, dẫn đến hiệu quả làm việc của lực lượng bán hàng cao hơn.

(vii) *Phối hợp bán hàng với các chức năng marketing khác*: Xác định tốt phạm vi bán hàng có thể hỗ trợ việc quản lý hiệu quả của những chức năng marketing khác. Việc phân tích doanh thu và chi phí bán hàng có thể được thực hiện dễ dàng hơn trên một phạm vi cụ thể thay vì toàn bộ thị trường. Từ đó, việc nghiên cứu thị trường có thể được tận dụng hiệu quả hơn để thiết lập chỉ tiêu, ngân sách và chi phí bán hàng. Nếu nhân viên bán hàng hỗ trợ khách hàng trong việc khởi động các chiến dịch quảng cáo, điểm phân phối, trưng bày hàng hóa, hoặc thực hiện các công việc liên quan đến khuyến mại, kết quả sẽ tốt hơn khi công việc được giao và quản lý trên cơ sở một phạm vi thay vì toàn bộ thị trường.

6.3 CƠ SỞ PHÁT TRIỂN PHẠM VI BÁN HÀNG

Mục tiêu & tiêu chí hình thành phạm vi bán hàng liên quan trực tiếp đến cơ sở để xác định phạm vi bán hàng. Có thể phân chia phạm vi khách hàng bằng nhiều phương pháp, tùy thuộc vào ba cơ sở được sử dụng. Ba cơ sở quan trọng đó là – khu vực địa lý, tiềm năng và yêu cầu phục vụ, và khối lượng công việc.

(a) *Khu vực địa lý*: Đối với việc xác định phạm vi bán hàng, phân chia theo khu vực địa lý là phương pháp thường được sử dụng. Cơ sở này đơn giản, vì chỉ cần dựa vào ranh giới địa chính như quốc gia, bang, hoặc thành phố. Ưu điểm chính của phương pháp này là sẵn có dữ liệu thứ cấp từ nhiều nguồn khác nhau.

(b) *Yêu cầu và tiềm năng*: Phương pháp này dùng để chỉ việc phân chia khách hàng dựa trên tiềm năng. Cách này mang lại sự công bằng về cơ hội bán hàng, từ đó giúp phát huy tối đa khả năng của nhân viên. Cách làm tương đối đơn giản. Đầu tiên, người quản lý phải ước tính tiềm năng bán hàng cho toàn bộ công ty, sau đó chia đều con số này cho các nhân viên bán hàng. Giả định rằng một công ty đã ước tính tổng tiềm năng bán hàng ở mức 10 triệu đô 1 năm. Sau đó nhà quản lý sẽ xác định thêm rằng mỗi người bán hàng có tiềm năng mang về 500.000 đô 1 năm. Điều này có nghĩa là họ sẽ hình thành 20 phạm vi kinh doanh có cùng tiềm năng bán hàng.

(c) *Khối lượng công việc*: Với cơ sở phân chia phạm vi công việc thứ ba, khối lượng công việc sẽ có thêm một bước nữa. Không chỉ xem xét tiềm năng và yêu cầu riêng mà còn xét đến những khó khăn do đặc điểm địa lý, địa điểm của khách hàng, hoạt động cạnh tranh v.v. Một số công ty cố gắng có được một con số nhất định bằng cách xác định số lượng khách hàng và tần suất gọi điện trung bình. Chẳng hạn, một công ty có thể cung cấp cho mọi người quản lý phạm vi bán hàng 200 khách hàng để phục vụ, kèm theo tần suất gọi điện bình quân một ngày; Điều này có nghĩa là tất cả khách hàng đều được đến gặp một lần trong vòng một tháng làm việc 20 ngày.

6.4 PHƯƠNG PHÁP THIẾT KẾ PHẠM VI BÁN HÀNG

Có 3 phương pháp có thể được sử dụng để thiết kế phạm vi bán hàng.

Phương pháp xây dựng liên quan đến việc kết hợp đủ các nhóm thị trường tổng hợp

của công ty để tạo ra các đơn vị có thể đối mặt với những thách thức trong bán hàng. Để sử dụng phương pháp này, nhân viên bán hàng phải xác định được khách hàng thật sự và khách hàng tiềm năng và đánh giá doanh thu bán hàng cá nhân. Sau khi phân loại họ theo tần suất và số lượng cuộc gọi đến khách hàng, một nhóm những khách hàng sẽ được tạo nhằm thỏa mãn mục tiêu của người tiêu dùng trung bình. Phương pháp này được nhiều nhà sản xuất hàng tiêu dùng sử dụng để tìm kiếm mỗi phân phối lớn.

Phương pháp phân nhỏ lại được tiến hành theo cách ngược lại. Bắt đầu bằng việc dự tính doanh thu tổng cho toàn công ty, bằng cách tham khảo tiềm năng của toàn thị trường và con số thị phần dự tính của công ty. Phương pháp này sau đó sẽ đưa ra một con số doanh thu bình quân cho mỗi nhân viên cần đạt được trên một phạm vi bán hàng, chia đều cho toàn bộ thị trường. Phương pháp này có thể làm hài lòng hơn những nhà sản xuất hàng hóa công nghiệp mong muốn phân phối một cách có chọn lọc. Tuy nhiên, phương pháp này gặp phải một nghịch lý mang tính khái niệm nghiêm trọng: Thay vì nhìn nhận doanh số bán hàng là kết quả của nỗ lực của lực lượng bán hàng, từ đó dự đoán doanh thu, số lượng thành viên của tổ chức bán hàng sẽ được xác định dựa trên doanh thu tổng quát. Điều này có thể dẫn đến việc dự đoán mang tính chủ quan.

Phương pháp tiền lãi về mặt lý thuyết là biện pháp hấp dẫn nhất. Với phương pháp này, phạm vi bán hàng được tạo ra chỉ cần lợi nhuận biên vượt qua chi phí phục vụ. Tuy nhiên, những khó khăn về quản lý lại ngăn cản tính ứng dụng của phương pháp này do nó đòi hỏi hệ thống kế toán chi phí có khả năng xác định doanh thu, chi phí và lợi nhuận ở các mức đầu vào khác nhau. Nếu như công ty có thể xác định thông tin này, lợi nhuận có thể được tối đa hóa bằng cách tăng cường số lượng phạm vi bán hàng vượt qua mức lợi nhuận âm.

6.5 QUY TRÌNH THIẾT LẬP PHẠM VI BÁN HÀNG

Một phạm vi bán hàng không nên quá lớn đến mức mà nhân viên bán hàng phải dành một lượng quá lớn thời gian để đi lại hoặc phải gọi điện cho một số khách hàng riêng lẻ. Mặc khác, phạm vi bán hàng không nên quá nhỏ đến mức nhân viên bán hàng gọi điện cho khách hàng quá thường xuyên. Phạm vi bán hàng nên đủ lớn để thể hiện được một khối lượng công việc mà lực lượng bán hàng có thể đảm đương, và đủ nhỏ để toàn bộ khách hàng tiềm năng có thể được đến gặp thường xuyên.

Dù cho công ty đang thiết lập phạm vi bán hàng lần đầu tiên hay đang xem xét lại những phạm vi bán hàng hiện có, quy trình vẫn là: (1) chọn lựa một đơn vị quản lý khu vực địa lý, (2) lập bảng phân tích khách hàng, (3) phát triển bản phân tích khối lượng công việc cho nhân viên bán hàng, (4) kết hợp những đơn vị quản lý địa lý thành phạm vi bán hàng, và (5) chỉ định các phạm vi bán hàng cho từng nhân viên.

1. *Lựa chọn đơn vị quản lý theo khu vực địa lý*

Công việc đầu tiên của quá trình thiết kế phạm vi bán hàng là lựa chọn đơn vị quản lý theo khu vực địa lý. Những đơn vị thường được sử dụng là khu vực kinh doanh, thành phố hoặc bang. Các phạm vi bán hàng kết hợp lại với nhau tạo thành những đơn vị quản lý cơ bản.

Việc quản lý nên được chia thành những đơn vị càng nhỏ càng tốt. Có hai lý do cho vấn đề này. Lý do thứ nhất là để khẳng định lợi thế của phạm vi bán hàng, xác định chính xác tiềm năng bán hàng của khu vực đó. Nếu như đơn vị bán hàng quá lớn, những khu vực

có tiềm năng bán hàng kém sẽ bị ẩn đi vì đã trộn lẫn vào khu vực có tiềm năng doanh thu cao, và ngược lại, những khu vực có tiềm năng doanh thu cao cũng sẽ bị trộn lẫn vào những khu vực có tiềm năng doanh thu thấp. Ví dụ, nếu như, một công ty muốn gia tăng phạm vi bán hàng của Ram và giảm phạm vi bán hàng của Sham, thì sẽ dễ chuyển đổi trong các đơn vị quản lý cấp thành phố hơn cấp bang.

Các đơn vị chính trị (tiểu bang, quận hoặc thành phố) hiện nay thường được sử dụng làm đơn vị quản lý khu vực địa lý. Chúng thường được sử dụng bởi vì đây cũng chính là cơ sở của rất nhiều dữ liệu từ chính phủ và các thông tin thị trường khác.

Các quận: Ở Hoa Kỳ và Anh Quốc, quận là nhất đơn vị kiểm soát địa lý được sử dụng rộng rãi. Quận, ở những nước này, thường là đơn vị nhỏ nhất mà các nguồn chính phủ báo cáo số liệu thống kê. Ở Ấn Độ, đơn vị huyện cũng tương tự như vậy.

Khu vực theo mã bưu chính: Cách phân chia khu vực này cũng được sử dụng ở Mỹ. Một khu vực theo mã bưu chính điển hình thường nhỏ hơn một quận.

Thành phố: Khi tiềm năng bán hàng của công ty được đặt hoàn toàn hoặc gần như hoàn toàn trong các khu vực đô thị hóa, thì thành phố được sử dụng làm đơn vị quản lý. Rất ít thành phố có thể hoàn toàn thỏa mãn việc trở thành một khu vực quản lý. Thêm vào đó, vùng ngoại ô liền kề các thành phố sở hữu tiềm năng bán hàng tối thiểu cũng bằng ở thành phố và, ngoài ra, khu vực này có thể được quản lý bởi cùng một người mà chỉ với một chút chi phí bổ sung.

Khu vực thương mại: Một đơn vị quản lý khác được sử dụng để thiết lập phạm vi bán hàng là khu vực thương mại. Khu vực thương mại có lẽ là đơn vị quản lý có tính logic nhất, vì hoạt động chủ yếu dựa trên dòng lưu thông tự nhiên của hàng hóa và dịch vụ, thay vì chỉ là ranh giới địa chính mông manh. Các công ty kinh doanh thông qua các nhà bán buôn hoặc bán lẻ thường sử dụng khu vực thương mại làm đơn vị quản lý. Khu vực thương mại là một khu vực địa lý bao gồm thành phố và các khu vực xung quanh, đóng vai trò là nhà bán lẻ hoặc bán buôn chủ chốt tại khu vực đó. Thông thường, khách hàng trong một khu vực thương mại sẽ không ra khỏi khu vực đó để mua hàng hóa; khách hàng bên ngoài cũng hiếm khi đến khu vực này để mua hàng. Có một vài lợi thế khi chọn khu vực thương mại làm đơn vị quản lý. Khu vực thương mại thường được thiết lập dựa trên điều kiện kinh tế, đại diện cho thói quen mua hàng và mô hình thương mại trong khu vực. Ngoài ra, việc sử dụng các khu vực thương mại cũng hỗ trợ quá trình lập kế hoạch và quản lý.

Bang: Nhiều công ty đã sử dụng ranh giới bang để phân chia phạm vi bán hàng. Bang có thể là một đơn vị quản lý hiệu quả nếu như doanh nghiệp có lực lượng bán hàng mông, bán ở những thị trường có chọn lọc. Việc sử dụng bang làm ranh giới lãnh thổ cũng có thể có hiệu quả với công ty lần đầu tìm kiếm cơ hội phân phối hàng hóa cho toàn quốc. Trên thực tế, trong những tình huống này, nhân viên bán hàng có thể được chỉ định làm việc ở phạm vi nhiều bang. Điều này có thể chỉ mang tính tạm thời cho đến khi thị trường phát triển, họ sẽ quản lý một khu vực nhỏ hơn. Phân chia phạm vi bán hàng theo bang khá đơn giản, thuận tiện và tiết kiệm chi phí

2. *Lập bảng phân tích khách hàng*

Sau khi doanh nghiệp đã lựa chọn đơn vị quản lý địa lý, bước tiếp theo là phân tích tính toán cho mỗi đơn vị này. Mục đích của việc tính toán này là xác định khách hàng và khách hàng tiềm năng, xác định mỗi khách hàng có bao nhiêu tiềm năng doanh thu.

Đầu tiên là, phải biết được tên khách hàng. Có nhiều nguồn sẵn có những thông tin này. Ví dụ: trang Vàng (Yellow Page) đã được số hóa và chúng là một trong những cách

hiệu quả nhất để tìm khách hàng một cách nhanh chóng. Các nguồn khác bao gồm hồ sơ những thương vụ trước đây của công ty; danh bạ thương mại; danh sách thành viên của hiệp hội nghề nghiệp; danh bạ của các tập đoàn; những nhà xuất bản danh sách thư; sách thương mại và tạp chí định kỳ; phòng thương mại; chính quyền trung ương, chính quyền bang và chính quyền địa phương; và sự tìm kiếm riêng của nhân viên bán hàng.

Sau khi xác định được khách hàng tiềm năng, bước tiếp theo là ước tính tổng tiềm năng bán hàng cho tất cả danh sách khách hàng trên đơn vị quản lý địa lý. Người quản lý bán hàng ước tính tổng tiềm năng thị trường, sau đó xác định công ty có thể đạt được bao nhiêu trong tổng doanh thu này. Ước tính tiềm năng bán hàng này trên một phạm vi thường là một quyết định sau khi đã suy xét các yếu tố khác. Dựa trên doanh số hiện tại của công ty trên phạm vi đó, mức độ cạnh tranh, và bất cứ lợi thế nào mà công ty có trong mối quan hệ với khách hàng. Máy tính cá nhân đã trở thành một công cụ trợ giúp hữu ích to lớn trong việc phân tích tiềm năng bán hàng của một phạm vi bán hàng. Máy tính cá nhân cũng có thể ước tính doanh thu tiềm năng nhanh hơn người bán hàng, dựa trên nhiều tiêu chí được xác định trước.

Khi đã có con số doanh thu ước tính, máy tính sẽ phân loại mỗi khách hàng dựa trên tiềm năng mua hàng năm. Một phương pháp thường được sử dụng là phân loại ABC. Máy tính sẽ xác định xem tất cả những khách hàng nào có tiềm năng lớn hơn một con số nhất định, sau đó phân loại thành nhóm A. Tiếp theo, khách hàng được coi là có tiềm năng trung bình được phân loại thành nhóm B. Cuối cùng, khách hàng có tiềm năng thấp hơn được tính là nhóm C.

3. Phát triển bản phân tích khối lượng công việc cho nhân viên bán hàng

Bản phân tích khối lượng công việc cho nhân viên bán hàng là bản dự tính thời gian và nỗ lực cần có để phụ trách một đơn vị quản lý địa lý. Con số ước lượng này dựa trên bản phân tích số lượng khách hàng được gọi, tần suất gọi điện, thời lượng cuộc gọi, thời gian di chuyển cần có và thời gian ngoài dự tính. Kết quả của bản ước tính khối lượng công việc cho nhân viên là sự tổng hợp của các đặc điểm cuộc gọi tới khách hàng trên một đơn vị quản lý địa lý.

Có một số yếu tố ảnh hưởng đến số lượng khách hàng tiếp cận được trong mỗi đơn vị. Yếu tố cơ bản nhất là thời gian cần thiết để tiếp cận mỗi khách hàng. Điều này bị ảnh hưởng bởi số lượng người tiếp cận và độ dài của thời gian chờ đợi. Thông tin về các yếu tố này có thể được xác định bằng cách kiểm tra hồ sơ công ty hoặc bằng cách nói chuyện với người bán hàng.

Một yếu tố ảnh hưởng đến số lượng khách hàng tiếp cận được là thời gian cần để di chuyển tới địa điểm của từng khách hàng. Thời gian di chuyển có thể khác nhau tùy thuộc vào từng vùng, phụ thuộc vào những yếu tố như điều kiện giao thông, đường cao tốc và thời tiết. Người quản lý tìm cách giảm tối thiểu thời gian đi lại và nhờ đó tăng lên số lượng khách hàng tiếp cận được.

Tần suất của các cuộc gọi bán hàng bị ảnh hưởng bởi một số yếu tố. Các khách hàng thường được nhóm thành một số loại theo tiềm năng bán hàng. Khách hàng nhóm A được gọi thường xuyên nhất, nhóm B ít thường xuyên hơn và nhóm C chiếm ít thời gian nhất trong tất cả. Những yếu tố khác ảnh hưởng đến tần suất gọi điện là tính chất của sản phẩm và mức độ cạnh tranh. Mức độ ảnh hưởng của những hoạt động không phải hoạt động bán hàng cũng ảnh hưởng đến thời gian và nỗ lực hoạt động trên một đơn vị quản lý.

4. Kết hợp đơn vị quản lý địa lý với phạm vi bán hàng

Đến đây, người quản lý bán hàng đã làm việc với đơn vị quản lý được chọn từ ban đầu trong quá trình thiết lập phạm vi bán hàng. Đơn vị có thể là một tiểu bang, quận, thành phố hoặc một số khu vực địa lý khác. Người quản lý bán hàng giờ đây đã sẵn sàng để nhóm những đơn vị quản lý gần nhau thành những phạm vi bán hàng có tiềm năng doanh thu như nhau.

Trước đây, người quản lý bán hàng thường phát triển một danh sách những phạm vi bán hàng dự kiến bằng cách tự mình sắp xếp các đơn vị gần nhau. Tuy nhiên, đây là một quy trình dài hạn mà, trong hầu hết các trường hợp, dẫn đến việc các đơn vị này bị phân tách thành những khu vực có doanh thu không đồng đều. Ngày nay, máy tính là một công cụ tiện lợi để giải quyết vấn đề này một cách nhanh chóng.

Phạm vi bán hàng có tiềm năng doanh thu không tương đương nhau không hẳn là xấu. Nhân viên bán hàng có sự khác biệt về khả năng, kinh nghiệm cũng như mục đích, và một số trong số họ còn được giao cho khối lượng công việc nặng hơn người khác. Người quản lý cần phải chỉ định những nhân viên bán hàng giỏi nhất cho những phạm vi có tiềm năng doanh thu cao nhất, tương tự như vậy, những người mới có hiệu quả thấp hơn sẽ được giao cho những khu vực đứng thứ 2 hoặc thứ 3. Tất nhiên, một số đánh giá về chỉ số doanh thu và mức hoa hồng có thể cần thiết, phụ thuộc vào tiềm năng doanh thu tương ứng của khu vực, và hình thức nhiệm vụ bán hàng – phi bán hàng mà mỗi đại diện kinh doanh đảm nhận.

5. Chỉ định nhân viên cho từng phạm vi bán hàng

Khi các phạm vi bán hàng đã được kết hợp và phân chia, người quản lý đã sẵn sàng để giao nhân viên bán hàng cho từng khu vực. Mỗi nhân viên bán hàng đều có sự khác biệt về tình trạng sức khỏe, khả năng, mục đích và hiệu suất làm việc. Một khối lượng công việc phù hợp với người này có thể là quá tải với người khác, và sẽ gây ra tâm trạng thất vọng.

Khi giao phạm vi bán hàng cho nhân viên, người quản lý trước hết cần phải phân hạng nhân viên theo năng lực của họ. Khi xác định khả năng của họ, người quản lý cần xem xét những yếu tố như sản phẩm, kiến thức ngành, khả năng nói chuyện và thuyết phục. Để có thể đánh giá khả năng của nhân viên bán hàng trong một phạm vi nhất định, người quản lý bán hàng cần xem xét những đặc điểm thể chất, văn hóa, xã hội và so sánh với những người còn lại trong cùng phạm vi. Ví dụ, nhân viên bán hàng được sinh ra và lớn lên ở nông thôn thường sẽ làm việc hiệu quả hơn với những khách hàng ở vùng nông thôn so với khách hàng thành thị bởi họ có cùng cách nói chuyện, có những giá trị quan giống nhau. Mục đích của người quản lý là ghép những nhân viên bán hàng vào các khu vực này để tăng tối đa tiềm năng bán hàng, giúp nhân viên thoải mái khi làm việc trong khu vực này.

6.6 SỬA ĐỔI PHẠM VI BÁN HÀNG

Có hai yếu tố chính có thể khiến một công ty xem xét sửa đổi phạm vi bán hàng. Đầu tiên, một công ty chỉ mới bắt đầu kinh doanh thường không xác định phạm vi bán hàng một cách thận trọng. Thông thường, họ không nhận thức được vấn đề vốn có trong việc đảm nhận một phạm vi bán hàng nhất định, đôi khi họ đánh giá quá cao hoặc quá thấp tiềm năng bán hàng và khối lượng công việc cần thiết. Nhưng khi công ty đã phát triển và có kinh nghiệm, người quản lý sẽ nhận ra cần phải sửa đổi. Trong các trường hợp khác, một phạm

vi bán hàng được xác định tốt cũng có thể bị lỗi thời do điều kiện thị trường thay đổi hoặc do những yếu tố khác ngoài tầm kiểm soát của nhà quản lý.

Với sự trợ giúp của máy tính, người quản lý bán hàng có thể sửa đổi và sắp xếp phạm vi bán hàng trong vòng vài phút. Nếu không có máy tính, nhiệm vụ này có thể mất đến cả ngày. Trước khi bắt tay vào sửa đổi, người quản lý nên xác định xem các vấn đề của sự phân chia phạm vi ban đầu là do thiết kế phạm vi kém, do thay đổi thị trường hoặc bị lỗi quản lý ở những khu vực khác. Ví dụ, sẽ là một sai lầm nghiêm trọng nếu như người quản lý bán hàng điều chỉnh phạm vi bán hàng khi vấn đề thực tế lại là do kế hoạch lương thưởng chưa hợp lý.

Dấu hiệu cho thấy cần phải sửa đổi phạm vi

Khi một công ty phát triển, nó thường cần một lực lượng bán hàng lớn hơn để phụ trách cả thị trường. Nếu công ty không thuê thêm nhân sự, lực lượng bán hàng có thể sẽ chỉ lướt qua phạm vi bán hàng thay vì bao quát cả thị trường. Nếu tiềm năng bán hàng đã được ước tính trong một cách thức không đầy đủ, hiệu suất của lực lượng bán hàng có thể rất gây hiểu lầm.

Phạm vi bán hàng cũng cần sửa đổi nếu họ đánh giá quá cao tiềm năng bán hàng. Chẳng hạn, một khu vực có thể quá nhỏ để một nhân viên bán hàng giỏi có thể kiểm đủ thu nhập. Một số thay đổi về môi trường cũng có thể dẫn đến sự điều chỉnh về phạm vi bán hàng.

Chồng chéo phạm vi bán hàng cũng là một lý do khác yêu cầu việc sửa đổi. Vấn đề này thường xảy ra khi phạm vi bán hàng bị phân tách, và có thể gây ra xích mích cho đội ngũ bán hàng. Nhân viên bán hàng rất không muốn phân chia phạm vi làm việc của họ vì điều đó có nghĩa là phải bàn giao những khách hàng mà họ đã xây dựng và nuôi dưỡng mối quan hệ. Chỉ cần nghĩ một nhân viên bán hàng khác đang gạt hái những lợi ích từ công việc khó khăn của mình cũng đã là một điều gây nhiều cay đắng. Tổ chức cần ngay lập tức khắc phục vấn đề theo cách có lợi cho các đại diện kinh doanh hiện tại, đại diện kinh doanh mới và cả công ty.

Việc thay đổi phạm vi bán hàng có thể cần thiết khi có một nhân viên bán hàng nhảy sang khu vực của nhân viên khác để tìm kiếm cơ hội. Việc làm này là phi đạo đức, và sẽ gây ra vấn đề với lực lượng bán hàng. Nếu phạm vi bán hàng đã được thiết kế hợp lý, họ không cần thiết phải chuyển như vậy. Nhảy sang phạm vi bán hàng của người khác thường là một dấu hiệu cho thấy một nhân viên bán hàng không phát triển được sự hài lòng với phạm vi bán hàng của mình. Tuy nhiên, cũng có thể cho thấy tiềm năng bán hàng của khu vực này và khu vực khác rất khác nhau. Nếu một nhân viên bán hàng đang làm tốt ở khu vực của mình nhưng khu vực bên cạnh lại có nhiều tiềm năng hơn, người đại diện kinh doanh có thể bị bắt buộc chuyển sang thị trường liền đó.

Ảnh hưởng của việc điều chỉnh phạm vi bán hàng

Nhân viên bán hàng, giống như hầu hết những người khác, không thích sự thay đổi. Do vậy, người quản lý phải đưa ra quyết định nhằm tránh sự phân chia phạm vi bán hàng, ảnh hưởng đến tinh thần làm việc của đội ngũ, hoặc phải phân chia phạm vi để có thể giải quyết vấn đề. Khi cắt giảm phạm vi bán hàng, nhân viên bán hàng phải đối mặt với việc cắt giảm thu nhập tiềm năng.

Việc điều chỉnh lương thưởng đôi khi là cần thiết để tránh làm suy giảm tinh thần của nhân viên. Khi cắt giảm bớt phạm vi bán hàng của một nhân viên nào đó, cần phải đàm

phán với họ một cách tự tin, rằng một phạm vi bán hàng nhỏ hơn sẽ tạo điều kiện để khai thác khách hàng sâu hơn, từ đó có được doanh thu lớn hơn với cùng khoảng thời gian đi chuyển. Một cách khác nữa để khuyến khích nhân viên bán hàng là đảm bảo họ sẽ nhận được mức thu nhập như trước đây.

6.7 VÌ SAO PHẠM VI BÁN HÀNG CÓ THỂ KHÔNG ĐƯỢC PHÁT TRIỂN

Mặc dù có những lợi thế đã nêu trên, nhưng việc phát triển phạm vi bán hàng cũng có những hạn chế nhất định:

- Nhân viên bán hàng sẽ có nhiều động lực hơn nếu như họ không bị giới hạn trong một phạm vi nào cả, và có thể tìm kiếm khách hàng ở bất cứ nơi đâu, bất cứ khi nào. Ví dụ, trong trường hợp với các sản phẩm công nghiệp, các tổ chức/khách hàng thường nằm rải rác ở nhiều khu vực địa lý mà không tập trung ở một địa điểm nhất định. Bởi vậy, nhân viên bán hàng có thể được cho phép bán hàng cho nhiều khách hàng tiềm năng hơn.
- Công ty có thể quá nhỏ để quan tâm đến việc chia thị trường thành các khu vực kinh doanh.
- Người quản lý có thể không muốn dành thời gian, hoặc không biết làm cách nào để phát triển phạm vi bán hàng.
- Tình bằng hữu cá nhân cũng có thể là nền tảng để thu hút khách hàng. Ví dụ, với nhân viên tư vấn bảo hiểm nhân thọ, họ thường sẽ tư vấn cho người thân và bạn bè mình trước và tận dụng những mối quan hệ này.

Quản lý và xử lý những vấn đề về phạm vi bán hàng

Bảng dưới đây tổng kết những vấn đề trong quản lý phạm vi bán hàng và những biện pháp xử lý những vấn đề đó:

Vấn đề	Cách xử lý
Mức độ bao quát thấp	Tách các khu vực bán hàng
Phạm vi nhỏ	Mở rộng phạm vi bán hàng
Sửa đổi phạm vi bán hàng	Chuẩn bị trước cho nhân viên bán hàng
Thay đổi khách hàng	Sửa đổi phạm vi bán hàng
Không được hỗ trợ	Trợ giúp nhân viên bán hàng
Nhảy sang phạm vi khác	Dẹp bỏ hiện tượng này
Phạm vi bán hàng trùng lặp	Giảm những khu vực trùng lặp đến mức tối đa
Nhiều mức chi phí khác nhau	Xem xét lại chi phí
Doanh thu cao	Điều chỉnh những yếu tố nguyên nhân

6.8 TỔNG KẾT

Chi phí cho việc nhân viên bán hàng đến gặp khách hàng đã khiến cho nhà quản lý phải tìm ra những biện pháp hiệu quả hơn, kinh tế hơn. Việc này được thực hiện thông qua việc quản lý thời gian và phạm vi bán hàng hiệu quả bằng những ý tưởng và công nghệ mới.

Thiết lập phạm vi bán hàng hỗ trợ cho quá trình quản lý và lập kế hoạch bán hàng. Phạm vi bán hàng được thiết kế hợp lý sẽ giúp cho nỗ lực phát triển thị trường và dịch vụ khách hàng, làm giảm chi phí, đảm bảo sự kết nối giữa công việc của nhân viên bán hàng và hoạt động quảng cáo, nâng cao kết quả làm việc của đội ngũ bán hàng.

Quản lý phạm vi bán hàng đồng nghĩa với trách nhiệm. Đại diện kinh doanh chịu trách nhiệm cho những khu vực này phải chịu trách nhiệm cho việc thực hiện hoạt động bán hàng. Một phạm vi bán hàng có thể được coi là phiên bản thu nhỏ của toàn bộ thị trường của doanh nghiệp, và bởi vậy đại diện kinh doanh chịu trách nhiệm về phạm vi này có rất nhiều nhiệm vụ cần thực hiện.

Quản lý phạm vi bán hàng bao gồm việc thiết lập phạm vi, phân tích khách hàng, phân tích khối lượng công việc của nhân viên, chỉ định phạm vi cho từng người và, nếu cần thiết, phải điều chỉnh lại phạm vi bán hàng. Việc quản trị phạm vi bán hàng hiệu quả là rất cần thiết để có thể phân chia phạm vi một cách cân bằng, ước lượng phạm vi một cách chính xác, tính toán chiến lược để đạt được mục tiêu, và xem xét điểm mạnh, điểm yếu của mỗi nhân viên bán hàng.

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Still, Cundiff, and Govoni, 'Sales Management', PHI.
2. Stanton and Spiro, 'Management of a Sales Force', McGraw Hill.
3. Anderson, Joseph, and Bush, 'Professional Sales Management', McGraw Hill.
4. Robert J. Calvin, 'Sales Management', Tata McGraw Hill.
5. Dalrymple, Cron, and Decarlo, 'Sales Management', John Wiley and Sons.
6. Manning and Reece, 'Selling Today', Pearson Education.

CHƯƠNG 7

CHỈ TIÊU BÁN HÀNG

7.0 MỤC TIÊU

Sau khi hoàn thành bài học này, bạn có thể:

- Mô tả mục đích và tầm quan trọng của chỉ tiêu bán hàng
- Giải thích các loại chỉ tiêu bán hàng và quá trình thiết lập chỉ tiêu
- Thảo luận đặc điểm của một hệ thống chỉ tiêu tốt

7.1 GIỚI THIỆU

Chỉ tiêu bán hàng là mục tiêu số lượng được giao cho một đơn vị bán hàng trong một khoảng thời gian nhất định. Một đơn vị bán hàng có thể là một nhân viên bán hàng, một phạm vi bán hàng, một văn phòng chi nhánh, một khu vực hoặc một nhà phân phối. Chỉ tiêu bán hàng được dùng để lập kế hoạch, kiểm soát và đánh giá các hoạt động bán hàng của một công ty. Là một tiêu chuẩn để thẩm định hiệu quả bán hàng, các chỉ tiêu thể hiện rõ mức hiệu suất mong muốn về khối lượng bán hàng, chi phí, biên lợi nhuận gộp, lợi nhuận ròng, các hoạt động bán hàng và không phải bán hàng, hoặc kết hợp của các mục trên. Chỉ tiêu bán hàng là một nguồn tạo động lực cho nhân viên bán hàng, là cơ sở để khuyến khích, bồi dưỡng, là tiêu chuẩn cho việc đánh giá hiệu suất của nhân viên bán hàng và phát hiện ra điểm mạnh và điểm yếu của cấu trúc bán hàng trong công ty.

Chỉ tiêu là công cụ chỉ đạo và kiểm soát hoạt động bán hàng. Hiệu quả của các chỉ tiêu phụ thuộc vào loại, số lượng và tính chính xác của thông tin marketing được dùng để đặt ra nó, và dựa trên kỹ năng của ban quản lý trong việc quản lý hệ thống chỉ tiêu. Để đạt được kết quả tốt, chỉ tiêu được thiết kế dựa trên thông tin có được từ dự báo bán hàng, nghiên cứu thị trường và tiềm năng bán hàng, và chi phí ước tính. Dữ liệu chính xác là rất quan trọng đối với tính hiệu quả của hệ thống chỉ tiêu, nhưng chỉ thể thôi thì chưa đủ; kỹ năng đánh giá và quản lý là thiết yếu đối với những người có trách nhiệm đặt ra chỉ tiêu. Những chỉ tiêu được quản lý hiệu quả dựa trên hiểu biết sâu sắc về thị trường là những công cụ quan trọng trong việc chỉ đạo và quản lý việc vận hành hoạt động bán hàng.

7.2 MỤC ĐÍCH CỦA CHỈ TIÊU BÁN HÀNG

- Cung cấp tiêu chuẩn cho việc đánh giá hiệu suất:** Chỉ tiêu cung cấp một cách thức để xác định nhân viên bán hàng, địa phận bán hàng, các đơn vị khác của phòng kinh doanh, hoặc đơn vị phân phối nào đang làm ở mức trung bình, dưới mức trung bình hoặc trên mức trung bình. Chúng là thước đo để xác định hiệu suất bán hàng. So sánh chỉ tiêu với hiệu suất bán hàng giúp phát hiện điểm mạnh và yếu, nhưng ban quản lý phải tìm hiểu sâu hơn để tìm ra lý do cho sự khác biệt đó.
- Tạo mục tiêu và động lực cho lực lượng bán hàng:** Chỉ tiêu cung cấp cho nhân viên bán hàng, các nhà phân phối và các đơn vị khác tham gia vào hoạt động bán hàng mục tiêu và động lực để đạt được một mức hiệu suất nhất định.

Nhiều công ty sử dụng chỉ tiêu để khuyến khích lực lượng bán hàng bằng việc tăng lương thưởng của họ thông qua tiền hoa hồng và thưởng nếu nhân viên bán hàng vượt chỉ tiêu và được công nhận là có hiệu suất vượt trội.

- (iii) **Kiểm soát hoạt động của nhân viên bán hàng:** Chỉ tiêu tạo ra cơ hội để chỉ đạo và kiểm soát hoạt động của nhân viên bán hàng. Nhân viên bán hàng chịu trách nhiệm cho những hoạt động nhất định như số lượng cuộc gọi cho khách hàng mỗi ngày, số lượng cuộc gọi cho nhiệm vụ mới, thực hiện số lượng trình diễn tối thiểu. Nếu nhân viên bán hàng không thể đạt các chỉ tiêu trên, công ty có thể tiến hành các hoạt động để sửa chữa những sai sót đó.
- (iv) **Đánh giá năng suất của nhân viên bán hàng:** Chỉ tiêu cung cấp thước đo cho việc đánh giá hiệu quả tổng quan của đại diện bán hàng. Bằng việc so sánh kết quả thực tế với chỉ tiêu, ban quản lý có thể xác định những khu vực hoạt động cần được giúp đỡ để cải thiện năng suất.
- (v) **Kiểm soát chi phí bán hàng:** Chỉ tiêu cũng được thiết kế để giữ cho chi phí bán hàng ở mức kiểm soát. Một vài công ty chỉ hoàn lại chi phí bán hàng ở một tỷ lệ phần trăm chỉ tiêu bán hàng nhất định. Các công ty khác thì gán chi phí với lương thưởng của nhân viên bán hàng để hạn chế những chi tiêu lãng phí. Hạn mức chỉ tiêu giúp các công ty đặt ra chỉ tiêu lợi nhuận.
- (vi) **Để lập kế hoạch lương thưởng hiệu quả:** Chỉ tiêu đóng một vai trò quan trọng trong kế hoạch lương thưởng bán hàng của công ty. Một vài công ty Ấn Độ thực hiện chính sách là nhân viên bán hàng chỉ được nhận hoa hồng khi họ vượt qua được chỉ tiêu được giao. Các công ty cũng sử dụng việc đạt được chỉ tiêu một cách hoàn toàn hoặc một phần để làm cơ sở tính toán tiền thưởng. Nếu nhân viên bán hàng không đạt mức chỉ tiêu kỳ vọng tối thiểu, anh ta sẽ không nhận được khoản tiền thưởng nào.
- (vii) **Đánh giá kết quả cuộc thi bán hàng:** Chỉ tiêu bán hàng được thường xuyên sử dụng trong các cuộc thi bán hàng. Các công ty chủ yếu sử dụng ‘hiệu suất so với chỉ tiêu’ như là cơ sở chính để trao thưởng trong các cuộc thi bán hàng. Các cuộc thi bán hàng là những động lực mạnh mẽ nếu tất cả những người tham gia cảm thấy họ có cơ hội công bằng trong việc chiến thắng thể hiện qua việc trao thưởng dựa trên tỷ lệ phần trăm hoàn thành chỉ tiêu như là yếu tố quyết định chính. Vì vậy, nó khiến cho nhân viên bán hàng bình thường trở thành những người có thành tích cao hơn mức trung bình.

7.3 CÁC LOẠI CHỈ TIÊU

Sự khác biệt trong việc quy trình dự đoán và lập ngân sách, triết lý quản trị, vấn đề trong bán hàng, và phán đoán điều hành, cũng như các biến thể trong quy trình thiết lập chỉ tiêu, khiến cho các công ty có các chỉ tiêu khá đặc biệt. Tuy nhiên, bỏ qua những khác biệt nhỏ, chỉ tiêu thường rơi vào bốn nhóm sau đây:

- (i) **Chỉ tiêu doanh số bán hàng:** Những chỉ tiêu thường gặp là những chỉ tiêu phụ thuộc vào doanh số bán hàng. Loại chỉ tiêu này được thiết lập cho từng cá nhân nhân viên bán hàng, khu vực địa lý, dòng sản phẩm hoặc các nhà phân phối hoặc cho cho chỉ một hoặc sự kết hợp của các yếu tố trên. Chỉ tiêu doanh số bán hàng cũng được đặt ra để cân bằng lượng bán ra của các sản phẩm bán chậm và những sản phẩm bán nhanh hoặc giữa các loại khách hàng khác nhau

trên một đơn vị bán hàng. Chỉ tiêu doanh số bán hàng có thể được đặt theo đơn vị sản phẩm bán hàng, hoặc theo đơn vị tiền tệ hoặc cả hai cũng như dựa trên sản phẩm.

Một vài công ty kết hợp hai yếu tố trên và thiết lập chỉ tiêu theo điểm. Điểm được trao cho việc đạt một mức doanh số cụ thể theo đơn vị hoặc đơn vị tiền tệ cho từng sản phẩm/khách hàng. Ví dụ: một công ty có thể cân nhắc 1000 đồng là một điểm, 2000 đồng là 2 điểm. Cùng lúc đó, công ty có thể thưởng 3 điểm cho việc bán một đơn vị sản phẩm A và 5 điểm cho việc bán một đơn vị sản phẩm B. Các công ty sử dụng cách tiếp cận này do những vấn đề khi áp dụng chỉ tiêu khối lượng bán hàng theo đơn vị hoặc theo đơn vị tiền tệ. Chỉ tiêu doanh số theo đơn vị bán hàng được coi là hữu ích trong các tình huống kinh doanh mà ở đó giá của sản phẩm dao động đáng kể hoặc khi mà giá đơn vị của sản phẩm khá cao. Chỉ tiêu doanh số bán hàng theo đơn vị tiền tệ được cho là phù hợp khi lực lượng bán hàng bán nhiều sản phẩm tới một hoặc nhiều loại khách hàng khác nhau.

- (ii) **Chỉ tiêu tài chính hoặc ngân sách:** Chỉ tiêu tài chính hoặc ngân sách được xác định để đạt lợi nhuận ròng kỳ vọng cũng như để kiểm soát chi phí bán hàng phát sinh. Nói một cách khác, chỉ tiêu tài chính hoặc ngân sách được đặt ra với các đơn vị khác nhau trong bộ phận bán hàng để kiểm soát chi phí, biên lợi nhuận gộp và lợi nhuận ròng. Mục đích của việc thiết lập chỉ tiêu tài chính là để giúp cho nhân viên bán hàng hiểu rằng công việc này bao gồm cả những việc khác hơn là chỉ đạt được khối lượng bán hàng mục tiêu. Nó khiến cho đội ngũ bán hàng nhận thức được rằng công ty hoạt động là để có lợi nhuận. Chỉ tiêu chi phí nhấn mạnh việc giữ cho chi phí phù hợp với khối lượng bán hàng, vì thế, nó kiểm soát một cách không trực tiếp biên lợi nhuận gộp và lợi nhuận ròng. Chỉ tiêu của biên lợi nhuận gộp hoặc lợi nhuận ròng nhấn mạnh sự đóng góp của biên lợi nhuận gộp và lợi nhuận, do đó, kiểm soát không trực tiếp chi phí bán hàng.

Chỉ tiêu chi phí: Để giúp cho lực lượng bán hàng nhận thức được sự cần thiết của việc giữ cho chi phí bán hàng ở trong giới hạn hợp lý, một vài công ty đặt ra chỉ tiêu cho chi phí liên quan tới các mức độ bán hàng khác nhau đạt được bởi lực lượng bán hàng của họ. Và để chần chắn về sự phù hợp của nó, họ còn gắn chỉ tiêu chi phí với lương thưởng để giữ cho chi phí ở giới hạn quy định. Bởi bán hàng là kết quả của việc thực hiện các nhiệm vụ bán hàng mà khác nhau giữa các phạm vi bán hàng, thật không dễ dàng để quyết định chỉ tiêu chi phí như là tỉ lệ phần trăm bán hàng một cách thống nhất. Việc tuân thủ chỉ tiêu chi phí một cách nghiêm ngặt dẫn tới việc giảm động lực ở lực lượng bán hàng. Những chỉ tiêu chi phí như vậy thường được sử dụng như một sự bổ sung cho các loại chỉ tiêu khác.

Chỉ tiêu lợi nhuận ròng: Chỉ tiêu lợi nhuận ròng đặc biệt hữu ích trong các công ty có nhiều loại sản phẩm nơi mà các loại sản phẩm khác nhau đóng góp mức lợi nhuận khác nhau. Nó nhấn mạnh việc đội ngũ bán hàng sử dụng thời gian một cách hợp lý. Việc đảm bảo rằng đội ngũ bán hàng không dành nhiều thời gian cho các sản phẩm mang lại lợi nhuận ít hơn là rất quan trọng đối với ban quản lý, bởi họ đang đánh đổi cơ hội kiếm được lợi nhuận cao hơn

từ các sản phẩm các tỷ suất lợi nhuận cao. Nói một cách khác, cần đảm bảo nhân viên bán hàng dành thời gian tối đa cho các khách hàng mang lại nhiều lợi nhuận hơn. Mục tiêu có thể đạt được bằng cách đặt chỉ tiêu trên lợi nhuận ròng và do đó, khuyến khích đội ngũ bán hàng bán nhiều sản phẩm có tỷ suất lợi nhuận cao và bán ít đi các sản phẩm có tỷ suất lợi nhuận thấp.

(iii) **Chỉ tiêu hoạt động:** Hiệu suất tốt trong thị trường cạnh tranh đòi hỏi lực lượng bán hàng phải thực hiện công việc bán hàng cùng với các hoạt động phát triển thị trường. Các hoạt động phát triển thị trường sẽ có ý nghĩa lâu dài đối với danh tiếng của công ty.

Để đảm bảo rằng những hoạt động quan trọng trên được thực hiện, một vài công ty đặt mức chỉ tiêu cho lực lượng bán hàng về các hoạt động bán hàng khác nhau cần được thực hiện trong một khoảng thời gian. Cuối cùng, công ty phải đặt mức mục tiêu cho hiệu suất làm việc của nhân viên bán hàng. Một vài loại hạn mức hoạt động phổ biến ở các công ty có thể gồm:

- Số lượng khách hàng tiềm năng mà nhân viên bán hàng gọi
- Số lượng khách hàng mới có được
- Số lượng cuộc gọi cho những khách hàng hiện tại của công ty
- Số lượng trung gian mà nhân viên bán hàng gọi
- Số lượng cuộc gọi dịch vụ
- Số lượng minh họa được thực hiện

Ưu điểm chính của chỉ tiêu hoạt động nằm ở khả năng định hướng lực lượng bán hàng thực hiện các hoạt động bán hàng khẩn cấp và những hoạt động quan trọng tuy không phải bán hàng nhưng liên quan đến việc phát triển thị trường một cách cân bằng và thường xuyên.

(iv) **Chỉ tiêu hỗn hợp:** Phụ thuộc vào bản chất của sản phẩm và thị trường, vào các nhiệm vụ bán hàng yêu cầu đòi hỏi phải được thực hiện cũng như là các thử thách bán hàng mà công ty phải đối mặt, nhiều công ty cho rằng việc đặt ra chỉ tiêu kết hợp hai hoặc ba dạng chỉ tiêu trên có thể rất hữu ích. Việc kết hợp chỉ tiêu khối lượng bán hàng theo đơn vị tiền tệ và lợi nhuận ròng, hoặc khối lượng đơn vị bán hàng và chỉ tiêu hoạt động bán hàng thường được sử dụng ở nhiều công ty bán sản phẩm tiêu dùng và công nghiệp ở Ấn Độ.

7.4 THIẾT LẬP CHỈ TIÊU DOANH SỐ BÁN HÀNG

(i) **Chỉ tiêu dựa trên tiềm năng bán hàng:** Một cách thức phổ biến trong việc thiết lập chỉ tiêu là gắn chỉ tiêu trực tiếp tiềm năng của phạm vi bán hàng. Những tiềm năng này là một phần của tổng doanh số ngành ước tính mà công ty kỳ vọng là sẽ nhận được ở một phạm vi nhất định. Chỉ tiêu doanh số bán hàng tổng hợp những nỗ lực mà một đơn vị bán hàng cụ thể nên thực hiện. Tiềm năng bán hàng đại diện cho các cơ hội bán hàng tối đa cho các đơn vị bán hàng như nhau. Nhiều công ty lập ra chỉ tiêu doanh số bán hàng từ tiềm năng bán hàng, và cách tiếp cận này là phù hợp khi – tiềm năng của phạm vi bán hàng được xác định cùng với việc thiết kế phạm vi và lập kế hoạch từ dưới lên và dự đoán quy trình được sử dụng để đạt được con số doanh thu dự tính.

Chính vì vậy, nếu tiềm năng bán hàng của mỗi phạm vi hoặc dự đoán đã được xác định và chỉ tiêu có liên quan đến những con số đo lường đó, công việc thiết lập chỉ tiêu đã được hoàn thành. Ví dụ, giả sử tiềm năng bán hàng trong phạm vi A là 300.000.000 đồng hoặc 4% tiềm năng của toàn công ty. Sau đó, ban quản lý có thể giao số lượng đó như là một chỉ tiêu cho một nhân viên bán hàng phụ trách khu vực đó. Tổng chỉ tiêu của tất cả các phạm vi sẽ bằng tiềm năng bán hàng của công ty.

Trong một vài trường hợp, ban quản trị chọn sử dụng con số ước tính của tiềm năng như là điểm bắt đầu của việc xác định chỉ tiêu. Những tiềm năng này sau đó sẽ được điều chỉnh cho phù hợp với một hoặc nhiều yếu tố dưới đây:

Yếu tố con người: Một chỉ tiêu có thể phải được điều chỉnh xuống khi có một nhân viên bán hàng nhiều tuổi chịu trách nhiệm một phạm vi. Nhân viên bán hàng có thể làm việc hiệu quả cho công ty trong nhiều năm nhưng giờ đang tới tuổi nghỉ hưu và làm việc chậm chạp hơn do hạn chế về mặt thể chất.

Việc sa thải nhân viên này sớm có thể là một hành động phi đạo đức. Đôi khi những người này được giao cho những phạm vi bán hàng nhỏ hơn cùng với chỉ tiêu thấp hơn. Tương tự như vậy, đôi khi nhân viên bán hàng mới được giao cho chỉ tiêu thấp hơn trong những năm đầu cho đến khi họ có mức độ thành thạo công việc cao hơn.

Các yếu tố tâm lý: Ban quản lý hiểu rằng việc nghỉ ngơi sau khi đạt được một mục tiêu là bản chất của con người. Vì thế, đôi khi người quản lý bán hàng đặt chỉ tiêu thấp hơn một chút so với tiềm năng được kỳ vọng của nhân viên bán hàng đó. Mặt khác, ban quản lý không nên đặt chỉ tiêu quá cao so với thực tế. Một chỉ tiêu quá cao so với tiềm năng bán hàng có thể gây chán nản cho lực lượng bán hàng. Chỉ tiêu lý tưởng về mặt tâm lý là một mục tiêu cao hơn tiềm năng một chút nhưng vẫn có thể đạt được và thậm chí vượt qua được bằng cách làm việc hiệu quả.

Các yếu tố lương thưởng: Đôi khi các công ty liên hệ các chỉ tiêu tới tiềm năng bán hàng, nhưng sẽ điều chỉnh chúng để cho phù hợp với kế hoạch lương thưởng. Trong những trường hợp như vậy, công ty dùng cả chỉ tiêu và hệ thống lương thưởng để khuyến khích đội ngũ bán hàng. Ví dụ, một công ty có thể đặt chỉ tiêu đạt 90% tiềm năng. Công ty sẽ trả một phần thưởng nếu chỉ tiêu đó được hoàn thành và một phần thưởng bổ sung nếu doanh thu đạt 100% tiềm năng.

- (ii) ***Chỉ tiêu chỉ dựa trên doanh số trước đó:*** Trong một vài tổ chức, chỉ tiêu khối lượng bán hàng được dựa hoàn toàn vào doanh số năm trước đó hoặc dựa trên doanh số trung bình của một vài năm. Ban quản lý đặt chỉ tiêu cho mỗi nhân viên bán hàng với tỷ lệ phần trăm tùy ý, tăng theo doanh số từng thời kì. Ưu điểm duy nhất của phương pháp đặt chỉ tiêu này là sự đơn giản trong việc tính toán và quản trị với chi phí thấp. Nếu một công ty tuân theo quy trình này, ít nhất họ nên sử dụng con số trung bình trong vòng nhiều năm trả lại đây làm cơ sở, chứ không chỉ là doanh số năm trước. Sự kiện ngẫu nhiên hoặc không thường xuyên sẽ chỉ có ảnh hưởng đến chỉ số bán hàng trong một năm nhất định.

Tuy nhiên, phương pháp thiết lập chỉ tiêu chỉ dựa trên hiệu suất có những hạn chế lớn. Phương pháp này bỏ qua những thay đổi tiềm tàng trong tiềm năng bán hàng của một phạm vi. Điều kiện kinh doanh chung trong năm nay có thể suy giảm ở một số quận, do đó mà tiềm năng bán hàng ở quận này giảm xuống, hoặc khách hàng mới tiềm năng có thể đã chuyển sang quận khác, do đó mà khối lượng doanh thu tiềm năng ở quận đó lại tăng lên. Việc lấy chỉ tiêu dựa trên doanh số của năm trước có thể sẽ khiến cho nhà quản trị không nhận ra hiệu suất thấp ở một phạm vi nhất định. Một người có thể có doanh số 100.000.000 đồng năm ngoái, và chỉ tiêu là tăng 5% trong năm nay. Nhân viên bán hàng này thậm chí có thể đạt chỉ tiêu 105.000.000 đồng. Tuy nhiên, tiềm năng của khu vực có thể là 200.000.000 đồng. Nhân viên bán hàng này có thể hoạt động kém hiệu quả trong nhiều năm mà không để cho ban quản trị nhận ra vấn đề đang tồn tại. Chỉ tiêu dựa trên doanh số năm trước cũng bỏ qua tỷ lệ phần trăm của doanh số tiềm năng đã đạt được. Hơn nữa, chỉ tiêu kiểu ‘đuôi theo cái đuôi của chính mình’ – khi mà nhân viên bán hàng càng bán được nhiều, tinh thần của họ càng giảm sút và điều này sẽ khiến cho những nhân viên bán hàng xuất sắc nhất rời khỏi công ty.

(iii) **Chỉ tiêu dựa trên phán đoán của người điều hành:** Đôi khi chỉ tiêu doanh số bán hàng chỉ dựa trên phán đoán của người điều hành, chính xác hơn thì đó là phỏng đoán. Phán đoán của người điều hành thường là một nguyên liệu không thể thiếu trong quy trình thiết lập chỉ tiêu, nhưng không nên chỉ sử dụng mỗi yếu tố này. Mặc dù người điều hành có thể có nhiều kinh nghiệm, rất nhiều rủi ro có thể nảy sinh từ việc chỉ dựa trên yếu tố này mà không quan tâm tới các biện pháp định lượng thị trường. Phương pháp này sẽ hợp lý nếu có quá ít thông tin dùng để đặt chỉ tiêu. Khi mà không có dự đoán doanh số bán hàng, sẽ không có cách thực tế nào để xác định tiềm năng bán hàng của phạm vi bán hàng. Khi sản phẩm mới và tỷ lệ được thị trường chấp nhận thì không rõ ràng, phạm vi bán hàng có thể chưa được mở, hoặc một nhân viên bán hàng mới được giao cho một phạm vi bán hàng mới. Trong những tình huống này, ban quản lý có thể thiết lập chỉ tiêu doanh số bán hàng chỉ dựa trên phán đoán.

(iv) **Chỉ tiêu dựa trên tổng ước tính thị trường:** Trong một vài công ty, ban quản lý có thể không có số liệu hay ước tính cho lực lượng bán hàng về tiềm năng của một phạm vi bán hàng. Những công ty này sử dụng cách thức lập kế hoạch từ trên xuống và dự đoán để có được ước tính về doanh số cho cả công ty; vì vậy, nếu ban quản lý thiết lập chỉ tiêu doanh số, quy trình tương tự sẽ diễn ra. Ban quản lý có thể (i) chia nhỏ ước tính tổng doanh số của công ty, sử dụng các chỉ số khác nhau về cơ hội bán hàng tương đối trong mỗi phạm vi bán hàng và sau đó điều chỉnh hoặc (ii) chuyển đổi ước tính doanh số của công ty thành chỉ tiêu bán hàng toàn công ty và sau đó chia nhỏ chỉ tiêu doanh số của công ty bằng cách sử dụng một chỉ số về các cơ hội bán hàng tương đối trong mỗi lãnh thổ. Trong quá trình thứ hai, một bộ điều chỉnh được thực hiện cho sự khác biệt giữa các phạm vi bán hàng và nhân sự bán hàng trước khi đi đến chỉ tiêu cho từng phạm vi. Hãy ghi nhớ rằng những sự lựa chọn này là tương tự nhau, sự khác biệt duy nhất nằm ở chỗ liệu rằng những sự điều chỉnh chỉ được thực hiện ở một phạm vi bán hàng, hay toàn bộ công ty. Nhưng thường thì lựa chọn thứ hai sẽ là một lựa chọn tốt hơn.

- (v) **Chỉ tiêu chỉ liên quan tới kế hoạch lương thưởng:** Các công ty đôi khi chỉ thiết lập chỉ tiêu doanh số bán hàng chỉ dựa trên số lượng lương thưởng dự kiến mà ban quản lý tin rằng đội ngũ bán hàng nên nhận được. Không xem xét tiềm năng bán hàng trên các phạm vi, tổng ước tính thị trường và kinh nghiệm bán hàng trước đó, và chỉ tiêu được thiết kế riêng để phù hợp với kế hoạch lương thưởng. Nếu, ví dụ như, nhân viên bán hàng A nhận được lương 5.000.000 đồng/tháng và 5% hoa hồng trên tất cả doanh số hàng tháng trên 50.000.000 đồng. Chỉ tiêu doanh số hàng tháng của A là 50.000.000 đồng. Chừng nào doanh số hàng tháng của A vượt qua 50.000.000 đồng, ban quản lý vẫn giữ tỉ lệ hoa hồng trên doanh số ở mức 5%.

Những chỉ tiêu doanh số bán hàng như vậy là những tiêu chuẩn kém để đánh giá hiệu quả bán hàng, chúng chỉ liên quan gián tiếp, nếu có, tới tiềm năng bán hàng của mỗi phạm vi. Đây là cách thức phù hợp để gắn mục tiêu về hiệu suất bán hàng với kế hoạch lương thưởng, đây chính là một cách khuyến khích về mặt tài chính cho nhân viên bán hàng, nhưng chỉ tiêu doanh số không nên chỉ dựa trên kế hoạch lương thưởng.

- (vi) **Nhân viên bán hàng tự thiết lập chỉ tiêu:** Một vài công ty giao cho nhân viên bán hàng nhiệm vụ đặt ra chỉ tiêu doanh số, điều này cũng có nghĩa là nhân viên bán hàng được đặt vào vị trí tự xác định tiêu chuẩn cho hiệu suất làm việc của chính mình. Lý do cho điều này là đội ngũ bán hàng, những người ở gần nhất với phạm vi bán hàng, biết rõ nhất về phạm vi đó, và vì thế, họ có thể đặt ra được những chỉ tiêu bán hàng thực tế nhất. Tuy nhiên, lý do thực sự là ban quản lý chuyển trách nhiệm đặt chỉ tiêu và chuyển toàn bộ vấn đề sang cho nhân viên bán hàng với suy nghĩ rằng họ sẽ ít phàn nàn hơn nếu họ tự đặt tiêu chuẩn cho chính mình. Thật vậy, có một sự thật nhất định trong lập luận rằng việc nhân viên bán hàng đặt ra các chỉ tiêu riêng có thể khiến họ làm việc chăm chỉ hơn để đạt được chỉ tiêu và ít phàn nàn hơn. Nhưng nhân viên bán hàng hiếm khi vô tư trong việc thiết lập chỉ tiêu của riêng họ. Một số người miễn cưỡng bắt buộc bản thân phải đạt được những gì họ coi là ‘quá nhiều; và những người khác cho đến nay điều này cũng giống như - đánh giá quá cao khả năng của họ và đặt ra chỉ tiêu cao một cách phi thực tế. Chỉ tiêu đặt cao hoặc thấp một cách phi thực tế - bởi ban quản lý hoặc bởi lực lượng bán hàng gây ra sự không hài lòng và dẫn đến tinh thần lực lượng bán hàng thấp. Ban quản lý nên có thông tin tốt hơn, do đó, cần đưa ra quyết định chỉ tiêu cuối cùng. Ví dụ, làm thế nào nhân viên bán hàng có thể điều chỉnh để quản lý thay đổi về giá cả, sản phẩm, khuyến mãi và các chính sách khác?

7.5 ĐẶC ĐIỂM CỦA MỘT HỆ THỐNG CHỈ TIÊU TỐT

- (i) **Khả năng có thể đạt được trên thực tế:** Nếu một chỉ tiêu là thúc đẩy lực lượng bán hàng nỗ lực tối đa, chỉ tiêu phải đạt được một cách thực tế. Nếu quá xa tầm tay, nhân viên bán hàng sẽ mất động lực.
- (ii) **Sự chính xác về mặt mục tiêu:** Dù cho ban quản lý dùng loại chỉ tiêu nào, nó nên liên quan tới các tiềm năng. Phán đoán của người điều hành cũng là cần thiết nhưng không nên là yếu tố duy nhất để quyết định.
- (iii) **Dễ hiểu:** Một chỉ tiêu nên dễ hiểu cho cả ban quản lý và lực lượng bán hàng.

Hệ thống cũng nên tiết kiệm cho việc quản lý.

- (iv) **Linh hoạt:** Một hệ thống chỉ tiêu cần có đủ độ linh hoạt. Đặc biệt, nếu thời hạn cho một chỉ tiêu dài một năm, ban quản lý có thể sẽ phải điều chỉnh bởi sự thay đổi trong điều kiện thị trường.
- (v) **Sự công bằng:** Một hệ thống chỉ tiêu tốt phải được coi là công bằng đối với những người liên quan. Khối lượng công việc áp đặt bởi chỉ tiêu nên giống nhau cho tất cả những người bán hàng. Tuy nhiên, điều này không có nghĩa là mọi chỉ tiêu phải bằng nhau. Sự khác biệt về tiềm năng, cạnh tranh và khả năng của lực lượng bán hàng thực sự có tồn tại.

7.6 TỔNG KẾT

Chỉ tiêu bán hàng là những mục tiêu định lượng được giao cho nhân viên bán hàng và các đơn vị khác của tổ chức bán hàng. Chúng có mục đích vừa để kích thích hiệu suất vừa để đánh giá hiệu suất, thông qua việc truyền đạt sự mong đợi của ban quản lý và dùng làm thước đo hiệu suất. Trong các hệ thống chỉ tiêu thành công, các thử thách đặc biệt được thực hiện để gắn kết các quy trình thiết lập chỉ tiêu với tiềm năng bán hàng và dữ liệu lập kế hoạch từ dự báo bán hàng và ngân sách bán hàng. Phán đoán hợp lý là cần thiết để điều chỉnh chỉ tiêu dự kiến cho cả những thay đổi chính sách dự tính và cho các yếu tố đặc biệt cho từng phạm vi bán hàng. Đánh giá và thẩm định quản lý liên tục và cân bằng linh hoạt trong việc thay đổi chỉ tiêu và cải tiến quy trình thiết lập chỉ tiêu đặc trưng cho hệ thống chỉ tiêu thành công. Khi dựa trên thông tin thị trường có liên quan và chính xác, và khi được quản lý thông minh, chỉ tiêu là công cụ hiệu quả để chỉ đạo và kiểm soát hoạt động bán hàng.

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Still, Cundiff, and Govoni, 'Sales Management', PHI.
2. Stanton and Spiro, 'Management of a Sales Force', McGraw Hill.
3. Anderson, Joseph, and Bush, 'Professional Sales Management', McGraw Hill.
4. Robert J. Calvin, 'Sales Management', Tata McGraw Hill.
5. Dalrymple, Cron, and Decarlo, 'Sales Management', John Wiley and Sons.
6. Manning and Reece, 'Selling Today', Pearson Education.

CHƯƠNG 8

GIÁM SÁT VÀ ĐÁNH GIÁ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG

8.1 GIỚI THIỆU

Mỗi thành viên của một tổ chức đều có ảnh hưởng đến doanh thu bán hàng, dù trực tiếp hay gián tiếp. Tuy nhiên, sự thành công cuối cùng, lại phụ thuộc phần lớn vào hoạt động của cá nhân mỗi người bán hàng. Công việc chính của người quản lý là giúp cho nhân viên của mình đạt được hết tiềm năng. Do vậy, hoạt động giám sát và đánh giá đội ngũ bán hàng trở nên rất quan trọng.

Việc áp dụng thành công những quy trình kiểm soát thích hợp sẽ giúp cho hiệu quả cuối cùng cao hơn, doanh thu cao hơn. Giám sát và đánh giá lực lượng bán hàng sẽ là công cụ để quản lý tốt hơn. Những hoạt động này bao gồm việc kiểm tra chất lượng và cân bằng tiêu chuẩn so với công việc thực tế. Giám sát và đánh giá hiệu quả sẽ đảm bảo việc đạt được mục tiêu với chỉ những nỗ lực tối thiểu.

8.2 GIÁM SÁT LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG

Nhà quản lý quản lý nhân viên bán hàng bằng cách giám sát. Dù cho người giám sát là ai, thì mục đích là để nâng cao hiệu suất công việc của nhân viên. Nhà quản lý giám sát nhân viên bán hàng dưới quyền kiểm soát của họ. Với nhiệm vụ giám sát, họ sẽ phải tạo mối quan hệ với nhân viên bán hàng để có thể quan sát họ, đánh giá họ và báo cáo lại hiệu quả làm việc, sửa đổi những thiếu sót; làm rõ nhiệm vụ và trách nhiệm, tạo động lực, thông báo về những thay đổi trong chính sách tới khách hàng, giúp cho khách hàng giải quyết vấn đề công việc và vấn đề chung. Rõ ràng là, nhà quản lý cần quan tâm chủ yếu đến việc quản lý hành động, nhằm nâng cao sự đóng góp của nhân viên bán hàng vào việc đạt được mục tiêu.

Giám sát bao nhiêu là đủ?

Khó mà có thể tính toán rõ ràng giám sát bao nhiêu là đủ, bởi nhiều quá hay ít quá đều không tốt. Tuy nhiên, có một số trường hợp cần phải được giám sát:

- Tỷ lệ doanh thu cao vượt bậc
- Số lượng khách hàng tăng cao.
- Khách hàng phàn nàn ngày một nhiều hơn.
- Thư đặt hàng và điện thoại đặt hàng tăng lên mà không có lý do cụ thể.
- Số lượng đơn đặt hàng thấp.
- Tổng số lượng cuộc gọi rất cao hoặc rất thấp.
- Gia tăng chi phí bán hàng so với tổng doanh thu.

Những vấn đề này có thể là do giám sát không đúng hoặc giám sát quá ít/quá nhiều. Khi nhà quản trị giao cho những nhân viên được đào tạo tốt, đáng tin cậy những thách thức mới, thì cách giám sát truyền thống, và quan điểm của cách giám sát này, sẽ làm cho nhân viên mà họ muốn khuyến khích trở nên ngột ngạt, kìm hãm. Do vậy, cách giám sát cần phải phù hợp với phong cách của người bán hàng. Khi phong cách thay đổi, thì cách giám sát cũng cần thay đổi.

Ai nên là người giám sát?

Tùy thuộc vào doanh nghiệp và tổ chức, đội ngũ bán hàng có thể chịu sự giám sát của quản lý chi nhánh hoặc khu vực, giám đốc kinh doanh, hoặc giám sát kinh doanh. Hay nói cách khác, giám sát kinh doanh có thể được thực hiện bởi các nhà quản trị, như một phần công việc của họ, hoặc những chuyên gia có nhiệm vụ chính là giám sát. Nếu như đội ngũ bán hàng nhỏ và có kinh nghiệm, người giám sát kinh doanh thông thường là những nhà quản trị có doanh thu đứng đầu. Những công ty có cấu trúc doanh thu không tập trung thường giao nhiệm vụ giám sát này cho giám đốc chi nhánh hoặc khu vực.

Giám sát viên thông thường được chọn từ đội ngũ kinh doanh, nhưng ngoài những bằng cấp chứng chỉ cần có để thành công, họ còn cần thêm những bằng cấp khác nữa. Họ cần phải là những giáo viên giỏi. Họ cần phải nhận ra nhu cầu đào tạo, biết cách đào tạo, kiên nhẫn với những người có ít kỹ năng hơn và cần thận chỉ ra những cách làm việc hiệu quả hơn. Giám sát viên cần phải là người có kỹ năng xã giao, ứng phó với những tình huống phức tạp. Ngoài những nhiệm vụ giám sát, một số công ty còn kỳ vọng giám sát viên có thể bán hàng cá nhân, đây cũng là cách để khuyến khích họ cập nhật những thông tin liên quan đến bán hàng.

8.3 ĐÁNH GIÁ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG

Nhìn chung, quá trình đánh giá bao gồm việc so sánh hiệu suất thực tế so với kế hoạch. Quá trình này dùng để làm rõ một cách hệ thống giữa mục tiêu và kết quả. Khi đã xác định được điểm yếu, doanh nghiệp sẽ thực hiện những biện pháp điều chỉnh thông qua đánh giá và những công cụ quản lý khác. Khi đã xác định được điểm mạnh, hay những hoạt động đang đi lệch với định hướng ban đầu, nhà quản lý sẽ sử dụng những thông tin này làm công cụ hỗ trợ có giá trị bằng cách tham gia và giải quyết vấn đề trong tương lai. Việc này có thể được thực hiện dưới dạng điều chỉnh những tiêu chuẩn hiệu suất công việc, đánh giá lại chính sách, quy trình, phương pháp marketing hiện tại và cơ hội tiềm năng cho doanh nghiệp. Do vậy, quá trình đánh giá có mục tiêu dự đoán và chẩn đoán, là công cụ phòng tránh và xử lý vấn đề cho marketing.

Hệ thống đánh giá cần thực hiện được những điều cơ bản sau cho nhà quản lý và nhân viên bán hàng:

- Cung cấp phản hồi cho mỗi nhân viên bán hàng về hiệu suất hiện tại của họ.
- Giúp cho nhân viên bán hàng chỉnh sửa và thay đổi hành vi, thói quen làm việc hiệu quả.
- Cung cấp thông tin cho giám đốc kinh doanh để ra quyết định về thăng chức, chuyển đổi, và nhân viên.

8.4 THỜI LƯỢNG ĐÁNH GIÁ

Thông thường có 3 loại đánh giá doanh thu:

1. **Đánh giá ngắn hạn** – ở đây, hiệu suất bán hàng được đánh giá sau một năm hoặc tập trung vào thành quả hay mục tiêu doanh thu.
2. **Đánh giá trung hạn** – hiệu suất được đánh giá trên 2-4 năm, tập trung vào vấn đề tạo và xác định cơ hội mới khi thích nghi với những mối đe dọa cạnh tranh từ môi trường.

3. **Đánh giá dài hạn** – dựa trên việc đánh giá về khả năng tồn tại trong một thế giới nhiều bất ổn và tăng cường cạnh tranh.

8.5 TIÊU CHUẨN HIỆU SUẤT CÔNG VIỆC

Tiêu chuẩn hiệu suất công việc được thiết kế để đo lường hoạt động mà doanh nghiệp coi là quan trọng nhất. Việc thiết lập những tiêu chuẩn này đòi hỏi phải xem xét tính chất của việc bán hàng. Nói cách khác, phân tích hoạt động bán hàng là cần thiết cho việc xác định mục tiêu, nhiệm vụ bán hàng và những công việc liên quan. Theo đó, những điều này cũng phụ thuộc vào chiến lược bán hàng. Xác lập tiêu chuẩn hiệu suất công việc cho nhân viên bán hàng mới đòi hỏi những biện pháp khác với nhân viên bán hàng đã có kinh nghiệm.

Việc xác lập tiêu chuẩn hiệu suất bán hàng đòi hỏi lượng kiến thức đáng kể về thị trường. Điều quan trọng là phải biết được tổng doanh thu tiềm năng và tỷ lệ doanh thu mà mỗi phạm vi bán hàng có thể đạt được. Ban quản lý đánh giá nhu cầu của khách hàng và khách hàng tiềm năng từ quan điểm lợi nhuận tiềm năng cho mỗi tầng lớp và số lượng khách hàng. Marketing thông minh (Marketing tình báo) là những thông tin về điểm mạnh, điểm yếu, hoạt động và chính sách của đối thủ. Những yếu tố này đều thuộc tiêu chuẩn hiệu suất công việc, đặc biệt là tiêu chuẩn định lượng.

8.5.1 Tiêu chuẩn định lượng về hiệu suất công việc

Hầu hết các công ty đều áp dụng tiêu chuẩn định lượng về hiệu suất công việc. Sự kết hợp những tiêu chuẩn được mỗi công ty lựa chọn là khác nhau, và tùy thuộc vào thị trường của họ. Tiêu chuẩn định lượng, khi có hiệu lực, sẽ xác định cả tính chất và mức độ cần đạt của hiệu suất. Tiêu chuẩn định lượng cung cấp bản mô tả những điều cần thiết cho quản lý. Mỗi người trong đội ngũ bán hàng cần phải có định nghĩa về những hiệu suất được đo lường và các đơn vị đo lường. Những định nghĩa này giúp cho nhân viên bán hàng có những hoạt động có mục đích hơn. Nhân viên có mục tiêu được xác định rõ ràng sẽ ít lãng phí thời gian và công sức hơn cho việc theo đuổi những hoạt động không phục vụ mục tiêu.

Một tiêu chuẩn định lượng đơn lẻ, ví dụ như doanh số bán hàng, sẽ khiến cho việc đánh giá năng suất nhân viên không được cân đối. Trong quá khứ hiệu suất bán hàng của nhân viên chỉ được đo lường trên doanh thu. Ngày nay người quản lý còn nhận ra khả năng khiến cho việc bán hàng không có lợi nhuận và việc bán hàng đánh đổi lấy những thương vụ trong tương lai. Trong một số trường hợp, ví dụ như hàng hóa công nghiệp có giá cao, doanh thu chỉ có được sau một khoảng thời gian làm việc, vậy nên sẽ không chỉ không công bằng mà còn không đúng nếu chỉ đánh giá trên cơ sở doanh thu.

Nhân viên bán hàng ít có khả năng kiểm soát rất nhiều những yếu tố ảnh hưởng đến lượng doanh thu. Họ không thể chịu trách nhiệm cho những điều ngoài tầm kiểm soát như những điểm mạnh khác nhau của đối thủ cạnh tranh, mức độ hỗ trợ thẳng cấp cho nhân viên bán hàng, doanh thu tiềm năng, tầm quan trọng của việc bán hàng đối với khách hàng cả nước.

Mỗi công ty lựa chọn những tiêu chuẩn đánh giá hiệu suất khác nhau, phù hợp với tình hình marketing và mục tiêu bán hàng của họ. Nếu cần thiết, họ sẽ phát triển những tiêu chuẩn riêng biệt được thiết kế để phù hợp nhất với mục tiêu của họ. Mục tiêu được thảo luận ở đây là tiêu biểu cho những mục tiêu thông thường khác.

(i) *Chỉ tiêu doanh số bán hàng*

Chỉ tiêu doanh số bán hàng là mục tiêu định lượng được thể hiện bằng những tiêu chí tuyệt đối, giao cho một đơn vị marketing cụ thể. Những tiêu chí này có thể là số tiền hoặc đơn vị hàng hóa, đơn vị marketing có thể là nhân viên bán hàng hoặc một phạm vi bán hàng. Cũng như những tiêu chuẩn định lượng khác được sử dụng rộng rãi nhất, chỉ tiêu doanh số chỉ rõ mức độ doanh thu mong muốn, tổng sản phẩm cần bán, lợi nhuận ròng, chi phí, hiệu suất của những hoạt động phi bán hàng, hoặc sự kết hợp của những yếu tố này và các yếu tố tương tự khác. “Khi nhân viên bán hàng được giao chỉ tiêu, nhà quản lý đang trả lời một câu hỏi quan trọng: Bao nhiêu và cho thời kỳ nào? Giả thiết đưa ra là nhà quản lý biết được mục tiêu nào, cả chung và riêng, là thực tế và có thể đạt được. Giá trị của giả thiết này phụ thuộc vào kiến thức quản lý thị trường khi thiết lập chỉ tiêu. Khi chỉ tiêu doanh số bán hàng được xác định dựa trên doanh thu ổn định dự kiến, trong đó đã xem xét điểm mạnh, thì đây chính là tiêu chuẩn hiệu suất có giá trị. Nhưng khi doanh thu bán hàng thể hiện nhiều hơn dự tính, hoặc chỉ chủ yếu có tác dụng động viên, thì chỉ tiêu này không còn nhiều giá trị quản lý.

(ii) *Tỷ lệ chi phí bán hàng*

Nhà quản lý sử dụng tiêu chuẩn này để quản lý mối quan hệ giữa chi phí bán hàng và doanh thu. Có rất nhiều yếu tố, mà người bán hàng có thể hoặc không thể kiểm soát, dẫn đến việc chi phí bán hàng có sự thay đổi ở những phạm vi bán hàng khác nhau. Do vậy, tỷ lệ chi phí bán hàng cần được thiết kế cho riêng từng người trong đội ngũ. Tỷ lệ chi phí bán hàng được xác định bằng cách phân tích điều kiện chi phí, tiềm năng doanh thu ở mỗi đơn vị. Một yếu tố hấp dẫn trong tỷ lệ này đó là nhân viên bán hàng có thể gây ảnh hưởng lên con số chi phí bằng cách quản lý chi phí và tạo ra doanh thu.

Tuy nhiên tỷ lệ chi phí bán hàng cũng có một số điểm hạn chế. Bởi nó không tính đến sự đa dạng trong lợi nhuận của những sản phẩm khác nhau, vậy nên người bán hàng quan tâm đến tỷ lệ chi phí có thể phải chịu trách nhiệm cho khoản lợi nhuận thấp không được tính đến. Cũng vì vậy, sau đó, tiêu chuẩn này có thể khiến cho nhân viên bán hàng quá tiết kiệm đến mức ảnh hưởng đến doanh số. Kết quả là tình hình kinh doanh chung sụt giảm, chính chi phí bán hàng đã cản trở nhân viên nỗ lực để tăng doanh thu.

Tỷ lệ chi phí bán hàng thường được sử dụng cho các công ty có sản phẩm công nghiệp, hơn là những công ty bán hàng hóa tiêu dùng. Lý do là bởi sự khác biệt trong cách bán hàng. Các doanh nghiệp sản xuất công nghiệp quan tâm nhiều đến bán hàng trực tiếp cho cá nhân và sự thoải mái của khách hàng; do vậy chi phí bán hàng cao hơn do đi lại và duy trì mối quan hệ lâu dài.

(iii) *Lợi nhuận ròng của phạm vi bán hàng hay tỉ lệ sản lượng biên*

Tỷ lệ mục tiêu về lợi nhuận ròng của phạm vi bán hàng hay tỉ lệ sản lượng biên cho mỗi phạm vi bán hàng tập trung sự quan tâm của nhân viên vào nhu cầu bán hàng cân bằng và cân nhắc đến lợi nhuận tương đối. Nhà quản lý sử dụng cả hai tỉ lệ này làm tiêu chuẩn đánh giá định lượng, mà không cần quan tâm đến mỗi phạm vi bán hàng là một đơn vị tổ chức riêng biệt cần đóng góp doanh thu. Nhân viên bán hàng có ảnh hưởng đến tỉ lệ lợi nhuận ròng bằng cách bán nhiều hàng hóa hơn và giảm thiểu chi phí bán hàng. Họ có thể chú trọng nhiều hơn đến những sản phẩm mang lại lợi nhuận và dành thêm thời gian, công sức chăm sóc những khách hàng có tiềm năng doanh thu lớn. Tỷ lệ lợi nhuận ròng điều

hiển doanh thu và lợi nhuận tương đối của hỗn hợp bán hàng, nhưng lại không kiểm soát chi phí để có đơn hàng và hoàn thành đơn hàng.

Tỉ lệ này cũng có những điểm hạn chế. Nhân viên bán hàng có thể bỏ qua những khách hàng mới, quá chú trọng đến doanh thu mang lại lợi nhuận lớn và sản phẩm lợi nhuận cao, trong khi ít chú ý đến những sản phẩm mới, về lâu dài sau này mới có lãi.

(iv) *Thị phần của phạm vi bán hàng*

Tiêu chuẩn này kiểm soát thị phần của phạm vi bán hàng trên cơ sở khu vực. Nhà quản lý đặt mục tiêu phần trăm thị phần cho từng phạm vi. Sau đó, họ so sánh doanh thu của công ty với doanh thu của ngành công nghiệp trên mỗi phạm vi và đo lường mức độ hiệu quả của nhân viên trong việc đạt được thị phần. Có thể kiểm soát chặt chẽ hơn hỗn hợp bán hàng bằng cách đặt mục tiêu phần trăm thị phần cho mỗi sản phẩm và mỗi nhóm khách hàng.

(v) *Chỉ số hiệu quả của phạm vi bán hàng*

Tiêu chuẩn này kiểm soát mức độ chu đáo của nhân viên bán hàng trên một phạm vi cụ thể. Chỉ số này bao gồm tỷ lệ khách hàng so với số lượng khách hàng tiềm năng. Để phân bổ hoạt động của nhân viên bán hàng cho các nhóm khách hàng tiềm năng, những tiêu chuẩn cá nhân về hiệu suất doanh thu được thiết kế dựa trên từng nhóm khách hàng này.

(vi) *Tỷ lệ tần suất cuộc gọi*

Tỉ lệ tần suất cuộc gọi được tính toán bằng cách chia số lượng cuộc gọi của một nhóm khách hàng cụ thể cho số lượng khách hàng thuộc nhóm đó. Bằng cách thiết kế tỷ lệ tần suất cuộc gọi khác nhau, nhà quản lý sẽ hướng hoạt động bán hàng với những khách hàng có khả năng mang lại lợi nhuận cao nhất. Nhà quản lý cần đảm bảo rằng khoảng thời gian giữa các cuộc gọi là hợp lý, không quá ngắn để giữ lại được những đơn hàng nhỏ lợi nhuận ít, và cũng không quá dài tránh mất khách hàng vào đối thủ cạnh tranh. Nhân viên bán hàng mà tự lên kế hoạch di chuyển và lịch gọi điện cho khách hàng để tìm được tần suất gọi điện tới khách hàng mục tiêu hiệu quả nhất, có thể cung cấp thông tin cần thiết cho cách lập kế hoạch này.

(vii) *Số lượng cuộc gọi trong một ngày*

Với lĩnh vực hàng tiêu dùng, nhân viên bán hàng phải liên lạc với một số lượng lớn khách hàng, việc đặt tiêu chuẩn số lượng cuộc gọi mỗi ngày là cần thiết. Nếu không, một số nhân viên bán hàng sẽ gọi điện quá ít và cần được hỗ trợ để lên kế hoạch di chuyển, đặt cuộc hẹn trước khi gọi điện hoặc đơn giản là gọi điện sớm vào buổi sáng và thức khuya làm việc vào buổi tối. Một số người khác lại thực hiện quá nhiều cuộc gọi trong một ngày và cần được hỗ trợ để biết cách phục vụ khách hàng. Số lượng cuộc gọi tiêu chuẩn cho một ngày được chỉ định riêng cho từng người trong những phạm vi khác nhau, trong đó có xét đến sự khác biệt của từng khu vực, mật độ khách hàng, điều kiện giao thông và tình hình của đối thủ cạnh tranh.

(viii) *Tỷ lệ đơn hàng qua cuộc gọi*

Tỷ lệ này đo lường độ hiệu quả của nhân viên bán hàng trong việc đảm bảo đơn hàng. Đôi khi còn được gọi là hệ số chốt đơn trung bình (batting average), được tính bằng cách chia số lượng đơn hàng nhận được cho số cuộc gọi của nhân viên. Tỉ lệ đơn hàng qua các

cuộc gọi được xác định cho mỗi nhóm khách hàng. Khi tỉ lệ đơn hàng chênh lệch so với tỉ lệ chuẩn, nhân viên đó cần được hỗ trợ.

(ix) Chi phí bình quân cho một cuộc gọi

Để nhấn mạnh tầm quan trọng của những cuộc gọi tạo ra lợi nhuận, một tiêu chuẩn về chi phí cho mỗi cuộc gọi được lập ra. Do có nhiều yếu tố khác nhau ảnh hưởng đến chi phí này trên mỗi nhóm khách hàng, vậy nên mỗi nhóm sẽ có một chi phí bình quân tiêu chuẩn khác nhau.

(x) Quy mô khách hàng bình quân

Tiêu chuẩn về quy mô khách hàng bình quân kiểm soát tần suất các cuộc gọi với những khách hàng khác nhau. Thông thường công ty sẽ đề ra tiêu chuẩn khác nhau cho quy mô khách hàng và nhóm khách hàng. Khi sử dụng tiêu chuẩn về quy mô khách hàng bình quân cùng với chi phí bình quân trên một cuộc gọi, nhà quản lý sẽ kiểm soát hoạt động của nhân viên bán hàng đối với những khách hàng khác nhau, làm tăng quy mô khách hàng.

(xi) Những hoạt động phi bán hàng

Một số công ty cũng lập ra tiêu chuẩn định tính cho những hoạt động phi bán hàng như thu hút đại lý, hợp tác các hợp đồng quảng cáo, đào tạo nhân viên tư vấn và những cuộc gọi xây dựng mối quan hệ với nhà phân phối của khách hàng. Từ xưa đến nay, những hoạt động phi bán hàng cũng là đặc điểm quan trọng trong ngành này, vậy nên cần phải đặt tiêu chuẩn. Do những tiêu chuẩn định lượng này được thể hiện ở các giá trị tuyệt đối, vậy nên trên thực tế đây là định mức.

8.5.2 Tiêu chuẩn hiệu suất định tính

Tiêu chuẩn hiệu suất được sử dụng để so sánh những đặc điểm ảnh hưởng đến kết quả doanh thu, đặc biệt là trong một thời gian dài, nhưng với mức độ hiệu suất có thể được đánh giá một cách chủ quan. Tiêu chuẩn định tính được định nghĩa chính xác. Có rất nhiều nhà quản trị không xác định được chính xác những đặc điểm định tính mong muốn; thay vào đó, họ đưa ra kết luận dựa trên những gì mà nhân viên bán hàng đạt được. Một số nhà điều hành xem xét những yếu tố định lượng một cách chính thức, một phương pháp đó là đánh giá nhân viên bán hàng dựa trên danh sách chi tiết của những yếu tố được đưa ra như sau:

Yếu tố nghề nghiệp

- Kiến thức về sản phẩm
- Kiến thức về khách hàng
- Kiến thức về đối thủ cạnh tranh
- Xử lý bài thuyết trình bán hàng
- Thỏa mãn khách hàng
- Quản lý thời gian

Những yếu tố cá nhân

- Sự đúng giờ

- Quan điểm chung
- Trang phục và ngoại hình
- Sự hợp tác
- Sự thích nghi
- Sự tin cậy
- Kỹ năng giao tiếp
- Khả năng ra quyết định
- Sáng kiến

Nhận xét của nhà quản trị đóng vai trò quan trọng trong việc đánh giá định tính hiệu suất làm việc. Nhà quản trị có thể bắt đầu với bản mô tả công việc được cập nhật và chính xác. Mỗi doanh nghiệp phát triển chỉ số định tính riêng, dựa trên bản mô tả công việc, nhưng cách áp dụng những chỉ số này phụ thuộc vào từng công ty.

8.6 ĐO LƯỜNG HIỆU SUẤT THỰC TẾ

Nhiệm vụ tiếp theo của nhà quản lý là đo lường hiệu suất thực tế. Có hai nguồn dữ liệu chủ yếu: doanh thu, chi phí và báo cáo các loại. Hầu hết các công ty đều có rất nhiều thông tin về doanh thu và chi phí nội bộ, nhưng lại không có báo cáo cho những mục đích sau:

Báo cáo bán hàng thực địa

Mục đích cơ bản của bản báo cáo bán hàng thực địa là kiểm soát thông tin. Những bản báo cáo này tạo cơ sở để thảo luận với nhân viên bán hàng, đồng thời chỉ ra những vấn đề mà nhân viên bán hàng cần hỗ trợ. Giám đốc bán hàng sử dụng các báo cáo bán hàng thực địa để xác định xem liệu nhân viên bán hàng có đang tiếp cận và bán cho đúng đối tượng, và liệu họ có đang thực hiện đủ số lượng cuộc gọi. Tương tự như vậy, báo cáo bán hàng thực địa còn hỗ trợ việc xác định cách đảm bảo lượng khách hàng nhiều hơn, lớn hơn. Báo cáo này là tài liệu thô mà nhà quản lý sử dụng để thu được thông tin, định hướng đúng cho nhân viên bán hàng.

Một hệ thống báo cáo bán hàng thực địa tốt sẽ hỗ trợ các cá nhân trong những chương trình phát triển bản thân. Những ghi nhận thành công bằng văn bản buộc nhân viên bán hàng phải tự nhìn nhận lại công việc của mình. Họ tự phê bình thường xuyên sẽ có giá trị và hiệu quả hơn nhận xét của cấp trên.

Mục đích của báo cáo bán hàng thực địa

Mục đích chung của tất cả các bản báo cáo doanh thu thực địa là nhằm cung cấp thông tin để đo lường hiệu suất làm việc; tuy nhiên, cũng có nhiều báo cáo, cung cấp thêm thông tin khác. Bạn hãy xem xét danh sách những mục đích khác của bản báo cáo như sau:

1. Để cung cấp dữ liệu để đánh giá hiệu suất - ví dụ: chi tiết liên quan đến khách hàng tiềm năng đã tiếp cận, số lượng cuộc gọi đã thực hiện, đơn đặt hàng có được, ngày làm việc, khoảng cách đã di chuyển, chi phí bán hàng, trưng bày, hợp tác quảng cáo, đào tạo cho nhân sự của nhà phân phối, công việc tuyên truyền và các cuộc gọi được thực hiện với nhân viên bán hàng của các nhà phân phối.

2. Để giúp nhân viên bán hàng lên kế hoạch cho công việc - ví dụ: lên kế hoạch lịch trình, phương pháp bán hàng cụ thể với từng khách hàng và khách hàng tiềm năng.
3. Để ghi lại đề xuất và khiếu nại, phản ứng của khách hàng với sản phẩm mới, chính sách dịch vụ, thay đổi giá cả, chiến dịch quảng cáo, v.v.
4. Thu thập thông tin về hoạt động của đối thủ cạnh tranh, ví dụ: sản phẩm mới, thử nghiệm thị trường, thay đổi chính sách khuyến mại, thay đổi giá cả và chính sách tín dụng.
5. Cung cấp thông tin cho nghiên cứu thị trường, ví dụ: dữ liệu về doanh thu và hàng tồn kho của công ty và sản phẩm cạnh tranh.
6. Báo cáo thay đổi của khu vực kinh doanh và điều kiện kinh tế.
7. Cập nhật danh sách thư tín cho tài liệu khuyến mại và catalogue.

Báo cáo về đội ngũ bán hàng

Có 5 loại báo cáo chính về đội ngũ nhân viên bán hàng

1. Báo cáo tiến trình: Hầu hết các công ty đều có báo cáo tiến trình hoặc báo cáo số lượng cuộc gọi. Báo cáo này thường do mỗi cá nhân tự soạn, hoặc được gom lại để báo cáo hàng ngày hoặc hàng tuần. Báo cáo tiến độ giúp cho nhà quản lý nắm được hoạt động của nhân viên bán hàng, cung cấp dữ liệu nguồn cho công ty, về những khách hàng khác nhau, ở những phạm vi khác nhau, và ghi lại thông tin hỗ trợ nhân viên bán hàng để gọi điện lại sau này. Thông thường, những biểu mẫu này không chỉ ghi lại các cuộc gọi và doanh thu, mà còn có thể chi tiết hơn, chẳng hạn như nhóm khách hàng hoặc khách hàng tiềm năng, thương hiệu cạnh tranh đã được xử lý, điểm mạnh và hoạt động của đối thủ cạnh tranh, thời gian thuận lợi nhất để gọi điện, và những lời hứa hẹn trong tương lai.

2. Báo cáo chi phí: Mục đích là để kiểm soát bản chất và chi phí của nhân viên bán hàng. Báo cáo này cũng giúp nhân viên bán hàng rèn luyện khả năng tự kiểm soát chi phí. Báo cáo chi phí nhắc nhở nhân viên bán hàng rằng họ có nhiệm vụ phải giữ chi phí ở mức độ phù hợp với doanh thu. Chi tiết của các báo cáo này thường khác nhau tùy thuộc vào kế hoạch bù đắp chi phí.

3. Kế hoạch làm việc: Nhân viên bán hàng nộp kế hoạch làm việc (cung cấp các chi tiết như khách hàng và khách hàng tiềm năng, sản phẩm và các vấn đề khác sẽ được thảo luận, các tuyến đường sẽ đi và khách sạn hoặc nhà nghỉ) trong tương lai, thường là một tuần hoặc một tháng sắp tới. Mục đích là để hỗ trợ nhân viên bán hàng lên kế hoạch và lên lịch hoạt động, để thông báo cho quản lý về hoạt động của nhân viên bán hàng. Kế hoạch làm việc cung cấp cơ sở để đánh giá khả năng lên kế hoạch và thực hiện của nhân viên bán hàng.

4. Báo cáo kinh doanh mới hoặc tiềm năng kinh doanh: Báo cáo này thông báo cho các quản lý về những khách hàng gần đây và khách hàng triển vọng, những người có thể trở thành nguồn kinh doanh mới. Báo cáo này cung cấp dữ liệu để đánh giá mức độ và hiệu quả của công việc phát triển của nhân viên bán hàng. Ngoài ra còn một mục đích phụ khác là nhắc nhở nhân viên bán hàng rằng quản lý mong đợi họ có những báo cáo thể hiện họ cần được đào tạo, những thay đổi về dịch vụ chăm sóc khách hàng và cải tiến sản phẩm. Nhân viên bán hàng báo cáo lý do thua lỗ; nhưng cũng có một số báo cáo giúp cho nhà quản lý giám sát kỹ lưỡng hơn.

5. Báo cáo khiếu nại và/hoặc điều chỉnh: Báo cáo này cung cấp thông tin để phân tích các khiếu nại phát sinh từ công việc của nhân viên bán hàng, những khiếu nại của

một nhóm khách hàng và chi phí để xử lý khiếu nại. Điều này hỗ trợ quản lý trong việc phát hiện cải tiến sản phẩm cần thiết và thay đổi trong bán hàng, dịch vụ và chính sách thực tế. Những dữ liệu này cũng hữu ích khi ra quyết định về các chương trình đào tạo bán hàng, bán hàng chọn lọc, và thay đổi sản phẩm.

Số lượng báo cáo tối ưu là mức tối thiểu cần thiết để có được những thông tin mong muốn. Việc hạn chế số lượng báo cáo là rất quan trọng, vì chúng thường được thực hiện sau khi kết thúc một ngày bán hàng. Việc chuẩn bị cho bài báo cáo đòi hỏi phải có thời gian, và, thật không may, những người giỏi nhất thường có ít thời gian nhất. Tất cả các báo cáo đều được xem xét nhiều lần để xác định xem thông tin có đáng giá hay không. Khi một loại báo cáo mới được đề xuất thì người đề xuất ra nó phải có bằng chứng để chứng minh rằng loại báo cáo này là cần thiết.

Chi tiết cần có trong các báo cáo bán hàng ở mỗi công ty đều khác nhau. Một công ty có nhiều nhân viên bán hàng, bao phủ trên một diện rộng cần có báo cáo chi tiết hơn một công ty chỉ có một vài nhân viên bán hàng trong một khu vực nhỏ gọn. Nhân viên bán hàng càng tự do trong việc lập kế hoạch và lên lịch làm việc, thì báo cáo của họ càng phải chi tiết.

8.6 SO SÁNH HIỆU SUẤT THỰC TẾ VÀ TIÊU CHUẨN

Bước khó khăn nhất trong kiểm soát lực lượng bán hàng là đánh giá so sánh hiệu suất thực tế với tiêu chuẩn. Đây không chỉ là một so sánh mang tính máy móc; bước này khó vì nó đòi hỏi sự phán xét. Các tiêu chuẩn giống nhau không thể được áp dụng cho tất cả các nhân viên bán hàng – bởi có sự khác biệt giữa các phạm vi bán hàng, doanh số tiềm năng, tác động của sự cạnh tranh và tính cách của nhân viên, chi phí bán hàng... Có thể xét đến sự khác biệt về phạm vi bán hàng bằng cách thiết lập tiêu chuẩn hiệu suất riêng cho từng phạm vi bán hàng, nhưng cũng không thể điều chỉnh hoàn toàn phù hợp cho những nhân viên khác nhau, với những khách hàng khác nhau. Hơn nữa, sẽ khá phức tạp khi phải phát triển bản tiêu chuẩn cho từng cá nhân, ví dụ, khi hai hoặc nhiều nhân viên bán hàng làm việc với cùng một khách hàng hoặc khi một khách hàng làm việc với cùng một nhân viên bán hàng và cùng một văn phòng.

Đánh giá nhân viên bán hàng đòi hỏi cả sự so sánh hiệu suất với các tiêu chuẩn định lượng và những tiêu chí định tính về hiệu quả công việc. Một nhân viên có kết quả làm việc kém theo tiêu chuẩn định tính, có thể đang có những đóng góp về mặt định lượng. Những cá nhân không đạt định mức doanh thu hoặc không gọi đủ số lượng cuộc gọi có thể tích lũy kiến thức cho tương lai bằng cách thắt chặt mối quan hệ với nhà phân phối và nhà bán sỉ. Việc đánh giá hiệu suất của nhân viên bán hàng đòi hỏi xem xét và hiểu rõ những yếu tố và điều kiện thị trường.

Việc phê bình cũng tham gia vào quá trình đánh giá nhân viên bán hàng theo nhiều cách khác. Chiều hướng về hiệu suất bán hàng, cũng như những dữ liệu hiện tại, đều có liên quan - một nhân viên bán hàng thể hiện sự tiến bộ nhưng có hiệu suất bán hàng không đạt yêu cầu cần phải được khuyến khích nhiều hơn. Cũng có thể là tiêu chuẩn có chút vấn đề, khi một nhân viên liên tục không đạt yêu cầu, nhà quản lý cần xem lại liệu có phải tiêu chuẩn được đặt quá cao.

Khi so sánh kết quả thực với kết quả dự tính, quy trình chung của công việc khoa học là xây dựng những bài kiểm tra và đo lường các biến quan sát được, có tính đến ảnh hưởng của các biến khác. Khi đánh giá nhân viên bán hàng, ta không thể lập ra các bài kiểm tra như vậy được. Kết quả làm việc của nhân viên bán hàng là do sự kết hợp rất phức tạp của

rất nhiều yếu tố, một số yếu tố trong số đó nằm ngoài tầm kiểm soát của cả nhân viên bán hàng và nhà quản lý. Sự thay đổi về thời gian, nhân sự, khách hàng, điều kiện kinh doanh chung, hoạt động của đối thủ cạnh tranh và các yếu tố khác. Tuy nhiên, một số công ty cũng đo lường ảnh hưởng của những yếu tố nhất định đối với hiệu suất làm việc thông qua thí nghiệm và nhóm được kiểm soát.

8.7 GIAI ĐOẠN ĐÁNH GIÁ TÍCH CỰC

Hoạt động đánh giá, hoặc so sánh những hoạt động nhất định với tiêu chuẩn đã đưa ra, được điều chỉnh sẽ hướng đến những hành động thiết thực. Nếu như hoạt động đánh giá và tiêu chuẩn đã khớp nhau thì không cần điều chỉnh. Ngoài ra còn có một số khả năng khác:

1. Điều chỉnh hiệu suất theo tiêu chuẩn, làm tăng khả năng đạt được mục tiêu.
2. Điều chỉnh chính sách và/hoặc kế hoạch, hoặc những chiến lược được thực hiện để đạt mục tiêu dễ dàng hơn.
3. Tăng hoặc giảm mục tiêu/tiêu chuẩn để đo lường mức độ đạt được mục tiêu sao cho thực tế hơn.

Tương tự như vậy, ta có thể điều chỉnh hoạt động bán hàng tùy thuộc vào việc đánh giá hiệu suất về mặt định tính hoặc định lượng. Có thể lường trước 4 tình huống như dưới đây:

1. Hiệu suất làm việc tốt cả về mặt định tính và định lượng – phản ứng hợp lý nhất là khen ngợi, thưởng tiền hoặc có thể là thăng cấp.
2. Hiệu suất làm việc tốt về mặt định tính, nhưng chưa tốt về mặt định lượng - Kết quả định tính tốt cho thấy lợi nhuận/ doanh thu tốt. Tuy nhiên, kết quả định lượng kém cho thấy cần được tư vấn và đào tạo về khía cạnh định lượng.
3. Hiệu suất làm việc về mặt định tính kém, nhưng tốt về định lượng. Kết quả làm việc định lượng tốt cũng thể hiện thành công về mặt định lượng. Cần xác định được nguyên nhân, đào tạo và hướng dẫn để cải thiện.
4. Kết quả làm việc kém cả về mặt định tính và định lượng: Vấn đề này đòi hỏi phải thảo luận & xem xét kỹ lưỡng. Cần đào tạo để nâng cao hiệu suất. Trong một số trường hợp, cần phải xử phạt hoặc loại bỏ.

8.8 TỔNG KẾT

Giám sát và đánh giá lực lượng bán hàng giúp mọi nhân viên bán hàng đạt được tối đa tiềm năng của mình. Giám sát và đánh giá lực lượng bán hàng là công cụ để kiểm soát việc bán hàng. Mục tiêu là cải thiện công việc của nhân viên. Có hai khía cạnh quan trọng của giám sát, là giám sát bao nhiêu và ai nên giám sát. Quá trình đánh giá bao gồm so sánh hiệu suất thực tế với kế hoạch. Đây là quá trình phát hiện ra sự chênh lệch giữa mục tiêu và kết quả. Các tiêu chuẩn hiệu suất định lượng bao gồm định mức doanh thu, tỷ lệ chi phí bán hàng, tỷ lệ tần suất cuộc gọi, tỷ lệ cuộc gọi đặt hàng tỷ lệ, v.v. Tiêu chí hiệu suất định tính được sử dụng để thẩm định những đặc điểm hiệu suất ảnh hưởng đến kết quả bán hàng, đặc biệt là về dài hạn, nhưng những tiêu chuẩn này chủ yếu được đánh giá một cách chủ quan. Nó bao gồm kiến thức sản phẩm, xử lý các bài thuyết trình bán hàng, sự hài lòng của khách hàng, kỹ năng giao tiếp, khả năng ra quyết định, v.v.

Các báo cáo bán hàng được sử dụng để đo lường hiệu suất và cung cấp thêm thông tin. Nếu hiệu suất và tiêu chuẩn trùng khớp nhau, có thể không cần điều chỉnh, nhưng nếu có sự sai khác giữa tiêu chuẩn và kết quả thực tế, việc điều chỉnh là cần thiết.

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Still, Cundiff, and Govoni, 'Sales Management', PHI.
2. Stanton and Spiro, 'Management of a Sales Force', McGraw Hill.
3. Anderson, Joseph, and Bush, 'Professional Sales Management', McGraw Hill.
4. Robert J. Calvin, 'Sales Management', Tata McGraw Hill.
5. Dalrymple, Cron, and Decarlo, 'Sales Management', John Wiley and Sons.
6. Manning and Reece, 'Selling Today', Pearson Education.

CHƯƠNG 9

QUẢN LÝ BÁN HÀNG VÀ PHÂN TÍCH CHI PHÍ

9.1 GIỚI THIỆU

Giám đốc bán hàng/nhân viên bán hàng đóng vai trò quan trọng trong việc bán hàng của tổ chức. Họ chịu trách nhiệm cho nhiều hoạt động: họ tham gia vào việc thiết lập mục tiêu bán hàng và lợi nhuận; xây dựng chính sách marketing có liên quan; và thiết kế các chiến lược bán hàng cá nhân. Thêm nữa, họ xây dựng và phát triển một tổ chức bán hàng để thực hiện chương trình bán hàng hiệu quả. Họ tích hợp tổ chức bán hàng với mạng lưới phân phối và các đơn vị marketing khác; ví dụ như quảng cáo, khuyến mãi, và phân phối hàng hóa. Đôi khi, để tránh những trách nhiệm này, nhân viên bán hàng thường không thật sự chú ý đến việc bán hàng và mục tiêu lợi nhuận. Kết quả là, họ bỏ qua các vấn đề dài hạn do hàng ngày đều quá tải những vấn đề bán hàng cá nhân và những vấn đề liên quan đến khách hàng. Đây chính xác là môi trường mà kỹ thuật quản lý phát huy hiệu quả đáng kể. Việc thiết kế và thực hiện hiệu quả cơ chế kiểm soát; tăng cơ hội cho sự phát triển và mở rộng của tổ chức bán hàng. Đối với cơ chế điều khiển; ngân sách bán hàng là công cụ tuyệt vời. Các chỉ tiêu về khối lượng bán hàng, lợi nhuận, hoạt động, khi được xây dựng và quản lý hiệu quả, sẽ khuyến khích nhân viên bán hàng để đạt được doanh số và mục tiêu lợi nhuận. Việc xác định phạm vi bán hàng, quản lý khiến cho hoạt động bán hàng hiệu quả hơn. Ngoài ra, còn có các cơ chế quản lý khác: kiểm toán bán hàng, phân tích bán hàng và phân tích chi phí góp phần hiệu quả cho nỗ lực bán hàng cá nhân.

9.2 KIỂM TOÁN BÁN HÀNG

Trong các tổ chức bán hàng; kiểm toán bán hàng là hoạt động đánh giá toàn diện và có hệ thống của hoạt động bán hàng. Công việc này đánh giá các yếu tố khác nhau trong hoạt động bán hàng, xác định và đánh giá những giả định trong hoạt động bán hàng. Cụ thể, kiểm toán bán hàng là một hoạt động đánh giá có hệ thống, quan trọng và không thiên vị, giúp thẩm định mục tiêu và chính sách cơ bản của chức năng bán hàng và của tổ chức, cũng như những phương pháp, thủ tục và nhân sự làm việc để thực hiện được những chính sách đó, đạt được những mục tiêu mà tổ chức đã đề ra. Những người thực hiện kiểm toán bán hàng nhấn mạnh tầm quan trọng của việc tập trung vào chiến lược và phương pháp bán hàng tổng thể thay vì kiểm tra riêng lẻ từng phần. Ví dụ như, giám đốc bán hàng có thể quá quan tâm tới các chương trình để giảm bớt chi phí nhân viên, hoặc sử dụng kỹ thuật mới để động viên nhân viên đến mức bỏ quên mục tiêu mà có thể, làm tăng lợi nhuận từ những khách hàng nhỏ. Nhân viên bán hàng hiện tại có thể làm việc với các khách hàng nhỏ chưa thực sự tốt, nhưng việc mà nhà quản lý làm là giữ chân những nhân viên này thay vì khiến họ hoạt động hiệu quả hơn. Trái lại, phương pháp động viên mới có thể phản tác dụng, bởi nó khuyến khích nhân viên tập trung vào kinh doanh với những khách hàng lớn. Kiểm toán bán hàng sẽ giúp phát hiện ra tình trạng này. Kiểm toán bán hàng sẽ mở ra những cơ hội nâng cao hiệu quả tổ chức. Xác định điểm mạnh điểm yếu: điểm mạnh là tiềm năng để khai thác, điểm yếu là tiềm năng phát triển. Trong khi kiểm toán ám chỉ cách đánh giá hoặc tiếp cận ngược (kết quả của việc sử dụng tài chính), kiểm toán bán hàng cung cấp thông tin hữu ích nhằm lên kế hoạch cho các chiến lược bán hàng.

Về căn bản, kiểm toán bán hàng không có một format tiêu chuẩn nào. Mỗi công ty thiết kế một chương trình kiểm toán riêng để đáp ứng nhu cầu của mình. Thông thường, có 6 khía cạnh về bán hàng mà kiểm toán bán hàng thường xem xét:

1. **Mục tiêu:** Mỗi đơn vị bán hàng cần có mục tiêu rõ ràng, liên quan đến kết quả mong muốn. Ví dụ, doanh nghiệp có thể có mục tiêu là nâng cao thị phần từ 10% lên 15% mà không làm giảm lợi nhuận trên mỗi đơn vị của tổ chức.
2. **Chính sách:** Về chính sách, cả chính sách rõ ràng và ngầm định đều được dùng để đánh giá về mức độ kiên định để đạt được mục tiêu.
3. **Tổ chức:** Về khía cạnh này, cần đánh giá liệu tổ chức có đủ khả năng đạt được mục tiêu? Liệu kế hoạch và hệ thống quản lý đã hợp lý để đạt được mục tiêu? Nếu như doanh nghiệp thiếu nhân viên, hoặc có những nhân viên thiếu trình độ, ít có khả năng tổ chức đạt được mục tiêu đã đề ra hoặc đảm bảo việc quản lý phù hợp.
4. **Phương pháp:** ở bước này; có thể cảm nhận được là những chiến lược của cá nhân nhằm thực hiện chính sách này đã đúng hay chưa. Bởi vì, sẽ là vô ích nếu như ta chỉ cố gắng nâng cao chất lượng và giá cả khi mà công ty đã tạo hình ảnh chất lượng và giá cả thấp cho người tiêu dùng.
5. **Quy trình:** Các bước tiến hành chiến lược cá nhân cần logic, được thiết kế tốt, và lựa chọn sao cho phù hợp với tình hình hiện tại. Quy trình này cần xác định rõ trách nhiệm cho mỗi cá nhân và giải thích mục tiêu đạt được như thế nào.
6. **Nhân sự:** Tất cả nhân viên bán hàng đều đóng vai trò quan trọng trong việc lập kế hoạch và chiến lược bán hàng. Tương tự như vậy, những người chịu trách nhiệm cho việc thực hiện các chương trình bán hàng cũng được đánh giá về độ hiệu quả so với mục tiêu, chính sách và những khía cạnh có liên quan khác. Thông thường nhà quản lý được đánh giá dựa trên khả năng nâng cao doanh số và lợi nhuận thay vì việc đạt được mục tiêu đã xác định từ trước, ví dụ như nâng cao thị phần.

Như vậy, có thể thấy rằng công ty sẽ xem xét cả thị trường và sản phẩm trong quá trình kiểm toán bán hàng.

9.3 PHÂN TÍCH BÁN HÀNG

Lúc nào cũng vậy, phân tích bán hàng được coi là bản nghiên cứu chi tiết tình hình doanh số bán hàng nhằm xác định điểm mạnh và điểm yếu. Nếu như việc quản lý kinh doanh chỉ chủ yếu dựa vào dữ liệu tổng kết doanh thu thì sẽ không thể đánh giá hoạt động và đội ngũ kinh doanh. Sự thật là doanh số tăng lên 2% so với năm trước nhưng lợi nhuận lại giảm 1% có thể là điều cần quan tâm, nhưng lại không thể nào lấy lại phần lợi nhuận bị hao hụt. Vậy bản phân tích bán hàng cung cấp thông tin bổ sung, ví dụ như, doanh số tăng thêm đó đến từ những sản phẩm có lợi nhuận gộp thấp hơn mức trung bình. Thông qua bản phân tích bán hàng, nhà quản lý sẽ tìm ra phạm vi bán hàng mạnh/yếu, hoặc những sản phẩm có doanh số lớn nhỏ khác nhau, cũng như nhóm khách hàng hài lòng/chưa hài lòng. Phân tích bán hàng chỉ ra những chi tiết có thể đã bị che giấu trong những hồ sơ bán hàng, đồng thời cung cấp thông tin cần thiết cho nhà quản lý để phân bổ hoạt động bán hàng hiệu quả. Những khía cạnh này được thảo luận như dưới đây:

9.3.1 Phân bổ hoạt động bán hàng

Một tỷ lệ nhỏ phạm vi bán hàng, khách hàng, sản phẩm hoặc đơn hàng tạo ra một lượng lớn doanh thu và ngược lại. Chẳng hạn như, nhà quản trị bán hàng của công ty sản xuất thảm phát hiện ra 80% khách hàng chỉ đóng góp 15% doanh thu. Tình huống tương tự cũng xảy ra trong các công ty khác. Đây là những ví dụ của nguyên lý “tàng băng trôi”; chỉ một phần nhỏ của cả tổng thể là nổi bật, trong khi những phần còn lại chìm xuống dưới và không được biết đến. Bản phân tích bán hàng sẽ tìm ra những trường hợp như vậy, thông báo đến nhà quản lý cơ hội để phát triển tổ chức. Tuy vậy, tình trạng tồn tại “tàng băng trôi” không phải lúc nào cũng có nghĩa là không có lãi; nhưng thường sẽ dẫn tới việc lợi nhuận thấp hơn mức cần thiết. Bởi lẽ, hoạt động bán hàng và chi phí bán hàng thường được chia theo tiềm năng doanh thu hoặc doanh thu thực tế. Chi phí nhân sự cho những khu vực kinh doanh kém với kinh doanh tốt đều như nhau, chi phí xúc tiến sản phẩm bán chậm cũng gần như ngang với sản phẩm bán chạy. Chi phí cho nhân viên tiếp cận khách hàng mang lại đơn hàng dù lớn hay nhỏ cũng đều giống nhau. Thông thường, một lượng lớn tổng chi phí cho hoạt động bán hàng cá nhân chỉ đóng góp phần nhỏ trên tổng doanh thu và lợi nhuận. Bản phân tích bán hàng sẽ tìm ra những vấn đề này.

9.3.2 Dữ liệu cho phân tích bán hàng

Mỗi công ty có những dữ liệu khác nhau để phân tích bán hàng. Ấy vậy mà, một số công ty chẳng có gì khác ngoài một hệ thống hồ sơ chứng từ kế toán về doanh thu, và các bản sao hóa đơn bán hàng. Mặt khác, lại có những công ty lưu lại hồ sơ chi tiết và dữ liệu luôn sẵn sàng để thực hiện bất cứ phân tích nào. Nguồn dữ liệu đầu tiên là hóa đơn bán hàng. Trong một công ty có hệ thống thông tin tốt, dữ liệu chi tiết từ hóa đơn có thể được chuyển lên máy tính ghi lại hoặc các thẻ xử lý dữ liệu. Thông tin của mỗi giao dịch xác định thông tin của khách hàng như: họ tên, địa chỉ, v.v.; thông tin của nhân viên bán hàng như tên; khu vực bán hàng; trong đó bao gồm cả những thông tin khác như ngày đặt hàng, tên sản phẩm và số lượng; giá mỗi đơn vị sản phẩm, tổng số tiền, tổng số đơn. Với những thông tin đã được tổ chức lưu trữ, việc phân tích bán hàng được thực hiện nhanh chóng và ít tốn kém.

9.3.3 Mục đích của phân tích bán hàng

Bản phân tích bán hàng cho thấy được điểm mạnh và điểm yếu của tổ chức về hoạt động bán hàng, mỗi bản phân tích thể hiện những khía cạnh khác nhau. Bản phân tích phạm vi bán hàng mô tả địa điểm bán một sản phẩm cụ thể. Bản phân tích bán hàng theo sản phẩm sẽ cho thấy một sản phẩm đang bán được bao nhiêu. Bản phân tích khách hàng cho thấy ai là người mua, mua bao nhiêu. Tất cả các bản phân tích bán hàng đều liên quan đến việc có bao nhiêu hàng đang được bán, nhưng được trả lời theo một cách khác nhau. Phân tích bán hàng xác định những khía cạnh khác nhau về điểm mạnh, điểm yếu, nhưng không thể giải thích vì sao tồn tại những điểm mạnh, điểm yếu đó.

Thêm vào đó, phân tích bán hàng trả lời bốn câu hỏi của nhà quản lý kinh doanh: (i) thể hiện phạm vi bán hàng nào đang hoạt động tốt hay không tốt; (ii) thể hiện bất kỳ nhân viên bán hàng đang ở trên, ngang bằng hay ở dưới mức chỉ tiêu dành cho họ; (iii) thể hiện năng suất làm việc tăng khi số lượng khách hàng giảm, nhưng lại không đạt yêu cầu với tất

cả các khách hàng; và (iv) những khu vực có doanh thu tốt hoặc không tốt, nhân viên bán hàng nào đang có kết quả vượt hoặc thấp hơn chỉ tiêu, khách hàng thuộc nhóm nào, và sản phẩm nào đang được bán.

9.4 PHÂN TÍCH CHI PHÍ MARKETING

Trong bản phân tích chi phí marketing, chúng ta phân tích doanh số bán hàng và chi phí bán hàng để xác định lợi nhuận tương đối của một khía cạnh trong hoạt động bán hàng trong một khoảng thời gian nhất định. Bước đầu tiên trong quá trình phân tích chi phí marketing là phân tích bán hàng theo phạm vi, nhân sự bán hàng, sản phẩm, nhóm khách hàng, quy mô đơn hàng, kênh marketing và các khía cạnh khác. Ví dụ, sau khi đã phân bổ doanh số bán hàng theo các phạm vi bán hàng, bước tiếp theo là chia nhỏ và phân bổ chi phí bán hàng cho mỗi khu vực này. Kết quả có được sẽ cho thấy lợi nhuận của mỗi phạm vi bán hàng. Bản phân tích chi phí marketing tìm ra cách nâng cao lợi nhuận bằng cách tìm ra điểm mạnh và điểm yếu của tổ chức cũng như nhân viên tổ chức đó.

9.4.1 Mục đích phân tích chi phí marketing

Bản phân tích chi phí marketing giúp xác định lợi nhuận của tổ chức trên nhiều khía cạnh khác nhau. Bằng cách phân tích này, chúng ta có thể trả lời những câu hỏi như: (i) khu vực bán hàng nào đang mang lại lợi nhuận và khu vực nào không mang lại lợi nhuận, (ii), mỗi nhân viên bán hàng đang đóng góp bao nhiêu lợi nhuận; (iii) lợi nhuận của mỗi nhóm sản phẩm là bao nhiêu; (iv) quy mô tối thiểu mà vẫn mang lại lợi nhuận của mỗi đơn vị khách hàng; (v) một đơn hàng có thể nhỏ đến mức nào mà vẫn đảm bảo mức lợi nhuận; và (vi) kênh marketing nào mang lại nhiều lợi nhuận nhất cho một khối lượng sản phẩm? Ngoài ra, bản phân tích chi phí marketing cũng gợi ý những khía cạnh cần yêu cầu hoạt động quản lý, chứ không phải bản chất của hoạt động. Câu trả lời cho những câu hỏi phức tạp hơn đòi hỏi phân tích đối chiếu các hoạt động phân bổ chi phí. Chẳng hạn, nếu như chi phí bán các sản phẩm khác nhau được phân tích đối chiếu với chi phí bán hàng cá nhân, có thể biết được nên dành bao nhiêu thời gian cho mỗi sản phẩm. Tuy vậy, khoảng thời gian cần thiết này cũng cần được xem xét với nhiều yếu tố khác, như doanh thu tiềm năng cho mỗi sản phẩm trong một phạm vi bán hàng. Phân tích chi phí marketing cũng thảo luận sự phân biệt giá cả giữa các sản phẩm. Đặc biệt là khi, phân tích chi phí marketing cho mục đích này nhằm thể hiện sự khác biệt về giá cả không lớn hơn sự chênh lệch chi phí bán hàng khi phục vụ hai khách hàng.

9.4.2 KỸ THUẬT PHÂN TÍCH CHI PHÍ MARKETING

Trong bản phân tích chi phí marketing, có thể sử dụng những kỹ thuật sau:

1. **Phân loại chi phí bán hàng:** Bản phân tích chi phí marketing đòi hỏi phải phân loại chi phí bán hàng thành riêng lẻ (trực tiếp), hoặc chung (gián tiếp). Chi phí riêng lẻ có thể được truy xuất về từng cá nhân người bán hàng; phạm vi bán hàng, khách hàng, kênh marketing, sản phẩm, hoặc tương tự như vậy. Chi phí chung là chi phí không thể truy xuất cho từng cá nhân, phạm vi bán hàng, khách hàng, kênh marketing, sản phẩm, hoặc tương tự như vậy. Chi phí được coi là riêng lẻ hay chi phí chung còn tùy thuộc vào chính sách công ty

hoặc những khía cạnh đang được nghiên cứu. Chẳng hạn, nếu nhân viên bán hàng được trả lương, thì chi phí lương được tính là chi phí chung khi xem xét việc bán riêng từng sản phẩm. Nhưng nếu nhân viên bán hàng được trả theo hoa hồng, hoa hồng này là chi phí riêng cho sản phẩm và cho từng danh mục, từng khách hàng cá nhân.

2. **Đổi dữ liệu chi phí kế toán sang nhóm chi phí hoạt động:** Hệ thống kế toán thông thường ghi lại chi phí theo những mục đích trực tiếp. Ví dụ, một số chi phí như lương cho nhân viên bán hàng, hoa hồng, chi phí đi lại, tiền thuê mặt bằng, chi phí quảng cáo, chi phí bán hàng chung, chi phí quản lý chung, chi phí nợ xấu. Trong bản phân tích chi phí marketing, dữ liệu chi phí kế toán được chuyển sang nhóm chi phí hoạt động, tất cả chi phí liên quan đến hoạt động bán hàng thực địa được nhóm lại với nhau như: lương, hoa hồng, chi phí đi lại, tiền thuê mặt bằng... những chi phí này sẽ quyết định tổng chi phí hoạt động bán hàng.
3. **Cơ sở phân bổ chi phí chung:** Việc lựa chọn cơ sở cho việc phân bổ chi phí chung khá rắc rối. Trái ngược với bản phân tích chi phí sản xuất, nơi mà chỉ một cơ sở phân bổ, ví dụ như số giờ máy móc hoạt động, được sử dụng để thay đổi tất cả các chi phí sản xuất, một vài hình thức phân tích chi phí marketing đòi hỏi chi phí bán hàng và chi phí marketing được phân bổ dựa trên một vài cơ sở. Cơ sở phân bổ chi phí là những yếu tố đo lường các biến trong hoạt động dẫn đến phát sinh chi phí. Cơ sở này cho phép phân chia một cách hợp lý các khoản chi tiêu chung cho mỗi nhiệm vụ cụ thể của hoạt động buôn bán. Một số chi phí, như chi phí tín dụng và chi phí nhờ thu, có thể được phân bổ một cách hợp lý theo bất kỳ bản phân tích chi phí marketing nào. Nhưng các chi phí khác, như tiền lương bán hàng, có thể được phân bổ theo phạm vi bán hàng hoặc khách hàng thay vì theo sản phẩm, trừ khi dữ liệu có sẵn cho thấy sự phân bổ thời gian bán hàng giữa sản phẩm có sự khác biệt. Đối với hầu hết các bản phân tích chi phí marketing, không có cách nào có thể phân bổ tất cả các chi phí chung, ngoại trừ những chi phí được xác định trên cơ sở logic. Bản phân tích chi phí marketing xác định lợi nhuận tương đối, không phải lợi nhuận ròng, hoặc những yếu tố cụ thể đóng góp cho hoạt động bán hàng. Do đó, không cần thiết phải phân bổ toàn bộ chi phí chung cho cả tổ chức.
4. **Lãi đóng góp:** Như đã thảo luận trong phần trước, bản phân tích chi phí marketing tập trung phân tích những chi phí riêng biệt và những chi phí chung đã có để phân bổ trên cơ sở logic, lợi nhuận tương đối được gọi là lãi góp (contribution margin). Như chúng ta đã biết, $\text{lãi đóng góp} = \text{Doanh số ròng} - \text{Chi phí bán hàng} - (\text{Chi phí riêng} + \text{chi phí chung phân bổ theo logic})$.

9.5 TỔNG KẾT

Một phương pháp quản lý sẽ góp phần quản trị bán hàng hiệu quả nếu được thực hiện đúng. Kiểm toán bán hàng định kỳ giúp thẩm định toàn bộ hoạt động bán hàng cá nhân, xác định điểm mạnh và tiềm năng và điểm yếu cần cải thiện. Việc phân tích chi phí marketing bao quát hơn cả bản phân tích doanh số bán hàng, bởi nó xem xét chi phí bán hàng để xác định lợi nhuận tương đối của các yếu tố cụ thể, trong một khoảng thời gian nhất định. Nhìn chung, kiểm toán bán hàng, phân tích bán hàng và phân tích chi phí marketing không phải

là kết quả cuối cùng - kết quả này được kết hợp với các kỹ thuật khác, chẳng hạn như tỷ lệ và tính toán tỷ lệ phần trăm. Người giám đốc bán hàng hiệu quả liên tục kiểm tra hoạt động bán hàng cá nhân để có cơ hội khai thác điểm mạnh và khắc phục điểm yếu thông qua các biện pháp kiểm soát khác nhau để nâng cao năng suất hoặc hiệu suất trong công ty.

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Still, Cundiff, and Govoni, 'Sales Management', PHI.
2. Stanton and Spiro, 'Management of a Sales Force', McGraw Hill.
3. Anderson, Joseph, and Bush, 'Professional Sales Management', McGraw Hill.
4. Robert J. Calvin, 'Sales Management', Tata McGraw Hill.
5. Dalrymple, Cron, and Decarlo, 'Sales Management', John Wiley and Sons.
6. Manning and Reece, 'Selling Today', Pearson Education.

CHƯƠNG 10

ĐẠO ĐỨC KINH DOANH: SỨC MẠNH CỦA VIỆC LÀM ĐÚNG ĐẮN

10.0 MỤC TIÊU

- Hiểu đạo đức và hành vi đạo đức.
- Thảo luận về vai trò của giá trị đạo đức.
- Hiểu cách xác định quy tắc đạo đức cá nhân

10.1 ĐẠO ĐỨC KINH DOANH: HƯỚNG DẪN CÁC NGUYÊN TẮC TRONG BÁN HÀNG VÀ TRONG CUỘC SỐNG

Có vẻ như thật dễ dàng khi mà bạn phải đưa ra quyết định, giữa việc trả chín mươi chín xu cho mỗi bài hát trên iTunes và tải xuống miễn phí từ mạng ngang hàng hoặc dịch vụ torrent. Suy cho cùng, các nghệ sĩ đều muốn mọi người thưởng thức âm nhạc của mình, phải không? Và lại, Kanye West chắc cũng chẳng cần thêm tiền nữa. Vì vậy, bạn đã chuyển trình duyệt đến trang ThePirateBay.org.

Tất nhiên, đó không phải là toàn bộ câu chuyện. Các bản MP3 bạn đã tải xuống có giá trị, đó là lý do mà bạn muốn có chúng, phải không? Và khi bạn lấy thứ gì đó có giá trị mà không trả giá, thì đó là hành vi trộm cắp. Thực tế là bạn không có khả năng bị bắt (và điều đó không hẳn là không thể; có người bị bắt, bị truy tố và phải chịu những mức xử phạt nghiêm trọng do tải nhạc trái phép) điều này có thể khiến bạn cảm thấy an tâm hơn, nhưng nếu bạn bị bắt, bạn có thể phải trả từ \$750 đến \$150,000 mỗi bài hát [1]. Một số yếu tố khác có thể làm phức tạp thêm tình hình. Chẳng hạn nếu như bạn tải xuống bản MP3 tại nơi làm việc, bạn có thể mất việc. Hành động phi đạo đức là sai trái và có thể có những hậu quả thực tế to lớn đối với cuộc sống và sự nghiệp của bạn.

Đạo đức là gì?

Đạo đức là những nguyên tắc về luân lý. Đây là một hệ giá trị xác định đúng sai và cung cấp một triết lý cho mọi quyết định của bạn. Viện đạo đức Josephson đã mô tả hành vi đạo đức như sau: “Đạo đức là cách chúng ta bị thách thức phải làm điều đúng đắn, khi mà điều đó có giá cao hơn thứ chúng ta muốn trả. Có hai khía cạnh về đạo đức: Thứ nhất liên quan đến khả năng phân biệt đúng sai, tốt xấu. Thứ hai liên quan đến cam kết làm những gì đúng đắn, tốt đẹp và thích hợp. Đạo đức đòi hỏi phải hành động; nó không chỉ là một chủ đề để nghiền ngẫm hay tranh luận.” [2] Đúng không? Có công bằng không? Có hợp lý không? Có trung thực không? Nó có tốt cho mọi người không? Đây là tất cả các câu hỏi về đạo đức. [3] Đạo đức là làm điều đúng đắn, ngay cả khi khó khăn hoặc không phải là lợi thế của bạn. [4] Carly Fiorina, cựu CEO của Hewlett-Packard, thảo luận về tầm quan trọng và tác động của đạo đức đối với kinh doanh.

Đạo đức cá nhân: Hành động nói lên con người bạn

Đạo đức được thể hiện trong các quyết định bạn đưa ra mỗi ngày. Bạn đã bao giờ nhận lại thừa tiền khi thanh toán một thứ gì đó trong cửa hàng, hay không bị tính phí cho

thứ gì đó bạn đã đặt hàng tại nhà hàng, gọi điện cáo ốm khi bạn muốn nghỉ làm một ngày? [5] Mỗi điều này đều là một vấn đề nan giải liên quan đến đạo đức. Bạn đưa ra quyết định về con đường nào sẽ đi dựa trên đạo đức cá nhân; hành động của bạn phản ánh niềm tin đạo đức và hành vi đạo đức của riêng bạn. [6] Đạo đức của bạn được phát triển từ nền tảng gia đình, nhà thờ, trường học, cộng đồng và những ảnh hưởng khác giúp hình thành niềm tin cá nhân của bạn mà bạn tin điều đó là đúng hay sai. [7] Câu nói mở đầu cho những đạo đức của bạn là nguyên tắc vàng: “Hãy đối xử với người khác như cách bạn mong muốn được đối xử”. Đó là, đối xử với mọi người theo cách bạn muốn được đối xử. Bạn muốn mọi người trung thực với bạn, vậy hãy trung thực với người khác.

Ý thức mạnh mẽ về đạo đức cá nhân có thể giúp định hướng cho bạn khi ra quyết định. Bạn có thể ngạc nhiên khi thấy mình gặp phải một tình huống khó xử về đạo đức về vấn đề nào đó là bản chất thứ hai đối với bạn. Ví dụ, hãy tưởng tượng rằng bạn đang tham gia một lớp học (bắt buộc đối với chuyên ngành của bạn) phải viết bài luận hai mươi trang và bạn đã rất bận rộn với việc phải lên lớp, thực tập và công việc tình nguyện mà bạn thực sự không có thời gian để bắt đầu. Bạn biết rằng bạn không nên trì hoãn quá lâu và bạn thực sự lo lắng vì bài luận này đến hết hạn nộp trong vòng hai ngày tới và lâu lắm rồi bạn chẳng viết luận. Bây giờ bạn phải quyết định sẽ làm gì. Bạn có thể chấp nhận cố gắng, đi đến thư viện và ghé thăm Trung tâm học viết trong khuôn viên trường, nhưng bạn thực sự không có thời gian để làm tất cả những điều đó và vẫn viết toàn bộ hai mươi trang. Bạn đã nghe nói một số người đã mua được bài luận từ các trang web. Trước giờ bạn chưa từng làm điều này, nhưng bạn thực sự tuyệt vọng và không còn thời gian nữa. “Nếu mình chỉ làm điều này một lần”, bạn nghĩ, “sau này mình sẽ không bao giờ lặp lại nữa”. Nhưng thỏa hiệp với đạo đức của bạn dù chỉ một lần dần trở thành một con dốc không phanh. Bạn dần dần đi từ chỉ một sai lầm đến những sai lầm khác, cho đến khi bạn thấy rằng mình đang trượt dần xuống con dốc kia. Đạo đức là cả một nghệ thuật điều khiển con dốc đó: bạn phải tự vạch ra giới hạn, quyết định những gì bạn được làm và không được làm và kiên trì thực hiện. Nếu bạn không có đạo đức mạnh mẽ, sẽ không có gì làm kim chỉ nam khi bạn bị đặt vào một tình huống thách thức. Một tập hợp đạo đức cá nhân phát triển cao sẽ định hướng cho hành động của bạn. Cách duy nhất để phát triển ý thức đạo đức mạnh mẽ là làm những gì bạn tin tưởng, hành động phù hợp với nguyên tắc lặp đi lặp lại.

Vì vậy, nếu bạn mua bài luận đó và bị bắt, bạn sẽ không chỉ thất bại trong lớp mà còn có thể bị đuổi học. Nếu bạn không muốn cân nhắc việc mua bài, hãy dành một phút để đọc quy định trung thực trong học tập ở trường, vì rất có thể những gì đúng sai đã được quy định rõ ở đây.

Link: Quy định trung thực trong học tập ở Đại học Nevada, Reno
<http://www.unr.edu/stsv/acdispol.html>

Thậm chí nếu như hiện tại bạn thoát được bằng cách sử dụng một bài luận không phải của mình, điều đó vẫn luôn có thể bị phát hiện ra và khiến bạn bị xấu hổ bề bàng đến cả thập kỷ sau. Đại học Nam Illinois (SIU) có ba quan chức cấp cao - một chủ tịch trường đại học và hai hiệu trưởng danh dự – trong vòng 2 năm, bị phát hiện là người đạo văn. Đáng xấu hổ hơn nữa, một ủy ban đã được thành lập để điều tra các cáo buộc đạo văn chống lại hiệu trưởng danh dự Walter Wendler, đã phát triển một chính sách chống đạo văn mới mà các một phần của chính sách đó cũng đã bị đạo lại, nó sao chép chính sách không trung thực trong học tập của Đại học Indiana mà không trích dẫn nguồn. SIU đã trở thành trò cười, và

danh tiếng của nó đã bị ảnh hưởng đáng kể. Sự không trung thực trong học tập không phải là một canh bạc; mặc dù nhiều sinh viên bị cám dỗ, nhưng những ai không thể vượt qua cám dỗ này đều hối hận.

Làm điều đúng đắn

Nếu bạn hợp lý hóa các quyết định của mình bằng cách nói: “Mọi người đều làm vậy cả mà”, thì bạn nên nghĩ lại. Hành vi phi đạo đức không chỉ là những gì bạn tin là đúng và công bằng, nó còn là sự phản ánh thương hiệu cá nhân và những gì mọi người có thể mong đợi từ bạn cả về đời tư lẫn trong công việc. Ngay cả những người nổi tiếng như Wesley Snipes, Willie Nelson và Darryl Strawberry cũng đã từ bỏ sự ngưỡng mộ trong mắt công chúng và chịu một bài học đắt giá về hành vi phi đạo đức và trong các trường hợp của họ, là phạm pháp như trốn thuế có thể dẫn đến án tù. Hậu quả của hành vi phi đạo đức có thể là sự nhạo báng, bị loại bỏ, mất việc hoặc thậm chí là ngồi tù, tùy thuộc vào mức độ.

Eliot Spitzer, thống đốc bang New York, thừa nhận rằng ông đã vi phạm đạo đức cá nhân và ảnh hưởng đến những người trong văn phòng khi ông từ chức vào tháng 3 năm 2008 vì bị cáo buộc liên quan đến một nhóm tình dục. Trớ trêu thay, ông đã xây dựng danh tiếng của mình là cảnh sát trưởng của phố Wall Street từ những nỗ lực trấn áp các hành vi sai trái của doanh nghiệp. Hành vi sai trái của ông là chủ đề của nhiều buổi thảo luận về đạo đức.

Bạn không có nghi ngờ nào khi nghe câu “Hãy làm điều đúng đắn”. Đó là bản chất của đạo đức: lựa chọn làm điều đúng khi bạn có lựa chọn. Có đạo đức nghĩa là bạn sẽ làm điều đúng đắn bất kể chuyện gì xảy ra. Bạn đối xử tốt với người khác và cư xử có đạo đức vì lợi ích của chính họ chứ không phải vì bạn sợ hậu quả. Nói một cách đơn giản, mọi người làm điều đúng bởi vì đó là điều đúng. Thomas Jefferson đã tóm tắt đạo đức trong một bức thư ông viết cho Peter Carr vào năm 1785: “Bất cứ khi nào bạn phải làm một việc gì, dù cho điều đó chỉ có mình bạn biết mà thôi, hãy tự hỏi bạn sẽ hành động như thế nào nếu như tất cả thế giới đang nhìn vào bạn, rồi hãy hành động phù hợp”.

Không phải lúc nào cũng có thể dễ dàng đưa ra quyết định có đạo đức, tùy vào tình huống. Có một số tình huống khó xác định, tùy thuộc vào cách bạn tiếp cận. Theo Sharon Keane, phó giám đốc marketing tại Đại học Notre Dame, mọi người có những cách tiếp cận khác nhau, do đó, có thể có nhiều giải pháp cho mỗi tình huống khó xử về đạo đức, và mọi tình huống có thể có nhiều lựa chọn. Ví dụ, nếu một trong những người bạn thân nhất của bạn nói với bạn một cách tự tin rằng anh ta đã đánh cắp các câu hỏi cho bài kiểm tra kết thúc môn, bạn sẽ không nói gì, sử dụng chúng, hay tố cáo anh ta? Chắc chắn, sử dụng các câu hỏi là không có đạo đức, nhưng sự khó xử của bạn chưa dừng lại ở đây. Tổ giặc anh bạn này là điều đúng đắn. Nhưng nếu bạn không tố giặc, thì có phải là phi đạo đức không? Bạn có thể không nghĩ rằng điều đó là phi đạo đức, nhưng nếu bạn không nói gì thì sao – vậy có còn là đạo đức nữa hay không? Đây là tình huống khó xác định mà phẩm chất cá nhân của bạn sẽ phát huy tác dụng. Nhìn vấn đề theo cách khác không giúp gì cho cậu ta hay cho bạn. Mặc dù bạn có thể lo lắng về việc gây ảnh hưởng đến tình bạn, nhưng đó sẽ là một cái giá nhỏ phải trả so với việc gây ảnh hưởng đến đạo đức của bạn.

Đạo đức kinh doanh: Biểu hiện của một công ty có đạo đức?

Đạo đức cũng được áp dụng cho các doanh nghiệp như hành vi cá nhân. Đạo đức kinh doanh là việc áp dụng các hành vi đạo đức của một doanh nghiệp hoặc trong môi

trường kinh doanh. Một doanh nghiệp có đạo đức không chỉ tuân thủ luật pháp quy định, mà còn phải hoạt động trung thực, cạnh tranh công bằng, tạo môi trường tốt cho nhân viên của mình và tạo mối quan hệ đối tác với khách hàng, nhà cung cấp và nhà đầu tư. Nói cách khác, doanh nghiệp phải mang lại lợi ích tốt nhất cho tất cả các bên liên quan, là ưu tiên trong tất cả các quyết định. Một tổ chức có đạo đức sẽ hoạt động trung thực và công bằng. Một số đặc điểm của một doanh nghiệp có đạo đức bao gồm:

- Tôn trọng và đối xử công bằng với nhân viên, khách hàng, nhà đầu tư, nhà cung cấp, cộng đồng và tất cả những người có cổ phần và tiếp xúc với tổ chức
- Giao tiếp trung thực với tất cả các bên liên quan trong và ngoài tổ chức
- Chính trực trong tất cả các giao dịch với tất cả các bên liên quan
- Tiêu chuẩn cao cho trách nhiệm cá nhân và hành vi đạo đức
- Truyền thông rõ ràng về chính sách đối nội và đối ngoại tới các bên liên quan.

Hành vi phi đạo đức nghiêm trọng trong kinh doanh

Mặc dù kinh doanh có đạo đức có vẻ như là điều đương nhiên, nhưng thật không may là một số nhà kinh doanh và một số doanh nghiệp không tuân theo điều này. Enron, WorldCom, Tyco, HealthSouth và Lehman Brothers nằm trong số các công ty, đã được chú ý trong các tin tức trong nhiều năm qua do hành vi phi đạo đức dẫn đến vụ bê bối của công ty và, trong một số trường hợp, sự kết án của các giám đốc điều hành cấp cao và sụp đổ một số các công ty. Mặc dù kinh doanh chưa bao giờ tránh khỏi hành vi phi đạo đức, nhưng sự sụp đổ của Enron năm 2001 đã đưa hành vi kinh doanh phi đạo đức từ phía các nhà điều hành cấp cao ra ánh sáng. Enron bắt đầu kinh doanh là một công ty năng lượng truyền thống vào năm 1985. Nhưng khi thị trường năng lượng không còn bị kiểm soát (giá được xác định dựa trên sự cạnh tranh thay vì được thiết lập bởi chính phủ) vào năm 1996, Enron đã tăng trưởng nhanh chóng. Công ty bắt đầu mở rộng sang các lĩnh vực như dịch vụ Internet và vay tiền để tài trợ cho các doanh nghiệp mới. Nợ nần khiến công ty có vẻ lãi ít hơn, vì vậy ban lãnh đạo cấp cao đã tạo ra các mối quan hệ đối tác để tránh nợ. Nói cách khác, họ đã tạo ra các công ty “ma” gánh nợ, họ đã trình bày một bộ báo cáo tài chính hoàn toàn khác với các cổ đông (chủ sở hữu công ty) và chính phủ (Ủy ban giao dịch chứng khoán Hoa Kỳ [SEC]). Việc hạch toán này đã khiến Enron nhìn qua cực kỳ sinh lãi. Nó gần như đã tăng gấp ba lần lợi nhuận trong vòng hai năm. Kết quả là, nhiều người đã mua cổ phiếu của công ty. Việc thiếu công bố này là trái luật, vì các công ty giao dịch công khai được yêu cầu công bố báo cáo tài chính chính xác cho các cổ đông và SEC. Bắt đầu có sự suy đoán về tính chính xác của kế toán Enron, và vào ngày 16 tháng 10 năm 2001, công ty đã tuyên bố lỗ 638 triệu đô la. Vào ngày 22 tháng 10 năm đó, SEC đã thông báo rằng Enron đang bị điều tra. Giá cổ phiếu tiếp tục giảm và công ty không thể hoàn trả các cam kết với các cổ đông. Là hậu quả của điều phi đạo đức này và hành vi bất hợp pháp về phía quản lý cấp cao, công ty đã nộp đơn xin bảo vệ phá sản theo chương 11. Hành vi phi đạo đức (và bất hợp pháp) của đội ngũ quản lý cấp cao đã gây ra ảnh hưởng khiến nhiều người vô tội bị mất tiền và mất việc. Do vụ bê bối Enron, một đạo luật mới có tên Đạo luật Sarbanes-Oxley (lấy tên từ Thượng nghị sĩ Paul Sarbanes từ Maryland và Đại diện Michael Oxley từ Ohio) đã được ban hành vào năm 2002 yêu cầu kiểm soát báo cáo tài chính chặt chẽ hơn đối với các công ty giao dịch công khai.

Ví dụ điển hình của hành vi phi đạo đức (và bất hợp pháp) là Bernard Madoff, người

bị kết án vì điều hành kế hoạch lừa đảo trị giá 65 tỷ đô la đối với các nhà đầu tư của mình. Trong nhiều năm, ông đã báo cáo lợi nhuận cực cao cho các khoản đầu tư của khách hàng của mình, khuyến khích họ tái đầu tư với số tiền thậm chí nhiều hơn. Anh ta dành toàn bộ thời gian ăn cắp từ khách hàng và tiêu sài tiền. Anh ta đã lừa dối nhiều khách hàng, bao gồm cả những người nổi tiếng cao cấp như nam diễn viên Kevin Bacon và vợ Kyra Sedgewick và một tổ chức từ thiện của Steven Spielberg. Anh ta đã bị bắt, bị xét xử và bị kết án 150 năm tù và các nhân viên chủ chốt của anh ta cũng bị kết án tương tự.

Tình huống khó xử về đạo đức trong kinh doanh

Không phải tất cả các hành vi phi đạo đức là bất hợp pháp. Các công ty thường xuyên phải đối mặt với những tình huống khó xử về đạo đức, mặc dù không hẳn là bất hợp pháp, nhưng việc điều chỉnh vẫn là quan trọng. Ví dụ: nếu một công ty du lịch muốn thu hút nhiều khách hàng mới, công ty có thể nói rõ giá của chuyến đi đến Disney World trong quảng cáo của mình và để khách hàng quyết định nếu họ muốn mua chuyến đi. Đây sẽ là hành vi đạo đức. Tuy nhiên, nếu công ty quảng cáo một kỳ nghỉ miễn phí để thu hút khách hàng gọi điện đến, nhưng gói kỳ nghỉ miễn phí bao gồm phí đặt phòng 500 đô la, điều đó là phi đạo đức. Hoặc nếu một cửa hàng thiết bị muốn có được khách hàng mới bằng cách quảng cáo một tủ lạnh giá thấp, đó là một cách đạo đức để cho khách hàng biết rằng công ty cũng có các thiết bị có giá cạnh tranh. Tuy nhiên, nếu cửa hàng chỉ có một chiếc tủ lạnh có giá cao hơn trong kho và đang cố bán chiếc tủ này, thì đó là hành vi phi đạo đức.

Đôi khi hành vi đạo đức có thể là vấn đề tiết lộ thông tin, như trong trường hợp của Enron, Bernie Madoff, hoặc các ví dụ ở trên. Đạo đức kinh doanh cũng có thể được thử thách dựa trên thực tiễn kinh doanh. Ví dụ, vào những năm 1990, Nike bị buộc tội khai thác công nhân ở các nước thuộc thế giới thứ ba để sản xuất sản phẩm cho họ. Mức lương thấp mà họ đang trả cho công nhân khiến lợi nhuận Nike cao hơn. Mặc dù đây không phải là hành vi bất hợp pháp, họ đã trả tiền cho công nhân, nhưng điều đó được coi là phi đạo đức vì họ trả cho công nhân ít hơn mức thỏa đáng. Một ví dụ khác về hành vi phi đạo đức là không tiết lộ thông tin. Ví dụ: nếu một nhân viên bán xe biết rằng một chiếc xe đã qua sử dụng mà anh ta đang bán từng gặp tai nạn nhưng nói rằng nó không liên quan đến một vụ tai nạn nào, điều đó là phi đạo đức. Mua chuộc giám đốc điều hành, nói hoặc hứa những điều không đúng sự thật, hoặc đối xử bất công với nhân viên là ví dụ về hành vi phi đạo đức trong kinh doanh.

Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp

Bạn có thể chọn mua sắm tại các công ty vì các hoạt động kinh doanh của họ. Ví dụ: bạn có thể thích The Body Shop vì cam kết bán các sản phẩm không sử dụng thí nghiệm trên động vật. Đây là một trường hợp của hành vi đạo đức có trách nhiệm xã hội. Trên thực tế, trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR) là khi các công ty hoạt động theo cách cân bằng lợi ích của tất cả các bên liên quan bao gồm nhân viên, khách hàng, nhà đầu tư, nhà cung cấp, cộng đồng, xã hội và bất kỳ bên nào có cổ phần trong công ty. Mặc dù trách nhiệm xã hội của công ty có vẻ dễ dàng, nhưng nó không phải lúc nào cũng dễ dàng như vẻ ngoài của nó. Hãy nhớ rằng để có trách nhiệm với xã hội, một công ty phải cân bằng các khía cạnh xã hội, kinh tế và môi trường, có nghĩa là tạo ra lợi nhuận cho các nhà đầu tư trong khi phục vụ lợi ích tốt nhất cho tất cả các bên có cổ phần trong hoạt động của công ty. Khi các công ty đo lường tác động của hiệu suất theo ba khía cạnh bao gồm tác động xã hội, kinh tế và môi trường, và đây chính là ba điểm mấu chốt.

Link : Những công ty được tin tưởng nhất về hành vi kinh doanh có đạo đức:
http://money.cnn.com/popups/2006/fortune/g500_accountability/index.html

Đạo đức tốt = Kinh doanh tốt

Ảnh hưởng của hành vi có đạo đức không thể bị đánh giá thấp. Không có gì ngạc nhiên khi các công ty thực hành đạo đức và trách nhiệm xã hội lại có những kết quả tốt hơn. Trong các công ty thành công, đạo đức được gắn bó với tổ chức đến mức nó xác định cách mọi nhân viên từ CEO đến nhân viên cấp thấp nhất cư xử. Đạo đức không phải là một chủ đề riêng biệt mà phải được tích hợp chặt chẽ vào chiến lược của công ty. Công ty biến đạo đức thành một phần của mọi hoạt động từ hoạch định chiến lược đến quá trình vận hành. Ví dụ, Target đã cam kết với ba điểm mấu chốt ngay cả trước khi nó trở nên hưng thịnh, khi người sáng lập công ty, George Draper Dayton, thiết lập nền tảng để đóng góp cho cộng đồng. Cam kết của công ty đã tăng lên và kể từ năm 1946, họ đã quyên góp 5% thu nhập mỗi năm. Báo cáo trách nhiệm doanh nghiệp của Target là thông tin mà công ty cung cấp cho mọi người trên trang web của mình.

Link : Báo cáo trách nhiệm doanh nghiệp của Target .

Cam kết trách nhiệm xã hội của Target được công khai trên trang web của công ty.

<http://investors.target.com/phoenix.zhtml?c=65828&p=irol-govResponsibility>

Cam kết về đạo đức và trách nhiệm xã hội của Target đặc biệt ấn tượng với những thách thức kinh tế hiện tại. Chính những lúc như thế này có thể là thách thức với những công ty không có cam kết đạo đức. Với áp lực về kết quả ngắn hạn, nhiều công ty đặt ra các mục tiêu không thực tế và nhân viên cảm thấy áp lực cực độ hoặc phải đối mặt với khả năng mất việc. Giáo sư Neil Malhotra của Trường Kinh doanh tốt nghiệp Stanford gọi đây là một “sự chú trọng quá mức đến kết quả tức thì”. Trên thực tế, ông cảm thấy đó là nguyên nhân sâu xa của cuộc khủng hoảng kinh tế hiện nay. Nhưng đạo đức kinh doanh, giống như đạo đức cá nhân, có nghĩa là làm điều đúng đắn ngay cả khi đó là một lựa chọn khó khăn hoặc không có vẻ là lợi thế.

Nhưng hành vi đạo đức và sự chính trực có liên quan rõ ràng đến lợi nhuận. Trong một nghiên cứu về bảy mươi sáu thương hiệu nhượng quyền của Holiday Inn trên khắp đất nước do Tony Simons, phó giáo sư quản lý tổ chức tại Đại học Cornell và tác giả của cuốn sách *The Integrity Divided*, Simons phát hiện ra rằng hành vi của người quản lý khách sạn là “tác nhân mang lại lợi nhuận mạnh mẽ nhất”.

Hành vi đạo đức trong bán hàng

Một trong những vị trí dễ thể hiện đạo đức trong tổ chức nhất là bán hàng. Bởi nhân viên bán hàng là người tiếp xúc trực tiếp với khách hàng. Những gì nhân viên bán hàng nói và làm là sự phản ánh trực tiếp của tổ chức và đạo đức tổ chức.

Hãy xem xét tình trạng khó xử về đạo đức này nếu bạn là một đại lý bất động sản. Bạn vừa có được một danh sách tuyệt vời: một ngôi nhà trong một khu phố sầm uất chắc chắn sẽ bán nhanh chóng và mang lại một khoản hoa hồng tốt cho bạn. Người bán nói với bạn rằng người thanh tra nhà nghi ngờ có côn trùng phá hủy ở mặt bên của ngôi nhà, nhưng người bán nói rằng cô ta chưa bao giờ gặp vấn đề gì. Ngoài ra, người bán còn rất cương quyết về việc không tiết lộ thông tin này cho khách hàng tiềm năng, cô ta nói rằng cô ta

sẽ chuyển sang một đại lý khác nếu bạn khẳng khái tiết lộ về sự nguy hại của côn trùng. Bạn sẽ làm gì?

Trong tình huống như thế này, tốt nhất bạn nên nhớ rằng làm đúng có thể là một lựa chọn khó khăn và có thể không có lợi cho bạn. Mặc dù bạn thực sự không muốn mất thương vụ này, nhưng điều đúng đắn cần làm là tiết lộ toàn bộ thông tin có thể ảnh hưởng đến giá trị hoặc mong muốn mua ngôi nhà này. Ngay cả khi bạn nghĩ rằng nó có thể không phải là một vấn đề lớn, thì tốt nhất là luôn trung thực và tiết lộ đủ thông tin. Hoặc là không tiết lộ hoặc làm sai lệch thông tin đều là dối trá và đó là phi đạo đức.

Hãy tưởng tượng rằng bạn là một nhà lập kế hoạch tài chính chịu trách nhiệm quản lý tài sản của khách hàng. Bạn kiếm thu nhập từ hoa hồng, theo phần trăm giá trị của khách hàng của bạn. Danh mục đầu tư của bạn; bạn càng tăng danh mục đầu tư của khách hàng, bạn càng kiếm được nhiều tiền. Một trong những khách hàng của bạn là một nhà đầu tư rất bảo thủ; ngay bây giờ bạn không kiếm được nhiều tiền từ tài khoản của anh ấy. Bạn có cơ hội bán cho anh ta một khoản đầu tư lợi nhuận cao, nhưng rủi ro lớn hơn nhiều so với bạn nghĩ anh ta thường làm. Bạn nghĩ rằng bạn có thể thuyết phục anh ta nếu bạn bỏ qua một vài chi tiết trong khi thảo luận. Khoản đầu tư thực sự sẽ tốt cho anh ta vì anh ta sẽ nhận được một khoản lãi đáng kể từ khoản đầu tư của mình, và bên cạnh đó, bạn đã một mỗi khi dành thời gian điện thoại với anh ta và không kiếm được tiền. Đây có thể là một tình huống đôi bên cùng có lợi. Bạn có nên khuyến khích anh ta bằng một vài thiếu sót thực tế hoặc cứ như vậy đầu tư và nói với anh ta sau khi tiền bắt đầu được rót? Suy cho cùng, anh ta cũng đầu có nhìn vào tài khoản của mình mỗi ngày. Vậy bạn nên làm gì?

Mặc dù kết quả đầu tư có thể là một kết quả tốt, nhưng nhiệm vụ của bạn là cung cấp thông tin đầy đủ về rủi ro và để khách hàng đưa ra quyết định đầu tư. Bạn không bao giờ nên đưa ra các giả định và quyết định thay cho khách hàng của mình mà không có sự đồng ý của họ. Nếu bạn thất vọng về thu nhập của mình, có thể bạn không phải là người lập kế hoạch tài chính tốt nhất cho. Bạn nên trò chuyện trung thực và có lẽ đề nghị một đồng nghiệp hoặc người lập kế hoạch khác phù hợp hơn cho chiến lược đầu tư của khách hàng. Đôi khi, thà chia cách còn tốt hơn là bị cám dỗ để cư xử thiếu đạo đức.

Chỉ cần nói không

Điều gì sẽ xảy ra nếu nhà tuyển dụng của bạn yêu cầu bạn làm điều gì đó mà bạn không thoải mái khi làm? Ví dụ: nếu chủ lao động của bạn yêu cầu bạn hoàn thành thủ tục giấy tờ để bán hàng ngay cả khi việc bán hàng đã được thực hiện, bạn nên làm gì? Nó tốt nhất để nói rằng bạn không thoải mái khi làm điều đó; không bao giờ thỏa hiệp đạo đức cá nhân của bạn ngay cả đối với ông chủ của bạn. Việc gặp một ai đó trong phòng nhân sự nếu bạn có bất kỳ câu hỏi nào về cách tốt nhất để xử lý một tình huống cụ thể cũng là một ý tưởng tốt.

Điều gì sẽ xảy ra nếu bạn là nhân viên bán hàng cho một công ty sách giáo khoa và bạn chỉ còn cách mục tiêu bán hàng 1 triệu đô la. Nếu bạn thực hiện mục tiêu của mình, bạn sẽ kiếm được tiền thưởng 10.000 đô la, số tiền bạn đã tính để đặt khoản thanh toán cho ngôi nhà đầu tiên của mình. Nhưng thời hạn chỉ còn hai ngày nữa và không khách hàng nào của bạn sẵn sàng mua. Bạn thực sự muốn có tiền thưởng, và bạn không muốn chờ đến năm sau. Sau đó, bạn nhớ đã từng nói chuyện với một trong những quản trị viên, và cô ấy đã đề cập đến sự cần thiết phải quyên góp. Điều gì sẽ xảy ra nếu bạn đóng góp \$1.000 cho trường. Nó sẽ giúp nhà trường trong cuộc khủng hoảng tài chính đầy thách thức này và sẽ có thể mua

hàng nhanh hơn. Sau khi đóng góp, bạn vẫn sẽ có 9.000 đô la. Đây có thể là một động thái tốt cho tất cả mọi người. Bạn có thể quyên góp cho những người khác mua tiền thưởng của bạn không? Khi bạn bán hàng, bạn không chỉ đại diện cho chính mình, mà bạn còn đại diện cho công ty của bạn. Mặc dù có vẻ như tất cả các bên sẽ được hưởng lợi từ việc quyên góp, nhưng trường học, bạn hoặc công ty của bạn không thực hiện trao đổi như vậy là không có đạo đức. Các sản phẩm như sách giáo khoa nên được mua dựa trên quy trình mua của tổ chức. Đóng góp nên được thực hiện mà không cần vụ lợi kèm theo. Bạn có thể bỏ lỡ cơ hội kiếm được tiền thưởng của mình trong năm nay, nhưng bạn sẽ học được những bài học quý giá để biến năm tới thành một năm bán hàng tốt hơn.

Hãy tưởng tượng rằng bạn là đại diện bán hàng cho một công ty phần mềm và bạn đã đưa khách hàng đi ăn trưa. Đó là một nhà hàng đắt tiền, và cả 2 người đã có khoảng thời gian vui vẻ; bạn đã có bữa tiệc, rượu vang và một món tráng miệng sô cô la. Bây giờ bạn có thể điền vào báo cáo chi phí và bạn cần điền vào số tiền tip. Trên thực tế, bạn đã để lại số tiền tip hai mươi đô la, nhưng bốn mươi đô la sẽ là một số tiền hợp lý dành cho dịch vụ xuất sắc. Bạn có thể điền số tiền cao hơn và sử dụng số tiền chênh lệch để đưa bạn gái đi xem phim; bạn đã có ý nghĩ dành nhiều thời gian hơn cho cô ấy. Rốt cuộc, bạn kiếm được rất nhiều tiền cho công ty và gần đây bạn phải làm việc rất nhiều vào ban đêm và cuối tuần. Bạn cũng đã không gửi hóa đơn chi phí cho số dặm bạn đã đi tuần trước, vì vậy phải làm việc này để bù đắp. Có thể viết thêm số tiền tip bổ sung vào báo cáo chi phí này không?

Không có gì ngạc nhiên khi việc làm sai thông tin trên bản báo cáo chi phí là không thể chấp nhận được (hoặc bất kỳ báo cáo nào về vấn đề đó). Nếu bạn có chi phí hợp pháp, cần phải nộp theo chính sách của công ty. Mặc dù thật khó khăn để theo kịp các thủ tục giấy tờ, nhưng đó là cách đúng đắn để báo cáo và được hoàn trả cho các chi phí của công ty. Đây có thể là một trong những yếu tố dẫn đến sự trượt dốc; nếu bạn làm điều đó một lần, bạn có thể muốn làm lại. Nhiều người trong nhiều công ty đã bị sa thải vì cung cấp thông tin sai lệch về báo cáo chi phí của họ.

Đạo đức cá nhân và đạo đức kinh doanh là một phần của công việc bán hàng. Sẽ là ý kiến hay nếu như ta nhớ lại câu nói của Peter Drucker, nhà tư vấn quản lý và tác giả nổi tiếng, “Bắt đầu với những gì đúng, thay vì những gì có thể chấp nhận được”.

Powerpoint: Bài học về bán hàng từ quan điểm của khách hàng

Khách hàng có luôn luôn đúng?

Khách hàng luôn luôn đúng, trừ khi anh ta yêu cầu bạn làm điều gì đó phi đạo đức. Bạn nên làm gì để duy trì đạo đức và duy trì mối quan hệ? SellPower.com gợi ý bốn bước sau:

1. Đánh giá tình hình với một lý trí rõ ràng. Hầu hết hành vi phi đạo đức được điều khiển bởi cảm xúc như sợ hãi, tham lam, căng thẳng và địa vị. Hãy xác định điều gì gây ra hành vi đó nhưng chờ cho đến khi bạn có thời gian để suy nghĩ lại.
2. Đừng vội luận; mà hãy xác định tình hình. Bạn có thể không biết toàn bộ câu chuyện vì vậy hãy xem xét lại những gì bạn biết và những gì bạn không biết.
3. Xác định các tiêu chí bạn đang sử dụng để đưa ra đánh giá này. Hành vi này có đi ngược lại chính sách của công ty? Có trái pháp luật không? Có phải nó chống lại quy tắc đạo đức cá nhân của bạn?

4. Tìm kiếm tư vấn. Luôn luôn hỏi một đồng nghiệp đáng tin cậy, người giám sát hoặc đại diện nhân sự để được tư vấn. Rất có thể, họ đã trải qua tình huống tương tự và có thể cung cấp cái nhìn sâu sắc từ quan điểm và chính sách của công ty.

Hiểu giá trị

Đạo đức được xác định bởi các nguyên tắc luân lý; là những hành động được xã hội xem như là quyền, sự công bằng, hay trách nhiệm. Các giá trị xác định điều gì là quan trọng với bạn: là những nguyên tắc và niềm tin hướng dẫn, chúng xác định cách bạn sống và thể hiện đạo đức của bạn. Mặc dù có một số giá trị nhất định là quan trọng với bạn, nhưng chúng có thể không quan trọng với bạn thân của bạn hoặc thậm chí mọi thành viên trong gia đình bạn. Mặc dù gia đình, bạn bè và môi trường có ảnh hưởng đáng kể, bạn hãy phát triển bộ giá trị của riêng mình. Mời bạn xem xét danh sách dưới đây, một số ví dụ về các giá trị:

- Trung thực
- Giao tiếp cởi mở
- Làm việc theo nhóm
- Chính trực
- Uy tín
- Trạng thái an toàn
- Giúp đỡ người khác
- Lòng trung thành
- Trách nhiệm xã hội
- Ảnh hưởng đến xã hội
- Sáng tạo
- Thành tựu
- Quan tâm đến toàn cầu
- Tôn giáo

Những giá trị này cung cấp phạm vi đạo đức và định hướng cho bạn trong cuộc sống. Khi có điều gì đó không phù hợp với giá trị của bạn, bạn cảm thấy không vui và không hài lòng. Nhiều người rất tôn trọng giá trị của mình và muốn môi trường xung quanh cũng phải phù hợp với các giá trị đó. Ví dụ về điều này thể hiện rõ trong các cuộc bầu cử chính trị khi mọi người đứng về phía các vấn đề như giáo dục, chăm sóc sức khỏe và các vấn đề xã hội phản ánh giá trị cá nhân khác.

Bạn có thể ngạc nhiên khi biết rằng các giá trị của bạn không cố định như khuôn mẫu. Giá trị cá nhân của bạn sẽ phát triển và thậm chí có thể thay đổi mạnh mẽ dựa trên kinh nghiệm của bạn. Ví dụ, Nikki Tsongas, vợ của Thượng nghị sĩ Paul Tsongas từ Massachusetts, đã tham gia vào công việc vì cộng đồng sau cái chết của chồng. Bà hiện là một nữ nghị sĩ đến từ quận năm của Massachusetts. Bà có thể chưa bao giờ nghĩ đến làm việc trong văn phòng cộng đồng, nhưng cái chết của người chồng đã tác động mạnh mẽ đến giá trị cá nhân của bà.

Bạn có một hệ giá trị thể hiện đạo đức của mình, từ đó thể hiện cách bạn ra quyết định. Không ai có thể cho bạn biết giá trị của bạn là gì; đó là điều mà bạn sẽ phải tự quyết

định. Trong cuốn sách “Không có gì gọi là đạo đức kinh doanh”, John C Maxwell liệt kê những giá trị mà ông tôn trọng, chẳng hạn như, “đặt gia đình lên trên công việc (có một gia đình mạnh mẽ và ổn định tạo ra bộ phóng cho nhiều người thành công trong sự nghiệp và sẽ là nơi nương náu bình an khi sự nghiệp kết thúc)”, và, “chịu trách nhiệm về hành động của bạn (nếu bạn muốn được người khác tin tưởng và bạn muốn gặt hái được nhiều thành tựu, bạn phải chịu trách nhiệm cho hành động của mình)”. Nếu bạn đang tìm kiếm một danh sách đầy đủ các giá trị, hãy xem HumanityQuest.com, danh sách này liệt kê hơn năm trăm giá trị khác nhau.

Link: Những giá trị nào là quan trọng đối với bạn

<http://humanityquest.com>

Giá trị của các tổ chức

Cũng giống như con người, tổ chức cũng có hệ giá trị. Các giá trị “là những hướng dẫn đã được chứng minh, có giá trị lâu dài cho hành vi của con người”, theo Stephen Covey trong cuốn sách Nguyên tắc. Nhiều công ty lựa chọn giá trị và truyền đạt cho nhân viên, khách hàng, nhà cung cấp trên website công ty và các phương tiện thông tin liên lạc khác. Ví dụ: Whole Food đã đăng tải các giá trị sau: “Cung cấp những sản phẩm tự nhiên và hữu cơ chất lượng cao nhất hiện có” và “thể hiện mối quan tâm với cộng đồng và môi trường”. Bạn có thể thấy toàn bộ tuyên bố về giá trị của họ trên trang web công ty.

Link : Tuyên bố giá trị của Whole food

<http://www.wholefoodsmarket.com/company/corevalues.php>

Levi Strauss & Co. xác định bốn giá trị chính cho công ty của họ: sự đồng cảm, độ đáng, chính trực và lòng can đảm. Tuyên bố giá trị này cũng được thể hiện trên trang web của họ.

Link: Tuyên bố giá trị của Levi Strauss & Co.

<http://www.levistrauss.com/about/values-vision>

Microsoft thể hiện tính liêm chính, trung thực, sự xuất sắc cá nhân, đam mê công nghệ và cam kết với khách hàng như một phần của tuyên bố giá trị của họ trên trang web của họ.

Link: Tuyên bố giá trị của Microsoft

<http://www.microsoft.com/about/default.msp>

Giá trị công ty và giá trị cá nhân rất quan trọng vì giá trị của bạn thúc đẩy bạn làm việc. Bạn sẽ thích thú và nỗ lực trong công việc nếu bạn chọn một công ty có cùng giá trị với mình. Ví dụ: nếu môi trường là một trong những giá trị của bạn, tốt nhất bạn nên chọn một công ty có cam kết với môi trường như một phần trong tuyên bố giá trị của họ. Rất có thể bạn đã sẽ không vui khi làm việc tại một công ty không đặt ưu tiên cho môi trường.

Tuyên bố sứ mệnh: Định hướng cho cá nhân và doanh nghiệp

Đạo đức và giá trị là những khái niệm quan trọng. Nếu bạn đã phát triển đạo đức và giá trị cá nhân, bạn có thể tự hỏi làm thế nào để xây dựng lộ trình cho cuộc sống và sự nghiệp của mình. Đó là mục đích của tuyên bố sứ mệnh của bạn; nó trở thành lộ trình cho các quyết định, lựa chọn và hành vi. Tuyên bố sứ mệnh cá nhân là một kế hoạch chi tiết

cho cách bạn đưa ra quyết định trong cuộc sống, các công ty cũng sử dụng một tuyên bố sứ mệnh để xác định phương hướng của họ, đưa ra quyết định điều hành và giao tiếp với nhân viên, nhà cung cấp, cổ đông và các bên liên quan khác. Trên thực tế, hầu hết các công ty đều có một nhiệm vụ chính thức, bằng những từ ngữ mà họ đưa vào trang web của mình. Tuyên bố sứ mệnh khác với khẩu hiệu hoặc phương châm quảng cáo. Nó dựa trên đạo đức và giá trị của công ty và cung cấp một cái nhìn bao quát đại diện cho. Ví dụ như tuyên bố sứ mệnh của Harley-Davidson mà bạn có thể tìm thấy trên trang web của họ.

Link: Harley-Davidson Mission Statement

http://www.harleydavidson.com/wcm/Content/Pages/Student_Center/student_center.jsp?locale=en_US#missionstatement

Chúng tôi truyền cảm hứng và thực hiện những giấc mơ trên khắp thế giới thông qua những trải nghiệm của Harley-Davidson.

FedEx thể hiện tuyên bố sứ mệnh của họ có một chút khác biệt như dưới đây, bao gồm tuyên bố sứ mệnh cùng với các giá trị trên trang web.

Link : Tuyên bố sứ mệnh và giá trị của FedEx

http://about.fedex.designcdt.com/our_company/company_information/mission_statement

FedEx sẽ tạo ra lợi nhuận tài chính vượt trội cho các cổ đông bằng cách cung cấp chuỗi cung ứng có giá trị gia cao, vận chuyển, kinh doanh và các dịch vụ thông tin liên quan thông qua các công ty điều hành tập trung. Yêu cầu của khách hàng sẽ được đáp ứng với chất lượng cao nhất phù hợp với từng phân khúc thị trường được phục vụ. FedEx sẽ cố gắng phát triển mối quan hệ có lợi với nhân viên, đối tác và nhà cung cấp. An toàn là trên hết trong tất cả các hoạt động của chúng tôi. Các hoạt động của công ty sẽ được tiến hành theo tiêu chuẩn đạo đức và chuyên nghiệp cao nhất.

Tuyên bố sứ mệnh của công ty bảo hiểm Aflac ngắn gọn và súc tích như dưới đây. Tuyên bố này cũng có thể được tìm thấy trên trang web của họ.

Link: Tuyên bố sứ mệnh của Aflac

<http://www.aflac.com/us/en/aboutaflac/missionandvalues.aspx>

Kết hợp chiến lược marketing sáng tạo các sản phẩm và dịch vụ chất lượng, với giá cả cạnh tranh để cung cấp giá trị bảo hiểm tốt nhất cho người tiêu dùng.

Nhiều công ty, như Google, đưa tuyên bố sứ mệnh hoặc triết lý của họ lên mạng, trong khi những công ty khác lại sử dụng sách dạng in. Tuyên bố sứ mệnh được đưa ra vì những lý do sau: nhân viên có thể sử dụng nó để hỗ trợ việc ra quyết định kinh doanh có đạo đức, nhà đầu tư có thể đánh giá đạo đức của công ty trước khi đưa ra quyết định liên quan và khách hàng có thể lựa chọn sẽ kinh doanh với ai dựa trên đạo đức và mục đích của họ. Ngoài tuyên bố sứ mệnh (bạn có thể nhớ: Nhiệm vụ của Google là tổ chức thông tin của thế giới, làm cho thông tin dễ tiếp cận và hữu dụng trên toàn thế giới), trang web của Google đưa ra triết lý về mười nguyên tắc hướng dẫn, mười điều mà Google coi là chân lý, đó là những giá trị phản ánh cách thức công ty kinh doanh:

1. *Tập trung vào người dùng và tất cả mọi thứ sẽ tốt đẹp.*
2. *Cách tốt nhất là làm một điều thực sự, thực sự tốt.*

3. *Nhanh tốt hơn chậm.*
4. *Dân chủ trên web.*
5. *Bạn không cần phải có mặt tại bàn làm việc để cần một câu trả lời.*
6. *Bạn có thể kiếm tiền mà không làm điều ác.*
7. *Ngoài kia luôn có nhiều thông tin*
8. *Nhu cầu thông tin vượt qua tất cả các biên giới.*
9. *Bạn có thể nghiêm túc mà không cần mặc vest.*
10. *Tuyệt vời vẫn là chưa đủ tốt.*

Mười điều này là các nguyên tắc mà Google sử dụng để đưa ra quyết định với tư cách là một công ty; danh sách này, với các giải thích kèm theo, giải thích chi tiết tại sao họ làm mọi thứ theo cách họ làm. Điều này vừa thực tế vừa liên quan đến đạo đức. Với ý tưởng, tuyệt vời vẫn chưa đủ tốt, đó là một phần giá trị của họ, một tuyên bố rằng Google muốn làm tốt nhất có thể trong mọi hoạt động, có nghĩa là họ sẽ không đi đường tắt, sẽ không ngừng nỗ lực để trở nên đạo đức hơn, hiệu quả và thân thiện với người dùng hơn.

Tính cách và ảnh hưởng của nó đến việc bán hàng

Như bạn thấy, đạo đức, giá trị và nhiệm vụ đều mang tính cá nhân. Những yếu tố này cùng định hướng cho bạn cách bạn cư xử ở nhà, ở trường, nơi làm việc hoặc đi chơi với bạn bè. Tính cách của bạn là những gì làm bạn khác biệt; bao gồm các tính tình và niềm tin hình thành nên bạn. Không có gì ngạc nhiên khi từ này có nguồn gốc từ ký tự chữ Latinh, có nghĩa là dấu hiệu hoặc chất lượng riêng biệt và từ charaktr trong tiếng Hy Lạp, có nghĩa là cào. Viện Josephson định nghĩa tính cách có sáu giá trị đạo đức cốt lõi:

1. Đáng tin cậy
2. Tôn trọng
3. Trách nhiệm
4. Công bằng
5. Chăm sóc
6. Quyền công dân

Đây là một mô tả toàn diện về tính cách. Hãy nhìn lại cách bạn nhận thức về người khác; tính cách của họ thể hiện họ là ai. Bạn có thể tin tưởng anh ta không? Cô ấy có công bằng không? Anh ấy có tôn trọng bạn không? Giống như những đặc điểm đạo đức này định nghĩa tính cách của những người khác, nó cũng là cách người khác đánh giá bạn. Khách hàng hỏi những câu hỏi tương tự về bạn: Tôi có thể tin tưởng anh ấy không? Anh ấy sẽ cho tôi giá cả hợp lý chứ? Anh ấy có trung thực không? Anh ấy có quan tâm đến lợi ích tốt nhất cho doanh nghiệp của tôi không?

Sức mạnh của danh tiếng

Vào tháng 11 năm 2008, Tomb Raider: Underworld đã được phát hành cho nhiều hệ thống chơi game. Biết được mức độ quan trọng của danh tiếng trò chơi đối với việc bán hàng, công ty quan hệ công chúng Barrington Harvey, trong nỗ lực xoa dịu điểm số trên trang Metacritic, trong một động thái kém đạo đức hơn, đã yêu cầu các nhà đánh giá giữ điểm số của họ cho đến ngày cuối tuần đầu tiên sau khi trò chơi phát hành. “Đúng rồi. Chúng tôi đang cố gắng quản lý điểm đánh giá theo yêu cầu của Eidos”. Khi được hỏi tại sao, người phát ngôn của Barrington Harvey giải thích, “chỉ là chúng tôi đang cố gắng giữ

mức xếp hạng cao trên trang Metacritic, và người quản lý thương hiệu Tomb Raider trên toàn nước Mỹ đã yêu cầu chúng tôi giữ ổn định điểm số trước khi trò chơi được tung ra, thực sự, về bản chất là chỉ để đảm bảo rằng chúng tôi không khiến mọi người ngừng mua game này”. Eidos, công ty phát hành trò chơi, đã cố gắng đi đường tắt, họ muốn chắc chắn rằng danh tiếng của trò chơi không bị ảnh hưởng, họ trả giá cho quyết định đó với luồng dư luận tiêu cực ảnh hưởng xấu đến danh tiếng của mình.

Toàn bộ nhân cách mà người khác đánh giá về bạn được coi là danh tiếng của bạn. Chúng ta hãy xem xét một số người nổi tiếng có hành động phi đạo đức, ảnh hưởng tiêu cực đến danh tiếng của họ như: Tiger Woods, được biết đến như một trong những người chơi golf vĩ đại đã chuyển thành chủ đề bàn tán của báo lá cải kể từ khi có tin tức về việc anh ta ngoại tình; Michael Phelps, người duy nhất từng giành tám huy chương vàng trong một Thế vận hội Olympic, đã trở thành cậu bé áp phích cho việc sử dụng cần sa. Cả hai đều có danh tiếng xuất sắc và từng được coi là hình ảnh mẫu mực. Bây giờ cả hai đang cố gắng để lấy lại niềm tin của công chúng. Danh tiếng không giới hạn ở những người giàu có hay quyền lực. Ở trường trung học, bạn biết rằng Sharon là một người thông minh và Timothy là kiểu người nhạy cảm, lãng mạn. Bạn có thể chưa bao giờ nói chuyện với một trong số họ, nhưng bạn biết danh tiếng của họ. Trong khi đó, bạn tránh các lớp học với cô Avar vì cô có tiếng là một người cho điểm khó khăn. Phản ứng của bạn với nhiều người trong cuộc sống hàng ngày cũng bị ảnh hưởng do danh tiếng của họ.

Xây dựng danh tiếng của bạn: Trở thành một chuyên gia trong ngành

Một cách tuyệt vời để xây dựng danh tiếng trong một ngành nhất định là trở thành chuyên gia của ngành đó: viết blog, tweet thường xuyên về các vấn đề trong ngành, làm diễn giả hoặc tham luận tại các hội nghị hoặc sự kiện trực tuyến hoặc trực tiếp. Những người ra quyết định sẽ nghe và thấy bạn đảm nhận vai trò lãnh đạo và tìm kiếm bạn để học hỏi về chuyên môn. Bạn có thể xây dựng danh tiếng của mình, điều này sẽ giúp bạn xây dựng danh sách khách hàng của mình. Khi bán hàng, bạn đang bán chính mình; bạn sẽ có được thành công lớn hơn với khách hàng nếu bạn là người mà họ muốn mua. Khi khách hàng mua hàng trực tiếp, họ đang đầu tư vào danh tiếng của bạn. George Ludwig, tác giả của Power Selling, giải thích rằng bạn đã phải sống với bản sắc của mình một cách nhất quán trong mọi khía cạnh của cuộc sống và đảm bảo khách hàng tiềm năng sẽ gặp được danh tính đó ở mọi nơi họ đến. Nói cách khác, mọi hành động bạn thực hiện đều ảnh hưởng đến danh tiếng của bạn. Nếu bạn không theo dõi, quên chi tiết hoặc thậm chí nếu bạn thường xuyên trễ hẹn, bạn có thể trở nên nổi tiếng là không đáng tin cậy. Mặt khác, nếu bạn luôn cung cấp những gì bạn hứa, bạn sẽ được gọi là đáng tin cậy; nếu bạn luôn luôn thực hiện đúng thời hạn của mình, bạn sẽ có tiếng là đúng giờ.

Người có năng lực: Bài học từ những nhân viên bán hàng thành công

Làm điều đúng đắn

Robert L. Bailey, CEO, chủ tịch của các công ty bảo hiểm ô tô nhà nước, ý thức được tầm quan trọng của danh tiếng của nhân viên bán hàng và giá trị của hành vi đạo đức nhất quán. Quay trở lại những ngày làm việc của tôi, tôi thường xuyên gặp gỡ các nhân viên mới. Tôi sẽ nói với họ, “Bất kể trong hoàn cảnh nào, bất kể hợp đồng nói gì, chúng tôi luôn muốn bạn làm điều đúng đắn. Bạn có biết ý nghĩa của việc làm đúng không?” Bailey biết rằng bất kỳ hành động nào mà nhân viên bán hàng thực hiện đều có thể ảnh hưởng đến uy

tín của họ: “Nếu như những gì bạn làm được mô tả trên trang nhất của tờ báo địa phương hoặc tờ USA Today, liệu mọi người sẽ nói: Tôi nghĩ rằng họ đã làm điều đúng đắn, đó là loại hành động chúng tôi khuyến khích và mong đợi?”. Danh tiếng của bạn sẽ lên tiếng thay cho bạn; hãy chắc chắn rằng nó nói lên những gì bạn muốn khách hàng biết.

Bạn chỉ tốt như lời bạn nói

Thật không may, không phải tất cả mọi người bán hàng đều có đạo đức và trung thực. David Chittock, chủ tịch của Incentra, Inc., thảo luận về một cuộc gặp gỡ trong đó khách hàng chia sẻ quan điểm về nhân viên bán hàng: “Ngôn ngữ cơ thể của khách hàng tiềm năng cho thấy cô ấy không thoải mái – thậm chí tỏ ra chống đối tôi. Cuối cùng, vị khách này cũng bày tỏ: Tôi phải thành thật với anh. Tôi nghĩ rằng tất cả những người bán hàng đều là những kẻ nói dối, và tôi không tin tưởng bất kỳ ai trong số họ, và tôi không tin tưởng anh”. Ông tiếp tục giải thích rằng “nhiều người (nếu không phải tất cả) khách hàng tiềm năng của chúng tôi, đều phán xét người bán hàng với sự nghi ngờ, cho rằng khi cố gắng bán hàng, chúng tôi vị kỷ, thao túng và thậm chí có thể không trung thực”. Chittock và nhân viên của mình đã vượt qua sự nghi ngờ đó bằng cách hứa và giữ lời hứa với khách hàng, nghe có vẻ đơn giản, nhưng quá nhiều nhân viên bán hàng sẵn sàng hứa lên tận trăng sao với khách hàng chỉ để chốt đơn.

Tiến sĩ Pat Lynch đã thực hiện một nghiên cứu được công bố trên Tạp chí Đạo đức Kinh doanh, trong đó ông yêu cầu hơn bảy trăm doanh nhân và sinh viên kinh doanh đã tốt nghiệp xếp hạng các giá trị của họ tại nơi làm việc; bao gồm năng lực, đạo đức làm việc, vượt qua nghịch cảnh, thâm niên và giữ lời hứa. Lynch nhận thấy rằng việc giữ lời hứa luôn là điều quan trọng, bất kể giới tính, kinh nghiệm hay nền tảng tôn giáo của họ. Sự trung thực là một cách để trở nên nổi bật và xây dựng danh tiếng của bạn.

Nếu bạn cam kết tìm kiếm các giải pháp có lợi cho khách hàng, bạn cần trung thực với họ và với chính mình. Chỉ ra những gì bạn thực sự có thể đảm bảo, đưa ra lời hứa và giữ lời hứa. Jack Welch, trong cuốn sách Chiến thắng, cho rằng: “quá nhiều người, họ thường xuyên, không thẳng thắn một cách bản năng. Họ không nói thẳng hoặc đưa ra ý kiến để tranh luận. Nhưng khi bạn trở nên thẳng thắn, mọi thứ sẽ diễn ra nhanh hơn và suôn sẻ hơn. Nếu hoàn cảnh thay đổi và bạn nhận ra rằng bạn sẽ không thể giữ lời hứa, hãy liên lạc ngay với khách hàng; giải thích những gì đã xảy ra, đưa ra một giải pháp mới và xin lỗi. Mặc dù điều đó có thể tạo ra một tình huống khó xử, nhưng về lâu dài, sự trung thực và cởi mở đó sẽ giúp bạn xây dựng các mối quan hệ kinh doanh mạnh mẽ.

Vàng thử lửa, gian nan thử sức: Đối mặt với những thách thức

Hãy tưởng tượng rằng bạn là người mua hàng cho Chez Food, một nhà hàng châu Âu nổi tiếng ở West Coast. Bạn có mối quan hệ tốt với các nhà cung cấp, đặc biệt là anh chàng thân thiện nọ, một nhà sản xuất sở hữu doanh nghiệp của riêng mình. Khi ngày lễ đến gần, anh chàng Ray tiếp cận bạn bằng một món quà. Anh ấy nói với bạn rằng anh ấy thực sự đánh giá cao cả công việc kinh doanh và tình bạn của bạn, và anh ấy đưa cho bạn hai vé đi du lịch Caribbean. Chính sách của công ty rất rõ ràng: bạn không được phép nhận quà từ các nhà cung cấp, nhưng, bạn tự đấu tranh với bản thân, có hại gì đâu cơ chứ? Dù sao thì, bạn cũng đã định sẽ mua hàng từ Ray trước khi anh ấy đưa cho bạn vé; dù sao thì cũng chẳng phải là anh ta yêu cầu bạn bất cứ điều gì. Bạn sẽ làm gì? Dĩ nhiên, về mặt đạo đức nhiệm vụ của bạn là từ chối những tấm vé này một cách lịch sự. Mối quan hệ của bạn với

Ray rất quan trọng, nhưng làm điều đúng đắn và giữ công việc của bạn cũng rất quan trọng.

Vào một số thời điểm trong sự nghiệp bán hàng của mình, trên thực tế là có nhiều thời điểm trong sự nghiệp bán hàng của mình, bạn sẽ phải đối mặt với một tình huống thách thức đạo đức của chính mình. Vào những thời điểm này, tốt nhất bạn nên tuân theo quy tắc đạo đức của mình và của công ty; khi nghỉ ngơi, đừng tạo ra ngoại lệ. Nếu bạn gặp khó khăn trong việc tìm kiếm động lực để từ chối một món quà hay phải khai một cách chính xác CV của bạn, hãy nhớ rằng bạn sẽ rất có thể bị phát hiện và khi bị phát hiện, không mất việc đã là may mắn lắm rồi. Liệu một hũ rượu có đáng để đánh đổi công việc của bạn không? Nhưng quan trọng hơn, khi bạn gục ngã trước cám dỗ, bạn đánh đổi sự chính trực của mình. Nếu bạn định viết không báo cáo chi phí lên năm mươi đô la, hãy tự hỏi, liệu sự chính trực của mình đáng giá hơn năm mươi đô la không? Sự chính trực không thể mua được bằng tiền.

Ken Lay, cựu CEO của Enron, là một người có danh tiếng, với một bức chân dung sơn dầu được trưng bày tại trường cũ của ông; tuy nhiên, khi hành động xấu xa của ông bị phát hiện, tên của hắn mãi mãi gắn liền với hình ảnh một người sẵn sàng vi phạm pháp luật và bóc lột nhân viên. Sir Michael Rake, chủ tịch của KPMG International, nêu ý kiến trong cuốn *Leading by Example*, “Enron rất đáng khen ngợi về các giá trị họ tạo ra từ trách nhiệm với xã hội, nhưng thực sự nó gần như là một màn khói để che mắt và lạm dụng. Trong các cuộc điều tra chúng tôi đã thực hiện với các công ty và cá nhân có hành vi sai trái, họ đã chuyển từ trong sạch sang màu xám và chuyển thành màu đen. Hầu hết bọn họ đã đổi màu xám từ rất lâu; vì sự hăm dọa với mục tiêu đã đặt ra, phần thưởng cho những thành tích khi đạt được mục tiêu, mà những người thông minh, trung thực bỗng cho rằng hành động đó chẳng có vấn đề gì cả: bởi lẽ trong môi trường đó thì nó có vẻ là không vấn đề gì. Thật ra là rất có vấn đề; họ đã làm những điều bất hợp pháp hoặc vô đạo đức.

Làm việc trong một nền văn hóa doanh nghiệp xấu không phải là lý do để vi phạm quy tắc đạo đức của chính bạn hoặc vi phạm pháp luật. Nếu bạn bị đặt vào một tình huống mà bạn cảm thấy bị áp lực phải làm điều gì đó phi đạo đức (hoặc thậm chí bất hợp pháp), hãy nói chuyện với quản lý của mình. Nếu cảm thấy rằng mình không thể nói chuyện với quản lý hoặc quản lý có liên quan đến vấn đề thì bạn hãy nói chuyện với ai đó trong phòng nhân sự. Cho công ty một cơ hội để giải quyết tình hình; nếu họ không nhận thức được điều đó, họ sẽ không thể làm đúng được.

Nếu bạn đang băn khoăn về vai trò của bộ phận nhân sự trong một tình huống như thế này, bạn có thể nghĩ đến một tình huống tương tự: Khi còn học cấp ba và bạn đi chơi với bạn bè, mẹ bạn, vào một lúc nào đó (hoặc có thể tối thứ 6 nào cũng vậy!), chắc hẳn đã nói với bạn một cuộc nói chuyện như thế này: Mẹ muốn con có một khoảng thời gian vui vẻ với bạn bè, nhưng nếu có bất cứ chuyện gì xảy ra, hãy gọi cho bố mẹ, bố mẹ sẽ đến đón con mà không hề nổi nóng. Nếu có uống rượu trong bữa tiệc, hoặc nếu có ai đó dùng ma túy, hãy gọi cho bố mẹ nếu bạn cần, nhé? Có thể bạn sẽ không gọi cho mẹ khi có vấn đề về đạo đức xảy ra tại nơi làm việc (mặc dù bạn rất muốn nói cho mẹ biết), bạn có thể gọi cho bộ phận nhân sự. Bộ phận nhân sự giám sát việc tuyển dụng, thăng cấp và đánh giá hiệu suất, nhưng họ cũng giải quyết các mối quan hệ giữa nhân viên và có thể tư vấn bảo mật cho người lao động. Điều quan trọng đối với sự thành công của công ty là mục tiêu của nhân viên phải phù hợp với mục tiêu của công ty; khi đó, văn hóa doanh nghiệp mới được coi là thành công. Nếu quản lý của bạn có liên quan đến sai phạm, bộ phận nhân sự có thể là một chỗ dựa tuyệt vời cho bạn.

10.2 CHÍNH SÁCH, THỰC TIỄN VÀ VĂN HÓA

MỤC TIÊU HỌC TẬP

1. Chính sách của công ty phản ánh đạo đức kinh doanh như thế nào

Bạn có thể bắt đầu một công ty định hướng hành vi cho nhân viên của mình như thế nào. Hãy tưởng tượng một công ty toàn cầu như Wal-Mart, có hơn hai tỷ nhân viên trên toàn thế giới. Làm thế nào để tất cả các nhân viên nhận thức được hành vi đạo đức của công ty? Họ có thể ăn trưa bao lâu cũng được không? Họ có thể nghỉ bao nhiêu ngày tùy thích không? Những chi phí nào mới được hoàn trả? Tất cả các chính sách này đều được viết trong sổ tay nhân viên.

Cẩm nang nhân viên: Hướng dẫn thực tế và chuyên nghiệp

Mỗi công ty có một quy tắc đạo đức rất cụ thể chi phối hành động của nhân viên. Bản hướng dẫn, sổ tay nhân viên này (đôi khi được gọi là quy tắc đạo đức hoặc quy tắc ứng xử hoặc tên tương tự khác), phác thảo các chính sách của công ty liên quan đến việc tặng quà, bảo mật thông tin công ty và các hành vi khác. Ví dụ như quy tắc đạo đức kinh doanh của Starbucks: “Bạn không được gợi ý hoặc khuyến khích nhận đồ ăn, quà tặng từ bất kỳ ai có kinh doanh với Starbucks, hoặc những ai có ý định kinh doanh với Starbucks. Nhận và chấp nhận quà có giá trị hoặc phần thưởng có thể được coi là hành động không chính đáng gây ảnh hưởng lên mối quan hệ”. Một cuốn sổ tay nhân viên cũng sẽ bao gồm các chính sách về quấy rối tình dục và phân biệt giới tính, giải thích các thủ tục liên quan đến nghỉ phép và lịch làm việc – quyền lợi và chế độ cho nhân viên bán thời gian và toàn thời gian, việc vi phạm quy định và căn cứ để sa thải, cũng như các quy tắc liên quan đến điện thoại, fax, thư, sử dụng Internet và sử dụng xe công ty. Sổ tay nhân viên cũng sẽ chứa thông tin như lịch sử và mục tiêu của công ty.

Mặc dù các cuốn sổ tay nhân viên đều không giống nhau, nhưng tất cả đều bao gồm hướng dẫn và định hướng hành vi đạo đức trong công ty hoặc tổ chức đó. Bạn có thể xem lại chính sách của một số công ty khác nhau tại các trang web bên dưới:

Chính sách công ty

Chính sách Gap Code

<https://www.gapinc.com/content/gapinc/html.html>

Nguồn: The Gap, Inc.

Tiêu chuẩn đạo đức cho nhân viên McDonald's

http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/investors/corporate_governance/standards_of_business_conduct.html

Nguồn: McDonald's Corporation

United States Government—Nguyên tắc đạo đức

<http://usgovinfo.about.com/blethics.htm>

Nguồn: United States House of Representatives Ethics Committee

Chính sách công ty thể hiện điều gì và ý nghĩa

Bất cứ công ty nào bạn đến làm việc sẽ có những chính sách riêng mà bạn phải làm quen. Nhưng hầu hết các công ty đều đề cập đến những vấn đề cơ bản chung thường gặp trong bán hàng: xung đột lợi ích, hối lộ và các điều khoản không cạnh tranh. Các chi tiết cụ thể của các chính sách này sẽ khác nhau tùy theo từng công ty, nhưng phần này sẽ cho bạn một chút khái niệm, ý nghĩa của các thuật ngữ chính bạn sẽ gặp phải và một số chính sách điển hình để bạn tìm hiểu.

Một trang trong Cẩm nang nhân viên của IBM

Hầu hết các công ty đều có chính sách về quà tặng và phụ cấp trong sổ tay nhân viên của mình. IBM có một chính sách riêng cho vấn đề này.

Không một nhân viên IBM nào, hoặc bất kỳ thành viên nào trong gia đình họ, được nhận tiền thưởng hoặc quà tặng bằng tiền từ nhà cung cấp, khách hàng hoặc bất kỳ ai có mối quan hệ kinh doanh. Họ cũng không được nhận quà hoặc sự cân nhắc nào được coi là vì mục đích mối quan hệ kinh doanh. “Được coi” có nghĩa là: nếu bạn đọc được điều này trong tờ báo địa phương, bạn có tự hỏi liệu món quà đó có liên quan gì đến mối quan hệ kinh doanh không? Không một nhân viên IBM nào được đưa tiền hoặc quà có giá trị cho nhà cung cấp nếu như đây được xem là được thực hiện nhằm mục đích lợi thế kinh doanh. Nếu một nhân viên được nhà cung cấp cung cấp tiền hoặc quà tặng có giá trị nào đó hoặc nếu một người đến nhà hoặc văn phòng của họ, người quản lý cần được thông báo ngay lập tức. Nếu món quà dễ hỏng, người quản lý sẽ sắp xếp để tặng nó cho một tổ chức từ thiện địa phương. Nếu không, nó nên được trả lại cho nhà cung cấp. Dù trong hoàn cảnh nào, nhân viên hoặc người quản lý nên viết thư cho nhà cung cấp, giải thích các hướng dẫn của IBM về vấn đề quà tặng và tiền thưởng. Tất nhiên, việc bàn chuyện trong bữa ăn vẫn là chấp nhận được. Vì vậy, việc thỉnh thoảng cho phép một nhà cung cấp hoặc khách hàng nhận séc là hoàn toàn hợp lý. Tương tự, nhà cung cấp và cả IBM cũng cần thiết phải hướng dẫn và tư vấn cho khách hàng. Vậy nên họ có quyền chấp nhận hoặc cung cấp một số dịch vụ liên quan đến loại hoạt động này ví dụ như vận chuyển, thực phẩm hoặc nhà ở. Ví dụ, vận chuyển từ IBM hoặc máy bay của nhà cung cấp đến và từ các địa điểm của công ty, vậy nên chỗ ở và thực phẩm tại các cơ sở của công ty là cần thiết. Việc vi phạm các chính sách này có thể dẫn đến chấm dứt hợp đồng.

Xung đột lợi ích là tình huống trong đó một người, chẳng hạn như một quan chức nhà nước, một nhân viên hoặc một chuyên gia, có một lợi ích riêng tư hoặc cá nhân đủ để gây ảnh hưởng đến việc thực thi nhiệm vụ chính thức của mình. Có bốn loại xung đột lợi ích mà bạn có thể gặp phải trong sự nghiệp: lợi ích gia đình, quà tặng, sử dụng tài sản của chủ lao động và làm việc khác ngoài giờ.

Lợi ích gia đình gây ra mâu thuẫn khi người thân là người bán những hàng hóa hoặc dịch vụ mà bạn có thể mua cho chủ lao động hoặc khi bạn có ảnh hưởng đến việc tuyển dụng một thành viên gia đình mình. Tốt nhất nên tránh những tình huống này vì có thể khó đưa ra quyết định khách quan.

Quà tặng gây ra xung đột lợi ích khi bạn nhận quà từ đối tác kinh doanh. Quà tặng thường được tặng vào các ngày lễ và có thể bao gồm một món đồ như rượu hoặc thứ gì đó xa hoa hơn như một chuyến du lịch.

Sử dụng tài sản của chủ lao động có thể là bất cứ thứ gì, từ ăn cắp bút đến sử dụng máy tính làm việc để chỉnh sửa ảnh trong kỳ nghỉ, hay lái xe công ty đến điểm nghỉ dưỡng

cuối tuần và sau đó báo cáo chặng đường trên báo cáo chi phí của công ty.

Làm việc khác ngoài giờ là có thêm một công việc nữa. Mặc dù lúc đầu nghe có vẻ không xảo quyết, nhưng nếu bạn làm hai công việc trong cùng một lĩnh vực, gần như không thể tránh khỏi việc bạn sẽ gặp phải các vấn đề về đạo đức. Ai có được ý tưởng tốt nhất của bạn? Phần lớn năng lượng của bạn đi đâu? Và nếu bạn có kiến thức của hai tập đoàn khác nhau, việc không để thông tin đó ảnh hưởng đến bạn sẽ vô cùng khó khăn.

Một khoản hồi lộ, theo Merriam-Webster, là tiền hoặc ưu đãi được đưa ra hoặc hứa hẹn để gây ảnh hưởng đến phán quyết hoặc hành vi của một người ở vị trí tin cậy; một thứ dùng để cám dỗ hoặc gây ảnh hưởng”. Khuyến khích, nhận, hoặc đưa hồi lộ là bất hợp pháp - ngay cả khi đề nghị của bạn bị từ chối, bạn cũng đang phạm tội. Hồi lộ có thể diễn ra ở nhiều địa điểm khác nhau. Các công ty được phẩm cố gắng thuyết phục bác sĩ kê toa sản phẩm của mình bằng cách mời họ ăn, tặng bút và đồ trang sức cũng như những chuyến đi tới các hội nghị y tế. Quà tặng kinh doanh được coi là một hình thức hồi lộ khi chúng được trao bởi một người có thể hưởng lợi từ việc gây ảnh hưởng đến người ra quyết định. Ví dụ: nếu bạn là người mua hàng điện tử tại Wal-Mart, bạn không thể chấp nhận bất kỳ quà tặng nào từ các nhà cung cấp hoặc nhà cung cấp tiềm năng vì nó có thể ảnh hưởng đến quyết định mua của bạn. Một thỏa thuận không cạnh tranh (đôi khi được gọi là giao ước không cạnh tranh hoặc CNC) ngăn cản nhân viên cạnh tranh với chủ lao động sau khi nghỉ việc, nói cách khác, điều đó ngăn bạn đi làm cho đối thủ cạnh tranh sau khi nghỉ việc hoặc bị sa thải. Thỏa thuận không cạnh tranh cũng có thể ngăn cản các nhân viên cũ bắt đầu kinh doanh riêng trong cùng lĩnh vực. Lý do đằng sau CNC là nỗi sợ rằng một cựu giám đốc điều hành có thể đưa kiến thức nội bộ và bí mật thương mại cũng như các liên hệ anh ta có sang vị trí mới. Không có nhà tuyển dụng nào muốn đem chiến lược của mình cho các đối thủ cạnh tranh.

Các thỏa thuận không cạnh tranh thường được tòa án duy trì miễn là có quy định hợp lý về khoảng thời gian và không gian địa lý, ví dụ, bạn không thể làm việc cạnh tranh trong cùng tiểu bang trong vòng hai năm sau khi chấm dứt hợp đồng. Các thỏa thuận không cạnh tranh không có tính pháp lý ở California, mặc dù vẫn có các biện pháp được áp dụng tại tiểu bang đó để bảo vệ bí mật thương mại. Không phải công việc nào cũng yêu cầu bạn ký thỏa thuận không cạnh tranh, và nếu không có thỏa thuận, thì không có hạn chế nào cho công việc của bạn sau này. Đây là một lý do rất quan trọng vì sao phải đọc và hiểu bất cứ thứ gì bạn ký. Tuy nhiên, ngay cả khi không ký một thỏa thuận như vậy, bạn có thể được yêu cầu ký một thỏa thuận không tiết lộ thông tin (hoặc thỏa thuận bảo mật) hoặc công ty có chính sách không tiết lộ/bảo mật bí mật thương mại của công ty cũ; bạn không thể tiết lộ thông tin đó khi đi làm chỗ khác.

Bí mật thương mại là bất kỳ thông tin nào giúp bạn kiếm tiền vì nó chưa từng được tiết lộ. Ví dụ, công thức đặc biệt của Coca-Cola là một bí mật thương mại, cũng như công thức của gà rán Kentucky. Thông tin về hoạt động nội bộ của công ty mà bạn chỉ có thể biết nếu làm việc cho công ty đó, thường được gọi là bí mật thương mại. Nếu bạn đang băn khoăn giữa các công việc và lo lắng về tính hợp pháp của công việc đó (bạn đã ký một thỏa thuận không cạnh tranh với chủ lao động trước đó), hãy nhớ rằng các thỏa thuận không cạnh tranh rất có thể sẽ vào cuộc nếu công việc mới rất giống với công việc cũ. Nếu bạn chuyển từ bộ phận bán hàng tại Target sang làm cho bộ phận quảng cáo của Kmart, bạn có thể (về mặt pháp lý) không vấn đề gì. Công việc mới của bạn đủ khác biệt để bạn không bị tòa án nhòm ngó khi khai thác kiến thức về các hoạt động bán hàng tại Target. Hãy nhớ

rằng đây chỉ là điều cần quan tâm nếu bạn đã ký thỏa thuận không cạnh tranh trước đó; mặc dù các điều khoản trong thỏa thuận là phổ biến, nhưng không phải công ty nào cũng giống nhau.

Người nói ra sự thật là ai?

Jeffrey Wigand, cựu giám đốc nghiên cứu và phát triển của Tập đoàn thuốc lá Brown & Williamson (công ty thuốc lá lớn thứ ba ở Hoa Kỳ), là một trong những người nói ra sự thật nổi tiếng nhất ở Mỹ. Ông nói về chính mình “Từ whistle blower (ba hoa) dùng để chỉ một kẻ hay nói chuyện tầm phào, không đáng tin. Nhưng tôi chưa từng một phút giây nào thiếu trung thực. Con người đang chết dần chết mòn. Tôi trung thành với một trách nhiệm đạo đức cao hơn.” Minh chứng của Wig Wigand chống lại ngành công nghiệp thuốc lá, tuyên bố rằng các giám đốc điều hành tại Brown & Williamson biết rằng thuốc lá gây nghiện, dối trá trong phát ngôn và phá hủy các tài liệu liên quan đến thực tế đó, trực tiếp dẫn đến vụ kiện do bốn mươi luật sư nhà nước chống lại công ty thuốc lá.

Tiết lộ sự thật, hành động phơi bày công khai hành vi sai trái của một công ty hoặc tổ chức, là một hành động dũng cảm. Danh tiếng của Wigand, đã bị phá hủy bởi một chiến dịch bôi nhọ trừng phạt do chính ngành công nghiệp mà ông lên tiếng chống lại gây ra, sự căng thẳng đó và những phiên tòa đã phá hủy cuộc hôn nhân của ông. Brown & Williamson đã đệ đơn kiện ông vì đã tiết lộ thông tin bí mật của công ty (vụ kiện đã bị bác bỏ vì điều kiện của thỏa thuận trị giá \$ 368 tỷ chống lại ngành công nghiệp thuốc lá). Nhưng Wigand đã tiết lộ thông tin để cứu hàng ngàn người. Câu chuyện có thật này đã được dựng thành phim bom tấn vào năm 1999 có tên The Insider.

Tất nhiên, việc vạch trần sự thật cũng có thể diễn ra ở một quy mô nhỏ hơn. Nếu bạn biết ai đó đã trộm cắp cho bài kiểm tra, bạn nói với giáo viên, bạn đã tiết lộ thông tin. Nói ra sự thật không phải lúc nào cũng liên quan đến việc mạo hiểm cuộc sống, hay làm một tập đoàn điều đúng. Cốt lõi của vấn đề này là, hành động để vạch trần những hành động sai trái với hy vọng mang lại công lý.

Mãi cho đến tận ngày nay, vẫn còn sự hạn chế trong việc bảo vệ những người dám nói ra sự thật; sự bảo vệ tốt nhất mà họ có (trừ khi họ làm việc cho chính phủ liên bang) là Đạo luật Sarbanes-Oxley năm 2002, đã đề cập trước đó, qua đó, bất cứ ai cố tình trả thù, có hành động gây hại, kể cả can thiệp vào công việc hợp pháp hoặc cuộc sống của bất kỳ ai đã cung cấp cho nhân viên thực thi pháp luật thông tin trung thực liên quan đến bất kỳ hành vi phạm tội liên bang nào, sẽ bị xử phạt theo đạo luật này, hoặc bị phạt tù không quá mười năm, hoặc cả hai. Điều quan trọng là phải nhớ rằng bạn không có nghĩa vụ phải vạch trần sự thật; bạn chỉ có thể từ chối tham gia vào bất kỳ hoạt động phi đạo đức hoặc bất hợp pháp nào. Nếu bạn biết rằng tại nơi mình làm việc đang có hành vi phạm tội, bạn phải tự quyết định cách từ chối: bạn có thể không tham gia vào các hoạt động phạm tội, bạn có thể thuyết phục người khác hành xử có đạo đức, hoặc bạn có thể cảm thấy rằng bạn mình phải bỏ việc. Tất cả phụ thuộc vào tình hình và quy tắc đạo đức cá nhân của bạn.

Đạo đức và luật pháp

Bối cảnh công nghệ luôn thay đổi đã tạo ra những cơ hội mới để thử thách đạo đức; những kẻ gửi thư rác, lừa đảo và mạo danh đã tạo ra nhu cầu xác định rõ ràng tính pháp lý và tính đạo đức của cả những hành vi online. Ngày càng có nhiều trường hợp gian lận được thực hiện thông qua các trang mạng xã hội. Đã có trường hợp những người tạo hồ sơ Twitter bằng tên của người khác. Phát thanh viên Keith Olbermann và Tony La Russa, quản lý

của Hồng y St. Louis, cả hai đều là nạn nhân của những trò lừa bịp như vậy. Nếu bạn muốn hành động như vậy, hãy nhớ rằng: bạn là những gì bạn tweet. Danh tiếng của bạn sẽ bị ảnh hưởng bởi tất cả những điều bạn làm.

Thắt chặt lỗ hồng pháp lý

Một trong những ví dụ điển hình nhất về điều luật được ban hành nhằm ứng phó với hoạt động kinh doanh phi đạo đức là Đạo luật Robinson-Patman. Năm 1914, Đạo luật Clayton trở thành đạo luật liên bang đầu tiên cấm phân biệt giá dưới nhiều hình thức. Các cửa hàng tạp hóa lớn đã sử dụng sức mua của mình để đàm phán giá thấp hơn so với các cửa hàng tạp hóa nhỏ. Đạo luật Robinson-Patman được thông qua vào năm 1936, trong cuộc Đại suy thoái, như một phản ứng trực tiếp với thực tiễn kinh doanh không công bằng đó, lấp lại lỗ hồng này. Trước đây, người mua hàng cho các chuỗi cửa hàng lớn không vi phạm luật khi họ sử dụng ảnh hưởng của mình để có giá tốt hơn các cửa hàng nhỏ, nhưng như vậy là bất hợp pháp và cuối cùng họ đã bị xử phạt. Một ví dụ khác về việc luật pháp có thể mất một thời gian mới bắt kịp thực tế là Đạo luật CAN-SPAM (kiểm soát hình ảnh thông tin khiêu dâm và các hoạt động marketing quảng cáo) năm 2003. CAN-SPAM có mục đích xử lý thư rác, đó là các email marketing không được yêu cầu, thường là với các tin nhắn tình dục hoặc kiểu “CHỈ Ở NHÀ, KIỂM ĐƯỢC \$\$\$!!! Có lẽ vụ bắt giữ một kẻ gửi thư rác nổi tiếng nhất là vào năm 2005, khi Anthony Greco bị bắt tại sân bay quốc tế Los Angeles và bị buộc tội vi phạm CAN-SPAM bằng cách gửi hơn 1,5 triệu tin nhắn cho người dùng dịch vụ nhắn tin tức thời MySpace, vì đã quảng cáo nội dung khiêu dâm và thể chấp - dịch vụ tái cấp vốn.

Văn hóa và đạo đức

Khi bạn đang làm việc ở một quốc gia khác, hoặc với các chuyên gia từ các nền văn hóa khác, quan niệm phù hợp với đạo đức có thể khác nhau. Ví dụ như người Nhật, họ có văn hóa tặng quà trong công ty; kosai hi (nghĩa đen là chi phí cho các mối quan hệ thân thiện) đề cập đến thực tiễn kinh doanh của Nhật Bản trong việc duy trì món tiền chi phí lớn để giải trí cho khách hàng và nuôi dưỡng các mối quan hệ chuyên nghiệp khác. Chẳng hạn như, số tiền này thường được sử dụng để mua thẻ thành viên câu lạc bộ golf làm quà tặng cho những người mà các doanh nhân Nhật Bản có mối quan hệ làm việc có giá trị. Khi bạn đối mặt với những phong tục khác nhau này, điều quan trọng là không được xúc phạm họ, nhưng bạn cũng không thể bỏ qua các chính sách của công ty bạn. Nhập gia tùy tục. Một nguyên tắc nhỏ là: nếu bạn không thoải mái khi nói chuyện với sếp về điều đó, hoặc nếu bạn lúng túng khi nói với mẹ về điều đó, thì đừng làm. Nếu bạn làm việc cho một công ty kinh doanh đa quốc gia, chắc chắn họ sẽ có một liên lạc viên ở mỗi quốc gia này có thể giúp bạn điều chỉnh sự khác biệt văn hóa. Ở các nước Trung Đông, có phong tục baksheesh, một từ bao gồm tất cả mọi thứ từ tiền boa đến bô thí cho một người ăn xin đến hối lộ. Nếu bạn đang làm việc ở Trung Đông, có thể bạn sẽ phải có “phí bôi trơn”; quản lý trực tiếp của bạn sẽ có thể tóm tắt cho bạn biết về chính sách của công ty trong những tình huống như vậy.

Một ví dụ tuyệt vời về sự xung đột đạo đức độc đáo trong kinh doanh quốc tế có thể kể đến trong cuốn sách Rising Sun của Michael Crichton, trong đó đề cập đến sự xung đột của các hoạt động kinh doanh của Nhật Bản và Mỹ. Có lần, hai nhân viên cảnh sát đang thảo luận về tần suất họ được tặng quà bởi người Nhật: Tặng quà để đảm bảo luôn được yêu quý là điều người Nhật làm theo bản năng. Và nó không khác gì những gì chúng tôi làm, khi

chúng tôi mời ông chủ đến ăn tối. Thiện chí là thiện chí. Nhưng chúng tôi không mời ông chủ đến ăn tối khi chúng tôi đang muốn được thăng chức. Sẽ thích hợp hơn nếu mời sếp ăn ngay từ khi mới bắt đầu mối quan hệ, khi không có gì bị đe dọa. Như vậy, chỉ là thiện chí mà thôi. Người Nhật cũng vậy. Họ tin rằng bạn nên tặng quà sớm, như vậy sẽ không phải hối lộ. Nó là một món quà. Đây là cách tạo mối quan hệ trước khi có bất kỳ áp lực nào. Khi bạn cần từ chối một món quà, hãy xin lỗi và giải thích rằng các nguyên tắc của công ty cấm bạn chấp nhận món quà đó. Sau đó, bạn nên kịp thời báo cáo cho quản lý về món quà đó.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Elianne Friend, "Woman Fined to Tune of \$1.9 Million for Illegal Downloads," CNN.com, June 18, 2009, <http://www.cnn.com/2009/CRIME/06/18/minnesota.music.download.fine/index.html> (accessed February 13, 2010).
2. John C. Maxwell, *There's No Such Thing As "Business" Ethics* (New York: Center Street, 2003), 23–24.
3. Manual Velasquez, Claire Andre, Thomas Shanks, and Michael J. Meyer, "What Is Ethics?" Santa Clara University, <http://www.scu.edu/ethics/practicing/decision/whatisethics.html> (accessed August 31, 2009).
4. College Confidential, <http://talk.collegeconfidential.com/california-institute-technology/427749-ethical-dilemma-question.html> (accessed August 31, 2009).
5. Manual Velasquez, Claire Andre, Thomas Shanks, and Michael J. Meyer, "What Is Ethics?" Santa Clara University, <http://www.scu.edu/ethics/practicing/decision/whatisethics.html> (accessed August 31, 2009).
6. Manual Velasquez, Claire Andre, Thomas Shanks, and Michael J. Meyer, "Ethics and Virtue," Santa Clara University, <http://www.scu.edu/ethics/practicing/decision/ethicsandvirtue.html> (accessed August 29, 2009).
7. Margaret Soltan, "Southern Illinois University an Official Laughingstock," Inside Higher Ed, August 30, 2007, http://www.insidehighered.com/blogs/university_diaries/southern_illinois_university_an_official_laughingstock (accessed February 18, 2010).
8. Wendy Weinhold, "SIU Accused of Copying Plagiarism Policy," Daily Egyptian, January 29, 2009, <http://web2.collegepublisher.com/se/daily-egyptian/siu-accused-of-copying-plagiarism-policy-1.1318397> (accessed February 18, 2010).
9. Stefanie Fontenez, "Tax-Troubled Celebrities, Politicians, Outlaws," CNN.com, April 15, 2008, <http://www.cnn.com/2008/LIVING/wayoflife/04/15/famous.tax/index.html> (accessed August 29, 2009).
10. Danny Hakim, "Eliot Spitzer," New York Times, Times Topics, August 31, 2009, http://topics.nytimes.com/topics/reference/timestopics/people/s/eliot_1_spitzer/index.html (accessed August 31, 2009).
11. Gerhard Gschwandtner, "Lies and Deception in Selling: How to Tell When Customers or Prospects Are Lying to You," *Selling Power* 15, no. 9, <http://www.sellingpower.com/content/article.php?a=4256> (accessed March 16, 2010).
12. "An Education in Ethics," *Selling Power Sales Management eNewsletter*, April 17, 2002, <http://www.sellingpower.com/content/newsletter/issue.php?pc=197> (accessed March 16, 2010).
13. NewsHour Extra, "What Happened to Enron?" Paul Solman, PBS, Janu-

ary 22, 2002, http://www.pbs.org/newshour/extra/features/jan-june02/enron_past.html (accessed December 6, 2009).

14. SearchCIO, "Sarbanes-Oxley Act," http://searchcio.techtarget.com/sDefinition/0,,sid182_gci920030,00.html (accessed December 6, 2009).

15. "Bernie Madoff Ponzi Scheme: Victim List Grows," Huffington Post, December 15, 2008, http://www.huffingtonpost.com/2008/12/15/bernie-madoff-ponzi-schem_n_151018.html (accessed December 6, 2009).

16. Gerhard Gschwandtner, "Lies and Deception in Selling: How to Tell When Customers or Prospects Are Lying to You," *Selling Power* 15, no. 9, <http://www.sellingpower.com/content/article.php?a=4256> (accessed March 16, 2010).

17. "An Education in Ethics," *Selling Power Sales Management eNewsletter*, April 17, 2002, <http://www.sellingpower.com/content/newsletter/issue.php?pc=197> (accessed March 16, 2010).

18. NewsHour Extra, "What Happened to Enron?" Paul Solman, PBS, January 22, 2002, http://www.pbs.org/newshour/extra/features/jan-june02/enron_past.html (accessed December 6, 2009).

19. SearchCIO, "Sarbanes-Oxley Act," http://searchcio.techtarget.com/sDefinition/0,,sid182_gci920030,00.html (accessed December 6, 2009).

20. "Bernie Madoff Ponzi Scheme: Victim List Grows," Huffington Post, December 15, 2008, http://www.huffingtonpost.com/2008/12/15/bernie-madoff-ponzi-schem_n_151018.html (accessed December 6, 2009).

21. Julie Creswell and Landon Thomas Jr., "The Talented Mr. Madoff," *New York Times*, January 24, 2009, <http://www.nytimes.com/2009/01/25/business/25bernie.html> (accessed August 31, 2009).

22. Jack Healy and Diana B. Henriques, "It Was All Fake: Madoff Aide Details Scheme," *New York Times*, August 12, 2009, <http://dealbook.blogs.nytimes.com/2009/08/12/madoff-aide-reveals-details-of-ponzi-scheme/?scp=2&sq=madoff%20sentencing&st=cse> (accessed August 31, 2009).

23. Aaron Bernstein, "Nike's New Game Plan for Sweatshops," *BusinessWeek*, September 20, 2004, http://www.businessweek.com/magazine/content/04_38/b3900011_mz001.htm (accessed December 6, 2009).

24. Jeremy Dann, "Business Ethics Integral to Corporate Strategy, Says Stanford's Malhotra," *BNET*, July 1, 2009, <http://blogs.bnet.com/mba/?p=927&tag=content;coll> (accessed August 29, 2009).

25. Target, "Corporate Responsibility Report," <http://investors.target.com/phoenix.zhtml?c=65828&p=irol-govResponsibility> (accessed September 1, 2009).

26. Jeremy Dann, "Business Ethics integral to Corporate Strategy, Says Stanford's Malhotra," *BNET*, July 1, 2009, <http://blogs.bnet.com/mba/?p=927&tag=content;coll> (accessed August 29, 2009).

27. Heather Baldwin, "There's a Price on Your Integrity," *Selling Power Sales Management eNewsletter*, September 16, 2008, <http://www.sellingpower.com/content/newsletter/issue.php?pc=867> (accessed March 16, 2010).

28. Buck Wargo, "5 Everyday Ethical Dilemmas," *Realtor*, March 2007, http://www.realtor.org/archives/feat2200703?presentationtemplate=rmo-design/pt_articlepage_v1_print&presentationtemplateid=1b18c0004a12c9a4b7e1ffbdd1ec736f (accessed August

29, 2009).

29.] Gerhard Gschwandtner, "Lies and Deception in Selling: How to Tell When Customers or Prospects Are Lying to You," *Selling Power* 15, no. 9, <http://www.sellingpower.com/content/article.php?a=4256> (accessed March 16, 2010).

30. Mark P. Cussen, "Ethical Issues for Financial Advisors," Investopedia, <http://investopedia.com/printable.asp?a=/articles/financialcareers/08/ethics-for-advisors.asp> (accessed August 29, 2009).

31. Shel Horowitz, "Should Mary Buy Her Own Bonus?" *Business Ethics*, November 11, 2009, <http://business-ethics.com/2009/11/11/should-mary-buy-her-bonus> (accessed February 18, 2010).

32. Dr. Frank Crane, "The Truth in Business," *Selling Power*, http://www.sellingpower.com/html_newsletter/motivation/article.asp?id=2691&nDate=November+20%2C+2006&lid=SP69444 (accessed August 29, 2009).

33. BNET Editorial, "Understanding Your Values," BNET, http://www.bnet.com/2410-13070_23-55147.html?tag=content;coll (accessed August 29, 2009).

34. BNET Editorial, "Understanding Your Values," BNET, http://www.bnet.com/2410-13070_23-55147.html?tag=content;coll (accessed August 29, 2009).

35. BNET Editorial, "Understanding Your Values," BNET, http://www.bnet.com/2410-13070_23-55147.html?tag=content;coll (accessed August 29, 2009).

36. BNET Editorial, "Understanding Your Values," BNET, http://www.bnet.com/2410-13070_23-55147.html?tag=content;coll (accessed August 29, 2009).

37. "Niki Tsongas: Long Bio," <http://tsongas.house.gov/index.cfm?section-id=54§iontree=2,54> (accessed September 1, 2009).

38. John C. Maxwell, *There's No Such Thing as "Business" Ethics* (New York: Center Street, 2003), 102–3.

39. John C. Maxwell, *There's No Such Thing as "Business" Ethics* (New York: Center Street, 2003), 93–94.

40. Thomas E. Ambler, "The Strategic Value of Values," Center for Simplified Strategic Planning, <http://www.cssp.com/CD0402/ValuesAndStrategy/default.php> (accessed August 29, 2009).

41. BNET Editorial "Understanding Your Values," BNET, http://www.bnet.com/2410-13070_23-55147.html?tag=content;coll (accessed August 29, 2009).

42. "Develop Your Personal Career Mission Statement," CollegeGrad.com, <http://www.collegegrad.com/book/Job-Search-Prep/Develop-a-Personal-Career-Mission-Statement> (accessed September 1, 2009).

43. Harley-Davidson, "Harley-Davidson Mission Statement," http://www.harley-davidson.com/wcm/Content/Pages/Student_Center/student_center.jsp?locale=en_US#missionstatement (accessed August 29, 2009).

44. David Chittock, "Outside the Box: A Question of Integrity," *Manage Smarter*, May 28, 2009, http://www.presentations.com/msg/search/article_display.jsp?vnu_content_id=1003977677 (accessed February 18, 2010).

45. John C. Maxwell, *There's No Such Thing as "Business" Ethics* (New York: Center Street, 2003), 121

46. John C. Maxwell, *There's No Such Thing as "Business" Ethics* (New York: Center Street, 2003).

47. "Ken Lay's Final Act," New York Times, July 6, 2006, <http://www.ny-times.com/2006/07/06/opinion/06thurs4.html> (accessed September 1, 2009).
48. Sir Michael Rake, "Setting the Right Tone at the Top," *Leading by Example* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2007), 9–11.
49. David Towers, "An Investigation into Whether Organizational Culture Is Directly Linked to Motivation and Performance through Looking at Google Inc.," extended essay, The University of Birmingham, The Birmingham Business School, 2005–6, <http://www.towers.fr/essays/culture%20performance%20and%20motivation%20review%20and%20the%20google%20case%20study%20success.pdf> (accessed September 1, 2009).
50. "Fortune Global 500," CNN.com, <http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2008/snapshots/2255.html> (accessed September 1, 2009).
51. Starbucks, *Business Ethics and Compliance: Standards of Business Conduct*, <http://assets.starbucks.com/assets/sobc-fy09-eng.pdf> (accessed September 1, 2009).
52. "Fortune Global 500," CNN.com, <http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2008/snapshots/2255.html> (accessed September 1, 2009).
53. Starbucks, *Business Ethics and Compliance: Standards of Business Conduct*, <http://assets.starbucks.com/assets/sobc-fy09-eng.pdf> (accessed September 1, 2009).
54. Donald S. Clark, "The Robinson-Patman Act: General Principles, Commission Proceedings, and Selected Issues," Federal Trade Commission Web site, June 7, 1995, <http://www.ftc.gov/speeches/other/patman.shtm> (accessed September 2, 2010).
55. Federal Trade Commission, "The CAN-SPAM Act: A Compliance Guide for Business," September 2009, <http://www.ftc.gov/bcp/edu/pubs/business/ecommerce/bus61.shtm> (accessed February 14, 2010).
56. Paul Roberts, "Arrest, but No Relief from IM Spam," *InfoWorld*, February 22, 2005, <http://www.infoworld.com/d/security-central/arrest-no-relief-im-spam-863> (accessed September 2, 2009).
57. Boye Lafayette de Mente, *Japan's Cultural Code Words* (North Clarendon, VT: Tuttle Publishing, 2004), 225.
58. S. E. Smith, "What Is Baksheesh?" *wiseGEEK*, <http://www.wisegeek.com/what-is-baksheesh.htm> (accessed February 14, 2010).
59. Michael Crichton, *Rising Sun* (New York: Ballantine Books, 1992), 136.

CHƯƠNG 11

SỨC MẠNH CỦA GIAO TIẾP HIỆU QUẢ

11.1 VÀO VỊ TRÍ! SẴN SÀNG! GIAO TIẾP

MỤC TIÊU HỌC TẬP

1. Hiểu các yếu tố của giao tiếp kinh doanh hiệu quả.
2. Nhận ra ý nghĩa của các hình thức giao tiếp bằng lời nói và phi ngôn ngữ khác nhau.
3. Tìm hiểu phong cách ăn mặc nói gì về bạn trong một cuộc phỏng vấn và nơi làm việc.
4. Thảo luận ứng dụng công cụ công nghệ trong việc giúp nhân viên quản lý các mối quan hệ khách hàng.
 - Một tin nhắn văn bản.
 - Một đoạn thư thoại.
 - Một bình luận đi qua.
 - Một bài đăng trên Facebook.
 - Một cuộc điện thoại không được trả lời.

Bạn đã bao giờ bị hiểu lầm với một trong những điều trên này? Ý của bạn là một đằng, nhưng người khác lại nghĩ một nẻo? Đôi khi, việc truyền thông sai có thể dẫn đến nhầm lẫn về thời gian hoặc địa điểm của một cuộc họp. Hoặc tệ hơn, nó có thể hoàn toàn bị hiểu lầm và có thể có tác động tiêu cực đến mỗi quan hệ của bạn.

Giao tiếp, trao đổi thông tin hoặc ý tưởng giữa người gửi và người nhận, là một vấn đề thách thức trong cuộc sống cá nhân, ở trường, và đặc biệt là trong bán hàng. Ngày nay, việc giao tiếp thậm chí còn phức tạp hơn khi hoạt động thương mại diễn ra trên khắp thế giới và với các phương thức liên lạc khác nhau. Trong môi trường kinh doanh tốc độ cao và liên tục này, những sai lầm trong giao tiếp có thể khiến bạn tốn nhiều tiền hơn bạn nghĩ. Bạn đã bao giờ nghe câu nói, bạn chỉ có một cơ hội để tạo ấn tượng tốt ngay từ lần đầu tiên? Phát biểu này là quá đúng: Hai giây đầu tiên trong giao tiếp rất quan trọng đến nỗi bạn phải mất thêm bốn phút để thêm 50% thông tin vào ấn tượng đầu tiên đó, dù là tích cực hay tiêu cực. [1] Giao tiếp thường được coi là một kỹ năng mềm, bao gồm các năng lực khác như sự lịch thiệp, đặc điểm tính cách, khả năng ngôn ngữ và khả năng làm việc với người khác. Kỹ năng mềm cũng bao hàm trí thông minh cảm xúc, mà Adele B. Lynn, trong cuốn sách *Phỏng vấn EQ: Tìm kiếm nhân viên có trí tuệ cảm xúc cao, đã định nghĩa*: “trí thông minh cảm xúc hàm ý khả năng quản lý bản thân cũng như mối quan hệ với người khác để có thể sống theo ý mình. Nhưng trong thế giới kinh doanh ngày nay, giao tiếp đã trở thành một phần kỹ năng cứng, một yêu cầu căn bản trong công việc, bởi vai trò quan trọng của nó trong kinh doanh. [3] Theo Peter Post, cháu của Emily Post, kỹ năng có thể giúp bạn thích nghi; kỹ năng giao tiếp sẽ giúp bạn có những gì mình muốn. [4]

Hiểu lầm = Giao tiếp sai

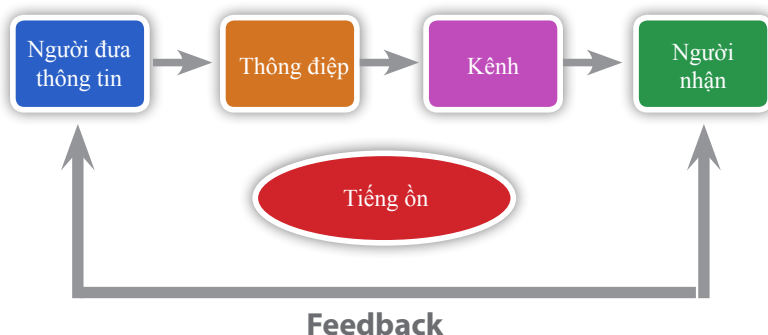
Khi đã học về tầm quan trọng của các mối quan hệ, thì trên thực tế, gần như không thể bán hàng mà không phát triển mối quan hệ nội bộ và với khách hàng. Kỹ năng tạo dựng

mối quan hệ giúp bạn tạo dựng niềm tin, cho phép bạn trở thành một đối tác thực sự và giúp giải quyết các vấn đề với khách hàng; cả niềm tin trong nội bộ và giao tiếp bên ngoài là chìa khóa thiết yếu cho khả năng thực hiện lời hứa của bạn. Những phẩm chất này có liên quan gì đến nhau? Cách bạn giao tiếp có thể xác định mức độ tin cậy mà đồng nghiệp hoặc khách hàng dành cho bạn.

Cũng giống như mối quan hệ là nền tảng của niềm tin, giao tiếp là nền tảng của các mối quan hệ. Nhưng thật khó để tạo dựng và phát triển mối quan hệ; cần phải có nỗ lực và khả năng giao tiếp rõ ràng. Bạn có thể cho rằng nghe có vẻ đơn giản, nhưng hãy xem xét điều này: Gần 75 phần trăm thông tin bị hiểu sai. Đồng thời, điều thú vị là nhiều người coi mình là người giao tiếp tốt. Việc ngưng kết nối xảy ra bởi vì mọi người có xu hướng cho rằng họ hiểu ý người khác hoặc mọi người cho rằng người khác đã hiểu ý họ. Điều này là do con người có xu hướng nghe thấy những gì họ muốn nghe, có nghĩa, một người có thể hiểu những điều được nói ra trong cuộc trò chuyện theo cách riêng của anh ta. Khi bạn đặt những giả định này lại với nhau, giao tiếp có thể dễ dàng trở thành giao tiếp sai [6]

Mô hình giao tiếp

Mô hình giao tiếp tiêu chuẩn được phát triển dựa trên hai bên, người gửi và người nhận trao đổi thông tin hoặc ý tưởng. Mô hình bao gồm các quy trình và chức năng chính được phân loại thành mã hóa, giải mã, phản ứng và phản hồi. Ngoài ra, mô hình này cũng đề cập đến những tiếng ồn, tượng trưng cho bất cứ điều gì có thể làm gián đoạn việc gửi hoặc nhận thông điệp. Mô hình truyền thông được thể hiện như sau:



Hình 12.1 Quy trình giao tiếp truyền thống

Mô hình này giúp mô tả chính xác cách thức giao tiếp. Ví dụ: nếu bạn gửi tin nhắn văn bản cho bạn của bạn để hỏi anh ấy có muốn đi xem phim, thì bạn là nguồn hoặc người gửi tin nhắn. Bạn đã dịch hoặc mã hóa thông điệp của mình thành các ký tự văn bản. Một công cụ kỹ thuật số (PDA) như BlackBerry, iPhone hoặc điện thoại di động là kênh hoặc phương thức mà bạn truyền đạt thông điệp của mình.

Rất có thể, nếu bạn của bạn không có công cụ PDA hoặc điện thoại di động, tin nhắn của bạn sẽ không thể gửi và bạn có thể bỏ lỡ bộ phim. Vì vậy, trong ví dụ này, PDA hoặc điện thoại di động là kênh. Khi bạn của bạn, người nhận, đọc tin nhắn, anh ta giải mã nó hoặc xác định những gì bạn muốn nói, và sau đó anh ta trả lời. Nếu anh ta đang nói chuyện với một người bạn khác khi anh ta đang đọc tin nhắn văn bản của bạn và không thấy thời gian chiếu phim, cuộc trò chuyện đó sẽ bị coi là nhiễu ồn vì nó cản trở việc truyền thông điệp của bạn. Tiếng ồn cản trở giao tiếp hoặc gây mất tập trung, cho dù nó được nghe thấy hay nhìn thấy. Khi bạn của bạn trả lời bạn bằng cách nói rằng anh ấy muốn đi xem phim,

anh ấy đang cung cấp phản hồi (hoặc phản hồi cho tin nhắn của bạn). Ví dụ này được áp dụng cho mô hình truyền thông.

Điều tương tự có thể xảy ra trong một tình huống bán hàng. Ví dụ: nếu bạn gọi một khách hàng tiềm năng để thiết lập một cuộc họp, bạn là người gửi thông điệp. Thông điệp về thông tin cuộc họp (ví dụ: ngày, giờ và địa điểm) được mã hóa thành từ. Kênh là điện thoại, và người nhận là khách hàng tiềm năng. Nghe có vẻ dễ dàng. Tuy nhiên, giả sử rằng khách hàng tiềm năng trả lời bạn và đồng ý với cuộc họp. Nhưng bởi vì anh ta đang kiểm tra email trong khi anh ta đang nói chuyện với bạn (đó là tiếng ồn), anh ta đã đặt sai thời gian trên lịch của mình. Khi bạn đến cuộc hẹn, anh ấy rời khỏi văn phòng và buổi bán hàng của bạn không diễn ra. Bây giờ bạn phải bắt đầu lại quá trình giao tiếp. Đây chỉ là một ví dụ đơn giản trong một cuộc gọi bán hàng. Giờ đây bạn hãy tưởng tượng những khó khăn nếu bạn phải giải thích các tính năng và lợi ích của một sản phẩm phức tạp hoặc phải đàm phán hợp đồng. Bạn có thể thấy tại sao hiểu được quá trình giao tiếp là rất quan trọng trong bán hàng.



Feedback= Response to invitation

Hình 11.2 Ví dụ về quy trình giao tiếp

Bạn có biết ...?

- Thông điệp email tích cực có thể được hiểu là trung tính.
- Tin nhắn e-mail trung tính có thể được coi là tiêu cực.
- Những người gửi e-mail tự đánh giá quá cao khả năng truyền đạt cảm xúc của họ.
- Có một khoảng cách giữa cảm xúc của người gửi khi viết e-mail và cách cảm nhận của người nhận khi đọc email đó, điều này có thể gây ra hiểu lầm với người đọc.
- Một e-mail đơn giản có thể dẫn đến giao tiếp không thành công nếu e-mail không được viết rõ ràng và suy nghĩ kỹ từ quan điểm của người nhận. [9]

Giao tiếp hiệu quả

Làm thế nào để tránh những bẫy giao tiếp kém và xây dựng mối quan hệ kinh doanh hiệu quả? Tốt nhất là luôn giao tiếp kịp thời và theo cách mà khách hàng của bạn thích. Nói có thể sẽ dễ hơn làm. Dưới đây là sáu lời khuyên có thể giúp bạn tăng cơ hội giao tiếp hiệu quả.

Mẹo 1: Đồng cảm là điều cần thiết

Một trong những yếu tố quan trọng để trở thành một người giao tiếp tốt là có sự đồng cảm. Điều đó có nghĩa là suy nghĩ về điều mình muốn nói từ quan điểm của người nhận.

Tập trung vào những gì khách hàng muốn biết từ việc giao tiếp với bạn chứ không phải những gì bạn muốn nói với họ. Đồng cảm là chứng minh rằng bạn quan tâm đến của người khác. Hãy nghĩ đến tình huống bạn nhận được thư mời nhập học của trường đại học; lá thư có thể đề cập đến một khoảng thời gian vui vẻ trong cuộc đời bạn. Tác giả của bức thư đã thể hiện sự đồng cảm bởi tập trung vào tình huống theo quan điểm của bạn. Một lá thư hoàn toàn thực tế, không có sự đồng cảm, có thể chỉ nói rằng bạn đã được chấp nhận và bây giờ trường có thể lên ngân sách bởi đã đạt chỉ tiêu tuyển sinh. Đó sẽ là một lá thư hoàn toàn khác và sẽ khiến bạn cảm thấy rất khác (và có lẽ không được chào đón lắm). Mặc dù thành thật luôn tốt, nhưng bạn nên cung cấp thông tin từ quan điểm của người nhận và giải quyết mối quan tâm của họ. [10]

Đồng cảm là một phần không thể thiếu trong kết nối cảm xúc, một trong những yếu tố của một thương hiệu mà bạn đã biết. (Hãy nhớ rằng khi bạn bán hàng, bạn là thương hiệu đối với khách hàng). Điều đặc biệt quan trọng là phải có kết nối cảm xúc và sự đồng cảm khi xin lỗi khách hàng. Có thể khách hàng đã tức giận hoặc ít nhất là thất vọng khi bạn không thể giao hàng như mong đợi. Bạn có thể bày tỏ sự đồng cảm trong giao tiếp bằng cách nói hoặc viết, “Bạn có quyền được tức giận. Tôi hiểu bạn cảm thấy như thế nào. Tôi xin lỗi vì giao hàng trễ. Chúng tôi sẽ làm việc với một quy trình mới, giúp ngăn chặn điều đó xảy ra lần nữa.” [11] Một số thương hiệu tốt nhất đã làm khách hàng thất vọng nhưng họ đã chứng minh được sự đồng cảm khi xin lỗi.

Mẹo 2: Suy nghĩ trước khi giao tiếp

Phản hồi nhanh, cho dù bằng lời nói hoặc thông qua các phương tiện điện tử, có thể kém hiệu quả hơn so với những phương pháp khác và thậm chí có thể gây ra sự hiểu lầm. Mặc dù phản hồi kịp thời là rất quan trọng, nhưng bạn rất nên dành vài phút để suy nghĩ chính xác mình muốn nói gì.

Mẹo 3: Hãy rõ ràng

Có vẻ hiển nhiên, nhưng không phải ai cũng rõ ràng trong giao tiếp. Đôi khi, mọi người đang cố gắng tránh tin xấu, hay cố tránh lên tiếng về vấn đề nào đó. Tốt nhất là nên tránh mập mờ, gây hiểu lầm và phải nói rõ ràng ý của mình, sao cho thông điệp dễ hiểu với tất cả người đọc. Bạn hãy tránh dùng tiếng lóng (hoặc biệt ngữ), cụm từ hoặc từ viết tắt chỉ được sử dụng trong công ty mình. Trường hợp bắt buộc phải dùng, hãy giải thích rõ ràng. Bạn cũng nên tránh sử dụng biệt ngữ trên sơ yếu lý lịch và thư xin việc, giúp người đọc nhận diện thương hiệu của bạn trong nháy mắt mà không cần giải thích.

Mẹo 4: Hãy nói ngắn gọn

Giao tiếp trong kinh doanh nên ngắn gọn và đi vào vấn đề. Khách hàng của bạn đang bận rộn và cần thông tin rõ ràng, ngắn gọn, cho dù đó là một đề xuất, một báo cáo, hay một câu hỏi. Tốt nhất là tránh dài dòng, đặc biệt là trong bất kỳ kế hoạch kinh doanh, đề xuất hoặc tài liệu quan trọng nào khác. [13]

Mẹo 5: Hãy cụ thể

Nếu bạn đi ăn tối tại Cheesecake Factory và chờ đợi để lấy bàn, bà chủ sẽ đưa cho bạn một máy thông báo cầm tay và nói với bạn rằng bạn sẽ chờ từ hai mươi đến hai mươi lăm phút. Hoàn hảo. Bạn có đủ thời gian để tắt qua một cửa hàng gần đó trong trung tâm thương mại và quay lại để nhận bàn. Mặt khác, nếu cô ấy nói với bạn rằng bạn sẽ nhanh chóng có bàn, bạn có thể sẽ chờ trong năm đến mười phút. Trong khi đó, nhanh chóng cũng có thể có nghĩa là hai mươi đến hai mươi lăm phút đối với người phục vụ đó. Bạn có thể sẽ không chạy sang trung tâm thương mại vì bạn nghĩ rằng bạn sẽ được phục vụ sớm thôi,

nhưng cuối cùng lại phải chờ hai mươi lăm phút và cảm thấy thất vọng. Việc cụ thể trong giao tiếp không chỉ khiến cho thông điệp được rõ ràng mà còn giúp khách hàng xác định kỳ vọng của mình. Nói cách khác, khách hàng sẽ không mong đợi một thứ gì đó bạn không có thể cung cấp, nếu bạn cho họ biết chính xác những gì mình có và khi nào sẽ đưa ra. Điều này cũng đúng với giá cả. Ví dụ: nếu bạn đặt hàng theo thực đơn của Cheesecake, bạn sẽ biết chính xác mình sẽ ăn gì và chi phí bao nhiêu. Tuy nhiên, nếu có một thực đơn đặc biệt mà bạn biết, nhưng lại không được thông báo về giá cả, bạn có thể ngạc nhiên (và thất vọng) khi nhận được hóa đơn. Tránh việc gây ngạc nhiên và đặt kỳ vọng. Bạn có thể xem thêm một số ví dụ về một số câu nói có thể được truyền đạt hiệu quả hơn nói rõ ràng hơn.

Thông điệp chung	Thông điệp cụ thể
Tôi sẽ liên lạc lại với bạn trong thời gian tới.	Tôi sẽ liên lạc lại với bạn vào thứ ba.
Sẽ chỉ mất vài phút thôi.	Sẽ mất không quá 5 phút đâu
Sẽ có giá khoảng 11.000 đô la cộng với chi phí lắp đặt.	Chi phí là \$ 4,800 cộng với \$200 phí cài đặt.
Tất cả mọi thứ đều bao gồm trong đó rồi.	Trong này bao gồm món ăn nhẹ, rau, món tráng miệng và café.

Bảng 11.1 Thông điệp chung và thông điệp cụ thể

Mẹo 6: Hãy giao tiếp kịp thời

Thời gian là tất cả trong cuộc sống, nhất là trong bán hàng. Tốt nhất là chủ động trong giao tiếp, và nếu bạn nợ ai đó một phản hồi, hãy làm càng sớm càng tốt. Nếu bạn trả lời chậm các câu hỏi và truyền đạt thông tin, sẽ rất khó để phát triển lòng tin, vì kéo dài việc phản hồi ngụ ý rằng bạn đang hành động mà không thông báo cho khách hàng biết mình đang làm gì. Thời gian là đặc biệt quan trọng khi bạn đang xử lý một phản ứng tiêu cực hoặc thông tin xấu. Đừng trì hoãn; hãy làm càng sớm càng tốt và cung cấp cho khách hàng những thông tin đầy đủ.

Quy tắc ràng buộc

Khi bắt đầu mỗi mối quan hệ, hãy hỏi khách hàng họ muốn được giao tiếp qua phương tiện nào. Việc trả lời những câu hỏi sau sẽ tiết kiệm thời gian và sự nhầm lẫn trong mối quan hệ của bạn và giúp đảm bảo giao tiếp tốt.

- Bạn muốn nhận thông tin liên lạc qua phương tiện nào (e-mail, tin nhắn, điện thoại, gặp trực tiếp, bản cứng)?
- Thời gian tôi có để trả lời các câu hỏi và những vấn đề cần phản hồi là bao lâu?
- Bạn được liên lạc khẩn cấp như thế nào (e-mail, tin nhắn, điện thoại)?
- Ai khác (nếu có ai) trong tổ chức mà bạn muốn nhận thông tin liên lạc từ tôi?
- Thời điểm lý tưởng nhất để liên lạc với bạn là khi nào (sáng sớm, giữa trưa hay muộn hơn vào buổi chiều)?
- Bạn muốn nhận thông tin mới nhất với tần suất ra sao và định dạng nào (e-mail, điện thoại, trực tiếp)?

Hãy lắng nghe

Mặc dù bạn có thể nghĩ rằng mình đã sẵn sàng để giao tiếp, nhưng việc dừng lại để lắng nghe là điều nên làm. Tạo ra thông điệp là một nửa của quá trình giao tiếp; lắng nghe là một nửa còn lại. Nhưng việc lắng nghe là không dễ, bởi chúng ta thường nghe nhanh hơn nói, hay nói cách khác, dựa trên những gì người khác đang nói, chúng tôi đã nghĩ ra được phản ứng của mình ngay khi người kia chưa nói xong. Kết quả là, nhiều mắc lỗi vì nghe quá nhanh. [14] Cicero từng nói rằng thật tốt vì con người có hai tai và chỉ một miệng, đúng với cách chúng ta nên sử dụng. [15]

Trên thực tế, việc lắng nghe rất quan trọng đến nỗi các công ty như Starbucks tin rằng điều này có thể trực tiếp làm tăng lợi nhuận. Theo Alan Gulick, người phát ngôn của Tập đoàn Starbucks, nếu mỗi nhân viên Starbucks nghe nhầm một đơn hàng 10 đô la mỗi ngày, nó sẽ khiến công ty mất một tỷ đô la trong một năm. [16] Đó là lý do tại sao Starbucks có một quy trình để dạy nhân viên của họ cách lắng nghe. Mặc dù nghe có vẻ thụ động, nhưng nó có liên quan tích cực đến thành công: Một nghiên cứu được thực hiện trong ngành bảo hiểm cho thấy những người nghe tốt hơn nắm giữ vị trí cao hơn và được thăng tiến hơn những người không phát triển kỹ năng lắng nghe. [17] Vì vậy, trau dồi kỹ năng nghe là điều cần thiết khi bạn bước vào thế giới kinh doanh, bạn có thể thành công. Dưới đây là một vài lời khuyên:

- **Lắng nghe chủ động.** Xác nhận rằng bạn đã nghe hiểu chính xác bằng cách nói “Để đảm bảo rằng tôi hiểu đúng, chúng ta sẽ chuyển đi 12 kiện hàng trong đơn hàng đầu tiên, sau đó xem lại hàng tồn kho sau năm ngày”. Hãy xem lại cách truyền đạt này và lưu ý tầm quan trọng của việc giải nghĩa. Nếu bạn giải mã một thông điệp từ khách hàng không chính xác, việc giao tiếp sẽ không hiệu quả và thậm chí có thể tốn kém. Trong ví dụ trên, khách hàng có thể đã trả lời, “ý của tôi là đơn đặt hàng ban đầu phải là năm kiện và chúng tôi sẽ xem xét lại hàng tồn kho trong mười hai ngày.”
- **Đặt câu hỏi** Đặt câu hỏi là một cách thu thập thêm thông tin và tìm hiểu về khách hàng và doanh nghiệp của họ. Đây cũng là một cách tuyệt vời để chứng minh rằng bạn đang giao tiếp bằng cách lắng nghe. Bạn đã học được rằng việc đặt câu hỏi đúng là rất quan trọng để trở thành một nhân viên bán hàng thành công. Tập trung lắng nghe và đặt câu hỏi đúng, và bạn sẽ nhận được những thông tin tuyệt vời.
- **Tập trung.** Mặc dù làm nhiều công việc cùng lúc dường như đã trở thành một phần của cuộc sống hiện đại, tập trung thực sự giúp tạo ra giao tiếp hiệu quả hơn. Dừng lại và tập trung vào khách hàng của bạn khi anh ấy đang nói. Đây là một dấu hiệu của sự tôn trọng và sự tập trung này cho phép bạn tiếp thu nhiều thông tin hơn. Ghi chú để nhớ chính xác những gì bạn đã thảo luận. Không có gì quan trọng hơn những gì khách hàng của bạn nói. [18]
- **Ghi chép.** Mặc dù có vẻ như bạn sẽ nhớ mọi thứ được nói trong cuộc họp hoặc trong cuộc trò chuyện, ghi chú các tín hiệu mà bạn đang nghe và nó cung cấp cho bạn một bản ghi chính xác về những gì đã nói. Dù mục có mờ thì cũng tốt hơn bộ nhớ tốt nhất. [19]

Không chỉ giao tiếp bằng tai và mắt

Điều quan trọng cần nhớ là bạn sẽ giao tiếp với nhiều người, về nhiều chủ đề khác nhau trong khi bán hàng. Có khi, bạn sẽ giao tiếp với một người hoặc có khi là cả một nhóm người. Mỗi người lại có phong cách giao tiếp khác nhau (như bạn đã tìm hiểu), điều quan trọng là phải biết rằng mọi người cũng tiếp thu thông tin theo cách khác nhau. Nghiên cứu được thực hiện vào những năm 1970 chỉ ra rằng con người tiếp nhận thông tin theo bốn cách riêng biệt:

- Tại sao. Họ muốn biết lý do làm một điều gì đó.
- Cái gì. Họ muốn biết sự thật về điều đó.
- Làm thế nào. Họ muốn biết thông tin họ cần để hoàn thành điều đó.
- Sẽ ra sao nếu. Họ muốn biết hậu quả của việc đó.

Đây có thể là bản đồ đường đi hữu ích về các yếu tố bạn sẽ cung cấp khi giao tiếp, đặc biệt nếu bạn đang nói chuyện với một nhóm, vì bạn có thể không biết phương pháp nào là tốt nhất cho mỗi người. Thực tế đã chứng minh rằng, nếu mọi người không được giao tiếp theo cách họ muốn, họ có xu hướng tránh xa hoặc từ chối thông tin. Bạn có thể thấy cả con người và thương hiệu đều đưa ra một thông điệp nhiều lần và theo nhiều cách khác nhau. Sự lặp lại một cách sáng tạo là chìa khóa để giao tiếp thành công.

Bạn hãy nghĩ đến quảng cáo Pepsi khi họ mới ra mắt logo mới vào đầu năm 2009; rất có thể bạn đã xem quảng cáo này trên tivi trong chương trình Super Bowl, sau đó lại nhìn thấy một bảng quảng cáo ở khu vực đông dân cư ở một thành phố lớn, rồi lại nhận được một e-mail, thấy banner quảng cáo trên Internet, trên YouTube và logo mới trên bao bì. Chiến dịch quảng cáo của Pepsi minh họa cho khái niệm thuyết phục ba lần của Gabriel, trong đó tuyên bố rằng 80 phần trăm mọi người cần được tiếp xúc với một tin nhắn ba lần để mua một sản phẩm, 15 phần trăm cần được tiếp xúc năm lần, và 5 phần trăm cần phải được tiếp xúc tới hai mươi lăm lần. [20] Bạn có thể đã nhìn thấy logo mới quá nhiều lần đến nỗi mà bạn quên luôn cả việc logo cũ trông như thế nào.

Các loại hình giao tiếp

Điều quan trọng là sử dụng nhiều phương tiện giao tiếp để việc lặp lại không trở nên nhàm chán như một cái đài phát đi phát lại. Có ba loại giao tiếp: bằng lời nói, bao gồm nói chuyện với một hoặc nhiều người để truyền tải một thông điệp; phi ngôn ngữ, bao gồm ngôn ngữ cơ thể và các quan sát khác về con người; và bằng cách viết, trong đó có thông điệp được in trên giấy, e-mail, tin nhắn văn bản, tin nhắn nhanh, Facebook, Twitter, blog hoặc các phương tiện truyền thông trên Internet khác. [21] Thay đổi cách sử dụng những phương tiện này có thể giúp đảm bảo sự chú ý của khách hàng, nhưng bạn phải phát triển cẩn thận từng kỹ năng riêng biệt để giao tiếp hiệu quả.

Giao tiếp bằng lời nói

Giới thiệu, thuyết trình, trò chuyện qua điện thoại, cuộc gọi video trực tiếp: đây đều là những ví dụ của giao tiếp bằng lời nói vì thông tin được truyền bằng miệng. Mặc dù việc sử dụng công nghệ phổ biến trong thế giới kinh doanh, giao tiếp bằng lời nói là phương pháp trao đổi thông tin và ý tưởng phổ biến nhất. Giao tiếp bằng lời nói mạnh mẽ, nhanh chóng, tự nhiên và kèm theo giọng nói giúp người gửi và người nhận hiểu rõ thông điệp hơn.

Nhược điểm của giao tiếp bằng lời nói là lời nói gió bay; chỉ được lưu giữ trong ký ức của những người có mặt, và đôi khi ký ức về những từ nhất định có thể bị thay đổi. Cuộc tranh luận giữa chàng và nàng là một ví dụ về điều này. Chẳng ai thực sự biết người kia đã nói gì trừ khi những lời đó được ghi lại. Điều mỗi người nhớ được có thể không mấy giống nhau.

Giọng nói, cách bạn nhấn mạnh một số từ nhất định, có thể có tác động đáng kể đến ý nghĩa của những gì bạn nói. Trên thực tế, cùng một từ có thể mang ý nghĩa hoàn toàn khác dựa trên cách bạn sử dụng. Ví dụ, nếu bạn nói cùng một câu, nhấn mạnh vào mỗi từ khác nhau, thì ý nghĩa của câu đó cũng thay đổi theo.

Câu	Nghĩa
Tôi mượn sách của bạn	Tôi là người đã mượn sách.
Tôi mượn sách của bạn.	Tôi không lấy sách của bạn, tôi chỉ mượn thôi
Tôi mượn sách của bạn	Cuốn tôi mượn là sách của bạn
Tôi mượn sách của bạn.	Tôi mượn sách, chứ không phải laptop của bạn.

Hình 11.4 Ảnh hưởng của ngữ điệu

Giao tiếp bằng lời nói có thể diễn ra trực tiếp, chẳng hạn như một cuộc trò chuyện trực tiếp hoặc khi họp nhóm, bài phát biểu, hoặc trình bày. Nó cũng có thể diễn ra qua điện thoại trong một cuộc trò chuyện cá nhân, một hội nghị, hoặc thậm chí là một thư thoại. Các hình thức giao tiếp bằng lời nói khác bao gồm gọi video trực tuyến, podcast, và Hội thảo trên web, ngày càng phổ biến trong kinh doanh. Tất cả các phương pháp này cho phép bạn sử dụng nhiều cách khác nhau để giao tiếp hiệu quả. Các cuộc gặp mặt trực tiếp cũng mang lại cơ hội sử dụng và giải mã các tín hiệu thị giác khác để tăng hiệu quả giao tiếp.

Giao tiếp bằng lời nói đặc biệt quan trọng trong suốt các bước của quy trình bán hàng. Cách lựa chọn từ ngữ có thể tạo ra sự khác biệt trong quyết định của một người trước khi nghe bản thuyết trình bán hàng và bản trình bày có thể xác định liệu người đó sẽ mua sản phẩm hoặc dịch vụ hay không. Bạn sẽ tìm hiểu cụ thể hơn về cách sử dụng giao tiếp trong quá trình bán hàng được đề cập trong các chương sau.

Giao tiếp phi ngôn ngữ

Hãy tưởng tượng rằng bạn đang ở trong một cửa hàng bán lẻ mua một bộ đồ cho một cuộc phỏng vấn. Khi nhân viên bán hàng tiếp cận bạn, cô ấy mỉm cười, giao tiếp bằng mắt và bắt tay bạn. Bạn phản ứng tích cực. Bạn nhận thấy rằng cô ấy ăn mặc chuyên nghiệp, vì vậy cô ấy làm cho bạn cảm thấy như thể bạn sẽ nhận được lời khuyên thời trang tốt từ cô ấy. Khi bạn lựa chọn, người thợ may sẽ đeo một thước dây quanh cổ anh ta. Bạn biết anh ấy là một chuyên gia và bạn có thể tin tưởng anh ấy để trong việc thay đổi bộ đồ mới mình. Mặt khác, nếu nhân viên bán hàng chỉ đợi bạn sau khi bạn ngắt cuộc gọi điện thoại cá nhân, không giao tiếp bằng mắt hoặc bắt tay bạn, hành động như thể cô ấy đang buồn chán ở nơi làm việc, và mặc quần jean sờn và dép xỏ ngón, không chắc là bạn đã tin tưởng nhờ cô ấy giúp bạn chọn đồ.

Không còn nghi ngờ gì nữa, bạn đã sử dụng và chú ý đến cách giao tiếp phi ngôn ngữ trong hầu hết mọi cuộc gặp gỡ cá nhân mà bạn có. Hãy suy nghĩ về nó: Một cử chỉ, một nụ cười, một cái gật đầu, giao tiếp bằng mắt, những gì bạn đang mặc, thực tế là việc bạn thường xuyên kiểm tra điện thoại di động để xem tin nhắn và cách bạn đứng gần ai đó là tất cả các ví dụ về giao tiếp không lời.

Giao tiếp phi ngôn ngữ là vô cùng mạnh mẽ. Trên thực tế, một số nghiên cứu chỉ ra rằng ảnh hưởng từ giao tiếp phi ngôn ngữ như giọng điệu và hình ảnh có thể có tác động lớn hơn từ được nói ra. Tiến sĩ Albert Mehrabian, một nhà tâm lý học và giáo sư nổi tiếng về tâm lý học tại Đại học California, Los Angeles, được coi là người tiên phong trong lĩnh vực ngôn ngữ cơ thể và giao tiếp phi ngôn ngữ. Nghiên cứu của ông bao gồm một phương trình, được gọi là công thức Mehrabian, [22] thường được sử dụng để xác định tác động tương đối của thông điệp bằng lời nói và phi ngôn ngữ dựa trên các thí nghiệm truyền đạt cảm xúc và thái độ. Tiến sĩ Mehrabian đã phát triển công thức thể hiện trong để xác định cách thức giao tiếp diễn ra.



Hình 11.5 Công thức Mehrabian

Công thức Mehrabian được sử dụng để giải thích các tình huống trong đó giao tiếp bằng lời nói và giao tiếp phi ngôn ngữ không phù hợp. Nói cách khác, khi biểu cảm khuôn mặt mâu thuẫn với lời nói, mọi người có xu hướng tin vào biểu cảm khuôn mặt. [23]

Các hình thức giao tiếp phi ngôn ngữ

- Bắt tay
- Ngôn ngữ cơ thể
- Cử chỉ
- Gật đầu hoặc lắc đầu
- Giao tiếp bằng mắt (hoặc thiếu giao tiếp bằng mắt)
- Chớp mắt
- Biểu cảm khuôn mặt
- Tiếp xúc
- Không gian hoặc khoảng cách
- Trang phục
- Đa nhiệm (ví dụ: nhắn tin trong khi nghe ai đó, đeo tai nghe trong khi làm việc)

Cái bắt tay của bạn nói lên tất cả

Ở một số quốc gia, bạn có thể cúi đầu khi gặp ai đó; ở những nước khác bạn có thể hôn; nhưng khi bạn gặp ai đó cho một cuộc họp kinh doanh tại Hoa Kỳ, tốt nhất là bắt tay. [24] Mặc dù đập tay vào nhau hoặc high five có thể là một cách chào thân thiện, nhưng không phù hợp trong môi trường kinh doanh.

Hãy nhớ:

Theo một nghiên cứu gần đây của Trung tâm nghiên cứu triển lãm thương mại Incomm, đây là một mẹo nhỏ: Khi bạn bắt tay với mọi người trong một cuộc họp, họ sẽ nhớ bạn gấp hai lần so với khi bạn không bắt tay. [25]

Không rõ cái bắt tay có từ khi nào; tuy nhiên, đã từng có thời điểm mà, cái bắt tay được sử dụng như một phương pháp để chứng minh rằng bạn không có vũ khí trong tay. [26] Một cái bắt tay tốt là điều cần thiết trong kinh doanh; đó là gợi ý không lời đầu tiên mà bạn đưa ra cho người mà bạn gặp. Việc bắt tay quan trọng đến nỗi mà theo một nghiên cứu gần đây của Đại học Iowa, trong các cuộc phỏng vấn thử, những sinh viên ghi điểm do có cái bắt tay tốt hơn cũng được những người phỏng vấn đánh giá cao hơn. Theo Greg Stewart, một giáo sư kinh doanh đã thực hiện nghiên cứu cho biết, chúng tôi thấy rằng ấn tượng đầu tiên bắt đầu bằng một cái bắt tay và tạo ra giai điệu cho phần còn lại của cuộc phỏng vấn. Dù bạn có tin hay không thì nó cũng đáng để bạn bắt tay. Dưới đây là năm lời khuyên cho một cái bắt tay tốt:

1. Mở rộng bàn tay phải của bạn khi bạn cách người bạn muốn bắt tay khoảng ba feet (gần 1 mét). [28]
2. Giữ cổ tay của bạn thẳng và nắm tay đối phương. [29] Dùng một lực phù hợp; đừng bóp nát bàn tay người ta.
3. Di chuyển lên xuống ba hoặc bốn lần. [30]
4. Tránh bắt tay khi tay bạn vẫn còn ướt. [31] Đây là điều thực sự quan trọng. Bạn càng lắc tay, bạn sẽ ít lo lắng hơn.
5. Hãy mỉm cười và giao tiếp bằng mắt. [32] Đây là cơ hội của bạn để sử dụng nhiều loại giao tiếp phi ngôn ngữ để giúp cuộc họp hoặc phỏng vấn của bạn có một khởi đầu tốt.

Ngôn ngữ cơ thể

Bạn có cử động tay khi nói chuyện không? Nếu vậy, bạn đang sử dụng ngôn ngữ cơ thể để đưa ra quan điểm của mình. Nhưng ngôn ngữ cơ thể đòi hỏi nhiều hơn là sử dụng bàn tay. Ngôn ngữ cơ thể là những gì chúng ta nói mà không cần lời nói; giao tiếp phi ngôn ngữ sử dụng cơ thể của bạn với cử chỉ, nét mặt, ánh mắt, nghiêng đầu, gật đầu, và thậm chí cả vị trí và cách bạn ngồi. Ngôn ngữ cơ thể có thể thể hiện cảm xúc hoặc tình cảm của một người mà họ có thể nhận thức hoặc không nhận thức được. Ngôn ngữ cơ thể có thể cho biết bạn đang lắng nghe ai đó và đang quan tâm đến những gì anh ta đang nói, không đồng ý với anh ta hay cảm thấy chán nản. (Bạn có thể xem lại ngôn ngữ cơ thể mình đang sử dụng trên lớp.) Điều quan trọng là bạn nhận thức được những gì mình đang giao tiếp thông qua ngôn ngữ cơ thể và hiểu, phản hồi các tín hiệu bạn đang nhận được từ người khác.

Bạn có giao tiếp bằng ngôn ngữ cơ thể không?

Dưới đây là một số ví dụ phổ biến về ngôn ngữ cơ thể và ý nghĩa của chúng. [33], [34]

- Khoanh tay: khó chịu
- Xòe các ngón tay: thể hiện phạm vi lãnh thổ
- Bắt chước (nghĩa là bắt chước vị trí cơ thể của bạn với người khác): sự thoải mái

- Đánh trống hoặc gõ ngón tay: sự thất vọng
- Tay chống hông: có vấn đề
- Đưa tay ra sau lưng: Hãy để tôi một mình
- Hai bàn tay siết chặt, giơ ngón tay cái lên: tích cực
- Đưa ngón tay cái xuống: không thích
- Chụm ngón tay lại và tạo thành đỉnh nhọn: sự tự tin
- Chạm cổ: bất an
- Bắt chéo chân: thoải mái
- Liếc nhìn đồng hồ: quan tâm đến thời gian hoặc buồn chán

Ngôn ngữ cơ thể không chỉ là một chủ đề thú vị; mà còn là một môn khoa học đã được chứng minh có thể giúp bạn cải thiện cách giao tiếp. Hãy giao tiếp bằng mắt với người mà bạn đang nói. Tránh tiếp xúc bằng mắt có thể gây mất tập trung và có thể ngăn bạn xây dựng mối quan hệ.

- Mỉm cười khi bạn gặp ai đó và trong suốt cuộc trò chuyện. Nụ cười là một phản ứng tích cực với người khác và có tác động đáng kể đến cách mọi người nhìn nhận về bạn. Một nụ cười có thể phá vỡ sự bỡ ngỡ và giúp bạn bắt đầu một cuộc trò chuyện.
- Luôn Ăn mặc để thành công, có nghĩa là luôn luôn ăn mặc phù hợp với hoàn cảnh.

Giao tiếp bằng văn bản

Mặc dù giao tiếp bằng lời nói và phi ngôn ngữ thường diễn ra trong đời sống hàng ngày, giao tiếp bằng văn bản giúp bạn có nhiều thời gian suy nghĩ hơn. Người gửi phải mã hóa tin nhắn bằng lời để truyền đạt trên giấy hoặc màn hình. [35] Báo cáo kinh doanh, đề xuất, ghi chú, e-mail, tin nhắn văn bản, trang web, blog, wiki, và hơn thế nữa là tất cả các ví dụ về giao tiếp bằng văn bản.

Mỗi loại văn bản này cần một khoảng thời gian để tạo ra và có thể cần đến sự cộng tác của nhiều người. Sự hợp tác này đặc biệt quan trọng trong giao tiếp, lập kế hoạch và tạo tài liệu để nhiều người cùng chia sẻ và sử dụng, ví dụ như wiki.

Giao tiếp bằng văn bản được ưu tiên thay cho giao tiếp bằng lời khi tính chất công việc đòi hỏi sự cẩn thận, hoặc thông tin cần lưu vĩnh viễn, chẳng hạn như chính sách của công ty, bản thuyết trình bán hàng hoặc các đề xuất.

Giao tiếp bằng văn bản cũng có thể cần khi giao tiếp bằng lời nói không phải là một lựa chọn, như khi bạn cần trả lời e-mail hoặc tin nhắn văn bản lúc 1:00 sáng.

Mặc dù giao tiếp bằng lời nói nhanh hơn và tự nhiên hơn giao tiếp bằng văn bản, mỗi cách đều có ưu và nhược điểm riêng. Nói chung, giao tiếp bằng văn bản truyền đạt sự thật tốt hơn, trong khi giao tiếp bằng lời nói lại truyền đạt cảm xúc tốt hơn. Giao tiếp bằng lời nói có một nhược điểm đáng kể khác: bạn hãy chú ý một thực tế rằng con người nghe nhanh hơn nhiều so với khi họ nói. Ví dụ, tốc độ trung bình một người nói nói khoảng 125 từ mỗi phút. Mặc dù điều này nghe có vẻ tự nhiên, nhưng một người trung bình có thể nghe ở mức 400 đến 500 từ mỗi phút. Điều đó có nghĩa là tâm trí người nghe có thời gian và không gian để đi lang thang, điều này có thể ảnh hưởng đến hiệu quả của việc giao tiếp bằng lời nói. [36] (Bạn có thể nhận thấy tâm trí mình lang thang trong một bài giảng trên lớp ngay cả khi bạn thấy chủ đề này thú vị).

Giao tiếp bằng văn bản đòi hỏi khả năng ngôn ngữ tốt, bao gồm các quy tắc ngữ pháp và chính tả. Nếu bạn nghĩ rằng việc kinh doanh chủ yếu hoạt động nhờ có tin nhắn, bạn có thể ngạc nhiên khi biết rằng đó chỉ là một phần của việc giao tiếp trong một công ty và giữa các nhà cung cấp với nhau. Bởi bản chất của giao tiếp bằng văn bản là có thêm thời gian suy nghĩ, cân nhắc câu từ, các tiêu chuẩn về việc viết cao hơn nhiều so với một cuộc trò chuyện thông thường. Khách hàng và đồng nghiệp cũng mong đợi việc giao tiếp bằng văn bản rõ ràng, súc tích với ngữ pháp và chính tả phù hợp. Và bởi vì giao tiếp bằng văn bản có tính lâu dài, cho dù trên giấy hay trên Internet, các lỗi hoặc sai sót bị nhìn thấy trong khoảng thời gian dài dễ gây khó chịu. Vì vậy, cho dù bạn đang viết một đề xuất, một bài thuyết trình, một báo cáo, một bản tóm tắt cuộc họp hoặc một email chăm sóc khách hàng, tốt nhất là nên dành thời gian để suy nghĩ về câu chữ sao cho hiệu quả. Bạn hãy cân nhắc những lời khuyên sau:

- Hãy ngắn gọn và ngọt ngào. Những bức thư mang tính thương mại càng ngắn càng tốt. Tốt nhất là có đầy đủ dữ kiện với thông tin ngắn gọn. Nếu bạn viết bức email dựa trên quan điểm của người đọc, bạn sẽ dễ dàng làm cho nó ngắn gọn và hiệu quả hơn.
- Ngữ pháp. Câu chữ nên được có cấu trúc chính xác và sử dụng đúng ngữ pháp, bao gồm một chủ ngữ và một động từ trong mỗi câu. Thư tín kinh doanh phải luôn có chữ hoa và chữ thường và dấu câu đúng. [37] Nếu viết không phải là sở trường của bạn, hãy đến văn phòng dịch vụ sinh viên trong trường hoặc trung tâm đào tạo để xin thông tin về khóa học sắp tới, và tìm thêm các công cụ khác để nâng cao kỹ năng viết.
- Kiểm tra chính tả. Sử dụng công cụ kiểm tra chính tả trên máy tính của bạn. Không có lời biện minh nào cho việc sai chính tả. Viết tắt trong văn bản là không thể chấp nhận trong thư tín kinh doanh.
- Đọc trước khi gửi. Đọc lại tài liệu hoặc văn bản điện tử trước khi gửi đi. Mọi thứ đã ổn chưa? Có rõ không? Đây có phải là điều bạn sẽ tự hào trong những ngày hoặc tuần sau đó? Dành thêm thời gian để xem xét trước khi bạn gửi. Thật khó để sửa đổi những thông tin này bởi việc chỉnh sửa có thể gây hiểu lầm.
- Chỉ nói sự thật. Bám sát sự thật để tối đa hóa ảnh hưởng của thông tin mà bạn gửi; để lại những vấn đề liên quan đến tình cảm cho cuộc đối thoại trực tiếp. Ví dụ, gửi e-mail để xác nhận thời gian, ngày và địa điểm cuộc họp; sử dụng cách giao tiếp trực tiếp để thảo luận nội dung cuộc họp, chẳng hạn như một cuộc đàm phán.

Bạn là những gì bạn viết

Bạn có thể không nghĩ ngợi quá nhiều khi gửi tin nhắn cho bạn bè. Nhưng trong thế giới kinh doanh, mọi thứ bạn viết trong e-mail, tin nhắn văn bản, thư hoặc ghi chú là sự phản ánh trực tiếp thương hiệu cá nhân của bạn. Video này nêu bật sức mạnh của giao tiếp bằng văn bản và cách nó có thể giúp bạn xây dựng thương hiệu cá nhân của mình.

Lựa chọn nào là tốt nhất?

Mặc dù giao tiếp bằng lời nói, giao tiếp phi ngôn ngữ và giao tiếp bằng văn bản đều

đóng một vai trò trong giao tiếp với khách hàng, bạn có thể băn khoăn đâu là cách cách tốt nhất. Điều này còn phụ thuộc vào khách hàng và tình hình của bạn. Một số khách hàng muốn làm việc hàng ngày bằng cách sử dụng tất cả các công cụ công nghệ mới nhất, bao gồm nhắn tin, mạng xã hội, hội nghị Web, wiki, và nhiều hơn nữa. Một số khách hàng khác lại thích những cuộc họp mặt truyền thống hơn, cuộc gọi điện thoại và thư điện tử. Bạn hãy sử dụng phương thức giao tiếp mà khách hàng của bạn thích. Trong trường hợp, việc gặp mặt trực tiếp là tốt nhất, nếu bạn muốn thảo luận về một vấn đề phức tạp, phải thương lượng hoặc gặp gỡ một số thành viên khác trong nhóm. Đôi khi, một cuộc gặp mặt trực tiếp là không khả thi, vì vậy các phương thức giao tiếp bằng lời nói khác như hội nghị truyền hình, cuộc gọi điện thoại hoặc cuộc gọi hội nghị có thể hiệu quả nếu được sử dụng đúng cách. Có thể bạn sẽ sử dụng kết hợp các hình thức giao tiếp với từng khách hàng tùy theo sở thích và tình huống cụ thể. Bạn hãy nhớ là luôn giữ cho việc giao tiếp có ý nghĩa và chuyên nghiệp về nội dung. Hãy suy nghĩ từ quan điểm của người nhận và thông báo tin xấu bằng lời nói ngay khi có thể.

Lựa chọn nào tốt hơn: E-mail hay trực tiếp?

Nghe có vẻ không hợp lý, nhưng không phải lúc nào việc gặp mặt trực tiếp cũng hay hơn gửi một email. Điều này còn phụ thuộc vào loại mối quan hệ bạn có với người đó. Nếu bạn cạnh tranh với họ, tốt nhất là sử dụng e-mail để liên lạc. Theo một nghiên cứu được thực hiện bởi Robert B. Cialdini và Rosanna Guadagno vào năm 2002, đối với mối quan hệ hợp tác, gặp mặt trực tiếp là lựa chọn tốt hơn. [38]

11.2 HÀNH VI TỐT NHẤT CỦA BẠN

MỤC TIÊU HỌC TẬP

1. Hiểu những cách ứng xử phù hợp khi giao tiếp trong kinh doanh.

Bạn có thể đã học về cách cư xử trên bàn ăn, việc gửi lời cảm ơn và hay những cách ứng xử lịch thiệp khác ngay từ khi còn bé. Cách bạn hành xử nói lên rất nhiều điều về con người bạn trong cuộc sống và, mở rộng hơn nữa, là trong kinh doanh. Mặc dù nhiều công ty có quy tắc ăn mặc giản dị, nhưng đừng nhanh chóng cho rằng những quy tắc ứng xử và giao tiếp là không quan trọng. Người ta dễ dàng hiểu sự thiếu hình thức thành thiếu chuyên nghiệp. Hơn bao giờ hết, cách cư xử rất quan trọng trong việc bán hàng.

Không bao giờ đánh giá thấp sức mạnh của phép xã giao tốt

Làm thế nào để bạn tạo ấn tượng tích cực khi gặp một ai đó? Cách tốt nhất để hỏi xin danh thiếp là gì? Khi nào thì nên gửi một lời cảm ơn? Ai nên trả tiền cho một bữa ăn trưa? Thật khó để biết “quy tắc ứng xử”, đặc biệt là trong môi trường bán hàng bình thường, nhịp độ nhanh ngày nay. Nghi thức xã giao có thể tạo ra sự khác biệt trong cách khách hàng cảm nhận về bạn và thương hiệu cá nhân của bạn.

Lời khuyên cho thư từ và ghi chú

Mặc dù có sự sử dụng các thiết bị điện tử trong kinh doanh, giao tiếp bằng văn bản chính thức như thư từ, ghi chú, đề xuất, báo cáo và thuyết trình vẫn là phương thức giao tiếp chính trong bán hàng. Những phương thức giao tiếp chính thức này phản ánh tuyên bố của bạn thay cho doanh nghiệp. Dưới đây là một số mẹo để viết thông tin liên lạc trong kinh doanh:

- Sử dụng giấy tiêu đề (trên đó có những thông tin cơ bản của một doanh nghiệp như logo, tên thương hiệu, địa chỉ, email, số điện thoại...) của công ty khi thích hợp. Ví dụ, các thư luôn được viết trên giấy tiêu đề, cho dù ở dạng bản cứng hay thư điện tử có thể được gửi qua e-mail.
- Trình bày thư với thông tin chính thức.
- Đối với ghi chú, sử dụng định dạng của công ty. Hầu hết các công ty có một định dạng chung cho các văn bản cứng và văn bản điện tử.
- Kiểm tra chính tả và đọc lại tài liệu cẩn thận trước khi gửi. Hãy chắc chắn rằng văn bản đã hoàn chỉnh, chính xác và không có bất kỳ lỗi ngữ pháp hay chính tả nào.
- CC cho những cùng nhận thư hoặc ghi chú. Thuật ngữ CC là viết tắt của copy carbon, có nguồn gốc từ thời máy đánh chữ khi giấy carbon được sử dụng để tạo ra nhiều bản sao của một tài liệu. Nó cũng có thể có nghĩa là courtesy copy: một bản sao bổ sung cho ai đó như một phép lịch sự. [1]
- Sử dụng BCC (bản sao mù) để gửi các bản sao cho người khác mà không cần người nhận chính nhìn thấy. [2]

Lời khuyên cho các cuộc trò chuyện, các cuộc họp và thuyết trình

Mặc dù trong giao tiếp kinh doanh vẫn luôn có những quy tắc chung, tuy nhiên chúng tôi cung cấp một số mẹo sẽ giúp cho các cuộc hội thoại, cuộc họp và thuyết trình của bạn giao tiếp hiệu quả hơn:

- Hãy chuẩn bị tốt; đừng lãng phí thời gian hay sự tập trung của bất cứ ai.
- Chuẩn bị một chương trình nghị sự (những nội dung chính của cuộc họp) bằng văn bản và đưa ra khi bắt đầu cuộc họp để giữ cho nhóm tập trung vào chủ đề mong muốn.
- Nói rõ ràng và ở mức âm lượng dễ nghe, nhưng không quá to để gây mất tập trung.
- Hãy chuyên nghiệp và tôn trọng; đừng ngắt lời khi người khác đang nói
- Giao tiếp bằng mắt.
- Cuối cùng, tóm tắt lại các điểm chính và xác định các bước tiếp theo.

Trong bán hàng, thời gian là tiền bạc, do vậy việc tiến hành các cuộc họp hiệu quả và ngắn gọn là rất quan trọng đối với thành công của bạn.

Sử dụng Doodle để tiết kiệm thời gian

Nếu bạn đang lên lịch cho một cuộc họp có sự tham gia của nhiều người và thật khó để thống nhất được ngày giờ, bạn có thể sử dụng Doodle.com để xác định ngày và giờ hợp lý nhất. Bạn lựa chọn và link qua mail cho những người tham gia; Khi mọi người trả lời, bạn sẽ thấy tóm tắt của Doodle.com cho biết ngày và giờ tốt nhất cho cuộc họp. Bạn hãy lập tài khoản tại <http://doodle.com>.

Nghị thức yêu cầu và trao danh thiếp

Danh thiếp là công cụ xây dựng thương hiệu cho công ty và là cách để giữ liên lạc với khách hàng và những người khác trong mạng lưới của bạn. [5] Trên thực tế, việc đưa

ra và yêu cầu danh thiếp được coi là nghi thức tốt. [6] Dưới đây là một số mẹo để trao đổi danh thiếp một cách chuyên nghiệp:

- Mang theo danh thiếp của bạn, để trong hộp hoặc có vỏ bên ngoài; không bao giờ đưa cho ai thế bị mòn, bẩn, hoặc hết hạn [7]
- Luôn có thêm danh thiếp trong trường hợp bạn tham dự một sự kiện kinh doanh. [số 8]
- Đưa danh thiếp hướng lên trên để người nhận dễ đọc. [9]
- Không bao giờ ép buộc ai nhận danh thiếp. [10]
- Khi nhận được danh thiếp, hãy dành một phút để xem lại thông tin để đảm bảo bạn nhớ ai là người đưa danh thiếp cho bạn. Note lại thông tin về sau. [11]

Cư xử trong bữa ăn với đối tác

Mục đích của một bữa sáng, bữa trưa hoặc bữa tối là để tìm hiểu đối tác và xây dựng mối quan hệ. Như bạn đã biết, việc tham gia vào các hoạt động giải trí trong kinh doanh được coi là một phần của mô tả công việc bán hàng. Những nguyên tắc trên bàn ăn là một hình thức giao tiếp phi ngôn ngữ và một nghi thức bất lịch sự có thể đảo ngược tất cả những nỗ lực bạn đã bỏ ra cho một mối quan hệ. Bữa ăn bàn việc kinh doanh rất quan trọng đến nỗi nhiều công ty sử dụng bữa trưa hoặc bữa tối với đối tác như một phần của quá trình phỏng vấn. Dù trong tình huống nào, bạn vẫn cần phải chuẩn bị những nghi thức xã giao đúng đắn cho dịp này.

- Một bữa ăn được coi là một cuộc họp kinh doanh, bất kể nó được tổ chức ở đâu. [12]
- Để giúp bạn nhớ những món ăn và dụng cụ sử dụng, hãy nghĩ đến nguyên tắc BMW: (Bread) Đĩa bánh mì bên trái, (Meal) Bữa ăn ở trung tâm, (Water) Cốc nước bên phải. [13] Sử dụng đồ bằng bạc từ bên ngoài và cứ tự nhiên khi bữa ăn bắt đầu.
- Theo nguyên tắc chung, ai mời người ấy trả tiền. Nếu bạn được mời ăn trưa cho một cuộc phỏng vấn, người mời bạn trả tiền. Nếu bạn đưa khách hàng ra ngoài ăn trưa, bạn phải trả tiền. [14]
- Nếu bạn không biết ăn gì, hãy hỏi chủ nhà hàng món gì ngon. Đặt một món ăn trung bình thay vì đặt món rẻ nhất hoặc đắt nhất trong thực đơn. Nếu bạn là chủ nhà, hãy đưa ra một số gợi ý để khách hàng của bạn cảm thấy thoải mái với sự lựa chọn của mình. [15]
- Đừng gọi những món lộn nhộn; hãy chọn những món dễ ăn [16]
- Hãy lịch sự với nhân viên phục vụ. Có rất nhiều người đang quan sát cách bạn đối xử với người khác, ngay cả khi bạn nghĩ rằng chẳng có ai để ý cả.

Nghi thức gửi lời cảm ơn

Không có gì mang tính cá nhân hơn một lời cảm ơn. Nhìn chung, bạn và khách hàng của mình đều rất bận rộn, đó là lý do tại sao một bức thư cảm ơn thậm chí còn được đánh giá cao hơn. Cho dù đó là một ghi chú viết tay hoặc một email cảm ơn, sẽ tạo một bước tiến xa trong việc xây dựng mối quan hệ của bạn. Một bước tiến giúp bạn nổi bật. Lời cảm

on chưa bao giờ là thừa, sẽ là thiếu nếu bạn không nói ra. Dưới đây là một số mẹo để bạn viết lời cảm ơn:

- Bắt đầu bằng phần giới thiệu rõ ràng và cho người đọc biết ngay mục đích của thông báo hoặc email này là để cảm ơn.
- Hãy cụ thể về tình huống, ngày tháng hoặc các thông tin khác xung quanh lý do cảm ơn.
- Hãy cá nhân hóa và làm cho bức thư đặc biệt bằng cách thêm vào tình cảm của riêng bạn. Một thông điệp chung chung như là lời cảm ơn vì một công việc tuyệt vời, thực sự không phù hợp. Hãy nghĩ xem chính xác điều gì đã khiến cho bạn muốn viết bức thư này và đảm bảo người đọc cảm nhận được rằng họ rất đặc biệt. [17]

Công nghệ cao, tiếp xúc cao

Năm đó là năm 1982 và thế giới mới bắt đầu nhận ra tiềm năng đáng kinh ngạc của công nghệ máy tính. John Naureritt đã viết một cuốn sách có tên Megatrends: Ten New Direction Transforming our Lives, ông đặt ra thuật ngữ công nghệ cao, cảm ứng cao, mà ông định nghĩa là trạng thái mâu thuẫn trong đó con người được thúc đẩy bởi công nghệ nhưng lại khao khát sự tương tác với con người. [19] Ông đã viết về việc Hoa Kỳ đã chuyển từ việc quen với công nghệ sang đắm chìm vào công nghệ, một tiểu bang mà ông gọi là Khu say mê công nghệ trong cuốn sách năm 1999, High Tech/High Touch. Bạn có thể có thể tưởng tượng cuộc sống mà không cần điện thoại di động hoặc các công cụ điện tử cá nhân, iPod, máy tính hoặc các thiết bị điện tử khác. Trên thực tế, có khả năng bạn thậm chí đã quên cách giao tiếp trước khi có Internet.

Tuy nhiên, công nghệ, với những hiệu quả và lợi ích của nó, không thể trở thành sự thay thế cho những nỗ lực lỗi thời của con người. Công nghệ có thể giúp công việc trở nên dễ dàng hơn, nhưng không làm cho cuộc sống của chúng ta dễ dàng hơn [20] Quan sát của Shapiro Viking là đúng, đặc biệt khi nói đến kinh doanh; đôi khi, sự lạm dụng công nghệ được ưu tiên hơn so với nghi thức kinh doanh. Tuy nhiên, mọi người đã bắt đầu suy nghĩ lại về sự thiếu tương tác cá nhân và những hình thức xã giao tại nơi làm việc. Vâng, “có ngay cả một ứng dụng cho điều đó”; một công ty có tên Etiquette Avenue gần đây đã ra mắt một ứng dụng iPod cho văn hóa kinh doanh. Thực tế là, công nghệ không phải là cá nhân và không thể hành xử đúng cách vào đúng thời điểm với khách hàng hoặc trong một cuộc phỏng vấn; Điều đó hoàn toàn phụ thuộc vào bạn. [21], [22]

Bây giờ, chúng tôi đã thấy một xu hướng trái ngược: Công nghệ quá phổ biến trong bán hàng đến nỗi mà nhân viên bán hàng đang thúc đẩy những nhà quản lý, để đòi hỏi có nhiều thời gian gặp mặt trực tiếp hơn, sử dụng công cụ ít hơn. Một trong những cơ hội tốt nhất để các nhà quản lý bán hàng và nhân viên bán hàng thảo luận về các vấn đề kinh doanh và xây dựng mối quan hệ với nhau trong truyền thống là “hứng gió”, đó là thời gian lái xe giữa các cuộc gọi bán hàng. Theo một bài báo gần đây trên Agency Sales, “Các đại diện bán hàng cho rằng sự lạm dụng công nghệ đã tước mất thời gian quý giá đó của đại diện bán hàng và sếp của họ”, vì ngay khi họ lên xe để lái xe tới buổi hẹn tiếp theo, nhà quản lý bán hàng đem chiếc BlackBerry của mình ra. “Nếu có một điều tôi có thể nói với các sếp của mình khi họ đến gặp tôi, thì tôi sẽ nói là bỏ các thiết bị điện tử đi và chú ý đến tôi và khách hàng của chúng ta”, một người bán hàng cho biết. [23] Không có gì ngạc nhiên khi đòi hỏi phải có yêu cầu về nghi thức kinh doanh, đặc biệt liên quan đến công nghệ.

Kết nối khác gì với bị nghiện

Trong một cuộc gặp gỡ gần đây với khách hàng tiềm năng, một giám đốc marketing ở Manhattan cho rằng thật kỳ lạ khi khách hàng tiềm năng của ông đã dán mắt với chiếc iPhone của mình đến nỗi anh ta chẳng thể nào ngẩng đầu lên trong cuộc họp. Sau chín mươi phút, có người liếc sang và thấy anh ta đang chơi trò chơi đua xe trên iPhone của mình. Điều này thật đáng thất vọng, nhưng không quá sốc với doanh nghiệp này; họ vẫn tiếp công việc vì họ muốn kinh doanh. Tuy vậy cũng có những công ty không khoan nhượng. Tỷ phú Tom Golisano, một nhà môi giới quyền lực trong chính trị New York, gần đây tuyên bố rằng ông muốn cho gần hết những nhà lãnh đạo Thượng viện bang Malcolm A. Smith nghỉ việc vì Smith đã xem chiếc BlackBerry trong cuộc họp ngân sách. Gần đây, tại Dallas, Texas, một sinh viên đã mất cơ hội thực tập tại một quỹ phòng hộ khi anh xem BlackBerry của mình để đọc thông tin trong một cuộc phỏng vấn và mất thêm một phút để đọc tin nhắn [24] Không có gì ngạc nhiên khi BlackBerry còn được gọi là CrackBerry's. Theo Maggie Jackson, tác giả cuốn Cuốn hút: Sự suy giảm tập trung và thời kỳ đen tối sắp tới, chúng ta đang sống trong một nền văn hóa bị gián đoạn, nơi thời gian và sự tập trung của chúng ta đang bị phân mảnh bởi một những cuộc gọi điện thoại, e-mail, tin nhắn tức thời, tin nhắn văn bản và những tweet không bao giờ kết thúc. [25]

Nhu cầu được kết nối không nên đi quá sự tôn trọng đối với đồng nghiệp và khách hàng. Mặc dù nhắn tin đã trở thành một trò vui tầm cỡ quốc gia, đặc biệt là ở thanh thiếu niên, nhưng điều quan trọng là phải biết nghỉ thức phù hợp để sử dụng các thiết bị điện tử cầm tay khi bán hàng.

Đầu tiên, tốt nhất là tắt các thiết bị điện tử trước khi bạn tham gia mọi cuộc họp. Nếu bạn nghĩ rằng bạn có thể sống mà không cần kiểm tra tin nhắn văn bản của mình, hãy nghĩ về cảm giác của bạn nếu bạn đi phỏng vấn xin việc và người mà bạn gặp chỉ xem điện thoại suốt cuộc phỏng vấn. Việc một số người thực hiện hành vi xấu và kiểm tra điện thoại để xem tin nhắn trong cuộc họp không có nghĩa là điều này phù hợp. Trên thực tế, nó sẽ giúp bạn nổi bật như một người biết lắng nghe và bạn sẽ khiến khách hàng cảm thấy quan trọng hơn nữa khi bạn tập trung hoàn toàn vào cô ấy.

Mẹo xã giao khi dùng điện thoại, điện thoại di động, thư thoại và cuộc gọi hội nghị

Tuy nhiên, đôi khi, việc sử dụng công nghệ là hoàn toàn cần thiết trong kinh doanh nếu không thể gặp trực tiếp. Điều quan trọng là giao tiếp bằng lời nói mà không gặp trực tiếp cũng vẫn hiệu quả và chuyên nghiệp. Nhưng vì bạn không nhìn thấy ngôn ngữ cơ thể của người kia, nên việc giao tiếp hiệu quả sẽ có nhiều thách thức hơn. Dưới đây là một số cách thức và quy tắc khi giao tiếp qua điện thoại:

- Hãy chú ý đến âm lượng giọng nói khi bạn nói trên điện thoại trong văn phòng hoặc trên điện thoại di động. [26]
- Hãy sử dụng loa của điện thoại, thực hiện cuộc gọi trong khu vực kín đáo hoặc cách ly như phòng hội nghị hoặc văn phòng để tránh làm phiền những người khác trong khu vực.
- Khi để lại một tin nhắn thư thoại, hãy nói chậm, phát âm, đánh vần tên của bạn và để lại số của bạn (điều này giúp người nhận dễ dàng nghe tin nhắn của bạn ngay lần đầu tiên hơn). [27]
- Khi bạn để lại một tin nhắn thư thoại, hãy nói cụ thể: giúp người gọi dễ dàng

gọi lại cho bạn hơn, kèm theo thời gian bạn sẵn sàng nghe điện để tránh gọi đi gọi lại

- Hãy tùy chỉnh tin nhắn thư thoại của bạn: tạo tin nhắn khác nhau cho mỗi khách hàng hoặc khách hàng tiềm năng để thông điệp mang tính cá nhân và có liên quan. [29]
- Nói chuyện với sự nhiệt tình: tốt nhất là truyền nụ cười trong giọng nói của bạn, đặc biệt nếu đó là lần đầu tiên bạn gọi hoặc để lại tin nhắn cho ai đó. [30]
- Đừng gọi điện thoại trong cuộc họp. [31]
- Không thảo luận các vấn đề bí mật hoặc vấn đề cá nhân trong các cuộc gọi kinh doanh.
- Đừng thảo luận về các vấn đề bí mật ở các khu vực công cộng. Bạn không bao giờ biết ai có thể nghe lỏm được cuộc trò chuyện trên hành lang, trên tàu hoặc trong các khu vực công cộng khác. [32]
- Đừng để lại một tin nhắn thư thoại dài dòng lan man: hãy chuẩn bị một tin nhắn không quá sáu mươi giây. [33]
- Đừng làm nhiều việc một lúc khi gọi điện - hãy hoàn toàn chú tâm vào những người bạn đang giao tiếp.

Mẹo xã giao cho email, tin nhắn văn bản, tin nhắn nhanh và mạng xã hội

Giao tiếp bằng văn bản đã phát triển với nhiều phương thức, tất cả đều có những vị trí phù hợp trong bán hàng. Lưu ý từ khóa ở đây là phù hợp. E-mail đã trở thành một phương thức liên lạc ở hầu hết các doanh nghiệp, trong khi tin nhắn văn bản, tin nhắn nhanh và mạng xã hội chỉ phổ biến đối với một số công ty. Đó là lý do tại sao nghi thức đặc biệt quan trọng khi sử dụng bất kỳ phương pháp giao tiếp nào, và bạn nên dành thời gian để lựa chọn phương thức một cách cẩn thận. Thư, ghi chú, đề xuất và một số hình thức giao tiếp bằng văn bản khác được coi là chính thức, cho dù chúng được gửi trên giấy hoặc được truyền qua e-mail. Tuy nhiên, tin nhắn văn bản, tin nhắn nhanh và mạng xã hội được coi là các phương thức giao tiếp không chính thức và chỉ nên được sử dụng để giao tiếp các thông tin ít trang trọng hơn, chẳng hạn như thời gian họp đã được điều chỉnh trong chuyến tham quan nhà máy. Văn bản và tin nhắn nhanh không bao giờ được sử dụng để truyền đạt chính sách, đề xuất, giá cả hoặc thông tin quan trọng khác. Điều đáng lưu ý trong tất cả những phương pháp này là, những gì bạn truyền đạt sẽ tồn tại vĩnh viễn, vì vậy, cần phải chú ý những điều sau:

- Sử dụng dòng tiêu đề e-mail cho người nhận biết rõ ràng về nội dung của e-mail.
- Tạo một tin nhắn ngắn gọn, súc tích, sử dụng đúng ngữ pháp và chính tả, hãy kiểm tra chính tả để chắc chắn tất cả các từ được viết đúng. [34]
- Trong tất cả các văn bản điện tử, sử dụng chữ hoa và chữ thường đúng ngữ pháp. [35]
- Sử dụng e-mail, tin nhắn văn bản và tin nhắn nhanh khi thích hợp, theo thông lệ của công ty để truyền đạt thông tin thực tế như để xác nhận ngày, giờ và địa điểm cuộc họp. [36]
- Sử dụng các trang mạng xã hội để tham gia cuộc trò chuyện và gia tăng giá trị,

bạn có thể xây dựng thương hiệu cá nhân bằng cách tạo blog hoặc tham gia các trang mạng xã hội như Twitter hoặc Facebook. [37]

- Không sử dụng tất cả các chữ in hoa trong một email; có vẻ như bạn đang la hét hoặc tức giận. [38]
- Không sử dụng “Trả lời tất cả - Reply to all” trừ khi cần phải cho tất cả mọi người biết, để có thể chọn lọc và tránh quá tải hộp thư.
- Không gửi e-mail, tin nhắn văn bản hoặc tin nhắn tức thời khi bạn tức giận: hãy dành thời gian để suy nghĩ về những gì bạn gửi bởi vì bạn không thể lấy lại sau khi gửi. [39]
- Không sử dụng các từ viết tắt. Đây không phải là cách giao tiếp thích hợp. [40]
- Không sử dụng e-mail, tin nhắn văn bản hoặc tài khoản tin nhắn tức thời của công ty để gửi thư cá nhân và không kiểm tra tài khoản hoặc trang cá nhân của bạn trong thời gian ở công ty, vì tất cả các giao tiếp diễn ra trên phần cứng và máy chủ của công ty là tài sản của Công ty.
- Không sử dụng phương tiện giao tiếp điện tử để truyền tin xấu: trước tiên hãy nói chuyện với người đó và nếu cần đưa thêm thông tin, hãy nhắc lại dưới dạng văn bản.
- Không sử dụng tin nhắn văn bản, tin nhắn nhanh hoặc mạng xã hội để truyền đạt thông tin như giá cả, đề xuất, báo cáo, thỏa thuận dịch vụ và thông tin công ty khác cần sử dụng một phương pháp chính thức hơn.

Âm nhạc

Khi nào iPod hoặc máy nghe nhạc MP3 hoặc thiết bị chơi game cầm tay phù hợp tại nơi làm việc? Chỉ khi nó được sử dụng cho mục đích kinh doanh. “Bạn tự cô lập mình”, Dale Chapman Webb, người sáng lập ra Trung tâm giao thức tại Coral Gables, Florida trả lời. Bạn đang gửi một điệp điệp rằng âm nhạc của tôi quan trọng hơn công việc hiện tại. Nếu bạn cảm thấy cần phải nghe iPod hoặc sử dụng các thiết bị chơi game cầm tay tại nơi làm việc, bán hàng có thể không phải là nghề phù hợp với bạn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Dave Rothfield, “Communicating Simply, Directly Will Improve You, Your Business,” Orlando Business Journal, May 15, 2009, <http://orlando.bizjournals.com/orlando/stories/2009/05/18/smallb2.html?t=printable> (accessed July 12, 2009).
2. “Interviewing for Emotional Intelligence,” Selling Power Hiring & Recruiting eNewsletter, October 15, 2008, <http://www.sellingpower.com/content/newsletter/issue.php?pc=878> (accessed March 16, 2010).
3. Patricia M. Buhler, “Managing in the New Millennium: Six Tips to More Effective Communication,” Supervision 70, no. 7 (July 2009): 19.
4. The Emily Post Institute, <http://www.emilypost.com/business/index.htm> (accessed July 13, 2009).
5. Gail Fann Thomas, Roxanne Zoliln, and Jackie L. Harman, “The Central Role

- of Communication in Developing Trust and Its Effect on Employee Involvement,” *Journal of Business Communication* 46, no. 3 (July 2009): 287.
6. Patricia M. Buhler, “Managing in the New Millennium: Six Tips to More Effective Communication,” *Supervision* 70, no. 7 (July 2009): 19.
 7. George E. Belch and Michael A. Belch, *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*, 8th ed. (New York: McGraw-Hill Irwin, 2009), 146.
 8. Jeremy Dean, “Avoid Email Miscommunication,” *PsyBlog*, <http://www.spring.org.uk/2007/10/avoid-email-miscommunication.php> (accessed July 15, 2009).
 9. Steve Aduato, “Empathy Is Essential to Effective Communication,” *NJBiz*, <http://www.stand-deliver.com/njbiz/2008/020408.pdf> (accessed July 14, 2009).
 10. Mary Ellen Guffey, *Business Communication*, 6th ed. (Mason, OH: South-Western Publishing, 2008), 280.
 11. JetBlue Airways, “An Apology from David Neeleman,” <http://www.jetblue.com/about/ourcompany/apology/index.html> (accessed February 18, 2010).
 12. Patricia M. Buhler, “Managing in the New Millennium: Six Tips to More Effective Communication,” *Supervision* 70, no. 7 (July 2009): 19.
 13. Jeffrey J. Denning, “How to Improve Your Listening Skills, Avoid Mix-ups,” *Ophthalmology Times* 26, no. 10 (May 15, 2001): 28.
 14. Patricia M. Buhler, “Managing in the New Millennium: Six Tips to More Effective Communication,” *Supervision* 70, no. 7 (July 2009): 19.

CHƯƠNG 12

TÌM KIẾM VÀ ĐÁNH GIÁ KHÁCH HÀNG TIỀM NĂNG: SỨC MẠNH ĐỂ NHẬN DIỆN KHÁCH HÀNG

12.1 QUY TRÌNH: 7 BƯỚC BÁN HÀNG THÀNH CÔNG

MỤC TIÊU BÀI HỌC

1. Giải thích vai trò của 7 bước bán hàng thành công

Bạn có thể ngạc nhiên nếu như ai đó nói rằng kịch bản phim, dù cho thuộc thể loại gì đi chăng nữa, tất cả đều đi theo 1 công thức chung- cùng một chuỗi sự kiện- thậm chí đến từng phút: sau 3 phút, vấn đề trung tâm của phim được giới thiệu; sau 27 phút, nhân vật chính theo 1 con đường mới; 15 phút sau, điều gì đó mang ý nghĩa biểu tượng sẽ xảy ra, vân vân. Thật khó mà tin rằng, phim *The fast and the Furious* cũng có chung công thức với phim *The Notebook*, một khi bạn đã biết rồi, bạn sẽ thấy công thức này luôn đúng. Rõ ràng là, các nhà làm phim Hollywood đã hiểu ra rằng công thức đặc biệt này là bí mật để tạo chú ý với người xem, có được nhận xét tích cực và bán được phim.

Tương tự như vậy, hầu hết mọi công việc bán hàng - không cần biết đó là sản phẩm gì - cũng đều tuân theo các bước nhất định. Đây là một quy trình đơn giản nhưng logic, được sử dụng hàng trăm năm qua. Nhân viên bán hàng đã cập nhật thêm chi tiết cho quá trình này khi mà văn hóa, công nghệ thay đổi, nhưng sự thật là họ vẫn theo một mô hình lâu như vậy đã khẳng định sự hiệu quả của nó. Quy trình bán hàng thường được chia thành 7 bước mà, một khi bạn đã hiểu, quy trình này sẽ khiến bạn có thêm sức mạnh để bán mọi thứ bạn muốn, làm thỏa mãn khách hàng của bạn.

1. Tìm kiếm và đánh giá khách hàng tiềm năng
2. Chuẩn bị tiếp cận
3. Tiếp cận
4. Trình bày
5. Xử lý phản bác
6. Chốt đơn hàng
7. Chăm sóc sau bán hàng

Mỗi bước trong 7 bước này được trình bày kỹ lưỡng trong 6 chương sau để bạn có thể học từng chi tiết của mỗi bước và cách áp dụng trong nhiều tình huống khác nhau.

Khi nào sử dụng 7 bước trong bán hàng

Như bạn đã biết, quy trình bán hàng rất linh hoạt, có nghĩa là mỗi tình huống có thể khác nhau và nhân viên bán hàng cần phải điều chỉnh và hiểu điều gì là quan trọng với khách hàng, khách hàng đang ở giai đoạn nào của quá trình. Nhưng để có thể bán hàng linh hoạt, nhân viên cần hiểu kỹ các bước trong quy trình, tác dụng của mỗi bước và sử dụng một cách hiệu quả.

Chức năng của công nghệ trong quy trình bán hàng

Mặc dù những điều căn bản trong quy trình bán hàng vẫn được giữ lại sau rất nhiều năm, nhưng phương pháp truyền thông và cách mọi người tương tác đã nhanh chóng thay đổi nhờ có Internet, kết nối khách hàng và nhân viên bán hàng. Mỗi bước này giờ đây có sự

kết hợp nhiều hơn giữa khách hàng và nhân viên bán hàng (thậm chí giữa khách hàng với nhau) do việc sử dụng mạng xã hội, nhận xét từ khách hàng, wiki và những công cụ truyền thông khác. Công cụ này cho phép nhân viên bán hàng hiểu nhiều hơn về khách hàng, nhờ đó cung cấp thêm giải pháp phù hợp và có tác động mạnh đối với khách hàng trong mỗi giai đoạn của quy trình bán hàng.

Mô hình kinh doanh B2C

Giả sử bạn muốn mua thẻ tập gym. Có thể bạn nhận được thông báo giảm giá trong email, bạn bè trên Facebook đã nói những điều cực tốt về một phòng tập gym nào đó, hoặc bạn lựa chọn phòng tập Gym này bởi nó gần nhà. Dù cho lý do là gì, bạn sẽ đến đó và hỏi giám đốc kinh doanh, người có vẻ rất hiểu về phòng tập và điều bạn đang tìm kiếm. Sau khi nói chuyện và hiểu rằng cả hai bạn đều sống cùng một khu tòa nhà, anh ta cho bạn biết về tiện ích của phòng tập và cho bạn đi tham quan một vòng. Sau đó, bạn ngồi lại để bàn về những lựa chọn khi định giá và kế hoạch thanh toán. Nếu bạn có câu hỏi hay băn khoăn gì (ví dụ “Tôi để ý thấy có 3 sân tennis. Liệu mọi người có phải chờ lâu lắm mới được chơi không?” hoặc “Vì sao trong lịch không có lớp đầm bốc nào?”), vị giám đốc lúc này sẽ trả lời các câu hỏi trên. Có thể anh ta sẽ nói, thỉnh thoảng cũng phải chờ vào giờ cao điểm, nhưng bạn có thể đặt chỗ trước cho một tuần để không cần phải chờ đợi nữa. Hoặc có thể anh ta sẽ nói rằng mặc dù không có lớp đầm bốc, nhưng lại có lớp Zumba khá thú vị.

Nếu bạn hài lòng với câu trả lời, giá cả và sản phẩm đáp ứng nhu cầu của bạn, có lẽ bạn sẽ quyết định ký hợp đồng. Sau khi đã ký rồi, sẽ có ai đó trong câu lạc bộ gọi điện cho bạn trong vài tuần để xem bạn có hài lòng với trải nghiệm của mình tại phòng tập thể dục của họ không, hoặc bạn có thể nhận được e-mail với bản khảo sát sự hài lòng hoặc một tin nhắn văn bản về một sự kiện sắp tới.

Ví dụ trên là một tình huống bán hàng thực tế. Mặc dù có thể bạn không nhận ra, nhưng cách bán hàng này đã tuân thủ quy trình bán hàng 7 bước.

Cho dù bạn đang mua một thẻ tập gym hoặc một chiếc xe hơi, dịch vụ điện thoại di động hoặc một máy tính mới, tình huống câu chuyện có thể khác, nhưng các bước trong quy trình bán hàng vẫn theo đúng mô hình đó.

Mô hình kinh doanh B2B

Quy trình bán hàng không chỉ được sử dụng khi doanh nghiệp bán hàng cho khách hàng; Đây cũng là quy trình mà IBM sử dụng để bán máy chủ cho một tập đoàn, Acckey sử dụng để bán dịch vụ tư vấn cho một công ty công nghệ hoặc Công ty Cà phê sẽ sử dụng để bán máy pha cà phê cho các cửa hàng cà phê. Hãy tưởng tượng bạn điều hành một nhà hàng mới sang trọng. Bạn nhận được một cuộc gọi từ một nhân viên bán hàng, người khen ngợi bạn về món gà nướng mà cô ấy đã dùng tại nhà hàng của bạn vào cuối tuần trước. Sau vài cuộc trò chuyện, cô ấy hỏi bạn có hài lòng với lò nướng của mình không. Bạn đang gặp vấn đề với mấy chiếc lò của mình, và đã tìm hiểu thêm online. Bạn biết rằng công ty của cô ấy được đánh giá là một trong những nhà sản xuất lò nướng tốt nhất, vì vậy bạn nói: lò nướng đã hơn mười năm rồi, mất nhiều thời gian để làm nóng và đôi khi còn nướng không đều.

“Nhiều lò nướng cũ gặp phải vấn đề này”, cô ấy nói. “Bạn có muốn tìm hiểu về các lò nướng hiện đại tối tân mà công ty tôi đang cung cấp không?”

Vì bạn cần một giải pháp cho những lò nướng hiện tại của mình, bạn đồng ý tạo một cuộc hẹn với nhân viên bán hàng. Khi cô ấy đến, bạn ấn tượng rằng cô ấy biết rất nhiều về

doanh nghiệp của bạn. Cô ấy đã ghé thăm nhà hàng, xem lại thực đơn, nói chuyện với một số nhân viên phục vụ, đọc các nhận xét trên trang web của tạp chí thành phố và thậm chí đã trò chuyện với một số khách hàng quen của nhà hàng trên Chef's Blog. Nhân viên bán hàng này giải thích rằng các lò nướng bên công ty họ nóng lên nhanh chóng và sử dụng năng lượng hiệu quả hơn. Cô ấy đưa ra ước tính về khoản tiết kiệm hàng năm của bạn về chi phí năng lượng nếu bạn chuyển sang dòng sản phẩm này. Có thể bạn quan tâm, nhưng bạn lo lắng rằng lò nướng có thể không nấu chín đều thức ăn. Mua lò nướng cần khoản chi phí lớn, điều gì xảy ra nếu bạn không hài lòng với sản phẩm? Nhân viên bán hàng nói rằng bạn có thể thuê lò nướng trong thời gian dùng thử mà không phải chịu trách nhiệm; cô ấy cho bạn xem các đánh giá từ khách hàng khác trên trang web công ty và trên một số blog của ngành công nghiệp nhà hàng. Bạn cảm thấy rằng điều này có thể giải quyết vấn đề của mình, vì vậy bạn đồng ý thuê máy trong bốn tháng.

Sau hai tháng, nhân viên bán hàng gọi để hỏi xem bạn có hài lòng với sản phẩm này không và cô ấy sẽ giảm giá cho bạn nếu bạn ký hợp đồng mua hai lò nướng trong mười ngày tới. Vì bạn đã hài lòng với lò nướng đó và đã xem những đánh giá online từ các khách hàng hiện tại khác, bạn quyết định mua hàng.

Như trong ví dụ thể tập gym ở trên, tình huống bán hàng B2B này cũng tuân theo quy trình bán hàng bảy bước. Bây giờ, bạn hãy dành xem xét tình huống bán hàng này chi tiết hơn trong phần sau:

Bảy bước bán hàng

So sánh các ví dụ B2B và B2C bạn vừa đọc. Bạn có nhận thấy một mô hình? Mặc dù các sản phẩm và khách hàng khá khác nhau, cả hai nhân viên bán hàng đều thích nghi với hoàn cảnh và nhu cầu của khách hàng, nhưng tuân theo bảy bước tương tự để hoàn thành thành công doanh số của họ. Trên thực tế, bạn có thể đã tự mình sử dụng một phiên bản của bảy bước này mà không hề nhận ra. Hãy xem một số ví dụ bán hàng trong thế giới thực bên dưới và cách sử dụng từng bước.

Bước 1: Tìm và xác định khách hàng tiềm năng

Trước khi lên kế hoạch bán hàng, nhân viên bán hàng tiến hành nghiên cứu để ai hoặc công ty nào có thể quan tâm đến sản phẩm của cô. Trong ví dụ B2B, trước khi nhân viên bán hàng gọi điện, tìm hiểu thông tin, có thể là từ danh sách doanh nghiệp địa phương. Bước này được gọi là thăm dò và là nền tảng cho phần còn lại của quy trình bán hàng. Một khách hàng quan tâm đến sản phẩm là một khách hàng tiềm năng. Một khách hàng tiềm năng là một người được đánh giá là sẵn sàng và có thể mua hàng. Nói cách khác, trong một thế giới hoàn hảo, bạn đang xác định khách hàng đang trong quá trình hoặc đã xác định được nhu cầu.

Không còn nghi ngờ gì nữa, khi nhân viên bán hàng gọi điện cho khách hàng mục tiêu để thảo luận về lò nướng (ví dụ, bạn là khách hàng), cô ấy đã hỏi một số câu hỏi để coi anh ta là khách hàng tiềm năng, hoặc xác định liệu anh ta có mong muốn và khả năng mua sản phẩm hoặc dịch vụ không. Đây là một phần của bước một. Điều gì xảy ra nếu khách hàng không quan tâm đến sản phẩm của nhân viên bán hàng, hoặc anh ấy quan tâm nhưng công việc kinh doanh của anh ấy đang gặp khó khăn về tài chính và không có vốn cho một giao dịch lớn? Có lẽ anh ta chỉ là một nhân viên, không phải là người quản lý và anh ta không có quyền đưa ra quyết định mua hàng. Trong trường hợp này, anh ta không còn là khách hàng tiềm năng và nhân viên bán hàng sẽ chuyển sang một khách hàng tiềm năng khác. Nhân viên bán hàng đủ điều kiện triển vọng để họ có thể tập trung nỗ lực bán

hàng vào những người có khả năng mua nhiều nhất. Rốt cuộc, dành một giờ để thảo luận về tính năng của lò nướng với một khách hàng tiềm năng sắp đi khỏi doanh nghiệp sẽ là một sự lãng phí thời gian. Sẽ rất hiệu quả khi đầu tư thời gian với một khách hàng tiềm năng đủ điều kiện, một người có mong muốn hoặc khả năng mua sản phẩm hoặc dịch vụ.

Bước 2: Chuẩn bị tiếp cận

Chuẩn bị tiếp cận cũng giống như làm bài tập về nhà trước khi bắt đầu. Một nhân viên bán hàng giỏi sẽ nghiên cứu về khách hàng tiềm năng của mình, làm quen với nhu cầu của khách hàng và tìm hiểu tất cả các thông tin cơ bản có liên quan đến cá nhân hoặc doanh nghiệp. [5] Hãy nhớ rằng trong ví dụ B2B, nhân viên bán hàng đã biết trước thông tin quan trọng về nhà hàng. Cô ấy đã chuẩn bị một ý tưởng cụ thể về dịch vụ có ích cho khách hàng, và có một bài thuyết trình hợp lý.

Bước 3: Tiếp cận

Ấn tượng đầu tiên (ví dụ: vài phút đầu tiên của cuộc gọi bán hàng) rất quan trọng để xây dựng niềm tin của khách hàng. [6] Nếu bạn đã từng hỏi ai đó trong cuộc hẹn hò đầu tiên (đây cũng là một tình huống bán hàng), rất có thể bạn đã gọi cho người đó và bắt đầu cuộc trò chuyện với câu hỏi: “Này, bạn có muốn đi ra ngoài vào tối thứ bảy không?” Một phương pháp đột ngột như vậy sẽ khiến hầu hết mọi người tránh xa và có lẽ bạn sẽ không có được cuộc hẹn mong muốn. Tương tự như vậy, là một nhân viên bán hàng chuyên nghiệp, bạn gần như sẽ không bao giờ lao vào vấn đề ngay lập tức; thay vào đó, bạn làm việc để thiết lập mối quan hệ với khách hàng trước. Điều này thường bao gồm việc giới thiệu, nói chuyện trước, hỏi một vài câu hỏi khởi động và nói chung là giải thích bạn là ai và bạn đại diện cho ai. [7], [8] Đây được gọi là cách tiếp cận.

Bước 4: Trình bày

Cần chuẩn bị rất nhiều thứ trước khi nhân viên bán hàng thực hiện bài thuyết trình của mình, nhưng bài thuyết trình sẽ là lúc công sức chuẩn bị phát huy tác dụng và ý tưởng đã có sẽ đi vào thực tiễn. Khi trình bày sản phẩm của mình, nhân viên bán hàng sẽ hiểu khách hàng của mình đủ để chắc chắn rằng cô ấy đưa ra một giải pháp mà khách hàng có thể sử dụng. Nếu bạn là một đại lý bất động sản bán một căn nhà và khách hàng của bạn là một cặp vợ chồng già, đã nghỉ hưu, bạn sẽ không đưa họ đến xem ngôi nhà có nhiều phòng ngủ, cầu thang, và một khoảng sân rộng; bạn cũng sẽ không chỉ cho họ một căn gác mái thời thượng trong một khu vực sầm uất của thị trấn. Bài thuyết trình nên được thiết kế riêng cho khách hàng, giải thích cách sản phẩm đáp ứng nhu cầu của người đó hoặc công ty đó. Nó có thể liên quan đến một chuyến tham quan (như trong ví dụ về bất động sản này), mô tả sản phẩm, video, thuyết trình PowerPoint hoặc để khách hàng thực sự nhìn vào hoặc tương tác với sản phẩm. Tại thời điểm này, khách hàng đang sử dụng thông tin làm một phần đánh giá giải pháp khả quan.

Bước 5 : Xử lý lời từ chối

Sau bài thuyết trình bán hàng của bạn, khách hàng sẽ có một số do dự hoặc lo ngại được gọi là phản bác. Nhân viên bán hàng giỏi xem lời phản bác là cơ hội để hiểu thêm và đáp ứng nhu cầu của khách hàng. [9] Chẳng hạn, có thể bạn đang cố thuyết phục một người bạn đi cắm trại cùng bạn.

“Tôi rất thích đi”, khách hàng nói, “nhưng tôi đã có một dự án lớn cần hoàn thành và tôi đã lên kế hoạch dành thời gian tại văn phòng vào cuối tuần này”.

“Không có vấn đề gì”, bạn nói với anh ấy. “Tôi cũng rảnh vào cuối tuần tới. Tại sao chúng ta không lên kế hoạch đi nhí, khi dự án của bạn đã xong?”

Bước 6: Kết thúc bán hàng

Cuối cùng, nếu khách hàng tin rằng sản phẩm của bạn sẽ đáp ứng nhu cầu của họ, bạn hãy chốt đơn và thỏa thuận điều khoản và kết thúc giao dịch. [10] Đây là điểm mà khách hàng tại phòng gym ký thỏa thuận thành viên, chủ nhà hàng quyết định mua lò nướng, hoặc bạn của bạn nói, chắc chắn rồi, hãy đi cắm trại vào cuối tuần tới! Đôi khi một nhân viên bán hàng phải thực hiện một số thử nghiệm chốt đơn hàng trong một cuộc gọi bán hàng, xử lý lời từ chối trước khi khách hàng sẵn sàng mua. [11] Hóa ra, ngay cả trong giai đoạn này, sản phẩm vẫn chưa thực sự đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Phần quan trọng và đôi khi thách thức của việc chốt đơn hàng là việc người bán hàng phải nắm rõ khách hàng tiềm năng đã sẵn sàng mua chưa. [12] Khi chốt thành công, bước này phù hợp bước mua hàng trong quá trình mua.

Bước 7: Theo dõi

OK, vậy bạn đã hoàn thành nhiệm vụ dựng cảnh cho khách hàng hoặc đã bán được một chiếc xe hơi hoặc cài đặt phần mềm đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Mặc dù có vẻ như bạn đã hoàn thành mục tiêu của mình, nhưng không, mối quan hệ khách hàng chỉ mới bắt đầu. Chăm sóc khách hàng là một phần quan trọng để đảm bảo sự hài lòng của khách hàng, để giữ chân khách hàng và tìm kiếm khách hàng mới. Điều này có thể có nghĩa là gửi một lời cảm ơn, gọi cho khách hàng để đảm bảo rằng sản phẩm đã đến tay khách hàng an toàn hoặc kiểm tra để đảm bảo dịch vụ đáp ứng mong đợi của khách hàng. Đó là email bạn nhận được từ Netflix mỗi khi bạn trả lại phim. Đó là khi Amazon mời bạn đánh giá giao dịch sau khi nhận được đơn đặt hàng trên Amazon. Chăm sóc khách hàng cũng bao gồm các chi tiết hậu cần như ký hợp đồng, lên lịch ngày giao hàng hoặc những phản hồi tích cực. Từ góc độ người mua, việc theo dõi là bước thực hiện trong quy trình mua hàng. Chăm sóc tốt giúp bạn bán thêm hàng hóa khác, giới thiệu khách hàng và đánh giá tích cực [13] và thực sự đưa bạn quay lại bước đầu tiên trong quá trình bán hàng, bởi cung cấp cơ hội tìm hiểu nhu cầu của khách hàng hiện tại và giới thiệu để có khách hàng mới.

12.2 TÌM KIẾM KHÁCH HÀNG TIỀM NĂNG: CÓ VAI TRÒ QUAN TRỌNG TRONG QUÁ TRÌNH BÁN HÀNG

MỤC TIÊU BÀI HỌC

1. Hiểu vai trò của khách hàng tiềm năng trong quá trình bán hàng.

Hãy tưởng tượng bạn quyết định xây dựng một ngôi nhà từ mặt đất lên. Sau khi thiết kế ngôi nhà lý tưởng, tất nhiên sẽ rất tuyệt nếu bạn có thể búng tay và đến phần thú vị: xem những nét hoàn thiện. Nhưng trước khi xây tường, bạn phải lập kế hoạch và đo lường chi tiết, tìm tài liệu và thương lượng với các nhà thầu, rồi làm móng. Tất cả những điều này đòi hỏi sự kiên nhẫn, thời gian và nỗ lực, nhưng những bước này là hoàn toàn cần thiết để dự án được thực hiện. Lập kế hoạch và làm móng cũng giống như tìm kiếm khách hàng tiềm năng. Tìm kiếm khách hàng tiềm năng (hoặc những người có thể là khách hàng tiềm năng) là phần quan trọng nhất của quy trình bán hàng, bạn không thể bán hàng mà không xác định sẽ bán cho ai. [1] Nói cách khác, nếu không có khách hàng tiềm năng, bạn chẳng làm được gì cả. Tuy nhiên, không giống như xây móng nhà, việc tìm kiếm không xảy ra chỉ một lần; nó là một quá trình liên tục. Doanh nghiệp mất một số khách hàng mỗi năm vì nhiều lý do: khách hàng có thể không còn cần sản phẩm hoặc dịch vụ, không có khả năng tài chính để mua sản phẩm hoặc dịch vụ, hoặc không còn sống ở khu vực kinh doanh này, hoặc doanh

ngiệp có thể không còn mở cửa nữa. Vì vậy, nếu bạn không xây dựng danh sách khách hàng tiềm năng của mình, bạn sẽ không có khách hàng mới để thay thế những khách hàng trước đó. Hơn thế nữa, tìm kiếm khách hàng tiềm năng mới là cách duy nhất bạn có thể tăng doanh số và mở rộng kinh doanh.

Giá trị của một khách hàng tiềm năng

Hãy nghĩ về lần cuối cùng bạn đến cửa hàng để mua hàng và bạn bắt đầu bằng cách xem xét các sản phẩm. Một nhân viên bán hàng có thể đã tiếp cận bạn với câu nói “Tôi có thể giúp gì cho bạn không?” và bạn có thể trả lời với cùng khách sáo không kém: “Không. Cảm ơn. Tôi chỉ xem thôi”. Rất có thể các nhân viên bán hàng sau đó sẽ để bạn tự tìm, cho rằng bạn không thực sự quan tâm đến việc mua hàng. Hầu hết mọi người, cả nhân viên bán hàng và khách hàng đều rất ngạc nhiên khi biết rằng hơn hai phần ba số người mua hàng, những người đưa ra câu trả lời “tôi chỉ đang xem thôi” cuối cùng đã mua sản phẩm trong vòng một tuần. [2] Nói cách khác, những khách hàng này là những khách hàng tiềm năng có giá trị và hầu hết cơ hội bán hàng sẽ rơi vào tay đối thủ kinh doanh.

Giả sử bạn đang dự định mua một chiếc tủ lạnh mới. Nói chung không phải là loại hàng hóa bạn có thể quyết định ngay lập tức; bạn có thể sẽ đến một số cửa hàng để so sánh sản phẩm và giá cả trước. Nếu bạn nói với nhân viên bán hàng tại cửa hàng thứ hai là bạn chỉ đang xem thôi, thì bạn có thể đến cửa hàng thứ ba và quyết định bạn đã sẵn sàng mua. Là một khách hàng, nếu các nhà cung cấp dường như ít nhiều như nhau, bạn sẽ ra quyết định mua hàng dựa trên giá cả, tính năng sản phẩm, sự tiện lợi hoặc sự kết hợp của những điều này. Nhưng hãy tưởng tượng nhân viên bán hàng tại cửa hàng thứ hai đã dành thời gian để xác định nhu cầu cụ thể của bạn, ghi lại thông tin liên lạc của bạn và chăm sóc bạn. Rất có khả năng bạn sẽ mua ở đây. Các sản phẩm của cô ấy có thể khá giống với các đối thủ cạnh tranh, nhưng nếu cô ấy cố gắng cung cấp cho bạn một giải pháp, bạn có lý do để mua từ cô ấy hơn người khác.

Bây giờ hãy đổi vai. Thông tin này có ý nghĩa gì khi bạn là một nhân viên bán hàng? Quan trọng nhất, có nghĩa là bạn không bao giờ nên xóa sổ một khách hàng tiềm năng cho đến khi bạn chắc chắn rằng anh ấy có thể đủ điều kiện làm khách hàng tiềm năng. Nếu bạn làm việc trong một phòng trưng bày chỉ bán những chiếc xe cao cấp như Lexus hay BMW và một khách hàng tiềm năng đi bộ mặc quần jean rách và áo phông, bạn có thể loại bỏ khách hàng này, cho rằng anh ta sẽ không có tiền mua xe đắt tiền như vậy. Nhưng về ngoài thường dễ gây hiểu lầm và bạn sẽ không thể biết liệu khách hàng tiềm năng có thực sự đủ tiêu chuẩn hay không cho đến khi bạn hỏi một số câu hỏi cụ thể, để đánh giá. Khi bạn nhận ra rằng một khách hàng tiềm năng là điều duy nhất bạn quan tâm trong mỗi cuộc bán hàng, bạn cũng nhận ra rằng mỗi khách hàng tiềm năng có giá trị như thế nào.

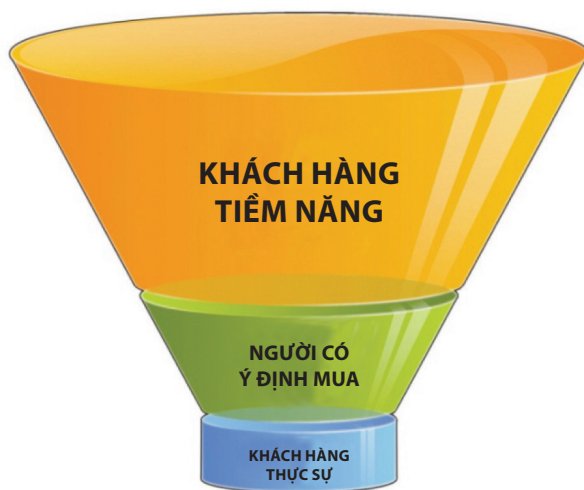
Điều này đúng cho cả loại hình kinh doanh B2C và B2B, trong đó 30% đến 50% các công ty nhìn thấy và phản hồi các quảng cáo dành riêng cho doanh nghiệp mình cuối cùng đã mua sản phẩm hoặc dịch vụ mà họ đã quan tâm trong vòng một hoặc hai năm. Tỷ lệ này là không có gì ngạc nhiên. Tuy nhiên, theo các doanh nghiệp, chỉ có khoảng 1 đến 5 phần trăm các câu hỏi liên quan đến quảng cáo mà họ nhận được từ các doanh nghiệp được chuyển thành doanh số. [3] Đó là một khoảng cách lớn. Nói cách khác, rất nhiều khách hàng tiềm năng có giá trị có thể lướt qua nếu bạn không chăm sóc và đánh giá mức độ tiềm năng của họ.

Phiếu bán hàng

Nếu như bạn nói chuyện với một tư vấn viên khi đăng ký trường đại học, anh ấy có thể sẽ khuyên bạn xem xét và nộp hồ sơ vào một vài trường (trên hai hoặc ba) mặc dù cuối cùng bạn chỉ chọn một trường mà thôi. Lý do là vì không phải tất cả các trường bạn nộp hồ sơ đều sẽ phù hợp. Đôi khi bạn không được nhận, đôi khi bạn được nhận nhưng lại không có khả năng tài chính, đôi khi bạn hiểu ra rằng trường đó không phù hợp với mình.

Dù lý do là gì đi chăng nữa, bạn có thể bắt đầu bằng cách xem xét rất nhiều trường và cuối cùng quyết định cho mình.

Quy trình bán hàng cũng tương tự như vậy. Trong thực tế, quá trình này thường được so sánh với một chiếc phễu. Bạn bắt đầu với nhiều khách hàng tiềm năng và sau khi thu thập thêm thông tin, bạn đưa ra một danh sách nhỏ hơn các khách hàng tiềm năng đủ điều kiện. Khi bạn giao tiếp với những khách hàng tiềm năng này và hướng tới một giải pháp, một số người sẽ có khả năng mua hơn những người khác. Thông thường bạn sẽ cho rằng bạn sẽ có nhiều khách hàng tiềm năng hơn số lượng người mua bởi không phải khách hàng tiềm năng nào cũng sẽ mua hàng. Phiếu bán hàng là một cách hữu ích để trực quan hóa quá trình tìm kiếm và đánh giá khách hàng, minh họa hiệu quả giá trị của việc xác định một nhóm lớn các khách hàng tiềm năng. Nếu bạn không muốn tìm kiếm nhiều khách hàng tiềm năng hơn, bạn sẽ hạn chế cơ hội chốt bán hàng cho dù bạn có nỗ lực bao nhiêu vào bài thuyết trình bán hàng của mình. Thường thì người ta hay rơi vào tình huống muốn có kết quả mà không chịu tìm kiếm và liên lạc với khách hàng tiềm năng.



Hình 12.4 Kênh bán hàng truyền thống

Nhưng hãy chờ một chút, bạn có thể nghĩ, “dành thời gian và công sức để giao tiếp với rất nhiều khách hàng tiềm năng, mà chỉ có một số ít người sẽ mua hàng, như vậy không phải là phí công sức sao?” Điều này cũng đúng. Đó là lý do vì sao đánh giá khách hàng tiềm năng là một phần quan trọng của quá trình bán hàng. Các công cụ công nghệ như cộng đồng mạng và các tài nguyên trực tuyến có thể giúp bạn xác định, đánh giá và ưu tiên khách hàng tiềm năng. Nhưng bạn có thể tự hỏi làm thế nào để quyết định những khách hàng tiềm năng nào nên đầu tư thời gian. Để bắt đầu, bạn nên tạo một hồ sơ người mua lý tưởng cho mình. [4]

Tạo hồ sơ khách hàng lý tưởng

- Những phẩm chất và đặc điểm cụ thể nào sẽ xác định cá nhân hoặc công ty là khách hàng lý tưởng?
- Người mua này có thể gặp phải vấn đề cụ thể nào mà sản phẩm của bạn có thể giải quyết?
- Người mua cần phải phù hợp với bạn hoặc tổ chức của bạn như thế nào?

Chẳng hạn, nếu công ty của bạn bán những dụng cụ nhà bếp đắt tiền, chất lượng cao, thì một sinh viên đại học bình thường không thể phù hợp được. Mặc dù một thanh niên lần đầu sống xa nhà có thể có điểm chung với khách hàng lý tưởng của bạn, nhưng với sinh viên đại học, họ có thể không có tài chính để ra ngoài kia và chọn mua những sản phẩm hàng đầu.

Hồ sơ khách hàng lý tưởng sẽ giúp bạn ưu tiên và nhắm mục tiêu bởi nó cung cấp một mô hình để đo lường khách hàng tiềm năng và xác định xem khách hàng tiềm năng đó có đáng để theo đuổi hay không. Nếu bạn tập trung năng lượng vào việc tìm kiếm và đánh giá, tìm hiểu thêm về mục tiêu triển vọng của mình, bạn sẽ tiết kiệm được thời gian và nguồn lực quý giá, sau đó bạn có thể dành cho khách hàng của mình những trải nghiệm hài lòng hơn. Đánh giá khách hàng hiệu quả hiệu quả giúp cho bạn đầu tư vào những cơ hội đúng đắn. [5]

Bây giờ bạn đã hiểu khái niệm đánh giá khách hàng tiềm năng và tại sao điều đó lại quan trọng, bạn sẽ thấy các phần tiếp theo hữu ích bởi những phần này sẽ cung cấp cho bạn công cụ để tìm kiếm và đánh giá khách hàng tiềm năng.

12.3 CÂU CÁ: TÀI NGUYÊN GIÚP BẠN TÌM THẤY KHÁCH HÀNG TIỀM NĂNG CỦA MÌNH

MỤC TIÊU BÀI HỌC

1. Xác định tài nguyên để sử dụng khi tìm kiếm

Trong phần trước, bạn biết được việc tìm kiếm khách hàng tiềm năng cũng giống như xây dựng kế hoạch và đặt nền móng cho một dự án xây dựng. Bạn cũng có thể nói rằng việc thăm dò cũng giống như đi học hay dọn giường để chuẩn bị đi ngủ, bạn phải làm điều đó và bạn biết rằng sắp phải tiếp tục làm lại nữa rồi (giả sử bạn dọn giường thường xuyên!). Bởi vì tìm kiếm khách hàng là một trong những công việc không bao giờ kết thúc, bạn cần tìm ra và thật sáng tạo về một số nguồn tìm kiếm khách hàng.

Tìm khách hàng triển vọng ở đâu

Biết được khách hàng lý tưởng và nơi người đó có khả năng tìm kiếm thông tin sẽ cho phép bạn chọn các nguồn triển vọng tốt nhất cho doanh nghiệp của mình. Điều này giúp họ trở thành khách hàng của bạn. Hãy tưởng tượng mình ở vị trí của khách hàng và nghĩ về nơi bạn sẽ đến để tìm hiểu thông tin. Chẳng hạn, nếu bạn là một nhiếp ảnh gia chuyên về ảnh kỹ yếu và ảnh tốt nghiệp, bạn sẽ lập một tài khoản Facebook để có thể cho sinh viên ở các trường địa phương biết về dịch vụ của mình. [1] Trong khi đó, nếu bạn bán hàng B2B và khách hàng của bạn là đại lý xe hơi ở miền bắc California, bạn có thể xây dựng mạng lưới chuyên nghiệp của mình bằng cách gia nhập chi nhánh Hiệp hội đại lý ô tô quốc gia hoặc tham gia một số tổ chức cộng đồng trong thành phố.

Tìm kiếm khách hàng tiềm năng cần có kiến thức và sáng tạo, vì vậy hãy bắt đầu tìm kiếm với danh sách mười công cụ tìm kiếm quyền lực hàng đầu dưới đây. Bất kể bạn kinh doanh gì, hãy nghĩ về phần này như GPS của bạn để tìm kiếm khách hàng tiềm năng, điều này sẽ thúc đẩy sự phát triển kinh doanh của bạn.

Danh sách mười nhóm khách hàng tiềm năng

1. Khách hàng hiện tại
2. Được giới thiệu
3. Mạng Internet và mạng xã hội
4. Danh bạ kinh doanh
5. Cơ sở dữ liệu và thư mục trực tuyến
6. Báo chí, ấn phẩm thương mại và tạp chí kinh doanh
7. Triển lãm thương mại và sự kiện
8. Quảng cáo và thư trực tiếp
9. Gọi điện lạnh (tiếp cận khách hàng tiềm năng qua các cuộc điện thoại)
10. Trở thành chuyên gia trong lĩnh vực của mình

Nguồn triển vọng số 1: Khách hàng hiện tại

Chi phí để thu hút một khách hàng mới cao hơn gấp năm lần so với chi phí giữ một khách hàng hiện tại. [2] Vì vậy, khách hàng tiềm năng tốt nhất của bạn là khách hàng hiện tại. Nhân viên bán hàng nỗ lực cung cấp dịch vụ khách hàng tuyệt vời trong và sau khi bán hàng biết được bí mật rằng một số khách hàng tiềm năng lý tưởng nhất chính là khách hàng họ đã có. Để giữ và phát triển khách hàng hiện tại, bạn hãy yêu thương họ, phục vụ họ, hợp tác với họ, sống và hít thở trong thế giới của họ, hiểu họ và dự đoán nhu cầu của họ, và bạn sẽ thành công trong việc bán hàng.

Một trong những chìa khóa để giữ chân khách hàng tốt nhất là giữ liên lạc với khách, cập nhật các giải pháp của bạn khi nhu cầu của họ thay đổi. Giả sử bạn làm việc cho một công ty marketing cung cấp nhiều dịch vụ cho doanh nghiệp. Một trong những khách hàng của bạn, một công ty thu âm, đang sử dụng dịch vụ in ấn của bạn, nhưng họ lại chuyển sang một tổ chức khác vì nhu cầu PR. Nếu bạn nhận thức được điều này, khách hàng hiện tại của bạn hiện đang là khách hàng tiềm năng cho việc bán hàng bổ sung. Bạn có thể nói với công ty đó rằng, “Bạn biết đấy, những người làm PR hiện tại đang thiết kế các sự kiện và buổi hòa nhạc để quảng cáo và điều này chỉ có hiệu quả ở mức độ nào đó. Nếu chúng tôi chạy chương trình PR cho bạn, chúng tôi sẽ tích hợp các sự kiện của bạn với nhiều phương tiện khác. Ví dụ, chúng tôi cho rằng blog sẽ là một công cụ cực kỳ hiệu quả”. Nếu công ty đã là khách hàng trung thành và bạn cho họ biết rằng bạn nhận thức được nhu cầu của họ và có thể đưa ra một giải pháp tốt hơn, thì bạn rất có thể sẽ có một đơn hàng mới.

Nguồn khách hàng triển vọng số 2: Giới thiệu

Không có gì mạnh mẽ hơn việc nhận thông tin về sản phẩm hoặc dịch vụ từ một người bạn hoặc những người bạn tin tưởng trước khi mua. Hãy nghĩ về lần cuối cùng bạn mua một chiếc máy in. Bạn có thể đã xem các đánh giá của khách hàng trên Amazon, hỏi bạn bè, xem một số blog và thậm chí có thể có một số thông tin chi tiết trên Twitter (bằng 140 ký tự trở xuống). Trước khi bạn mua OfficeJet 6310 của Hewlett-Packard, bạn đã biết chính xác những gì mong đợi từ những người đã mua và sử dụng sản phẩm và bạn đã biết rằng nếu bạn mua nó tại Office Depot, bạn sẽ được giao hàng miễn phí và được tặng hai hộp mực miễn phí. Mặc dù bạn chưa bao giờ mua sắm tại Office Depot trước đó, nhưng bạn đã được bán thậm chí trước cả khi bạn nhấp vào ô mua ngay trên trang web của Office Depot.

Hãy tưởng tượng rằng bạn không liên lạc với HP hoặc Office Depot. Bạn đã mua hàng chỉ dựa trên thông tin từ người khác. Sức mạnh của giới thiệu là không thể đánh giá thấp được

Giới thiệu và quảng cáo truyền miệng luôn là một trong những cách hiệu quả nhất và tiết kiệm chi phí nhất để có được khách hàng mới. Trước đây, vòng tròn giới thiệu được giới hạn ở những người đã sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn trong một khu vực địa lý nhất định. Internet đã khuếch đại điều này, đặc biệt là với nội dung do người dùng tạo ra như cộng đồng, blog, xếp hạng và đánh giá của khách hàng và các trang web mạng xã hội. Vì vậy, là một nhân viên bán hàng, bạn phải suy nghĩ sáng tạo về tất cả các tài nguyên bạn có để tạo ra các lượt giới thiệu. Seth Godin, tác giả và doanh nhân bán chạy nhất, nói về việc “đảo ngược chiếc phễu”. Ông đã thách thức nhân viên bán hàng lật ngược phễu, coi chiếc phễu như một cái loa, và sau đó trao chiếc loa cho những người đã yêu quý bạn. Ông gợi ý rằng khi nhiều khách hàng của bạn tham gia vào cuộc trò chuyện trên các trang web như Digg, Flickr và Delicious, sức mạnh thông điệp của bạn sẽ còn mạnh mẽ hơn, và những người giới thiệu mới sẽ tìm thấy bạn. [3]

Bạn muốn biết điều này hoạt động như thế nào? Khi Naked Pizza, một cửa hàng làm và giao pizza nhỏ ở New Orleans quyết định cạnh tranh với các cửa hàng pizza thành phố, họ đã tìm kiếm khách hàng tiềm năng từ những khách hàng hiện tại bằng cách in địa chỉ Twitter của mình lên hộp bánh. Như Jeff, Randy và Brock, những người sáng lập của công ty đã nói, ngay cả những khách hàng cốt lõi nhất của bạn cũng phải thường xuyên và liên tục được khuyến khích. [4]. Các lượt theo dõi được kích hoạt trên Twitter cho phép Naked Pizza tiếp tục cuộc trò chuyện và đảm bảo rằng số lượng lớn hơn những người mua lần đầu trở thành khách hàng lặp lại và họ truyền bá đến nhiều khách hàng mới. Giống như một chiếc loa! Cho dù bạn bán pizza hay bảo hiểm, nếu khách hàng hiện tại của bạn hài lòng, họ sẽ rất vui khi giới thiệu bạn với bạn bè của họ, dù là trực tuyến hoặc ngoại tuyến. Hãy xem xét Flycaster & Company, một công ty quảng cáo và thương hiệu có trụ sở tại Florida cho các doanh nghiệp. Trong những năm qua, gần như 100% khách hàng mới của công ty đã được bạn bè và đồng nghiệp giới thiệu đến họ. Theo John Spence, một trong những người quản lý của công ty, các lượt giới thiệu là nguồn triển vọng tốt nhất có thể có trong các sản phẩm B2B. [5] Vì vậy, hãy để khách hàng của bạn nói thay cho bạn. Tiếng nói của họ sẽ truyền đến tai những người bạn không bao giờ có thể tiếp cận.

Nguồn triển vọng số 3: Mạng lưới quan hệ

Mạng lưới hoạt động.

Nghệ thuật kết nối mạng, phát triển các mối quan hệ cùng có lợi, có thể là một công cụ tìm kiếm có giá trị, không chỉ để giữ lại những khách hàng cũ, mà còn để kết nối với những mối quan hệ mới. Mạng lưới của bạn càng lớn và càng đa dạng, nhóm khách hàng tiềm năng của bạn càng lớn. Mạng lưới của bạn thường trở thành nguồn giới thiệu cho doanh nghiệp, giống như bạn sẽ trở thành nguồn giới thiệu cho họ.

Nếu bạn là thành viên của Hiệp hội Hóa học Hoa Kỳ và bạn làm việc cho một công ty cung ứng hóa chất, bạn có thể sử dụng tư cách thành viên của mình để làm quen với các nhà hóa học làm việc tại nhiều phòng thí nghiệm. Bạn có thể đưa danh thiếp và cho họ biết rằng bạn có chương trình giảm giá cho thành viên Hiệp hội Hóa học. Giờ đây những khách hàng tiềm năng này sẽ có nhiều khả năng mua hàng hóa từ bạn hơn là từ một công ty hoặc cá nhân mà họ không có kết nối trực tiếp. Nếu một trong những khách hàng của bạn cần một nhà hóa học với một chuyên ngành cụ thể, thì đến lượt bạn, bạn sẽ có thể giới thiệu anh ta với một người nào đó trong mạng lưới của mình. Tham gia một hiệp hội thương mại

chuyên nghiệp là một cách đơn giản để kết nối với những người khác lĩnh vực hoặc với các khách hàng tiềm năng trong ngành công nghiệp mục tiêu bạn có.

Nếu công ty bạn ở một vị trí cố định, tham gia các tổ chức cộng đồng cũng có thể là một công cụ có giá trị để kết nối với các nhà lãnh đạo và các công ty tiềm năng tại địa phương. Hãy xem xét các tổ chức dịch vụ (như Câu lạc bộ Rotary), các tổ chức và các nhóm có mối quan hệ khác sẽ cho phép bạn xây dựng mối quan hệ với các thành viên của cộng đồng.

Còn mạng xã hội thì sao? Bạn có thể quen thuộc với các trang mạng xã hội trực tuyến như Facebook hoặc MySpace, nhưng bạn có thể chưa biết nhiều đến cách mọi người tận dụng các công cụ này trong công việc. Theo chuyên gia mạng chuyên nghiệp Clara Shih, mạng xã hội trực tuyến có thể là một phương tiện hiệu quả để tìm kiếm doanh số với các tổ chức. Xét cho cùng, những người ra quyết định tại bất kỳ tổ chức nào đều là những cá nhân mà bạn có thể xây dựng mối quan hệ (hãy nhớ rằng, bạn đã học được rằng mặc dù là doanh nghiệp, các quyết định mua hàng được cá nhân thực hiện, vậy nên mối quan hệ rất quan trọng). [6] Bằng cách kết nối mạng xã hội với các cá nhân quan trọng, bạn không chỉ có thể mở đường dây liên lạc với khách hàng tiềm năng mà còn có thể xây dựng kiến thức về cơ sở khách hàng tiềm năng của mình.

Các trang web mạng chuyên nghiệp như LinkedIn đang ngày càng quan trọng. Và có nhiều trang mạng cụ thể trong ngành mà bạn có thể tham gia, như Sermo cho bác sĩ hoặc INmobile.org cho những người trong ngành công nghiệp không dây. [7] Hồ sơ của bạn trên các trang mạng chuyên nghiệp trở thành một công cụ để bán chính bạn như một thương hiệu. Các trang web này cho phép bạn liệt kê trình độ học vấn, kinh nghiệm chuyên môn và lời chứng thực của khách hàng hài lòng và khi bạn thêm liên hệ, bạn sẽ kết nối với các liên hệ của họ, cho phép mạng của bạn phát triển. [8]

Nguồn triển vọng số 4: Các thư mục kinh doanh

Quên Google đi. Bạn có thể ngạc nhiên khi biết rằng thư viện địa phương của bạn thực sự có thể là một mỏ vàng tiềm năng để tìm kiếm khách hàng B2B tiềm năng. Nếu bạn chỉ dành hai mươi phút với một thủ thư có kiến thức, anh ta có thể chỉ cho bạn danh sách doanh nghiệp, tạp chí và hồ sơ doanh nghiệp, giúp bạn tạo ra một nhóm khách hàng tiềm năng để liên hệ. Hồ sơ khách hàng lý tưởng của bạn là một công cụ hướng dẫn quan trọng ở đây. Nếu bạn muốn thông tin khách hàng cụ thể theo nhóm ngành, hãy xem danh sách phòng thương mại địa phương. Nó là một trong những nguồn tốt nhất để tìm kiếm các doanh nghiệp địa phương.

Nguồn triển vọng số 5: Cơ sở dữ liệu và thư mục trực tuyến

Thư viện có thể rất hữu ích vì nó cho phép bạn gặp gỡ những người chuyên tìm kiếm thông tin. Ngoài ra, thư viện có thể sẽ cấp cho bạn quyền truy cập miễn phí vào một số thư mục và cơ sở dữ liệu kinh doanh trực tuyến. [11] Tất nhiên bạn có thể tìm kiếm các thư mục này một cách thoải mái tại nhà riêng hoặc văn phòng của mình, nhưng nếu bạn muốn gói cao cấp thì các thư mục cập nhật nhất bao gồm các ngành thuộc mọi loại trên toàn quốc. Bạn sẽ phải trả phí. Các thư mục kinh doanh trực tuyến, chẳng hạn như các thư mục được liệt kê trong bảng dưới đây, có thể tìm kiếm theo ngành và sẽ cung cấp cho bạn quyền truy cập vào thông tin liên hệ của công ty, số lượng nhân viên, tình hình tài chính, bảng xếp hạng ngành, tên của giám đốc điều hành và thông tin hồ sơ công ty khác. Hầu hết các thư mục này cho phép bạn tìm kiếm doanh nghiệp bằng mã SIC hoặc NAICS. Vậy làm thế nào để bạn biết nên sử dụng thư mục kinh doanh nào? Nó giúp bạn biết liệu khách hàng tiềm

năng lý tưởng của bạn sẽ là một công ty tư nhân hay một công ty nhà nước. Khách hàng triển vọng của bạn liệu có phải là một tổ chức lớn thu hút các giám đốc điều hành hàng đầu? Trong trường hợp này, bạn sẽ chủ yếu tìm kiếm các công ty nhà nước. Các công ty bán cổ phiếu và trái phiếu cho công chúng. Các công ty công được yêu cầu nộp thông tin tài chính và các báo cáo khác với chính phủ Hoa Kỳ, vì vậy các tổ chức này dễ tìm thấy hơn trong các thư mục kinh doanh nói chung và danh sách thư mục của họ thường cung cấp thông tin chi tiết hơn về công ty. [12] Tuy nhiên, không phải tất cả các công ty lớn đều thuộc sở hữu của nhà nước. Ví dụ, Bảo hiểm Nông trại Nhà nước và Thực phẩm Cargill đều là các công ty tư nhân. [13] Nếu bạn chỉ quan tâm đến các doanh nghiệp địa phương nhỏ hơn, bạn sẽ giao dịch với các công ty tư nhân hoặc các công ty do Công ty sở hữu. Trong trường hợp này, một số thư mục và cơ sở dữ liệu sẽ hữu ích cho bạn hơn những thư mục khác. Một điều khác cần xem xét là liệu bạn có muốn điều chỉnh tùy chọn tìm kiếm của mình để có thêm một số tiêu chí phù hợp với khách hàng tiềm năng của mình hay không. Một số cơ sở dữ liệu trực tuyến cho phép bạn nhập nhiều cụm từ tìm kiếm như vị trí, quy mô công ty và lượng hàng hóa tối thiểu hoặc tối đa.

Nguồn triển vọng số 6: Ấn phẩm thương mại và tạp chí kinh doanh

Bạn có thể đi đâu để biết rằng ba công ty nước giải khát đóng chai gần đây đã làm sáng màu thiết kế bao bì của họ, rằng nhựa phân hủy sinh học mới hiện có trên thị trường và Diễn đàn Bao bì Dược phẩm đã chọn một địa điểm cho sự kiện tiếp theo? Những vấn đề này chắc chắn không thể có trên Yahoo! Nhưng với những ai làm việc trong ngành đóng gói và đóng gói vật liệu, đây là một tin tức quan trọng và nhiều người trong số họ sử dụng các trang web như Packworld.com để cập nhật. Các ấn phẩm thương mại và tạp chí hướng đến những người làm việc trong một ngành công nghiệp nhất định và các trang web thương mại là nguồn tạo ra khách hàng tiềm năng. Ví dụ: nếu bạn làm việc cho một công ty thiết kế bao bì thực phẩm và đồ uống và bộ phận của bạn chuyên về thiết kế chai, bạn có thể đọc một bài viết trên Packworld.com và phát hiện ra rằng Pepsi đã phát hành một thiết kế chai mới, thân thiện với môi trường cho sản phẩm Aquafina của mình. Họ sử dụng nhựa ít hơn 50% so với phiên bản 2002. [14] Bạn quyết định gọi điện cho một số nhà quản lý tại các công ty cạnh tranh như Fiji. Bạn nói với khách hàng tiềm năng về thiết kế bao bì mới của đối thủ cạnh tranh và hỏi xem họ có quan tâm đến việc cập nhật bao bì không, điều này sẽ giúp tiết kiệm chi phí vận chuyển và cung hỗ trợ PR tốt. Nhiều tạp chí thương mại công nghiệp gửi email tin tức hoặc thậm chí tạp chí miễn phí. Nếu bạn không biết những tạp chí thương mại tốt nhất trong ngành mà mình quan tâm, hãy hỏi giáo viên. Giáo viên của bạn sẽ vui vẻ cho bạn xem các tạp chí thương mại trang web tương ứng. Sẽ là một ý tưởng hay nếu dành thời gian đăng ký các bản cập nhật miễn phí và kiểm tra xem ấn phẩm có cho đăng ký nhận miễn phí hay không.

Nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu khách hàng lý tưởng của bạn không chỉ giới hạn trong một ngành cụ thể mà lại ở một địa điểm nhất định? Trong trường hợp này, các tạp chí kinh doanh, thường được xuất bản trong khu vực và cung cấp tin tức kinh doanh, thông tin ngành cho các thành phố hoặc tiểu bang cụ thể, sẽ hữu ích. Thư viện địa phương chắc chắn sẽ có đăng ký với một, hoặc thậm chí một số tạp chí kinh doanh trong khu vực. Ngoài ra, Bizjournals.com cũng liên kết bạn với các trang web có bốn mươi tạp chí kinh doanh khác.

Nguồn triển vọng số 7: Triển lãm thương mại và sự kiện

Nếu bạn đã từng đến một triển lãm thương mại hoặc hội chợ, như hội chợ nghề nghiệp hoặc triển lãm về váy cưới, bạn sẽ hiểu đây là một nơi tốt để tìm hiểu về các sản phẩm

và dịch vụ mà mình chưa biết (và để được tặng một vài món quà hay ho khi đến đó). Mặc dù hầu hết những người dừng chân tại một gian hàng nhất định tại hội chợ triển lãm có thể không thật sự là những khách hàng nghiêm túc, nhưng triển lãm thương mại và trưng bày sản phẩm lại tạo ra đủ khách hàng tiềm năng mạnh mẽ để biến hoạt động này thành một nỗ lực đáng giá. Đáng lưu ý là, triển lãm thương mại là các sự kiện cụ thể trong ngành giúp mang thị trường mục tiêu đến với bạn. Nếu bạn là một nhà lai tạo ngựa và bạn biết rằng ước tính khoảng mười nghìn du khách sẽ tham dự Triển lãm Thế giới Ngựa ở Syracuse, New York, bạn có thể quyết định nên đến đây. [15] Chẳng hạn, bạn có thể xem bài thuyết trình về việc đánh giá phả hệ ngựa, hoặc có thể bạn sẽ trả tiền để lập một gian hàng có video và hình ảnh về những con ngựa bạn nuôi và bán.

Là một nhân viên bán hàng, bạn có thể sử dụng triển lãm thương mại không chỉ để trưng bày và giới thiệu sản phẩm mà còn để xác định và đánh giá khách hàng tiềm năng. Chỉ cần một vài câu hỏi có thể giúp bạn đánh giá nhu cầu và xác định liệu người đó có quan tâm mua hàng hay không. Các gian hàng triển lãm thương mại thường có một nơi để khách hàng tiềm năng nhập thông tin liên hệ, sau đó bạn có thể chăm sóc khách hàng tiềm năng và lưu thông tin của họ. Nếu bạn là đại diện bán hàng cho một công ty sách và bạn tham dự hội chợ sách của một trường đại học lớn, khi các giáo sư ghé qua gian hàng, bạn có thể hỏi họ họ đang dùng những cuốn nào, họ thích hay không thích gì ở những cuốn sách đó. Đây là một cách nhanh chóng để xác định nhu cầu tiềm năng. Vị giáo sư có thể nói rằng bà đang sử dụng một cuốn tương tự, viết rất chi tiết, nhưng sinh viên lại không thấy nó rất hấp dẫn. Aha! Bạn đã xác định được một nhu cầu, và bây giờ bạn có một khách hàng tiềm năng. Bạn có thể giới thiệu một cuốn sách với thông tin tương tự nhưng sử dụng phong cách trò chuyện nhiều hơn và hỏi liệu vị giáo sư có muốn nhận một cuốn miễn phí không. Nếu bà nói đồng ý, giờ đây bạn có cơ hội lấy thông tin liên lạc và chăm sóc khách hàng rồi.

Nguồn triển vọng số 8: Quảng cáo và marketing trực tiếp

Nói đến thư rác, bạn có thể nghĩ đến thứ gì đó mà mình sẽ bỏ đi. Nhưng bạn đã bao giờ nhận được một quảng cáo qua thư trực tiếp mà bạn thực sự đã xem, hoặc thậm chí trả lời chưa? Có thể bạn là thành viên của Hiệp hội Thư viện Hoa Kỳ và ai đó đã gửi cho bạn e-mail về một hội nghị thư viện sắp diễn ra ở một thành phố gần đó vì bạn đã chọn tham gia hoặc cho phép nhận thông tin. Hoặc có thể một đại lý bất động sản địa phương đã gửi các tờ quảng cáo đến các khu dân cư với mã bưu chính của bạn và tình cờ đúng lúc bạn đang nghĩ đến việc bán căn nhà của mình.

Đối với một chuyên gia bán hàng, marketing, liên lạc qua thư hoặc e-mail trực tiếp đến khách hàng tiềm năng, là cách mang lại lợi thế để có được một nhóm khách hàng tiềm năng lớn mà không phải đầu tư thời gian để liên hệ với từng người. Các phương pháp như gửi thư và e-mail cho phép khách hàng tiềm năng tự lộ diện vì chỉ những người thực sự quan tâm mới theo dõi mail. Mặt khác, thư trực tiếp lại có tỷ lệ phản hồi thấp hơn so với hầu hết các phương thức khác: thường chỉ khoảng một đến ba phần trăm. [17], [18] E-mail có tỷ lệ phản hồi tương tự tùy thuộc vào lời đề nghị hoặc cách liên lạc. Những phương pháp này vẫn đáng đầu tư, khi xét đến thời gian và tiền bạc bạn bỏ ra.

Tuy nhiên, thời gian và tiền bạc bạn đưa vào các chiến dịch gửi thư hoặc e-mail trực tiếp sẽ bị lãng phí nếu bạn gửi thông tin liên lạc một cách ngẫu nhiên. Có ba cách giúp bạn tạo danh sách người nhận mục tiêu:

1. Mỗi thành phố lớn đều có các tổ chức chuyên nghiên cứu danh sách nhận thư, cho phép bạn sắp xếp danh sách địa chỉ mới được sắp xếp theo mã bưu chính,

- thu nhập, tuổi, sở thích hoặc các đặc điểm quan trọng khác. Chỉ với 25 đô la, bạn có thể nhận được danh sách lên tới cả nghìn khách hàng tiềm năng.
2. Nhiều thư mục kinh doanh và cơ sở dữ liệu được đề cập trong phần trước cung cấp địa chỉ e-mail và địa chỉ bưu điện của doanh nghiệp và hộ gia đình tư nhân dựa trên các tiêu chí cụ thể.
 3. Nhân viên bán hàng chuyên nghiệp cũng phát triển các thư mục cá nhân cho danh sách người nhận thư. Khi bạn gặp khách hàng tiềm năng, hãy trao đổi danh thiếp với họ. Nếu những khách hàng tiềm năng này vượt qua giai đoạn đầu của trình độ chuyên môn, bạn có thể thêm họ vào danh sách người nhận thư cá nhân. [19]

Nguồn triển vọng số 9: Gọi điện lạnh

Trong mười năm qua, Pat Cavanaugh, Giám đốc điều hành của một công ty sản phẩm quảng cáo có trụ sở tại Pittsburgh, đã phát triển doanh nghiệp của mình lên 2.000 phần trăm và ông đã thực hiện gần như tất cả thông qua gọi điện lạnh. Gọi điện thoại lạnh, hoặc thực hiện một cuộc gọi điện thoại không được yêu cầu hoặc đến thăm một khách hàng tiềm năng, có thể khá hiệu quả đối với những nhân viên bán hàng biết cách tiếp cận phù hợp, nhưng đó cũng là hoạt động tìm kiếm ít được yêu thích nhất của nhân viên bán hàng. Điều quan trọng là, bạn không bao giờ biết liệu người ở đầu dây bên kia sẽ thô lỗ hay ngay lập tức gác máy. Ngoài ra, hầu hết các nhân viên bán hàng đều cảm thấy bị áp lực khi phải bán sản phẩm hoặc quảng cáo khi gọi điện, nhưng theo Cavanaugh, mục đích của gọi điện không phải để bán hàng; mà là để kết nối với khách hàng tiềm năng. [20]

Theo Cavanaugh, việc làm cho khách hàng tiềm năng quý mến bạn ngay trong 30s đầu tiên là rất quan trọng. [21] Mặc dù điều này nghe có vẻ tạo nhiều áp lực cho bạn với tư cách là người gọi, nhưng bạn thực sự có thể coi đây là cách giảm bớt áp lực. Hãy nhớ rằng, bạn không cần phải bán sản phẩm; mục tiêu chỉ là tạo ra một sự kết nối tích cực. Bạn cũng không cần phải lấy lòng họ. Thay vào đó, hãy thẳng thắn và chân thành, và hãy là chính mình. Khách hàng tiềm năng của bạn, người có lẽ rất bận rộn, sẽ đánh giá cao sự trực tiếp và ngắn gọn. Hanzo Ng, CEO của công ty Sales Ninja của Malaysia, tán thành với ý kiến này. Hanzo nói rằng mục tiêu của cuộc gọi lạnh là tìm hiểu xem nhu cầu của người mua tiềm năng có phù hợp với giải pháp của bạn hay không. Nếu bạn biết mình không thể giúp họ giải quyết vấn đề, bạn không nên cố gọi điện nữa. [22] Cuộc gọi lạnh là một cách hoàn hảo để tìm hiểu xem khách hàng tiềm năng đang ở giai đoạn nào của quá trình mua hàng. Người này có thể là khách hàng tiềm năng trong tương lai, nhưng hiện tại thì chưa. Nếu như khách hàng không nhiệt tình, bạn có thể quyết định kết thúc cuộc gọi. Cuối cùng, điều quan trọng là người mua tiềm năng không cảm thấy bị áp lực; ai cũng nghĩ nhân viên bán hàng đều thích gây áp lực trên điện thoại, nhưng bạn đừng làm như vậy.

Nếu khách hàng tiềm năng có vấn đề mà bạn có thể giải quyết, bạn nên cố gắng và đề nghị hẹn gặp trực tiếp. Một lần nữa, không nên tạo áp lực; khách hàng tiềm năng sẽ chấp nhận một cuộc hẹn nếu cô ấy quan tâm. Nếu cô ấy không đồng ý gặp, đừng tạo áp lực. Đôi khi, có thể chỉ đơn giản là vấn đề thời gian: khách hàng tiềm năng có thể yêu cầu bạn gọi lại sau vài tháng. Trong trường hợp này, hãy lấy lịch ra và thiết lập thời gian cụ thể khi bạn có thể gọi lại. Chẳng hạn, Ba tháng kể từ bây giờ sẽ là đầu tháng ba. Có ổn không khi tôi thử gọi lại sau đó? Nếu cô ấy đồng ý, hãy tiến thêm một bước và hỏi: “Em có thể gửi cho chị thông tin cập nhật thường xuyên qua email để cho chị biết những chương trình khuyến mãi mới?” Điều này cho phép bạn theo dõi định kỳ để duy trì kết nối với khách hàng tiềm năng. [23]

Cuối cùng, việc nghiên cứu khách hàng tiềm năng trước khi thực hiện cuộc gọi là rất quan trọng. Bạn nên biết quy mô và phạm vi của công ty, những người chủ chốt, văn hóa công ty và bất cứ tin tức mới nhất nào về công ty. Nghiên cứu trước về khách hàng cho phép bạn cá nhân hóa bài giới thiệu. Sau khi giải thích bạn là ai, bạn có thể nói, gần đây tôi đã đọc trên Chicago Business của Crain rằng ưu tiên số một của công ty anh trong năm tới là tăng gấp đôi doanh thu bằng cách tăng lực lượng bán hàng. Việc tìm hiểu trước và lưu ý một số mẹo nhỏ có thể giúp giảm áp lực trong cuộc gọi lạnh và cho bạn sự tự tin để tạo mối quan hệ với khách hàng tiềm năng.

Nguồn triển vọng số 10: Trở thành chuyên gia trong lĩnh vực của mình

Sẽ thật tuyệt phải không, nếu như thay vì ra ngoài để tìm kiếm khách hàng tiềm năng, bạn có thể khiến khách hàng tiềm năng tìm đến với mình? Xây dựng hình ảnh bản thân là một chuyên gia trong lĩnh vực đó, là một bí mật để thực hiện điều này. CEO và nhà tư vấn Keith Ferrazzi, bắt đầu sử dụng kỹ thuật này ngay sau khi tốt nghiệp đại học. Mặc dù không có nhiều kinh nghiệm khi còn là một sinh viên mới tốt nghiệp, ông đã chọn một lĩnh vực và bắt đầu nghiên cứu cho đến khi những người khác trong ngành biết ông là một chuyên gia và sẽ đến gặp ông để được tư vấn. Lập một blog hoặc viết bài tư vấn miễn phí. Theo Ferrazzi, bạn nên tạo thói quen viết và xuất bản bài viết trong ngành của mình. [24]

Nếu bạn đưa thêm thông tin liên lạc và tiểu sử tóm tắt trên trang, thì khách hàng tiềm năng sẽ thường tự tìm thấy bạn. Ví dụ, có thể bạn làm việc cho một công ty tư vấn làm sơ yếu lý lịch và thư xin việc. Bạn quyết định viết một bài báo giải thích về 10 điều cần tránh khi mặc trang phục cho buổi phỏng vấn xin việc, và bạn đăng bài viết trên blog của mình và gửi nó đến CollegeGrad, một trang web xuất bản các bài đăng blog hữu ích như của bạn. Bạn cho phép CollegeGrad sử dụng bài viết miễn phí để đổi lấy việc đăng một liên kết đến trang web của bạn trong lề của trang Web. Giờ đây khi mọi người tìm kiếm trang phục phỏng vấn xin việc trên Google, thì bài viết của bạn có thể xuất hiện, đảm bảo rằng một số người phù hợp với hồ sơ khách hàng tiềm năng lý tưởng sẽ thấy thông tin về bạn và sản phẩm của bạn.

Khi tìm kiếm khách hàng tiềm năng B2B, bạn thường có thể tìm thấy khách hàng tiềm năng bằng các hội thảo hoặc Hội thảo trên web, với lời khuyên hữu ích về một số khía cạnh trong marketing hoặc bằng cách xuất bản báo cáo thông tin mà mọi người có thể tải xuống miễn phí. Chẳng hạn, một công ty tư vấn marketing có thể cung cấp một bản miễn phí về Tỷ lệ người dùng đọc thư của bạn trên E-mail, mà các doanh nghiệp có thể tải xuống miễn phí miễn là họ đăng ký thông tin trên trang web. Yêu cầu người dùng đăng ký cho phép hãng theo dõi thông tin liên hệ của khách hàng tiềm năng mới mà sau đó họ có thể theo dõi bằng e-mail, cuộc gọi lạnh hoặc thư. Thậm chí, nếu một khách hàng tiềm năng thấy rằng lời khuyên miễn phí mà họ đã tải xuống là hữu ích, họ hoàn toàn có thể sẽ liên hệ với công ty một cách tự nguyện để tìm hiểu về các dịch vụ mà công ty cung cấp.

Sắp xếp thông tin khách hàng triển vọng

Nếu đã từng đặt hàng giày từ Zappos, bạn có thể biết rằng công ty được biết đến với dịch vụ khách hàng tuyệt vời. Nhưng bạn có thể không biết một trong những bí mật của họ để đạt được điều này: lưu giữ hồ sơ chi tiết về mọi tương tác với khách hàng. Những hồ sơ này là một phần của hệ thống quản lý quan hệ khách hàng (CRM), các công cụ mà công ty sử dụng để ghi lại và sắp xếp các liên hệ của họ với khách hàng hiện tại và khách hàng

tiềm năng. Nếu bạn từng mua hàng tại Amazon, bạn sẽ nhận thấy các đề xuất sản phẩm xuất hiện trên màn hình khi bạn đăng nhập. Đó cũng là một ví dụ về cách sử dụng CRM. [25]

Chọn hệ thống

Phần mềm CRM cho phép bạn duy trì mối quan hệ một cách có hệ thống, theo dõi khách hàng tiềm năng và tiếp tục đáp ứng nhu cầu của khách hàng hiện tại. Nếu cá nhân đã cùng làm việc với bạn tại một công ty nào đó rồi đi, bạn nên cập nhật thông tin đó trong cơ sở dữ liệu của mình và bắt đầu tìm kiếm một khách hàng tiềm năng khác. Nếu gần đây bạn đã gửi thông tin qua thư cho một số khách hàng tiềm năng, phần mềm CRM sẽ giúp bạn theo dõi những khách hàng đã gửi thư và gần đây đã gửi đi như thế nào, để bạn biết khi nào nên theo dõi những khách hàng tiềm năng đó qua điện thoại. Bạn có một loạt các chương trình CRM để lựa chọn và trong khi các ứng dụng này đã từng là những thứ xa xỉ dành cho doanh nghiệp lớn, thì gần đây cũng có những phiên bản được định giá trong tầm tay của các doanh nghiệp nhỏ. [26]

Mặt khác, tùy thuộc vào loại hình bán hàng và cách tìm khách hàng tiềm năng, bạn chỉ cần sử dụng hệ thống quản lý liên hệ (CMS), một hệ thống theo dõi các cuộc gọi và cuộc họp của khách hàng, thường rẻ hơn phần mềm CRM. Các chương trình CMS là một phương tiện khác để theo dõi và sắp xếp thông tin khách hàng và khách hàng tiềm năng, nhưng không giống như CRM, các chương trình CMS không theo dõi tất cả thông tin về mọi tương tác của khách hàng. Nếu bạn là người duy nhất trong tổ chức giao dịch với một khách hàng tiềm năng cụ thể (ví dụ: nếu bạn là nhà môi giới chứng khoán hoặc đại lý bất động sản), bạn thường chỉ cần phần mềm CMS.

CMS sẽ cho phép bạn giữ liên lạc với khách hàng hiện tại và cập nhật thông tin cho khách hàng tiềm năng, ghi lại các ghi chú chi tiết về các cuộc hội thoại của bạn với họ. Nhưng nếu công ty sử dụng nhiều phương thức và/hoặc nhiều nhân viên bán hàng để liên lạc với khách hàng tiềm năng (ví dụ như Zappos.com hoặc Best Buy), thì CRM sẽ là một công cụ tốt hơn để mỗi nhân viên bán hàng tương tác với khách hàng có thể ghi lại tương tác của họ với cá nhân đó hoặc công ty và để tổ chức biết cách thức và thời điểm theo dõi. [27]

Thu thập thông tin tình báo

Nếu bạn biết khách hàng tiềm năng của mình là một nhà đầu giá trực tuyến đã hoạt động tám năm với năm mươi hai nhân viên hoạt động ở Atlanta, thì đó là thông tin thống kê mà bạn thường xuyên cập nhật trong cơ sở dữ liệu khách hàng của mình. Đây là những sự thật mà đối thủ của bạn cũng có thể dễ dàng truy cập bằng cách tìm kiếm thư mục trực tuyến đơn giản. Vậy còn lần cuối cùng bạn đến thăm khách hàng tiềm năng thì sao? Trong khi chờ đợi để gặp gỡ khách hàng, bạn tình cờ nghe nhân viên tiếp tân nói về những khiếu nại mà công ty đã nhận được gần đây vì cách bố trí trang web khó hiểu. Nếu bạn đại diện cho một công ty thiết kế Web, đó là thông tin có giá trị, và đó là tin tức mà đối thủ cạnh tranh có thể truy cập. Nói cách khác, nó không chỉ là thông tin, mà còn là trí thông minh. Bạn có thể sử dụng trí thông minh này làm lợi thế khi bạn đặt nó cùng với các thông tin khác. Trong tình huống này, giả sử bạn tình cờ biết rằng một trong những công ty thiết kế cạnh tranh trong thị trấn vừa mất chuyên gia bán lẻ trực tuyến tốt nhất, trong khi công ty của bạn có hai nhà thiết kế đã làm việc với các nhà bán lẻ trực tuyến tương tự trong quá khứ. Vì vậy, bạn biết rằng công ty của bạn có thể giải quyết nhu cầu tiềm năng một cách độc đáo. Bây giờ bạn đã

trang bị trí tuệ cạnh tranh. Giữ cho đôi mắt và đôi tai của bạn luôn thông minh trong mọi tương tác là một phần quan trọng của việc tìm kiếm và điều này đặc biệt quan trọng trong việc theo dõi trí thông minh bạn thu thập trong cơ sở dữ liệu khách hàng của mình. Bạn không bao giờ biết khi nào nó có thể hữu ích.

Bạn cần nghĩ đến những thông tin sẽ giúp bạn kết nối cá nhân với khách hàng tiềm năng (hãy nhớ từ tầm quan trọng của kết nối cảm xúc). Những quan sát và thu thập thông tin của bạn nên chuyển đến các chi tiết cá nhân như gia đình, ngày sinh và sở thích của khách hàng. Hãy thêm những thông tin này vào hồ sơ theo dõi. Ban đầu việc lập hồ sơ về những chi tiết này có vẻ lạ, nhưng việc biết tên của con của khách hàng cho thấy rằng bạn quan tâm đến người đó, chứ không chỉ doanh nghiệp, và điều này sẽ xây dựng lòng trung thành với khách hàng. Các khách sạn cao cấp như Four Seasons thực hiện việc tiến hành chăm sóc khách hàng đặc biệt tốt. Nhân viên lễ tân và nhân viên theo dõi thông tin cá nhân của khách hàng lặp đi lặp lại, chào hỏi họ bằng tên và về những chi tiết cụ thể từ lần phục vụ trước: “Em gái anh có thích món quà anh mua lần trước khi anh ở đây không?” hoặc “Chuyến đi gần đây của anh đến Nhật Bản như thế nào?”.

Thường xuyên cập nhật

Mọi thứ có thể thay đổi nhanh chóng trong kinh doanh, đặc biệt là tại các công ty lớn. Người quản lý khách hàng mà bạn đã nói chuyện vào tháng trước có thể đã chuyển sang một công ty khác vào ngày hôm qua, hoặc đại lý mua hàng có vẻ hào hứng với sản phẩm năm ngoái có thể đã phải đối phó với việc cắt giảm ngân sách đáng kể trong năm nay khiến anh ta không thể mua lại. Đó là lý do tại sao việc giữ thông tin khách hàng tiềm năng là rất quan trọng. Nếu đối thủ nhìn thấy cơ hội trước khi bạn làm, bạn có khả năng sẽ đánh mất một khách hàng tiềm năng. Và nếu cá nhân mà bạn đã làm việc tại một công ty không còn làm việc ở đó nữa, thì điều quan trọng là phải tìm một người quan trọng khác để liên hệ sớm nếu bạn muốn giữ khách hàng của mình.

Một số thư mục kinh doanh trực tuyến (như những thư mục được đề cập trước đó) cho phép bạn đăng ký nhận thông báo khi một trong các công ty mục tiêu của bạn xuất hiện trên tin tức, khi có sự thay đổi về nhân viên chủ chốt hoặc khi các công ty trong ngành hợp nhất hoặc tách ra. Hầu hết các dịch vụ này đều có một khoản phí, nhưng có một số cách để duy trì thông tin, ít nhất là về tin tức trong ngành, mà không phải trả tiền. Trình đọc RSS (Cung cấp thông tin thực sự đơn giản) (Microsoft Outlook và Google cũng vậy) cho phép bạn đăng ký các nguồn cấp tin tức cụ thể, như Trang web của Phóng viên Hollywood hoặc Trang web của Thời đại quảng cáo, để bạn có thể theo dõi các tin tức ảnh hưởng đến ngành của bạn mà không cần phải ra ngoài và khai thác một số trang web mỗi ngày. Google News Alerts (<http://google.com/alerts>) là một dịch vụ miễn phí gửi cho bạn các email cập nhật về kết quả tìm kiếm mới nhất của Google dựa trên lựa chọn tiêu chí tìm kiếm để bạn có thể cập nhật thông tin về đối thủ và khách hàng tiềm năng.

Đánh giá khách hàng tiềm năng

Sau khi xác định được khách hàng tiềm năng, điều quan trọng là phải hiểu rằng không có khách hàng nào giống khách hàng nào. Một số khách hàng sẵn sàng tạo quan hệ đối tác kinh doanh và phát triển cùng bạn theo thời gian trong khi những người khác chỉ muốn làm kinh doanh với bất kỳ ai đưa ra mức giá thấp nhất. Một số khách hàng tiềm năng có thể không bao giờ giúp bạn hoặc công ty bạn đạt được mục tiêu kinh doanh, hoặc mục

tiêu của họ có thể không phù hợp với chiến lược của bạn, ngay cả khi bạn thực sự muốn làm ăn với họ. Chọn khách hàng cẩn thận sẽ giúp bạn tiết kiệm thời gian và năng lượng và giúp bạn đạt được mục tiêu của mình. Bạn không muốn dành vài giờ để viết một đề xuất cho một trong những khách hàng tiềm năng của bạn chỉ để biết rằng họ không bao giờ thực sự quan tâm.

Bạn hãy xem xét phiếu bán hàng với ý tưởng rằng bạn bắt đầu với một nhóm khách hàng tiềm năng lớn và kết thúc với số lượng khách hàng rất nhỏ. Mặc dù điều quan trọng là phải quăng lưới thật rộng để tìm khách hàng tiềm năng, nhưng bạn sẽ làm việc hiệu quả nhất nếu bạn chọn lọc tốt ngay từ đầu. Bạn có thể đánh giá để xem liệu họ có phải là khách hàng tiềm năng hay không bằng cách tìm hiểu họ có sẵn sàng mua không. Bạn hãy cân nhắc năm câu hỏi này để giúp bạn đáp ứng các mục tiêu đủ điều kiện của bạn:

- Khách hàng tiềm năng của bạn có nhu cầu không? Đây là điều cơ bản nhất để tìm hiểu về khách hàng tiềm năng. Sẽ vô ích nếu như bạn theo đuổi một cá nhân trong công ty hoặc thuyết trình rất thuyết phục nếu bạn không thể cung cấp gì cho cá nhân hay tổ chức này. Nếu bạn bán xe mới, và khách hàng tiềm năng của bạn hài lòng với chiếc xe anh ta mua cách đây ba tháng, bạn không có gì để cung cấp cho anh ta.
- Liệu họ có quyền để đưa ra quyết định mua? Bạn có thể cố bán kẹo cho một đứa trẻ năm tuổi, và đứa bé rất muốn mua, nhưng trừ khi bạn có thể thuyết phục bố mẹ đứa bé mua hàng. Tương tự như vậy, khách hàng tiềm năng tại một công ty có thể yêu thích sản phẩm của bạn và cho bạn biết nó chính xác những gì công ty họ cần. Nhưng nếu họ không phải là người có quyền mua, họ sẽ không phải khách hàng tiềm năng. Điều này không có nghĩa là bạn nên xóa sổ công ty, nhưng bạn sẽ phải tìm ra cách liên lạc với người có thể đưa ra quyết định mua hàng.
- Người đó có đủ nguồn lực để mua sản phẩm hoặc dịch vụ không? Đôi khi để biết câu trả lời cho câu hỏi này bạn cần liên hệ với khách hàng tiềm năng và hỏi một số câu hỏi. Có khi, bạn có thể tìm ra điều này bằng cách nghiên cứu công ty trước khi tiếp xúc với người ra quyết định. Bạn sẽ không cố gắng thực hiện một giao dịch lớn cho Circuit City ngay trước khi họ ngừng kinh doanh vì họ sẽ không có tài nguyên để mua.
- Khách hàng có sẵn sàng mua sản phẩm? Ngay cả khi khách hàng tiềm năng có tài nguyên và quyền mua, anh ta có thể không quan tâm đến những gì bạn đang bán. Anh ta có thể đang say mê trên một chuyến du thuyền Caribbean khi bạn cố bán các gói dịch vụ nghỉ mát ở khu trượt tuyết.
- Bạn có thể tiếp cận người ảnh hưởng hoặc người ra quyết định? Điều này tương đối đơn giản trong bán hàng B2C, nhưng trong B2B, việc này có thể khó khăn. Nếu bạn muốn bán dòng quần áo của mình cho Macy, bạn không thể đi vào trung tâm thành phố đến chi nhánh địa phương và bày bán sản phẩm của mình. Các tổ chức lớn thường có nhiều lớp nhân sự, rất khó có thể xác định những người có thể ảnh hưởng đến quyết định mua. Bạn hãy suy nghĩ đến việc tiếp cận những người này một cách hợp lý.

Quản lý dữ liệu khách hàng tiềm năng

Như vậy, bạn đã đánh giá khách hàng tiềm năng và thông tin của họ trong hệ thống CRM. Sẽ thật tuyệt nếu đó là tất cả những gì bạn cần. Nhưng hệ thống CRM chỉ là một cách theo dõi và sắp xếp thông tin khách hàng; việc lập kế hoạch hành động, một kế hoạch tiếp cận cụ thể, cho mỗi khách hàng là tùy thuộc vào bạn. Và bạn sẽ không có được doanh thu nếu không hành động.

Sau khi đánh giá, bạn có thể có một số khách hàng tiềm năng với nhu cầu rõ ràng, có quyền mua và mức độ quan tâm khá cao, trong khi những người khác có vẻ không chắc chắn. Nếu bạn phân loại khách hàng tiềm năng thành 3 loại “nóng, ấm và lạnh”, bạn có thể ưu tiên bằng cách dành nhiều năng lượng nhất cho khách hàng tiềm năng hàng đầu của mình. [29] Không có khách hàng nào giống khách hàng nào. Điều này có nghĩa là mặc dù bạn đã đánh giá khách hàng A và B và xác định rằng họ có nhu cầu mà bạn nghĩ bạn có thể đáp ứng, những nhu cầu đó sẽ khác nhau, có thể rất khác biệt. Vậy nên bạn cần bắt đầu kế hoạch hành động bằng cách tiến hành phân tích nhu cầu cẩn thận, đó là, vấn đề cụ thể nào mà khách hàng tiềm năng này gặp phải và sản phẩm của tôi có thể giúp giải quyết những vấn đề đó như thế nào?

Cuối cùng, hãy nghĩ về các bước tiếp theo trong quy trình bán hàng. Dựa trên nhu cầu cụ thể của khách hàng này, bạn sẽ thiết kế bước tiếp cận của mình như thế nào? Những chi tiết nào nên có trong bài thuyết trình, khi nào nên thuyết trình và khi nào nên chốt đơn hàng? Hãy xây dựng kế hoạch và vạch ra các bước. Nếu bạn có thể hình dung việc bán hàng, bạn đã đi được nửa đường rồi.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Viki King, *How to Write a Movie in 21 Days* (New York: Quill Harper Resource, 2001), 34–37.
2. William C. Moncreif and Greg W. Marshall, “The Evolution of the Seven Steps of Selling,” *Industrial Market Management* 34, no. 1 (2005): 13–22.
3. *Selling Power Sales 2.0 Newsletter*, Selling Power, September 18, 2008, <http://www.sellingpower.com/content/newsletter/issue.php?pc=868> (accessed June 21, 2010).
4. Geoffrey James, “6 Things to Know about Every Prospect,” BNET, January 12, 2009, <http://blogs.bnet.com/salesmachine/?p=705> (accessed June 9, 2009).
5. Michael T. Bosworth, *Solution Selling: Creating Buyers in Difficult Selling Markets* (New York: McGraw-Hill, 1995), 106.
6. Paul Cherry, *Questions That Sell: The Powerful Process of Discovering What Your Customer Really Wants* (New York: AMACOM, 2006), 21.
7. Neil Rackham, *The SPIN Selling Fieldbook* (New York: McGraw-Hill, 1996), 40.
8. William C. Moncreif and Greg W. Marshall, “The Evolution of the Seven Steps,” *Industrial Marketing Management* 34, no. 1 (2005): 14, 15.
9. Thomas A. Freese, *Secrets of Question Based Selling* (Naperville, IL: Sourcebooks, Inc., 2003), 166.
10. Dave Dolak, “Sales and Personal Selling,” <http://www.davedolak.com/psell.htm> (accessed June 10, 2009).

11. William C. Moncreif and Greg W. Marshall, "The Evolution of the Seven Steps," *Industrial Marketing Management* 34, no. 1 (2005): 14, 15.
12. Charles M. Futrell, *The ABC's of Relationship Selling*, 9th ed. (New York: McGraw-Hill Irwin, 2005).
13. Channel Intelligence, "2004 Channel Intelligence Consumer Buying Intent Survey Reveals Online Shopping Trends," <http://channelintelligence.vnewscenter.com/press.do?step=pkview&contentId=1184050872399&companyId=1123580114932> (accessed June 10, 2009).
14. John Coe, *The Fundamentals of Business-to-Business Sales* (New York: McGraw-Hill, 2003), 125.
15. Ron Hubsher, interview by Gerhard Gschwandtner, Daily Report, Sales Optimization Group, Selling Power, <http://www.salesog.com/index.html> (accessed June 9, 2009).
16. Ron Hubsher, "Turning the Sales Funnel Upside Down," interview by Michelle Nichols, Savvy Selling, podcast audio program, BusinessWeek, July 13, 2007, http://www.businessweek.com/mediacenter/podcasts/savvy_selling/savvy_selling_07_13_07.htm (accessed June 9, 2009).
17. Adam Stone, "Dennis Kelly Photography Took a Shot with Facebook," *Philadelphia Business Journal*, June 5–11, 2009, 10–11.
18. Jeff Bressler, "How Much to Spend to Acquire New Customers?" *CEO World Magazine*, May 13, 2009, <http://ceoworld.biz/ceo/2009/05/13/hto-much-to-spend-to-acquire-new-customers> (accessed June 10, 2009).
19. Seth Godin, "How to Flip the Sales Funnel," video, Selling Power, <http://www.youtube.com/watch?v=McmEyr0oWew> (accessed June 9, 2009).
20. Jeff Leach, Randy Crochet, and Brock Fillinger, "How One Small Business Uses Twitter to Build Its Brand," *Advertising Age*, May 29, 2009, <http://adage.com> (accessed June 9, 2009).
21. John Spence, "Seven Steps to Successful B2B Marketing," John Spence Blog, comment posted October 31, 2007, <http://johnspence.com/blog/?p=52> (accessed June 9, 2009).
22. Clara Shih, *The Facebook Era* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2009), 2.
23. Jessica E. Vascellaro, "Social Networking Goes Professional," *Wall Street Journal*, August 28, 2007, <http://online.wsj.com/article/SB118825239984310205.html> (accessed June 9, 2009).
24. Clara Shih, *The Facebook Era* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2009), 2.
25. Occupational Health and Safety Administration, "SIC Search," United States Department of Labor, http://www.osha.gov/pls/imis/sic_manual.display?id=56&tab=group (accessed June 9, 2009).
26. David Whitford, "Built by Association," Inc., July 1994, <http://www.inc.com/magazine/19940701/3005.html> (accessed June 10, 2009).
27. Boston Public Library, "Directories on the Internet," <http://www.bpl.org/research/kbb/websites/dirs.htm> (accessed February 15, 2010).
28. Center for Business Research, "Public vs. Private Companies," Long Island University, <http://www2.liu.edu/cwis/cwp/library/cbr/publicvprivate.htm> (accessed June 10, 2009).

29. "About Hoovers Handbook of Private Companies 2009," Hoovers, <http://images.hoovers.com/images/i/books/lookinside.pv2009.pdf> (accessed June 10, 2009).
30. "Beverage Bottles Lighten Up," Packworld, May 1, 2009, <http://www.packworld.com/news> (accessed June 10, 2009).
31. Paige Palmateer, "Inaugural Horse World Expo Coming to Syracuse," CNY Business Journal, May 4, 2007, http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3718/is_20070504/ai_n19304825/?tag=content;col1 (accessed June 10, 2009).
32. Barton A. Weitz, Stephen B. Castleberry, and John F. Tanner, Jr., *Selling: Building Partnerships* (New York: McGraw-Hill Irwin, 2003).
33. Tony Alessandra, "Direct Mail Prospecting," Speakers Roundtable, <http://www.speakersroundtable.com/sales-training-tony11.html> (accessed February 15, 2010).
34. Tony Alessandra, "Direct Mail Prospecting," Speakers Roundtable, <http://www.speakersroundtable.com/sales-training-tony11.html> (accessed February 15, 2010).
35. Tony Alessandra, "Prospecting," Assessment Business Center, http://www.assessmentbusinesscenter.com/media/articles/article_prospecting.pdf (accessed February 15, 2010).
36. Susan Greco, "The Nonstop, 24-7 CEO Salesman," Inc., August 2000, <http://www.inc.com/magazine/20000801/19766.html> (accessed June 11, 2009).
37. Susan Greco, "The Nonstop, 24-7 CEO Salesman," Inc., August 2000, <http://www.inc.com/magazine/20000801/19766.html> (accessed June 11, 2009).
38. Hanzo Ng, "Prospecting, Cold Calling & Networking," Malaysian Business, October 1, 2008, http://findarticles.com/p/articles/mi_qn6207/is_20081001/ai_n30902653/?tag=content;col1 (accessed June 11, 2009).
39. Keith Rosen, "Keep the Lines of Communication with Your Prospects Open," AllBusiness, <http://www.AllBusiness.com/sales/sales-management/4001387-1.html> (accessed June 11, 2009).
40. Keith Ferrazzi, "To Be Known, or Unknown," Inc., <http://www.inc.com/resources/sales/articles/20061001/kferrazzi.html> (accessed June 11, 2009).
41. "Making Customer Relationship Management Work," Inc., 2001, <http://www.inc.com/articles/2001/07/23102.html> (accessed June 11, 2009).
42. Karen M. Kroll, "CRM: Software as a Customer Service," Inc., 2007, <http://technology.inc.com/software/articles/200706/CRM.html> (accessed June 11, 2009).
43. Andrew Boyd and Alex Jeffries, "The Crucial Difference Between Contact Management and CRM," E-commerce Times, January 29, 2009, <http://www.ecommercetimes.com/story/smb/65995.html?wlc=1244423929> (accessed June 11, 2009).
44. Paul Cherry, *Questions That Sell: The Powerful Process of Discovering What Your Customer Really Wants* (New York: AMACOM, 2006), 37.
45. Derek Brown, "Growing and Managing Your Prospect Pipeline," Coreconnex, February 2, 2009, <http://www.coreconnex.com/2009/02/04/growing-and-managing-your-prospect-pipeline> (accessed June 11, 2009).

CHƯƠNG 13

SỨC MẠNH CỦA SỰ CHUẨN BỊ

13.1 NGHIÊN CỨU KHÁCH HÀNG TIỀM NĂNG: TÌM HIỂU KỸ HƠN NỮA

MỤC TIÊU HỌC TẬP

1. *Giải thích cách nghiên cứu một khách hàng tiềm năng đủ điều kiện và liệt kê các nguồn lực để tiến hành nghiên cứu khách hàng tiềm năng.*

Mùa xuân sắp đến rồi. Bạn và bạn bè chắc chắn muốn đi một nơi nào đó thật tuyệt vời. Bạn quyết định chọn điểm đến là Cancún, Mexico. Vì muốn có giá vé máy bay và giá khách sạn tốt nhất, bạn sẽ phải đặt sớm. Điều đó có nghĩa là bạn phải lập kế hoạch, điều phối và thậm chí nghiên cứu kỹ về điều này. Suy cho cùng, bạn muốn mọi thứ trở nên hoàn hảo, vì đây là kỳ nghỉ xuân mà.

Cũng giống như sự chuẩn bị khiến cho chuyến du xuân trở nên hoàn hảo, sự chuẩn bị cũng khiến một cuộc gọi bán hàng thành công. Đến bây giờ, bạn đã xác định và đánh giá khách hàng tiềm năng của mình, bạn đã đưa ra một kế hoạch hành động và bạn có thể rất háo hức muốn bắt tay vào công việc. Tuy nhiên, bạn có thể chỉ cần gọi cho khách hàng, xuất hiện trước cửa nhà họ mà không chuẩn bị trước. Công việc làm ăn của họ lớn đến mức nào? Mục tiêu kinh doanh của họ là gì? Văn hóa công ty là gì? Có phải họ đã làm kinh doanh với đối thủ cạnh tranh của bạn? Những sản phẩm hoặc dịch vụ đưa ra giải pháp nào mà khách hàng có thể sử dụng? Việc chuẩn bị trước, hoặc quá trình tìm ra câu trả lời cho những câu hỏi này, là rất quan trọng. [1] Bạn hãy nghiên cứu và chuẩn bị để thu hút sự chú ý của khách hàng tiềm năng và cho họ thấy rằng bạn quan tâm. Điều này mang lại cho bạn khả năng bán hàng một cách linh hoạt và đi trước đối thủ cạnh tranh.

Hãy nhớ rằng khi ai đó cuối cùng quyết định làm ăn với bạn, họ đang tin tưởng bạn với một trong những điều quan trọng nhất với họ - tiền của họ. Hơn nữa, họ tin tưởng bạn hơn tất cả những người và công ty khác trong việc hỗ trợ họ vượt qua những thách thức. Hãy coi như công ty đang bán hàng trực tiếp cho cá nhân vì khách hàng muốn có thêm thông tin hoặc tùy chỉnh sản phẩm hoặc dịch vụ để đưa ra quyết định. Mọi người chỉ mua từ những người mà họ tin tưởng. [2] Bạn phải xây dựng niềm tin đó hàng ngày. Bước đầu tiên bắt đầu từ đây: bạn đã chuẩn bị như thế nào để có được sự tôn trọng và tin tưởng ấy?

Thu thập thông tin

Vào thời điểm bạn chuẩn bị sẵn sàng trước khi tiếp cận, bạn đã thực hiện một số nghiên cứu ban đầu như một phần của quá trình đánh giá khách hàng. Với cách này, bạn đưa nghiên cứu của mình lên một tầm cao mới; bạn tìm hiểu càng nhiều càng tốt về công ty hoặc cá nhân mà bạn muốn kinh doanh. Như chuyên gia về chiến lược và marketing Noel Capon đã nói, sự hiểu biết thấu đáo về quy trình và những thách thức tiềm ẩn mang đến cho bạn những hiểu biết quan trọng mà bạn sẽ cần để cung cấp các giải pháp cụ thể, khả thi mà khách hàng có thể sử dụng. Việc thu thập thông tin này thể hiện cam kết cá nhân và tăng uy tín của bạn với khách hàng tiềm năng. [3]

Những gì bạn tìm hiểu sẽ phát huy tác dụng ngay cả khi bạn chỉ chuẩn bị liên lạc với một khách hàng tiềm năng, khách hàng mục tiêu, hay khách hàng hiện tại. Trong Chương 7

“Xác định và đánh giá khách hàng tiềm năng”, bạn hiểu rằng khách hàng tốt nhất chính là khách hàng hiện tại. Việc xác định khách hàng chính và khách hàng hiện tại – những người mà có tiềm năng lớn để trở thành khách hàng chính là rất quan trọng. Có thể bạn bán bảo hiểm, và bạn đã ký hợp đồng với một chuỗi nhà hàng lớn để cung cấp chương trình chăm sóc sức khỏe và nha khoa cho nhân viên của họ. Khách hàng chính này là một trong những công ty lớn nhất mà bạn làm việc cùng, vì vậy bạn phải nỗ lực thêm để cập nhật thông tin liên quan đến khách hàng này. Gần đây bạn đã nhận được một thông báo rằng do nền kinh tế không ổn định, chuỗi nhà hàng đã quyết định cắt giảm giờ làm của nhân viên. Do đó, nhiều nhân viên hiện đang làm việc bán thời gian và không còn đủ điều kiện nhận trợ cấp sức khỏe đầy đủ. Dựa trên thông tin này, bạn gọi điện cho người đại diện tại công ty và đề nghị cung cấp gói quyền lợi cho nhân viên có phần linh hoạt hơn và ít tốn kém hơn mà nhân viên bán thời gian vẫn có thể tham gia. Bạn nói với người đại diện rằng giải pháp này sẽ giúp công ty cắt giảm chi phí và sẽ cho phép họ giữ chân những nhân viên có thể không hài lòng và rời đi.

Cho dù bạn có liên hệ với khách hàng mới hay khách hàng hiện tại hay không, điều quan trọng là phải ghi nhớ mục tiêu cuộc gọi cụ thể và vạch ra thông tin mà bạn đã thu thập về công ty đó để thể hiện trong cuộc gọi. Bạn có thể sắp xếp các thông tin này bằng cách liệt kê số liệu thống kê vào bảng, kèm theo chi tiết về mục đích của cuộc gọi: thông tin bạn muốn tìm hiểu về công ty, giải pháp hoặc những điểm chính mà bạn dự định truyền đạt, và bất kỳ mục tiêu nào khác mà bạn hy vọng sẽ đạt được.

Bản kế hoạch gọi điện mẫu
Công ty:
Người liên hệ:
Số điện thoại:
Địa chỉ:
Nguồn khách hàng tiềm năng:
Những thông tin chính tôi đã biết
Công ty:
Người liên hệ/ khách hàng tiềm năng:
Mục tiêu đạt được sau cuộc gọi
Thông tin tôi muốn biết về công ty:
Thông tin tôi muốn biết về người liên hệ:
Thông tin khách hàng tiềm năng cần biết về tôi/công ty tôi:
Hành động cụ thể khách hàng đồng ý thực hiện:
Công ty cảm thấy như thế nào khi làm việc với tôi:

Bảng này không cần phải phức tạp; mà có thể đơn giản như Hình 13.1 “Bảng kế hoạch gọi điện”. Phần mềm Quản lý quan hệ khách hàng (CRM) hoặc hệ thống quản lý liên hệ (CMS) cũng có thể giúp bạn lập kế hoạch trước.

Liệt kê mục tiêu bằng văn bản trước khi thực hiện cuộc gọi giúp bạn đo lường sự thành công của cuộc gọi. Bạn đã có được thông tin mình cần? Bạn đã truyền đạt thông tin bạn liệt kê trong bảng? Nếu không, làm thế nào bạn có thể điều chỉnh cách tiếp cận của mình và đặt mục tiêu cho cuộc gọi bán hàng tiếp theo?

Tìm hiểu kỹ hơn những nguyên tắc cơ bản: Những gì bạn muốn biết

(Những) cuộc gọi bán hàng đầu tiên thường là một phần mở rộng của quy trình đánh giá khách hàng. Ngay cả khi công ty vượt qua lượt đánh giá ban đầu, khi bạn tìm hiểu thêm, bạn có thể phát hiện ra rằng họ không phải là khách hàng lý tưởng của bạn. Bạn có thể phát hiện ra rằng người liên hệ với bạn tại công ty đó sắp nghỉ việc hoặc thay đổi vị trí. Hoặc bạn có thể nhận ra rằng hiện tại công ty đó không thể hoặc không sẵn sàng tham gia. Sau đây là một số điều bạn cần biết khi tìm hiểu thông tin về công ty.

Về công ty

- Nhân khẩu học: Hiểu những điều căn bản sẽ giúp bạn chắc chắn rằng công ty phù hợp với hồ sơ khách hàng tiềm năng lý tưởng của bạn, cho phép bạn điều chỉnh giải pháp của mình để phù hợp với tình huống cụ thể trong công ty. Đó là loại hình kinh doanh gì? Quy mô của công ty như thế nào? Họ có bao nhiêu cơ sở? Có bao nhiêu người làm việc cho họ? Văn phòng của họ nằm ở đâu? Họ đã kinh doanh được bao nhiêu năm rồi?
- Tin tức công ty: Theo dõi tin tức về công ty là một cách khác để khám phá các cơ hội bán hàng. Công ty có đưa ra thông cáo báo chí nào gần đây không? (Nói chung, bạn có thể tìm thấy những thứ này trên trang web của công ty mục mối quan hệ với nhà đầu tư, hoặc các thông cáo báo chí). Công ty gần đây đã xuất hiện trong các tin tức? (Thiết lập Thông báo Google News tại <http://www.google.com/alerts> cho khách hàng hiện tại và khách hàng tiềm năng để cập nhật thông tin).

Đừng chỉ đọc tin tức; bạn hãy suy nghĩ sáng tạo về những tin tức này và về cơ hội bán hàng với một khách hàng tiềm năng. Ví dụ: nếu bạn đang bán các sản phẩm giấy (cốc, nắp, ống hút, túi xách, áo khoác cốc, khăn ăn, v.v.) cho các cửa hàng cà phê, bạn sẽ đọc thông cáo báo chí về thử nghiệm marketing của McCafés vài tháng trước khi khai trương trên cả nước. Sau đó, bạn sẽ đọc được thông báo khai trương trên cả nước khoảng vài tháng trước sự kiện. Thông cáo báo chí chính là cơ hội bán hàng. Bạn có thể nghĩ rằng đó chỉ là một cơ hội bán hàng nếu bạn bán cho McDonald, nhưng điều đó không đúng. Sự thật là McDonald đã thông báo rằng họ sắp mở rộng thị trường cà phê cao cấp. Đó là một cơ hội để giúp khách hàng và khách hàng tiềm năng. Ví dụ: nếu bạn đề nghị khách hàng và khách hàng tiềm năng in quảng cáo trên túi xách, khăn ăn, cốc và áo khoác cốc để thông báo chương trình khuyến mãi có tên là Morning Joe Wake-up Call thì sẽ ra sao? Mua một tách cà phê mỗi ngày trong mười ngày và nhận được một tách cà phê có in tên Joe miễn phí! Việc này giúp họ tăng doanh số, và cũng giúp bạn tăng doanh số. Bạn có thể mang ý tưởng này đến khách hàng hoặc khách hàng tiềm năng trước khi ra mắt McCafé và thảo luận về việc ý tưởng của bạn có thể giúp họ xây dựng thương hiệu như thế nào trong nỗ lực cạnh tranh. Nào, hãy sử dụng tin tức của công ty để thúc đẩy doanh số. [4]

- Hoạt động tài chính. Luôn cập nhật về hiệu suất tài chính của công ty, điều này sẽ giúp bạn xác định liệu khách hàng tiềm năng hiện có thể mua hay không,

giúp bạn khám phá các cơ hội bán hàng. Tất cả các công ty đều phải công bố thu nhập hàng quý trên trang web của họ. Nói chung, sẽ có một đường link “dành cho các nhà đầu tư” và “mối quan hệ giữa các nhà đầu tư” trên trang chủ, dẫn bạn đến dữ liệu tài chính, bao gồm thông tin thu nhập hàng quý của công ty. Xem xét những hồ sơ này là cách rất tốt để tìm hiểu thông tin quan trọng về chiến lược và hiệu quả tài chính của công ty.

Về khách hàng của công ty

- Thông tin nhân khẩu học về khách hàng. Các sản phẩm của công ty dành cho doanh nghiệp hay người tiêu dùng cá nhân? Nếu là người tiêu dùng, thì thuộc độ tuổi, trình độ học vấn và mức thu nhập nào? Nếu là doanh nghiệp, thì thuộc quy mô và loại hình doanh nghiệp nào? Biết được thông tin nhân khẩu học về khách hàng sẽ giúp bạn điều chỉnh giải pháp của mình cho công ty. Ví dụ: nếu bạn đang bán các thiết kế quần áo cho Old Navy, biết rằng công ty hấp dẫn những gia đình và thu hút khách hàng có ý thức về giá trị, bạn có thể gửi cho họ các mẫu từ dòng quần áo có giá cơ bản và hợp lý hơn là những sản phẩm hàng đầu hoặc những thiết kế hợp thời trang nhất.
- Quy mô của cơ sở khách hàng. Trong bán hàng B2B, điều quan trọng là phải biết liệu khách hàng tiềm năng của bạn có phục vụ nhiều khách hàng hay chủ yếu làm việc với một vài khách hàng lớn. Ví dụ như Microsoft, họ bán sản phẩm của mình cho các tập đoàn lớn, nhưng họ cũng giao dịch với người tiêu dùng cá nhân. Một số công ty, mặt khác, lại làm việc với một vài khách hàng lớn, vì vậy thành công của họ phụ thuộc rất nhiều vào sự thành công của các khách hàng quan trọng. Nếu khách hàng tiềm năng của bạn là nhà sản xuất hàng thể thao chỉ bán sản phẩm của mình cho Dick’s Sporting Goods’, thì hiệu suất tài chính của Dick’s Sporting Goods’ sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh của khách hàng tiềm năng của bạn.
- Những gì khách hàng đang nói về khách hàng tiềm năng của bạn. Bạn có thể tìm hiểu rất nhiều về một công ty bằng cách chú ý đến danh tiếng của họ với khách hàng. Nếu doanh nghiệp có một hồ sơ về dịch vụ khách hàng tệ hại, họ cũng có thể không đối xử tốt với các nhà cung cấp. Đây là lý do tại sao cần đọc đánh giá của khách hàng như là một phần của quy trình đánh giá khách hàng tiềm năng. Chẳng hạn, nếu bạn làm kinh doanh với các công ty hàng không, bạn có thể thích bay với hãng Southwest (khách hàng đánh giá là “Đây là hãng máy bay tôi sẽ tiếp tục lựa chọn!”), thay vì một hãng hàng không như United Airlines (United Airlines có dịch vụ khách hàng tồi tệ nhất tôi từng biết). Đối với các công ty lớn, chỉ cần tìm kiếm trên Google bạn sẽ nhận được đánh giá của khách hàng về tổ chức đó hoặc bạn có thể sử dụng một trang web như Epinions.

Về tình hình mua hiện tại

- Loại hình mua hàng. Biết rằng thông tin là vô cùng có giá trị trong quá trình nghiên cứu của bạn. Khách hàng mua sản phẩm lần đầu tiên? (Ví dụ: có thể bạn đang bán các dịch vụ khôi phục dữ liệu cho một công ty mà trước đây họ

phải đối mặt với rủi ro vì dữ liệu không được sao lưu dự phòng). Hay việc mua hàng này là mua lại? Có thể khách hàng là một công ty thiết kế nội thất. Công ty đã mua sơn từ một nhà cung cấp nhất định nhưng đang nghĩ đến việc thay đổi: mua một dòng sơn thân thiện với môi trường hơn, từ cùng một nhà cung cấp hoặc từ một người khác (hy vọng là bạn!). Mặt khác, có thể công ty thiết kế đã mua hàng của bạn và hoàn toàn hài lòng với sơn và với tư cách là nhà cung cấp, vì vậy họ quyết định thực hiện một cuộc mua lại thẳng sản phẩm tương tự. Đó cũng có thể là khách hàng tiềm năng đang xem xét một liên kết chiến lược với công ty bạn, trong đó các tổ chức sẽ thỏa thuận chia sẻ tài nguyên. Ví dụ, Pepsi có một liên kết chiến lược với Frontier Airlines, trong đó Frontier đồng ý rằng tất cả các loại nước ngọt mà hãng phục vụ trên máy bay sẽ là thương hiệu Pepsi. [5] Biết được loại hình mua hàng sẽ giúp bạn định vị giải pháp của mình sao cho phù hợp nhất với tình huống.

- Đối thủ cạnh tranh / nhà cung cấp hiện tại. Nếu khách hàng tiềm năng đã mua từ một công ty khác, bạn sẽ muốn biết đối thủ của mình là ai. Bạn biết gì về công ty này và các sản phẩm của họ? Quan trọng nhất, điểm mạnh và điểm yếu của đối thủ cạnh tranh là gì? Hãy xem xét công ty thiết kế nội thất đang cân nhắc việc mua lại. Nếu đã tìm hiểu, bạn có thể nói với công ty đó, tôi biết nhà cung cấp hiện tại cung cấp một sản phẩm sơn chất lượng cao trong một loạt các lựa chọn màu sắc. Công ty chúng tôi cũng cung cấp nhiều lựa chọn màu sắc và sản phẩm của chúng tôi luôn được đánh giá cao. Tuy nhiên, không giống như nhà cung cấp hiện tại, chúng tôi cũng có một dòng sơn gốc đậu nành, tốt hơn cho môi trường và cho khách hàng của bạn. Sử dụng sơn gốc đậu nành sẽ làm tăng danh tiếng của bạn như một doanh nghiệp tiên bộ, có trách nhiệm với xã hội.

Giá hiện tại. Nếu có sẵn thông tin, bạn hãy tìm hiểu những gì nhà cung cấp hiện tại tính phí cho sản phẩm hoặc dịch vụ của họ. Thông tin này sẽ cho bạn lợi thế để cạnh tranh. Nếu bạn tính phí ít hơn so với đối thủ cạnh tranh, bạn có thể làm nổi bật sản phẩm của mình. Nếu sản phẩm có giá cao hơn, bạn có thể cân nhắc giảm giá hoặc lợi ích khác để cung cấp giải pháp tốt hơn. Mặt khác, nếu sản phẩm của bạn đắt hơn vì chúng có chất lượng cao hơn, bạn nên nhấn mạnh thực tế đó. Ví dụ, sơn gốc đậu nành thường đắt hơn sơn latex, nhưng tùy thuộc vào nhu cầu của khách hàng, chi phí bổ sung có thể xứng đáng với lợi ích của một sản phẩm lành mạnh hơn, “xanh” hơn.

Về người liên hệ

- Chức danh và vai trò trong công ty. Đây là thông tin cơ bản và cần thiết mà bạn cần biết. Điều này sẽ giúp bạn cá nhân hóa thông tin liên lạc và cho bạn cảm nhận tốt hơn về tình hình kinh doanh. Người này có vai trò gì trong quyết định mua hàng? Bạn đang làm việc với một người có ảnh hưởng trong tổ chức? Người liên hệ này có quyền đưa ra quyết định mua hàng hay người này là người gác cổng, người mà bạn phải nói chuyện trước để tiếp cận được người ra quyết định?
- Nền tảng nghề nghiệp. Người này đã ở công ty được bao lâu rồi, và anh ta đã giữ những vị trí nào? Anh đã từng giữ vai trò gì ở các công ty khác? Thông

tin này sẽ giúp bạn điều chỉnh các thông tin và giải pháp của bạn cho từng cá nhân. Bạn có thể tìm thấy thông tin có giá trị trên các mạng xã hội chuyên nghiệp như LinkedIn và Plaxo.com và sử dụng nó khi bạn chuẩn bị phương pháp và cách trình bày. Chẳng hạn, bạn có thể phát hiện ra rằng ai đó trong mạng lưới của bạn biết người mà bạn dự định tiếp cận và cô ấy có thể cung cấp thông tin cho bạn. Bạn cũng có thể biết rằng người bạn dự định gọi trước đây là người mua hàng tại hai công ty khác và thường thích lựa chọn nhà cung cấp trước đó của mình. Trong trường hợp đó, bạn có thể điều chỉnh cách tiếp cận để bổ sung những lợi ích mà bạn đã mang đến cho người mua khác đã chuyển sang mua từ công ty của bạn.

- Thông tin cá nhân. Ai cũng thích làm ăn với những người họ thích. Bạn hãy tìm hiểu gia đình, sở thích và mối quan tâm của họ, để chứng tỏ rằng bạn quan tâm đến họ và giúp bạn xây dựng mối quan hệ với khách hàng. Đây là thông tin hữu ích để tiếp tục mở cuộc gọi bán hàng khi bạn muốn khách hàng tiềm năng thoải mái và tạo thiện cảm. Đây cũng là những thông tin tốt để theo dõi hoặc chỉ để giữ liên lạc.
- Vấn đề thiết yếu mà người liên hệ cần giải quyết. Biết được thông tin này sẽ đưa bạn đến điểm cốt lõi của vấn đề. Có thể khách hàng tiềm năng là giám đốc marketing tại công ty và gần đây đã được giao nhiệm vụ tìm kiếm ý tưởng đột phá mới cho sản phẩm quảng cáo để tặng tại một triển lãm thương mại công nghiệp lớn sắp tới. Hoặc có thể khách hàng tiềm năng của bạn sở hữu một chuỗi cửa hàng tạp hóa và cần tăng doanh số bán hàng trong khu vực thực phẩm đông lạnh với các sản phẩm hữu cơ. Tìm hiểu các vấn đề cụ thể mà người liên hệ của bạn phải đối mặt tại công ty là cách duy nhất bạn có thể điều chỉnh giải pháp của mình để đáp ứng nhu cầu. Cách tốt nhất để xác định vấn đề tiềm năng (hoặc cơ hội) của bạn là nghiên cứu sâu rộng về công ty.
- Động lực mua hàng. Nếu người liên hệ của bạn đã mua từ một nhà cung cấp khác, lý do nào sẽ khiến cho họ mua hàng của bạn? Chẳng hạn, anh ta không hài lòng với chất lượng dịch vụ của nhà cung cấp hiện tại hay do giá của sản phẩm? Nếu đã hài lòng, bạn có thể mang lại giá trị gì làm lý do để anh ấy cân nhắc thay đổi nhà cung cấp? Mặt khác, nếu đây là lần mua đầu tiên, điều gì sẽ thúc đẩy quyết định mua hàng này?

Về khách hàng hiện tại của bạn

- Khách hàng hiện tại là khách hàng tiềm năng tốt nhất. Mặc dù bạn có thể hào hứng với một khách hàng mới, nhưng hãy đảm bảo rằng bạn không dành nhiều thời gian và sức lực cho những khách hàng mới đến nỗi bạn bỏ bê những người mà bạn đã thiết lập mối quan hệ.
- Cơ hội mở rộng mối quan hệ. Không có nơi nào tốt hơn để tăng doanh số bán hàng hơn với khách hàng hiện tại. Họ biết bạn và sản phẩm, dịch vụ của bạn, bạn biết họ và nhu cầu cũng như thách thức của họ. Vì vậy, hãy bắt đầu bằng cách tận dụng thông tin bạn đã biết về doanh nghiệp khách hàng. Đây là cách tốt nhất để mở rộng mối quan hệ. Ví dụ, nếu bạn đã bán thiết bị thể dục cho một chuỗi các câu lạc bộ sức khỏe trong khu vực và bạn biết rằng điều quan

trọng đối với họ là giảm thiểu chi phí bảo trì và thời gian xuống, bạn có thể nhắm mục tiêu đến người mua như một khách hàng tiềm năng cho dòng máy tập tạ mới có thủy lực. Bạn cũng có thể mở rộng nghiên cứu của mình và xác định câu lạc bộ có thể tiết kiệm được bao nhiêu tiền trong một năm dựa trên số lượng máy móc và đưa vào bài thuyết trình bán hàng. Việc này sẽ tạo giá trị cho bạn, những gì bạn cung cấp mà khách hàng tiềm năng hoặc khách hàng của bạn sẵn sàng trả tiền.

Nếu khách hàng của bạn đang sử dụng một số dịch vụ của bạn kết hợp với các dịch vụ của đối thủ cạnh tranh, thì đây cũng là cơ hội bán hàng: bạn hãy tìm hiểu mức độ hài lòng của khách hàng với các dịch vụ của đối thủ cạnh tranh và xem liệu bạn có thể đưa ra giải pháp tốt hơn không. (Hiện tại bạn đang sử dụng máy tập tạ thủy lực của chúng tôi, nhưng tôi thấy rằng bạn đang mua máy tập thể dục của bạn từ công ty khác này. Bạn có biết rằng chúng tôi cung cấp máy chạy bộ, xe đạp tập thể dục và máy elip đi kèm với bảo dưỡng và thay thế sản phẩm đảm bảo miễn phí?) Nếu khách hàng của bạn có hợp đồng với đối thủ cạnh tranh này, việc tìm ra khi nào hết hạn hợp đồng sẽ giúp bạn có thời gian gọi điện để bán hàng hiệu quả. [6]

Vậy còn hợp đồng của bạn với khách hàng thì sao? Nếu bạn có thỏa thuận cấp dịch vụ (SLA) với khách hàng, bạn có thể tận dụng cơ hội này để củng cố mối quan hệ khách hàng. SLA xác định các điều khoản dịch vụ bạn sẽ cung cấp và chúng thường hết hạn sau một khoảng thời gian nhất định (bạn hãy xem xét hợp đồng bạn có với nhà cung cấp điện thoại di động). Thiết lập các tuyến giao tiếp mở để đảm bảo khách hàng của bạn luôn hài lòng với dịch vụ. Bạn có thể thảo luận về các tùy chọn dịch vụ mở rộng mà khách hàng có thể mua hoặc bạn có thể giảm giá để gia hạn hợp đồng sớm. Cần nhắc đưa ra một khảo sát ngắn để đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng và tìm hiểu xem có những dịch vụ bổ sung nào bạn có thể cung cấp cho khách.

Bạn cũng có thể xem xét sang các bộ phận khác của tổ chức: sử dụng hệ thống CRM của bạn để theo dõi cấu trúc tổ chức của công ty và tìm những người có ảnh hưởng trong các phòng ban khác. Tất nhiên, bạn có thể yêu cầu người hiện tại giới thiệu người mua tiềm năng khác trong công ty. [7] Có thể bạn đang định dạng tài liệu cho chi nhánh nghiên cứu của công ty, nhưng bạn biết công ty cũng có một bộ phận truyền thông đưa ra các tài liệu quảng cáo, báo cáo và bản tin. Bạn có thể quét cơ sở dữ liệu CRM của mình (hoặc tìm trên trang web của công ty trực tuyến) để biết tên của các nhà quản lý trong bộ phận truyền thông và hỏi người liên hệ của bạn trong bộ phận nghiên cứu nếu anh ta có thể giới thiệu về bạn.

- Cơ hội cho sức mạnh tổng hợp. Làm thế nào bạn có thể hợp tác với khách hàng theo những cách mới để có lợi cho cả hai công ty? Chẳng hạn, có thể có một cơ hội liên minh chiến lược như giữa Pepsi và Frontier Airlines: Frontier mua độc quyền từ Pepsi, trong khi Pepsi giúp quảng bá cho Frontier. Hoặc có những dịch vụ hoặc sản phẩm bổ sung mà bạn cung cấp, được sử dụng kết hợp với khách hàng mua hàng hiện tại, sẽ tạo ra một giải pháp thậm chí còn mạnh mẽ hơn? Ví dụ, Linksys có chương trình Linksys One, cung cấp cho khách hàng B2B mạng không dây tốc độ cao kết hợp với dịch vụ điện thoại Internet và một số dịch vụ phần mềm. Bằng cách kết hợp công ty và các sản phẩm và dịch vụ phần mềm và phần cứng, khách hàng có thể hợp lý hóa công việc của họ, tạo ra một hệ thống đơn giản hơn, hiệu quả hơn. [8] Nếu bạn có thể chứng

minh sức mạnh tổng hợp tiềm năng với một khách hàng hiện tại, đó là sự hợp tác tạo ra kết quả lớn hơn các sản phẩm, dịch vụ mà các bên cung cấp riêng lẻ, bạn có cơ hội mở rộng kinh doanh với khách hàng đó.

Nguồn thông tin

- Khi muốn khai thác sâu hơn dữ liệu đã có, bạn thường có thể quay lại cùng các nguồn bạn đã sử dụng trong quá trình đánh giá khách hàng và chỉ cần cụ thể hơn với thông tin bạn thu thập.
- Tìm kiếm trực tuyến. Tìm kiếm cơ sở dữ liệu và thư mục trực tuyến như Hoovers và các câu chuyện tin tức hiện tại trên Yahoo! Finance, Bloomberg và các trang web kinh doanh khác (xem Chương 7 “Tìm kiếm và đánh giá khách hàng tiềm năng: Sức mạnh của việc đánh giá khách hàng” để biết danh sách đầy đủ các nguồn thông tin về công ty) để tìm hiểu về nhân khẩu học của công ty và những người chủ chốt trong tổ chức. Nếu bạn muốn tìm hiểu thông tin chi tiết hơn về người liên hệ của bạn trong công ty, hãy thử các mạng xã hội chuyên nghiệp trực tuyến như LinkedIn.
- Danh bạ kinh doanh. Hãy nhớ giá trị của thư viện địa phương nơi bạn có thể tìm kiếm danh bạ kinh doanh được in và truy cập miễn phí.
- Hợp đồng có sẵn công khai. Những thương vụ bất động sản, hợp đồng chính phủ và các thông tin quan trọng khác là một phần của hồ sơ công khai có thể cung cấp giá cả, các điều khoản và dữ liệu quan trọng khác giúp bạn so sánh với đối thủ cạnh tranh và hiểu rõ hơn về tình hình hiện tại.
- Tạp chí thương mại. Tạp chí thương mại là một nguồn tốt để tìm hiểu thêm về mọi người và các công ty trong ngành công nghiệp mục tiêu của bạn. Tạo thói quen đọc các ấn phẩm này (hoặc đăng ký các nguồn cấp dữ liệu, như được mô tả trong Chương 7) giúp bạn cập nhật thông tin về sự phát triển trong các công ty này và trong ngành công nghiệp.
- Blog, mạng xã hội và diễn đàn trực tuyến. Những tài nguyên trực tuyến này có thể cung cấp cái nhìn sâu sắc về khách hàng tiềm năng, sự cạnh tranh và môi trường làm việc. Nhiều nhân viên công ty và giám đốc điều hành thường xuyên đăng bài về nhận thức và cảm xúc của họ về nhiều chủ đề. Những bình luận này có thể cung cấp cái nhìn sâu sắc có giá trị về khách hàng tiềm năng.
- Những tổ chức chuyên nghiệp. Tham gia các tổ chức chuyên nghiệp (trực tiếp và trực tuyến) có thể giúp bạn xây dựng mối quan hệ với người liên hệ tại các công ty mục tiêu. Các tổ chức này cũng phục vụ như một nguồn kiến thức cạnh tranh cho sự kết nối của bạn với tiếng vang trong ngành.

Ngoài những nguồn bạn đã sử dụng, hãy xem xét một tài nguyên mạnh mẽ khác: con người. Nếu bạn đã thiết lập mối quan hệ với những người chủ chốt trong công ty, bạn có thể yêu cầu họ giới thiệu đến những người có ảnh hưởng trong các bộ phận khác của tổ chức. Người liên hệ của bạn tại tổ chức có kiến thức nội bộ và thường sẽ có thể cho bạn biết nên nói chuyện với ai. Nếu họ hài lòng với dịch vụ bạn đang cung cấp, những người liên hệ này thường vui vẻ cung cấp cho bạn tên của những người khác có thể sử dụng giải pháp của bạn. Nhân viên bán hàng bổ sung cũng có thể là một nguồn thông tin tuyệt vời về khách hàng tiềm năng. Ví dụ: nếu bạn đang bán phần cứng máy tính, bạn có thể tìm thấy

thông tin từ người bán đồ nội thất văn phòng. Các bạn có thể giúp đỡ lẫn nhau bằng cách chia sẻ hiểu biết và thông tin.

Bạn có thể ngạc nhiên khi biết rằng nhân viên bán hàng cạnh tranh cũng có thể là một nguồn lực. Nếu bạn là thành viên của một tổ chức chuyên nghiệp, nếu bạn tham dự các hội nghị hoặc hội chợ thương mại, hoặc nếu bạn kết nối trong cộng đồng của mình, bạn có thể sẽ biết nhân viên bán hàng cạnh tranh với bạn. Mặc dù đối thủ cạnh tranh của bạn sẽ không cung cấp cho bạn thông tin nội bộ về một khách hàng tiềm năng mà anh ấy đang theo đuổi, anh ấy có thể chia sẻ một số hiểu biết hữu ích về các công ty hoặc những người anh ấy đã làm việc trong quá khứ. Có thể anh ấy từng làm kinh doanh với một trong những người liên hệ hiện tại của bạn và có thể cho bạn biết những điều cần tránh hoặc những điều sẽ gây ấn tượng với cô ấy. (“Cô ấy sẽ ‘ăn sống’ bạn nếu bạn không có tất cả thông tin của mình”). Có thể một trong những công ty mục tiêu của bạn là một tổ chức mà anh ấy đã bán cho trước đây và anh ấy có một số lời khuyên hữu ích về cách họ làm việc. Đừng bao giờ đánh giá thấp sức mạnh của các mối quan hệ và kết nối.

13.2 GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ CHƯA KHÔNG BÁN HÀNG

MỤC TIÊU HỌC TẬP

1. Hiểu cách xác định nhu cầu và cơ hội.

Hãy tưởng tượng bạn muốn bán một máy ảnh kỹ thuật số mới cho cô em gái tuổi teen. Làm thế nào để thuyết phục cô bé mua? Bạn có thể bắt đầu bằng cách nghĩ về những điều quan trọng đối với thanh thiếu niên, cụ thể là em gái của bạn. Có thể bạn sẽ nói, Máy ảnh nhỏ và nhẹ để em có thể nhét vào ví và mang theo bên mình khi đi chơi với bạn bè. Nó có thiết kế kiểu dáng đẹp mới, và em có thể tùy chỉnh bằng cách đặt mua một trong sáu màu khác nhau. Bạn đã xem xét những thứ mà em gái của bạn có thể cần (một chiếc máy ảnh có thể chụp trong đêm) và bạn đã xác định được một cơ hội có thể thu hút một cô gái tuổi teen (sự kết hợp giữa vẻ bề ngoài, phong cách và chức năng).

Bây giờ nếu bạn đang bán sản phẩm tương tự cho bà của mình thì sao? Bà có thể quan tâm đến độ tin cậy hơn về bề ngoài, và bà cũng có thể e ngại sử dụng máy ảnh kỹ thuật số nếu đó là một công nghệ mà bà chưa từng thử trước đây. “Máy ảnh này không có gì phức tạp cả”, bạn nói. “Đơn giản và dễ sử dụng và là lựa chọn tuyệt vời cho những ai lần đầu sử dụng. Máy ảnh này rất hoàn hảo để chụp ảnh các cháu. Nó cũng được đánh giá là một sản phẩm chất lượng cao và đáng tin cậy”. Bạn đã giải quyết vấn đề của mình và bạn đã giúp bà khám phá cơ hội (chụp ảnh các cháu).

Mặc dù bạn đang bán cùng một sản phẩm cho cả hai người, bạn sử dụng cách tiếp cận rất khác. Cuối cùng, những gì bạn bán được không phải là một sản phẩm mà là một giải pháp dựa trên nhu cầu cụ thể của khách hàng. Đây là cốt lõi của sự chuẩn bị trước. Có ba bước đơn giản bạn có thể làm để biến sản phẩm và dịch vụ của mình thành giải pháp dành riêng cho khách hàng.

Bước 1: Hoàn thành bản phân tích nhu cầu và cơ hội

Nhân viên bán hàng tuyệt vời không bán hàng, họ giải quyết vấn đề. Khi bạn nghiên cứu về khách hàng tiềm năng, bạn sẽ có thể xác định vấn đề riêng cho người hoặc tổ chức đó: Họ có cần giảm chi phí không? Họ có cần tăng doanh số không? Họ có cần hướng người dùng đến một trang web hoặc tạo khách hàng tiềm năng cho dịch vụ mới của họ không? Hoặc có thể họ cần một cái gì đó sẽ làm cho thương hiệu khác biệt với các đối thủ

cạnh tranh. Trong trường hợp người tiêu dùng cá nhân, vấn đề có thể rất khác: Cô ấy có muốn sản phẩm đời mới nhất mà không phải trả giá cao không? Hay cô ấy muốn công nghệ mới nhất những món đồ hiện đại nhất ngay khi ra mắt? Cô ấy muốn một chiếc xe bền bỉ và thân thiện với môi trường?

Có khi mọi người sẵn sàng nói về vấn đề của họ, nhưng đa số trường hợp, bạn phải đặt câu hỏi đúng; những câu hỏi sẽ khám phá ra cơ hội và những gì khách hàng tiềm năng của bạn cần. (Hãy nhớ rằng đó là một trong những đặc điểm của một nhân viên bán hàng thành công). Ví dụ, nếu khách hàng tiềm năng mua hàng từ đối thủ cạnh tranh, bạn có thể đặt câu hỏi như: bạn mong đợi gì khi đăng ký dịch vụ này? Kinh nghiệm thực tế của bạn về dịch vụ là gì? Bạn muốn thay đổi điều gì? Khách hàng tiềm năng có thể không nhận ra vấn đề của mình là gì. [1] Thông thường, đặc biệt là trong bán hàng B2B, mục tiêu của cuộc gọi bán hàng đầu tiên của bạn sẽ chỉ đơn giản là xác định nhu cầu của khách hàng. Bạn sẽ không nói nhiều; bạn chỉ cần đặt câu hỏi và lắng nghe. [2]

Đặt câu hỏi thường mở ra những cơ hội mà bạn có thể không biết trước. Sẽ có những lúc khách hàng tiềm năng của bạn không gặp vấn đề ngay lập tức mà cô ấy có thể xác định được, nhưng nếu bạn đã tìm hiểu rồi và biết điều gì đó về mục tiêu và ưu tiên của khách hàng và nếu bạn hỏi đúng câu hỏi, bạn có cơ hội phát hiện ra những cơ hội hữu ích. Điều gì có thể giúp anh ta đạt được mục tiêu của mình thậm chí hiệu quả hơn? Khách hàng muốn có điều gì? [3] Khách hàng muốn nhận được kết quả như thế nào?

Hãy nghĩ về sự ra đời của điện thoại di động. Vấn đề của người tiêu dùng là: cuộc sống của họ ngày càng bận rộn hơn và họ muốn giao tiếp khi đang di chuyển. Họ cần một chiếc điện thoại để sử dụng khi không ở nhà hoặc ở văn phòng. Khi đi đường mà bạn bị lạc hay xe hỏng phải làm sao? Làm thế nào để bạn tìm thấy ai đó ở một nơi đông đúc? Làm thế nào mọi người có thể liên lạc với bạn nếu bạn gần như không bao giờ ở nhà? Các nhà cung cấp điện thoại di động đã tìm ra vấn đề của người tiêu dùng, và họ đã giải quyết chúng. Sau đó, đến iPhone. Hầu hết người dùng điện thoại di động sẽ không nói rằng họ cần một thiết bị có thể quay video và chụp ảnh, phát MP3, lưu trữ kế hoạch ban ngày, lướt web, chạy hàng trăm ứng dụng khác nhau, và thực hiện các cuộc gọi qua điện thoại bằng một giao diện bóng bẩy. Nhưng Apple đã nhìn thấy một cơ hội và họ cũng giúp người tiêu dùng thấy điều đó: hơn một triệu chiếc iPhone được bán vào cuối tuần đầu tiên, sản phẩm này đã xuất hiện trong các cửa hàng. [4]

Bước 2: Tìm kiếm giải pháp và sáng tạo ý tưởng

Khi bạn đã xác định được các vấn đề mà khách hàng có, hãy dành thời gian với đội nhóm hoặc chính mình để đưa ra các giải pháp và cơ hội giải quyết các nhu cầu cụ thể cho khách hàng tiềm năng. Đôi khi, giải quyết vấn đề cho khách hàng cá nhân là một nhiệm vụ đơn giản, nhưng thường với những thương vụ lớn, đặc biệt là B2B, đưa ra một giải pháp phù hợp với nhu cầu của khách hàng đòi hỏi thời gian và công suy nghĩ. Không có khách hàng nào giống khách hàng nào, vì vậy không có hai giải pháp nào hoàn toàn giống nhau. Khi Joel Ronning, Giám đốc điều hành của công ty thương mại điện tử Digital River, muốn giải quyết các vấn đề của khách hàng và tạo ra ý tưởng, ông đã ngồi xuống với các nhân viên cấp cao trong công ty để thảo luận. Kỹ thuật này đã thúc đẩy doanh số bán hàng, mang lại cho công ty hàng trăm ngàn đô la và những giải thưởng kinh doanh nhỏ cho ý tưởng hay nhất. [5] Là một nhân viên bán hàng, công việc của bạn là giải quyết các vấn đề của khách hàng, chứ không phải ép bán sản phẩm. Nói cách khác, bạn cung cấp giải pháp bao gồm những ý tưởng độc đáo và khác biệt, chứ không bán sản phẩm. Vì lý do này, việc suy

nghĩ tìm kiếm giải pháp trong quá trình tạo ra ý tưởng, là một phần quan trọng của quy trình bán hàng.

Khi suy nghĩ tìm giải pháp, có một số kỹ thuật mang lại hiệu quả.

- Biết vấn đề hoặc cơ hội của bạn. Nếu bạn đã hoàn thành bản phân tích nhu cầu, đây sẽ một khởi đầu tốt. Theo James Feldman, một chuyên gia tư vấn sáng tạo có trụ sở tại Chicago, hầu hết mọi người không xác định chính xác vấn đề trước khi đi tìm giải pháp. Một khi bạn có một ý niệm rõ ràng về vấn đề hoặc cơ hội, hãy đặt ra những tiêu chí cụ thể để tìm giải pháp. Chỉ cần đảm bảo rằng bạn không xác định vấn đề quá hẹp khiến cho kết quả bị giới hạn. Bắt đầu bằng cách nêu rõ mục tiêu. Bạn muốn giải quyết vấn đề nào? Nó cũng giúp đóng khung câu hỏi theo nghĩa tích cực. Ví dụ, thay vì hỏi về cách thức vận hành công ty này, hệ thống máy tính mới sẽ thay đổi cách họ kinh doanh như thế nào? Bạn có thể hỏi làm thế nào để công ty này có thể tận dụng tối đa hệ thống máy tính mới?
- Tạo ra chứ không đánh giá. Brainstorming không phải là để đưa ra các giải pháp tốt nhất, được đánh bóng cẩn thận nhất. Như Gary Kopervas, chiến lược gia sáng tạo tại Backe Digital Brand Marketing nói, khi đang suy nghĩ tìm ra giải pháp, bạn đừng lựa chọn phương án hoàn hảo, hãy đưa ra thật nhiều ý tưởng. Hãy viết ý tưởng lên giấy mà không làm gián đoạn dòng suy nghĩ. Một khi đã viết ra hết rồi, bạn có thể lo lắng về việc sắp xếp các ý tưởng từ mạnh đến yếu. Nếu đánh giá những ý tưởng này quá khắt khe ngay từ đầu, bạn sẽ không bao giờ chạm được đến phần não bộ nơi ý tưởng sáng tạo được tạo ra. Trên thực tế, Kopervas đã nghĩ ra 5 gợi ý khi suy nghĩ tìm giải pháp hiệu quả như dưới đây: [7]

Yếu tố	Mô tả
Tập trung	Bắt đầu bằng mục tiêu; xác định vấn đề cần giải quyết
Dòng suy nghĩ	Mời nhiều nhóm tham gia vào để tạo ra nhiều phương án
Sự tươi mới	Sử dụng sự hiểu biết về khách hàng để khơi gợi ý tưởng
Theo sát	Viết ghi chú cho từng ý tưởng, sau đó đưa ra lựa chọn ưu tiên
Tần suất	Sử dụng việc suy nghĩ tìm giải pháp cho càng nhiều hoạt động càng tốt; càng sử dụng thường xuyên, càng hiệu quả.

- Vượt qua giới hạn. Có những khi, dù là hoạt động nhóm hay hoạt động cá nhân, mọi người đều có thể đến giới hạn bị hết ý tưởng. Dòng ý tưởng hoạt động nhanh chóng, và sau đó dường như dừng lại hoàn toàn. Nhà tâm lý học nhận thức Paul Paulus nói rằng đây cũng giống như một bức tường, nhưng trên thực tế, đây chỉ là một khoảng trống trong não. [8]

- Tìm kiếm các động lực chiến lược. Đôi khi bạn phải phá vỡ thói quen bình thường để có được dòng ý tưởng. Hãy đặt mình vào một môi trường mới hoặc làm một cái gì đó bằng tay như nặn đất sét chẳng hạn, đây thường có thể là một cách mở khóa ý tưởng trong tiềm thức đáng kinh ngạc.

Brainstorming, như một công cụ tạo ra ý tưởng, là một phương pháp đã được chứng minh hỗ trợ phát triển sáng tạo. Tuy nhiên, hãy nhớ rằng một số ý tưởng bạn đưa ra trong quá trình động não sẽ mạnh mẽ hơn những ý tưởng khác. Một ý tưởng tuyệt vời có hai yếu tố quan trọng: giải quyết các vấn đề của khách hàng và trong bán hàng B2B, nó cũng có thương hiệu với khách hàng. Bạn hãy tham khảo nhà tư vấn giải pháp Mike Rubin, về một vấn đề mà một trong những khách hàng ông gặp phải, đại lý Harley-Davidson, người muốn tăng doanh số và thu hút một cơ sở khách hàng rộng lớn hơn. Đại lý Harley-Davidson nổi tiếng của Mike đã thu hút được những vận động viên đạp xe, nhưng chủ cửa hàng còn muốn tiếp cận nhóm dân số tuổi cao hơn, bảo thủ hơn. Bằng cách biến đại lý thành một điểm đến, hoàn thành một bảo tàng và nhà hàng Harley, Rubin đã đưa ra một giải pháp vừa giải quyết vấn đề của khách hàng, vừa đúng với hình ảnh thương hiệu Harley. Nhà hàng, được thiết kế giống với một quán cà phê của nhà máy, hấp dẫn cả những người đi xe đạp và gia đình khó tính, và bảo tàng cũng là một bức vẽ thân thiện với gia đình, được đặt theo phong cách nhà kho phản ánh hình ảnh thương hiệu độc lập, cứng rắn và coi mờ. Kết quả? Trong ba năm, doanh số bán xe đạp tăng từ 800 lên hơn 1.700 hàng năm. [9]

Power selling: Bài học bán hàng từ các thương hiệu thành công

Họ làm những gì họ nói, một công ty phát triển sản phẩm hàng đầu, tin rằng đổi mới là con đường duy nhất dẫn đến thành công. Hợp tác và sáng tạo ý tưởng là một phong cách trong công ty phát minh ra chuột Apple, máy ảnh bỏ túi Polaroid I-Zone và Palm V. Bài viết này nêu bật cách họ hỗ trợ và khuyến khích văn hóa sáng tạo này. [10]

<http://www.fastcompany.com/articles/2001/03/kelley.html>

Nếu bạn đang làm việc ở nhà và bạn không có một đội nhóm để cùng suy nghĩ, thì đó không phải là vấn đề. Hãy để các đồng nghiệp trong các lĩnh vực khác tham gia bằng cách có tạo một cuộc gọi video. Hoặc cùng tạo ý tưởng trong mạng xã hội chuyên nghiệp bằng cách sử dụng tính năng thảo luận trên LinkedIn, lấy ý tưởng từ những người theo dõi bạn trên Twitter hoặc tạo wiki nơi mọi người có thể chia sẻ ý tưởng bất cứ lúc nào và xem ý tưởng mà người khác tạo ra.

Điểm mấu chốt trong bán hàng chính là xây dựng thương hiệu (hãy nhớ rằng đó là một thương hiệu độc đáo, nhất quán, có liên quan và có kết nối cảm xúc với khách hàng). Khi bạn thực sự hiểu khách hàng, nhu cầu và động lực của họ, bạn có thể cực kỳ sáng tạo về cách bạn định vị và kể câu chuyện về thương hiệu của mình.

Bước 3: Đưa ra những tuyên bố về lợi ích chung và lợi ích cụ thể

Một khi bạn đã động não một giải pháp dành riêng cho khách hàng, bạn muốn tìm cách giới thiệu giải pháp của mình một cách tốt nhất. Làm thế nào để trình bày ý tưởng này với khách hàng tiềm năng của mình để họ có thể thấy ngay tính thực tế của giải pháp đó? Làm thế nào để xây dựng giá trị mà bạn cung cấp? Làm thế nào để định vị ý tưởng trở thành lợi ích cho khách hàng tiềm năng, chứ không phải là một dịch vụ bán hàng đơn thuần? Trước khi tiếp cận, bạn nên xác định những điểm chung và những điểm cụ thể để nhấn mạnh giải pháp lợi ích với khách hàng. Khi trao giá trị cho khách hàng tiềm năng, bạn có cơ hội trở thành đối tác kinh doanh, không chỉ là một người đang cố gắng bán một thứ gì đó.

Hãy tưởng tượng bạn làm việc cho một nhà phân phối bán sỉ sản phẩm sữa cho các nhà hàng. Bạn đã nghiên cứu một trong những khách hàng tiềm năng của mình, một cửa hàng bán đồ ăn ở trung tâm thành phố và đã xác định được một trong những vấn đề chính của họ: công ty đang mất khách hàng vào tay cửa hàng bán bánh sandwich bên kia đường. Khách hàng tiềm năng của bạn có thể chưa nhận ra nguồn gốc của rắc rối này, nhưng bạn có một ý tưởng. Có vẻ như đối thủ cạnh tranh có những chiếc bánh sandwich rẻ hơn, và bạn biết vấn đề nằm ở chi phí của thành phần sản phẩm. Khách hàng tiềm năng của bạn hiện đang dùng loại phô mai đắt hơn 10% so với cùng một loại mà bạn cung cấp. Nếu cửa hàng này mua phô mai của bạn, nó sẽ có thể hạ giá thành bánh sandwich xuống một mức giá cạnh tranh hơn và thu hút khách hàng nhiều hơn. Bạn cũng đã suy nghĩ làm thế nào để cửa hàng có thể tạo ra một loại bánh sandwich đặc trưng: một sự kết hợp độc đáo giữa thịt và phô mát có 1 không 2. Loại bánh sandwich này tạo ra sự khác biệt cho cửa hàng và một lý do để khách hàng trở lại. Nói cách khác, bạn đang giúp xây dựng thương hiệu và doanh nghiệp tiềm năng của bạn với một ý tưởng tuyệt vời. Đây là một giải pháp tốt, nhưng bạn không thể chạy vào cửa hàng đó và nói với khách hàng tiềm năng của bạn “tôi muốn bán cho bạn một ít phô mai”. Khách hàng tiềm năng của bạn không cần phô mai; anh ta cần phải tăng doanh số bán hàng của mình, và anh ấy có thể sẽ bảo bạn đi vì anh ta đã có một nhà cung cấp sản phẩm sữa rồi. Việc của bạn là đóng khung giải pháp theo cách mà khách hàng của bạn có thể dễ dàng thấy được sự liên quan của nó với vấn đề của mình; “lợi ích của tôi là gì?” câu hỏi này cần được đề cập ngay từ đầu cuộc nói chuyện. [11] Bạn hãy bắt đầu bằng cách phác thảo một tuyên bố lợi ích chung, một tuyên bố đưa ra bức tranh lớn về cách giải pháp của bạn sẽ đáp ứng nhu cầu khách hàng tiềm năng. Chẳng hạn, bạn có thể nói, tôi có một ý tưởng để tăng doanh số bán sandwich của bạn lên 15 phần trăm. Tuyên bố của bạn giới thiệu một giải pháp chứ không phải là một sản phẩm.

Thông báo về lợi ích chung, không giống với lợi ích cụ thể, phải đủ rộng để trở nên quan trọng với hầu hết mọi người. [12] Họ có thể giải quyết những việc như cải thiện sự phổ biến công ty, mở rộng kinh doanh, tăng lợi nhuận hoặc cắt giảm chi phí. Mặt khác, thông báo lợi ích cụ thể được đưa ra một khi bạn đã thu hút được sự chú ý của khách hàng tiềm năng. Nó xác định cách thức cụ thể mà giải pháp của bạn áp dụng cho khách hàng tiềm năng và nó chứng tỏ rằng bạn đã thực hiện nghiên cứu của mình và hiểu các nhu cầu duy nhất cho công ty hoặc tình huống của họ. Chẳng hạn, bạn có thể nói rằng, chi phí thực phẩm của bạn quá cao và điều đó khiến bạn không thể cạnh tranh với các doanh nghiệp khác. Tôi có thể giúp bạn cắt giảm chi phí thực phẩm để bạn có đủ khả năng bán món burrito bữa sáng với giá dưới 2,99 đô la. Đó có phải là điều bạn sẽ quan tâm không? Nếu bạn đã thực hiện nghiên cứu và suy nghĩ về một giải pháp hiệu quả, tuyên bố lợi ích sẽ là công cụ mang lại sức mạnh để truyền đạt thông tin đó một cách rõ ràng và hiệu quả.

13.3 XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU CUỘC GỌI TRƯỚC: BÁN HÀNG THÔNG MINH HƠN

MỤC TIÊU HỌC TẬP

1. Tìm hiểu cách đặt mục tiêu SMART.

Xác định nhu cầu của khách hàng tiềm năng chỉ là một phần trong nghiên cứu trước khi gặp khách hàng. Vẫn còn nhiều điều cần tìm hiểu và lập kế hoạch phải thực hiện trước khi gặp hoặc nói chuyện với khách hàng.

Xác định mục tiêu

Nếu bạn chưa biết mình muốn gì trước khi thực hiện cuộc gọi bán hàng, sẽ rất khó xác định phải nói gì với khách hàng qua điện thoại.

Đặt mục tiêu trước là một bước chiến lược quan trọng. Nếu bạn có mục tiêu rõ ràng, bạn sẽ tự tin hơn, chín chu hơn và nhiều khả năng bạn sẽ thấy kết quả. Khách hàng của bạn là những người bận rộn, và bạn không muốn lãng phí thời gian của họ. Họ sẽ đánh giá cao tổ chức của bạn và sẽ có nhiều khả năng tin tưởng vào phán đoán của bạn nếu bạn có sự chuẩn bị. Bạn cũng không muốn lãng phí thời gian của bạn hoặc công ty của bạn. Theo Hoovers, một cuộc gọi bán hàng trung bình tiêu tốn của một công ty gần 400 đô la! [1] Khi bạn lên kế hoạch cho cuộc họp, hãy tự hỏi câu hỏi này: Cuộc gọi này nếu thành công sẽ như thế nào? Câu hỏi này có vẻ dễ trả lời, nhưng thành công không phải lúc nào cũng có nghĩa là chốt được đơn hàng.

Trong một số trường hợp, bạn có thể gọi một lần là chốt được ngay, nhưng với những thương vụ lớn hơn, đặc biệt kinh doanh B2B, chu kỳ bán hàng hoặc thời gian cần thiết từ lần gặp đầu tiên cho đến khi chốt đơn hàng nhìn chung là lâu hơn, đôi khi thậm chí mất tới một năm hoặc lâu hơn. Hãy xem xét Telegraph Hill Robes, một công ty có trụ sở tại San Francisco bán áo choàng tắm cho các khách sạn cao cấp có spa. Mua đủ áo choàng tắm cho một spa trong khách sạn là một khoản đầu tư lớn, một điều mà hầu hết khách hàng phải cân nhắc kỹ lưỡng. Việc bán hàng phải rõ ràng với hai người trong công ty: tổng giám đốc và quản lý khách sạn. Kết quả là, khi Telegraph Hill lần đầu tiên bắt đầu bán sản phẩm của mình vào năm 1996, chu kỳ bán hàng trung bình của họ là hai năm! [3] Nếu bạn biết rằng mình đang phải đối mặt với chu kỳ bán hàng dài hơn, mục tiêu của cuộc gọi ban đầu có thể là thu thập và truyền đạt thông tin cụ thể để tiếp tục quá trình bán hàng hoặc đánh giá khách hàng tiềm năng.

Theo Gary Duncan, hiệu trưởng của tổ chức đào tạo bán hàng Leadership Connections “Trong những thương vụ phức tạp hơn, thực tế là việc đặt mục tiêu trước khi gặp giúp thiết lập mối quan hệ và tạo dựng niềm tin, tạo liên hệ mới trong tổ chức, đánh giá ngân sách khách hàng tiềm năng hoặc tìm ra quy trình ra quyết định của khách hàng tiềm năng. Chẳng hạn, bạn có thể quyết định muốn tìm hiểu ai là nhà cung cấp hiện tại của khách hàng tiềm năng, bất kỳ vấn đề nào mà khách hàng tiềm năng gặp phải với dịch vụ mà cô ấy đang nhận và mục tiêu tương lai: kết quả mà cô ấy hy vọng từ cuộc gọi này là gì?

Đôi khi, xác định mục tiêu chiến lược thu thập thông tin có thể giúp bạn rút ngắn chu kỳ bán hàng tổng thể. Lấy Acumen làm ví dụ, một công ty bán phần mềm kế toán cho các tập đoàn. Ban đầu, chu kỳ bán hàng của công ty kéo dài khoảng chín tháng. Tuy nhiên, một khi có chiến lược hơn khi lên kế hoạch, thiết kế một hệ thống các câu hỏi đủ điều kiện nghiêm ngặt mà nhân viên bán hàng của họ phải giải quyết trước khi đưa ra doanh số, Acumen thực sự đã giảm chu kỳ bán hàng trung bình xuống khoảng từ ba đến sáu tháng. Đặt câu hỏi chi tiết trong các cuộc gọi bán hàng cho phép công ty cắt giảm thời gian lãng phí và giới thiệu cho những khách hàng không đủ tiêu chuẩn.

Đặt mục tiêu SMART

Đây là giai đoạn đầu của quá trình bán hàng phức tạp và bạn đang đặt mục tiêu cho cuộc họp tiếp theo với khách hàng của mình. Bạn biết đây sẽ là một phiên thu thập thông tin vì bạn cần biết thêm trước khi bạn có thể đề xuất một giải pháp cụ thể, khả thi. Tuy nhiên, nếu bạn tham gia vào một cuộc họp với một kế hoạch mơ hồ như “tôi muốn tìm

hiểu thêm về công việc kinh doanh của khách hàng” thì bạn sẽ không đạt được nhiều thành công. [6] Thay vào đó, bạn có thể đưa ra một mục tiêu tương tự như mục tiêu đã đề cập trước đó: Vào cuối cuộc họp này, tôi muốn biết nhà cung cấp hiện tại cho khách hàng là ai, những vấn đề hoặc thách thức mà anh ấy gặp phải với dịch vụ của nhà cung cấp này và 3 điều mà khách hàng ưu tiên là gì. Đó là, mục tiêu phải Cụ thể (Specific), Đo lường được (Measurable), Có thể hành động được (Actionable), Thực tế (Realistic) và Có thời gian rõ ràng (Time-bound). [7]

- **Cụ thể.** Mục tiêu cần xác định rõ những hành động bạn muốn khách hàng thực hiện, thông tin nào bạn hy vọng truyền đạt và/hoặc thông tin nào bạn hy vọng sẽ học được từ cuộc gọi bán hàng của mình. Trong ví dụ được trích dẫn bởi Gary Duncan, nhân viên bán hàng đang chuẩn bị thu thập ba thông tin cụ thể.
- **Đo lường được.** Bạn muốn đo lường những nỗ lực của mình để biết khi kết thúc cuộc gọi bán hàng, bạn đã đạt được những gì đã đặt ra hay chưa. Điều này sẽ giúp bạn lập kế hoạch cho những hành động tiếp theo. Như hai câu hỏi đầu tiên trong ví dụ có thể đo lường bằng câu trả lời CÓ hoặc KHÔNG đơn giản (Tôi đã tìm ra tên của các nhà cung cấp hiện tại chưa? Tôi có xác định được các vấn đề và thách thức mà khách hàng của tôi gặp phải không?). Và phần cuối của mục tiêu là có thể định lượng được (Khách hàng có bao nhiêu mục tiêu?)
- **Có thể hành động.** Nếu một mục tiêu là có thể hành động hoặc có thể đạt được, thì đó là điều mà bạn có thể làm. Nó có thể liên quan đến việc đặt câu hỏi, giải thích một cái gì đó, hoặc gợi ý một cái gì đó. Dù thế nào đi nữa, nó nên là thứ mà bạn có khả năng hành động. Trong một số trường hợp, mục tiêu có thể hành động có thể đơn giản như chốt được đơn hàng: “Vào cuối cuộc họp, tôi muốn thuyết phục khách hàng tiềm năng ký hợp đồng”.
- **Thực tế.** Nếu bạn đặt mục tiêu quá cao hoặc cố gắng đẩy quá trình bán hàng quá nhanh, bạn sẽ chỉ tự khiến cho mình thất vọng và thất bại. Hãy tự hỏi mình, tôi có thể kỳ vọng điều gì với tình huống hiện tại của khách hàng? Nếu bạn quyết định có được cuộc hẹn với mười người đứng đầu trong tổ chức trong lần tiếp xúc đầu tiên với công ty hoặc nếu bạn có ý định chốt đơn hàng từ cuộc gọi đầu tiên, bạn có thể sẽ không thể đạt được những gì bạn đặt ra.
- **Thời gian ràng buộc.** Bạn không chỉ nên biết những gì bạn hy vọng sẽ đạt được, mà bạn cũng nên biết khi nào bạn hy vọng sẽ hoàn thành nó. Trong ví dụ, khung thời gian của bạn là vào cuối cuộc gọi bán hàng. Các lần khác, bạn có thể đặt một ngày cụ thể, ví dụ, hãy khiến khách hàng đồng ý lên lịch gặp mặt trực tiếp vào ngày 15.

Mục tiêu SMART mang lại cho bạn sức mạnh nhờ khả năng đặt ra mục tiêu có thể đạt được. Một cách đơn giản mà hiệu quả khác là viết mục tiêu ra giấy. Bạn không chỉ có khả năng cam kết mạnh mẽ hơn khi đã viết lên giấy, mà bạn còn có thể sử dụng các mục tiêu bằng văn bản của mình để tham khảo sau này khi đang gọi điện nếu cần. [8]

13.4 CHUẨN BỊ BÀI THUYẾT TRÌNH

MỤC TIÊU HỌC TẬP

1. Thảo luận về các yếu tố chính khi chuẩn bị thuyết trình.

Sau khi đã tìm hiểu về khách hàng, xem xét giải pháp và đặt mục tiêu SMART, bạn đã có một nền tảng tốt để tiến về phía trước. Bài tập duy nhất còn lại phải làm là lên kế hoạch cho bài thuyết trình bán hàng. Ngay cả khi bạn có một giải pháp tuyệt vời để cung cấp, và mặc dù mục tiêu của bạn có thể được xác định rõ ràng, bạn không thể khiến cho doanh số tăng lên được. Nếu khách hàng thấy bạn chuẩn bị tốt (nghĩa là, nếu bạn đã điều chỉnh chu đáo phong cách, tài liệu thuyết trình sao cho phù hợp với những gì bạn biết về người liên hệ và văn hóa công ty), bạn sẽ tiến xa trong việc thiết lập mối quan hệ mạnh mẽ với khách hàng và có được sự tin tưởng và tôn trọng.

Chuẩn bị thuyết trình

Chuẩn bị bài thuyết trình bán hàng có vẻ như là một nhiệm vụ quá sức. Bạn nên nói bao lâu và bạn nên dành bao nhiêu thời gian cho việc đặt câu hỏi? Bạn nên minh họa hay đưa ví dụ? Bạn nên trang trọng đến mức nào? Những điểm bạn nên giải quyết đầu tiên là gì? Dưới đây là bốn nguyên tắc chung cần ghi nhớ khi bạn bắt đầu quá trình lập kế hoạch.

Ưu tiên bố cục của bài thuyết trình

Bài thuyết trình của bạn nên được tổ chức tốt. Hãy suy nghĩ về cách bạn muốn bắt đầu, khi nào bạn sẽ giới thiệu thông tin chính trong bản trình bày của mình và khi nào bạn sẽ sử dụng phần minh họa sản phẩm. Khi Tom Szaky, Giám đốc điều hành của công ty sản phẩm làm vườn TerraCycle, thuyết trình về doanh số, ông chuẩn bị bằng cách lập một chương trình ưu tiên thông tin mà ông muốn truyền đạt và sắp xếp theo thứ tự chiến lược. Ví dụ, Szaky biết rằng nếu ông giới thiệu sản phẩm của mình ở gần đầu bài thuyết trình, khách hàng sẽ đưa ra quyết định mua trước khi họ biết điều gì làm cho TerraCycle trở nên độc đáo, vì vậy ông bắt đầu tất cả các bài thuyết trình của mình bằng cách nói về những tính năng khiến cho họ nổi bật [1] Điều này không những mang lại cho bạn một lợi thế chiến lược, mà còn giúp khách hàng thấy rằng bạn rất chín chu. Mang theo các bản sao về bố cục bài thuyết trình giúp khách hàng theo dõi bài nói của bạn tốt hơn.

Cá nhân hóa

Ở giai đoạn này, bạn nên có một số kiến thức về người bạn liên hệ trong công ty và bạn nên hiểu về văn hóa và ưu tiên đặc biệt của công ty. Khi bạn lên kế hoạch cho bài thuyết trình, bạn có thể sử dụng kiến thức này để điều chỉnh cách tiếp cận với khách hàng tiềm năng. Bạn sẽ thiết lập cho bài thuyết trình phong cách nào? Khách hàng tiềm năng của bạn có phải là một công ty vui vẻ và quen với sự hài hước hoặc sự tương tác trong khi thuyết trình không? Bạn đang trình bày cho một nhóm các nhà điều hành bận rộn, những người sẽ coi trọng một cách tiếp cận hiệu quả, không vô nghĩa? Hãy suy nghĩ về mức độ trang trọng mà khách hàng của bạn sẽ mong đợi. Điều này sẽ quyết định cách bạn ăn mặc, cách bạn nói và cách bạn thiết kế các phương tiện trực quan và trình diễn. Khi Tom Szaky thuyết trình cho những người mua từ Wal-Mart (một trong những khách hàng lớn nhất của ông), ông ăn mặc giản dị, có thể là áo khoác nhung, đội mũ John Deere và đi giày sên. [2] Wal-Mart thể hiện mình là một công ty không rườm rà và thái độ này ảnh hưởng xuyên suốt đến văn hóa công ty. Hiểu được khía cạnh này của công ty và những người liên hệ - người đại diện văn phòng Garden, Szaky đã thay đổi cách tiếp cận cho phù hợp.

Chuẩn bị mình họa

Con người thường phản ứng rất tốt với những gì họ có thể nhìn thấy và tự mình cảm nhận. Bài thuyết trình bán hàng của bạn sẽ không hoàn chỉnh nếu như không có phần minh họa cho sản phẩm và những công cụ trực quan khuyến khích khách hàng hoặc giúp họ nhìn ra giá trị của sản phẩm một cách trực tiếp. Khi bạn phát triển khía cạnh này trong bài thuyết trình của mình, hãy xem xét các slide hoặc giấy tờ tóm tắt giúp nhấn mạnh những điểm chính. Bạn hãy cân nhắc sử dụng những điều giúp khách hàng hình dung ra giải pháp của bạn là có ích. Ví dụ, trong một bài thuyết trình với người mua hàng tại Wal-mart, Szaky đã đưa ra một loạt những bài báo mà Terra Cycle sử dụng để giúp Wal-mart xây dựng hình ảnh tích cực. Ông còn dùng những video ngắn, một chậu cây xanh. Thêm vào đó, do người liên hệ với ông trong công ty đã yêu cầu được xem sản phẩm đó trông sẽ ra sao, Szaky đã mang đến những sản phẩm dùng thử để giúp khách hàng hình dung ra những chậu cây này.

Thực hành

Cuối cùng, sau khi viết ra bài thuyết trình, bạn hãy thực hành. Thực hành trước gương, thuyết trình trước người thân và đồng nghiệp (nếu có khán giả sẵn sàng nghe), và làm đi làm lại bài cho đến khi bạn đã thành thục. Bạn muốn bài thuyết trình thật trôi chảy, nhưng cũng cần phải thật tự nhiên. Thậm chí những nhân viên bán hàng có kinh nghiệm như Tom Szaky đã phải thực hành – bước chân như thế nào, diễn đạt ra sao... và đảm bảo mình hiểu mình đang nói gì – trước khi gọi điện cho khách hàng.

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Neil Rackham, *The SPIN Selling Fieldbook* (New York: McGraw-Hill, 1996), 39.
2. C. J. Ng, "Customers Don't Buy from People They Like, They Buy from Those They Trust," *EzineArticles*, August 7, 2008, <http://ezinearticles.com/?Customers-Dont-Buy-From-People-They-Like,-They-Buy-From-Those-They-Trust&id=1391175> (accessed July 15, 2009).
3. Noel Capon, *Key Account Management and Planning* (New York: The Free Press, 2001), 142.
4. Gerry Tabio, "Creative Solutions," presentation at Greater Media Philadelphia Sales Meeting, Philadelphia, PA, May 14, 2009.
5. "Frontier Airlines Partners with Pepsi," *Breaking Travel News*, January 9, 2003, <http://www.breakingtravelnews.com/article.php?story=40005018&query=inflight> (accessed July 15, 2009).
6. Marcel Sim, "Leveraging Your CRM System to Expand Your Client Relationships," *Get Entrepreneurial*, August 12, 2008, http://www.getentrepreneurial.com/customer-service/leveraging_your_crm_system_to_expand_your_client_relationships.html (accessed July 15, 2009).
7. Marcel Sim, "Leveraging Your CRM System to Expand Your Client Relationships," *Get Entrepreneurial*, August 12, 2008, http://www.getentrepreneurial.com/customer-service/leveraging_your_crm_system_to_expand_your_client_relationships.html (accessed July 15, 2009).

8. Shonan Noronha, "The Joy of Work," Inc., August 1, 2007, <http://www.inc.com/sourcebook/prup/20070801.html> (accessed July 15, 2009).
9. Paul Cherry, *Questions That Sell: The Powerful Process for Discovering What Your Customer Really Wants* (New York: AMACOM, 2006), 25.
10. Paul Cherry, *Questions That Sell: The Powerful Process for Discovering What Your Customer Really Wants* (New York: AMACOM, 2006), 25.
11. Gary Duncan, "Every Sales Call Requires an Objective and Decision," *Denver Business Journal*, October 13, 2006, <http://denver.bizjournals.com/denver/stories/2006/10/16/smallb8.html> (accessed July 15, 2009).
12. American Institute of Public Certified Accountants, "Successful Selling Tips: The Sales Objective," <http://www.aicpa.org/Professional+Resources/CPA+Marketing+Toolkit/SellingTips6.htm> (accessed July 15, 2009).
13. Susan Greco, "The Need for Speed," Inc., April 2007, <http://www.inc.com/magazine/20070401/salesmarketing-smart-selling.html> (accessed July 15, 2009).
14. Gary Duncan, "Every Sales Call Requires an Objective and Decision," *Denver Business Journal*, October 13, 2006, <http://denver.bizjournals.com/denver/stories/2006/10/16/smallb8.html> (accessed July 15, 2009).
15. Susan Greco, "The Need for Speed," Inc., April 2007, <http://www.inc.com/magazine/20070401/salesmarketing-smart-selling.html> (accessed July 15, 2009).
16. Skills Connection, "How to Get Better Results from your Sales Meetings," video, March 3, 2008, <http://www.youtube.com/watch?v=1P6bU1efZbI> (accessed July 15, 2009).
17. Virtual Strategist, "How to Set SMART Goals," video, M3 Planning, October 17, 2008, <http://www.youtube.com/watch?v=uThBb3kGf4k> (accessed July 15, 2009).
18. Roy Chitwood, "Every Sales Call Must Have a Clear Objective," *Puget Sound Business Journal*, September 26, 1997, <http://www.bizjournals.com/seattle/stories/1997/09/29/smallb3.html?page=2> (accessed July 15, 2009).

CHƯƠNG 14

CÁCH TIẾP CẬN: SỨC MẠNH CỦA KẾT NỐI

14.1 ẢN TƯỢNG ĐẦU TIÊN TẠO NÊN SỰ KHÁC BIỆT

MỤC TIÊU HỌC TẬP

1. Hiểu vai trò của ấn tượng đầu tiên và tầm quan trọng của cách tiếp cận mạnh mẽ.

Khi Paul McCartney trở lại New York vào tháng 7 năm 2009 để hát trong buổi hòa nhạc tại Citi Field, sân vận động mới được xây dựng ở Shea Stadium nơi ban nhạc The Beatles lần đầu tiên xâm chiếm sân khấu âm nhạc Mỹ vào năm 1965, bầu không khí trở nên sôi động. Anh bắt đầu buổi hòa nhạc bằng câu nói, “Chào mừng đến với Sân vận động Citi Field mới. Lâu lắm rồi tôi mới có mặt ở đây. Tôi có cảm giác chúng ta sẽ có một chút niềm vui tối nay”. Sau đó, anh hát bài hát The Driveles kinh điển của The Beatles, đám đông trở nên phấn khích. Paul McCartney không cần nói chuyện với khán giả. Trên thực tế, mọi người đến đây để nghe ca sĩ này nói; họ đến nghe anh hát. Nhưng Paul McCartney hiểu rõ sức mạnh của một cách tiếp cận mạnh mẽ. Sự chào đón ngắn gọn của anh, nhắc lại quá khứ và lời hứa cho một chương trình tuyệt vời là phương pháp bán hàng ngắn gọn nhưng hiệu quả. Mặc dù bạn có thể không nghĩ Paul McCartney là một nhân viên bán hàng, nhưng các buổi hòa nhạc của anh, giống như những ngôi sao nhạc rock và nghệ sĩ thu âm khác, thực sự là những bài thuyết trình bán hàng cho các bài hát và album mới.

Trong tất cả các loại bán hàng, cách tiếp cận sẽ đi trước bài thuyết trình bán hàng. Trong buổi hòa nhạc, có lẽ bạn đã biết Paul McCartney và những gì có thể mong đợi từ anh ấy. Nhưng khi bạn gặp ai đó lần đầu tiên trong bán hàng, cách tiếp cận của bạn sẽ không thành công trừ khi bạn biết cách tạo ấn tượng tốt.

Điều đầu tiên

“Bạn chỉ có một cơ hội để tạo ấn tượng đầu tiên”. Đây là câu nói mà bạn có thể đã nghe nhiều lần trước đây. Ấn tượng đầu tiên nhanh chóng được hình thành, khó thay đổi và có thể có tác dụng lâu dài. [3] Hãy nghĩ về cuộc hẹn đầu tiên, ngày đầu tiên ở trường trung học hoặc đại học, hoặc bất kỳ cuộc phỏng vấn việc làm nào bạn đã tham gia. Bạn có thể đã lo lắng vì bạn biết tầm quan trọng của việc tạo ấn tượng tốt đầu tiên. Tương tự, cách tiếp cận bán hàng là điểm đáng sợ nhất của quy trình bán hàng đối với nhiều nhân viên bán hàng vì họ biết rằng quyết định mua hay không mua thường có thể bắt đầu với liên hệ ban đầu này. Cách tiếp cận là cuộc gọi điện thoại đầu tiên của bạn đến khách hàng tiềm năng, thời điểm bạn bước tới một khách hàng mới và nói “đó là mô hình mới nhất của chúng tôi, và nó có công suất một terabyte. Bạn có ghi lại nhiều video hoặc âm nhạc không”? Lần đầu tiên bạn đến một doanh nghiệp khi bạn mong muốn lập một cuộc họp với khách hàng tiềm năng của bạn. Bạn đã thực hiện nghiên cứu, lập kế hoạch và chuẩn bị, nhưng cách tiếp cận mới là lúc mọi chuyện bắt đầu.

6 chữ C trong phương pháp bán hàng

Mặc dù việc tìm kiếm và chấp thuận hoàn toàn nằm trong tầm kiểm soát của bạn, cách tiếp cận là phần đầu tiên của quy trình bán hàng nơi bạn thực sự tiếp xúc với khách hàng tiềm năng của mình và bạn không chắc chắn họ sẽ nói gì; điều này có thể gây đau đầu

một chút. Tuy nhiên, nếu bạn đã nghiên cứu về khách hàng tiềm năng và nếu bạn tham gia vào cuộc gọi bán hàng đã được chuẩn bị, bạn có thể tin tưởng rằng bạn sẽ có thể điều chỉnh phương pháp bán hàng của mình cho khách hàng cá nhân. Hãy nhớ rằng bạn không bán sản phẩm trong quá trình tiếp cận; bạn chỉ đang giới thiệu bản thân và mở đường cho cơ hội thực hiện bài thuyết trình bán hàng sau này. Hãy xem xét sáu chữ C này, hoặc những điều cần lưu ý trước và trong khi tiếp cận bán hàng. Sáu điểm này sẽ giúp bạn dự đoán các phản hồi của khách hàng, tùy chỉnh và thực hiện phương pháp thành công.

6 chữ C trong bán hàng

- Sự tự tin (Confidence)
- Uy tín (Credibility)
- Liên lạc (Contact)
- Giao tiếp (Communication)
- Điều chỉnh (Customization)
- Hợp tác (Collaboration)

Sự tự tin

Nếu bạn hiểu rõ về sản phẩm của mình và bạn đã đặt mục tiêu, chuẩn bị một tuyên bố lợi ích chung, bạn đã chuẩn bị tốt rồi, vì vậy hãy tự tin. (Mặt khác, tự tin mà không chuẩn bị chắc chắn sẽ dẫn đến thất vọng, vì vậy hãy chắc chắn rằng bạn thực sự đã tìm hiểu mọi thứ từ trước). Không chỉ thái độ tự tin sẽ tạo ra tinh thần cho cuộc họp và giúp bạn tạo dựng uy tín với khách hàng, mà còn giúp bạn thực hiện công việc tốt hơn. Như nhà tâm lý học William James đã nói, “Thái độ lúc bắt đầu một nhiệm vụ khó khăn, hơn bất cứ điều gì khác, sẽ ảnh hưởng đến kết quả thành công.”

Tất nhiên, để tự tin trong một tình huống căng thẳng, nói thì dễ hơn là làm, nhưng có một số thủ thuật tâm lý đơn giản có thể giúp ích cho bạn. Đối với phương pháp bán hàng trực tiếp, huấn luyện viên bán hàng Jim Meisenheimer khuyên bạn nên khẳng định trước khi bước vào cuộc họp. Chẳng hạn, hãy nói với chính mình: “Đây sẽ là một trong những cuộc gặp gỡ tích cực nhất mà tôi từng có với một khách hàng tiềm năng.” Nếu bạn tin rằng bạn sẽ thành công, nhiều khả năng bạn sẽ thành công. Ngoài ra, việc mặc đẹp (sẽ thảo luận chi tiết hơn ở phần sau của chương này), sẽ giúp bạn cảm thấy tự tin và chuyên nghiệp hơn. Đối với các cuộc gọi bán hàng qua điện thoại, hãy chuẩn bị cho cuộc gọi của bạn bằng cách tổ chức không gian làm việc của bạn trước. Dọn dẹp bàn làm việc và đảm bảo bạn có mọi thứ bạn cần trong phạm vi dễ dàng tiếp cận như lịch, bảng ghi chú và bút, tờ thông tin, bảng kế hoạch và bất cứ thứ gì khác có thể hữu ích trong suốt cuộc gọi. Bạn cũng nên thử đứng lên (vì mọi người cảm thấy mạnh mẽ hơn khi họ đứng) và mỉm cười khi bạn nói chuyện (nó sẽ giúp bạn thư giãn và sẽ giúp bạn sử dụng giọng nói tích cực, tràn đầy năng lượng).

Sự tín nhiệm

Xây dựng uy tín là một trong những thách thức quan trọng nhất mà bạn sẽ phải đối mặt sớm trong cuộc gọi bán hàng; bạn muốn thuyết phục khách hàng rằng bạn có năng lực, rằng bạn cung cấp các giải pháp có giá trị và rằng bạn đáng tin cậy. Như chiến lược gia bán hàng Thomas A. Freese viết, “Không có uy tín, người bán sẽ không có cả cơ hội lay động ý định của khách hàng tiềm năng, dù chỉ là nhỏ nhất.” Bắt đầu cuộc trò chuyện bằng cách giới thiệu bản thân và công ty của bạn; nếu bạn gặp trực tiếp khách hàng của mình, hãy giao

tiếp bằng mắt và bắt tay thật chặt. Tiếp theo, giải thích ngắn gọn mục đích của cuộc gọi (mà không thực hiện bài thuyết trình bán hàng). Khách hàng của bạn là những người bận rộn, và sẽ đánh giá cao nếu bạn nói ngắn gọn. Ngoài ra, một cách thức thẳng thắn như thế này sẽ truyền đạt sự đáng tin cậy.

Tùy thuộc vào loại tình huống bán hàng, bạn có thể tiếp cận khách hàng tiềm năng của mình hoặc họ có thể tiếp cận bạn. Trong bán hàng B2B, bạn thường tiếp cận khách hàng tiềm năng của mình, vì vậy bạn phải nghiên cứu trước. Mặc dù các loại giấy chứng nhận như hồ sơ theo dõi đã được chứng minh, số lượng khách hàng hài lòng hay số năm bán hàng có thể giúp thiết lập uy tín của bạn, theo Jeff Thull, CEO của Prime Resource Group, những bằng cấp này được đều nằm trong dự đoán của khách hàng và liệt kê chúng ra không phải là cách hiệu quả để chốt đơn hàng. Thull nói rằng khi bạn có thể chứng minh rằng bạn đã tìm hiểu trước về khách hàng, bạn sẽ có sự uy tín rất cao đối với khách hàng. Nói cách khác, không phải những gì bạn biết về công ty và sản phẩm của mình sẽ gây ấn tượng với khách hàng; mà là những gì bạn biết về khách hàng và tình hình của họ mới quan trọng. Ở phần cuối chương này, bạn sẽ tìm hiểu về các cách cụ thể để làm điều đó.

Liên lạc

Bây giờ bạn có thể tự hỏi làm thế nào để tiếp cận với khách hàng tiềm năng. Bạn có muốn liên lạc trực tiếp, trên điện thoại hoặc qua e-mail không? Cách bạn liên lạc sẽ phụ thuộc vào tình hình bán hàng cụ thể. Bạn hãy cân nhắc liệu bạn đang ở trong một tình huống mà mình nên chủ động tiếp cận, hay để khách hàng chủ động, hoặc cả hai. Chẳng hạn, có thể bạn làm việc cho một công ty chuyên về đào tạo doanh nghiệp và dịch vụ phát triển cá nhân, và khách hàng của bạn bao gồm những người được giới thiệu (trong trường hợp khách hàng tiềm năng đang tiếp cận bạn) cũng như khách hàng tiềm năng mà bạn đã xác định qua tìm hiểu trước (trong trường hợp bạn đang liên hệ họ). Ngay cả việc bán lẻ cũng có thể dùng cả hai cách này. Nếu bạn đang bán ô tô hoặc đồ trang sức, khách hàng của bạn có thể đến phòng trưng bày hoặc cửa hàng và nhờ bạn giúp đỡ trực tiếp, hoặc anh ta có thể bắt đầu tìm kiếm xung quanh, trong trường hợp đó bạn sẽ tiếp cận anh ta. Tất nhiên, vì môi trường, trong hầu hết các tình huống bán lẻ, việc tiếp cận sẽ mang tính cá nhân.

Trong khi đó, không có một công thức liên lạc cụ thể nào cả, điều duy nhất không đổi là làm cho việc liên lạc mang tính cá nhân. Mỗi tình huống đều khác nhau, một số cách tiếp cận có thể được thực hiện tại một triển lãm thương mại, hoặc trong một văn phòng, hoặc thậm chí trên điện thoại, nhưng thể hiện sự cảm kích luôn là điều nên làm. Trong tất cả các cuộc trò chuyện, hãy đưa ra ít nhất một nhận xét đánh giá cao, theo Rosalie Maggio, tác giả của cuốn Nghệ thuật nói chuyện với bất cứ ai; bạn hãy khen ngợi sự nhạy bén trong kinh doanh của người khác, công việc từ thiện hay thậm chí là đôi giày của khách hàng. Miễn là lời khen đó ngắn gọn, chân thành và cụ thể, cảm giác sẽ được ghi nhớ rất lâu sau khi những từ ngữ khác bị lãng quên.

Mặt khác, trong những tình huống bạn mà bạn liên hệ với khách hàng trước, điều quan trọng là phải suy nghĩ chiến lược tiếp cận. E-mail là một trong những cách hiệu quả nhất và ít tốn kém nhất để liên lạc với một số lượng lớn khách hàng tiềm năng, nhưng e-mail không mang tính cá nhân và có tỷ lệ phản hồi thấp: cao nhất là 2 hoặc 3%. (Chỉ cần nghĩ đến tất cả các email rác mà bạn đã xóa hoặc gửi qua các bộ lọc thư rác hàng ngày). E-mail có thể hoạt động như một phần mở rộng của quy trình đánh giá khách hàng vì chỉ những khách hàng tiềm năng quan tâm thực sự mới có đủ động lực để trả lời mail e-mail.

Điều này làm cho e-mail trở thành một cách tiếp cận hữu ích cho việc bán hàng nhỏ hơn, ít phức tạp hơn, đòi hỏi người bán phải đối phó với một số lượng lớn khách hàng tiềm năng (ví dụ: bảo hiểm hoặc bất động sản). Mặt khác, e-mail không phải là cách hiệu quả nhất để tiếp cận được khách hàng tiềm năng chất lượng, đặc biệt là không phải trong các thương vụ B2B phức tạp, suy cho cùng, trong mối quan hệ bán hàng, bạn muốn cách tiếp cận của mình càng riêng tư càng tốt.

Gặp gỡ trực tiếp chắc chắn là cách tiếp cận cá nhân nhất mà bạn có thể thực hiện, nhưng nó cũng khó nhất. Trong các thương vụ B2B lớn, vì người liên hệ của bạn là những người ra quyết định với trách nhiệm cao, họ là những người bận rộn. Bạn sẽ không xuất hiện tại các doanh nghiệp của họ mà không có một cuộc hẹn. Trong những trường hợp này, tốt nhất bạn nên gọi điện trước và hỏi người liên hệ nếu bạn có thể sắp xếp thời gian để gặp trực tiếp. Tất nhiên, bạn có thể được gửi ngay vào hộp thư thoại, đặc biệt là khi bạn đang cố gắng liên hệ với người quản lý bận rộn. Nếu bạn đã thử một số lần và không thể vượt qua, bạn có thể để lại tin nhắn, nhưng hãy đảm bảo bạn theo dõi bằng cách gọi lại sau trong ngày hoặc ngày hôm sau. Hãy kiên trì và gọi lại cho đến khi bạn có thể nói chuyện với ai đó. Cũng nên nhớ rằng quy tắc nào cũng có ngoại lệ. Bạn có thể có cơ hội thực hiện liên lạc đầu tiên (và đảm bảo một cuộc hẹn cho buổi thuyết trình bán hàng) nếu bạn biết khách hàng tiềm năng B2B của bạn sẽ có mặt tại một triển lãm thương mại hoặc sự kiện trong ngành mà bạn dự định tham dự.

Giao tiếp

Cho dù tiếp cận khách hàng tiềm năng trực tiếp hay qua điện thoại thì bạn vẫn muốn xây dựng mối quan hệ tốt. Rốt cuộc, bạn có muốn làm kinh doanh với người bạn thích không? Khách hàng của bạn cũng sẽ như vậy. Hầu hết những người ra quyết định mua hàng là vì người bán, chứ không vì những gì họ mua, chuyên gia Ray Silverstein, chuyên gia bán hàng cho Doanh nhân trực tuyến cho biết. Việc xây dựng mối quan hệ diễn ra ở mọi bước của quy trình bán hàng, nhưng nó bắt đầu bằng sự tương tác đầu tiên của bạn.

Đối với phương pháp bán hàng trực tiếp, hãy ghi nhớ các yếu tố mạnh mẽ của giao tiếp phi ngôn ngữ được đề cập trong Chương 5 “Sức mạnh của giao tiếp hiệu quả”, chẳng hạn như khi mọi người giao tiếp trực tiếp, chỉ khoảng 20 đến 30 phần trăm giao tiếp đó là bằng lời nói. Điều này có nghĩa, điều quan trọng là không chỉ tập trung vào những gì bạn đang giao tiếp mà còn tập trung vào cách bạn giao tiếp. Bạn có thể tạo ra một kết nối tích cực ngay lập tức chỉ bằng cách mỉm cười. Điều này rất quan trọng: mọi người thường cũng sẽ cười để đáp lại nụ cười của người khác, vì vậy bằng cách mỉm cười, bạn sẽ khiến khách hàng tiềm năng của mình thoải mái và giúp tạo ra một bầu không khí tích cực. Ngoài ra, hãy xem xét rằng mọi người có nhiều khả năng tin tưởng và phản hồi có lợi cho những người giống như họ. Phản ứng lại ngôn ngữ cơ thể và tư thế của khách hàng với ngôn ngữ cơ thể và tư thế tương tự, hay còn gọi là phản chiếu, giúp thiết lập mối quan hệ.

Và đừng quên mang theo một số danh thiếp. Bạn sẽ muốn trao đổi danh thiếp với người mà bạn đang gặp.

Mặt khác, khi giao tiếp qua điện thoại, bạn sẽ không thể sử dụng ngôn ngữ cơ thể để khiến cho khách hàng tiềm năng của bạn thoải mái hoặc thiết lập mối quan hệ; giọng nói của bạn (bao gồm cả cao độ, âm điệu, cách phát âm và lựa chọn từ ngữ) là công cụ duy nhất bạn có. Huấn luyện viên bán hàng Wendy Weiss đề nghị ghi lại giọng nói của bạn khi bạn thực hành phương pháp bán hàng và lắng nghe âm thanh của bạn. Giọng điệu của bạn

có sức thuyết phục và tự tin? Giọng nói của bạn có sự ầm áp và đam mê trong đó không? Bạn đang nói rõ ràng dễ hiểu? Lắng nghe giọng nói được ghi âm của bạn sẽ giúp bạn nghe thấy âm thanh của bạn đối với người khác. Giáo sư ngôn ngữ và ngôn ngữ Daniel R. Boone cho biết thêm, hai khó khăn phổ biến nhất trong các cuộc trò chuyện qua điện thoại là nói quá to hoặc nói quá khẽ, vì vậy, chú ý đến âm lượng cũng như giọng điệu của bạn là rất quan trọng. Cuối cùng, bạn không thể phản chiếu ngôn ngữ cơ thể của khách hàng qua điện thoại, bạn có thể phản ánh tinh tế phong cách nói của họ. Nếu khách hàng tiềm năng của bạn nói nhanh, hãy thử tăng tốc bài phát biểu của mình. Nếu khách hàng tiềm năng có tiếng cười, hãy chậm rãi nói chậm lại để phù hợp với nhịp độ của người đó. Hãy chú ý đến cách họ nói và cả lựa chọn từ ngữ và phong cách trò chuyện và điều chỉnh phong cách của bạn cho phù hợp.

Bạn có thể đang nghĩ, vì vậy bây giờ tôi biết cách giao tiếp với khách hàng tiềm năng của mình, nhưng tôi vẫn không biết phải giao tiếp gì. Việc sử dụng phương thức bán hàng của bạn sẽ phụ thuộc vào tình hình bán hàng cụ thể và các mục tiêu trước đó của bạn. Trong một số trường hợp, chẳng hạn như bán lẻ, cách tiếp cận của bạn có thể được thực hiện ngay sau khi thuyết trình bán hàng, nhưng trong các trường hợp khác, đặc biệt là các thương vụ B2B lớn hơn, mục đích của cuộc gọi đầu tiên là thiết lập một cuộc hẹn để thuyết trình bán hàng. Trong phần tiếp theo của chương này, bạn sẽ đọc thêm về những điều nên và không nên khi mở đầu, hoặc cách tiếp cận, trong các môi trường bán hàng khác nhau.

Tùy chỉnh

Điều chỉnh phương pháp bán hàng cho khách hàng cá nhân là một trong những chìa khóa để bán hàng bằng mối quan hệ. Ngay cả trong các tình huống bán lẻ trong đó khách hàng tiềm năng tiếp cận bạn trước (vì vậy bạn không thể nghiên cứu trước về họ), bạn sẽ tiếp cận các khách hàng khác nhau một cách khác nhau. Ví dụ, xem xét ví dụ từ Chương 7 “Tìm kiếm và xác định khách hàng tiềm năng: Sức mạnh của việc đánh giá khách hàng” chẳng hạn: bán thẻ thành viên phòng tập thể dục cho một khách hàng tiềm năng bước vào câu lạc bộ thể dục của bạn. Nếu một người phụ nữ có hai con nhỏ bước vào, có lẽ bạn sẽ dành thời gian cho cô ấy xem trung tâm chăm sóc trẻ em và bạn sẽ thảo luận về bất kỳ hoạt động nào tập trung vào gia đình mà câu lạc bộ của bạn cung cấp. Nếu cô ấy tỏ ra thích thú với lớp thể dục nhịp điệu hoặc Pilates, bạn sẽ chỉ cho cô ấy lịch học và phòng tập thể dục nơi các lớp học được tổ chức. Bán hàng tùy chỉnh, đặc biệt là trong các tình huống mà bạn có thể chuẩn bị, bao gồm quan sát, lắng nghe và đặt câu hỏi trực tiếp để khám phá những gì khách hàng tiềm năng của bạn cần và quan tâm.

John Brennan, chủ tịch của Interpersonal Development (Phát triển kỹ năng giao tiếp), khuyên rằng hãy sử dụng trực giác để tùy chỉnh hành vi của bạn và nói chuyện với khách hàng. “Nếu cảm thấy không ổn, thì hãy lưu ý.” Hãy điều chỉnh theo câu trả lời của khách hàng. Nếu bạn có cảm giác rằng khách hàng muốn sự đơn giản, thì đừng đi vào chi tiết quá nhiều. Mặt khác, nếu anh ta trả lời chi tiết, hãy sử dụng mức độ phức tạp cao hơn khi bạn phản hồi lại. Cuối cùng, có một mẹo là hãy đi vào tâm trí khách hàng. Hãy tự hỏi mình, tôi sẽ quan tâm và muốn biết tôi có phải là người này không? Hãy tự hỏi mình, nếu mình là người này, mình sẽ quan tâm điều gì? Mình sẽ thích điều gì? Khách hàng của bạn có phải là khách hàng cá nhân không? Có phải anh ấy là một chuyên gia kỹ thuật? Có phải anh ta là người làm việc vì muốn nhận được sự tôn trọng của các nhà quản lý cấp cao hơn trong công ty? Hãy đặt mình vào vị trí của khách hàng và điều chỉnh để có được lòng tin của khách hàng.

Power Player: Bài học bán hàng từ những nhân viên bán hàng thành công

Kỹ năng bán hàng tuyệt vời không bao giờ lỗi mốt

Vào năm 1946, khi Công ty Thuốc lá Hoa Kỳ tìm kiếm một công ty quảng cáo làm việc cho mình, các công ty quảng cáo lớn trên cả nước đã cạnh tranh để chiếm được công việc này. Ben Duffy, chủ tịch của một công ty quảng cáo nhỏ ở thành phố New York, cũng quyết định giành lấy công việc này. Duffy đã gọi điện thoại và bảo đảm đặt thành công một cuộc hẹn với chủ tịch của công ty thuốc lá, nhưng anh ta biết rằng anh ta chỉ là một công ty nhỏ chống lại các đại gia quảng cáo và rằng anh ta sẽ phải làm gì đó để trở nên nổi bật. Khi nghĩ về những việc cần làm, Duffy quyết định đặt mình vào vị trí của khách hàng. “Nếu là chủ tịch công ty Thuốc lá Mỹ, tôi sẽ quan tâm đến vấn đề gì?” Ông lập một danh sách năm mươi câu hỏi sau đó thu hẹp danh sách đó xuống còn mười. Ngày hôm sau khi gặp khách hàng tiềm năng của mình, Duffy nói, “Tôi nghĩ rằng ông sẽ có một số câu hỏi về tôi, công ty của tôi, trong thỏa thuận có những gì, vì vậy tôi đã lập một danh sách.” Chủ tịch này cũng đã đưa ra một danh sách mười câu hỏi và bảy trong số mười câu hỏi trong danh sách của hai người là giống nhau. Bằng cách đặt mình vào vị trí của khách hàng, Duffy đã thiết lập mối quan hệ nhanh chóng và rời khỏi văn phòng ngày hôm đó với khách hàng quảng cáo trị giá 15 triệu đô la.

Hợp tác

Tất nhiên tất cả các giao dịch bán hàng đều có điểm mấu chốt (bạn muốn chốt được đơn hàng), nhưng khách hàng của bạn cũng mong đợi thứ gì đó từ giao dịch. Trong mối quan hệ bán hàng, bạn muốn tập trung vào khách hàng của mình để anh ta có được thứ anh ta muốn; Khi bạn làm điều này, việc bán hàng của bạn trở thành một quá trình hợp tác. Khi bạn thực hành bán hàng bằng cách hợp tác, cả bạn và khách hàng sẽ hiểu nhau nhiều hơn và cùng làm những việc mà phải hợp tác mới thành công.

Bạn hãy xem xét mối quan hệ đối tác bán hàng gần đây giữa Pandora, một trang web radio trực tuyến và Whole Food Market. Doug Sterne, giám đốc bán hàng của Pandora, đã tiếp cận nhà bán lẻ thực phẩm tự nhiên để chào hàng các điểm quảng cáo đặt tại địa phương trong Khu vực Vịnh San Francisco. Ông nói với Whole Food rằng một trong những mục tiêu của Pandora là quảng cáo ở mức tối thiểu, chỉ phát một quảng cáo mỗi giờ trên đài phát thanh, nhưng quảng cáo là cần thiết để Pandora tiếp tục thành công. Trong khi đó, ông hiểu một trong những mục tiêu của họ là “khiến cho người nghe coi Whole Food là nơi họ có thể có bữa ăn hoàn chỉnh”. Bằng cách chia sẻ mục tiêu của mình theo cách này, hai công ty đã có thể xây dựng một chiến dịch quảng cáo bao gồm mười lăm điểm phát thanh nhắm mục tiêu đến thính giả ở khu vực có Whole Food vào khoảng thời gian khác nhau: một vào buổi sáng để quảng cáo một bữa ăn trưa đặc biệt và một quảng cáo một món cá đặc biệt vào giờ ăn tối. Sự hợp tác này đã mang lại lợi tức đầu tư thành công cho cả hai bên và Whole Food đang lên kế hoạch mở rộng quảng cáo đến khu vực Los Angeles.

Cách ăn mặc

Khi bạn gặp trực tiếp khách hàng, ngoại hình là một phần quan trọng trong ấn tượng đầu tiên, vì vậy hãy đảm bảo bạn cân nhắc kỹ lưỡng nên mặc gì. Một nguyên tắc nhỏ là hãy mặc đẹp hơn khách hàng. Mặc chuyên nghiệp hơn một chút thì không có gì sai, nhưng mặc quá giản dị có thể sẽ là sai lầm. Phong cách ăn mặc cũng giống như ngôn ngữ cơ thể; Vì vậy, hãy mặc phù hợp và chuyên nghiệp.

Đồng thời, đảm bảo bạn hiểu đôi chút về khách hàng và văn hóa công ty họ. Như huấn luyện viên bán hàng Dave Kahle nói, khi đến địa phận của khách hàng, bạn hãy thể hiện sự thành công, tự tin và có năng lực. Nếu bạn bán vật tư nông nghiệp cho nông dân, hoặc bạn bán sản phẩm cho người giám sát bảo trì hoặc những người mặc đồng phục, mặc quần áo quá trang trọng sẽ khiến bạn lạc lõng quá so với khách hàng. Tuy nhiên, những trường hợp này là trường hợp ngoại lệ chứ không phải là quy tắc. Khi bạn đang bán hàng cho các nhà quản lý trong một công ty, trang phục sẽ trang trọng hơn. Bạn hãy tìm hiểu về văn hóa công ty để xem trang phục của họ là trang phục công sở bình thường hay áo vest và cà vạt.

14.2 BẮT ĐẦU ĐÚNG PHƯƠNG PHÁP

MỤC TIÊU HỌC TẬP

1. Hiểu cách liên lạc với khách hàng tiềm năng.

Câu nói chào hàng tệ nhất mà bạn đã từng nghe là gì? Người ở đầu dây bên kia có cảm nhận như thế nào? Có thể khách hàng không ấn tượng lắm. Khi tiếp cận bán hàng, có những câu mở đầu không hiệu quả, nhưng lại có những câu nói dễ thành công hơn. Phần sau đây cung cấp một số gợi ý (và lời nhắc) cho bạn sức mạnh để bắt đầu mối quan hệ bán hàng.

Trong mỗi lần tiếp cận bán hàng

Mặc dù phương pháp bán hàng có thể khác nhau tùy thuộc vào tình hình bán hàng, có một vài tiêu chuẩn luôn được áp dụng.

Luôn gọi đúng tên khách hàng

Không có gì buồn hơn là nhân viên bán hàng viết sai chính tả hoặc phát âm sai tên của bạn. Nếu nhân viên bán hàng không quan tâm đến một việc cơ bản như tên của bạn, thì có nghĩa rằng anh ta không quan tâm đến bạn, và chắc chắn sẽ khiến mối quan hệ trở nên tồi tệ. Khi gửi e-mail, hãy kiểm tra kỹ xem tên khách hàng của bạn có bị lỗi chính tả hay viết sai không. Đối với các phương pháp tiếp cận qua điện thoại hoặc gặp trực tiếp, hãy đảm bảo rằng bạn đã biết cách phát âm tên của khách hàng trong quá trình tìm hiểu. Hãy hỏi những người liên hệ (ví dụ như nhân viên tiếp tân hoặc nguồn giới thiệu của bạn) nếu bạn không chắc chắn. Và nếu khách hàng tiềm năng có một cái tên khó đọc và bạn không biết phát âm ra sao, hãy tránh sử dụng tên của anh ấy trong phần mở đầu.

Luôn luôn lắng nghe

Như các chuyên gia tư vấn bán hàng Andrew Sokol và Ike Krieger nói, trong một cuộc gọi bán hàng, “Đừng tỏ ra thú vị, mà hãy tỏ ra quan tâm.” Nói cách khác, đừng cố gắng gây ấn tượng với khách hàng bằng cách dành nhiều thời gian để nói về trình độ của bạn hoặc công ty hoặc sản phẩm của bạn tuyệt vời như thế nào; thay vào đó, hãy cho khách hàng tiềm năng thấy rằng bạn thực sự quan tâm đến việc tìm hiểu anh ta và tìm hiểu nhu cầu của anh ta. Cách duy nhất bạn có thể làm điều này là lắng nghe. Đặt câu hỏi và sau đó để khách hàng nói. Trong các cuộc gọi bán hàng trực tiếp, bạn nên lắng nghe tích cực, như đã được thảo luận trong Chương 5 “Sức mạnh của giao tiếp hiệu quả”. Cho khách hàng thấy rằng bạn đang thực sự lắng nghe bằng cách nhìn thẳng vào mắt khách hàng và nghiêng về phía trước hoặc nghiêng đầu trong khi họ nói chuyện. Trong bất kỳ phương pháp bán hàng nào, bạn nên nhắc lại những điểm quan trọng mà khách hàng đưa ra, để kiểm tra tính chính

xác của sự hiểu biết và để cho thấy rằng bạn đang chú ý.

Bạn có thể coi lắng nghe như một việc bạn làm trực tiếp hoặc qua điện thoại, nhưng lắng nghe cũng là một chiến lược trực tuyến. Tác giả và huấn luyện viên bán hàng Shane Gibson đã đặt ra thuật ngữ Lắng nghe 2.0, để mô tả sự cần thiết phải nghe. Lắng nghe cuộc trò chuyện trực tuyến trước khi bạn bắt đầu đưa ra thông điệp của mình.

Hãy sẵn sàng với bài trình bày ngắn gọn của bạn

Bạn đã bao giờ nghe thuật ngữ “elevator pitch - bài trình bày ngắn gọn”? Một mô tả ngắn gọn về một sản phẩm hoặc dịch vụ không mất nhiều thời gian hơn một lần đi thang máy. Mỗi nhân viên bán hàng đều có một bài trình bày ngắn gọn về sản phẩm hoặc dịch vụ mà anh ta đang bán. Bằng cách đó, anh ta có thể nói với mọi người về sản phẩm của mình trong vòng dưới sáu mươi giây, và đó là một cách hoàn hảo để bắt đầu một cuộc trò chuyện hoặc cuộc gọi điện thoại và giúp tạo ấn tượng tốt đầu tiên. Trên thực tế, tất cả mọi người từ một giám đốc điều hành đến một doanh nhân đều có một đoạn mô tả ngắn gọn về công ty của mình để nói với các nhà đầu tư tiềm năng, các cổ đông và các bên liên quan khác. Hầu hết người nghe không có thời gian để nghe tất cả các chi tiết về sản phẩm hoặc dịch vụ trong những phút đầu tiên của cuộc trò chuyện, vì vậy bài trình bày ngắn gọn cung cấp vừa đủ thông tin để khán giả biết anh ta đang nói về điều gì và muốn biết thêm. Nói cách khác, bài trình bày ngắn gọn là một cái nhìn tổng quan về một ý tưởng, sản phẩm, dịch vụ, dự án, người hoặc giải pháp khác và được thiết kế để bắt đầu một cuộc trò chuyện.

Bài trình bày của bạn có ích khi bạn tiếp cận trên điện thoại hoặc gặp trực tiếp. Đây là cơ hội hoàn hảo để nói với ai đó về công ty và sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn trong chưa đầy sáu mươi giây để bạn có thể thu hút cô ấy vào cuộc trò chuyện. Hãy nhớ rằng, bài trình bày không phải là một bài thuyết trình bán hàng; nó chỉ đơn giản là một cách để bắt đầu một cuộc trò chuyện nhằm đạt được mục tiêu cuối cùng - cuộc họp với người ra quyết định.

Tiếp cận qua điện thoại

Thiết lập mối quan hệ có thể là một nhiệm vụ đầy thách thức khi bạn thực hiện phương pháp tiếp cận của mình qua điện thoại vì bạn không thể đọc được ngôn ngữ cơ thể của khách hàng hoặc các tín hiệu hình ảnh khác. Cũng có khả năng bạn sẽ gọi điện cho khách hàng tiềm năng của mình trong thời gian bận rộn hoặc bất tiện. Đối với phương pháp tiếp cận qua điện thoại, tốt nhất là nói ngắn gọn và trực tiếp và để dành cuộc nói chuyện chi tiết hơn cho cuộc gặp trực tiếp của bạn hoặc cho một cuộc gọi điện thoại theo lịch trình sau đó.

Cho biết tên và mục đích của cuộc gọi của bạn trong hai mươi giây đầu tiên

Khách hàng tiềm năng có thể sẽ quyết định liệu anh ấy có quan tâm đến những gì bạn nói trong vòng hai mươi giây đầu tiên của cuộc gọi, vì vậy, tốt nhất là hãy nói thẳng và cung cấp thông tin cần thiết này sớm. Bạn có thể nói “Đây là Shamika Lorenz từ Sales Solutions, một công ty chuyên giúp đỡ các doanh nghiệp giảm chi phí bán hàng và tôi đang gọi để cho bạn biết về một hội thảo sắp tới cho các chủ doanh nghiệp nhỏ trong khu vực”. Cách truyền đạt này trung thực và cho khách hàng tiềm năng của bạn biết rằng bạn sẽ không lãng phí thời gian của anh ấy.

Hãy chuẩn bị một kịch bản cho câu nói đầu tiên

Bởi vì bạn muốn thu hút sự chú ý của khách hàng tiềm năng trong hai mươi giây

đầu tiên, điều quan trọng là không vấp vấp hoặc nói lan man. Sau khi bạn đã cho biết tên và mục đích của cuộc gọi của bạn, hãy đưa ra một điều bạn đã biết về khách hàng dựa trên việc nghiên cứu trước đó. Ví dụ, tôi đã đọc được rằng dự án start-up của bạn gần đây đã mở một địa điểm tại trung tâm thành phố mới. Điều này sẽ cá nhân hóa cách tiếp cận của bạn và giúp bạn thiết lập uy tín. Tiếp theo, hãy dẫn đến một tuyên bố lợi ích chung sẽ giải quyết vấn đề của khách hàng tiềm năng.

Hãy hỏi có phải đây là thời điểm tốt không?

Hãy nhớ rằng việc xin phép giúp xây dựng lòng tin và cho khách hàng cảm thấy như họ đang kiểm soát cuộc gọi. Tuy nhiên, điều quan trọng là phải suy nghĩ về cách bạn diễn đạt câu hỏi của bạn. Mọi người luôn dễ dàng nói có với một câu hỏi hơn là nói không, vì vậy hãy mở đầu “Xin hỏi em gọi giờ này có bất tiện không?” Tất cả những gì khách hàng phải làm là đồng tình (vâng rất bất tiện) và cuộc gọi kết thúc. Mặt khác, nếu bạn hỏi liệu đây có phải là thời điểm tốt hay không, một câu trả lời có sẽ có lợi cho bạn. Khách hàng của bạn chỉ có khả năng nói không nếu đây thực sự là một thời điểm tồi tệ, và nếu điều đó xảy ra, bạn có thể nói rằng “Tôi hiểu. Thứ hai lúc 10:30 có phải là thời điểm tốt hơn để nói chuyện không?”

Đừng bắt đầu bằng cách hỏi, “Hôm nay bạn thế nào?”

Đôi khi bạn sử dụng câu nói này mà không suy nghĩ. Nhưng việc bắt đầu cuộc gọi bán hàng theo cách này (khi bạn liên hệ với một người lạ bạn rộn không biết lý do tại sao bạn gọi) có thể bị coi là quấy rầy.

Đừng giải thích nhiều

Như huấn luyện viên bán hàng Sharon Drew Morgan nói, “Khách hàng tiềm năng của bạn rõ ràng là không ngồi đó chờ cuộc gọi từ bạn.” Bạn muốn cuộc gọi mang tính cá nhân, nhưng bạn cũng phải ghi nhớ rằng những người ra quyết định thường bận rộn, các cuộc gọi điện thoại thường sẽ gây gián đoạn, do đó, sự gián đoạn này có liên quan tới việc kinh doanh của họ sẽ tốt hơn.

Tiếp cận qua thư điện tử

Mặc dù cách tiếp cận qua email ít mang tính cá nhân hơn so với cách tiếp cận trực tiếp hoặc qua điện thoại, nhưng đó có thể là phương pháp tốt nhất của bạn, tùy thuộc vào loại hình bán hàng. Chẳng hạn, huấn luyện viên marketing Internet Sean Mize nói về công việc kinh doanh, “Tôi tạo ra 2.000 người đăng ký qua Internet mỗi tháng, vì vậy, việc cố gắng liên lạc với tất cả những cá nhân đó qua điện thoại là không thể, trừ khi tôi có một phòng marketing qua điện thoại lớn.” Dưới đây là một vài điều cần ghi nhớ.

Viết một số lượng thư điện tử theo các phong cách khác nhau

Chuyên gia marketing trực tuyến Daegan Smith đề xuất xây dựng khoảng mười lăm mẫu e-mail khác nhau để bạn có thể lựa chọn khi muốn liên lạc với khách hàng tiềm năng. Giống như mua nhiều loại áo khác nhau để mặc vào những dịp khác nhau: bạn sẽ không mặc cùng một bộ quần áo đến một trận bóng chày tới một cuộc họp kinh doanh. Bạn cũng sẽ không gửi chính xác thông tin liên lạc đến tất cả các khách hàng tiềm năng của bạn. Điểm mấu chốt là bạn muốn e-mail mang tính cá nhân nhất có thể.

Gửi một e-mail chín chu

Hãy nhớ rằng cách tiếp cận qua thư điện tử vẫn là ấn tượng đầu tiên, mặc dù không trực tiếp. Email nên được viết mang tính cá nhân, nhưng phải trang trọng hơn email cá nhân bạn gửi cho bạn bè. Bạn muốn mình có vẻ am hiểu và đáng tin cậy, có nghĩa là phải chú ý đến sự lựa chọn từ ngữ và phong cách. Hãy chau chuốt e-mail như một lá thư kinh doanh. Điều này cũng có nghĩa là phải đọc e-mail nhiều lần trước khi gửi để kiểm tra lỗi chính tả và ngữ pháp, giống như bạn làm với bất kỳ thư từ kinh doanh nào khác.

Theo dõi liên tục

Đừng nản lòng nếu bạn không nhận được phản hồi cho e-mail đầu tiên hoặc thứ hai. Trong bán hàng B2B, thường phải mất khoảng mười hai e-mail khách hàng mới trả lời, vì vậy hãy kiên trì. Nếu khách hàng tiềm năng không phản hồi ngay lập tức, không có nghĩa là anh ta không quan tâm đến những gì bạn cung cấp, bạn hãy cho rằng khách hàng là một người bận rộn với nhiều phiên nhiều khác xuất hiện mỗi ngày. Nếu bạn tiếp tục gửi e-mail thường xuyên, cuối cùng, thông điệp sẽ được khách hàng chú ý. Tất nhiên, bạn cũng không muốn e-mail của mình trở nên phiền toái, vậy nên hãy thêm nút “unsubscribe” để khách hàng có thể gỡ bỏ email của bạn.

Không gửi E-mail rập khuôn

Một lần nữa, mục tiêu là làm cho e-mail của bạn cá nhân nhất có thể. Nếu bạn soạn thảo một số email, hãy chọn một email có vẻ phù hợp nhất với khách hàng tiềm năng cụ thể mà bạn muốn nhắm đến, kèm theo tên khách hàng trong tiêu đề và nội dung của email. Việc này sẽ khiến cho email của bạn nổi bật, khác với các email rác khác mà mọi người nhận được thường xuyên.

Tiếp cận thông qua các mạng xã hội trực tuyến

Trong một số trường hợp, bạn sẽ có thể tận dụng mạng xã hội trực tuyến của mình để tiếp cận một khách hàng tiềm năng. Ví dụ: nếu bạn là nhà thiết kế trang web và bạn tham dự Hội thảo trên web về tăng lưu lượng truy cập Internet cho các trang chủ của doanh nghiệp, những người tham gia Hội thảo trên web khác có tiềm năng và bạn có thể quyết định liên hệ với họ và yêu cầu được thêm vào mạng LinkedIn của họ.

Hãy bình luận khi bạn add friend một khách hàng

Theo chuyên gia marketing Leslie Hamp, thậm chí một bình luận đơn giản như “Tôi đã nhận thấy chúng ta cùng tham gia một Webinar và Iwould, muốn thêm bạn làm bạn của tôi.” Vấn đề là bạn muốn đưa ra cách tiếp cận cá nhân. Nếu bạn chỉ đi ra ngoài và kết bạn với tất cả các khách hàng tiềm năng của bạn mà không nỗ lực tham gia với họ, họ có thể không chấp nhận yêu cầu kết bạn của bạn ngay từ đầu và ngay cả khi họ chấp nhận, họ có thể tự hỏi bạn là ai và bạn đã tìm thấy họ như thế nào. Hoặc tệ hơn, họ có thể sớm quên bạn hoàn toàn. Bạn có thể nghĩ về công cụ mạng như một người hỗ trợ, mang lại cho bạn cơ hội kết nối, nhưng bạn vẫn phải làm công việc tương tác xã hội và tận dụng các kết nối của mình.

Chất lượng hơn số lượng

Có rất nhiều chương trình truyền thông xã hội mới và thú vị có sẵn mà bạn có thể tham gia; nhưng nếu bạn là thành viên của hơn hai hoặc ba mạng xã hội cùng một lúc, bạn

có thể sẽ thấy những nỗ lực của mình quá mỏng manh. Bạn có thể tận dụng tối đa mạng xã hội của mình bằng cách tập trung vào các đóng góp thường xuyên cho một số trang mạng mà bạn là thành viên, thay vì cố gắng duy trì hồ sơ và kết nối của bạn trên một số trang web.

Đóng góp cho cộng đồng

Trong các trang mạng xã hội, cũng giống như trong các tương tác trực diện, bạn muốn xây dựng mối quan hệ tốt bằng cách có được sự tin tưởng và tôn trọng của khách hàng và đồng nghiệp. Điều này có nghĩa là xem xét các cách bạn có thể tham gia và đóng góp cho cộng đồng trực tuyến, thay vì chỉ đơn giản là sử dụng các trang web mạng xã hội để quảng bá bản thân hoặc sản phẩm của bạn. Như quản trị viên văn phòng ảo Sue Canfield nói, “Mạng xã hội cần phải xây dựng mối quan hệ, không phải là tự quảng cáo.” Ví dụ, nếu bạn quyết định bắt đầu tham gia vào một trang mạng xã hội liên quan đến tin tức như Digg.com (nơi mọi người đăng liên kết và nhận xét về câu chuyện tin tức), hãy bắt đầu xếp hạng và nhận xét về bài đăng của người dùng khác trước khi bạn bắt đầu đánh dấu nội dung của mình ở đó. [26]

Đừng để ngôn ngữ của bạn trở nên cầu thả

Như với cách tiếp cận e-mail, chú ý đến ngôn ngữ của bạn. Hãy dùng ngôn ngữ trang trọng, tránh dùng tiếng lóng.

Đừng cố gắng bán hàng

Mặc dù cách tiếp cận mạng qua xã hội khác với cách tiếp cận trực tiếp hoặc qua điện thoại, mục đích là thiết lập mối quan hệ, xây dựng niềm tin và giúp khách hàng của bạn khám phá các nhu cầu và cơ hội – tránh bán hàng ngay khi mới nói chuyện. Chẳng hạn, trở về ví dụ của chuyên gia thiết kế trang web, giả sử bạn đã thêm mười người tham gia Hội thảo trên web vào mạng xã hội của mình. Có thể công ty của bạn đã tạo một video YouTube ngắn đưa ra lời khuyên về việc kết hợp các khả năng viết blog vào các trang web kinh doanh, vì vậy bạn gửi tin nhắn và liên kết đến mười địa chỉ liên hệ mới của mình: Tôi nghĩ bạn có thể quan tâm đến video này. Trên YouTube, bạn có thể đăng một liên kết đến trang web của công ty hoặc blog nơi bạn thực hiện quảng cáo bán hàng trực tiếp. Bằng cách này, bạn đang cung cấp cho khách hàng tiềm năng thông tin có giá trị mà không hối thúc. Nếu một khách hàng tiềm năng quan tâm đến việc theo đuổi dịch vụ của bạn, anh ta có thể để tự mình theo dõi.

Tiếp cận khách hàng thông qua mạng xã hội: nên và không nên

Sử dụng các mẹo sau để làm cho mạng xã hội hiệu quả hơn cho phương pháp bán hàng của bạn

- Sử dụng các mạng xã hội, đặc biệt là các mạng tập trung vào cộng đồng chuyên nghiệp, như một cách để kết nối với khách hàng tiềm năng.
- Hãy bình luận khi bạn thêm một khách hàng tiềm năng hoặc khách hàng như một người bạn.
- Tập trung vào chất lượng của các kết nối hơn là số lượng.
- Đóng góp cho cộng đồng.
- Sử dụng các tính năng mạng xã hội chuyên nghiệp như Câu hỏi và trả lời trên LinkedIn.

Tránh những điều sau đây khi sử dụng mạng xã hội như một công cụ để thực hiện phương pháp bán hàng

- Đừng để ngôn ngữ của bạn trở nên cầu thả; luôn luôn sử dụng đúng chính tả và ngữ pháp.
- Không bán hàng. Sử dụng các mạng xã hội để liên lạc và tạo kết nối; bạn có thể theo dõi để thiết lập một cuộc họp hoặc cuộc gọi điện thoại để khám phá các nhu cầu tiềm năng của bạn.
- Không đăng ảnh cá nhân, video, bài viết hoặc bình luận lên một trang mạng xã hội chuyên nghiệp như LinkedIn.
- Không đăng bất kỳ ngôn ngữ, hình ảnh hoặc video không phù hợp trên các trang mạng xã hội cá nhân của bạn như Facebook. Loại bỏ bất kỳ thông tin không phù hợp như nhà tuyển dụng, khách hàng tiềm năng và khách hàng có thể thấy thương hiệu cá nhân của bạn 24/7.

Tiếp cận người liên hệ B2B qua việc gặp trực tiếp

Một số người quản lý và người mua hàng rất bận rộn và khi bạn cố gắng liên lạc với họ qua điện thoại, bạn sẽ chỉ tương tác với một thư ký, vì vậy lần tiếp xúc đầu tiên của bạn với khách hàng thực tế của bạn có thể là tại một triển lãm thương mại hoặc sự kiện trong ngành. Khi John Koss, phó chủ tịch bán hàng và chủ sở hữu một phần của Koss Corp, muốn tiếp cận người mua từ các khách hàng của mình, ông đi đến Triển lãm Điện tử tiêu dùng (CES) ở Las Vegas. Koss Corp bán tai nghe và thiết bị âm thanh cho các cửa hàng trên toàn quốc, bao gồm những tên tuổi lớn như Wal-Mart, Target và Sears. Trước khi đến CES, Koss lên lịch các cuộc hẹn với một số người mua và hy vọng rằng những người khách hàng của Walmart, từ chối đến dự, sẽ dừng lại ở gian hàng. Anh ta thực hiện một số cách tiếp cận bán hàng tại triển lãm thương mại và sau đó dành vài tháng tới để đi đến những người mua quan tâm, trụ sở công ty, nơi anh ta thuyết trình bán hàng. [29] Chiến lược của Koss, là một ví dụ về cách tiếp cận bán hàng B2B điển hình.

Trong các tình huống khác, nếu bạn đang bán hàng cho các doanh nghiệp nhỏ hơn ở cấp địa phương, bạn có thể tiếp cận trực tiếp tại địa điểm kinh doanh của khách hàng. Tại sao lại gặp trực tiếp mà không gọi điện thoại? Mặc dù việc gặp gỡ trực tiếp tốn nhiều thời gian và công sức hơn nhưng lại mang tính cá nhân nhiều hơn: việc xây dựng mối quan hệ với khách hàng của bạn thường dễ dàng hơn khi gặp mặt trực tiếp. Có một số điều cần lưu ý khi tiếp cận trực tiếp hoặc qua điện thoại trong bán hàng B2B.

Mở đầu một cách thuyết phục và hấp dẫn

Bạn muốn làm cho khách hàng tiềm năng quý mến mình trong phút đầu tiên và bạn muốn cho anh ấy một lý do để tiếp tục lắng nghe những gì bạn nói. Hãy thẳng thắn: giới thiệu bản thân và giải thích mục đích của cuộc gọi (bao gồm cả tuyên bố lợi ích chung mà bạn đã chuẩn bị từ trước). Sau đó, như trong bất kỳ cuộc gọi bán hàng nào, hãy xin phép để tiếp tục. Phần mở đầu của bạn có thể giống như thế này:

Bạn	Xin chào Aaron. Tên ôi là Janeka từ iFX, cung cấp giải pháp thương mại điện tử.
Aaron	Chào.
Bạn	Chúng ta đã gặp nhau ở hội nghị Austin Tây Nam tuần trước. Bạn có nói rằng bạn đang phát triển mảng trang phục cá nhân. Sản phẩm len mà bạn có trên trang web thật sự rất độc đáo. Thực ra, tôi cũng đã đặt một chiếc cuối tuần vừa rồi, từ đó tôi nghĩ đến việc giảm thiểu thời gian sản xuất. Bạn có muốn nói chuyện kinh doanh lúc này không?
Aaron	Tôi sắp phải đi họp rồi, nhưng vẫn có thể nói chuyện kinh doanh một lát.
Aaron	Tôi luôn muốn tìm cách đưa sản phẩm đến tay khách hàng nhanh hơn, nhưng tôi không có đủ tiền để trả thêm chi phí sản xuất.
Bạn	Tôi hiểu. Ý tưởng của tôi có thể giúp bạn giảm thiểu tổng chi phí và rút ngắn thời gian sản xuất. Do bạn sắp phải đi học nên tôi sẽ đến vào thứ 3 để nói chuyện nhiều hơn được không?
Aaron	Để xem nào. Sáng thứ 3 lúc 10:30 ổn đấy.

Làm chủ cuộc trò chuyện với khách hàng tiềm năng

Tất nhiên bạn muốn cá nhân hóa và thiết lập mối quan hệ tốt với khách hàng của mình, nhưng người mua thường nói rằng họ khó chịu khi nhân viên bán hàng cố gắng nói chuyện phiếm, đặc biệt là kiểu miễn cưỡng hoặc giả tạo. Khi nói chuyện, điều quan trọng là phải biến khách hàng tiềm năng thành khách hàng. Ví dụ, trong trường hợp Janeka Jones từ iFx tiếp cận một khách hàng tiềm năng, sẽ không hay nếu như nói chuyện phiếm quá nhiều, bởi vì khách hàng không có nhiều thời gian.

Một số khách hàng khác cởi mở với mọi người hơn, vì vậy, làm quen với bạn sẽ là một phần quan trọng trong quy trình bán hàng cho họ. Một số khách hàng khác chỉ quan tâm đến công việc và sẽ nói chuyện công việc luôn. Họ có thể lựa chọn cách tiếp cận chính thức, giống như kinh doanh và sẽ chỉ quan tâm đến việc xã hội hóa sau khi giao dịch hoặc cuộc họp được hoàn thành. Bắt đầu cuộc gọi của bạn bằng cách tiếp cận trực tiếp, sau đó tạm dừng và cho khách hàng của bạn cơ hội trả lời. Bạn có thể đọc phản ứng để đánh giá phong cách giao tiếp phù hợp nhất. Khách hàng có vẻ lo lắng khi bắt tay vào công việc, hay anh ta sẵn sàng trò chuyện? Điểm mấu chốt là bạn không muốn anh ta cảm thấy như bạn đang làm tốn thời gian của anh ta. Susan Greco, nhà văn của tạp chí Inc., kể câu chuyện về một cuộc họp tại Triển lãm Điện tử tiêu dùng giữa một nhân viên bán hàng và một người mua cho cửa hàng nhà Lowe. Người mua bắt đầu cuộc họp bằng cách nói rằng cô ấy không có nhiều thời gian và chỉ muốn có một cái nhìn tổng quan về công ty, nhưng người bán, người rất hay nói chuyện, đã bỏ lỡ những tín hiệu này. Anh ấy nói chuyện rất lâu và đưa người mua đi tham quan kỹ lưỡng tất cả các màn hình tại gian hàng sản phẩm của anh ấy. Trong khi đó, người mua nhìn vào đồng hồ (một gợi ý khác mà người bán đã bỏ qua) trước khi người bán kết luận bằng cách nói rằng “chúng tôi thực sự muốn làm việc với cô”. Câu trả lời từ người mua rất mỉa mai và hơi lạnh lùng: “Thật vậy sao?” Đây là lý do tại sao việc lắng nghe khách hàng là rất quan trọng: cả giao tiếp ngôn ngữ và phi ngôn ngữ. Những nỗ

lực của bạn trong việc thiết lập mối quan hệ có thể phản tác dụng nếu bạn không chú ý đến tín hiệu.

Đừng mở đầu bằng những thông điệp dễ gây hiểu lầm

Tránh những lời mở đầu không thành thật hoặc những câu nói thể hiện sự thiếu tự tin vào bản thân hoặc sản phẩm. Dưới đây là một vài câu nói cần tránh:

- Bạn có muốn tiết kiệm tiền không?

Một dòng mở đầu như thế này ngay lập tức khiến cho mọi người cảnh giác. (Ồ không, một nhân viên bán hàng giả mạo khác đang cố thu hút sự chú ý của tôi bằng một mưu đồ rõ ràng).

- Bạn có lẽ là một người bận rộn, vì vậy tôi hứa rằng tôi sẽ không lãng phí thời gian của bạn.

Tất nhiên, người mua không muốn bạn lãng phí thời gian của họ, nhưng nếu bạn đề cập đến việc lãng phí thời gian trước, bạn đang gợi ý rằng bạn là người có thể lãng phí thời gian của khách hàng. Sự mở đầu này truyền tải sự thiếu tự tin và tạo ra sự tiêu cực cho cuộc gọi bán hàng.

- Tôi chỉ tình cờ đi thăm một khách hàng khác, vậy nên nhân tiện ghé qua.

Điều này cho khách hàng thấy rằng anh ta không phải là người ưu tiên, mà chỉ là người mà bạn có thể phù hợp giữa các chuyến thăm bán hàng quan trọng hơn.

- Gần đây, tôi nghe nói rằng bạn đã gặp rắc rối trong bộ phận dịch vụ khách hàng của mình [hoặc ở một số khu vực khác].

Việc mở đầu này cũng sẽ khiến cho khách hàng của bạn cảnh giác. (Ai đã nói về vấn đề của chúng tôi? Làm thế nào mà bạn biết được?)

Tiếp cận khách hàng tiềm năng B2B bằng cách gặp mặt trực tiếp

Sử dụng các mẹo sau để làm cho phương pháp bán hàng trực tiếp của bạn hiệu quả hơn

- Sử dụng cách mở đầu thuyết phục, thu hút sự chú ý.
- Làm chủ cuộc trò chuyện với khách hàng
- Sử dụng cách tiếp cận cá nhân, chân thành.

Tránh những điều sau đây khi tiếp cận một khách hàng tiềm năng

- Không mở đầu mà gây hiểu nhầm; ghi nhớ sáu chữ C của phương pháp bán hàng.
- Đừng thiếu chân thật.

Tiếp cận với người liên hệ B2C qua việc gặp mặt trực tiếp

Trong các tình huống bán hàng B2C, đôi khi người ta dễ tập trung ngay vào việc bán hàng và quên đi xây dựng mối quan hệ. Trong hầu hết các tình huống B2C, nhân viên bán hàng thường không đầu tư thời gian vào việc nghiên cứu khách hàng tiềm năng và coi đây là bán hàng một lần. Tuy nhiên, bán hàng bằng mối quan hệ có giá trị trong môi trường bán lẻ cũng như trong môi trường bán hàng B2B. Nhân viên bán hàng coi khách hàng là những con người thực sự trước khi coi họ là khách hàng tiềm năng, là những người nhận được sự giới thiệu khách hàng tốt và người mua lặp lại. Nếu bạn có một nhà hàng hoặc một quán cà phê nơi bạn là khách hàng thường xuyên, bạn có thể đã biết nguyên tắc này hoạt động như

thế nào. Liệu bạn có thể từ chối một quán cà phê mà họ chào đón bạn, biết tên của bạn và nhận đơn đặt hàng đồ uống của bạn ngay cả khi một quán cà phê khác mới được mở gần nhà hoặc văn phòng của bạn? Dưới đây là một vài điều nên và không nên làm để tạo được sự tin tưởng của khách hàng và xây dựng mối quan hệ.

Trò chuyện với khách hàng

Ai cũng đều muốn được ghi nhận. Bạn đã bao giờ bước vào một cửa hàng bán lẻ, nhìn xung quanh và rời đi, mà không có một nhân viên nào nói chuyện với bạn. Chuyện này có thể ảnh hưởng đến quyết định mua hàng của bạn như thế nào? Bạn có đồng ý với chuyên gia tư vấn bán hàng Donna Seigel, người nói rằng, “Thực ra, khi [nhân viên bán hàng phớt lờ tôi], tôi không có ý định quay lại cửa hàng đó nữa.” Thu hút khách hàng cũng có ý nghĩa như là có được đơn hàng hoặc mất một đơn hàng. Ngay cả khi bạn không biết người đó, bạn vẫn có thể nói chuyện nhỏ: khen ngợi khách hàng (tất nhiên là chân thành) hoặc thảo luận về thời tiết, tin tức hoặc sự kiện địa phương hoặc thể thao.

Hãy đối xử với khách hàng như một vị khách

Hãy khiến cho khách hàng của bạn cảm thấy được chào đón và thoải mái khi họ bước vào doanh nghiệp của bạn. Earl Taylor, nhân viên lâu năm tại Dale Carnegie & Associates nói, “Tất nhiên, bạn có thể có cách sử dụng từ ngữ khác nhau, nhưng động lực và thái độ cần thể hiện bạn thực sự biết ơn cơ hội tiếp xúc với cá nhân này và có cơ hội để được phục vụ. Làm cho khách hàng cảm thấy như ở nhà có nghĩa là không chỉ tương tác với khách hàng mà còn cố gắng để hỗ trợ khách hàng. Có thể khách hàng đến cửa hàng máy tính của bạn để tìm mực máy in. Thay vì để anh ta tự lo cho chính mình, hãy dẫn anh ta đến lối đi nơi để máy in của (đừng đứng đó chỉ tay). Khi bạn đưa khách hàng đến lối đi, hãy hỏi xem bạn có thể giúp khách hàng tìm đúng loại mực máy in không.

Đừng hỏi “Tôi có thể giúp gì cho bạn không?”

“Không, cảm ơn. Tôi chỉ đang xem thôi” là câu trả lời tự động của khách hàng cho câu hỏi này, vì vậy câu hỏi này trở thành một cách nói lịch sự với ý: “Tôi sẽ không làm phiền anh, và tôi không mong anh làm phiền tôi”. Thay vào đó, hãy hỏi một câu hỏi sẽ khiến khách hàng của bạn nói chuyện. Một câu hỏi mở như là “Hôm nay anh đến International Jewlers để tìm gì ạ?” sẽ hiệu quả hơn.

Phương pháp tiếp cận B2C: Điều gì quan trọng đối với khách hàng?

Khi một khách hàng bước vào một đại lý xe hơi cao cấp, tất cả các yếu tố đều được sử dụng để thu hút khách hàng, như trong ví dụ dưới đây:

Bạn	Đây là một chiếc xe tốt, có thể đi được trên 30 dặm 1 gallon
Khách hàng	Tốt, nhưng tôi không chắc là mình có thích động cơ hybrid không. Tôi chỉ đến để xem một chút thôi
Bạn	Ý tưởng hay ạ. Em sẽ có thể giới thiệu về động cơ hybrids để anh xem có phù hợp không. Anh cũng có thể lái thử để xem xe chạy như nào

Đừng tạo áp lực cho khách hàng

Điều mà khách hàng sợ nhất khi nói đến nhân viên bán hàng là gì? Bạn có thể đã đoán được: áp lực. Trên thực tế, một số khách hàng sẽ tránh tránh nhân viên bán hàng vì lý do này. Hãy để khách hàng của bạn biết rằng họ không phải lo lắng về áp lực mua hàng. Như trong tất cả các tình huống bán hàng, hãy lắng nghe và đặt câu hỏi để khám phá nhu cầu của khách hàng trước. Đừng bắt đầu cuộc trò chuyện bằng một câu hỏi như “Cần phải làm gì thì anh mới mua chiếc Lexus này?”. Cuối cùng, hãy nhớ rằng việc xin phép khách hàng của bạn cũng sẽ giúp giảm áp lực: “Chúng tôi có một số dòng xe thể thao với tiện ích mới. Tôi có thể hỏi bạn đang tìm kiếm đặc điểm cụ thể nào không?”

Không có định kiến về khách hàng

Bạn có thể thấy cảnh trong phim Người phụ nữ xinh đẹp khi Julia Robert, bước vào một cửa hàng quần áo cao cấp trên Rodeo Drive và các nữ bán hàng quay mũi về phía cô vì cô không giống với những khách hàng thường đến đây. Bạn có thể cảm thấy một chút chiến thắng, đặc biệt là nếu bạn từng bị một nhân viên bán hàng xem nhẹ, khi nhân vật của cô ấy trở lại vào ngày hôm sau để chỉ vài ngàn đô la tại một số cửa hàng, làm cho nhân viên bán hàng phải xấu hổ vì đã đối xử tệ với cô ấy. Bài học về câu chuyện cho một nhân viên bán hàng? Không bao giờ đưa ra các giả định về một khách hàng dựa trên ngoại hình, cách ăn nói hoặc ăn mặc. Đối xử với tất cả khách hàng của bạn, hãy tôn trọng và chăm sóc họ.

Biến một cuộc gọi thành một đơn hàng

Lúc này bạn có thể đang nghĩ: Được rồi, giờ đây tôi đã biết cách thiết lập mối quan hệ, nhưng làm cách nào để biến cuộc gọi thành đơn hàng? Sự chuyển đổi từ cách tiếp cận sang thuyết trình bán hàng sẽ khác nhau, tùy thuộc vào tình hình bán hàng. Trong bán hàng B2B, cách tiếp cận của bạn có thể dẫn đến một cuộc gặp mặt trực tiếp, có thể là một phiên thu thập thông tin nơi bạn tìm hiểu về nhu cầu của khách hàng chi tiết hơn và bạn có thể không thực sự tiếp cận bán hàng trong vài tháng. Mặt khác, trong một số thương vụ B2C, nhân viên bán hàng có thể đưa ra bài thuyết trình của mình sau chưa đầy một phút sau khi gặp khách hàng. Không có công thức cố định; điều quan trọng là phải hiểu môi trường mà bạn đang làm việc. Đôi khi bạn có thể chuyển ngay sang một bài thuyết trình bán hàng, và cũng có thể không. Như nhân viên bán hàng và CEO Pat Cavanaugh nói, không phải lúc nào cờ đến tay cũng phải phát.

14.3 CHỌN CÁCH TIẾP CẬN TỐT NHẤT CHO TÌNH HUỐNG

MỤC TIÊU HỌC TẬP

1. Mô tả các loại phương pháp bán hàng khác nhau.

Có nhiều hơn một cách để bắt đầu tiếp cận bán hàng. Phương pháp bạn sử dụng sẽ phụ thuộc vào tình hình bán hàng cụ thể, khách hàng cụ thể và vào bạn. Nếu bạn muốn cách tiếp cận tự nhiên, cách tốt nhất để làm điều này là chính bạn. Các ví dụ sau đây sẽ gợi ý cho bạn, nhưng tất nhiên cách tiếp cận cụ thể sẽ phản ánh phong cách của bạn và có thể kết hợp các phương pháp này.

Tiếp cận bằng cách đặt câu hỏi

Khi bạn đang nói chuyện với một người quen và bạn muốn hiểu nhiều hơn về người đó, bạn sẽ làm gì? Bạn đặt câu hỏi, phải không? Tiếp cận bằng cách đặt câu hỏi cũng là một

cách hiệu quả để mở đầu một cuộc gọi bán hàng vì nó thể hiện rằng bạn quan tâm đến người đối diện, giúp bạn có được thông tin bạn cần để tiếp tục quá trình bán hàng. Như nhà tư vấn bán hàng Michel Neray chỉ ra, việc đặt câu hỏi tiết lộ điều mà bạn biết về công ty mục tiêu cũng có thể giúp tạo nên uy tín của bạn. Đặt câu hỏi dẫn dắt, câu hỏi xác nhận và câu hỏi cho phép bạn kiểm tra giả thuyết của mình về những khó khăn mà khách hàng của bạn có thể gặp phải. Sau đó, lắng nghe những gì khách hàng của bạn nói.

Lưu ý rằng câu hỏi đầu tiên chỉ đơn giản là xin phép. Đây là một câu hỏi bạn nên hỏi cho dù bạn đang sử dụng phương pháp bán hàng nào. Lúc này, bạn có thể hỏi một câu hỏi đóng (câu hỏi có câu trả lời có hoặc không) như “Bạn có hài lòng với các máy photo hiện tại không?” Nhưng sau đó bạn có nguy cơ kết thúc cuộc trò chuyện một cách nhanh chóng nếu khách hàng tiềm năng của bạn nói là có

Bạn	Xin chào, tên tôi là James Dotson làm việc cho Infinity Document Reproduction Services. Tôi nhận thấy rằng văn phòng của bạn hiện đang sử dụng mô hình máy fax và máy photo Techmax năm 2004 và tôi muốn hỏi bạn một vài câu hỏi về sự hài lòng của bạn với hiệu suất của máy. Có được không ạ?
Khách hàng	Hiện tại chúng tôi không có vấn đề gì với thiết bị này, nhưng chúng tôi luôn luôn tìm kiếm những điều tốt hơn. Vậy nên cũng được thôi

Bạn có thể hỏi một câu hỏi mở như là máy photocopy của bạn hoạt động tốt không? Nhưng đây là một câu hỏi rộng, và rất có thể bạn sẽ nhận được một câu trả lời mơ hồ. Thay vào đó, tốt hơn hết là hỏi một câu hỏi chứng tỏ bạn biết điều gì đó về những vấn đề mà khách hàng của bạn có thể gặp phải với các sản phẩm hiện tại.

Bạn	Trung bình mỗi tuần các bạn bị kẹt giấy bao nhiêu lần?
Khách hàng	Kẹt giấy. Đây chính là phần mà chúng tôi cần hỗ trợ. Có vẻ như là việc kẹt giấy diễn ra thường xuyên, 2,3 lần một tuần.
Bạn	Vậy máy photocopy kẹt hàng tuần?
Khách hàng	Ít nhất là thế.
Bạn	Vậy bạn phải mất bao lâu để máy hoạt động bình thường sau khi kẹt giấy.
Khách hàng	Tùy thuộc vào người đứng ở máy đó. Như tôi, tôi phải gọi người giúp. Nhưng thường một vài phút sau là ai đó có kinh nghiệm đến sửa. Nếu như nhân viên mới sẽ lâu hơn, và chúng tôi phải chờ khi máy không bận.
Bạn	Kẹt giấy là vấn đề thường gây tốn thời gian, không thể cả sự bức bối. Đó là lý do vì sao chúng tôi phát triển máy Không còn kẹt giấy, đảm bảo ít kẹt giấy hơn bất cứ công ty nào trên thị trường, được thiết kế đơn giản cho phép bạn nhanh chóng làm việc kể cả khi giấy vừa bị kẹt, nhân viên mới sẽ dễ sử dụng. Chị có nghĩ cách này giúp văn phòng mình chạy tốt hơn không?

Những câu hỏi như thế này tạo ra sự tin cậy bởi vì nó chứng tỏ rằng bạn (a) đã thực hiện nghiên cứu và hiểu vấn đề của khách hàng, (b) quan tâm đến việc tìm giải pháp cụ thể cho tình huống của khách hàng và (c) có thẩm quyền và sẽ không lãng phí thời gian của khách hàng. [3] Những câu hỏi này hiệu quả khi bạn thực hiện nghiên cứu của mình, nhưng còn tình huống bán hàng mà khách hàng tiếp cận bạn thì sao? Trong những trường hợp này, bạn sẽ không có các nghiên cứu cụ thể, nhưng bạn vẫn có thể bắt đầu cuộc trò chuyện bằng cách hỏi một số câu hỏi chẩn đoán được định hướng để giúp tạo dựng uy tín. [4] Ví dụ: giả sử bạn làm việc trong một cửa hàng bán loa và hệ thống âm thanh cao cấp.

Bạn	Chào mừng đến với Alpha Audio. Bạn đã đến cửa hàng chúng tôi bao giờ chưa?
Khách hàng	Vâng, tôi có đến đây cách đây vài tháng nhưng gần đây không quay lại nữa
Bạn	Vâng, gần đây chúng tôi có thiết kế lại cửa hàng để dành chỗ cho các dòng sản phẩm mới. Có thể sẽ phải mất vài phút để bạn đi xem cửa hàng và các thiết bị mới. Bạn có muốn tôi giới thiệu một chút không?
Khách hàng	Vậy tốt quá rồi.

Bằng cách đặt câu hỏi, bạn đang tạo được niềm tin bằng cách cho khách hàng thấy rằng bạn không chỉ là một nhân viên bán hàng khó tính và bằng cách đặt câu hỏi trực tiếp, bạn đang có được sự theo dõi và hiểu sâu hơn về những gì khách hàng đang tìm kiếm.

Bạn	Được rồi. Đầu tiên, bạn có đang tìm kiếm các loại loa được đặt trong không gian rộng lớn hay loại loa để trong không gian hẹp, như phòng khách nhà bạn?
Khách hàng	Tôi sẽ sử dụng trong phòng chung, nhỏ thôi
Bạn	Dạ được. Chúng tôi có một số mẫu có chất lượng âm thanh tốt cho không gian nhỏ. Tôi có thể chỉ cho bạn thấy. Tôi có thể hỏi thêm một câu hỏi nữa không?
Khách hàng	Được chứ.
Bạn	Bạn đang sử dụng thiết bị khuếch đại nào cho loa?

Khi bạn bắt đầu đặt câu hỏi, bạn đang xây dựng uy tín và niềm tin bằng cách chứng minh rằng bạn thực sự quan tâm đến việc tìm hiểu những gì khách hàng của bạn cần và bạn có thể là một nguồn lực có giá trị trong việc bán hàng; bạn đang tìm hiểu thông tin bạn cần biết để thiết lập mối quan hệ hợp tác bán hàng; và bạn đang mở một cuộc đối thoại để xây dựng mối quan hệ. [5]

Phương pháp tiếp cận bằng sản phẩm

Khi John Koss của Koss Corp tiếp cận khách hàng tiềm năng tại Triển lãm Điện tử tiêu dùng, anh có gian hàng sản phẩm của mình, hoàn chỉnh với màn hình trực quan và hơn bốn mươi mẫu tai nghe, để thu hút sự chú ý của họ. Koss tận dụng sản phẩm trưng bày ổn

ào, hỗn loạn để giới thiệu tai nghe khử tiếng ồn của mình: một biểu ngữ lớn trên gian hàng của anh thông báo, “Chào mừng bạn đến Khu vực yên tĩnh, và mời người mua ngồi xuống, thử tai nghe và trải nghiệm ngay lập tức khoảng lặng”. Bắt đầu cuộc gọi bán hàng bằng cách minh họa sản phẩm có thể là một phương pháp hiệu quả để thu hút sự chú ý của khách hàng. Ví dụ, một nhà cung cấp hàng dệt may có thể mang các mẫu vải đến một cuộc gặp gỡ bán hàng. Sau khi giới thiệu bản thân và mục đích của cuộc gọi, cô ấy có thể đưa một mẫu cho người mua và nói, tôi nghĩ bạn có thể thích loại vải mới này. Đây là loại khăn quàng cổ đặc biệt cho mùa này. Bạn có thể phân biệt sản phẩm này với tơ lụa không? [7] Cách tiếp cận sản phẩm đặc biệt hấp dẫn với những người có cách học trực quan hoặc thực hành bởi vì nó cho phép họ nhìn và chạm vào.

Phương pháp giới thiệu

Bạn đã biết rằng tạo dựng niềm tin là một phần quan trọng của việc bán hàng bằng mối quan hệ. Nhưng làm thế nào để có được sự tin tưởng của khách hàng? Đề cập đến ai đó mà khách hàng tiềm năng của bạn đã biết bạn có mối quan hệ khách hàng hiện tại: niềm tin đã tồn tại giữa bạn và nguồn giới thiệu của bạn và giữa nguồn giới thiệu của bạn và khách hàng tiềm năng của bạn, vì vậy việc giới thiệu cho phép bạn sử dụng mối quan hệ tương hỗ đó làm cầu nối để tạo niềm tin với khách hàng tiềm năng. Như John Carroll, Giám đốc điều hành của Performance nói “Khai thác các mối quan hệ mạnh mẽ, hiện có, nâng cao khả năng xây dựng các mối quan hệ khách hàng mới.

Việc giới thiệu khách hàng có thể diễn ra như sau:

Bạn	Gần đây chúng tôi có hoàn thành kế hoạch cho Calloway Industries, và bà Calloway gợi ý tôi gọi điện cho bạn. Bà ấy cho rằng công ty của bạn có thể quan tâm đến các dịch vụ tư vấn. Có lẽ bà ấy đã nhắc đến chúng tôi với bạn rồi?
Khách hàng	Vâng, trên thực tế, tôi vừa nói chuyện với Elaine Calloway. Bà ấy khen công ty anh rất nhiều, trong khi bà ấy cũng khá khó tính. Dựa trên đó, tôi muốn nghe xem anh có thể giúp gì cho chúng tôi.

Khi sử dụng phương pháp giới thiệu, chỉ cần chắc chắn rằng bạn hỏi nguồn giới thiệu của bạn trước khi đề cập đến tên của họ cho khách hàng tiềm năng. Ngoài ra, hãy luôn cảm ơn khách hàng khi bạn được giới thiệu. Gửi cho khách hàng một ghi chú cá nhân để họ biết bạn đánh giá cao sự hỗ trợ của họ như thế nào.

Tiếp cận bằng lợi ích khách hàng

Nếu bạn đang ở trong một tình huống mà bạn đã nghiên cứu kỹ về khách hàng tiềm năng và đã hiểu rõ nhu cầu của khách hàng trước cuộc họp đầu tiên, bạn có thể bắt đầu bằng cách tiếp cận lợi ích khách hàng. Cách tiếp cận này vượt ra ngoài tuyên bố lợi ích chung để tập trung vào một lợi ích của sản phẩm cụ thể. Việc mở đầu này chỉ hiệu quả nếu lợi ích bạn mô tả là mối quan tâm thực sự đối với khách hàng tiềm năng:

Bằng cách nhanh chóng xác định lợi ích của sản phẩm, bạn đang cho khách hàng biết những gì anh ta có được khi làm kinh doanh với bạn. Điều này sẽ không chỉ thu hút sự quan tâm của khách hàng, mà còn tạo dựng uy tín bởi bạn đã thể hiện rằng mình đã tìm hiểu và nghiên cứu những mối quan tâm cụ thể của khách hàng.

Phương pháp khảo sát

Phương pháp khảo sát hoạt động hiệu quả nhất trong các tình huống đòi hỏi một giải pháp phức tạp hoặc giải pháp được thiết kế riêng cho nhu cầu của khách hàng, có thể tùy chỉnh tùy vào tình hình bán hàng. Ví dụ, nếu bạn đến một spa cao cấp để chăm sóc da mặt, bạn có thể phải làm một khảo sát ngắn gọn, không chính thức về nhu cầu chăm sóc da cụ thể của bạn trước khi thảo luận về các gói dịch vụ với bác sĩ thẩm mỹ. Hoặc nếu bạn đang muốn mua ngôi nhà mới, đại lý bất động sản rất có thể sẽ hỏi bạn những câu hỏi về sở thích và lối sống của bạn trước khi đưa ra danh sách: Bạn cần bao nhiêu phòng ngủ? Bạn muốn sống ở đâu? Không gian ngoài trời có quan trọng đối với bạn không? Bạn có bao nhiêu chiếc xe?

Mặt khác, trong các tình huống bán hàng B2B hoặc B2C phức tạp hơn, quy trình khảo sát có thể trang trọng hơn. Nếu bạn muốn mua gói bảo hiểm, đại lý có thể hướng dẫn bạn làm một cuộc khảo sát chi tiết, trên máy tính để tìm hiểu về lịch sử y tế hoặc lái xe của bạn, thành viên gia đình, phương tiện của bạn hoặc các chi tiết khác rất cụ thể với bạn như một khách hàng cá nhân. Trong một tình huống B2B khác (ví dụ: công ty của bạn cần mua bộ phần mềm tích hợp với các tính năng đa dạng như chấm công, tính lương và thưởng), nhân viên bán hàng có thể đưa ra một bảng câu hỏi chi tiết sẽ xác định nhu cầu cụ thể của bạn và yêu cầu bạn hoàn thành trước khi lên lịch một bài thuyết trình bán hàng.

Phương pháp khảo sát có ưu điểm là cách rất hay để tiếp cận khách hàng tiềm năng, vì bạn chỉ hỏi thông tin và không thảo luận về dịch vụ hoặc chi phí. Nó cho phép bạn thu thập thông tin và tạo một bài thuyết trình bán hàng nhằm giải quyết các nhu cầu cụ thể của khách hàng; bạn được chuẩn bị với thông tin phù hợp hoặc yêu cầu những người khác trong công ty tham dự cuộc họp bán hàng. Ngoài ra, khảo sát này giúp khách hàng cảm thấy như họ đang được đối xử đặc biệt vì bạn đang sử dụng thông tin thu thập được để điều chỉnh một giải pháp phù hợp.

Phương pháp tiếp cận sử dụng chương trình nghị sự (agenda)

Bạn đã biết mục tiêu của cuộc họp bán hàng và những điểm bạn sẽ giải quyết trước khi vào họp, vậy tại sao không chia sẻ thông tin này với khách hàng? Cách tiếp cận sử dụng chương trình nghị sự, trong đó bạn dẫn dắt cuộc họp bằng cách cung cấp cho khách hàng một cái nhìn tổng quan về chương trình, đặc biệt hấp dẫn các giám đốc điều hành bận rộn vì nó đi thẳng vào công việc và cho khách hàng biết bạn sẽ không lãng phí thời gian của họ.

Cách tiếp cận này phác thảo các mục tiêu của cuộc họp và cho khách hàng biết cuộc họp sẽ kéo dài bao lâu. Nếu bạn biết khách hàng của mình là người thích bắt tay ngay vào kinh doanh, thì việc tiếp cận theo cách này thường là một ý tưởng hay.

Sử dụng quà tặng

Miễn phí luôn là điều hấp dẫn. Với cách tiếp cận bằng quà tặng này, bạn cung cấp mẫu sản phẩm miễn phí cho khách hàng tiềm năng hoặc các mặt hàng khác, giúp khách hàng nhiệt tình về thương hiệu hoặc sản phẩm của bạn, thu hút những khách hàng không thể hiện sự quan tâm.

Một khi bạn đã nhận được sự chú ý của khách hàng tiềm năng, khách hàng sẽ muốn lắng nghe một bài thuyết trình bán hàng hoặc ít nhất là dành cho bạn một chút thời gian. Cách tiếp cận này khá phổ biến trong các tình huống bán lẻ như bán mỹ phẩm, bán lẻ rượu hoặc các cửa hàng thực phẩm đặc biệt, khi mà việc lấy mẫu sản phẩm thường có thể ảnh hưởng đến quyết định mua hàng của khách hàng.

Bạn	Tôi thường trình bày 3 điểm trong cuộc họp với khách hàng. Đầu tiên, tôi muốn tìm hiểu những sự kiện cụ thể trong kế hoạch của các bạn và tìm kiếm dịch vụ phục vụ, sau đó đưa ra một vài sản phẩm để khách hàng xem làm mẫu. Cuối cùng, nếu như bạn quan tâm đến dịch vụ, tôi sẽ chuẩn bị một cuộc họp để điều chỉnh thực đơn và thảo luận hợp đồng dịch vụ. Cuộc họp đầu tiên mất khoảng 15 phút.
Khách hàng	Được. Vậy chúng ta sẽ bắt đầu

Trong các trường hợp khác, như triển lãm thương mại, đại diện bán hàng có thể đưa ra các mặt hàng hoặc mẫu quảng cáo rõ ràng như một cách để kết nối liên hệ với khách hàng tiềm năng.

Chẳng hạn, nếu bạn đang làm việc tại một hội nghị của nhà bán sách, nhà xuất bản có thể tặng dấu trang hoặc thậm chí là bản miễn phí của một cuốn tiểu thuyết bán chạy nhất. Bạn có thể sử dụng quà tặng để bắt đầu câu chuyện với ai đó bằng cách sau:

Bạn	Chúng tôi đã xuất bản một trong số những cuốn sách về chủ đề bí ẩn bán chạy nhất trên thị trường. Bạn có thể nhận một trong số đó, cuốn One moment in Time của Jacque Rolique.
Khách hàng	Tôi muốn lấy một cuốn. Trước giờ tôi đã định đọc rồi. Cảm ơn
Bạn	Tôi là Sasha Conti đến từ nhà xuất bản New World. Tên của bạn là gì?
Khách hàng	Tên tôi là Ramsey Jackson đến từ Books and Nooks. Chúng tôi có 55 cửa hàng ở vùng Đông Bắc cùng với một trang thương mại điện tử.
Bạn	Rất vui được làm quen với bạn, Ramsey. Cảm ơn vì đã dừng chân ở đây. Tôi cũng quen dùng Books and Nooks, một cửa hàng thực sự đặc biệt. Bạn có muốn xem thêm một số sách mới nhất được xuất bản không? Chúng tôi có rất nhiều cuốn vẫn còn chưa cho lên kệ. Với danh sách này, bạn có thể nhận ra những sách mới và đem các tựa hot nhất tới khách hàng.
	Khách hàng của bạn quan tâm đến những cuốn sách loại nào?

Cách tiếp cận này mang đến cho bạn cơ hội để thu hút khách hàng tiềm năng, tìm hiểu về công việc kinh doanh của họ và tìm hiểu xem làm thế nào họ có thể đáp ứng nhu cầu của khách hàng của mình.

Phương pháp kết hợp

Muốn bán hàng bằng mối quan hệ một cách hiệu quả, bạn cần phải thích ứng. Ngay cả khi bạn chuẩn bị một kịch bản trước đó, bạn sẽ không thể rập khuôn từng chữ một; thay vào đó, bạn sẽ sửa đổi nó dựa trên phản hồi bạn nhận được từ khách hàng trong quá trình tương tác. Trong thế giới thực, việc bán hàng hiếm khi giống hoàn toàn với sách giáo khoa. Thông thường, một nhân viên bán hàng có kinh nghiệm sẽ ứng biến trôi chảy từ phương pháp này sang phương pháp khác. Ví dụ, anh ta có thể bắt đầu bằng cách đưa ra một bản minh họa sản phẩm và đề cập đến lợi ích khách hàng gần như đồng thời:

Nhân viên bán hàng	Đây. Bạn hãy thử nâng cái khung xe đạp siêu nhẹ này xem. Bạn đoán xem nó nặng bao nhiêu?
Khách hàng	Wow! Tuyệt quá. Rất nhẹ. Tôi đoán nó chỉ nặng 4 pound?
Nhân viên bán hàng	Gần đúng. Thực ra là gần bằng số đó: 2.9 pound. Linh kiện làm nên chiếc xe này được sử dụng công nghệ mới. Sản phẩm của chúng tôi phù hợp với nhu cầu khách hàng là những vận động viên xe đạp chuyên nghiệp bởi những linh kiện công nghệ mới này đảm bảo bạn luôn có được chất lượng tốt nhất, cạnh tranh nhất trên thị trường.

14.4 VƯỢT QUA RÀO CẢN ĐỂ THÀNH CÔNG

MỤC TIÊU HỌC TẬP

1. Xác định cách vượt qua rào cản để hẹn gặp thành công.

Khi Milton Hershey lần đầu tiên mở cửa hàng kẹo của mình ở Philadelphia, anh đã phải đóng cửa sau sáu năm vì doanh số chẳng đủ để việc kinh doanh phát triển. Sau khi đóng cửa ở Philadelphia, anh chuyển đến Chicago, rồi New Orleans, rồi New York, mỗi lần đều thất bại và phải bắt đầu lại từ đầu. Trên thực tế, phải mất mười năm từ chối và thất bại trước khi việc kinh doanh của Hershey thành công. Bạn đã biết cái kết của câu chuyện này đúng không? (hiện đây là công ty trị giá 5 tỷ đô la), nhưng giờ đây bạn cũng hiểu rằng Công ty sô cô la Hershey không hề có được thành công trong một đêm; công việc kinh doanh chỉ cất cánh nhờ một nhân viên bán hàng kiên trì đối mặt với thất bại.

Từ chối là một thực tế mà tất cả các chuyên gia bán hàng phải vượt qua, bất kể họ có kinh nghiệm hay kỹ năng như thế nào; trên từng lĩnh vực. Khách hàng tiềm năng đôi khi sẽ cúp máy hoặc từ chối gặp bạn, và có những người sẽ lắng nghe giải pháp của bạn và sau đó nói với bạn rằng họ không quan tâm đến những gì bạn cung cấp. Tuy nhiên, nếu bạn tiếp cận cuộc gọi bán hàng của mình một cách tự tin và không cảm thấy bị xúc phạm, thì việc bị từ chối sẽ không phải là rào cản đối với thành công của bạn. Bạn có tin vào giá trị của giải pháp mà bạn đang bán không? Bạn đang làm hết sức mình để đảm bảo rằng khách hàng của bạn có được những gì họ cần và muốn? Vậy thì, bạn có đủ lý do để tự tin. Bạn hãy hiểu rằng chính nỗi sợ thất bại, hơn bất cứ điều gì khác, tạo ra một rào cản giữa một nhân viên bán hàng và bán hàng thành công.

Vượt qua sự lưỡng lự

Bán hàng thành công là làm chủ thái độ của bạn, và điều này đặc biệt đúng khi phải đối mặt với sự từ chối. Huấn luyện viên và tác giả bán hàng Phil Glosserman nói: “Người duy nhất có thể từ chối bạn với tư cách là nhân viên bán hàng là chính bạn”. Có quá nhiều lý do khiến cho một khách hàng tiềm năng có thể từ chối, đa phần không liên quan đến cá nhân bạn. Khách hàng tiềm năng của bạn có thể chỉ đơn giản là không muốn hoặc không thể mua hàng vào lúc này, anh ta có thể phải đối mặt với áp lực trong công việc khiến anh ta không thể dành cho bạn sự chú ý, hoặc anh ta có thể có một ngày tồi tệ. Thay vì tập trung vào cách bạn cảm nhận (“Nếu khách hàng từ chối mình thì sao?”), Glosserman đề nghị tập trung vào cách cảm nhận của khách hàng tiềm năng của bạn (“Làm thế nào tôi có thể giúp anh ta có được những gì anh ta muốn từ sự tương tác này?”). Nếu bạn tưởng tượng khách hàng của bạn cảm thấy như thế nào trước và trong quá trình tương tác, bạn sẽ thường thấy

rằng bạn không còn cảm thấy lo lắng.

Ngoài việc làm chủ thái độ của bạn, dưới đây là một số điều bạn có thể làm để cảm thấy tự tin hơn (và nhận được tỷ lệ đồng ý cao hơn) trong cách tiếp cận bán hàng:

- Hãy sử dụng ngôn ngữ đúng khi bạn tiếp cận khách hàng tiềm năng của mình; không nói những từ cảm thấy có lỗi hoặc ngôn ngữ truyền đạt sự không chắc chắn. Chẳng hạn, thay vì nói “Nếu bạn muốn hẹn gặp tôi”, hãy thử một cụm từ truyền đạt sự chắc chắn lớn hơn: “Một khi bạn đã đặt lịch hẹn”, hay “Sau khi chúng tôi đã thiết lập cuộc hẹn với bạn”
- Trước khi bắt đầu cuộc gọi bán hàng của bạn, hãy thực hành đổi vai. Ngay cả khi ban đầu hơi có cảm giác giả tạo, hãy cứ tiếp tục và thực hiện nhiệm vụ một cách nghiêm túc. Nếu bạn thực hành nhiều kịch bản bán hàng đủ nhiều với một đối tác, bạn sẽ hiểu cách tiếp cận tự tin là như thế nào và bạn sẽ cảm thấy sẵn sàng xử lý tình huống thực tế hơn.
- Đừng chần chừ. Bạn càng chần chừ về một thứ gì đó, nó sẽ ngày càng lớn dần lên trong đầu bạn. Vì vậy đừng trì hoãn việc gọi điện chỉ vì lo lắng. Đối mặt với nỗi sợ hãi là cách tốt nhất để vượt qua.
- Thực hiện các cuộc gọi khó khăn khi bạn có nhiều năng lượng nhất. Thường là khi bắt đầu ngày làm việc. Các cuộc gọi bán hàng buổi sáng cũng có thể là thời điểm tốt để tiếp cận các khách hàng tiềm năng bạn rộn trước khi ngày làm việc bắt đầu.
- Trước khi gọi điện, hãy hình dung một kết quả thành công. Phil Glosserman nói với người hâm mộ: “Hãy tưởng tượng những gì bạn muốn cảm nhận trong cuộc gọi bán hàng; nghĩ về một tình huống trong cuộc sống khiến bạn cảm thấy như vậy và đặt mình vào khung tâm trí đó.”

Vượt qua người gác cổng

Vậy, bạn sẽ làm gì nếu bạn đã chuẩn bị câu nói mở đầu và thực hiện nghiên cứu của mình, nhưng khi gọi điện, không phải khách hàng tiềm năng của bạn nghe máy, mà người nhận điện thoại; thay vào đó, lại là cô trợ lý, người muốn biết bạn là ai, tại sao bạn lại gọi và tại sao bạn nghĩ rằng khách hàng tiềm năng của bạn vẫn muốn nói chuyện với bạn? Đây là một tình huống có thể xảy ra trong bán hàng B2B khi khách hàng tiềm năng của bạn là những giám đốc điều hành bận rộn, những người không có thời gian để xử lý mọi cuộc gọi đến văn phòng của họ. Nếu bạn muốn gặp khách hàng tiềm năng của mình, bạn có thể phải thông qua người gác cổng trước. Chức danh của họ có thể là thư ký, trợ lý, trợ lý hành chính hoặc trợ lý điều hành, nhưng vai trò của họ sẽ giống nhau: giữ cho những phiền nhiễu không mong muốn không làm gián đoạn lịch trình bận rộn của ông chủ. Nhân viên bán hàng thường nghĩ về những người gác cổng như những người chặn đường, một thứ gì đó đang cản trở khách hàng tiềm năng, nhưng nếu một nhân viên bán hàng coi những người gác cổng là những trở ngại phải vượt qua, không chỉ anh ta không thể vượt qua chúng, mà anh ta còn bỏ lỡ cơ hội hợp tác với những người có thể là tài sản quý giá để bán hàng. Người gác cổng là con người (không phải trở ngại) có công việc rất quan trọng đối với việc điều hành thành công các tổ chức của họ. Hãy nghĩ về họ như một phần của mối quan hệ bán hàng và đối xử với họ bằng sự lịch sự và tôn trọng mà bạn sẽ đối xử với khách hàng tiềm năng. Lori Richardson, một nhân viên bán hàng và huấn luyện viên bán hàng có kinh ng-

hiệm, nói, tôi thích nghĩ về một người gác cổng như một người cần phải làm quen – người huấn luyện viên mới tiềm năng để kết nối tôi với người liên lạc cuối cùng. Người gác cổng là một phần quan trọng của mối quan hệ bán hàng vì một số lý do:

- Họ thường có kiến thức có giá trị về hoạt động nội bộ của một tổ chức, bao gồm cả các phòng ban có quyền lực và cách đưa ra quyết định.
- Họ nắm rõ lịch trình của sếp (đôi khi còn hơn cả sếp của họ).
- Họ có tiếng nói quan trọng trong việc ai vào gặp ông chủ và cách truyền thông tin.
- Họ có thể xác định người ngoài xuất hiện trước người chủ như thế nào. Họ thường ảnh hưởng đến ấn tượng đầu tiên bởi vì họ có thể nói với khách hàng tiềm năng của bạn về bạn trước khi bạn thực sự liên lạc với khách hàng tiềm năng.

Đặt mình vào vị trí của người gác cổng bạn nhé. Bạn phải trả lời điện thoại cả ngày, thậm chí với cả những người không tôn trọng bạn, và giờ lại là một cuộc gọi khác.

Nhân viên bán hàng	Xin chào, đây là Camille Martin. Cho hỏi cô Maria Gonzalez có ở đây không ạ?
Trợ lý	Vâng, có. Nhưng bây giờ cô ấy đang bận. Tôi có thể hỏi chị gọi có việc gì không ạ?
Nhân viên bán hàng	Tôi muốn đặt một cuộc hẹn với cô ấy. Nhưng không biết khi nào tôi có thể gọi lại được?
Trợ lý	Tôi xin lỗi, nhưng cô Gonzalez không nhận cuộc gọi không hẹn trước.

Xin lưu ý rằng người gọi đã không đưa ra tên của tổ chức của mình hoặc mục đích của cuộc gọi, ngay cả khi người gác cổng yêu cầu thêm thông tin. Người gọi trả lời cộc lốc với người gác cổng, vì vậy người gác cổng đã trả lời cộc lốc trở lại. Khi nói chuyện với người gác cổng, hãy cung cấp cho họ thông tin họ yêu cầu khi họ muốn. Hỏi tên người gác cổng và hãy thân thiện. Nhà kinh doanh Susan Ward đề nghị bắt đầu cuộc trò chuyện bằng cách hỏi “Tôi tự hỏi liệu bạn có thể giúp tôi không?”

Đây là cách thể hiện sự tôn trọng và chứng minh rằng bạn thấy người gác cổng là một phần của mối quan hệ bán hàng của bạn. Nếu bạn làm điều này, bạn sẽ không phải vượt qua người gác cổng; họ có thể nói cho bạn mọi thứ bạn cần biết về tên có thể nói chuyện hoặc thời điểm tốt nhất để liên hệ với khách hàng tiềm năng hoặc thậm chí lên lịch một cuộc họp cho bạn trước khi bạn tương tác với khách hàng tiềm năng. Cuối cùng, khi người gác cổng cung cấp cho bạn thông tin hữu ích, hãy nhớ cảm ơn cô ấy. Đối với những người gác cổng hữu ích hơn, bạn thậm chí có thể xem xét gửi một ghi chú hoặc món quà cảm ơn nhỏ. Bây giờ bạn hãy xem lại cách tiếp cận trên bằng cách coi người gác cổng như một đồng minh, thay vì là một rào cản:

Bạn	Chào buổi sáng. Tên tôi là Camille Martin và tôi gọi từ Preston and Preston; chúng tôi là một studio chụp ảnh kỹ thuật số đầy đủ dịch vụ tại Cleveland. Tôi gọi điện đến vì thảo luận của Jason Kendrick, CEO của công ty chúng tôi với cô Maria Gonzalez. Tôi hiểu cô ấy đang tìm kiếm một đối tác trong lĩnh vực nhiếp ảnh kỹ thuật số. Tôi có thể nói chuyện với cô ấy không?
Trợ lý	Để tôi xem cô ấy có tiện nghe điện thoại không. Bạn có thể nói lại cho tôi nghe tên và công ty của bạn một lần nữa?
Bạn	Cảm ơn bạn. Tôi thật sự cảm ơn bạn đã giúp đỡ. Tôi là Camille Martin từ Preston and Preston. Cho hỏi tên chị là gì?

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Andrew Sokol and Ike Krieger, "What to Say When You Meet a Prospect," video, ArticlesBase, <http://www.businesssuccessbuilder.com> (accessed August 1, 2009).
2. Edward Delgaizo and Seleste Lunsford, *Secrets of Top Performing Salespeople* (New York: McGraw-Hill, 2003), 54.
3. Aileen Pincus, "The Perfect (Elevator) Pitch," *BusinessWeek*, June 18, 2007, http://www.businessweek.com/careers/content/jun2007/ca20070618_134959.htm (accessed July 26, 2009).
4. Chris O'Leary, "Elevator Pitch 101," January 27, 2009, Elevator Pitch Essentials, <http://www.elevatorpitchessentials.com/essays/ElevatorPitch.html> (accessed July 26, 2009).
5. "Tips for Successful Cold Calling," AllBusiness, <http://www.AllBusiness.com/sales/selling-techniques-telesales/1355-1.html> (accessed May 16, 2010).
6. Sharon Drew Morgan, "This is a Sales Call: How to Begin Prospecting Calls with Integrity," EzineArticles, <http://ezinearticles.com/?This-is-a-Sales-Call:-How-to-Begin-Prospecting-Calls-with-Integrity&id=34073> (accessed August 2, 2009).
7. Sharon Drew Morgan, "This is a Sales Call: How to Begin Prospecting Calls with Integrity," EzineArticles, <http://ezinearticles.com/?This-is-a-Sales-Call:-How-to-Begin-Prospecting-Calls-with-Integrity&id=34073> (accessed August 2, 2009).
8. Sharon Drew Morgan, "This is a Sales Call: How to Begin Prospecting Calls with Integrity," EzineArticles, <http://ezinearticles.com/?This-is-a-Sales-Call:-How-to-Begin-Prospecting-Calls-with-Integrity&id=34073> (accessed August 2, 2009).
9. Pieter Petoors, "How to Contact Your Prospect by Phone," Pieter's Blog, March 10, 2009, <http://pietpetoors.com/blog/how-to-contact-your-prospect-by-phone> (accessed August 2, 2009).
10. Michael McGaulley, "Phone Sales Skills: Your First Contact with the Prospect," Sales Training Source, 2009, <http://ezinearticles.com/?Phone-Sales->

- Skills---Your-First-Contact-With-the-Prospect&id=4068383 (accessed August 2, 2009).
11. Joan Guiducci, "The First 7 Seconds of a Cold Call," AllBusiness, August 1, 1998, <http://www.AllBusiness.com/sales/selling-techniques/690353-1.html> (accessed May 16, 2010).
 12. Sharon Drew Morgan, "This is a Sales Call: How to Begin Prospecting Calls with Integrity," EzineArticles, <http://ezinearticles.com/?This-is-a-Sales-Call:-How-to-Begin-Prospecting-Calls-with-Integrity&id=34073> (accessed August 2, 2009).
 13. Michael McGauley, "Phone Sales Skills: Your First Contact with the Prospect," Sales Training Source, 2009, http://www.how-to-sell-your-better-mousetrap.com/phone_sales_skills.html (accessed August 2, 2009).
 14. Sean Mize, "What's the Most Effective First Contact with a Prospect—Email or Phone?" EzineArticles, <http://ezinearticles.com/?Whats-The-Most-Effective-First-Contact-With-A-Prospect---Email-Or-Phone?&id=1206246> (accessed July 30, 2009).
 15. Daegan Smith, "How to Contact Business Prospects, ArticlesBase, April 28, 2008, <http://www.articlesbase.com/communication-articles/how-to-contact-business-prospects-398144.html> (accessed August 2, 2009).
 16. Daegan Smith, "How to Contact Business Prospects," ArticlesBase, April 28, 2008, <http://www.articlesbase.com/communication-articles/how-to-contact-business-prospects-398144.html> (accessed August 2, 2009).
 17. The Writers For Hire, Inc., "Sample Sales Emails: Personal Sales Email," <http://www.thewritersforhire.com/personal-sales-email.htm> (accessed July 27, 2009).
 18. Daegan Smith, "How to Contact Business Prospects," ArticlesBase, April 28, 2008, <http://www.articlesbase.com/communication-articles/how-to-contact-business-prospects-398144.html> (accessed August 2, 2009).
 19. Sean Mize, "What's the Most Effective First Contact with a Prospect—Email or Phone?" EzineArticles, <http://ezinearticles.com/?Whats-The-Most-Effective-First-Contact-With-A-Prospect---Email-Or-Phone?&id=1206246> (accessed July 30, 2009).
 20. Daegan Smith, "How to Contact Business Prospects," ArticlesBase, April 28, 2008, <http://www.articlesbase.com/communication-articles/how-to-contact-business-prospects-398144.html> (accessed August 2, 2009).
 21. Leslie Hamp, "5 Steps to Effective Business Social Networking," Social Networking News, July 9, 2009, <http://socialnetworkingnewstoday.com/> (accessed August 2, 2009).
 22. Sean Mize, "What's the Most Effective First Contact with a Prospect—Email or Phone?" EzineArticles, <http://ezinearticles.com/?Whats-The-Most-Effective-First-Contact-With-A-Prospect---Email-Or-Phone?&id=1206246> (accessed July 30, 2009).
 23. Daegan Smith, "How to Contact Business Prospects," ArticlesBase, April 28, 2008, <http://www.articlesbase.com/communication-articles/how-to-contact-business-prospects-398144.html> (accessed August 2, 2009).

24. Leslie Hamp, "5 Steps to Effective Business Social Networking," Social Networking News, July 9, 2009, <http://socialnetworkingnewstoday.com/> (accessed August 2, 2009).
25. Susan Greco, "Marketing: Selling the Superstores," Inc., July, 1995, <http://www.inc.com/magazine/19950701/2331.html> (accessed May 16, 2010).
26. Tom Reilly, *Value-Added Selling: How to Sell More Profitably, Confidently, and Professionally by Competing on Value, Not Price*, 2nd ed. (New York: McGraw-Hill, 2002), 138.
27. Tom Reilly, *Value-Added Selling: How to Sell More Profitably, Confidently, and Professionally by Competing on Value, Not Price*, 2nd ed. (New York: McGraw-Hill, 2002), 140.
28. 28. Edward Delgaizo and Seleste Lunsford, *Secrets of Top Performing Salespeople* (New York: McGraw-Hill, 2003), 51.
29. Susan Greco, "Marketing: Selling the Superstores," Inc., July, 1995, <http://www.inc.com/magazine/19950701/2331.html> (accessed May 16, 2010).
30. Tom Reilly, *Value-Added Selling: How to Sell More Profitably, Confidently, and Professionally by Competing on Value, Not Price*, 2nd ed. (New York: McGraw-Hill, 2002), 138.
31. Donna Siegel, "Relationship Selling: Getting Your Customers Coming Back for More," SalesMBA, <http://www.salesmba.com/articles1/ssrl03.htm> (accessed July 30, 2009).
32. Donna Siegel, "Relationship Selling: Getting Your Customers Coming Back for More," SalesMBA, <http://www.salesmba.com/articles1/ssrl03.htm> (accessed July 30, 2009).
33. Geoffrey James, interview by Earl Taylor, "Building Rapport in Retail," BNET, May 12, 2007, <http://blogs.bnet.com/salesmachine/?p=20> (accessed May 16, 2010).
34. Geoffrey James, interview by Earl Taylor, "Building Rapport in Retail," BNET, May 12, 2007, <http://blogs.bnet.com/salesmachine/?p=20> (accessed May 16, 2010).
35. Edward Delgaizo and Seleste Lunsford, *Secrets of Top Performing Salespeople* (New York: McGraw-Hill, 2003), 51.
36. WholeSaleCars2U.net, Testimonials, <http://www.wholesalecars2u.net/Testimonials.aspx?wsid=87>. (accessed August 2, 2009).
37. Susan Greco, "The Nonstop, 24-7 CEO Salesman," Inc., August 1, 2000, <http://www.inc.com/magazine/20000801/19766.html> (accessed July 31, 2009).
38. Charles D. Brennan, *Sales Questions That Close the Sale* (New York: AMA-COM, 1994), 49.
39. Michel Neray, "How to Establish Credibility," MarketingProfs, February 15, 2005, <http://www.marketingprofs.com/5/neray3.asp?part=2> (accessed August 2, 2009).
40. Jeff Thull, "How to Establish Sales Credibility: It's Not the Stories You Tell, It's the Questions You Ask," MarketingProfs, February 6, 2007, <http://www.marketingprofs.com/7/thull15.asp> (accessed May 16, 2010).
41. Freese, *Secrets of Question Based Selling* (Naperville, IL: Sourcebooks, Inc.,

- 2003), 122
42. Freese, *Secrets of Question Based Selling* (Naperville, IL: Sourcebooks, Inc., 2003), 124–25.
 43. Susan Greco, “Marketing: Selling the Superstores,” Inc., July, 1995, <http://www.inc.com/magazine/19950701/2331.html> (accessed May 16, 2010).
 44. Barton A. Weitz, Stephen Byron Castleberry, and John F. Tanner, *Selling: Building Partnerships*, 5th ed. (New York: McGraw-Hill, 2003), 245.
 45. John Carroll, “Referrals: The Sale’s Professional’s Best Friend,” Unlimited Performance, Inc., 1999, <http://www.uperform.com/articles/art-referrals.htm> (accessed May 16, 2010).
 46. Michael McGaulley, “Sales Hot Buttons for Capturing the Prospect’s Attention Early in Your First Phone Contact,” *How-to-Sell-Your-Better-Mousetrap*, 2009, <http://ezinearticles.com/?Sales-Hot-Buttons-For-Capturing-the-Prospect-Attention-Early-in-Your-First-Phone-Contact&id=4477676> (accessed August 2, 2009).
 47. Barton A. Weitz, Stephen Byron Castleberry, and John F. Tanner, *Selling: Building Partnerships*, 5th ed. (New York: McGraw-Hill, 2003), 245.
 48. Gerald L. Manning and Barry L. Reece, *Selling Today: Creating Customer Value*, 9th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2004), 218.
 49. Evan Carmichael, “His Secret Recipe: How Hershey Achieved Success,” video, EvanCarmichael.com, <http://www.evancarmichael.com/Famous-Entrepreneurs/603/His-Secret-Recipe-How-Hershey-Achieved-Success.html> (accessed August 1, 2009).
 50. Wendy Weiss, “Why Are We All so Afraid?” Sales Information, 2004, <http://www.sales.net63.net/1138.php> (accessed August 1, 2009).
 51. Phil Glosserman, “The Fear of Rejection,” video, Selling Power, <http://www.sellingpower.com/content/video/?date=7/9/2009> (accessed March 16, 2010).
 52. Phil Glosserman, “The Fear of Rejection,” video, Selling Power, <http://www.sellingpower.com/content/video/?date=7/9/2009> (accessed March 16, 2010).
 53. Laura Laaman, “Assumptions, Sales Practice Help Fight Fear of Rejection,” *Pittsburgh Business Times*, February 18, 2005, <http://www.bizjournals.com/pittsburgh/stories/2005/02/21/smallb2.html> (accessed August 3, 2009).
 54. Laura Laaman, “Assumptions, Sales Practice Help Fight Fear of Rejection,” *Pittsburgh Business Times*, February 18, 2005, <http://www.bizjournals.com/pittsburgh/stories/2005/02/21/smallb2.html> (accessed August 3, 2009).
 55. BNET Reference Publications, “Facing the Fear of Rejection—Emotional Problem that Can be Devastating to the Success of Sales Representatives,”
 56. BNET, http://findarticles.com/p/articles/mi_m1272/is_n2623_v125/ai_19313504 (accessed August 3, 2009).
 57. “Tips for Successful Cold Calling,” AllBusiness, <http://www.AllBusiness.com/sales/selling-techniques-telesales/1355-1.html> (accessed August 3, 2009).
 58. Phil Glosserman, “The Fear of Rejection,” video, Selling Power, <http://www.sellingpower.com/content/video/?date=7/9/2009> (accessed March 16, 2010).
 59. Lori Richardson, “Dealing with Gatekeepers,” *Sales Coach Blog*, All-Business, April 19, 2005, [196](http://www.AllBusiness.com/sales/selling-tech-</div><div data-bbox=)

- niques/3873127-1.html (accessed August 3, 2009).
60. Michael A. Boylan, *The Power to Get In* (New York: St. Martin's Griffin, 1998), 125.
 61. Lori Richardson, "Dealing with Gatekeepers," Sales Coach Blog, All-Business, April 19, 2005, <http://www.AllBusiness.com/sales/selling-techniques/3873127-1.html> (accessed August 3, 2009).
 62. Michael A. Boylan, *The Power to Get In* (New York: St. Martin's Griffin, 1998), 124.
 63. Michael A. Boylan, *The Power to Get In* (New York: St. Martin's Griffin, 1998), 126.
 64. Susan Ward, "Cold Calling Tips," About.com, <http://sbinfocanada.about.com/cs/marketing/a/coldcall.htm> (accessed May 16, 2010).

CHƯƠNG 15

BÀI THUYẾT TRÌNH: SỨC MẠNH CỦA VIỆC GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

15.1 CHUẨN BỊ: CHÌA KHÓA THÀNH CÔNG

Mục tiêu học tập

1. Học cách chuẩn bị cho bài thuyết trình.

Bạn đã thành công! Sau khi làm việc chăm chỉ, đã đến lúc mà công sức của bạn trong quá trình bán hàng như đánh giá khách hàng, tìm hiểu và nghiên cứu về khách hàng đều đã được đền đáp. Cuối cùng, câu chuyện của bạn và câu chuyện của khách hàng sắp được kết nối với nhau một cách thú vị. Hầu hết nhân viên bán hàng nghĩ rằng bài thuyết trình là phần hay nhất của quy trình bán hàng. Đây là cơ hội để khách hàng tiềm năng biết rằng bạn hiểu về sản phẩm, dịch vụ của mình – đây cũng là cơ hội mang lại giá trị bằng cách đem kỹ năng giải quyết vấn đề ra sử dụng. Vì vậy, hãy sẵn sàng, hãy hình dung kết quả tốt nhất có thể trong bài thuyết trình và thực hiện các bước cần thiết để biến kết quả này thành hiện thực.

Để mắt đến giải thưởng

Bạn có thể đang rất hào hứng với sản phẩm hoặc rất hào hứng thể hiện giải pháp của mình, hãy nhớ rằng bài thuyết trình bán hàng của bạn chủ yếu là nhằm xây dựng mối quan hệ và sự hợp tác, đặc biệt là khi kinh doanh với doanh nghiệp (B2B). Khi Selena Lo, CEO của Ruckus Wireless, chuẩn bị cho buổi thuyết trình bán hàng, cô tập trung vào phần chuẩn bị cuối cùng của mình để cá nhân hóa bài thuyết trình đó. Công ty của Lo chuyên về các bộ định tuyến không dây, chịu trách nhiệm cho video, hộp thoại và dữ liệu cho các doanh nghiệp. Khi đã xác định được khách hàng tiềm năng, ưu tiên hàng đầu của Lo, là tìm người mà cô có thể gọi là “con cáo”: đồng minh của cô trong công ty của khách hàng tiềm năng – người muốn thấy những thay đổi về công nghệ diễn ra trong tổ chức của mình. Lo dành cho mối quan hệ này sự chú ý đặc biệt, thường mời cá nhân người này ra ngoài ăn tối trước buổi thuyết trình để có được sự trung thành và có thêm bất kỳ chi tiết nào về công ty của anh ta.

Vài ngày trước khi thuyết trình, Lo nghiên cứu tất cả những người sẽ tham gia cuộc họp. Cô đọc thông tin của họ và google họ để tìm hiểu lịch sử làm việc. “Bạn sẽ không muốn ai đó nghĩ rằng bạn đã điều tra quá khứ của họ”, Lo nói, “nhưng bạn hãy cố gắng tạo ra nhiều liên kết hơn giữa bạn và người đó”. Cô ấy sẽ ngồi đối diện với người có cấp bậc cao nhất để có thể giao tiếp bằng mắt. Vào ngày thuyết trình, cô ấy yêu cầu một thành viên trong nhóm bán hàng của mình viết tên mỗi người bước vào phòng họp, gọi tên họ trong buổi thuyết trình. [1] Những nỗ lực của Lo để mang đến cho buổi thuyết trình bán hàng một dấu ấn cá nhân là một lời nhắc nhở rằng trong mối quan hệ bán hàng, bạn không bao giờ có thể đánh mất điều quan trọng nhất: khách hàng của bạn. Bạn hãy tự huấn luyện mình và tập thật nhuần nhuyễn cho đến ngày đó. Bạn có thể làm gì để cá nhân hóa bài thuyết trình này và cho khách hàng biết rằng tất cả những gì bạn làm là vì tổ chức của họ?

Điểm cốt lõi của việc cung cấp giá trị là cách tiếp cận lấy khách hàng làm trọng tâm. Trong đó, giá trị không phải chỉ là một mức giá tốt. Điều này không chỉ là giải quyết các vấn đề của khách hàng. Như Tom Reilly, tác giả của cuốn “Gia tăng giá trị: Làm sao để bán hàng có lợi nhuận nhiều hơn, tự tin hơn và chuyên nghiệp hơn bằng cách cạnh tranh về giá trị, không phải giá cả” đã giải thích, cung cấp giá trị có nghĩa là bạn định nghĩa giá

trị theo thuật ngữ của khách hàng, đặt câu hỏi, lắng nghe khách hàng và chú ý đến các giải pháp lấy khách hàng làm trung tâm. Điều này có thể có nghĩa là phải mất nhiều hơn một cuộc họp mới có thể chốt được đơn hàng; bạn có thể cần một vài lần gặp mới đáp ứng đầy đủ nhu cầu của khách hàng. Theo một nghiên cứu gần đây, “các bài thuyết trình ngày nay thường được thực hiện qua nhiều cuộc họp, nhân viên bán hàng thường nghe nhiều hơn nói”. [3] Bạn hãy coi mục tiêu của mình chính là bạn và khách hàng có được những gì mình mong muốn qua buổi họp.

Bạn hãy hình dung ra kết quả này trước khi vào họp. Xem lại mục tiêu của mình. Đạt được những mục tiêu này sẽ ra sao? Những bước bạn và khách hàng tiềm năng sẽ phải thực hiện? Bạn cảm thấy thế nào khi cả hai đã đạt được mục tiêu của mình? Đây không chỉ là cách giúp bạn bình tĩnh lại; việc hình dung trước kết quả bạn muốn thực sự là một công cụ mạnh mẽ để giúp bạn đạt được kết quả đó. Bởi lẽ, đây là một hình thức lập kế hoạch khác. Nếu bạn hình dung ra trước bài thuyết trình bán hàng, hãy cho phép bản thân hình dung ra phản ứng của mình và các bước bạn sẽ thực hiện để đạt được mục tiêu, bạn nên chuẩn bị tốt trước khi cuộc họp diễn ra. [4] Mỗi bước của bài thuyết trình sẽ đến với bạn một cách tự nhiên vì bạn đã chuẩn bị tinh thần trước và ứng biến tốt hơn, vì bạn đã tưởng tượng ra một số tình huống có thể xảy ra và phản ứng của khách hàng.

Hơn nữa, luyện tập trong tâm trí sẽ đánh lừa tiềm thức, khiến bạn tin rằng bạn đã đạt được mục tiêu của mình. Huấn luyện viên bán hàng và Giám đốc điều hành Brian Tracy nói, tiềm thức không thể phân biệt giữa trải nghiệm thực tế và trải nghiệm mà bạn tưởng tượng một cách sinh động, vì vậy nếu bạn tưởng tượng một bài thuyết trình thành công và kết quả của nó nhiều lần trước khi trình bày thực tế, bạn sẽ bình tĩnh và tự tin như thể bạn đã chốt được đơn hàng. Bạn sẽ cười dễ dàng hơn, nói chậm hơn và rõ ràng hơn, và bạn sẽ thu hút sự chú ý. Ngoài ra, nếu tiềm thức tin rằng bạn đã ở trong tình huống này trước đây, điều này sẽ khiến bạn nói và làm những điều bạn cần để đạt được mục tiêu của mình. [5]

Sức mạnh của sự ứng biến

Bài thuyết trình bán hàng chính là lúc mà sự ứng biến sẽ tạo nên sự khác biệt. Cho đến thời điểm này, bạn đã nghiên cứu, chuẩn bị và phát triển một giải pháp mà bạn nghĩ sẽ đáp ứng nhu cầu cho khách hàng tiềm năng, nhưng bắt đầu thuyết trình và truyền đạt lại là những kỹ năng khác. Trong những kỹ năng đó có kỹ năng ứng biến linh hoạt và suy nghĩ nhanh chóng. Những người bán hàng giỏi nhất là những người có thể ứng biến bài thuyết trình của mình với phản ứng của khách hàng tiềm năng, và họ biết rằng họ có thể phải thích nghi với những điều bất ngờ mà họ không chuẩn bị trước (ví dụ, tòa nhà bị mất điện trong khi trình chiếu, hoặc có thể là một trong những người từ tổ chức khách hàng quyết định gửi một nhân viên khác vào vị trí của mình vào phút cuối). Những nhân viên bán hàng có hiệu suất hàng đầu này biết rằng việc coi khách hàng là trung tâm, hình dung ra một kết quả thành công và luyện tập tinh thần cho bài thuyết trình sẽ giúp bạn có sức mạnh để phản ứng linh hoạt và dễ dàng.

Khả năng ứng biến tốt chính là biết lắng nghe. Như Paul Blake đã lưu ý trong đoạn phim đi kèm ở đầu chương, bài thuyết trình bán hàng của bạn thực sự là một bản tổng hợp tất cả những điều bạn lắng nghe được. Và việc lắng nghe không dừng lại ở đó. Bạn không thể phản ứng tốt nếu như bạn không lắng nghe. Khi đang thuyết trình, bạn hãy nhớ rằng thuyết trình không phải là giao tiếp một chiều. Thuyết trình là lắng nghe, phản ứng và giải quyết vấn đề.

Truyền đạt ý tưởng

Không có gì tồi tệ hơn dành hàng giờ để chuẩn bị một bài thuyết trình hấp dẫn, chỉ để làm mất cơ hội bởi vì bạn quên mất phần minh họa hoặc bạn lạc lối trong cuộc họp. Đừng để sự bất cẩn cản đường mình: hãy chăm chút cho từng chi tiết sao cho điều duy nhất bạn quan tâm trong ngày là truyền đạt ý tưởng đó.

Buổi tối trước ngày thuyết trình

Buổi tối trước ngày họp, hãy đọc qua những mục tiêu; hãy thực hành bài thuyết trình thật nhiều lần; và nhẩm lại trong đầu, hình dung trước thành công. Bạn không thể thực hành quá nhiều lần. Nội dung của bài thuyết trình bạn phải thuần thục trước khi đứng trước người nghe, như vậy bạn có thể tập trung năng lượng của mình vào khách hàng tiềm năng. Tập luyện là một trong những cách tốt nhất để bạn bình tĩnh để có thể truyền đạt đến khách hàng một cách tự nhiên và kết nối với khách hàng tiềm năng.

15.2 MẶC ĐẸP ĐỂ THÀNH CÔNG

Cách bạn xuất hiện thể hiện nhiều điều hơn những lời bạn nói.

Tom Reilly kể câu chuyện về một nhân viên bán hàng xuất hiện trong một trong những buổi hội thảo gần đây của anh với trang phục dép xỏ ngón và áo phông. Tôi nghĩ rằng anh ấy ở đó để dọn dẹp cửa sổ. Bạn muốn khách hàng tiềm năng của bạn nghiêm túc với bạn ngay từ cái nhìn đầu tiên, vì vậy hãy chú ý cẩn thận đến những gì bạn mặc trong cuộc họp bán hàng. Hãy nghĩ theo cách này, khi bạn mua một sản phẩm ngoài kệ trong cửa hàng, bao bì có phải là thứ đầu tiên thu hút sự chú ý của bạn không? Những người làm marketing biết rằng bao bì có thể ảnh hưởng đến quyết định mua hàng của người tiêu dùng trước khi cô ấy nghiên cứu sản phẩm hoặc đọc về các tính năng của nó. Tương tự, khách hàng tiềm năng sẽ đưa ra đánh giá về bạn dựa trên cách bạn ăn mặc; một nhân viên bán hàng ăn mặc chuyên nghiệp có thể có ảnh hưởng rất lớn đến nhận thức của khách hàng tiềm năng về chính nhân viên đó, công ty và sản phẩm mà nhân viên đại diện. [2] Ngoại hình của bạn cần truyền đạt sự chuyên nghiệp, năng lực và sự thành công. Quan trọng nhất, bất kể quy định về trang phục tại doanh nghiệp tiềm năng của bạn, hãy chắc chắn rằng mình luôn nở một nụ cười. Một nụ cười giúp xây dựng mối quan hệ ngay lập tức. Không ai muốn mua từ một người không hào hứng với công ty hay sản phẩm mà anh ta đại diện. Hãy cho khách hàng tiềm năng thấy rằng đây không phải là một công việc; mà là một niềm đam mê.

Trang phục lịch sự bình thường hay trang phục công sở?

Khi bạn đang thuyết trình bán hàng tại một công ty, hãy nhớ lời khuyên từ Chương 9 “Cách tiếp cận: Sức mạnh của kết nối” và ăn mặc trên một bước so những gì bạn sẽ mặc nếu bạn làm việc tại tổ chức đó. [3] Nếu bạn không chắc chắn về quy định trang phục tiêu chuẩn của công ty, hãy mặc trang phục công sở. Tuy nhiên, nếu khách hàng đã đưa ra quy định trang phục, hãy theo những chỉ dẫn sau:

Trang phục công sở

Đối với hầu hết các tình huống bán hàng từ doanh nghiệp đến doanh nghiệp (B2B), trang phục công sở sẽ là chuẩn mực. Trong một thời gian trong những năm 90, có một xu hướng ăn mặc thoải mái hơn ở nơi làm việc, nhưng xu hướng đó đang mất đi. Tôi thấy sự trở lại của trang phục công sở truyền thống hơn, ông Gary Brody, chủ tịch của Tập đoàn

may mặc Marcraft cho biết. [5] Đối với vấn đề đó, ngay cả khi khách hàng của bạn nói rằng trang phục bình thường là tiêu chuẩn tại nơi làm việc của anh ta, bạn vẫn nên mặc trang phục công sở. Như Mark-Evan Blackman của Học viện Công nghệ Thời trang cho biết, com-lê luôn thể hiện một thông điệp về thẩm quyền.

Đối với nam giới, trang phục công sở có nghĩa là một bộ đồ (quần và áo khoác phù hợp), cà vạt, áo sơ mi dài tay và giày có dây buộc. [7] Hãy chọn các màu tối, bảo thủ như xám, đen hoặc xanh đậm cho bộ đồ; màu trắng hoặc xanh nhạt cho áo sơ mi. Đối với phụ nữ, trang phục công sở có nghĩa là một bộ đồ (váy hoặc quần và áo khoác phù hợp), giày có gót vừa phải theo kiểu cơ bản (kín ngón), áo cánh và quần tất màu nâu hoặc sáng.

Trang phục lịch sự bình thường

Trang phục lịch sự bình thường đôi khi có thể khó định nghĩa rõ ràng như trang phục công sở. Theo Monster.com, trang phục lịch sự bình thường có nghĩa là ăn mặc chuyên nghiệp, trông thoải mái, nhưng gọn gàng và hợp với nhau. Đối với nam giới, tối thiểu phải mặc quần dài và áo sơ mi có cổ. Phụ nữ có thể mặc váy hoặc quần, nhưng váy nên có độ dài quá đầu gối, và quần nên được may vừa vặn: không quá chặt hay quá rộng. Trên đầu, một chiếc áo cánh hoặc áo len đan phù hợp là những lựa chọn tốt, và đối với giày dép, hãy đảm bảo mang giày kín. [9] Trang phục kinh doanh bình thường không bao gồm quần áo tập thể dục hoặc giày, quần áo nhàn, quần jean xanh, quần short, váy ngắn, vớ thể thao hoặc quần áo quá hở hang.

Những chi tiết nhỏ

Mặc quần áo đúng cách nhưng thiếu dấu ấn trên các chi tiết nhỏ sẽ tạo ra ấn tượng kém giống như việc không mặc đồ trang trọng, vì vậy hãy đảm bảo mọi thứ từ móng tay đến tóc của bạn và lựa chọn phụ kiện đều thể hiện sự chuyên nghiệp.

- Tất cả quần áo nên được làm sạch và là phẳng. Quần áo nhăn hoặc phai màu trông rất không chuyên nghiệp. Dành thời gian để xem lại tủ quần áo của bạn vài ngày trước khi thuyết trình để đảm bảo mọi thứ được giặt sạch và ủi phẳng. Mang đồ đến tiệm giặt là cũng không tốn mấy thời gian.
- Nếu quần áo có vòng đai, hãy đeo thắt lưng. Thắt lưng phải là da tối màu.
- Hãy chắc chắn rằng chiếc cặp hoặc túi xách của bạn là chuyên nghiệp.
- Đàn ông nên tránh đồng hồ thể thao, và phụ nữ nên đeo đồ trang sức bảo thủ - Không có gì hào nhoáng.
- Hãy chắc chắn rằng tóc của bạn trông chuyên nghiệp và được chải chuốt kỹ lưỡng.
- Mang theo một danh mục chất lượng tốt hoặc máy tính xách tay và một cây bút đẹp.
- Phụ nữ nên mặc quần tất nếu họ mặc váy. Tránh nước hoa.

Và đừng quên chải chuốt. Mùi cơ thể, hôi miệng, móng tay xấu và mái tóc rối bù có thể là một yếu tố phá vỡ thỏa thuận.

Hình ảnh khách hàng của bạn muốn

Khi nhân viên của doanh nghiệp thuê trụ sở làm việc trong tòa nhà Coca-Cola trên Đại lộ thứ năm của New York muốn mang đồ uống đóng hộp hoặc đóng chai đi làm, họ

có một danh sách đồ uống để lựa chọn. Vermont Pure Water cũng được, nhưng Evian chắc chắn không chấp nhận được. Đơn đặt hàng thực phẩm và đồ uống vào tòa nhà đều được scan và mọi sản phẩm không phải của Coca-Cola đều phải bỏ đi. Mặc dù quy tắc này là cực đoan, nhưng thực sự là ngay cả những sản phẩm bạn sử dụng cũng phản ánh hình ảnh nào đó và khi bạn làm kinh doanh với khách hàng tiềm năng, bạn muốn hình ảnh đó phải đúng. Đây là điều cần nghiên cứu trước khi bạn gặp mặt công ty khách hàng. Nếu bạn biết khách hàng tiềm năng của bạn là ai, hãy sử dụng các sản phẩm của công ty này. Liệu khách hàng tiềm năng này làm quảng cáo cho Apple? Đừng nghe Zune trong khi bạn chờ cuộc hẹn. Nếu khách hàng tiềm năng của bạn là một nhà xuất bản, hãy đọc một số sách của họ trước khi bạn đến cuộc họp. Nếu họ có một đài phát thanh hoặc hãng thu âm, hãy nghe thử. Biết được các sản phẩm của khách hàng tiềm năng, hoặc khách hàng của họ, là một phần của uy tín của bạn

15.3 BÀI THUYẾT TRÌNH HIỆU QUẢ

Mục tiêu bài học

1. Học cách truyền tải thông điệp một cách mạnh mẽ và hiệu quả

Khi lên cấu trúc cho bài thuyết trình, có một số điều bạn cần xem xét. Bạn sẽ trình bày trước một nhóm hay một cá nhân? Bạn sẽ trình bày ở đâu? Bạn sẽ sử dụng công cụ gì? Đôi khi bạn có thể lựa chọn những điều này, nhưng thường khi kinh doanh với doanh nghiệp (B2B), bạn sẽ phải điều chỉnh bài thuyết trình của mình theo nhu cầu khách hàng tiềm năng. Trong cả hai trường hợp, bạn có thể tối ưu hóa phần trình bày của mình nếu biết cần tránh gì, chuẩn bị gì và làm thế nào để giải pháp của bạn trở nên sống động với những công cụ bạn có.

Đúng quy mô

Một nhân viên bán hàng giỏi có thể đọc vị một nhóm khách hàng một cách khéo léo như đọc vị hành vi và lời nói cách hàng cá nhân, thoải mái trong các tình huống trình bày với từng người một và trong nhóm. Điều này rất quan trọng bởi là một nhân viên bán hàng đôi khi bạn phải kiểm soát cách thuyết trình (nhóm so với cá nhân), nhưng trong nhiều tình huống, quy mô của khách hàng được xác định bởi nhu cầu và cơ cấu của khách hàng tiềm năng. Trong nhiều tổ chức, các quyết định mua hàng lớn là trách nhiệm của các bộ phận mua hàng hoặc là sự kết hợp giữa cá nhân và cả nhóm. [1] Bạn có thể thấy rằng bạn bắt đầu bằng một vài bài thuyết trình cá nhân cho những người ra quyết định trong một tổ chức và sau đó được yêu cầu trình bày cho một phòng ban mua hàng.

Thuyết trình trước cá nhân

Tất nhiên, trong các bài thuyết trình một đối một, bạn chỉ có nhu cầu, sở thích và thông tin cá nhân một người để nghiên cứu, vì vậy tùy chỉnh bài thuyết trình thường là một nhiệm vụ dễ dàng. Bạn có thể quan sát thật kỹ cách giao tiếp phi ngôn ngữ của khách hàng tiềm năng, lắng nghe nhu cầu và mối quan tâm của khách hàng để trả lời. Khách hàng có vẻ lo lắng khi bạn nói rằng kế hoạch marketing của công ty bạn thường mất bốn tháng để phát triển? Bạn có thể giải thích rằng đối với một số khách hàng tiềm năng đặc biệt, đôi khi bạn có thể chuyển sang một giải pháp nhanh hơn. Khách hàng có vẻ mất tập trung khi bạn bắt đầu thảo luận về các tính năng của sản phẩm? Bạn có thể chậm lại và bắt đầu đặt nhiều câu hỏi hơn.

Việc viết mô tả đặc điểm của khách hàng trước cuộc họp có thể rất hữu ích khi bạn

chuẩn bị bài thuyết trình. [2] Hoặc nếu bạn đã tương tác với khách hàng tiềm năng trước khi thuyết trình, bạn có thể sử dụng các quan sát của mình để viết bản mô tả đó. Nếu bạn chưa từng gặp khách hàng tiềm năng, hãy thử hỏi nhân viên bán hàng khác trong tổ chức, những nhân viên bán hàng không cạnh tranh ở các công ty khác hoặc những người liên hệ giúp bạn gặp khách hàng tiềm năng, hoặc ai đó có thể cho bạn biết về tính cách của khách hàng. [3] Ngoài ra, bạn hãy sử dụng tài nguyên của công ty bao gồm hệ thống CRM để thu thập càng nhiều thông tin càng tốt về công ty và người liên hệ của bạn. Thêm vào đó, bạn cũng nên gửi một bảng câu hỏi trước cho người liên hệ để thu thập thông tin như tên và chức danh của những người sẽ tham dự buổi thuyết trình, bạn sẽ có bao nhiêu thời gian để trình bày, mục tiêu cho cuộc họp, và bất kỳ thông tin nào khác sẽ giúp bạn lên kế hoạch cho cuộc họp. Thông tin này có thể hiệu quả và giúp bạn tạo ra một chương trình nghị sự, sẽ tốt hơn nếu gửi cho khách hàng trước cuộc họp.

Thuyết trình trước nhóm

Nếu việc bán hàng cho người mua cá nhân đơn giản như vậy, tại sao bạn lại chọn bán hàng cho một nhóm? Bên cạnh một thực tế là đôi khi bản chất của việc bán hàng đòi hỏi điều đó, bán hàng cho một nhóm cũng hiệu quả hơn so với bán hàng cá nhân. Nếu bạn bán phần mềm kế toán cho một số phòng ban trong tổ chức, thay vì gặp riêng người ra quyết định từ mỗi bộ phận, bạn có thể tiết kiệm thời gian bằng cách thuyết trình cho một số người ra quyết định cùng một lúc. Thuyết trình nhóm cũng có thể giúp bạn xác định những người ra quyết định trong một tổ chức nếu bạn chưa chắc chắn họ là ai. Bằng cách chú ý đến sự đồng lực của nhóm trong khi thuyết trình, bạn thường có thể quan sát dấu hiệu của các thành viên và xác định cá nhân nào trong nhóm có khả năng ra quyết định nhất.

Ngoài ra, thuyết trình nhóm có thể là một cách để giành được sự hỗ trợ lớn hơn cho việc bán hàng của bạn. Nếu bạn biết một hoặc hai người trong một tổ chức hào hứng với sản phẩm của bạn, sự nhiệt tình của họ có thể gây ảnh hưởng lên những thành viên khác trong nhóm. Bạn hãy nhớ lại Selena Lo của Ruckus Wireless, người tìm thấy “con cáo” trong các tổ chức mục tiêu của mình và tận dụng sự hỗ trợ để thay đổi quyết định mua của nhóm.

Nếu bạn biết mỗi thành viên trong nhóm đang có câu hỏi gì, bạn sẽ có thể tạo điều kiện cho cuộc thảo luận trong bài thuyết trình hiệu quả hơn nhiều. Đây là lý do tại sao việc thu thập thông tin về tất cả những người sẽ tham dự cuộc họp bán hàng là rất quan trọng. Một lần nữa, hãy nghĩ đến phương pháp Lo đã dùng, Lo đọc tiểu sử của từng thành viên nhóm và google tên của họ trước khi họp. Hãy tìm hiểu nhu cầu của các cá nhân trong tổ chức. Tình hình của khách hàng là gì? Làm thế nào để khách hàng nhận thức được sự cấp bách của vấn đề bạn muốn giải quyết? Khách hàng có liên quan cá nhân vào với sản phẩm hoặc dịch vụ? [8] (Ví dụ, một kế toán viên trong tổ chức có thể cảm thấy bị đe dọa bởi phần mềm kế toán mới nếu nó thay thế một phần vai trò hiện tại của cô ấy). Điều này sẽ giúp bạn hiểu những mối quan tâm quan trọng nhất mà bạn cần giải quyết trong phần thuyết trình và áp dụng trực tiếp cho từng thành viên cụ thể trong nhóm.

Hãy nhớ rằng mọi người hành động khác nhau khi đi cùng với nhóm so với khi đi một mình, vì vậy việc tìm hiểu về cá tính mỗi thành viên ít quan trọng hơn trong các bài thuyết trình nhóm. Thay vào đó, hãy điều chỉnh bài thuyết trình theo sự năng động trong phòng. Xem xét tín hiệu phi ngôn ngữ; khi một thành viên đang nói chuyện, hãy quan sát cách người khác phản ứng để xem họ có ủng hộ những gì cô ấy nói hay không. Nếu năng lượng trong phòng thấp hoặc nếu bạn có cảm giác rằng nhóm đang trở nên bồn chồn, hãy

cân nhắc chuyển sang phần tiếp theo của bài thuyết trình hoặc thay đổi chiến thuật.

Trong nhiều trường hợp, bạn sẽ không được biết có những ai, bao nhiêu người sẽ tham gia, vì vậy bạn không thể tìm hiểu về khách hàng. Tuy nhiên, khi gọi điện sắp xếp cuộc họp bạn có thể hỏi những vấn đề này. Bạn có thể tìm hiểu thông tin mà người liên hệ của bạn tại tổ chức không cho bạn biết.

Bạn cũng có thể không biết mình sẽ thực hiện bài thuyết trình ở đâu. Nếu bạn biết mình sẽ trình bày với khách hàng tiềm năng của mình tại văn phòng của họ hoặc trong phòng hội nghị tại công ty, bạn không có quyền kiểm soát ngoại cảnh này. Điều gì xảy ra nếu khách hàng tiềm năng đã đặt trước một phòng họp và khi bạn đến nơi, không có bức tường trống nào mà bạn có thể chiếu bản trình bày PowerPoint mà bạn mang theo? Khi bạn biết bạn sẽ trình bày trong một môi trường xa lạ, hãy đảm bảo có kế hoạch dự phòng. Nếu các slide hoặc các thiết bị đa phương tiện khác là trọng tâm trong bài thuyết trình, hãy nói chuyện với ai đó ở công ty để đảm bảo rằng bạn sẽ có thể sử dụng thiết bị. Và nếu điều này không thành công, hãy sẵn sàng dựa vào tài liệu, mẫu sản phẩm hoặc bảng trắng để thực hiện bài thuyết trình.

Tất nhiên, trong các tình huống khác, bạn sẽ có quyền kiểm soát môi trường. Ví dụ như trong kinh doanh bất động sản, bài thuyết trình diễn ra bên trong sản phẩm. Trong bán lẻ, việc trình bày thường xảy ra tại cửa hàng. Và có những tình huống bán hàng khác mà khách hàng tiềm năng sẽ đến văn phòng của bạn hoặc phòng hội nghị tại công ty của bạn, hoặc một nơi trung lập như phòng họp đi thuê. Dưới đây là một vài hướng dẫn, tùy thuộc vào môi trường mà bạn sẽ trình bày.

Tại điểm kinh doanh của bạn

Khi khách hàng tiềm năng đến với bạn, hãy đối xử với khách hàng như bạn sẽ đối xử với một vị khách trong nhà. Hãy chắc chắn rằng bạn đã chuẩn bị tất cả các tài liệu thuyết trình trước và có đồ giải khát đặt trong phòng hội nghị hoặc văn phòng. Ví dụ, hãy suy nghĩ về cách bạn có thể thêm các liên lạc cá nhân, ví dụ như một dấu hiệu có tên khách hàng tiềm năng (“[Tên công ty của bạn] chào đón [tên công ty của khách hàng tiềm năng]”) tên của anh ấy hoặc cô ấy ở mặt trước. Chuyên gia bán hàng John Chapin đề nghị có những vật dụng nhỏ trong tay mà bạn có thể đưa cho khách hàng tiềm năng của mình, chẳng hạn như bút hoặc máy tính có logo công ty trên đó. [11] Một chi tiết nhỏ, chu đáo có thể tạo ra sự khác biệt quan trọng.

Tại địa điểm trung lập

Nếu bạn đang thuyết trình ở một vị trí trung lập như phòng hội thảo được thuê, bạn có thể tự do thiết lập và xử lý mọi lỗi kỹ thuật trước đó. Khi Keith Waldon của Earth Preserv đang chuẩn bị cho buổi thuyết trình cho khách hàng lớn nhất của mình, JCPenney, ông đã thuê một phòng họp trong một tòa nhà gần trụ sở công ty của JCPenney. Anh ấy đã chọn không gian thuê để có thể tối ưu hóa buổi thuyết trình. Tôi muốn cho JCPenney một bất ngờ, ông Wald Waldon nói.

Khi 5 giám đốc điều hành đến, Waldon đã thiết lập thiết bị đa phương tiện cho video, âm thanh và slide. Ông đã có một loạt các tài liệu thuyết trình (bao gồm bảng, quảng cáo trên tạp chí và bản so sánh sản phẩm) ở mỗi ghế giám đốc điều hành đều có tên của ông và logo công ty JCPenney được in nổi ở mặt trước. Bên cạnh phòng hội thảo, Waldon cũng đã thuê một cửa hàng trống trong cùng tòa nhà, và giữa buổi thuyết trình, ông đưa khách hàng

đến xem màn hình cửa sổ bán lẻ mà ông đã tạo để minh họa cách JCPenney có thể sử dụng để hiển thị các sản phẩm của Earth Preserv trong cửa hàng của họ.

Vì bạn sẽ có thời gian để xem trước địa điểm, bạn có thể thuyết trình theo cách bạn thuyết trình tại văn phòng mình. Mang đồ giải khát, thiết lập bất kỳ thiết bị đa phương tiện nào trước và đến sớm để đảm bảo mọi thứ đều hoạt động tốt. Hãy chắc chắn rằng bạn biết tên của người liên hệ với cơ sở đó; bạn có thể gọi cho họ trước vài ngày để tìm hiểu những thiết bị họ có sẵn và những gì bạn sẽ cần mang theo.

Tại điểm kinh doanh của khách hàng

Khi thực hiện bài thuyết trình tại địa điểm của khách hàng, bạn sẽ không có lợi thế về thời gian sắp xếp chuẩn bị, và bạn có thể thấy rằng bạn phải thích nghi với không gian và những tài nguyên có sẵn. Tuy nhiên, có một vài điều bạn có thể làm để tạo ấn tượng tốt và đảm bảo mọi việc diễn ra suôn sẻ nhất có thể:

- Đến sớm và lắp đặt bất kỳ thiết bị công nghệ nào bạn dự định sử dụng để có thể giảm thiểu khả năng xảy ra sự cố.
- Khi có thể, hãy gọi điện trước để tìm hiểu về không gian mà bạn sẽ trình bày và các tài liệu sẽ có sẵn cho bạn.
- Hãy cho khách hàng tiềm năng của bạn biết bạn sẽ cần bao lâu để chuẩn bị cho chương trình đặc biệt nếu bạn đang sử dụng thiết bị đa phương tiện.
- Khi bạn đến, người đầu tiên bạn tương tác có thể sẽ là nhân viên tiếp tân. Giới thiệu bản thân và cho cô ấy biết rằng khách hàng đang mong đợi bạn.
- Ngoài các mục trình bày, hãy xem xét mang theo thức ăn, cà phê hoặc các món quà tặng nhỏ.
- Trong bán hàng B2B, nếu bài thuyết trình của bạn sẽ kết thúc vào khoảng giờ ăn trưa, thì hãy đưa khách hàng tiềm năng đi ăn trưa trước hoặc sau cuộc họp.

Hội thảo và họp trực tuyến

Vậy làm thế nào để bạn có một bài thuyết trình bán hàng nếu khách hàng tiềm năng sống trên toàn quốc, mà bạn lại có ngân sách hạn chế cho việc đi lại? Trừ khi có khả năng lớn là khách hàng tiềm năng đó sẽ trở thành khách hàng quan trọng, bạn không nên đi quá xa chỉ để thực hiện bài thuyết trình. Tuy nhiên, nhờ có công nghệ cải tiến, việc nhân viên bán hàng giải quyết vấn đề này bằng cách sử dụng Hội thảo trên web, video trực tuyến và các cuộc họp trực tuyến càng nhiều. Những công nghệ này đang cho phép các công ty tiếp cận nhiều khách hàng tiềm năng hơn trong thời gian ngắn hơn và tiếp cận các khách hàng tiềm năng trên phạm vi quốc tế và ở khoảng cách xa.

Tất nhiên, có một số hạn chế trong việc thuyết trình bán hàng thông qua hội thảo trên web thay vì trực tiếp. Lý do là, tương tác trực diện giúp thiết lập mối quan hệ với khách hàng tiềm năng dễ dàng hơn. Hội thảo trực tuyến cung có lợi thế về của hình ảnh, vì vậy bạn và khách hàng tiềm năng có thể đọc ngôn ngữ cơ thể và tín hiệu hình ảnh khác, nhưng không thể thay thế hoàn toàn cho việc ngồi chung một phòng với ai đó. Ngoài ra, vì bài thuyết trình phụ thuộc hoàn toàn vào công nghệ, cả về phía bạn và khách hàng, nên có khả năng cao một trục trặc công nghệ khiến bài thuyết trình không hiệu quả.

Thuyết trình trực tiếp vẫn là phương pháp hiệu quả và cá nhân nhất, vì vậy bất cứ khi nào bạn có thể (khả thi) thuyết trình trực diện, đây là lựa chọn tốt nhất. Tuy nhiên, công

nghe ngày càng cải tiến, và các cuộc họp trực tuyến và hội thảo bằng video đang trở nên thành công hơn, là một phương pháp thay thế tiện lợi. [15] Tùy thuộc vào tình hình bán hàng, đây là điều bạn có thể cân nhắc. Như chiến lược gia bán hàng trực tuyến Joanna Lees Castro chỉ ra, hội nghị trực tuyến có thể hiệu quả như một cuộc gặp mặt trực tiếp trong một số tình huống bán hàng, và đó chắc chắn là một cách tiếp cận cá nhân tốt hơn, tốt hơn so với e-mail hoặc điện thoại. [16]

Mặc dù hội thảo trực tuyến khác với giao tiếp trực tiếp, về cơ bản, bạn nên xử lý các cuộc họp trực tuyến giống như bất kỳ cuộc gọi bán hàng nào. Hãy nhớ rằng giao tiếp phi ngôn ngữ có ảnh hưởng mạnh mẽ đến các tương tác, và đặc biệt là với công nghệ tốt, khách hàng có thể nhìn thấy bạn rõ ràng. Hãy chú ý đến ngôn ngữ cơ thể và nét mặt của bạn, và tránh các cử chỉ cá nhân (như nghịch tóc hoặc gãi ngứa). [17] Ăn mặc chuyên nghiệp, lên kế hoạch chương trình nghị sự một cách cẩn thận và đảm bảo chuẩn bị và sắp xếp các tài liệu trước. Nếu bạn đang hội thảo từ một địa điểm khác ngoài văn phòng, hãy đến sớm để đảm bảo thiết bị chạy trơn tru cho bài thuyết trình.

Việc bạn tránh sử dụng quá nhiều chương trình cùng một lúc trong hội thảo cũng rất quan trọng. Hãy đóng bất kỳ ứng dụng nào khác mà bạn có thể đã mở trên máy tính, dọn bàn làm việc và đảm bảo bạn sẽ không bị gián đoạn cho đến khi cuộc gọi kết thúc. Tắt tiếng điện thoại di động và đóng cửa ra vào khi đang thuyết trình. Hãy quan tâm đến người nghe. Mặc dù việc quan tâm này xuất phát từ bạn, nhưng thật không may, bạn không thể đảm bảo rằng người nghe lúc nào cũng hoàn toàn chú ý vào những gì bạn đang trình bày. Vì lý do này, điều đặc biệt quan trọng là phải có một chương trình rõ ràng mà bạn theo dõi chặt chẽ. Hãy trình bày ngắn gọn và lưu ý rằng bạn sẽ phải làm việc chăm chỉ hơn để thu hút sự chú ý của khách hàng tiềm năng. Tương tác trực tiếp từ khán giả của bạn là rất quan trọng.

Bên cạnh khả năng mất tập trung cao hơn, có một vài điều bạn cần cân nhắc trong một hội thảo video.

Các tạp chí quản lý và bán hàng nhận thấy rằng khách hàng cũng mong có sự riêng tư trong một cuộc hội thảo trên web, vì vậy nếu bạn muốn ghi lại một phần bài thuyết trình của mình, quan trọng là phải xin phép khách. [18] Khi bài thuyết trình kết thúc, Joanna Lees Castro đề nghị kết thúc cuộc họp bằng một lời kêu gọi hành động rõ ràng, trong đó có phần kết luận và chỉ rõ các bước cần làm tiếp theo mà bạn và khách hàng tiềm năng phải làm. Less Castro chỉ ra rằng, khi kết thúc bài thuyết trình bán hàng thông thường, các bước tiếp theo sẽ diễn ra tự nhiên hơn, bởi khách hàng đang tiễn bạn ra cửa, nhưng điều này rõ ràng là bất khả thi trong một cuộc họp online.

Công cụ hợp lý

Trong các bài thuyết trình bán hàng tốt nhất, sản phẩm hoặc dịch vụ trở nên sống động. Hãy thử suy nghĩ về bài thuyết trình bằng quan điểm của khách hàng tiềm năng. Cách tốt nhất để khách hàng hình dung là gì? Làm thế nào để làm cho khách hàng ngạc nhiên và thích thú? Có những cách bạn có thể làm hài lòng hoặc gây ngạc nhiên cho khách hàng của bạn? Rất ít người biết cách làm điều này tốt hơn Dann Illicic, CEO của Wow Branding. Wow, một start-up nhỏ, thường nổi bật hơn các đối thủ tên tuổi lớn khi cạnh tranh cho một khách hàng tiềm năng. Illicic tiếp cận mỗi bài thuyết trình với cùng một tư duy: bạn không thể bán được hàng nếu khiến cho khách hàng chán nản, vậy tại sao không làm họ lóa mắt? Một khách hàng nói rằng bài thuyết trình mà Illicic đưa ra không thể tốt hơn: “Không nghi ngờ gì nữa, Dann đã làm công ty mình nổi trội hẳn so với các công ty khác và họ thực sự là

những công ty cao cấp với danh mục đầu tư ngoạn mục”.

Vậy làm thế nào để Wow Branding làm cho khách hàng triển vọng bất ngờ? Phương pháp tiếp cận Ilicic cung cấp ba bài học:

1. Đưa việc tùy chỉnh lên một cấp độ mới: Ilicic nói rằng ông và nhóm của mình dành khoảng năm mươi giờ để chuẩn bị cho buổi thuyết trình bán hàng. Họ gọi điện cho các nhân viên cấp thấp trong công ty khách hàng, công ty là khách hàng trước đây và các công ty đã chọn không kinh doanh với khách hàng triển vọng này để tìm hiểu những điều mà khách hàng tiềm năng thậm chí không biết về bản thân họ. Glumac, một công ty kỹ thuật ở Portland, Oregon, và là một trong những khách hàng của Wow, cho biết kỹ thuật của Ilicic đã là “một bước đi tuyệt vời vì anh ta không tìm hiểu hình ảnh của chúng ta nên là gì”; thay vào đó, anh ta nghiên cứu để tìm ra hình ảnh hiện tại của họ là gì.

2. Không bỏ lỡ bất cứ cơ hội nào khiến khách hàng ngạc nhiên: Ilicic thích gây ngạc nhiên cho khách hàng của mình bằng những điều nhỏ nhặt: như in dấu màu xanh lá cây trong suốt bản đề xuất với một công ty nông nghiệp, hoặc với một công ty dược phẩm, anh ta đưa ra các chai vitamin mà nhãn ngoài đã được thay bằng thông điệp về Wow. Đôi khi anh ta mang đến một chiếc bánh, tiết lộ cái tên mà anh đề xuất cho một công ty mới. Nhờ có nghiên cứu chuyên sâu, anh ta có thể hiểu khách hàng của mình rất tốt, và kết hợp hoàn hảo yếu tố gây bất ngờ tới từng khách hàng tiềm năng và làm cho sản phẩm trở nên sống động.

3. Luôn làm cho bài thuyết trình sáng tạo và vui vẻ. Kỹ thuật này thu hút khách hàng, ngay cả khi chương trình hợp không quá sôi nổi. Điều này cũng cho phép Wow xử lý những phần khó hoặc nhạy cảm trong bài thuyết trình. Thay vì nói về những thành công của Wow, Ilicic ghi lại những lời chứng thực của khách hàng về công ty của mình và phát lại cho khách hàng xem. Trong một lần khác, thay vì gây tranh cãi bằng cách xây dựng hình ảnh khách hàng, Ilicic nói với họ rằng Wow đã được giao một dự án xây dựng thương hiệu cho đối thủ cạnh tranh lớn nhất của họ. Anh đã đưa ra một bài thuyết trình đa phương tiện để cho thấy thương hiệu của đối thủ cạnh tranh và cuối cùng, khách hàng tiềm năng đã tự hỏi chính mình, tại sao chúng tôi không nghĩ về điều đó? Sau khi thuyết trình, Ilicic tiết lộ rằng anh đã thực sự thực hiện chiến dịch cho đối thủ cạnh tranh của công ty.

Vậy bạn có thể sử dụng những kỹ thuật nào để đạt được những mục tiêu trên trong bài thuyết trình bán hàng? Các công cụ bạn chọn sẽ phụ thuộc vào tình huống và phong cách trình bày của bạn. Như Ilicic chứng minh, khả năng gần như là vô tận, nhưng dù bạn sử dụng công cụ nào, điều quan trọng là phải xem xét cẩn thận lựa chọn của bạn và làm thế nào bạn có thể tối đa hóa hiệu quả của nó.

Bài thuyết trình PowerPoint

Các slide PowerPoint giúp dễ dàng sắp xếp bài thuyết trình và thêm những hình ảnh hữu ích. Đối với nhiều nhân viên bán hàng, PowerPoint là một trong những công cụ thuyết trình. Nó có thể là một công cụ đặc biệt hữu ích cho nhân viên bán hàng nhân viên bán hàng đang bắt đầu và muốn bảo mật của một khung rõ ràng để trình bày. Một lợi ích bổ sung là sử dụng một bản trình diễn PowerPoint trông gọn gàng không cần quá nhiều yêu cầu kỹ thuật.

Mặt khác, không phải tất cả các tình huống thuyết trình đều hỗ trợ trình chiếu PowerPoint (ví dụ: phòng hội thảo không có không gian trên tường để chiếu hoặc trình bày trong trường), vì vậy nếu bạn dự định sử dụng công cụ này, hãy đảm bảo rằng bạn sẽ trình bày trong một không gian phù hợp. Ngoài ra, hãy lưu ý đến việc sử dụng và tránh một số lỗi phổ

biến mà nhân viên bán hàng mắc phải khi sử dụng PowerPoint có thể làm hỏng bản trình bày. Như huấn luyện viên bán hàng và tác giả Anne Miller nói, việc đưa PowerPoint vào tay một số đại diện bán hàng cũng giống như đặt diêm vào tay trẻ em. Để tối đa hóa PowerPoint như một công cụ bán thành công, hãy sử dụng các mẹo trong Hình 15..5 “Hướng dẫn về hình ảnh PowerPoint”

Nếu bạn muốn	Hãy dùng
Giải thích xu hướng	Biểu đồ đường
Mô tả một loạt các bước	Biểu đồ
So sánh khả năng	Bảng
So sánh sản phẩm/ dịch vụ	Biểu đồ quạt hoặc biểu đồ thanh
Giải thích công dụng website	Website

Sau đây là những điều nên và không nên làm khi chuẩn bị bài thuyết trình Powerpoint:

- Đừng tắt đèn. Mọi người sẽ không còn tập trung vào bạn, và họ sẽ buồn ngủ.
- Không sử dụng quá nhiều hiệu ứng công nghệ. Các hiệu ứng và tiện ích bổ sung thông minh sẽ chỉ khiến bạn bị xao nhãng khỏi nội dung bài thuyết trình.
- Đừng ẩn sau màn hình máy tính khi sử dụng PowerPoint; hãy chắc chắn rằng bạn đối mặt với khán giả của mình và giao tiếp bằng mắt. Đây có thể là một cảm dỗ khi máy tính được đặt trên bục gần với tầm mắt.
- Đừng làm các slide chỉ có chữ. Sử dụng các gạch đầu dòng, phân tách từng điểm với khoảng trắng và cắt bỏ mọi từ không cần thiết.
- Đừng làm khán giả chán nản với hình ảnh giống nhau. Hết slide này đến slide khác với các danh sách sẽ trở nên đơn điệu; hình ảnh và biểu đồ có tác động mạnh mẽ hơn. [25]
- Làm cho các slide của bạn dễ đọc. Tránh các phông chữ nhỏ, lộn xộn thị giác và văn bản tối trên nền tối. [26]
- Thay thế các tiêu đề mô tả bằng các tiêu đề kích thích mua hàng. Không ai quan tâm đến một tiêu đề mô tả những gì đã có trên slide. Ví dụ, thay vì viết ra Số liệu thống kê, hãy viết chữ “Xem chi phí tiết kiệm đáng kể trong năm đầu tiên”.
- Sử dụng quy tắc 10/20/30: Đảm bảo bạn giới hạn các trang trình bày của mình xuống còn 10 hoặc ít hơn. Tập trung vào những điều bạn muốn mọi người nhớ, thay vì dồn nhiều thông tin. Dành cho mình 20 phút để đọc hết 10 slide. Nếu nhiều hơn số slide này có thể đi đến giới hạn tập trung của khách hàng. Cuối cùng, chỉ sử dụng cỡ chữ từ 30 trở lên để khán giả có thể đọc rõ những gì bạn đã viết.
- Hãy nhớ rằng PowerPoint chỉ là một công cụ trợ giúp. “Bạn là ngôi sao”,

chuyên gia tư vấn truyền thông Ronnie Moore nói. Các phương tiện truyền thông và hình ảnh chỉ hỗ trợ bạn thôi. Sử dụng các chiến lược trình bày đa dạng, di chuyển xung quanh, thu hút khán giả tham gia; đừng quá phụ thuộc vào công nghệ.

Tài liệu quảng cáo và quà tặng

Khách hàng thường mong đợi rằng bạn sẽ có tài liệu in để cung cấp cho khán giả trong khi thuyết trình. Ngoài phần bổ sung được in cho bản trình bày PowerPoint (tức là, một tài liệu truyền tải thông tin giống như các trang trình bày của bạn và trên đó khán giả của bạn có thể ghi chú), bạn có thể quyết định mang theo tài liệu quảng cáo thông tin về công ty, sản phẩm và dịch vụ. Những lợi ích của tài liệu quảng cáo là gì? Theo chuyên gia bán hàng và tác giả Geoffrey James, trong một số tình huống bạn cần một tập tài liệu để chứng minh sự nghiêm túc. Tuy nhiên, James liệt kê được câu nói “Tôi hứa sẽ đọc tài liệu quảng cáo của bạn” là một trong mười lời nói dối hàng đầu mà khách hàng nói với đại diện bán hàng. Kết luận của ông: tài liệu quảng cáo có thể giúp bạn có được sự tín nhiệm, nhưng có lẽ nó không được đọc đâu. Đừng phụ thuộc hoàn toàn vào những tờ giấy này bởi đây sẽ không phải điểm trọng yếu của bài thuyết trình.

Đôi khi một tập tài liệu có thể được dùng như một lời nhắc về bạn và công ty của bạn sau khi bạn rời đi, nhưng với điều kiện khách hàng không ném những tờ quảng cáo này đi. Có một cách nhắc nhở hay hơn là để lại thứ gì đó có công dụng mà khách hàng sẽ thực sự sử dụng thường xuyên. Ví dụ như lịch, nam châm tủ lạnh, bút hoặc miếng lót chuột có tên công ty của bạn... được gọi là những lời nhắc nhủ cao cấp và là một phương pháp đã được chứng minh để gợi nhớ tới bạn. [31] Hầu như tất cả các nhân viên bán hàng đều mang theo một số loại tài liệu quảng cáo hoặc một món quà sau khi gặp khách hàng.

Sản phẩm mẫu và minh họa sản phẩm

Để làm câu chuyện của bạn sống động hơn, gần như không có cách nào hay hơn là để khách hàng tự trải nghiệm. Bạn hãy liên tưởng đến những bộ phim truyền hình có cảnh xử án: khi luật sư đưa ra tuyên bố cuối cùng với bồi thẩm đoàn, đưa ra kết luận, luật sư đã làm gì? Luật sư không chỉ cung cấp cho tòa án sự thật để thuyết phục bồi thẩm đoàn, mà còn mang câu chuyện vào cuộc sống; đặt khẩu súng vào tay bị cáo; mang ra những hình ảnh của vết thương. Hãy suy nghĩ về điều này khi bạn lên kế hoạch trình bày bài bán hàng. Trong buổi thuyết trình, bạn có thể làm cho câu chuyện của bạn trở nên sống động bằng cách đưa ra các mẫu sản phẩm để khách hàng tiềm năng dùng thử hoặc bằng cách minh họa. Khi các nhà sản xuất rượu bán sản phẩm cho các nhà phân phối lớn, họ không chỉ đưa ra các mô tả về rượu vang, họ còn cho khách hàng dùng thử để cảm nhận vị của những chai rượu đó. Khi những người cung cấp thực phẩm muốn bán dịch vụ cho những người đang lên kế hoạch cho đám cưới, họ sẽ mang tới những món ăn có trong thực đơn của mình, để khách hàng có thể nói, món mì ý này thực sự rất ngon! Bạn hãy nghĩ đến Keith Waldon của Earth Preserv, ông không chỉ nói với JCPenney “chúng tôi có thể hiển thị hình ảnh sản phẩm thân thiện với môi trường của quý vị trên cửa sổ cửa hàng”, thay vào đó, ông dựng lên một cửa sổ thật để khách hàng nhìn thấy sản phẩm của mình.

Bài học bán hàng từ các thương hiệu thành công

Bán hàng một cách bất ngờ

Đối với những người sáng lập của Cranium, Inc., nhà sản xuất trò chơi Cranium (một

loại trò chơi trên bàn – board game) nổi tiếng: chơi là tin tưởng. Khi công ty lần đầu tiên ra mắt vào năm 1998, họ biết rằng 50% trò chơi trên bàn thất bại trong năm đầu tiên. Chiến lược của Cranium thì sao? Tránh những người mua trò chơi trên bàn truyền thống - Các cửa hàng đồ chơi – và bán cho những khách hàng không ngờ tới. Những người sáng lập Cranium đã xoay sở để có được lời giới thiệu tới Howard Schultz, CEO của Starbucks, và họ đã đến văn phòng của ông, thách đấu với ông. Sau khi chơi vài ván, Schultz quả quyết đây chính là trò chơi mà Starbucks đang tìm kiếm - một thứ gì đó có thể hỗ trợ văn hóa cho quán cà phê - và Cranium, Inc., đã có đơn hàng lớn đầu tiên.

Khách hàng tiếp theo trong danh sách của Cranium? Barnes & Noble Bookseller. Các nhà sáng lập công ty đã lên lịch một cuộc họp với Terese Profaci, giám đốc cửa hàng bán sách và quà tặng, trên đường vào văn phòng, người quản lý này này đã nói với những nhân viên bán hàng rằng, tôi không biết tại sao bạn lại ở đây. Chúng tôi không bán trò chơi. Tuy nhiên, ông chủ Profaci đã cho cô chơi thử một ván với một số nhân viên tại trụ sở công ty, và cuối cùng, Barnes & Noble đã giành chiến thắng. [32]

Bên cạnh việc đưa câu chuyện của bạn vào cuộc sống, có một số lý do khác vì sao bạn nên sử dụng cách minh họa.

- Để tư vấn cho khách hàng tiềm năng của bạn. Nếu bạn đang bán một sản phẩm phức tạp, chẳng hạn như một chương trình sử dụng phần mềm, cách tốt nhất để giúp khách hàng của bạn hiểu cách thức hoạt động của nó là cho họ nhìn thấy.
- Để liên kết với khách hàng tiềm năng. Hãy để họ tự nhận thấy kết quả. Giống như những người mua xe phải lái thử xe và điều này thường tạo ra sự khác biệt giữa quyết định mua hay không mua, những khách hàng sử dụng sản phẩm có nhiều khả năng kết nối cá nhân với sản phẩm hơn. Chẳng hạn, một nhân viên bán hàng bán cửa sổ cách nhiệt có thể đặt một mảnh kính trước đèn nhiệt và yêu cầu khách hàng đưa tay ra và cảm nhận sức nóng. Sau đó, nhân viên bán hàng có thể thay thế tấm kính bằng mẫu cửa sổ của mình. Bây giờ nhân viên sẽ nói “mời anh chị đưa tay ra”. Bạn có thể cảm nhận được cách cửa sổ này sẽ ngăn chặn các yếu tố bên ngoài và tiết kiệm hóa đơn tiền điện không?
- Để chứng minh hiệu suất của sản phẩm. Tất nhiên, bạn có thể nói với khách hàng tiềm năng “máy lọc không khí của chúng tôi yên tĩnh hơn so với các mẫu hàng đầu hiện nay và chúng chiếm ít không gian trong nhà của bạn”. Nhưng nếu bạn mang máy lọc không khí đến thuyết trình và đặt nó bên cạnh những chiếc máy khác và nếu bạn yêu cầu khách hàng tiềm năng bật cả hai máy, anh ta có thể tự mình thấy rằng sản phẩm của bạn nhỏ hơn và cảm nhận được lượng tiếng ồn ít hơn

Cung cấp cho họ các con số: Phân tích lợi ích chi phí và ROI

Khi bạn trình bày giải pháp của mình cho khách hàng, đặc biệt là trong bán hàng B2B, việc chốt đơn hàng thường phụ thuộc vào việc chi phí cho giải pháp của bạn có được bù đắp bằng giá trị mà nó mang lại hay không. Nếu bạn có thể định lượng giải pháp của mình bằng phân tích lợi ích chi phí và phân tích ROI (lợi tức đầu tư), bạn có thể giúp khách hàng của mình xác định xem dự án đó có xứng đáng đầu tư không.

Một bản phân tích lợi ích chi phí đặt ra câu hỏi “liệu đơn hàng này có giúp tiết kiệm chi phí về lâu dài không”? Hãy tưởng tượng bạn đang bán loại máy rửa chén giúp tiết kiệm năng lượng cho một nhà bếp pizza. Máy rửa chén có giá 3.000 đô la, nhưng tiết kiệm chi

phí trung bình mỗi năm là 800 đô la hóa đơn tiền điện và 200 đô la tiền nước: tổng cộng là 1.000 đô la. Máy rửa chén của bạn đảm bảo bền; trên thực tế, bạn bảo hành 5 năm cho bất kỳ chiếc máy này. Với mức tiết kiệm 1.000 đô la mỗi năm, khách hàng của bạn sẽ tiết kiệm được 5.000 đô la chi phí điện nước vào thời điểm hết hạn bảo hành. Dựa trên thông tin này, bạn trình bày bản phân tích lợi ích chi phí cho khách hàng tiềm năng:

Chi phí tiết kiệm được - phí đầu tư ban đầu = lợi nhuận ($\$5.000 - \$3.000 = \$2.000$)

Trong trường hợp này, khoản tiết kiệm chi phí là 1.000 đô la mỗi năm trong 5 năm với tổng số 5.000 đô la, trừ đi khoản đầu tư ban đầu là 3.000 đô la, có nghĩa là có lợi 2.000 đô la.

Nói cách khác, máy rửa chén có tỷ lệ 2/3 lợi nhuận trong vòng 5 năm ($\$3.000$ chi phí mang lại $\$2.000$ lợi nhuận). Bạn có thể nói với khách hàng, việc mua hàng này sẽ giúp bạn tiết kiệm tiền trong thời gian dài. Sau khi bạn lấy lại những gì bạn đã chi cho máy rửa chén để tiết kiệm chi phí, bạn sẽ tiếp tục tiết kiệm được 1.000 đô la mỗi năm. Tương tự, bạn có thể hiển thị phân tích đầu tư (ROI) cho khách hàng. ROI cho khách hàng thấy lợi nhuận (lợi nhuận hoặc tiết kiệm chi phí) so với khoản đầu tư mà anh ta sẽ thực hiện. Trong trường hợp máy rửa chén, ROI sẽ được tính bằng cách chia lợi ích (trong trường hợp này là $\$2.000$) cho chi phí của sản phẩm hoặc khoản đầu tư ban đầu (trong trường hợp này là $\$3.000$), sau đó nhân kết quả với 15.0, sẽ mang lại 66% ROI sau 5 năm.

$\$2000$ (tiết kiệm trong 5 năm) \div $\$3.000$ (đầu tư ban đầu) $\times 15.0 = 66\%$ ROI

Bạn có thể tối đa hóa ROI bằng cách cắt giảm chi phí, tăng lợi nhuận hoặc tăng tốc độ tạo ra lợi nhuận. Một số doanh nghiệp còn quy định đáp ứng tỷ lệ ROI tối thiểu mới mua hàng. Mặc dù bạn có thể tìm hiểu thông tin này trong bản giới thiệu trước, nhưng nhiều khả năng là bạn sẽ phải thảo luận về ROI tối thiểu với khách hàng trong buổi thuyết trình bán hàng. Bạn có thể trình bày giải pháp của mình và tìm hiểu thêm về nhu cầu cụ thể của khách hàng (bao gồm các ràng buộc về ngân sách và ROI tối thiểu) trong buổi thuyết trình bán hàng đầu tiên và sau đó viết một đề xuất theo kết quả bạn tìm ra, và đưa ra trong bài thuyết trình thứ hai.

15.4 NGHỆ THUẬT BÁN HÀNG SPIN SELLING

1. SPIN là gì và cách dùng trong cuộc gọi bán hàng

Năm 1988, Neil Rackham và công ty Huthwaite, Inc. của ông đã nghiên cứu hơn 35.000 cuộc gọi bán hàng, quan sát các chuyên gia bán hàng thành công và có kinh nghiệm thành công. Trong quá trình này, họ đã bác bỏ một số hiểu lầm phổ biến về quy trình bán hàng, và họ đã phát triển một mô hình bán hàng của riêng họ, mà họ gọi là SPIN. [1] Ngày nay, các chuyên gia bán hàng trên toàn thế giới kết hợp mô hình bán hàng SPIN vào quy trình bán hàng với thành công lớn và nếu bạn học được một vài nguyên tắc đơn giản, bạn cũng có thể. Phần sau đây mô tả SPIN một cách ngắn gọn.

Nghệ thuật bán hàng SPIN là gì?

SPIN hoạt động từ lý thuyết rằng bán hàng bằng mối quan hệ là lấy khách hàng làm trung tâm. Nó đòi hỏi bạn phải điều chỉnh quy trình bán hàng của mình cho khách hàng và cung cấp các giải pháp cá nhân. Để thực hiện công việc này, bạn phải hỏi người mua của bạn rất nhiều câu hỏi, để anh ta nói và đưa ra câu trả lời đầy đủ.

Trong mô hình SPIN, có bốn thành phần của một cuộc gọi bán hàng: mở đầu, tìm hiểu, minh họa khả năng và đạt được cam kết. SPIN có tên từ bốn loại câu hỏi diễn ra trong giai đoạn tìm hiểu: Tình hình (Situation), vấn đề (Problem), gợi ý (Implication), giải quyết

nhu cầu (Need-payoff).

Với những đơn hàng nhỏ hơn, bốn thành phần bán hàng này (mở đầu, tìm hiểu, minh họa khả năng và đặt được cam kết) thường diễn ra tuần tự và trong một khoảng thời gian ngắn; một khách hàng có thể đi bộ đến bãi đậu xe của bạn và cam kết mua xe một giờ sau đó. Nhưng thường trong bán hàng với doanh nghiệp (B2B), đặc biệt là những doanh nghiệp phức tạp, bạn sẽ kết hợp các thành phần SPIN vào một số bước trong quy trình bán hàng của mình. Chẳng hạn, bạn sẽ thực hiện một số câu hỏi tìm hiểu trong quá trình đánh giá khách hàng và bạn có thể thuyết trình khi mở đầu, tìm hiểu và minh họa khả năng. Bởi đơn hàng lớn hơn mất nhiều thời gian hơn, bạn có thể không chốt được đơn hàng vào cuối buổi thuyết trình đầu tiên, nhưng bạn có thể nhận được cam kết từ khách hàng để tiến đến bước tiếp theo. Bán hàng với nghệ thuật SPIN không phải là một mô hình từng bước cứng nhắc; mà linh hoạt, hiệu quả cho việc bán hàng lấy khách hàng làm trung tâm. [2]

Mở đầu

Theo Rackham, việc mở đầu cuộc gọi bán hàng không phải là phần quan trọng nhất, nhưng nó mở đường cho các bước quan trọng sau đó. Vào đầu mỗi cuộc gọi, bạn muốn đưa ra thông tin sơ bộ và thực hiện bất kỳ lời giới thiệu cần thiết nào. Với các đơn hàng B2B lớn hơn, bạn thường giành nhiều thời gian cho việc giới thiệu vì 95% thời gian bạn sẽ gặp khách hàng hiện tại hoặc khách hàng tiềm năng bạn đã gặp trước đó). Nếu bạn đang theo dõi một cuộc gọi bán hàng trước đó, điều quan trọng là tóm tắt lại kết luận của cuộc thảo luận cuối cùng: “Lần cuối cùng chúng ta nói chuyện, chúng ta đã nói về giá cả và đặt thời gian, và bạn đồng ý rằng bạn muốn tiếp tục thảo luận mua hàng nếu chúng tôi có thể đưa ra một đề xuất phù hợp với ngân sách của bạn và sẽ đáp ứng thời hạn của bạn.” Sau đó, quan trọng nhất, bạn muốn bắt đầu cuộc trò chuyện bằng cách nhận được thỏa thuận của khách hàng để cho bạn hỏi anh ấy câu hỏi [5] Điều này xây dựng mối quan hệ và thiết lập mục đích lấy người mua làm trung tâm cho cuộc gọi của bạn.

Tìm hiểu

Việc điều tra, tìm hiểu - đặt câu hỏi để khám phá nhu cầu của người mua là trung tâm của việc bán SPIN. Đây là giai đoạn mà bạn hỏi các loại câu hỏi đặt tên cho SPIN: tình huống, vấn đề, gợi ý và nhu cầu chi trả. Dưới đây là cách thức hoạt động của từng loại câu hỏi này hoạt động trong buổi thuyết trình bán hàng.

Câu hỏi tình huống

Những câu hỏi tình huống dùng để khai thác sự thật hiện tại của người mua và là điểm bắt đầu để hiểu về nhu cầu của họ. [7] Nếu bạn hỏi quá nhiều câu hỏi tình huống, bạn có nguy cơ làm khách hàng tiềm năng chán nản và làm tổn hại đến uy tín của bạn, vì vậy hãy đặt câu hỏi tình huống một cách hạn chế. Nếu bạn nghiến cứu cẩn thận trước cuộc gọi bán hàng của mình, bạn nên tìm hiểu hầu hết các thông tin cơ bản về tình hình hiện tại của khách hàng trước cuộc họp sao cho câu hỏi tình huống chỉ là những câu hỏi sẽ cung cấp thông tin mà bạn không thể biết từ nguồn khác. Chẳng hạn, nếu bạn đang bán thiết bị kết nối Internet, bạn có thể hỏi người mua của mình, bạn đang sử dụng DSL ở văn phòng nào?

Khách hàng	Cả 4 cơ sở của chúng tôi đều dùng DSL, nhưng văn phòng chính ở thành phố thì dùng dây cáp.
Bạn	Ồ, họ dùng dây cáp. Bên nào cung cấp dịch vụ cho họ vậy?
Khách hàng	Truyền thông Ajax. Chúng tôi làm với họ khoảng 2 năm rồi.
Bạn	Tôi được biết Ajax cung cấp dịch vụ qua hợp đồng. Gần đây các vị có hợp đồng nào với Ajax hay không?
Khách hàng	Chúng tôi có hợp đồng. Nhưng hợp đồng hết hạn vài tháng trước đây rồi.

Bạn đã biết rằng khách hàng tiềm năng sẽ chỉ có động lực mua nếu họ nhận ra mình có nhu cầu. Đặt câu hỏi giúp khách hàng hiểu nhu cầu của họ, và cuối cùng nó mở đường cho bạn đề xuất một giải pháp có vẻ có lợi cho khách hàng. Đặt câu hỏi luôn là cách hiệu quả với những thương vụ nhỏ: “Dung lượng bộ nhớ có phải là vấn đề với chiếc máy tính bạn có trước đây? Kích thước và trọng lượng chiếc máy tính xách tay hiện tại có ảnh hưởng đến khả năng mang theo bên mình?” Nhưng trong bán hàng B2B, điều quan trọng là phải hỏi một vài câu hỏi để bạn và người mua chia sẻ hiểu biết về vấn đề hoặc nhu cầu. Đôi khi thật hấp dẫn khi nhảy ngay vào việc trình bày những lợi ích của giải pháp của bạn, nhưng hãy nhớ rằng khách hàng tiềm năng có thể không luôn luôn nhìn thấy vấn đề ngay lập tức, ngay cả khi điều đó đã rõ ràng với bạn. Hãy tưởng tượng bạn bán máy kéo. Để hiểu những khó khăn mà khách hàng tiềm năng của bạn gặp phải với các máy móc hiện tại, bạn có thể đặt câu hỏi như bảo trì máy móc hiện tại tốn bao nhiêu tiền? Cần phải thường xuyên bảo trì bao lâu?

Câu hỏi giải quyết nhu cầu

Khi bạn giúp khách hàng tiềm năng khám phá nhu cầu cụ thể họ, bạn có thể giúp họ tìm ra hướng giải quyết bằng cách hỏi vấn đề của họ có thể được giải quyết như thế nào. Những câu hỏi này được gọi là câu hỏi giải quyết nhu cầu. Nếu bạn hỏi khách hàng tiềm năng của mình những câu hỏi cần thiết, họ sẽ cho bạn biết giải pháp của bạn có thể giúp họ như thế nào; bạn thậm chí không cần dành nhiều thời gian để nói về lợi ích của sản phẩm của bạn bởi vì khách hàng tiềm năng của bạn đã tự thuyết phục chính mình rằng giải pháp của bạn sẽ có giá trị đối với họ. [14] Ví dụ: sau cuộc trò chuyện trước đây về sự cố công nghệ thông tin (IT) của khách hàng của bạn, bạn có thể hỏi: “Nếu nhân viên IT có thể khắc phục ít nhất một nửa các sự cố máy tính từ xa thì sẽ có lợi như thế nào cho họ?” Hoặc “Nếu tôi có thể giúp bạn tìm cách cắt giảm các cuộc gọi hỗ trợ công nghệ thông tin từ các văn phòng chi nhánh thì bạn có thể tiết kiệm được bao nhiêu thời gian?”

Câu hỏi gợi ý

Trong những thương vụ lớn, câu hỏi gợi ý có mối quan hệ chặt chẽ với thành công vì chúng làm tăng động lực khiến cho khách hàng tiềm năng tìm kiếm sự thay đổi. Đặt câu hỏi gợi ý giúp tìm ra những ảnh hưởng hoặc hậu quả của một vấn đề mà khách hàng đang gặp phải. Những câu hỏi này đặc biệt hiệu quả khi khách hàng tiềm năng là người ra quyết định mà thành công của họ phụ thuộc vào việc hiểu nguyên nhân cơ bản của vấn đề và hậu quả lâu dài tiềm ẩn của vấn đề đó. Ví dụ, khách hàng tiềm năng có văn phòng tại năm địa

điểm, nhưng anh ta chỉ có nhân viên công nghệ thông tin (IT) tại hai trong số các địa điểm này. Để giúp anh ta hiểu được ý nghĩa của vấn đề này, bạn có thể đặt câu hỏi như sau:

Bạn	Nếu như máy tính hỏng ở một trong các chi nhánh này, ai là người chịu trách nhiệm?
Khách hàng:	Cũng còn tùy. Văn phòng Bellevue và Redmond có nhân viên IT riêng, nhưng khi gặp vấn đề ở North Seattle, chúng tôi gọi điện cho nhân viên ở văn phòng phía Đông đến sửa.
Bạn	Ồ, vậy sẽ làm nhân viên IT vất vả đây. Họ có thường xuyên phải lái xe từ nơi này đến nơi khác để giải quyết vấn đề như vậy không?
Khách hàng:	Thường khoảng 3, 4 lần 1 tuần. Nếu như vấn đề không khẩn cấp, nhân viên IT sẽ ghi lại và sửa chữa vào các đợt kiểm tra định kỳ.
Bạn	Vậy nhân viên IT thường xuyên phải đến bảo dưỡng định kỳ thay vì những lần sửa chữa đột xuất?
Khách hàng	Vâng. Sẽ có người đến kiểm tra 1 trong 3 địa điểm này 1 lần một tuần để bảo dưỡng và sửa chữa nếu có.
Bạn	Thời gian đi lại từ Redmond đến thị trấn khoảng nửa tiếng, và có thể mất 1 giờ nếu là giờ cao điểm! Không phải là quãng đường từ Redmond đến những nơi khác còn xa hơn sao? Tổng cộng công ty mất bao nhiêu tiền và thời gian cho những lần đi lại bảo dưỡng như vậy?

Khách hàng có thể ngay từ đầu đã cho bạn biết là họ đang thiếu nhân viên IT, nhưng lại chưa hiểu rõ vấn đề này sẽ dẫn đến hậu quả gì (chi phí cao hơn, tốn thời gian, không hiệu quả). Bằng cách đặt ra một loạt câu hỏi mà bạn vừa đưa ra, bạn đang giúp khách hàng tiềm năng tạo ra nhu cầu mà bạn có thể giải quyết.

Minh họa khả năng

Khi trình bày giải pháp, bạn có thể nói chuyện với khách hàng theo phương pháp FAB (Features – tính năng, Advantage – ưu điểm, Benefits – lợi ích).

- Các *tính năng* của sản phẩm, hoặc những gì sản phẩm có: Xe này có hệ dẫn động và hàng ghế sau có thể gập xuống để mở rộng cốp.
- *Ưu điểm*: Hệ dẫn động giúp xe xử lý tốt hơn trong băng và tuyết, ghế có thể gập xuống được có nghĩa là có thêm không gian để đồ lớn hơn so với các loại xe khác.
- Tính năng này có tác dụng gì, mang lại *lợi ích* nào: Xe có hệ dẫn động sẽ giúp bạn yên tâm khi con gái mình lái xe vào mùa đông và không gian để đồ rộng sẽ đặc biệt hữu ích cho những món đồ linh tinh bạn cần vận chuyển trong lần đi chuyên sắp tới. Trong đó bao gồm giải thích tính năng này nghĩa là gì, hay những giải pháp này có thể đáp ứng nhu cầu nào cho khách hàng.

Tất cả ba phương pháp đều dùng để thể hiện khả năng, nhưng theo bạn phương pháp nào giúp bạn tiến gần hơn đến việc chốt đơn hàng? Nếu bạn đoán là lợi ích, bạn đã đúng. Bán hàng bằng phương pháp SPIN chính là sự ứng biến; khi thể hiện khả năng của sản phẩm, bạn muốn cho khách hàng tiềm năng thấy giải pháp của bạn đáp ứng như thế nào nhu cầu của khách hàng. Việc liệt kê ưu điểm của sản phẩm sẽ chứng minh được lợi ích của sản

phẩm đó với bất kỳ ai (một khách hàng chung chung), nhưng bạn sẽ không thể coi khách hàng của mình như một khách hàng chung chung. Vì vậy chiếc xe bạn đang bán có một hệ thống âm thanh tuyệt vời, mang đến trải nghiệm nghe nhạc vượt trội. Nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu khách hàng tiềm năng của bạn chỉ nghe đài mà thôi? Nếu bạn tiếp tục nói về những lợi thế của hệ thống âm thanh, liệu khách hàng có ấn tượng không?

Rackham và nhóm của ông đã kết luận rằng những nhân viên bán hàng thể hiện khả năng của sản phẩm bằng cách đưa ra những lợi ích (chứ không phải lợi thế), ít phải đối mặt với nhiều lời từ chối của khách hàng tiềm năng. Tuy nhiên, bạn chỉ có thể chứng minh lợi ích thành công nếu biết cách đặt câu hỏi, khám phá ra nhu cầu cụ thể của khách hàng tiềm năng. Đây là lý do tại sao giai đoạn tìm hiểu là rất quan trọng. Dưới đây là ví dụ về một số lợi ích bạn có thể chia sẻ với khách hàng tiềm năng của mình:

Thưa tiến sĩ Hogue, phần mềm của chúng tôi cung cấp cho ông khả năng sắp xếp số lượng lớn thông tin (như những hồ sơ y tế phức tạp mà ông đã đề cập) một cách trực quan. Nếu sử dụng phần mềm này, sẽ dễ dàng xác định mối quan hệ giữa lịch sử y tế của bệnh nhân để ông và nhân viên có thể tiết kiệm thời gian bất cứ khi nào thực hiện một chẩn đoán phức tạp.

Thưa cô Lewis, cô đã đề cập mỗi ngày cô đều mất nhiều thời gian di chuyển đến chỗ làm, vì vậy tôi nghĩ rằng các cuộc hội thảo đào tạo của chúng tôi phiên bản podcast sẽ là một giải pháp tốt. Cô có thể tải xuống iPod để nghe trên đường đi làm nhằm tối đa hóa thời gian của mình, để dành buổi tối và cuối tuần cho gia đình.

Loại nhẫn đính hôn của chúng tôi sẽ cho phép bạn tự chọn kiểu dáng cổ điển theo phong cách mà vị hôn thê của bạn thích, ghép với một viên đá nhỏ để phù hợp hơn với túi tiền của khách hàng.

Đi đến cam kết

Trong doanh số nhỏ hơn, việc đạt được cam kết khá đơn giản: hoặc khách hàng tiềm năng của bạn quyết định mua, hoặc anh ta nói với bạn rằng anh ta không quan tâm. Trong bán hàng phức tạp, mặt khác, ít hơn 15. phần trăm các cuộc gọi có một trong hai kết quả này. Có thể mất vài năm trước khi khách hàng tiềm năng của bạn đồng ý mua giải pháp của bạn, vì vậy một cuộc gọi bán hàng kết thúc mà không chốt sale được cũng không phải thất bại. Ở giữa cuộc gọi bán hàng đầu tiên của bạn và quyết định mua của khách hàng tiềm năng, bạn sẽ có rất nhiều cuộc gọi trong đó bạn sẽ quyết định chuyển sang bước tiếp theo, chấm dứt quá trình hoặc tiếp tục quá trình mà chuyển sang bước tiếp theo. Bất cứ khi nào khách hàng tiềm năng của bạn kết thúc cuộc gọi bằng cách đồng ý về một hành động giúp bạn tiến gần hơn đến lần bán hàng cuối cùng, bạn đã trải qua một kết quả thành công. [16]

Trong mô hình SPIN, có ba bước cần làm để đạt được cam kết:

1. Kiểm tra xem bạn đã giải quyết các mối quan tâm chính của khách hàng hay chưa.
2. Tóm tắt những lợi ích bạn đã trình bày.
3. Đề xuất một cam kết sẽ thúc đẩy hoạt động bán hàng.

Cam kết bạn đề xuất khi kết thúc cuộc gọi sẽ phụ thuộc vào các mục tiêu trước đó của bạn. Theo Rackham và nhóm của ông, những mục tiêu đặt trước hiệu quả nhất là những mục tiêu yêu cầu khách hàng hành động cụ thể, chẳng hạn như “yêu cầu khách hàng gọi điện cho khách hàng cũ của bạn”, hoặc “xin được danh sách tiêu chuẩn lựa chọn nhà cung cấp”.

Vì sao lựa chọn SPIN

Khi bán hàng bằng mối quan hệ, ý tưởng về “bài thuyết trình bán hàng” có thể gây hiểu nhầm. Để cung cấp giá trị phù hợp cho khách hàng tiềm năng, bạn phải hiểu nhu cầu của khách hàng và đảm bảo rằng hai bên đồng tình với một giải pháp giải quyết vấn đề.

Bạn hãy xem những ví dụ sau:

Bạn	Vậy từ những gì anh nói tôi hiểu rằng anh đang quan tâm đến việc hình ảnh của mình đã bị lỗi thời, và anh muốn quảng cáo của mình thu hút được những khách hàng trẻ hơn.
Khách hàng tiềm năng	Vâng, đó là vấn đề lớn nhất mà tôi quan tâm lúc này.
Bạn	Như tôi đã đề cập trước đó, Rockstar Marketing đã thành công xây dựng hình ảnh thương hiệu bán lẻ nổi tiếng, và chúng tôi cho rằng chúng tôi có thể làm điều đó bằng cách sáng tạo hình ảnh trẻ trung mà anh đang tìm kiếm.
Khách hàng tiềm năng	Nghe có vẻ hợp lý, nhưng tôi cần phải có sự chấp thuận từ phía hội đồng trước khi trả lời anh.
Bạn	Vậy điều mà tôi muốn, nếu được, là viết một bản đề nghị cụ thể hơn. Nếu anh đồng ý sắp xếp buổi họp giữa đội nhóm bán hàng và thành viên hội đồng marketing trong khoảng 2 tuần, chúng ta có thể thương lượng các lựa chọn ở buổi họp.
Khách hàng tiềm năng	Vâng, kế hoạch hợp lý. Tôi sẽ sắp xếp với thư ký và cho anh câu trả lời qua điện thoại về ngày giờ.

Điều này có nghĩa là bài thuyết trình bán hàng là một cuộc giao tiếp hai chiều. Khi bạn nỗ lực lắng nghe khách hàng tiềm năng của mình theo cách này và khi bạn làm việc để hiểu nhu cầu khách hàng, bạn không chỉ chốt được nhiều đơn hàng hơn mà còn xây dựng mối quan hệ khách hàng bền vững hơn. Khách hàng tiềm năng sẽ tin tưởng bạn và coi bạn như một chuyên gia giải quyết vấn đề.

15.5 TỔNG HỢP CÁC YẾU TỐ

Giờ đây bạn có thể thấy, có rất nhiều điều cần lưu ý khi lập kế hoạch và thực hiện một bài thuyết trình bán hàng. Đây là điều gây khó khăn cho cả các chuyên gia bán hàng giàu kinh nghiệm nhất.

Mặc dù không có một công thức kỳ diệu nào làm cho bài thuyết trình của bạn trở nên sống động, nhưng các bài thuyết trình thành công thường có một số yếu tố chung. Hãy xem xét bài thuyết trình của bạn theo năm bước sau đây để lập kế hoạch và thực hiện dễ dàng hơn và thành công hơn. Trước khi thuyết trình, hãy hỏi khách hàng tiềm năng xem họ muốn dành bao nhiêu thời gian cho bài thuyết trình. Điều đó sẽ giúp bạn điều chỉnh bài thuyết trình phù hợp, ghi nhớ thời gian đã có. Hoặc bạn có thể đưa ra thời lượng ngay đầu cuộc họp: “Tôi sẽ dành ba mươi phút để thuyết trình và mười lăm phút để thảo luận. Chúng ta sẽ kết thúc trước 11 giờ”.

Bước 1: Xây dựng mối quan hệ

Trong bán hàng bằng mối quan hệ, xây dựng mối quan hệ với khách hàng tiềm năng đặt nền tảng cho mỗi quan hệ đối tác bán hàng có thể tiếp tục trong nhiều năm. Đặc biệt nếu bài thuyết trình bán hàng sẽ là sự tương tác trực tiếp đầu tiên của bạn với khách hàng tiềm năng, hãy nỗ lực để tạo ấn tượng tốt. Bắt tay khách hàng tiềm năng thật chắc chắn và bắt đầu bằng một vài câu chuyện phiếm. Điều này không khó khăn; bạn có thể kết nối với một người hoàn toàn xa lạ về một thứ đơn giản như thời tiết hoặc một sự kiện thể thao gần đây. Nhân viên bán hàng có kinh nghiệm sử dụng khả năng quan sát làm lợi thế, tìm hiểu về khách hàng bằng cách chú ý đến môi trường trong văn phòng. Những bức ảnh hoặc tác phẩm nghệ thuật nào có trên tường? Khách hàng để món đồ gì trên bàn? Như Bruce Harris, quản lý khách hàng tại UPS nói, “Văn phòng của một người là sự phản ánh con người họ, như một cái nhìn sâu sắc về tính cách của con người đó.”

Bạn có thể tạo kết nối cá nhân và mở màn bằng cách đặt câu hỏi về một bức ảnh gia đình hoặc một chiếc cúp mà họ vẫn trưng bày. Tuy nhiên, đừng đi quá xa. Hãy nhớ rằng khách hàng tiềm năng đang bận rộn và có một khoảng thời gian giới hạn để gặp bạn. Nếu bạn dành quá nhiều thời gian cho trò chuyện, sẽ không có nhiều thời gian cho buổi gặp mặt. Xây dựng mối quan hệ và tiếp tục bán hàng. Đây cũng là thời điểm hoàn hảo để xác định thời gian thuyết trình bán hàng. Mặc dù bạn đã thảo luận khi thiết lập cuộc hẹn, nhưng hãy xác nhận lại vì mọi thứ thay đổi vào phút cuối. Điều này sẽ giúp bạn nhanh chóng thực hiện điều chỉnh nếu cần.

Trong các bài thuyết trình nhóm, khó có thể rời khỏi phòng để nói chuyện phiếm vì nếu mọi người bắt đầu nói chuyện, cuộc họp có thể mất tập trung nhanh chóng và trong các bài thuyết trình bán hàng rất lớn, chuyện phiếm là không thể. Geoffrey James gợi ý mở đầu bài thuyết trình của bạn với một nhận xét đáng nhớ: một điều gì đó đầy thách thức hoặc thú vị. Bạn cũng có thể mở đầu bằng một giai thoại ngắn gọn tạo nên mối liên hệ phổ biến: “Sáng nay khi tôi đưa con đi học, nó nói với tôi rằng đừng thuyết trình một cách nhàm chán.” Khách giả có thể sẽ cười khúc khích và bạn sẽ tạo được sự kết nối bởi vì những khán giả khác có thể cũng có con và có cùng trải nghiệm.

Dẫn dắt bài thuyết trình bằng các câu hỏi tình huống là một cách khác để làm nóng không khí và khiến mọi người nói chuyện. Trong một nhóm, mọi người thường không thoải mái chia sẻ ý kiến ngay lập tức, nhưng nếu bạn đặt câu hỏi yêu cầu quan sát thực tế, thay vì ý kiến (Có bao nhiêu phòng ban trong tổ chức của bạn sẽ bị ảnh hưởng bởi quyết định này? Thời gian trung bình để vấn đề được đưa lên báo chí?), mọi người có thể trả lời mà không cảm thấy bị đe dọa. Một khi mọi người đã nói chuyện, bạn có thể dẫn họ đến các câu hỏi có vấn đề và hàm ý yêu cầu khán giả đưa ra ý kiến.

Bạn hãy nhớ tóm tắt lại những kết quả của cuộc họp cuối cùng trong phần mở đầu buổi họp kế tiếp. Đây là một cách khác để xây dựng mối quan hệ, nhắc nhở khách hàng về cuộc thảo luận trước đó, đảm bảo rằng mọi người đều chung chí hướng và tiếp tục chuyển sang chủ đề kinh doanh.

Bước 2: Tuyên bố lợi ích chung

Hãy ghi nhớ rằng để thể hiện một cách hiệu quả khả năng sản phẩm, bạn nên bán lợi ích cho các giải pháp của mình nhằm giải quyết nhu cầu cụ thể của khách hàng tiềm năng, thay vì các tính năng hoặc lợi thế. Nếu đang chuẩn bị cuộc họp tiếp theo, bạn có thể đưa ra tuyên bố lợi ích sản phẩm sẽ giải quyết các vấn đề bạn đã thảo luận trong cuộc họp trước:

Trong cuộc thảo luận trước đây của chúng tôi, anh đã đề cập rằng yêu cầu tỷ lệ ROI tối thiểu 20% mỗi năm và anh sẽ quan tâm đến việc cân nhắc đơn hàng này nếu chúng tôi có thể đề xuất một giải pháp đáp ứng yêu cầu này. Tôi đã lập một bản phân tích ROI ở đây chứng minh rằng việc thuê ngoài công việc văn phòng hỗ trợ thông qua công ty của chúng tôi sẽ mang lại tỷ lệ ROI hàng năm là 25%. Các doanh nghiệp khác đã trải nghiệm những kết quả này với chúng tôi và rất hài lòng với quá trình chuyển đổi. Đây là những gì chúng tôi minh họa cho công ty của bạn (Show hình ảnh biểu đồ tiết kiệm chi phí của doanh nghiệp khác khi sử dụng giải pháp này). Anh có quan tâm đến vấn đề này chứ ạ?

Trong tuyên bố lợi ích chung này, nhân viên bán hàng

- Tóm tắt lại kết quả của cuộc trò chuyện trước đó để cung cấp ngữ cảnh,
- Giải thích việc đáp ứng nhu cầu của khách hàng, thay vì cố gắng bán một dịch vụ.
- Giúp khách hàng thấy mình là một phần của câu chuyện,
- Đã sử dụng một câu hỏi đóng để dẫn vào phần còn lại của bài thuyết trình.

Các câu hỏi đóng - câu hỏi yêu cầu trả lời có hoặc không, là câu hỏi giúp đưa bài thuyết trình xa hơn, khiến cho khách hàng tham gia vào bài thuyết trình và xác nhận sự hiểu biết của bạn. Các câu hỏi đóng một vai trò nhất định trong bài thuyết trình bán hàng của bạn, như đã trình bày ở trên.

Tuy nhiên, các câu hỏi đóng phải được cân bằng với các câu hỏi mở sẽ giúp bạn tìm hiểu sâu hơn về vấn đề mà sản phẩm của bạn có thể giải quyết. Chẳng hạn, bạn có thể hỏi, một số nỗi thất vọng lớn nhất của bạn đối với các hoạt động tại văn phòng hiện tại là gì? Hầu như bạn sẽ không thể tìm hiểu thêm khách hàng tiềm năng của mình nếu bạn không sử dụng các câu hỏi mở. Nếu bạn quan tâm đến việc tìm hiểu thêm và thu hút khách hàng vào bài thuyết trình, bạn hãy sẵn sàng với các câu hỏi mở. Ví dụ: tình huống, vấn đề, hàm ý và câu hỏi giải quyết vấn đề trong bán SPIN là tất cả các ví dụ về câu hỏi mở. Các câu hỏi mở bắt đầu bằng “ai, cái gì, khi nào, ở đâu, vì sao” là những ví dụ điển hình.

Đặt câu hỏi đúng là một trong những kỹ năng cần thiết để trở thành một nhân viên bán hàng thành công. Đây là lúc khả năng hỏi đúng câu hỏi thực sự phát huy tác dụng. Chính những câu hỏi mở mà bạn hỏi trong phần trình bày này tạo hiệu ứng cho phần còn lại của bài thuyết trình. Nhưng đừng dừng lại ở đây. Đặt câu hỏi mở trong suốt bài thuyết trình của bạn để thu hút khách hàng tiềm năng và tiếp tục thu được thông tin có giá trị.

Câu hỏi đóng	Câu hỏi mở
Anh có biết khách hàng tiềm năng của mình là ai không?	Khách hàng tiềm năng của anh là ai?
Anh có mở cửa vào cuối tuần không?	Thời gian mở cửa là mấy giờ?
Anh có dự định dùng phần mềm thứ 2 vào quý II không?	Khi nào anh định dùng phần mềm thứ 2?
Kho của anh có nằm ở khu vực này không?	Kho của anh ở khu vực nào?
Anh có ý định thay đổi không?	Vì sao anh lại muốn thay đổi?

Bước 3: Tuyên bố lợi ích cụ thể

Một khi bạn đã điều tra để khám phá ra nhu cầu của khách hàng tiềm năng, hãy đưa ra một tuyên bố lợi ích cụ thể: một tuyên bố chi tiết về cách bạn sẽ giải quyết vấn đề đau đáu. Bạn không thể đưa ra một tuyên bố lợi ích cụ thể khi mở đầu cuộc gọi bán hàng bởi vì không có cách nào bạn có thể hiểu được nhu cầu và mong đợi của khách hàng mà không chịu lắng nghe. Đôi khi, một khách hàng tiềm năng có thể yêu cầu bạn giải quyết một vấn đề nghe có vẻ giống với vấn đề bạn vừa giải quyết cho một công ty hoặc khách hàng khác, nhưng nếu bạn cho rằng bạn đã hiểu tình huống của khách hàng tiềm năng và coi họ như khách hàng cũ, bạn có thể mất đơn hàng. Hãy tiếp cận mỗi bài thuyết trình mới như thể đó là lần đầu tiên.

Trong bán hàng B2B, tuyên bố lợi ích cụ thể nói chung là thứ bạn chuẩn bị trước khi trình bày. Tuy nhiên, trước khi đưa vào các lợi ích cụ thể, bạn có thể tìm hiểu để chắc chắn rằng bạn hiểu và có tất cả các thông tin cần thiết: “VẬY ĐỂ CHẮC CHẮN MỘT LẦN NỮA. ĐIỀU BẠN ĐANG NÓI LÀ GIẢM 5% THỜI GIAN XỬ LÝ SẼ GIẢM 20% CHI PHÍ? TRONG MỌI TÌNH HUỐNG BÁN HÀNG, THÔNG TIN BẠN NHẬN ĐƯỢC TỪ KHÁCH HÀNG TIỀM NĂNG THƯỜNG CHỈ LÀ PHẦN NỔI CỦA TẢNG BĂNG VÀ BẠN SẼ KHÔNG HIỂU NHỮNG ÁP LỰC MÀ HỌ ĐANG PHẢI ĐỐI MẶT TRỪ KHI BẠN CÓ THỂ KHIẾN KHÁCH HÀNG NÓI CHUYỆN.

Sau khi xác nhận rằng bạn và khách hàng tiềm năng cùng mục tiêu, bạn có thể tiếp tục với bài thuyết trình của mình, điều chỉnh nếu bạn cần dựa trên câu trả lời của khách hàng. Đây là một phần của bài thuyết trình, nơi giải pháp thực sự đi vào cuộc sống. Đưa khách hàng của bạn vào câu chuyện bằng video, bài ghi âm, hình ảnh hoặc bất cứ điều gì khác cho phép họ trải nghiệm sản phẩm.

Khi bạn minh họa sản phẩm của mình cho khách hàng tiềm năng, hãy đảm bảo thu hút sự chú ý đến các tính năng, ưu điểm và lợi ích giúp sản phẩm trở thành một giải pháp tốt cho tình huống cụ thể của khách hàng. Trong ví dụ trên, khi khách hàng tiềm năng lái xe ra đường, bạn có thể bật cài đặt nhiệt độ cho phép khách hàng điều chỉnh nhiệt độ khác nhau ở ghế trước sau và giải thích rằng đây là cách giúp cho khách hàng và gia đình có thể thoải mái trên những chuyến xe đường dài. Nếu có trẻ con, bạn có thể bật DVD phía sau. Những lợi ích bổ sung, dành riêng cho khách hàng này giúp khách hàng của bạn có sự kết nối cá nhân với sản phẩm và cảm nhận câu chuyện của cô ấy phù hợp với giải pháp của bạn.

Trong phần này của bài thuyết trình, hãy chắc chắn rằng bạn hỏi những câu hỏi mở để tìm hiểu thêm về nhu cầu của khách hàng tiềm năng và nhận thức của cô ấy về sản phẩm: “Bạn nói rằng bạn thích đi cắm trại với gia đình; chiếc xe hiện tại đáp ứng nhu cầu của gia đình bạn như thế nào trong những chuyến đi này? Có vẻ như chiếc xe hiện tại của bạn không tiết kiệm xăng; điều này ảnh hưởng đến tần suất sử dụng của bạn hoặc thời gian của các chuyến đi như thế nào? Không gian để đồ của RAV4 sẽ thay đổi cách bạn sử dụng xe gia đình như thế nào? Hệ thống âm thanh của xe hơi quan trọng với bạn như thế nào?” Không chỉ những câu hỏi này sẽ giúp bạn khám phá nhu cầu và mong đợi của khách hàng vẫn còn ẩn sâu, mà còn giúp bạn lường trước những phản đối tiềm ẩn khi bạn chuyển sang phần tiếp theo của quá trình bán hàng.

Bạn	Vậy để tôi xác nhận lại – có vẻ như ưu tiên lớn nhất của chị khi chọn mua chiếc SUV này là tiết kiệm xăng, an toàn, độ tin cậy mà chị có thể đánh đổi nếu như phương tiện đạt được những điều kiện này.
Khách hàng tiềm năng	Vâng, đây chắc chắn là những điều quan trọng nhất. Đây sẽ là một chiếc xe gia đình, tôi có thể dùng để đưa cả nhà đi chơi hay đi cắm trại. Và con lớn của tôi sắp vào đại học rồi, vậy nên chúng tôi cần một chiếc xe bền một chút để tiết kiệm tiền trả học phí.
Bạn	OK, Cindy, vậy tôi nghĩ chị sẽ thích chiếc xe RAV4 mà chúng tôi đã đề cập trước đó. Với động cơ tiết kiệm xăng của dòng SUV, và Toyota nổi tiếng về độ bền của xe, vậy chiếc xe này sẽ có thể dùng được ngay cả khi con chị đã tốt nghiệp. Chị có thể tự tin đưa con đi chơi bởi RAV4 đạt 5 sao trong đợt kiểm tra mức độ an toàn của phương tiện. Lựa chọn này có phù hợp với chị không?
Khách hàng tiềm năng	Vâng, nghe có vẻ như là thứ mà chúng tôi đang tìm
Bạn	Vâng! Vậy vì sao mình không lái thử nhỉ, và chị sẽ thấy chiếc xe này khi đi trên đường tuyệt vời như thế nào

Bước 4: Trình bày

Đây là lý do bạn có mặt ở đây để trình bày giải pháp giải quyết vấn đề cho khách hàng. Vì bạn đã bắt đầu bài thuyết trình của mình bằng cách đặt câu hỏi, bài thuyết trình của bạn cần kết hợp với những điều bạn vừa học được từ khách hàng tiềm năng và kết hợp với bài thuyết trình của bạn. Vâng, điều này có nghĩa là bạn phải nhanh chân. Đây là lý do vì sao sự chuẩn bị rất quan trọng. Sự chuẩn bị giúp bạn cảm thấy thoải mái với tài liệu thuyết trình của mình, nhưng có thể ứng biến ngay tại chỗ để giải quyết vấn đề cụ thể cho khách hàng tiềm năng.

Bạn đang đưa khách hàng tiềm năng vào một cuộc hành trình thú vị, hấp dẫn và có liên quan. Dưới đây là một vài lời khuyên:

- Giữ cho bài thuyết trình súc tích. Một bài thuyết trình ngắn gọn là tốt nhất. Nó giúp bạn đi nhanh hơn và có nhiều thời gian hơn để đối thoại với khách hàng tiềm năng
- Bắt đầu với việc xem xét nhanh các mục tiêu của khách hàng tiềm năng. Đây là một kỹ thuật tốt để xác nhận rằng bạn đã lắng nghe khách hàng tiềm năng của mình trong suốt quá trình và xác nhận rằng bạn đang có cùng mục tiêu với khách hàng. Điều này cũng cung cấp nền tảng lý tưởng để trình bày giải pháp của bạn và lý do tại sao nó sẽ giúp khách hàng tiềm năng của bạn đạt được mục tiêu của mình.
- Ghi nhận phản ứng từ khách hàng tiềm năng trong suốt bài thuyết trình. Sử dụng kết hợp các câu hỏi đóng, mở để xác nhận rằng khách hàng tiềm năng đồng tình với thông tin bạn đưa ra, khách hàng hiểu rằng sản phẩm và dịch vụ của bạn có thể giúp khách hàng. “Cách tiết kiệm thời gian trong chu kỳ sản xuất này có thể giúp bạn tiết kiệm ít nhất 15. phần trăm so với quy trình hiện tại. Bạn có muốn xem cách hoạt động của nó không?” Đây là một ví dụ về câu

hỏi đóng góp khách hàng tiềm năng tham gia. “Bạn nghĩ nhóm của bạn muốn gửi hóa đơn như thế nào?” Đây là một ví dụ về câu hỏi mở giúp khách hàng tiềm năng nghĩ về sản phẩm hoặc dịch vụ trong tổ chức của mình.

- Minh họa bất cứ khi nào có thể. Minh họa cách hoạt động của một sản phẩm hoặc dịch vụ sẽ tạo ấn tượng và giúp khách hàng nhớ lâu hơn nhiều so với việc nói về nó. Nếu có thể minh họa sản phẩm trực tiếp, hãy làm điều đó. Nếu không, bạn hãy phát video. Mang theo mẫu, bản dùng thử hoặc nguyên mẫu nếu sản phẩm thực tế chưa có sẵn.
- Hãy cởi mở. Niềm đam mê và nhiệt huyết của bạn tạo ra sự khác biệt cho khách hàng tiềm năng của bạn. Một bài thuyết trình đơn điệu hoặc nhàm chán không thú vị cũng không hấp dẫn. Hãy cho khách hàng thấy bạn tin tưởng vào sản phẩm hoặc dịch vụ của mình bằng một bài thuyết trình mạnh mẽ và mang tính cá nhân.

Bước 5: Chốt đơn hàng

Nếu bạn đã chia sẻ thành công giá trị cho khách hàng tiềm năng trong bản trình bày của mình, đã đến lúc suy nghĩ về việc chốt đơn hàng. Đây là khi bạn có được cam kết từ khách hàng, hoặc là mua hoặc là thúc đẩy quá trình bán hàng về phía trước. Đặc biệt nếu bạn đang mong đợi khách hàng tiềm năng của mình sẽ mua hàng vào cuối cuộc gặp bán hàng, thì nên sử dụng kỹ thuật chốt giả để thử mức độ sẵn sàng mua của khách hàng. Hiện tại khách hàng có muốn mua hàng chưa? Bằng cách làm một thử nghiệm nhỏ (ví dụ, trên thang điểm từ một đến mười, anh đánh giá cơ hội này bao nhiêu điểm?), Bạn có thể hỏi ý kiến thay vì hỏi một cam kết, ít áp lực cho cả 2 bên. Một phản ứng tiêu cực không có nghĩa là khách hàng tiềm năng sẽ không mua hoặc tiếp tục; thay vào đó, đây là tín hiệu thay đổi chiến lược của bạn. Việc chốt đơn giản thường dẫn đến sự phản đối mà bạn sẽ cần phải vượt qua trước khi khách hàng tiềm năng cảm thấy sẵn sàng mua hàng. Hãy thảo luận việc vượt qua lời từ chối một cách chi tiết hơn.

Nếu khách hàng tiềm năng phản ứng tích cực với việc chốt đơn giả, đã đến lúc chốt cuộc gặp bán hàng bằng cách yêu cầu một cam kết. Có nhiều kỹ thuật chốt mà bạn có thể sử dụng sẽ được thảo luận chi tiết hơn. Bất kỳ kỹ thuật chốt nào bạn chọn sẽ phụ thuộc vào khách hàng, tình hình bán hàng và mục chốt đơn hàng.

Bước 6: Tóm tắt

Theo giảng viên bán hàng và nhân viên bán hàng giàu kinh nghiệm Tom Hopkins, tất cả các bài thuyết trình và minh họa sản phẩm thành công đều có ba bước: thông báo với khán giả những gì bạn sẽ thuyết trình và nói lại với họ những gì bạn vừa nói. Sau khi thuyết trình và chốt đơn hàng thành công, hãy tóm tắt lại những điểm quan trọng của cuộc họp và phương hướng cho bạn và khách hàng: “Tôi sẽ liên lạc lại với chị vào ngày mai khi chị đã kiểm tra chi tiết về ngân sách và trong lúc này, hãy để tôi tra cứu các thông số kỹ thuật của bộ phận đó cho chị”. Điều này sẽ củng cố quyết định của khách hàng tiềm năng và mở đường cho các bước tiếp theo, trong đó bao gồm cung cấp thêm thông tin, cho một cuộc họp tiếp theo, cho một đề xuất chính thức, tùy thuộc vào tình hình bán hàng và độ dài của chu kỳ bán hàng.

Vai trò của đề xuất trong Thuyết trình bán hàng

Trong kinh doanh B2B và một số thương vụ từ doanh nghiệp đến người tiêu dùng (B2C) lớn hơn, một khi bạn đã trình bày giải pháp, nếu khách hàng tiềm năng quan tâm, khách hàng sẽ yêu cầu tài liệu đề xuất các điều khoản cụ thể của việc bán hàng, bao gồm cả giá cả, khung thời gian giao hàng và phạm vi của các sản phẩm hoặc dịch vụ bạn đang cung cấp. Trong mối quan hệ bán hàng không có thứ gọi là đề xuất tiêu chuẩn; đề xuất nên bao gồm các chi tiết của một giải pháp dành riêng cho khách hàng và sẽ phản ánh những điều khách hàng của bạn coi trọng nhất. Ngay cả trong các tình huống bán lẻ, giống như mua xe, trong khi bạn có thể có các mẫu hợp đồng cơ bản, bạn sẽ điều chỉnh và thương lượng lại hợp đồng tùy theo nhu cầu của khách hàng. Điều quan trọng là đề xuất, giống như bài thuyết trình, nên được tùy chỉnh riêng cho từng khách hàng tiềm năng.

Nitty Gritty: Những câu hỏi vì sao và như thế nào

Mặc dù mọi đề xuất nên được tùy chỉnh, các đề xuất tốt đều có một số yếu tố chung:

- Lời giới thiệu
- Định nghĩa của dự án hoặc nhu cầu
- Một cuộc thảo luận về giải pháp và lợi ích của nó
- Các chi phí liên quan đến dự án
- Khung thời gian hoàn thành các mốc quan trọng của dự án
- Kêu gọi hành động yêu cầu khách hàng tiềm năng trả lời
- Bằng chứng cho thấy bạn đủ điều kiện để thực hiện công việc.

Ngoài ra, một đề xuất nên thực hiện ba điều:

1. Tư vấn khách hàng tiềm năng các chi tiết cụ thể về nhu cầu khách hàng và sự phù hợp của giải pháp đó. Đề xuất nên thể hiện giá trị bạn đang mang đến cho khách hàng tiềm năng hoặc tổ chức; giúp khách hàng tiềm năng hiểu lý do tại sao khách hàng không thể đạt được mục tiêu của mình mà không cần giải pháp cụ thể mà bạn cung cấp.

2. Thuyết phục khách hàng tiềm năng rằng bạn có khả năng cung cấp những họ cần. Cho khách hàng thấy chuyên môn của bạn áp dụng như thế nào tình hình hiện tại, bằng cách cung cấp thông tin liên quan và trình bày đề xuất chuyên nghiệp. Điều này đặc biệt có liên quan trong các tình huống mà đề xuất sẽ được xem xét bởi một hội đồng mà bạn không quen biết.

3. Cung cấp dẫn chứng cho viễn cảnh đầu tư tiềm năng với điều khoản rõ ràng. Thông tin trong đề xuất nên thiết thực, giải thích được vấn đề và giải pháp dễ hiểu. Ngoài ra, đề xuất nên bao gồm phân tích lợi ích chi phí và tỷ lệ ROI (đã thảo luận trước đó trong chương này). Điều này sẽ cung cấp cho khách hàng tiềm năng thông tin tài chính vì nó liên quan đến chi phí và lợi tức đầu tư dự kiến.

Trong một số tình huống B2B, khách hàng có thể gửi yêu cầu đề xuất chính thức (RFP), trong đó đưa ra các hướng dẫn rất cụ thể về định dạng của đề xuất và thông tin liên quan. Các tổ chức thường sử dụng RFP khi họ yêu cầu đề xuất từ nhiều nhà cung cấp tiềm năng cùng một lúc. Bằng cách cung cấp cấu trúc đề xuất, RFPs đơn giản hóa quá trình đánh giá rủi ro và lợi ích liên quan đến việc mua hàng và có thể giúp khách hàng tiềm năng đưa ra quyết định trong các tình huống mua phức tạp. Nếu bạn nhận được RFP, hãy đảm bảo rằng bạn bám sát định dạng được yêu cầu và trả lời tất cả các câu hỏi trong tài liệu. Rất nhiều

nhân viên bán hàng có trình độ với các giải pháp mạnh mẽ đã mất khách hàng vì họ không đáp ứng được mọi thứ trong tài liệu RFP.

Cho dù bạn có phản hồi với RFP chính thức hay không, dưới đây là một số điều cần lưu ý:

- Hãy chắc chắn rằng hầu hết các tài liệu thảo luận về khách hàng tiềm năng và mục tiêu của khách hàng, cũng như cách công ty bạn đáp ứng nhu cầu này.
- Trình bày văn bản rõ ràng và súc tích. Điều này sẽ giúp khách hàng tiềm năng dễ dàng đánh giá đề xuất và nó thể hiện sự tôn trọng thời gian của khách hàng. Chọn thông tin phù hợp nhất và trình bày một cách hiệu quả.
- Hãy chắc chắn rằng bạn hiểu: ai sẽ xem xét đề xuất, tiêu chí lựa chọn chính sẽ là gì và khi nào bạn có thể nhận được phản hồi.
- Sử dụng cách tiếp cận đơn giản để định giá mà khách hàng của bạn có thể dễ dàng đánh giá.
- Đừng chú ý đến việc trình bày trực quan đề xuất. Như Kimberly Kayler, chủ tịch Constructive Communication cho biết, khách hàng tiềm năng đối mặt với nhiệm vụ phải xem hàng đồng đề xuất chứa hàng ngàn từ thường hoan nghênh những nỗ lực được thiết kế để làm cho cuộc sống của họ dễ dàng hơn. Đồ họa có thể bổ sung ý nghĩa và làm cho thông tin dễ tiếp cận hơn.
- Làm cho khách hàng tiềm năng dễ dàng chấp nhận dịch vụ của bạn bằng cách đính kèm một thỏa thuận mà họ có thể ký để phác thảo các điều khoản của hợp đồng.
- Đừng quên kiểm tra ngữ pháp và chính tả. Đây là một phần quan trọng của uy tín và tính chuyên nghiệp.
- Đừng lạm dụng quá mức từ tôi và chúng tôi. Hãy tập trung vào khách hàng

Hình 15..8. Mẫu chuẩn bị đề xuất

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Giới thiệu2. Mô tả vấn đề/tình huống hiện tại3. Mô tả giải pháp/sản phẩm4. Thời gian5. Chi phí6. Gợi ý7. Thông tin chung và chứng nhận8. Hợp đồng (có hoặc không) |
|---|

Thời gian: Khi nào thực hiện đề xuất

Bạn có bao giờ nhận thấy rằng khi bước vào một cửa hàng quần áo cao cấp hoặc một cửa hàng bán đồ trang sức và đồng hồ đắt tiền, giá sản phẩm đều bị ẩn đi? Thứ bạn nhìn thấy trước hết là chính sản phẩm, được sắp xếp đẹp mắt. Đây là mục tiêu tâm lý: để khiến người mua có một kết nối cảm xúc với sản phẩm trước khi xem xét chi phí. Là người mua, nếu chi phí là một trong những điều đầu tiên bạn nhìn thấy, bạn có thể không bao giờ kết nối cảm xúc với sản phẩm ngay từ đầu.

Đây là điều cần lưu ý trong bán hàng. Không bao giờ trình bày một đề xuất hay nói cách khác là đề cập đến việc định giá sớm trong buổi thuyết trình bán hàng, cho đến khi

khách hàng tiềm năng yêu thích sản phẩm của bạn. Hãy để khách hàng tiềm năng chọn màu xe trước khi hỏi về việc thanh toán; một khi đã chọn ra màu sắc, khách hàng tưởng tượng mình đang sở hữu chiếc xe, và bạn có thể chốt đơn hàng.

Tất nhiên, với việc bán xe, bạn thường trình bày đề xuất cùng với ngày trình bày sản phẩm. Bạn thảo luận về nhu cầu của khách hàng tiềm năng, cho khách hàng xem xe, cho lái thử và sau đó nói với khách hàng: “Đề em nói chuyện với quản lý xem liệu có thể giải quyết vấn đề giá cả hay không”. Tuy nhiên, trong bán hàng B2B, bản thuyết trình bán hàng của bạn có thể sẽ kết thúc với yêu cầu đề xuất, trong trường hợp đó bạn sẽ đồng ý cuộc họp trong tương lai khi bạn có thể trình bày đề xuất của mình cho khách hàng. Các đề xuất B2B thường phức tạp hơn, và vì vậy chúng đòi hỏi lập kế hoạch cẩn thận và đầu tư nhiều thời gian hơn. Nếu khách hàng tiềm năng của bạn nói rằng, chỉ cần gửi cho chúng tôi đề xuất, thì hãy yêu cầu gặp mặt trực tiếp; bạn luôn có thể gửi cho họ đề xuất trước thời hạn, nhưng theo dõi trực tiếp cuộc họp sẽ giúp bạn giải quyết các lời từ chối, trả lời các câu hỏi và thể hiện sự nhiệt tình của bạn đối với dự án.

Cung cấp giá trị trong đề xuất của bạn

Cho đến khi bạn hiểu lĩnh vực mà khách hàng của bạn quan tâm nhất, bạn mới có thể đưa ra một đề xuất. Chẳng hạn, giả sử tổ chức của bạn cung cấp dịch vụ quảng cáo và bạn phát hiện ra rằng khách hàng của mình đặc biệt coi trọng giá cả cạnh tranh đối với các dự án riêng lẻ. Bạn quyết định cách tốt nhất để cung cấp giá trị là giảm giá xuống dưới mức giá thấp nhất của đối thủ cạnh tranh và bù lại cho mức giá thấp hơn là phí giữ chỗ - phí cố định mà khách hàng sẽ trả trước để bảo đảm dịch vụ. Bằng cách này, bạn có thể cung cấp giá trị quan trọng nhất cho khách hàng trong khi vẫn tạo ra lợi nhuận bạn cần để điều hành doanh nghiệp của mình. Cuối cùng, bạn muốn có một tình huống mà tất cả mọi người đều có lợi, nhưng phải nỗ lực mới tìm ra được chìa khóa biến điều này thành sự thật.

Đôi khi điều có giá trị lớn nhất được xác định bởi nhu cầu kinh doanh hoặc có thể, là do cảm xúc. Ví dụ, nếu bạn đang bán một chiếc xe cho khách hàng, bạn nhận ra rằng anh ta có thể có kết nối cảm xúc với chiếc xe cũ của mình (trong tâm trí của khách hàng), vì vậy việc cung cấp mức giá thấp, hay thậm chí chỉ là việc cung cấp các lựa chọn ưu đãi tài chính, có thể đủ để đẩy khách hàng đến với quyết định mua. Trên thực tế, khách hàng của bạn có thể sẵn sàng trả nhiều hơn cho chiếc xe mới nếu bạn có thể cho khách hàng một mức giá tốt.

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Stephanie Clifford, "Find the Fox," Inc., February 1, 2007, <http://www.inc.com/magazine/20070201/features-sales-performance-lo.html> (accessed May 16, 2010).
2. Tom Reilly, *Value-Added Selling: How to Sell More Profitably, Confidently, and Professionally by Competing on Value, Not Price*, 2nd ed. (New York: McGraw-Hill, 2002), 23–24.
3. William C. Moncrief and Greg W. Marshall, "The Evolution of the Seven Steps of Selling," *Industrial Marketing Management* 34, no. 1 (2005): 18.
4. Richard White, "Déjà Vu," Pro Excellence, <http://www.pro-excellence.com/html/resources.html> (accessed May 16, 2010).
5. Brian Tracy, *Advanced Selling Strategies* (New York: Simon & Schuster, 1996), 80.
6. Maryfran Johnson, "Rehearsing Success," CIO Magazine, June 10, 2009, http://www.cio.com/article/494729/Why_Even_Successful_Speakers_Need_To_Practice(accessed May 16, 2010).
7. Maryfran Johnson, "Rehearsing Success," CIO Magazine, June 10, 2009, http://www.cio.com/article/494729/Why_Even_Successful_Speakers_Need_To_Practice(accessed May 16, 2010).
8. Susan Greco, "Anatomy of a Launch: The Five-Hour Multimedia Sales Presentation," Inc., October 1, 1995, <http://www.inc.com/magazine/19951001/2441.html> (accessed May 16, 2010).
9. Tom Reilly, "Dress for Success," Tom Reilly Training, 2009, <http://www.tom-reillytraining.com/Ezine%207-07%20DressforSuccess.htm> (accessed May 16, 2010).
10. "Dress for Success," Sales Success Blog, November 29, 2006, <http://salesuccess.blogspot.com/2006/11/dress-for-success.html> (accessed May 16, 2010).
11. Ross Macpherson, "6 Keys to Making the Right Impression in an Interview," *A Career in Sales*, 2002, <http://www.acareerin-sales.com/careerToolsDress-4Success.aspx> (accessed May 16, 2010).
12. Geoffrey James, "Is 'Dress for Success' Still Mandatory?" BNET, January 22, 2009, <http://blogs.bnet.com/salesmachine/?p=732> (accessed May 16, 2010).
13. Paul Burnham Finney, "Redefining Business Casual," *New York Times*, October 23, 2007, <http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=9405EEDD1F-39F930A15753C1A9619C8B63&sec=&spon=&pagewanted=all> (accessed May 16, 2010).
14. Paul Burnham Finney, "Redefining Business Casual," *New York Times*, October 23, 2007, <http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=9405EEDD1F-39F930A15753C1A9619C8B63&sec=&spon=&pagewanted=all> (accessed May 16, 2010).
15. Andy Gilchrist, "Cracking the Dress Code," Ask Andy about Clothes, http://www.askandyaboutclothes.com/Clothes%20Articles/cracking_the_dress_code.htm(accessed May 16, 2010).
16. Paul Burnham Finney, "Redefining Business Casual," *New York Times*, Octo-

- ber 23, 2007, <http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=9405EEDD1F-39F930A15753C1A9619C8B63&sec=&spon=&pagewanted=all> (accessed May 16, 2010).
17. Virginia Tech University Career Services, "Business Casual Attire," Virginia Tech University, <http://www.career.vt.edu/Jobsearc/BusCasual.htm> (accessed May 16, 2010).
 18. Paul Burnham Finney, "Redefining Business Casual," New York Times, October 23, 2007, <http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=9405EEDD1F-39F930A15753C1A9619C8B63&sec=&spon=&pagewanted=all> (accessed May 16, 2010).
 19. Gloria Starr, "The New Dress for Success Look," EvanCarmichael.com, <http://www.evancarmichael.com/Business-Coach/2445/The-New-Dress-for-Success-Look.html> (accessed May 16, 2010).
 20. Tom Reilly, "Dress for Success," Tom Reilly Training, 2009, <http://www.tom-reillytraining.com/Ezine%207-07%20DressforSuccess.htm> (accessed May 16, 2010).
 21. Ross Macpherson, "6 Keys to Making the Right Impression in an Interview," A Career in Sales, 2002, <http://www.acareerinsales.com/careerToolsDress4Success.aspx> (accessed May 16, 2010).
 22. BNET Advertising Industry, "Adds New Meaning to 'Always Coca-Cola,'" BNET, http://findarticles.com/p/articles/mi_m0BDW/is_12_40/ai_54233838 (accessed May 16, 2010).
 23. Paul Burnham Finney, "Redefining Business Casual," New York Times, October 23, 2007, <http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=9405EEDD1F-39F930A15753C1A9619C8B63&sec=&spon=&pagewanted=all> (accessed May 16, 2010).
 24. Virginia Tech University Career Services, "Business Casual Attire," Virginia Tech University, <http://www.career.vt.edu/Jobsearc/BusCasual.htm> (accessed May 16, 2010).
 25. Paul Burnham Finney, "Redefining Business Casual," New York Times, October 23, 2007, <http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=9405EEDD1F-39F930A15753C1A9619C8B63&sec=&spon=&pagewanted=all> (accessed May 16, 2010).
 26. Gloria Starr, "The New Dress for Success Look," EvanCarmichael.com, <http://www.evancarmichael.com/Business-Coach/2445/The-New-Dress-for-Success-Look.html> (accessed May 16, 2010).
 27. Tom Reilly, "Dress for Success," Tom Reilly Training, 2009, <http://www.tom-reillytraining.com/Ezine%207-07%20DressforSuccess.htm> (accessed May 16, 2010).
 28. Ross Macpherson, "6 Keys to Making the Right Impression in an Interview," A Career in Sales, 2002, <http://www.acareerinsales.com/careerToolsDress4Success.aspx> (accessed May 16, 2010).
 29. BNET Advertising Industry, "Adds New Meaning to 'Always Coca-Cola,'" BNET, http://findarticles.com/p/articles/mi_m0BDW/is_12_40/ai_54233838 (accessed May 16, 2010).

30. Barton A. Weitz, Stephen Byron Castleberry, and John F. Tanner, *Selling: Building Partnerships*, 5th ed. (New York: McGraw-Hill, 2003), 265.
31. John Chapin, "Sales Presentations—How Location Can Affect Your Presentation and What to Do," CompleteSelling.com, blog post, March 14, 2008, <http://www.completeselling.com/members/completeselling/blog/VIEW/00000009/00000076/Sales-Presentations---How-Location-can-affect-Your-Sales-Presentation- and-What-to-Do.html> (accessed May 16, 2010).
32. John Chapin, "Sales Presentations—How Location Can Affect Your Presentation and What to Do," CompleteSelling.com, blog post, March 14, 2008, <http://www.completeselling.com/members/completeselling/blog/VIEW/00000009/00000076/Sales-Presentations---How-Location-can-affect-Your-Sales-Presentation- and-What-to-Do.html> (accessed May 16, 2010).
33. Susan Greco, "Anatomy of a Launch: The Five-Hour Multimedia Sales Presentation," Inc., October 1, 1995, <http://www.inc.com/magazine/19951001/2441.html> (accessed May 16, 2010).
34. John Chapin, "Sales Presentations—How Location Can Affect Your Presentation and What to Do," CompleteSelling.com, blog post, March 14, 2008, <http://www.completeselling.com/members/completeselling/blog/VIEW/00000009/00000076/Sales-Presentations---How-Location-can-affect-Your-Sales-Presentation- and-What-to-Do.html> (accessed May 16, 2010).
35. John Chapin, "Sales Presentations—How Location Can Affect Your Presentation and What to Do," CompleteSelling.com, blog post, March 14, 2008, <http://www.completeselling.com/members/completeselling/blog/VIEW/00000009/00000076/Sales-Presentations---How-Location-can-affect-Your-Sales-Presentation- and-What-to-Do.html> (accessed May 16, 2010).
36. "Sales Trends: Electronic Sales Presentations," KnowThis.com, <http://www.knowthis.com/principles-of-marketing-tutorials/personal-selling/selling-trends-electronic-sales-presentations> (accessed May 16, 2010).
37. Joanna Lees Castro, "Using Video Conferencing to Host an Effective Online Sales Presentation—6 Best Practice Tips," EzineArticles, <http://ezinearticles.com/?id=1316495> (accessed May 16, 2010).
38. "Video Conferencing Etiquette Checklist," Manage Smarter, June 8, 2009, http://www.presentations.com/msg/content_display/training/e3i0fe06f-39ca140432cc75be4595e2c6e1 (accessed May 16, 2010).
39. "Video Conferencing Etiquette Checklist," Manage Smarter, June 8, 2009, http://www.presentations.com/msg/content_display/training/e3i0fe06f-39ca140432cc75be4595e2c6e1 (accessed May 16, 2010).
40. Joanna Lees Castro, "Using Video Conferencing to Host an Effective Online Sales Presentation—6 Best Practice Tips," EzineArticles, <http://ezinearticles.com/?id=1316495> (accessed May 16, 2010).
41. Stephanie Clifford, "Fasten Your Seatbelts," Inc., February 1, 2007, <http://www.inc.com/magazine/20070201/features-sales-performance-ilicic.html> (accessed May 16, 2010).
42. Stephanie Clifford, "Fasten Your Seatbelts," Inc., February 1, 2007, <http://www.inc.com/magazine/20070201/features-sales-performance-ilicic.html>

- (accessed May 16, 2010).
43. Anne Miller, "Death by PowerPoint," Sales and Sales Management Blog, February 22, 2008, <http://salesandmanagementblog.com/2008/02/22/guest-article-death-by-powerpoint-by-anne-miller> (accessed May 16, 2010).
 44. Anne Miller, "Death by PowerPoint," Sales and Sales Management Blog, February 22, 2008, <http://salesandmanagementblog.com/2008/02/22/guest-article-death-by-powerpoint-by-anne-miller> (accessed May 16, 2010).
 45. Jim Meisenheimer, "How to Use PowerPoint During Sales Presentations," EvanCarmichael.com, <http://www.evancarmichael.com/Sales/407/How-To-Use-PowerPoint-During-Sales-Presentations.html> (accessed May 16, 2010).
 46. Anne Miller, "Death by PowerPoint," Sales and Sales Management Blog, February 22, 2008, <http://salesandmanagementblog.com/2008/02/22/guest-article-death-by-powerpoint-by-anne-miller> (accessed May 16, 2010).
 47. Jim Meisenheimer, "How to Use PowerPoint During Sales Presentations," EvanCarmichael.com, <http://www.evancarmichael.com/Sales/407/How-To-Use-PowerPoint-During-Sales-Presentations.html> (accessed May 16, 2010).
 48. Anne Miller, "Death by PowerPoint," Sales and Sales Management Blog, February 22, 2008, <http://salesandmanagementblog.com/2008/02/22/guest-article-death-by-powerpoint-by-anne-miller> (accessed May 16, 2010).
 49. Jim Meisenheimer, "How to Use PowerPoint During Sales Presentations," EvanCarmichael.com, <http://www.evancarmichael.com/Sales/407/How-To-Use-PowerPoint-During-Sales-Presentations.html> (accessed May 16, 2010).
 50. Anne Miller, "Death by PowerPoint," Sales and Sales Management Blog, February 22, 2008, <http://salesandmanagementblog.com/2008/02/22/guest-article-death-by-powerpoint-by-anne-miller> (accessed May 16, 2010).
 51. Jim Meisenheimer, "How to Use PowerPoint During Sales Presentations," EvanCarmichael.com, <http://www.evancarmichael.com/Sales/407/How-To-Use-PowerPoint-During-Sales-Presentations.html> (accessed May 16, 2010).
 52. Anne Miller, "Death by PowerPoint," Sales and Sales Management Blog, February 22, 2008, <http://salesandmanagementblog.com/2008/02/22/guest-article-death-by-powerpoint-by-anne-miller> (accessed May 16, 2010).
 53. Jim Meisenheimer, "How to Use PowerPoint During Sales Presentations," EvanCarmichael.com, <http://www.evancarmichael.com/Sales/407/How-To-Use-PowerPoint-During-Sales-Presentations.html> (accessed May 16, 2010).
 54. Neil Rackham, *The SPIN Selling Fieldbook* (New York: McGraw-Hill, 1996), 8; Greg Woodley, "SPIN Selling Is Good," *SellingandPersuasionTechniques.com*, <http://www.sellingandpersuasiontechniques.com/SPIN-selling.html> (accessed May 16, 2010).
 55. Neil Rackham, *SPIN Selling Fieldbook* (New York: McGraw-Hill, 1996), 38.
 56. Neil Rackham, *SPIN Selling Fieldbook* (New York: McGraw-Hill, 1996), 139.
 57. Neil Rackham, *The SPIN Selling Fieldbook* (New York: McGraw-Hill, 1996), 8; Greg Woodley, "SPIN Selling Is Good," *SellingandPersuasionTechniques.com*, <http://www.sellingandpersuasiontechniques.com/SPIN-selling.html> (accessed May 16, 2010).
 58. Neil Rackham, *SPIN Selling Fieldbook* (New York: McGraw-Hill, 1996), 38.
 59. Neil Rackham, *SPIN Selling Fieldbook* (New York: McGraw-Hill, 1996), 139.

CHƯƠNG 16

HÓA GIẢI LỜI TỪ CHỐI: SỨC MẠNH CỦA VIỆC HỌC HỎI TỪ CƠ HỘI

16.1 LỜI TỪ CHỐI LÀ CƠ HỘI ĐỂ XÂY DỰNG MỐI QUAN HỆ

MỤC TIÊU HỌC TẬP

1. Hiểu thế nào là một lời từ chối trong bán hàng.
2. Tìm hiểu việc hóa giải lời từ chối có thể củng cố một mối quan hệ như thế nào
3. Hiểu khi nào và tại sao khách hàng tiềm năng đưa ra phản đối.

Bạn đã làm việc rất chăm chỉ ở trường, và việc này đã được đền đáp. Kỳ này bạn học tốt, đạt số điểm GPA đúng như mình mong muốn. Kỳ nghỉ xuân đang đến gần, bạn và bạn bè của bạn đã nói về việc đến Mexico. Bạn thậm chí đã có một bữa tiệc đầy ngẫu hứng ngay tại nhà và thậm chí đã nghiên cứu về vé máy bay và khách sạn; có rất nhiều điều cần phải làm. Bạn đã nói chuyện với bố mẹ và kết thúc bằng một câu nói để chốt việc này: “Đây là lúc hoàn hảo để đi chơi vì con đã học xong trung học. Con có thể đặt chuyến bay trực tuyến tối nay”. Bạn nghĩ rằng bạn đã thuyết phục được bố mẹ cho đến khi họ nói: “Bố mẹ lo lắng về việc con sẽ rời khỏi đất nước mà không có người đi kèm”. Bạn cảm thấy hụt hẫng, nhưng bạn sẽ không chấp nhận lời từ chối đó, vậy nên bạn chờ trong giây lát, cho lắng xuống, sau đó đưa ra phản hồi, như đã lên kế hoạch. Đó, là lúc bạn vừa trải nghiệm nghệ thuật vượt qua lời từ chối.

Chúng ta liên tục phải bán hàng trong cuộc sống hàng ngày, bạn chắc chắn cũng gặp phải lời từ chối: bạn của bạn không muốn xem cùng một bộ phim, anh trai bạn không muốn cho mượn xe, bố mẹ muốn bạn về nhà sớm hơn. Khi bạn cố gắng thuyết phục ai đó hoặc người khác nghe theo ý kiến, không phải lúc nào bạn cũng thành công. Nhưng mỗi khi bạn đưa ra ý kiến, bạn thường đưa thêm thông tin hoặc phương án dự phòng để có thể có được những gì bạn muốn trong khi đáp ứng nhu cầu của người khác. Có thể bạn không nhận ra rằng kỹ năng hóa giải lời từ chối của mình khá tốt.

Đôi khi trong sự nghiệp bán hàng, bạn sẽ gặp một tình huống trong đó bạn có thể chốt đơn hàng trực tiếp sau khi thuyết trình. Tuy nhiên, tình huống như vậy chỉ là hi hữu chứ không phổ biến. Lời từ chối chỉ đơn giản là một kết quả tự nhiên của quá trình bán hàng. Mỗi khách hàng tiềm năng có một nhóm nhu cầu riêng và mặc dù bạn có thể xác định trong giai đoạn đầu của quá trình bán hàng, nhưng bạn sẽ không thể lường trước được tất cả. Rất cuộc, bạn không phải là một người biết đọc tâm trí. Bên cạnh đó, nếu tất cả những gì cần thiết để vượt trội trong bán hàng là có một kịch bản hoàn hảo, bất cứ ai cũng có thể làm được. Nhưng không phải vậy. Bản chất của bán hàng là xử lý lời từ chối và thực sự hiểu làm thế nào có thể đáp ứng như cầu của khách hàng tiềm năng. Khả năng tìm cơ hội trong lời từ chối thể hiện kỹ năng của bạn, hãy lắng nghe khách hàng tiềm năng và trả lời. Vì vậy, một lời từ chối chỉ đơn giản là một câu hỏi từ một khách hàng tiềm năng, cho thấy họ muốn biết thêm thông tin. Nếu không có hứng thú, khách hàng đã chẳng đặt câu hỏi.

Quan điểm sai đầu tiên cần loại bỏ là cho rằng lời từ chối là xấu hoặc một điềm báo trước thất bại. Trái lại, sự phản kháng thường thể hiện sự cam kết. Nếu một khách hàng tiềm năng đang hỏi bạn câu hỏi, ít nhất bạn có thể cho rằng anh ta quan tâm đến sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn. Trong thực tế, anh ta đã biết liệu anh ta có cần mua hàng hay không. Do đó, lý do phản đối không nhất thiết là do bài thuyết trình không thể truyền đạt được các tính

năng, ưu điểm và lợi ích sản phẩm. Thay vào đó, anh ta phản đối vì anh ta đang tìm cách trấn an; anh ta đang do dự, và anh ta muốn bạn cung cấp cho anh ta động lực để biện minh cho việc mua ngay lập tức. Cung cấp cho khách hàng tiềm năng của bạn thông tin chính xác, nghĩa là cho anh ta thấy lý do tại sao anh ta muốn mua sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn.

Lời từ chối là gì?

Lời từ chối, còn được gọi là phản đối mua hàng, thường được định nghĩa là câu hỏi hoặc sự do dự của khách hàng tiềm năng về sản phẩm hoặc công ty. Mặc dù lời từ chối nghe có vẻ như sự bác bỏ, nhưng bạn đừng tự mặc định như vậy khi khách hàng đặt câu hỏi hoặc tỏ vẻ không quan tâm đến điều bạn nói. Đôi khi đúng là khách hàng tiềm năng của bạn sẽ phản đối khi anh ta thực sự không thể hoặc không muốn mua. Tuy nhiên, thông thường, đằng sau lời từ chối là yêu cầu có thêm thông tin. Chúng chỉ đơn giản báo hiệu mức độ quan tâm của khách hàng tiềm năng và cảnh báo bạn về những hành động cần thực hiện để chốt đơn hàng. Nếu khách hàng tiềm năng của bạn bày tỏ lời từ chối, hãy coi đó như lời mời tiếp tục bán. Hơn nữa, hãy tận dụng những phản đối này thành cơ hội để tiếp tục xây dựng mối quan hệ với khách hàng tiềm năng để bạn có thể tiếp tục tạo ra ảnh hưởng tích cực đến quyết định của người mua. Thực tế là lời từ chối giúp bạn xây dựng mối quan hệ và tìm ra lý do thực sự cho sự phản kháng. Hãy coi lời từ chối là cơ hội.

Lời từ chối xây dựng mối quan hệ như thế nào

Tương tự như vậy, bạn hãy tưởng tượng lần đầu mời ai đó hẹn hò. Ngay cả khi bạn đã hấp dẫn anh ta (cách tiếp cận) bằng một câu mở đầu tuyệt vời và làm anh ta choáng váng với tính cách tuyệt vời của bạn (thuyết trình), anh ta vẫn có thể không tin rằng bạn nghiêm túc. Đương nhiên, anh ta có thể đáp trả bằng cách tỏ ra khó tiếp cận. Cách bạn phản ứng sẽ tiết lộ cho anh ấy mức độ cam kết của bạn. Bằng cách cho phép mối quan hệ phát triển chậm và có tổ chức, bạn thể hiện sự kiên nhẫn, nhạy cảm và chân thành của mình. Bạn thiết lập một nền tảng của niềm tin mà cuối cùng sẽ chiếm được anh ta. Mặt khác, nếu bạn phản ứng bằng cách nổi giận và dậm chân tại chỗ, anh ta có lẽ sẽ rất vui khi thấy bạn đi.

Lời từ chối là cơ hội

Bạn có thể không theo dõi những lời từ chối trong cuộc sống hàng ngày (đặc biệt là khi liên quan đến hẹn hò). Tuy nhiên, bạn có thể thấy thú vị khi biết rằng trong bán hàng, một khách hàng tiềm năng sẽ nói không trung bình năm lần trước khi mua. Điều đó có nghĩa là bạn sẽ gặp phải khách hàng từ chối ít nhất một lần: đặt câu hỏi, yêu cầu thêm thông tin hoặc thời gian hoặc trì hoãn do hạn chế tài chính. Nếu không có lời từ chối, bạn sẽ không có cách nào biết được khách hàng tiềm năng đang nghĩ gì, có mối quan tâm gì, hay rào cản nào ngăn họ nói: Ngay bây giờ tôi phải ký tên ở đâu?

Thực tế lời từ chối là một phần quan trọng của quá trình bán hàng. Nhưng cho rằng phải “khắc phục” lời phản đối có thể không đúng. Từ khắc phục ngụ ý rằng bạn muốn chinh phục, chiến đấu hoặc giành chiến thắng (và do đó, khách hàng tiềm năng của bạn thua cuộc). Thay vào đó, tốt nhất bạn nên coi lời từ chối như là một phần mở rộng của quá trình bán hàng. Bạn hãy xem lại các bước của quy trình bán hàng: tìm kiếm và đánh giá khách hàng tiềm năng, tìm hiểu khách hàng, tiếp cận và trình bày. Thông qua mỗi bước này, trọng tâm của bạn là tìm hiểu nhu cầu khách hàng và xây dựng mối quan hệ dựa trên niềm tin. Điều này cũng đúng với bước này: xử lý lời từ chối. Mà chỉ là tìm hiểu thêm, tìm ra điểm chung và cung cấp giải pháp tốt nhất cho khách hàng tiềm năng. Lời từ chối và trò chuyện giúp bạn hiểu chính xác hơn những gì khách hàng tiềm năng của bạn muốn và cần. Điểm

mẫu chốt là bạn không muốn tránh lời từ chối; bạn thực sự muốn khuyến khích lời từ chối và phải yêu cầu lời từ chối. Theo Bản tin Sức mạnh quản trị bán hàng “Lời từ chối không phải là tấn công mang tính cá nhân; mà đó là một món quà”.

Hãy xem xét lời từ chối trước khi chúng xảy ra

Nếu lời từ chối là một phần tích cực của quá trình bán hàng, bạn có thể tự hỏi làm thế nào để chuẩn bị cho chúng; suy nghĩ về vấn đề này như thế nào; làm thế nào để nhận ra lời từ chối trước khi khách hàng nói ra. Dưới đây là một số chiến lược để chuẩn bị cho lời từ chối của quy trình bán hàng sẽ giúp bạn xây dựng mối quan hệ.

- Hiểu khách hàng tiềm năng và tin tưởng vào sự hợp tác. Nếu bạn đã tìm hiểu trước mỗi bước của quy trình và tập hợp một bài thuyết trình, đưa ra đề xuất thực sự có ý nghĩa cho doanh nghiệp tiềm năng, bạn nên tự tin rằng bạn là một đối tác kinh doanh thực sự với khách hàng tiềm năng của mình. Lời từ chối dẫn đến việc chia sẻ, học hỏi và khả năng điều chỉnh sẽ giúp khách hàng tiềm năng quản lý doanh nghiệp.
- Ghi nhớ quy tắc WII-FM. WII-FM (viết tắt của What’s In It For Me) là đài phát thanh mà mọi người nghe. Không bao giờ quên đi động lực mua hàng của khách hàng. Nếu thời gian là yếu tố quan trọng đối với thành công của anh ấy, hãy chắc chắn mình bán gì cho khách hàng và khi nào họ nhận được. Nếu phạm vi quốc gia là quan trọng đối với khách hàng tiềm năng của bạn, hãy chắc chắn rằng bạn giải quyết vấn đề một cách chi tiết trong đề xuất của bạn.
- Hiểu về rủi ro. Hiểu về những gì khách hàng tiềm năng coi là rủi ro (ví dụ: thời gian, tiền bạc, thay đổi nhà cung cấp). Khi rủi ro vượt xa phần thưởng trong tâm trí khách hàng tiềm năng của bạn, rất có thể họ sẽ tìm ra lý do để không mua. Hiểu các yếu tố rủi ro họ quan tâm và trình bày ngay từ đầu. Điều này sẽ cho phép bạn sử dụng chiến lược loại bỏ rủi ro, thay vì chiến lược bán hàng.
- Dự đoán lời từ chối. Hãy suy nghĩ về mọi lời từ chối bạn có thể nhận được trước khi khách hàng nói ra. Điều đó có nghĩa là lập danh sách lời từ chối trước khi bạn thực hiện bài thuyết trình và xây dựng phần phản hồi vào bài thuyết trình. Thành công của bạn với tư cách là nhân viên bán hàng sẽ được quyết định phần lớn bởi khả năng dự đoán và xử lý lời từ chối. Hãy viết ra tất cả những lời từ chối có thể có và kết hợp chúng vào bài thuyết trình của bạn. Sau đó, trình bày bài thuyết trình cho bạn bè hoặc đồng nghiệp và xem liệu họ có thể tìm thấy bất kỳ phản đối bổ sung nào không. Mặc dù bạn có thể đưa ra bài thuyết trình về lời từ chối, nhưng bạn có thể dự đoán và chuẩn bị cho hầu hết những phản đối sẽ được nêu ra. Dự đoán lời từ chối giúp bạn phản ứng nhanh hơn.
- Đưa ra lời từ chối trước. Vì bạn đã chuẩn bị rất nhiều và bạn hiểu và có mối quan hệ tốt với khách hàng tiềm năng của mình, hãy chủ động và sẵn sàng đưa ra phản đối trước. Khi bạn đưa ra một lời từ chối, bạn thực sự biến nó thành một điểm thảo luận chứ không phải là một phản đối. Nó cho khách hàng tiềm năng của bạn thấy rằng bạn đang nhìn nhận vấn đề theo quan điểm khách hàng và giúp bạn xây dựng mối quan hệ. [13]

Đừng để lời từ chối đe dọa bạn hoặc ngăn cản bạn tiếp tục quá trình bán hàng. Thay vào đó, bạn nên xem xét các cơ hội để tìm hiểu thêm về nhu cầu của khách hàng tiềm năng. Bạn càng hiểu về nhu cầu của khách hàng, khả năng xác định sản phẩm hoặc dịch vụ của

để đáp ứng nhu cầu khách hàng càng tốt hơn. Hãy nhớ rằng, bán hàng là giải quyết vấn đề. Giải pháp mà bạn đưa ra sẽ chứng minh cho khách hàng tiềm năng thấy bạn có thực sự hiểu nhu cầu của họ hay không và liệu bạn có quan tâm đến lợi ích cao nhất của khách hàng không. Bằng cách chấp nhận lời từ chối của khách hàng tiềm năng và xử lý chúng một cách hiệu quả, bạn sẽ truyền cảm hứng cho sự tin tưởng, tự tin và quan trọng nhất là lòng trung thành của khách hàng. Kết quả là, cả bạn và khách hàng tiềm năng đều có lợi.

Vì sao khách hàng từ chối

Mặc dù các khách hàng tiềm năng có thể lên tiếng phản đối theo những cách khác nhau, nhưng mọi lời từ chối đều xuất phát từ một trong bốn lý do: hoặc không đủ tiền, không có nhu cầu, không vội và không tin tưởng. Là một chuyên gia bán hàng, bạn có quyền kiểm soát từng lời từ chối này. Nhưng sẽ là quá muộn nếu bạn chỉ giải thích khi khách hàng từ chối. Nói cách khác, bạn thực sự đang xử lý lời từ chối ở mỗi bước của quy trình bán hàng. Ví dụ, bạn có thể tránh lời từ chối ngay trong bước đầu tiên của quy trình bán hàng.

Nếu khách hàng tiềm năng không có nhu cầu hoặc cho rằng việc mua sản phẩm hoặc dịch vụ là cấp bách, thì thách thức của bạn là tìm hiểu cách hoạt động của doanh nghiệp đó. Mọi doanh nghiệp đều có những thách thức, và vai trò của bạn từ khi đánh giá khách hàng là hiểu được nỗi đau của khách hàng, một trong những yếu tố gây ra vấn đề cho khách hàng và công ty họ, đưa ra những rào cản cho sự phát triển. Nếu bạn thực sự hiểu về doanh nghiệp tiềm năng, việc trình bày một giải pháp giải quyết nhu cầu và lý do để mua nó ngay bây giờ sẽ dễ dàng hơn nhiều. “Không có lý do gì để người mua mua ngay hôm nay trừ khi chúng tôi xây dựng sự khẩn cấp và cho họ lý do để mua ngay hôm nay”, ông Dana Forest, giám đốc bán hàng tại Simons Homes nói.

Nhiều ý kiến phản đối được nêu ra vì mối quan hệ giữa khách hàng tiềm năng và nhân viên bán hàng chưa được phát triển đầy đủ. Việc bán hàng cho doanh nghiệp (B2B) phụ thuộc vào niềm tin. Nếu niềm tin không có hoặc mối quan hệ chưa được phát triển đầy đủ, khó có thể thực hiện thay đổi hoặc hoàn tất giao dịch mua. Nếu đây là trường hợp của bạn, khách hàng tiềm năng sẽ thường xuyên trì hoãn trước khi đưa ra quyết định, đó có thể là một nỗ lực để làm hỏng việc bán hàng.

Khi nào khách hàng từ chối

Mặc dù bạn có thể không dự đoán được tất cả những lời từ chối của khách hàng tiềm năng, nhưng ít nhất bạn có thể dự đoán rằng khách hàng chắc chắn sẽ từ chối. Biết khi nào nên chờ đợi lời từ chối là bước đầu tiên để xử lý chúng: loại bỏ khả năng mất cảnh giác hoặc không sẵn sàng thảo luận về sản phẩm hoặc dịch vụ mà bạn đang bán.

Tất nhiên, có khả năng khách hàng tiềm năng có thể phản đối bất cứ lúc nào trong suốt quá trình bán hàng từ khi giới thiệu đến khi kết thúc. Tuy nhiên, vẫn có những thời điểm cụ thể trong quá trình bán hàng, nơi những phản đối này có nhiều khả năng xảy ra: khi bạn lần đầu tiên cố gắng liên lạc, khi bạn đang thuyết trình bán hàng và khi bạn đang chốt đơn hàng hoặc chốt đơn giá/chốt thử. Như bạn đã học “Bài thuyết trình: Sức mạnh của việc giải quyết vấn đề”, chốt đơn giá bao gồm mọi nỗ lực để chốt đơn hàng nhưng thường tập trung vào việc hỏi ý kiến của khách hàng tiềm năng: Bạn nghĩ gì về thời gian quay vòng? có thể xảy ra tại bất kỳ thời điểm nào trong quá trình bán hàng. Nói cách khác, nếu khách hàng tiềm năng chỉ ra rằng họ quan tâm đến việc mua hàng, thì đó là cơ hội để thực hiện một cú chốt thử.

Lời từ chối có thể xảy ra tại một số điểm trong quá trình bán, bao gồm cả việc chốt thử. Tốt nhất là chuẩn bị cho lời từ chối ở mọi bước trong quy trình bán hàng, bao gồm cả giai đoạn đánh giá. Hãy hiểu khách hàng tiềm năng và sẵn sàng kết hợp những lời từ chối vào bài thuyết trình bán hàng.

Thiết lập cuộc hẹn

Hãy tưởng tượng rằng bạn đang gọi lạnh (cold call) và đang cố gắng thiết lập một cuộc hẹn để đáp ứng nhu cầu khách hàng tiềm năng. Bạn vừa mới thốt ra tên của mình thì khách hàng tiềm năng bức tức “Thôi đừng có phí lời nữa. Tôi chẳng muốn mua gì đâu”. Lúc này, bạn trả lời như thế nào?

Kịch bản này để minh họa thực tế rằng bạn có thể gặp phải sự kháng cự ngay khi cố gắng liên hệ với khách hàng tiềm năng đủ điều kiện. Hy vọng rằng, bạn sẽ giảm tỷ lệ của vấn đề này xảy ra bằng cách xác định đúng khách hàng tiềm năng của bạn trước và chuẩn bị cho những lời từ chối phổ biến nhất. Bằng không, dự đoán chiến thuật ngay từ đầu.

Sử dụng kỹ thuật đặt câu hỏi là một cách tốt để thu hút khách hàng tiềm năng vào cuộc trò chuyện và tìm hiểu thêm về những gì có thể giúp họ điều hành công việc của mình.

Khách hàng tiềm năng	Không, cảm ơn. Tôi hài lòng với nhà cung cấp hiện tại
Bạn	Em có thể hỏi hiện tại anh đang làm với đối tác nào không ạ?
Khách hàng tiềm năng	Chúng tôi làm việc với Advanced, họ làm tốt lắm.
Bạn	Công ty Advanced làm rất tốt. Anh có biết là Symone còn có chế độ hoàn trả tiền? Nói cách khác, nếu bạn không hoàn toàn hài lòng với dịch vụ này, chúng tôi sẽ trả lại tiền. 30 phút để học về sản phẩm này là xứng đáng. Tối thứ 3 8h được không?

Trong khi thuyết trình

Khi bạn đang thuyết trình bán hàng thường thì khách hàng sẽ đặt câu hỏi. Cũng không thể chắc chắn được rằng khách hàng sẽ chờ cho đến khi bạn kết thúc bài thuyết trình mới đặt câu hỏi. Tuy nhiên, nhân viên bán hàng có kinh nghiệm thực sự sẽ khuyến khích đặt câu hỏi trong khi thuyết trình, bởi việc này giúp tận dụng thời gian quý báu để giải thích cho khách hàng hiểu giải pháp này giúp giải quyết vấn đề của khách hàng như thế nào. Theo quy định, bạn sẽ cảm ơn khi lời từ chối xuất hiện. Nếu bạn cảm thấy rằng lời từ chối sẽ được giải quyết vào thời điểm muộn hơn trong bài thuyết trình, bạn có thể hoãn phản hồi của mình, nhưng bạn sẽ cần truyền đạt thông tin này đến khách hàng tiềm năng. Ví dụ: bạn có thể nói:

Khách hàng	Tôi có thắc mắc về phần tài chính.
Bạn	Em rất vui vì anh đề cập đến vấn đề này. Em sẽ nêu ra trong phần tiếp theo, để cung cấp thông tin mà anh đang cần.

Mặt khác, anh ta có thể nghĩ rằng bạn đang né tránh câu hỏi và rằng bạn đang cố gắng che giấu điều gì đó, bạn không chuẩn bị và không biết cách trả lời, hoặc chỉ đơn giản là không lắng nghe - tất cả các loại ấn tượng mà xấu mà bạn không muốn tạo ra.

Chốt đơn hàng thử

Nhớ lại chương 15 “Bài thuyết trình: Sức mạnh của việc giải quyết vấn đề”, bạn có thể kiểm tra sự sẵn sàng của người mua sau khi thuyết trình bán hàng bằng cách thử chốt đơn hàng. Nếu khách hàng tiềm năng chưa bày tỏ bất kỳ ý kiến nào cho đến thời điểm này, thì chốt thử là cơ hội để bạn tìm ra chúng. Nếu khách hàng tiềm năng của bạn phản ứng tích cực, thì xin chúc mừng! Phản hồi này cho thấy rằng bạn đã thực hiện khéo léo từng bước của quy trình bán hàng: tạo mối quan hệ, đạt được sự tin tưởng của khách hàng tiềm năng, lắng nghe, xác định vấn đề, và trình bày các sản phẩm và dịch vụ cung cấp giải pháp và giá trị cho khách hàng. Từ thời điểm này, bạn có thể chuyển sang bước tiếp theo của quy trình, chốt đơn hàng.

Mặt khác, nếu một lời từ chối được nêu ra, thì bạn sẽ sử dụng thời gian này để đáp lại nó. Luôn nhớ rằng một mối quan tâm chưa được kiểm chứng làm giảm cơ hội bán hàng. Trả lời có nghĩa là lắng nghe đầy đủ các mối quan tâm và phản đối của khách hàng tiềm năng của bạn, hỏi các câu hỏi làm rõ để xác định xem bạn có hiểu chúng hay không, xác định và phản hồi câu hỏi. Để rõ ràng, đối mặt với lời từ chối không có nghĩa là nói những gì bạn nghĩ rằng khách hàng tiềm năng muốn nghe; bạn không bao giờ nên hứa hẹn những điều mà sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn không thể cung cấp. Đối phó thế nào phụ thuộc vào cách khách hàng từ chối. Nói một cách đơn giản, đáp ứng lời từ chối có nghĩa là quay trở lại giai đoạn thuyết trình, xây dựng các khả năng của sản phẩm và nhấn mạnh vào lợi ích đối với khách hàng. Ví dụ: giả sử bạn đang thực hiện bản thuyết trình bán hàng cho một sản phẩm phần mềm cho khách hàng B2B và khách hàng đưa ra lời từ chối.

Trong ví dụ này, điều quan trọng cần lưu ý là lời từ chối đã làm lộ ra một thông tin mà ta chưa biết: ngày ra mắt dịch vụ. Đây là thông tin có giá trị mà nhân viên bán hàng có thể sử dụng để xử lý lời từ chối và cung cấp dịch vụ giúp khách hàng tiềm năng đáp ứng mục tiêu của mình.

Khách hàng tiềm năng	Lựa chọn này khá hấp dẫn với chúng tôi, nhưng chúng tôi đang dự định làm dịch vụ này sớm hơn thời gian mà anh chị đưa ra. Tôi không biết như vậy có kịp không.
Bạn	Khi nào anh chị dự tính tung ra dịch vụ mới ạ?
Khách hàng tiềm năng	Chúng tôi muốn mọi thứ đều hoàn thành và kiểm nghiệm trong vòng 45 ngày.
Bạn	Vậy nghe có vẻ như là khó khăn lớn nhất của chúng ta là ngày lắp đặt. Tôi có thể nói chuyện với kỹ sư và xem có thể thay đổi ngày lắp đặt không. Nếu chúng tôi có thể đảm bảo ngày lắp đặt trong vòng 30 ngày, các anh chị có thỏa thuận hợp đồng 2 năm chứ ạ?

Sau khi bạn nghĩ rằng bạn đã phản hồi và vượt qua tất cả lời từ chối, hãy thử chốt đơn hàng. Nếu bạn xác định rằng khách hàng tiềm năng có những lời từ chối mới, thì bạn sẽ muốn lặp lại quá trình phản hồi. Bạn có thể phải chốt thử nhiều lần trước khi chuyển sang

chốt chính thức. Hãy nhớ rằng quy trình bán hàng không hoàn toàn tuyến tính; đúng hơn, nó là quá trình lặp đi lặp lại. Tùy thuộc vào khách hàng tiềm năng và sản phẩm, việc lặp lại các bước là hoàn toàn phù hợp. Khi bạn chắc chắn rằng bạn đã giải quyết tất cả lời từ chối của khách hàng tiềm năng và không có phản đối nào nữa, hãy chốt đơn hàng. Đừng xấu hổ! Bạn có quyền mà, bên cạnh đó, khách hàng cũng mong đợi bạn chốt đơn đó.

Tương tự như vậy, bạn không bao giờ nên cho phép bản thân trở nên phòng thủ hoặc đối kháng khi một khách hàng tiềm năng phản đối. Vì mục tiêu của bạn là xây dựng và duy trì mối quan hệ khách hàng lâu dài, bạn sẽ muốn xử lý lời từ chối với sự tinh tế nhất có thể. Ví dụ: tránh phản ứng với những lời từ chối bằng các tuyên bố bắt đầu bằng từ “nhưng”: “Nhưng công ty của chúng tôi tốt hơn”, hay, “Nhưng chúng tôi cung cấp nhiều giá trị hơn cho tiền của bạn”. Tốt hơn là nên trả lời theo cách tích cực, chẳng hạn như là “Công ty duy nhất cung cấp sự đảm bảo về sản phẩm. Nếu bạn không hài lòng vì bất kỳ lý do gì, chúng tôi sẽ hoàn lại tiền cho bạn. Mục tiêu của chúng tôi là để bạn hài lòng hơn, chúng tôi muốn bạn được hài lòng”.

16.2 PHÂN LOẠI LỜI TỪ CHỐI VÀ CÁCH XỬ LÝ

MỤC TIÊU HỌC TẬP

1. Tìm hiểu các chiến lược để xử lý lời từ chối.
2. Hiểu các loại từ chối khác nhau và cách xử lý.

Học cách xử lý lời từ chối là chìa khóa, đặc biệt là khi những điều tương tự xảy ra thường xuyên. Có sáu chiến lược có thể giúp bạn xử lý hầu như mọi lời phản đối.

1. **Xem lời từ chối như một câu hỏi.** Nhiều lần nhân viên bán hàng coi lời từ chối như một cuộc tấn công cá nhân. Thay vào đó, một lời từ chối như tại sao giá của bạn quá cao? Nên được xem như một câu hỏi. Điều đó cho phép một cuộc trò chuyện tích cực hơn là một cuộc tấn công.
2. **Trả lời phản đối bằng một câu hỏi.** Như trong mỗi bước của quy trình bán hàng, việc đặt câu hỏi đúng là rất quan trọng và việc xử lý lời từ chối cũng không ngoại lệ. Các câu hỏi, chẳng hạn như “Anh chị cho em biết quan điểm về vấn đề này?” hay “Có cách nào khác để giúp giải quyết vấn đề này không?”. Đây là những cách tốt để thu hút khách hàng tiềm năng trong cuộc đối thoại giúp bạn giải quyết vấn đề của họ tốt hơn.
3. **Trả lời bằng cách hỏi lại.** Kiểm tra sự hiểu biết và chứng minh rằng bạn đang lắng nghe bằng cách hỏi lại một lần nữa. Ví dụ: “Vậy ý anh là anh đang lo lắng về năng suất trong giai đoạn cao điểm?” Đây là một cách tốt không chỉ để thừa nhận lời từ chối mà còn cho bạn thời gian để đưa ra phản hồi của mình.
4. **Hãy tạm dừng trước khi trả lời:** Nhiều lần nhân viên bán hàng đã “nói quá lên” khi đáp lại lời từ chối. Khi một khách hàng tiềm năng tăng phản đối, hãy dừng lại, lắng nghe và tạm dừng trong vài giây. Điều này cho thấy bạn đang lắng nghe một cách nghiêm túc lời từ chối của khách hàng, chứ không chỉ là cố gắng bán hàng. [4]
5. **Sử dụng lời chứng thực và kinh nghiệm trong quá khứ.** Đừng tránh trả lời bất kỳ phần nào của một lời từ chối. Trên thực tế, lời từ chối là thời điểm hoàn hảo để chia sẻ lời chứng thực. Ví dụ, “Tôi có một khách hàng khác quan tâm đến thời gian quay vòng. Anh ấy thấy rằng không chỉ chúng tôi có thể giao hàng đúng hạn, mà chúng tôi còn giúp tiết kiệm ngân sách.”

Lời chứng thực có thể rất mạnh mẽ tại bất kỳ thời điểm nào trong bài thuyết trình bán hàng nhưng đặc biệt là khi khách hàng tiềm năng đưa ra lời phản đối.

Khách hàng tiềm năng	Chúng tôi không biết liệu đây có phải là công cụ quản lý dữ liệu tốt cho chúng tôi không. Công nghệ không phải là điểm mạnh của chúng tôi, và tôi lo lắng mình sẽ mua một sản phẩm có năng suất cao hơn chúng tôi cần.
Bạn	Em có một số khách hàng khác có doanh nghiệp cùng quy mô với công ty anh chị, và mới đầu họ cũng lo lắng như vậy. Ví dụ như ông John Jackson ở công ty Premier Services ban đầu cũng thế, nhưng sau này ông phát hiện ra nhờ chiếc máy này dễ sử dụng mà họ cần rất ít thời gian để đào tạo người. Ông đã tăng doanh số bán hàng lên hơn 3% với chi phí bán hàng và marketing giảm 5% như vậy. Tương tự vậy, ông Chris Ling ở IBS cũng có mối lo này. Nhưng sau đó họ đã tăng doanh thu lên 5% và giảm chi phí bán hàng, marketing xuống 8%. Chúng ta xem lại bản dùng thử một lần nữa nhé.

6. **Không bao giờ tranh luận với khách hàng tiềm năng.** Khách hàng luôn luôn đúng. Đừng bao giờ phản đối hoặc tranh luận với khách hàng, ngay cả khi anh ta sai. Các mối quan hệ được xây dựng trên sự tin tưởng, do đó, tốt nhất là sử dụng lời từ chối để xây dựng lòng tin, chứ không phá vỡ mối quan hệ.

Những điều được làm và không được làm khi xử lý lời từ chối

Sau đây là những điều bạn nên tập trung làm khi xử lý lời từ chối:

- Duy trì thái độ tích cực và nhiệt tình.
- Hãy nhớ rằng lời từ chối là một phần tự nhiên của quy trình bán hàng và không nên coi đó là một vấn đề cá nhân.
- Duy trì giao tiếp bằng mắt tốt, ngay cả khi gặp hòa hoãn.
- Lắng nghe lời từ chối.
- Thừa nhận lời từ chối và sau đó đưa ra quan điểm của bạn.
- Hãy chuẩn bị để chứng minh vị trí của bạn với lời chứng thực, người tham khảo và tài liệu.

Sau đây là những điều bạn nên tránh làm khi xử lý lời từ chối:

- Nói xấu đối thủ. Gây mất sự tập trung về phía công ty bạn.
- Nói bất cứ điều gì tiêu cực về công ty của bạn.
- Nói bất cứ điều gì tiêu cực về sản phẩm và dịch vụ của bạn.
- Nói với khách hàng rằng họ sai.
- Nói là khách hàng không hiểu
- Tranh luận với khách hàng
- Nói dối khách hàng. Mối quan hệ lâu dài được xây dựng trên sự tin tưởng và trung thực. Sẽ tốt hơn nhiều khi nói rằng, tôi không biết, nhưng tôi sẽ tìm hiểu và trả lời ngay cho bạn.

- Không phòng thủ. Đó không phải là một cách phản đối tích cực.
- Không mất bình tĩnh với khách hàng.
- Không để lời từ chối đi qua mà không có câu trả lời.

Các loại từ chối

Khách hàng tiềm năng có thể phản đối vì bất kỳ lý do gì, nhưng lời từ chối hầu hết đều rơi vào các loại sau đây. Khi bạn chuẩn bị cho tất cả các loại những lời từ chối này, bạn sẽ có thể xử lý thành công.

- Từ chối sản phẩm
- Từ chối nguồn gốc
- Từ chối vì giá
- Từ chối do tiền
- “Tôi đã hài lòng với sản phẩm hiện tại”
- “Tôi sẽ suy nghĩ.”

Từ chối sản phẩm

Đôi khi khách hàng tiềm năng lên tiếng phản đối vì nó liên quan đến sản phẩm, được gọi là từ chối sản phẩm. Những nhận xét như là “sản phẩm này không tốt bằng sản phẩm của đối thủ cạnh tranh của bạn”, hay “tôi không muốn liều lĩnh mua sản phẩm này”, phản ánh mối quan tâm về hiệu suất của sản phẩm. Đối với đơn hàng phức tạp, khách hàng tiềm năng có thể không hiểu đầy đủ tất cả các chức năng của sản phẩm do thiếu sự quen thuộc. Lắng nghe là một kỹ năng quan trọng, đặc biệt là khi khách hàng tiềm năng lên tiếng phản đối sản phẩm. Hãy xử lý bằng cách mô tả bảo hành, lời chứng thực, đưa khách hàng tiềm năng xem phần minh họa sản phẩm hoặc nghiên cứu của bên thứ ba để hỗ trợ cho khẳng định của bạn. Ví dụ, hãy xem xét ví dụ sau đây:

Khách hàng tiềm năng	Tôi không biết là sản phẩm này có nổi trội hơn sản phẩm của đối thủ cạnh tranh không.
Bạn	Vậy, ý anh là anh không tin rằng sản phẩm này sẽ hoạt động tốt như những sản phẩm khác trên thị trường? Em rất vui vì anh đã đặt câu hỏi. Em cũng có những khách hàng cũng cảm thấy như vậy khi em bắt đầu nói chuyện. Bây giờ họ thực sự cảm nhận được chất lượng sản phẩm. Hãy cùng xem ba video ngắn này từ một số khách hàng hiện tại của công ty em nói về hiệu suất sản phẩm và khả năng cạnh tranh với các đối thủ.

Từ chối nguồn gốc

Một số khách hàng tiềm năng từ chối do công ty hoặc không muốn làm ăn với bạn. Điều này được gọi là từ chối nguồn gốc. Mặc dù loại phản đối này không xảy ra thường xuyên, nhưng việc biết cách xử lý vẫn rất quan trọng.

Lời từ chối nguồn gốc liên quan đến công ty có thể được nhận ra với những bình luận về sự ổn định hoặc khả năng tài chính của công ty hoặc về cách công ty kinh doanh. Nhưng đây là cơ hội để bạn giúp khách hàng tiềm năng hiểu được thế mạnh của công ty bạn. Hãy xem xét ví dụ sau:

Khách hàng tiềm năng	Công ty anh xuất hiện chưa lâu. Làm sao tôi có thể tin tưởng là công ty sẽ còn hoạt động trong 3 năm tới để làm bảo hành được?
Bạn	Em rất vui vì anh đã đưa ra câu hỏi này. Em hiểu lý do tại sao điều đó có thể là một mối quan tâm đối với anh, nhưng hãy để em cung cấp cho anh một số thông tin về công ty mà em nghĩ sẽ giúp anh thoải mái. Công ty chúng em được hỗ trợ bởi một số nhà đầu tư lớn nhất trong ngành. Lý do họ đầu tư vào công ty là vì họ thấy tầm nhìn về cách chúng em có thể mang lại nhiều giải pháp hơn cho các công ty như của anh. Họ đã cam kết hỗ trợ tất cả các bảo hành của khách hàng trong mười năm tới. Chúng em sẽ chứng minh điều này. Điểm mấu chốt là công ty vẫn đang cố gắng giảm rủi ro cho anh.

Từ chối vì giá

Một trong những phản đối phổ biến nhất là lời từ chối do giá cả. Điều quan trọng là đặt câu hỏi thăm dò để thực sự hiểu bản chất của lời từ chối này. Nhiều khách hàng tiềm năng sử dụng lời từ chối về giá như một mảnh khõe đàm phán để xác định mức độ linh hoạt của việc định giá, trong khi những người khác sử dụng nó như một cách để từ chối do hạn chế về ngân sách. Tốt nhất là bạn hãy luôn chuẩn bị cho lời từ chối do giá cả. Điểm mấu chốt của lời từ chối về giá là người ta sẽ mua khi họ nhận thấy giá trị. Chi phí (hoặc giá cả) là những gì khách hàng thực sự trả cho sản phẩm hoặc dịch vụ. Giá trị là lợi ích mà khách hàng nhận được từ sản phẩm hoặc dịch vụ. Đó là giá trị mà khách hàng gán cho một sản phẩm hoặc dịch vụ quyết định giá. Ví dụ, giá trị là những gì chỉ ra rằng một cái lán trên bãi biển ở Monterey, California, có giá trị lớn hơn một ngôi nhà tương tự ở Omaha, Nebraska. Hoặc trong một ví dụ khác, giá trị là nguyên nhân khiến khách hàng trả nhiều tiền hơn cho một chiếc iPod hơn là một máy nghe nhạc MP3 tương đương. Khách hàng nhận thấy rằng thiết kế và chức năng của iPod mang lại nhiều giá trị hơn, thậm chí với mức giá cao hơn so với các sản phẩm tương đương được sản xuất bởi các nhà sản xuất khác. Đây là bản chất của giá trị.

“Khách hàng thường sẽ từ chối vì giá cả theo thói quen”, theo lời huấn luyện viên bán hàng Chuck Reeves. Theo Reeves, khi nhân viên bán hàng thực sự lắng nghe khách hàng, họ sẽ nhận thấy thực ra khách hàng đang nói “Tôi không thấy giá trị, và nếu bạn có thể thuyết phục tôi về giá trị này, thì tôi có thể trả tiền mua”. Khi ngân sách eo hẹp, các công ty sẽ điều chỉnh để mua các sản phẩm hoặc dịch vụ mà họ thấy hấp dẫn và có thể giúp họ phát triển kinh doanh có lãi. Điều tương tự có lẽ đúng với cả khách hàng cá nhân; Khi bạn thực sự muốn một thứ gì đó, bạn có thể bằng cách nào đó có tiền để mua nó.

Nhiều nhân viên bán hàng tin rằng giá cả là rào cản cản trở việc bán hàng. Nghĩa là, họ nghĩ rằng việc giảm giá sẽ giúp họ có được đơn hàng. Nhiều lần nhân viên bán hàng sẵn sàng giảm giá hoặc sản phẩm hoặc dịch vụ khi khách hàng tiềm năng vì họ cảm thấy rằng nếu sản phẩm hoặc dịch vụ có giá thấp hơn, họ sẽ bán được. Tình huống này đôi khi phức tạp nếu nhân viên bán hàng hợp lý hóa việc cắt giảm giá, bởi họ tin rằng tỷ suất lợi nhuận đủ cao, hoặc thậm chí quá cao. Cách tiếp cận công bằng này không bao giờ nhận ra giá trị mà sản phẩm hoặc dịch vụ mang lại cho khách hàng tiềm năng. Nếu chỉ đơn giản giảm giá là xong, việc bán hàng sẽ trở nên dễ dàng và có lẽ sẽ không cần đến kỹ năng và trực giác của bạn.

Sự thật là giá cả không phải là yếu tố thúc đẩy trong hầu hết các quyết định mua hàng. Quan trọng hơn, giá cả không nên được xác định dựa trên giá thành sản phẩm của bạn. Để thành công, bạn cần hiểu thêm về giá trị mà sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn đang cung cấp cho khách hàng. Phải lấy giá trị để xác định giá, không phải giá thành sản phẩm, hoặc thậm chí là lời từ chối.

Vì vậy, hãy chuẩn bị cho lời từ chối giá cả. Chuẩn bị sẽ khiến bạn nhìn vào sản phẩm hoặc dịch vụ qua con mắt của khách hàng tiềm năng và sẽ giúp bạn thiết lập giá trị. Lời từ chối về giá có thể được xử lý theo cách sau:

Khách hàng	Giá sản phẩm của anh cao hơn gấp nhiều lần so với những sản phẩm khác tôi đã xem.
Bạn	Vậy, ý của anh là giá của chúng em cao hơn những bên khác? Chắc chắn, giá là một phần, nhưng xem xét giá trị cũng rất quan trọng. Anh đã đề cập rằng thông tin hàng tồn kho trong thời gian thực là một vấn đề chiến lược quan trọng đối với doanh nghiệp. Chúng em có sản phẩm duy nhất trên thị trường cung cấp thông tin hàng tồn kho theo thời gian thực mà không có bất kỳ chi phí tích hợp nào. Hệ thống của chúng em là một ứng dụng plug-and-play thực sự để anh có thể bắt đầu nhận hàng tồn kho theo thời gian thực vào ngày chúng em ký thỏa thuận. Trên thực tế, một trong những khách hàng của em đã lo lắng về điều tương tự, và bây giờ chúng em cung cấp toàn bộ hậu cần phụ trợ cho anh ấy.

Thời gian là tất cả

Thời gian là điều quan trọng nhất khi nói đến lời từ chối. Mặc dù khách hàng tiềm năng có thể đưa ra lời từ chối bất cứ lúc nào trong quá trình bán hàng, nhưng tốt nhất là bạn nên tiếp tục thảo luận về giá cho đến khi kết thúc bài thuyết trình bán hàng thay vì thảo luận sớm. (Trên thực tế, điều tương tự cũng đúng về tiền lương khi bạn đi phỏng vấn xin việc. Luôn luôn hoãn cuộc trò chuyện về tiền lương cho đến khi một đề nghị được đưa ra). Lý do cho điều này rất đơn giản: nó cho bạn cơ hội để nói về giá trị hơn là giá cả.

Hãy nghĩ về quá trình mua một chiếc xe mới. Đầu tiên, bạn vào phòng trưng bày và nói chuyện với một nhân viên bán hàng, sau đó bạn lái thử và thực sự yêu chiếc xe. Cách động cơ xử lý, đi xe mượt mà, hệ thống âm thanh, hệ thống GPS, mùi da ghế ngồi. Trong khi bạn có thể nhìn vào giá nhãn dán trước khi lên xe, bạn không thực sự bắt đầu nói về giá cho đến khi bạn xác định rằng chiếc xe này có những gì bạn muốn. Tại thời điểm này, giá trị đã được thiết lập, hãy giúp nhân viên bán hàng dễ dàng bán theo giá trị hơn là chỉ bán theo giá.

Từ chối do tiền

Một lời từ chối khác có liên quan đến lời từ chối về giá là lời từ chối do tiền bạc, đôi khi được gọi là lời từ chối do ngân sách, liên quan đến khả năng tài chính của khách hàng tiềm năng. Mặc dù một số lời từ chối do ngân sách là thật, khi khách hàng tiềm năng thực sự không có phương tiện để mua sản phẩm hoặc dịch vụ, thì điều quan trọng là phải tránh những vấn đề này bằng cách đánh giá khách hàng tiềm năng.

Ngay cả khi bạn đã tìm hiểu thông tin trước khi bắt đầu quá trình bán hàng, vẫn có khả năng một khách hàng tiềm năng có thể đưa ra lời từ chối do tiền. Trong một số trường hợp, ngân sách của khách hàng có thể không đủ lớn để đáp ứng chi phí cho sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn. Nếu điều này là đúng, bạn có thể xác định rằng đây là một khách hàng tiềm năng cho tương lai khi doanh nghiệp họ đủ lớn. Tuy nhiên, để xác định xem lời từ chối có liên quan đến giá cả hay ngân sách hay không. Giống như lời từ chối về giá, lời từ chối này cũng liên quan đến giá trị. Khi khách hàng tiềm năng không thể nhìn thấy giá trị, họ phản đối bằng cách nói giá quá cao hoặc họ không thể mua được. Cách tốt nhất để xử lý nó là dự đoán và chuẩn bị:

Khách hàng tiềm năng	Thật sự bây giờ tôi không thể mua được.
Bạn	Anh đề cập rằng mình phải trả 5.000 đô la mỗi tháng cho kế hoạch hiện tại của mình. Gói này thậm chí còn cung cấp cho anh một dịch vụ rộng hơn với chi phí thấp hơn cho mỗi chi phí giao dịch. Nếu anh tiếp tục với kế hoạch hiện tại của mình, anh thực sự sẽ trả chi phí cao hơn cho mỗi khách hàng. Thực tế là anh thực sự có thể không đủ khả năng để chuyển đổi. Hãy thử dùng dịch vụ này trong ba mươi ngày và em có thể chứng minh với anh rằng chi phí cho mỗi giao dịch của anh sẽ thấp hơn.

Trong ví dụ này, dịch vụ rộng hơn, dẫn đến chi phí cho mỗi giao dịch thấp hơn, là những gì tạo ra giá trị trong ví dụ này. Giá trị này cho phép nhân viên bán hàng xử lý lời từ chối do tiền và thực hiện một cú chốt đơn hàng thử.

Một cách tiếp cận khác cho lời từ chối này là giúp khách hàng tiềm năng thấy họ có thể chi trả cho sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn như thế nào. Hãy xem xét ví dụ sau:

Khách hàng tiềm năng	Thật sự chúng tôi không có tiền để mua sản phẩm này.
Bạn	Có vẻ như điều này thực sự có thể giúp anh tăng doanh số bán hàng. Nếu em có thể chỉ cho anh cách sản phẩm này có thể tự trả tiền cho nó, anh có quan tâm không?

“Tôi đã hài lòng với sản phẩm hiện tại”

Trong nhiều trường hợp, khách hàng tiềm năng sẽ từ chối với lý do “Tôi đã hài lòng với sản phẩm hiện tại rồi” (còn gọi là lời từ chối do nhu cầu). Lời từ chối này có thể khó xử lý hơn lời từ chối về giá cả bởi trong đó ẩn chứa một lời từ chối khác, một lời từ chối không được công khai đưa ra mà là rào cản cho việc mua hàng. Trong tình huống này, khách hàng tiềm năng không nói lên mối quan tâm của mình. Thay vào đó, anh ta có thể hỏi những câu hỏi tầm thường để tránh vấn đề hoặc anh ta có thể không hỏi bất kỳ câu hỏi nào và chỉ đơn giản nói rằng anh ta không có nhu cầu về sản phẩm hoặc dịch vụ. Cách tốt nhất để xử lý lời từ chối này là làm lộ ra lý do thật. Nói cách khác, đặt câu hỏi để khiến khách hàng tiềm năng nói chuyện cởi mở hơn. Nếu khách hàng nói không, đơn giản là hãy tiếp tục đặt câu hỏi cho đến khi bạn có thể xác định được lời từ chối thực sự.

Mời khách hàng tham gia là tốt nhất để xử lý lời từ chối này. Theo chuyên gia bán

hàng Jeffrey Gitomer, thu hút khách hàng tiềm năng chính là bí quyết ở đây. Ông cho rằng có một sự khác biệt rất lớn giữa khách hàng hài lòng, khách hàng thích thú và mang lại lợi nhuận. Bí mật nằm ở việc thu hút khách hàng tiềm năng và nói về giá trị mà các khách hàng khác đã nhận được. Theo ông, khi một khách hàng tiềm năng hài lòng với nhà cung cấp hiện tại của họ, đó là thời điểm hoàn hảo để bán hàng.

Lời từ chối “Tôi sẽ suy nghĩ”

Mặc dù lời từ chối “Tôi sẽ suy nghĩ” nghe có vẻ như là khách hàng đã quyết định không mua, đây thực chất chỉ là một lý do. Lời “từ chối” này thường xảy ra khi khách hàng tiềm năng không thật sự thoải mái với bạn và sản phẩm, dịch vụ bạn cung cấp. Đây là một lý do kinh điển và là dấu hiệu cho thấy cần phải xây dựng mối quan hệ. Khách hàng tiềm năng sử dụng lý do này là những người đang cố che giấu nỗi sợ hãi hoặc lo lắng khi mua hàng. Thách thức của bạn chính là làm rõ nỗi sợ hãi, lo lắng đó và tạo dựng mối quan hệ với họ để có thêm niềm tin. Cũng giống như những lời từ chối khác, đặt câu hỏi là quan trọng để hiểu vì sao khách hàng tìm cách không mua và thông tin nào sẽ khiến họ thoải mái hơn. Trên thực tế, lời từ chối này là dấu hiệu để củng cố mối quan hệ.

Khách hàng tiềm năng	Tôi cần thời gian để suy nghĩ về điều này
Bạn	Em sẽ cho chị thêm thời gian suy nghĩ. Nhưng mình hãy nói chuyện cụ thể hơn về lý do vì sao chị không mua ngay bây giờ mà lại để sau nhé.

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. John Boe, “Overcome Objections and Close the Sale,” Agency Sales, September 27, 2003, http://www.johnboe.com/articles/close_the_sale.html (accessed May 16, 2010).
2. R. T. Edwards, “Power Selling,” American Salesman 38, no. 3 (March 1993): 13.
3. William C. Moncrief and Greg W. Marshall, “The Evolution of the Seven Steps of Selling,” Industrial Marketing Management 34, no. 1 (January 2005): 13–22.
4. John Boe, “Overcome Objections and Close the Sale,” Agency Sales, September 2003, http://www.johnboe.com/articles/close_the_sale.html (accessed May 16, 2010).
5. Patty Morgan-Seager, “Handle Objections and Have Fun!” Multifamilypro, http://www.smmonline.com/Articles_handleobj.htm (accessed October 24, 2009).
6. “Hug Your Objections,” Selling Power Sales Management Newsletter, August 15, 2007, <http://www.sellingpower.com/content/newsletter/issue.php?pc=732> (accessed March 16, 2010).
7. Janaé Rubin, “Overcoming Objections” Folio, November 2005, 80–81.
8. Jeffrey Gitomer, Little Red Book of Selling: 12.5 Principles of Sales Greatness (Austin, TX: Bard Press, 2005), 153, 157.
9. Paul Karasik and James Benson, 22 Keys to Sales Success (New York:

- Bloomberg Press, 2004), 119.
10. Patty Morgan-Seager, "Handle Objections and Have Fun!" Multifamilypro, http://www.smmonline.com/Articles_handleobj.htm (accessed October 24, 2009).
 11. "Hug Your Objections," Selling Power Sales Management Newsletter, August 15, 2007, <http://www.sellingpower.com/content/newsletter/issue.php?pc=732> (accessed March 16, 2010).
 12. Janaé Rubin, "Overcoming Objections" Folio, November 2005, 80–81.
 13. Jeffrey Gitomer, *Little Red Book of Selling: 12.5 Principles of Sales Greatness* (Austin, TX: Bard Press, 2005), 153, 157.
 14. Paul Karasik and James Benson, *22 Keys to Sales Success* (New York: Bloomberg Press, 2004), 119.
 15. "Telemarketing Tips about Overcoming Objections," September 25, 2009, <http://www.articlesbase.com/sales-articles/telemarketing-tips-about-overcoming-objections-457823.html> (accessed October 25, 2009).
 16. Keith Rosen, "Respond to your Prospect's Objections," AllBusiness, <http://www.AllBusiness.com/sales/selling-techniques-active-listening/4019422-1.html> (accessed May 16, 2010).
 17. Pam Lontos, "10 Strategies for Dealing with Objections," FrogPond, <http://www.frogpond.com/articles.cfm?articleid=plontos12> (accessed October 24, 2009).
 18. Keith Rosen, "Respond to your Prospect's Objections," AllBusiness, <http://www.AllBusiness.com/sales/selling-techniques-active-listening/4019422-1.html> (accessed May 16, 2010).
 19. Pam Lontos, "10 Strategies for Dealing with Objections," FrogPond, <http://www.frogpond.com/articles.cfm?articleid=plontos12> (accessed October 24, 2009).
 20. Felice Philip Verrecchia, "How to Identify and Overcome Objections," Edward Lowe Peerspectives, August 11, 2004, <http://www.bankseta.org.za/downloads/faisII/benefits/objections.pdf> (accessed October 24, 2009).
 21. Felice Philip Verrecchia, "How to Identify and Overcome Objections," Edward Lowe Peerspectives, August 11, 2004, <http://www.bankseta.org.za/downloads/faisII/benefits/objections.pdf> (accessed October 24, 2009).
 22. Bob Bly, "Overcoming Objections," <http://bly.com/blog/general/overcoming-objections> (accessed January 6, 2010).
 23. Felice Philip Verrecchia, "How to Identify and Overcome Objections," Edward Lowe Peerspectives, August 11, 2004, <http://www.bankseta.org.za/downloads/faisII/benefits/objections.pdf> (accessed October 24, 2009).
 24. Felice Philip Verrecchia, "How to Identify and Overcome Objections," Edward Lowe Peerspectives, August 11, 2004, <http://www.edwardlowe.org/index.elf?page=sserc&storyid=6407&function=story> (accessed October 24, 2009).
 25. Charles M. Futrell, *Fundamentals of Selling: Customers for Life through Service*, 10th ed. (New York: McGraw-Hill Irwin, 2008), 385.
 26. Leslie M. Schultz, "Guaranteed Advantage," Inc., June 1, 1984, <http://www.inc.com/magazine/19840601/7042.html> (accessed October 24, 2009).

27. Charles M. Futrell, *Fundamentals of Selling: Customers for Life through Service*, 10th ed. (New York: McGraw-Hill Irwin, 2008), 386
28. Rick Weber, "How to Overcome the Price Objection," *Trailer/Body Builders*, January 1, 2003, http://trailer-bodybuilders.com/mag/trucks_overcome_price_objection (accessed November 7, 2009).
29. Tom Reilly, "What Is a Fair Price?" *Tom Reilly Training*, <http://www.tomreillytraining.com/CPO%20article%205.htm> (accessed November 11, 2009).
30. Lance Baird, "Overcoming the Price Objection," *B2B Insights Blog*, October 1, 2009, <http://www.godfrey.com/blog/post/2009/10/01/276> (accessed November 7, 2009).
31. Jack Carroll, "Your Price is too High—Not!" *Inc.*, December 7, 1998, <http://www.inc.com/articles/1998/12/14304.html> (accessed November 22, 2009).
32. Charles M. Futrell, *Fundamentals of Selling: Customers for Life through Service*, 10th ed. (New York: McGraw-Hill Irwin, 2008), 378.
33. Pam Lontos, "10 Strategies for Dealing with Objections," *FrogPond*, <http://www.frogpond.com/articles.cfm?articleid=plontos12> (accessed October 24, 2009).
34. Jeffrey Gitomer, "I'd Like to Think about It—and Other Sales Stalls," video, June 22, 2009, <http://www.youtube.com/watch?v=cCyf8af78A8&feature=related> (accessed October 24, 2009).

CHƯƠNG 17

CHĂM SÓC SAU BÁN HÀNG: SỨC MẠNH CỦA DỊCH VỤ

17.1 CHĂM SÓC SAU BÁN HÀNG: ẢN TƯỢNG LÂU DÀI

MỤC TIÊU HỌC TẬP

1. Hiểu chăm sóc sau bán hàng là gì và tại sao lại quan trọng.
2. Thảo luận về tính chất của việc chăm sóc khách hàng.

Bạn có khả năng chi tiêu rất lớn. Thế hệ millenials (những người sinh ra từ khoảng năm 1980 đến những năm đầu thập niên 2000) ước tính có hơn 1,3 nghìn tỷ đô la chi tiêu trực tiếp cho may mặc, thực phẩm, âm nhạc, giải trí và các sản phẩm và dịch vụ khác. Con số này đã bị giảm bớt do ảnh hưởng của bạn đối với cha mẹ và những người lớn tuổi khác, những người tìm kiếm lời khuyên từ sự am hiểu về công nghệ của bạn về tất cả các loại sản phẩm từ máy tính đến ô tô. Bạn là một trong những nhóm người tiêu dùng được nhắm đến nhiều nhất. Những hoạt động bán hàng và marketing nhắm vào bạn hơn bất kỳ độ tuổi nào khác. Bạn là người xác định sẽ tiêu tiền ở đâu và như thế nào. Bạn có quyền.

Vậy điều gì khiến bạn quyết định chọn Nintendo thay vì Xbox, Mini Cooper thay vì Chrysler hay Apple thay vì Toshiba? Tất nhiên, có rất nhiều lý do khiến bạn lựa chọn một sản phẩm. Giá cả chắc chắn là một điều đáng cân nhắc, nhưng không phải lúc nào bạn cũng mua sản phẩm hay dịch vụ giá thấp nhất. Hãy suy nghĩ về vấn đề này. Đó chính là mối quan hệ mà bạn có với thương hiệu đó sẽ tạo nên điều khác biệt. Thực tế là công ty tiếp tục phục vụ chính xác các sản phẩm và dịch vụ mới mà bạn cần (Họ làm điều đó như thế nào?). Đó là cách mà công ty giữ liên lạc trên Facebook và những cách khác giúp bạn tham gia vào cuộc trò chuyện. Và thực tế là bạn cảm thấy được đánh giá cao như một khách hàng. Khi một công ty khiến bạn cảm thấy như họ quên bạn, đó là lúc để tiếp tục và chọn một nơi khác để tiêu tiền.

Chăm sóc sau bán hàng là gì?

Chăm sóc sau bán hàng đòi hỏi tất cả mọi thứ diễn ra sau khi chốt đơn hàng, từ việc lấy chữ ký trên tất cả các hợp đồng và giấy tờ để lên lịch giao hàng. Việc này cũng bao gồm duy trì mối quan hệ liên tục với khách hàng. Mối quan hệ chính là từ khóa. Nếu bạn bán hàng giao dịch, chỉ tập trung vào việc bán hàng ngắn hạn, bạn sẽ không phải lo lắng về việc chăm sóc khách hàng vì trong công ty sẽ có người chịu trách nhiệm. Bạn sẽ chuyển sang khách hàng tiếp theo. Trong nhiều môi trường bán lẻ, câu chuyện có thể như vậy. Bạn sẽ không mong nhận được một lời cảm ơn từ người kiểm tra tại cửa hàng tạp hóa hoặc nhân viên thu ngân tại một nhà hàng thức ăn nhanh. Tuy nhiên, bạn sẽ mong được nghe lời cảm ơn từ một đại lý bất động sản đã bán cho bạn một ngôi nhà mới hoặc từ một nhà tư vấn dịch vụ tài chính đang quản lý tiền của bạn.

Việc chú ý đến từng chi tiết sẽ giúp bạn chắc chắn rằng giao dịch mà nhân viên bán hàng thực hiện giúp bạn đã diễn ra suôn sẻ. Hãy tưởng tượng khi nhân viên bán hàng tăng thêm giá trị cho khoản đầu tư mới của bạn với thông tin bổ sung và thông tin chi tiết. Điều đó làm cho bạn cảm thấy như một khách hàng có giá trị. Rất có thể, khi bạn cần một thứ gì khác (một ngôi nhà khác hoặc nhiều tiền hơn để đầu tư), người đầu tiên bạn gọi sẽ là nhân viên bán hàng đang chăm sóc cho bạn. Khi một trong những người bạn của bạn muốn mua một ngôi nhà hoặc đầu tư, rất có thể bạn sẽ giới thiệu họ.

Mặc dù các hoạt động chăm sóc khách hàng có thể khác biệt giữa các công ty này với công ty khác, thậm chí giữa khách hàng này với khách hàng khác, Hình 17.1 “Các lĩnh vực cần chăm sóc” đưa ra một bản tóm tắt về một số hoạt động chăm sóc phổ biến nhất được mong đợi. Nhiều công ty có một danh sách hướng dẫn để đảm bảo rằng tất cả các chi tiết đều được quan tâm. Trong các thương vụ phức tạp, việc chăm sóc có thể đòi hỏi một nhóm thành viên gồm cả nhân viên công ty và khách hàng. Nhóm này có thể phối hợp chặt chẽ với nhau, gọi điện hàng tuần hoặc hàng ngày, để đảm bảo quá trình chuyển đổi sang sản phẩm hoặc dịch vụ mới diễn ra suôn sẻ. Ví dụ, việc triển khai hệ thống hậu cần hoặc chương trình phần mềm mới có thể đòi hỏi hệ thống cũ chạy song song với hệ thống mới cho đến khi tất cả các khía cạnh được thiết lập hoàn chỉnh và đã có tiến hành đào tạo phù hợp. Điều này đặc biệt đúng đối với các sản phẩm hoặc dịch vụ có ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động kinh doanh của khách hàng.

Ký hợp đồng

Lên lịch giao hàng và xác nhận giờ giao

Lên lịch và tiến hành đào tạo

Lên lịch và đảm bảo việc lắp đặt hoàn chỉnh

Kiểm tra thanh toán

Thêm khách hàng vào danh sách thư từ của công ty

Xuất hóa đơn

Gửi gói hàng giới thiệu đến khách hàng

Giới thiệu những nhân viên chủ chốt đến khách hàng

Lên lịch gọi điện chăm sóc khách hàng

Tại sao phải chăm sóc khách hàng?

Bất kể sản phẩm hoặc dịch vụ bạn đang bán là gì, quá trình bán hàng có thể mang tính thách thức. Quá trình bán hàng bắt đầu với việc tìm kiếm và đánh giá khách hàng. Tùy thuộc vào mức độ phức tạp và chu kỳ mua sản phẩm hoặc dịch vụ, có thể mất vài tuần, vài tháng hoặc thậm chí nhiều năm bạn mới chốt được đơn hàng. Trên thực tế, theo nghiên cứu được thực hiện bởi Hiệp hội điều hành bán hàng, 81 phần trăm tất cả các giao dịch bán hàng diễn ra vào hoặc sau cuộc gọi/cuộc gặp thứ 5. Cần có thời gian, năng lượng và cam kết để đi đến thỏa thuận. Một số nhân viên bán hàng dành tất cả thời gian và công sức nghiên cứu khách hàng tiềm năng, đặt lịch hẹn, thuyết trình, xử lý lời từ chối, chốt đơn hàng và sau đó chờ nhận được hoa hồng. Họ dường như biến mất theo nghĩa đen sau khi việc bán hàng được hoàn thành.

Mối quan hệ bán hàng không hoạt động theo cách đó. Mối quan hệ thực sự chỉ mới bắt đầu sau khi chốt đơn hàng; chăm sóc khách hàng sẽ giúp cho mối quan hệ phát triển và mang lại lợi ích. Chăm sóc khách hàng là cách họ đánh giá hiệu suất và chất lượng của sản phẩm hoặc dịch vụ họ vừa mua. Bạn là thương hiệu đối với khách hàng. Cách bạn chủ động xử lý việc chăm sóc sẽ tạo ra tất cả sự khác biệt trong các mối quan hệ và doanh số của bạn. Nói cách khác, cách tốt nhất để tăng doanh thu thể hiện ở cách mà bạn chăm sóc khách hàng.

Có một điểm rất nhạy cảm ở đây. Mặc dù đã chốt được đơn hàng, bạn đừng bao giờ cho rằng việc bán hàng đã kết thúc. Điều này đặc biệt quan trọng khi có một khoảng cách về thời gian giữa việc chốt được đơn hàng và giao sản phẩm hoặc dịch vụ (như khi giao gói phần mềm chính, cài đặt thiết bị mới hoặc cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ). Khách hàng có thể sẽ suy nghĩ lại, đôi khi được gọi là người mua hối hận hoặc sự mâu thuẫn về nhận thức. Đây là khi khách hàng có thể nghĩ rằng quyết định mà họ đưa ra không phải là quyết định đúng đắn. Họ có thể tiếp xúc với đối thủ cạnh tranh, nhận thêm thông tin hoặc lo ngại rằng họ đã đưa ra quyết định sai, trả quá nhiều hoặc không xem xét một số lựa chọn thay thế. Bạn có thể giúp khách hàng không bị lung lay bởi những suy nghĩ này. Tăng cường đầu tư thời gian của bạn và tỷ lệ hoàn lại đầu tư của khách hàng và tiến hành kế hoạch chăm sóc sau bán hàng ngay lập tức.

Lập kế hoạch theo dõi của bạn

Hãy lên kế hoạch chăm sóc khách hàng ngay trước cả khi bắt đầu đánh giá khách hàng tiềm năng. Mặc dù theo dõi là bước cuối cùng trong quy trình bán hàng, nhưng đây là bước có thể có tác động nhiều nhất đến khách hàng của bạn. Bạn đã làm việc chăm chỉ để xây dựng niềm tin với khách hàng trong quá trình bán hàng. Sau khi bán hàng là lúc củng cố niềm tin đó và tiếp tục duy trì mỗi ngày. Khuya môi mùa mếp, nói rằng bạn sẽ làm một cái gì đó nhưng không thực sự nỗ lực thực hiện, sẽ không đưa bạn đi xa được. Chỉ làm việc cho có sẽ khiến cho bạn bị lùi về phía sau. Việc tiến đến một đơn hàng mới có vẻ thú vị hơn chăm sóc khách hàng cũ.

Hãy suy nghĩ về kế hoạch chăm sóc của bạn với năm yếu tố sau đây:

1. Thể hiện cam kết cá nhân và kết nối với khách hàng. Bắt đầu bằng cách nói cảm ơn khách hàng thay cho doanh nghiệp của mình. “Khách hàng muốn biết bạn quan tâm đến họ, công việc kinh doanh của họ, những thách thức của họ và tới chính họ với tư cách cá nhân”, theo tác giả và diễn giả chuyên nghiệp George Hedley. “Lý do số một khiến khách hàng ngừng kinh doanh với một công ty là một thái độ thờ ơ”, ông nói. Cách bạn chăm sóc sau khi bán hàng sẽ thể hiện phản ứng của bạn với cả mối quan hệ.

Hãy bắt đầu bằng cách gửi thư cảm ơn. Mọi người đều thích cảm thấy được đánh giá cao, đặc biệt là ngay sau khi họ đã cam kết chi tiền. Bức thư của bạn nên chuyên nghiệp, nhưng mang tính cá nhân và chân thành. Đây là cơ hội hoàn hảo để củng cố cho khách hàng rằng họ đã đưa ra quyết định sáng suốt; đây là một cơ hội hoàn hảo để nhắc lại lợi ích của sản phẩm hoặc dịch vụ với trọng tâm là thông tin bạn đã học về doanh nghiệp trong quá trình bán hàng.

Bên cạnh việc thể hiện nghi thức kinh doanh tốt, một lá thư cảm ơn cá nhân cũng phục vụ một số mục tiêu hoạt động. Trong đó nên bao gồm thông tin liên lạc của bạn, số điện thoại, địa chỉ email, trang web để liên hệ với khách hàng (ngoài thông tin liên hệ của bạn), xác nhận hoặc xác nhận đơn hàng và danh sách các bước tiếp theo.

Đừng chỉ nói cảm ơn sau khi bạn chốt đơn hàng. Hãy sẵn sàng với 5 điểm bán hàng được lên lịch sẵn. Ví dụ, sau khi bán một chiếc xe hơi, nhân viên bán hàng tiếp tục với một bài viết về một giải thưởng về mức độ an toàn mà thương hiệu đã được trao. Cô cũng gửi thiệp sinh nhật cho khách hàng kèm theo ghi chú cho biết giá trị của chiếc xe đã tăng lên dựa trên điều kiện thị trường hiện tại.

Hầu hết tất cả đều cho khách hàng của bạn thấy rằng bạn đánh giá cao họ và doanh nghiệp của họ thường xuyên bằng một lời cảm ơn viết tay, một chuyến thăm bất ngờ hoặc món quà nhỏ như một hộp kẹo. Cử chỉ nhỏ nhưng hiệu quả lâu dài; cũng giống như cho việc

kinh doanh của bạn uống vitamin một ngày một lần.

Nếu câu trả lời là không?

Vậy nếu bạn không bán được hàng thì sao? Hãy cứ gửi một lời cảm ơn. Đó là một cách chuyên nghiệp để tạo sự khác biệt và giữ cho cánh cửa mở cho các cuộc trò chuyện trong tương lai. Một bức thư hoặc thư cảm ơn riêng cho khách hàng sẽ thực sự nổi bật trong thế giới với nhịp độ nhanh như ngày nay. Bạn có thể ngạc nhiên khi một bức thư cảm ơn có thể tạo ra khách hàng tiềm năng.

2. Giao hàng như đã hứa. Mặc dù là người liên lạc trực tiếp với khách hàng, bạn có một nhóm người chịu trách nhiệm cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ theo quy định. Đừng chỉ kiểm tra những món hàng, chuyên viên đào tạo và tác giả Marshall Goldsmith nói. Hãy dành thời gian theo dõi để đảm bảo tất cả các vấn đề đều được hoàn thành để việc giao hàng trở nên hoàn hảo. Điều đó có nghĩa là dành thời gian để chia sẻ chi tiết về doanh nghiệp và sở thích của khách hàng với toàn bộ nhóm của bạn (cho dù nhóm của bạn lớn hay nhỏ). Khi nhân viên bán hàng chỉ cần điền vào các biểu mẫu để hoàn thành công việc, có khả năng cao sẽ bỏ lỡ một số thứ. Hãy nhớ rằng khách hàng của bạn đã mua hàng vì bạn có thể giao hàng liên tục cho cô ấy, nhưng bạn không thể giao sản phẩm hoặc dịch vụ một mình. Có nhiều khả năng các quy trình nội bộ để liên lạc và giao hàng, các hợp đồng được ký kết, lịch trình để được truyền đạt và các hoạt động vận hành khác đòi hỏi toàn bộ nhóm phải làm việc hài hòa. Bạn hãy thực hiện theo các quy trình nội bộ và đi một bước xa hơn. Làm cho đồng nghiệp của bạn quan tâm đến việc cung cấp dịch vụ như bạn; dành thời gian để chia sẻ thông tin về khách hàng hơn nữa và vượt ra ngoài các hình thức nội bộ. Bạn cũng sẽ ngạc nhiên khi thấy rằng tất cả mọi người tham gia sẽ gia tăng giá trị khi mỗi người có kết nối với khách hàng. Và đừng quên nói lời cảm ơn đến đội nhóm của bạn. Bạn không thể làm điều đó mà không có họ; hãy chia sẻ phản hồi tích cực từ khách hàng của bạn với cả nhóm.

Hãy gọi cho khách hàng để chắc chắn việc giao hàng được thực hiện như đã hứa và mọi thứ đều theo ý muốn của khách hàng.

3. Tăng thêm giá trị cho doanh nghiệp khách hàng. Chăm sóc khách hàng không chỉ một lần là xong. Thay vào đó, nó là một quá trình đang diễn ra sau khi chốt được đơn hàng. Giống như khi bạn nghiên cứu, đặt câu hỏi và lắng nghe khách hàng để tìm hiểu càng nhiều càng tốt để giải quyết các thách thức kinh doanh trước khi khách hàng cam kết mua, bạn sẽ muốn tiếp tục làm điều tương tự như một phần của công việc tiếp theo.

Xây dựng uy tín của bạn bằng cách tạo ra một hệ thống chăm sóc để khách hàng của bạn biết rằng họ có thể tin tưởng, nghe tin về bạn thường xuyên. Bạn có thể liên hệ trực tiếp hoặc qua điện thoại, e-mail, văn bản hoặc kết hợp các phương thức liên hệ này. Điều quan trọng là giao tiếp thường xuyên theo cách mà khách hàng của bạn mong muốn. Việc giữ thói quen cập nhật trạng thái thường xuyên cũng tốt. Bạn có tin hay không, một số nhân viên bán hàng thực sự quên việc chăm sóc khách hàng. Họ quá bận rộn với việc tìm kiếm khách hàng mới và giải quyết vấn đề đến nỗi quên mất thời gian và chi tiết.

Điều quan trọng đối với khách hàng cũng là điều quan trọng đối với bạn, vậy nên hãy khiến cho bản thân dễ dàng tiếp cận và trả lời các câu hỏi một cách kịp thời. Cung cấp năng lượng, sự nhiệt tình và mức độ dịch vụ như bạn đã làm trước khi bạn chốt được đơn hàng. Và giống như khi bạn đang làm việc, hãy trung thực về thời gian và giải quyết các vấn đề. Nói cách khác, hãy tạo ra kỳ vọng và làm việc tốt hơn cả kỳ vọng.

Hãy gia tăng giá trị vượt trội chứ không chỉ làm cho qua để thể hiện “tôi có quan tâm”. Mỗi khi bạn liên hệ với khách hàng của mình, hãy cung cấp một số thông tin chuyên

sâu, tin tức hoặc chuyên môn để giúp ích cho anh ta và doanh nghiệp của anh ta. Hãy biến mình trở thành một cổ vấn đáng tin cậy và là một trợ thủ đắc lực. Cung cấp thông tin chuyên sâu về các sự kiện trong ngành, gửi những tài liệu liên quan, giới thiệu cho các chuyên gia trong ngành và gửi các bản tin của công ty (hoặc của chính bạn). Bạn có thể sử dụng Internet để chăm sóc khách hàng và cập nhật, kết nối thông qua blog, cập nhật Twitter, thảo luận LinkedIn và các công cụ mạng xã hội khác. Tất cả các loại truyền thông này giúp tăng thêm giá trị cho doanh nghiệp khách hàng của bạn để khi họ gặp vấn đề (bất kỳ vấn đề nào), bạn có thể giải quyết. Đây là cách bạn có được vị trí như một đối tác kinh doanh thực sự, không phải là nhân viên bán hàng.

4. Nhận phản hồi. Chỉ nói chuyện với khách hàng là không đủ; việc lắng nghe cũng quan trọng. Bạn hãy hỏi những suy nghĩ, quan điểm và ý tưởng của khách hàng về mọi thứ để biết được mình có thể làm gì tốt hơn cho các sản phẩm và dịch vụ mới. Khách hàng, đặc biệt là những người mà bạn có mối quan hệ tốt, có thể mang lại những hướng dẫn vô giá cho bạn và công ty của bạn. Các cuộc họp lập kế hoạch trực tiếp, các cuộc họp phát triển sản phẩm và các sự kiện hướng tới tương lai khác là những cách lý tưởng để nhận phản hồi trực tiếp ngay từ đầu. Khách hàng chẳng muốn nói về điều gì ngoài việc kinh doanh của họ. Hãy thành thật và hỏi khách hàng về điều đó, sau đó lắng nghe và sử dụng thông tin để giúp doanh nghiệp của khách hàng (và của bạn) phát triển.

5. Biến khách hàng của bạn thành người hâm mộ. Bạn hãy tập trung vào khách hàng và doanh nghiệp của họ như thể đó là của bạn, gia tăng thêm giá trị và cho khách hàng của bạn thấy rằng bạn đánh giá cao doanh nghiệp của họ, khiến họ không còn là khách hàng nữa mà sẽ trở thành người hâm mộ. Người hâm mộ chia sẻ những câu chuyện về những trải nghiệm tuyệt vời của họ. Khách hàng của bạn có thể giúp bạn bán hàng với lời chứng thực, giới thiệu và tham khảo. Một trong những cách hiệu quả nhất để xử lý lời từ chối của khách hàng tiềm năng là kêu gọi những khách hàng hào hứng và tràn đầy năng lượng, những người hài lòng hơn với sản phẩm và dịch vụ của bạn. Không có từ nào mạnh mẽ hơn để có được khách hàng tiềm năng thay vì những lời nói của một khách hàng hài lòng. Hãy sử dụng lời chứng thực của khách hàng như một phần của bài thuyết trình bán hàng, trên trang web của công ty của bạn và trên trang web chuyên nghiệp và các trang mạng xã hội của bạn. Trên thực tế, nhờ khách hàng viết thư giới thiệu cho bạn trên LinkedIn là một ý kiến hay.

Hãy thưởng cho khách hàng thân thiết nhất của bạn bằng các ưu đãi đặc biệt và giá trị gia tăng như đào tạo bổ sung, không gian quảng cáo bổ sung hoặc thời gian hoặc dịch vụ bổ sung khác. Mặc dù bạn có thể tăng cường các ưu đãi với giá đặc biệt, hãy tập trung vào việc cung cấp giá trị và mang đến cho khách hàng của bạn cơ hội trải nghiệm các dịch vụ khác mà bạn cung cấp. Điều này cho phép khách hàng của bạn biết bạn đánh giá cao doanh nghiệp của họ và cho bạn cơ hội để chuyển mối quan hệ của bạn sang cấp độ tiếp theo bằng cách trở thành đối tác kinh doanh thậm chí quan trọng hơn với họ.

Chính những khách hàng trung thành này đã xây dựng doanh nghiệp của bạn theo hai cách. Đầu tiên, họ mua nhiều hơn từ bạn vì họ cảm thấy rằng bạn đang mang lại cho họ giá trị theo nhiều cách hơn là chỉ bán một sản phẩm. Thứ hai, khi họ là khách hàng trung thành, họ trở thành người hâm mộ hoặc ủng hộ sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn và họ nói với bạn bè của họ về bạn.

Khôi phục hình ảnh: Một dịch vụ thất bại vì sao lại là tốt

Cho dù bạn và công ty của bạn chăm sóc khách hàng tốt đến đâu, sẽ có khi mọi

chuyện không diễn ra như kế hoạch hoặc như khách hàng mong đợi. Khi thất bại, là khi khí phách của bạn bị thử thách. Lỗi sai là không thể tránh khỏi, khách hàng không hài lòng không phải là lỗi. Vấn đề không phải là sự cố, quan trọng là cách bạn phản ứng với sự cố đó. Khi một nhân viên bán hàng phản ứng nhanh với sự cố dịch vụ và khiến khách hàng hài lòng, nó được gọi là khôi phục hình ảnh. Nhân viên bán hàng có cơ hội thực hiện một hành động anh hùng để cứu doanh nghiệp của khách hàng. Ví dụ, khi một đại diện bán hàng của nhà phân phối dịch vụ thực phẩm đích thân giao một hộp thịt bò bị thiếu từ xe tải vào sáng sớm đến nhà hàng trước bữa trưa, anh ta đã vượt lên trên để chứng minh dịch vụ và giúp khách hàng tránh bỏ lỡ bữa ăn trưa.

Trong một số trường hợp, việc phục hồi hình ảnh có thể cải thiện nhận thức của khách hàng về chất lượng dịch vụ được cung cấp bởi một nhân viên bán hàng. Một số khách hàng thực sự đánh giá các công ty cao hơn khi đã xảy ra lỗi dịch vụ và nó đã được khắc phục nhanh hơn so với việc không có lỗi dịch vụ nào cả. Ngoài ra, lỗi dịch vụ cuối cùng có thể giúp xác định các vấn đề dịch vụ quan trọng đối với khách hàng. Ví dụ, một công ty đóng gói công nghiệp có tiêu chuẩn dịch vụ nội bộ là vận chuyển 95 phần trăm tất cả các đơn đặt. Điều này có tác động tiêu cực đến khả năng giao hàng của công ty trong vòng bảy mươi hai giờ, đây là mức trung bình của ngành. Sau khi tiến hành các nhóm tập trung, công ty biết rằng khách hàng đánh giá các lô hàng hoàn thành cao hơn việc giao hàng trong 72 giờ. Công ty đã thay đổi chính sách của mình và đã tạo ra lợi thế cạnh tranh dựa trên dịch vụ quan trọng đối với khách hàng.

Điều này không có nghĩa là thường xuyên phải phục hồi hình ảnh là tốt cho khách hàng. Trên thực tế, việc cung cấp dịch vụ xuất sắc bắt đầu bằng việc hiểu giá trị của khách hàng và sau đó có các hoạt động nội bộ để có thể cung cấp mức độ dịch vụ đó một cách nhất quán. Tính nhất quán là một trong những yếu tố của một thương hiệu. Nếu bạn là nhân viên bán hàng hoặc một công ty luôn thực hiện lời hứa, thì việc phục hồi hình ảnh không hiệu quả, hay tạo ra một khách hàng trung thành.

Một phần của sự phục hồi hình ảnh bao gồm chăm sóc khách hàng - bất cứ điều gì cần làm khiến cho sự cố được giải thích phù hợp với khách hàng. Ngoài ra, cần phải phân tích nội bộ để xác định vị trí và lý do sự cố xảy ra, vấn đề cần thiết để khắc phục sự cố và cách ngăn chặn sự cố xảy ra lần nữa. Là một nhân viên bán hàng, bạn muốn có thể tự tin khôi phục hình ảnh sau thất bại khi đã biết rõ nguyên nhân và vấn đề cần sửa chữa.

17.2 SỰ HÀI LÒNG CỦA KHÁCH HÀNG LÀ KHÔNG ĐỦ

MỤC TIÊU HỌC TẬP

1. Hiểu sự hài lòng của khách hàng liên quan đến lòng trung thành của khách hàng như thế nào.

Lòng trung thành và giữ chân khách hàng là điều luôn được theo đuổi trong bán hàng và trong tất cả các lĩnh vực kinh doanh. Khách hàng trung thành là cách các doanh nghiệp thành công được xây dựng. Không chỉ dễ dàng bán nhiều hơn cho khách hàng hiện tại, mà còn mang lại lợi ích tài chính. Một số công ty đã tăng lợi nhuận lên tới 100% bằng cách tập trung vào việc giữ lại thêm 5% khách hàng. Vì chi phí để có được một khách hàng mới cao hơn khoảng năm lần so với việc giữ chân một khách hàng hiện tại, các công ty phục vụ tốt tập trung vào việc giữ chân các khách hàng hiện tại và biến họ thành những người ủng hộ cho thương hiệu của họ. Nói cách khác, “Việc thu hút khách hàng mới là một khoản đầu tư, nhưng việc giữ chân khách hàng mang lại lợi nhuận.”

Theo dõi, phản hồi và người hâm mộ

Trước đó trong chương này, năm yếu tố chăm sóc khách hàng đã được thảo luận bao gồm nhận phản hồi từ khách hàng. Khái niệm này rất quan trọng, đáng để tìm hiểu sâu hơn. Đó là những khách hàng trung thành mua nhiều hơn từ bạn dưới dạng nhiều sản phẩm và dịch vụ thường xuyên hơn. Các công ty tập trung vào việc tạo lòng trung thành của khách hàng thường đầu tư vào việc phát triển vòng phản hồi khách hàng hiệu quả, một quy trình chính thức để thu thập, tổng hợp và hành động theo phản hồi của khách hàng. Các vòng phản hồi khách hàng thành công nhất rất đơn giản, tập trung vào việc hiểu điều gì là quan trọng đối với khách hàng và trao quyền cho nhân viên trực tuyến (tức là, những người tương tác với khách hàng hàng ngày, chẳng hạn như nhân viên bán hàng). Ví dụ, Charles Schwab, một công ty dịch vụ đầu tư trực tuyến, có một quy trình theo đó các nhà quản lý xem xét phản hồi của khách hàng hàng ngày từ các nhận xét trên trang web của công ty, giao dịch và các giao tiếp khác với công ty. Người quản lý và đại diện bán hàng phản hồi cả những bình luận tiêu cực của khách hàng. Cheryl Pasquale, một giám đốc chi nhánh, cho biết cô mong muốn các cuộc gọi của khách hàng để theo dõi các khiếu nại hoặc các bình luận không tích cực. Cô cảm thấy mình có cơ hội biến các nhà phê bình trên mạng thành người hâm mộ. Có một số loại vòng phản hồi khách hàng khác nhau mà các công ty sử dụng như chương trình người mua sắm bí ẩn, khảo sát sự hài lòng của khách hàng và các công cụ đo lường khác. Một số phương pháp này rất tốn kém, yêu cầu báo cáo công phu và mất nhiều thời gian để phân tích và hành động dựa trên dữ liệu. Đơn giản chỉ cần hỏi khách hàng họ nghĩ gì có thể không có tác dụng nếu các công ty không phản hồi nhanh chóng. Nó làm tăng kỳ vọng của khách hàng rằng sẽ sớm có hành động từ phía công ty bạn.

Một câu hỏi đơn giản

Các công ty thành công đã nhận thấy rằng khách hàng có thể hơn cả khách hàng; họ có thể là những người ủng hộ, quảng bá và hâm mộ. Họ là những người hâm mộ cuồng nhiệt không chỉ tiêu tiền cho các công ty này mà còn kể với bạn bè để ủng hộ cho công ty. Sự tương hỗ giữa thương hiệu và khách hàng bắt đầu từ văn hóa của công ty. Những công ty không chỉ lắng nghe khách hàng mà còn thu hút họ vào cộng đồng, phát triển sản phẩm mới và những cải tiến khác là những công ty tập trung vào khách hàng. Họ hiểu được điều này. Ví dụ, bạn hãy xem video này của một tiếp viên hàng không của hãng hàng không Tây Nam được một hành khách đăng lên YouTube. Trong một ví dụ khác, không có gì ngạc nhiên khi Zappos, nhà bán lẻ giày và trang phục trực tuyến đầy quyền lực, tập trung vào khách hàng khi bạn nghe CEO Tony Hsieh nói về triết lý dịch vụ khách hàng của mình. Zappos đã phát triển thành một doanh nghiệp tỷ đô chỉ trong mười năm. Mặc dù tỷ lệ trả lại hàng có các mặt hàng giày khá cao, Zappos cung cấp dịch vụ vận chuyển miễn phí cả 2 chiều để khuyến khích mua hàng. Tầm nhìn của Hsieh về trải nghiệm tuyệt vời trong dịch vụ khách hàng là rõ ràng trong toàn công ty (hãy thử gọi số 800 dịch vụ khách hàng của họ và trải nghiệm lời chào qua điện thoại độc đáo của Zappos).

Nhiều công ty đã phát hiện ra rằng Net Promoter Score (NPS) là công cụ phản hồi khách hàng lý tưởng vì tính đơn giản, luôn quan tâm đến khách hàng, cho phép nhân viên hành động trực tiếp, từ đó chốt lại được phản hồi của khách hàng. Net Promoter Score dựa trên việc hỏi khách hàng câu hỏi cuối cùng: Bạn có giới thiệu sản phẩm hoặc công ty này cho đồng nghiệp hoặc bạn bè không? Câu trả lời dựa trên thang điểm mười và phân loại các câu trả lời như sau:

- Quảng cáo (khách hàng trả lời đạt điểm 9 hoặc 10). Đây là những khách hàng ủng hộ hoặc người hâm mộ trung thành, những người sẽ sẵn sàng giới thiệu bạn bè làm kinh doanh với công ty.
- Bị động (khách hàng trả lời đạt điểm 7 hoặc 8). Đây là những khách hàng có thể được phân loại là hài lòng, nhưng không nhiệt tình hỗ trợ công ty. Họ dễ bị ảnh hưởng bởi các dịch vụ cạnh tranh.
- Gièm pha (khách hàng trả lời từ 0 đến 6). Đây là những khách hàng không hài lòng và có khả năng truyền những câu chuyện về trải nghiệm tồi tệ của họ cho bạn bè thông qua truyền miệng hoặc mạng xã hội.

Công cụ Net Promoter Score được xác định bằng cách lấy tỷ lệ phần trăm của người quảng bá (điểm 9 hoặc 10) và trừ đi tỷ lệ phần trăm của kẻ gièm pha (điểm từ 0 đến 6). Ví dụ: giả sử rằng Widgets, Inc., đã nhận được các xếp hạng sau:

Quảng cáo (đạt điểm 9 hoặc 10) = 60% Bị động (đạt điểm 7 hoặc 8) = 30% Gièm pha (đạt điểm từ 0 đến 6) = 10%

Điểm tính Net Promoter Score cho Widgets, Inc., được tính như sau:

60% – 10% = 50% Quảng cáo – Gièm pha = NPS

Tiền đề của Net Promoter Score rất đơn giản và dễ hiểu. Câu trả lời cho một câu hỏi nói lên tất cả. Khách hàng sau đó được hỏi tại sao họ không muốn giới thiệu công ty tới khách hàng khác. Nếu khách hàng không muốn quảng bá sản phẩm sau khi trải nghiệm thương hiệu, có khả năng họ sẽ chuyển sang một thương hiệu khác hoặc sẽ đi gièm pha về thương hiệu này. Như bạn có thể thấy trong công thức, khách hàng là những người thụ động (điểm từ 7 đến 8), phản ánh kém về thương hiệu NPS. Hài lòng là không đủ; Mục tiêu của thương hiệu là có người quảng bá hoặc người hâm mộ. Quá trình này nhanh chóng cho phép các nhà quản lý và nhân viên xác định nơi xảy ra sự cố và cho phép họ hành động nhanh chóng để phản hồi và khắc phục chúng.

Việc sử dụng công cụ này ở mỗi ngành đều có sự khác biệt. Trang web Net Promoter Score đã có một so sánh theo ngành tại đây: <http://www.netpromoter.com/np/compare.jsp>. Một số công ty sử dụng Net Promoter Score là American Express, Southwest Airlines, FedEx, eBay, Harley-Davidson và Dell.

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Rick Weber, “How to Overcome the Price Objection,” Trailer/Body Builders, January 1, 2003, http://trailer-bodybuilders.com/mag/trucks_overcome_price_objection (accessed November 7, 2009).
2. Tom Reilly, “What Is a Fair Price?” Tom Reilly Training, <http://www.tomreillytraining.com/CPO%20article%205.htm> (accessed November 11, 2009).
3. Lance Baird, “Overcoming the Price Objection,” B2B Insights Blog, October 1, 2009, <http://www.godfrey.com/blog/post/2009/10/01/276> (accessed November 7, 2009).
4. Jack Carroll, “Your Price is too High—Not!” Inc., December 7, 1998, <http://www.inc.com/articles/1998/12/14304.html> (accessed November 22, 2009).
5. Charles M. Futrell, Fundamentals of Selling: Customers for Life through Service, 10th ed. (New York: McGraw-Hill Irwin, 2008), 378.

6. Pam Lontos, "10 Strategies for Dealing with Objections," FrogPond, <http://www.frogpond.com/articles.cfm?articleid=plontos12> (accessed October 24, 2009).
7. Jeffrey Gitomer, "I'd Like to Think about It—and Other Sales Stalls," video, June 22, 2009, <http://www.youtube.com/watch?v=cCyf8af78A8&feature=related> (accessed October 24, 2009).
8. Sarah Littman, "Welcome to the New Millenials," Response Magazine, May 1, 2008, <http://www.responsemagazine.com/response-magazine/welcome-new-millenials-1192>(accessed November 25, 2009).
9. David Frey, "Follow-up Marketing: How to Win More Sales with Less Effort," Marketing Best Practices, <http://www.marketingbestpractices.com/Articles/FollowUpMarketing.htm>(accessed November 22, 2009).
10. Jeff Schmitt, "The Personal Touch: Make the Sale...after the Sale," Sales & Marketing Management, September 9, 2009, <http://www.salesandmarketing.com/article/personal-touch-making-salex2026after-sale> (accessed November 23, 2009).
11. Jeff Schmitt, "The Personal Touch: Make the Sale...after the Sale," Sales & Marketing Management, September 9, 2009, <http://www.salesandmarketing.com/article/personal-touch-making-salex2026after-sale> (accessed November 23, 2009).
12. Jeff Schmitt, "The Personal Touch: Make the Sale...after the Sale," Sales & Marketing Management, September 9, 2009, <http://www.salesandmarketing.com/article/personal-touch-making-salex2026after-sale> (accessed November 23, 2009).
13. Joan Leotta, "When Buyers Change, Grin and Sell It," Selling Power 21, no. 5, <http://www.sellingpower.com/content/article.php?a=5769> (accessed March 16, 2010).
14. George Hedley, "Customer Care = Cash," American Salesman, March 2009, <http://www.hardhatpresentations.com/CustomerCareCash.htm> (accessed March 16, 2010).
15. Dana Ray, "Phenomenal Follow-up," Selling Power 19, no. 6, <http://www.sellingpower.com/content/article.php?a=5081> (accessed March 16, 2010).
16. Joan Leotta, "When Buyers Change, Grin and Sell It," Selling Power 21, no. 5, <http://www.sellingpower.com/content/article.php?a=5769> (accessed March 16, 2010).
17. Joan Leotta, "When Buyers Change, Grin and Sell It," Selling Power 21, no. 5, <http://www.sellingpower.com/content/article.php?a=5769> (accessed March 16, 2010).
18. Sean McPheat, "Post Sales Follow Up," Master of the Sales Force Blog, <http://www.mtdsalestraining.com/mtdblog/post-sales-follow-up.html> (accessed November 23, 2009).
19. George Hedley, "Customer Care = Cash," American Salesman, March 2009, <http://www.hardhatpresentations.com/CustomerCareCash.htm> (accessed March 16, 2010).
20. Marshall Goldsmith, "Don't Just Check the Box," Fast Company, February 1,

- 2005, <http://www.fastcompany.com/magazine/91/mgoldsmith.html> (accessed November 23, 2009).
21. Jeff Schmitt, "The Personal Touch: Make the Sale...after the Sale," *Sales & Marketing Management*, September 9, 2009, <http://www.salesandmarketing.com/article/personal-touch-making-salex2026after-sale> (accessed November 23, 2009).
 22. Kelley Robertson, "The Power of Follow Up," *About.com*, <http://entrepreneurs.about.com/od/salesmarketing/a/poweroffollowup.htm> (accessed November 23, 2009).
 23. Dana Ray, "Phenomenal Follow-up," *Selling Power* 19, no. 6, <http://www.sellingpower.com/content/article.php?a=5081> (accessed March 16, 2010).
 24. Jeff Schmitt, "The Personal Touch: Make the Sale...after the Sale," *Sales & Marketing Management*, September 9, 2009, <http://www.salesandmarketing.com/article/personal-touch-making-salex2026after-sale> (accessed November 23, 2009).
 25. Kelley Robertson, "The Power of Follow Up," *About.com*, <http://entrepreneurs.about.com/od/salesmarketing/a/poweroffollowup.htm> (accessed November 23, 2009).
 26. Dana Ray, "Phenomenal Follow-up," *Selling Power* 19, no. 6, <http://www.sellingpower.com/content/article.php?a=5081> (accessed March 16, 2010).
 27. Jeff Schmitt, "The Personal Touch: Make the Sale...after the Sale," *Sales & Marketing Management*, September 9, 2009, <http://www.salesandmarketing.com/article/personal-touch-making-salex2026after-sale> (accessed November 23, 2009).
 28. Jeff Schmitt, "The Personal Touch: Make the Sale...after the Sale," *Sales & Marketing Management*, September 9, 2009, <http://www.salesandmarketing.com/article/personal-touch-making-salex2026after-sale> (accessed November 23, 2009). *Selling & Sales Management* 25, no. 1 (Winter 2005): 58.
 29. Guy Maser, "How to Earn Your Customers' Loyalty," *CRMBuyer.com*, July 16, 2009, <http://www.crmbuyer.com/story/67608.html> (accessed November 23, 2009).
 30. Rob Markey, Fred Reichheld, and Andreas Dullweber, "Closing the Customer Feedback Loop," *Harvard Business Review*, <http://hbr.harvardbusiness.org/2009/12/closing-the-customer-feedback-loop/ar/pr> (accessed November 23, 2009).
 31. Rob Markey, Fred Reichheld, and Andreas Dullweber, "Closing the Customer Feedback Loop," *Harvard Business Review*, <http://hbr.harvardbusiness.org/2009/12/closing-the-customer-feedback-loop/ar/pr> (accessed November 23, 2009).
 32. Dr. Laura Brooks, "Closing the Loop on Customer Feedback," *Sales & Marketing Management*, April 23, 2009, <http://www.salesandmarketing.com/article/closing-loop-customer-feedback> (accessed November 23, 2009).
 33. Jon Swartz, "Twitter Helps Customer Service," *USA Today*, November 18, 2009, 3B.
 34. Rebecca Resisner, "Comcast's Twitter Man," *BusinessWeek*, Janu-

- ary 13, 2009, http://www.businessweek.com/managing/content/jan2009/ca20090113_373506.htm(accessed January 8, 2010).
35. Rob Markey, Fred Reichheld, and Andreas Dullweber, “Closing the Customer Feedback Loop,” Harvard Business Review, <http://hbr.harvardbusiness.org/2009/12/closing-the-customer-feedback-loop/ar/pr> (accessed November 23, 2009).
 36. Net Promoter, “How to Calculate Your Score,”<http://www.netpromoter.com/np/calculate.jsp> (accessed November 25, 2009).
 37. Rob Markey, Fred Reichheld, and Andreas Dullweber, “Closing the Customer Feedback Loop,” Harvard Business Review, <http://hbr.harvardbusiness.org/2009/12/closing-the-customer-feedback-loop/ar/pr> (accessed November 23, 2009).
 38. Net Promoter, “How to Calculate Your Score,”<http://www.netpromoter.com/np/calculate.jsp> (accessed November 25, 2009).