

Những tình huống bán hàng đặc biệt và quản trị bán hàng

MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU

- Hiểu rằng có những kênh tiếp cận khách hàng nhằm mục đích bán hàng nhưng không bao gồm đội ngũ chào hàng của công ty.
- Hiểu được vai trò và sự đóng góp của nhân viên chào hàng phụ trách các khách hàng quốc gia và khách hàng chủ yếu.
- Có thể giải thích được đại diện cho nhà sản xuất là gì và khi nào thì họ có thể thay thế một cách thích hợp đội ngũ chào hàng của công ty.
- Hiểu được những đóng góp và giá trị của việc tiếp thị từ xa như là một phương pháp bổ sung và thay thế cho đội ngũ chào hàng khu vực.
- Hiểu được tầm quan trọng của việc bán hàng thông qua triển lãm thương mại và giá trị của nó đối với công ty khi tiếp xúc trực tiếp với khách hàng.

Đặc biệt chú ý đến những từ ngữ và khái niệm sau khi đọc chương này:

Giám đốc phụ trách khách hàng quốc gia/ Các đặc điểm của khách hàng quốc gia/ Bán hàng theo nhóm/ Bán hàng ở nhiều cấp/ Các đại diện cho nhà sản xuất/ Tiếp thị từ xa/ Những ứng dụng về bán hàng cho việc tiếp thị từ xa/ Bán hàng từ xa/ bán hàng thông qua triển lãm thương mại.

KHÁI QUÁT

Chương này thảo luận bốn lĩnh vực riêng biệt về sự bán hàng bằng cách trực tiếp tiếp xúc và sự quản trị bán hàng mà nhiều công ty sử dụng để thay thế hoặc bổ sung cho đội ngũ chào

hàng trực tiếp của mình. Lĩnh vực thứ nhất nói về việc bán hàng cho những khách hàng quốc gia, trong đó một hoặc một nhóm nhân viên chào hàng được giao phụ trách một số ít các khách hàng tương đối lớn. Bán hàng cho những khách hàng này đặt ra những yêu cầu đặc biệt cho cả các nhân viên chào hàng và các giám đốc bán hàng. Lĩnh vực thứ hai là bán hàng thông qua đại diện của nhà sản xuất. Trong lĩnh vực này đội ngũ nhân viên chào hàng bao gồm những doanh nghiệp độc lập gần như “sở hữu riêng” mối quan hệ với khách hàng. Điều này đặt ra những vấn đề đặc trưng cho các giám đốc bán hàng. Lĩnh vực thứ ba là tiếp thị từ xa, tập trung vào việc bán hàng qua điện thoại và các hoạt động có liên quan khác. Những đội ngũ chào hàng có những thuận lợi đặc biệt về quản trị bán hàng, đặc biệt về phương diện chi phí và phụ trách khách hàng. Lĩnh vực cuối cùng là bán hàng thông qua triển lãm thương mại. Loại bán hàng này đặc biệt quan trọng đối với những công ty bán hàng công nghiệp và dịch vụ. Bán hàng thông qua triển lãm thương mại đòi hỏi các giám đốc chú ý đặc biệt đến việc lựa chọn các nhân viên chào hàng tham gia và đánh giá năng lực hoạt động của họ tại triển lãm.

LƯỢC SỬ

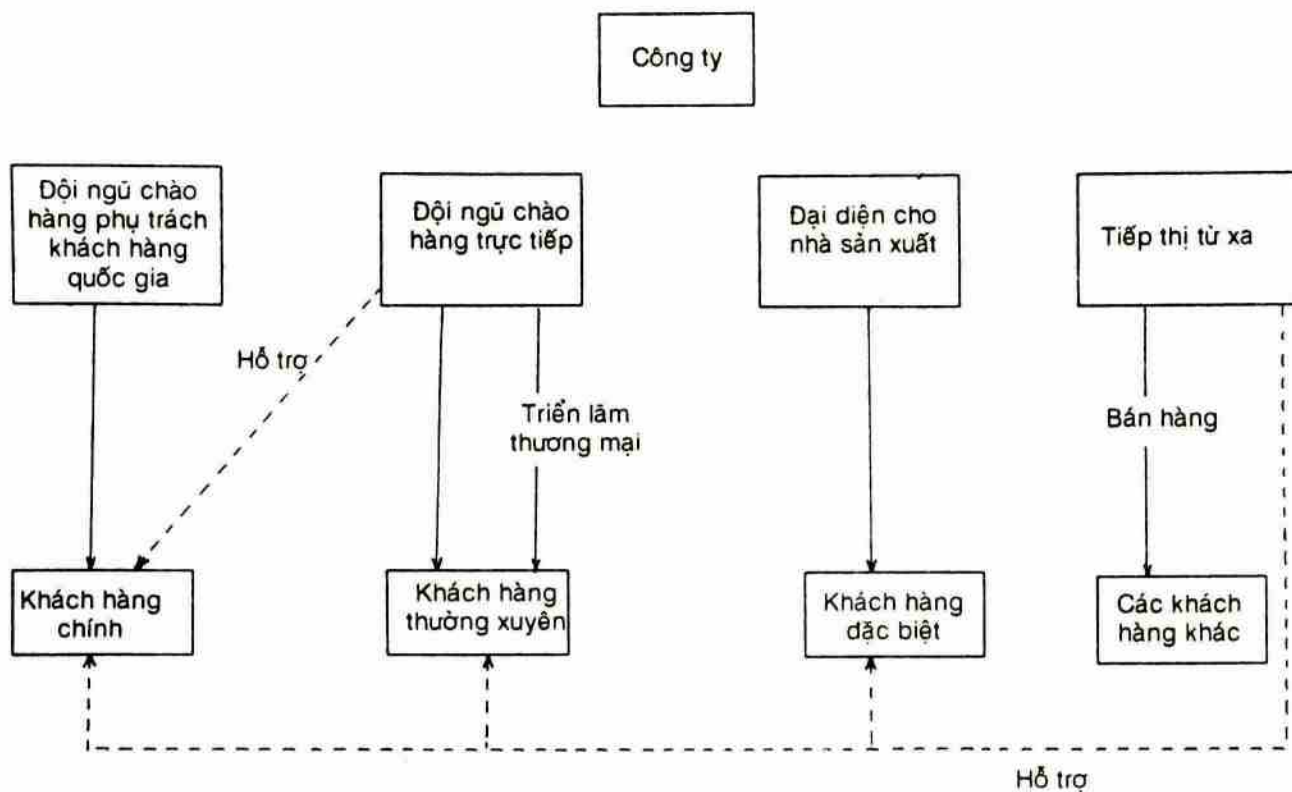
Josh Hammer đang xem xét các chi phí cho đội ngũ nhân viên chào hàng trong năm trước. Nếu ông không tự mình tính toán lại các con số thì ông không thể tin rằng chúng chính xác. Trong năm qua, chi phí cho đội ngũ 5 nhân viên chào hàng đã tăng 15%, tuy vậy doanh số bán lại không tăng lên tương ứng. Chi phí bán hàng giờ đây trở thành khoản mục riêng lẻ lớn nhất ngoài chi phí sản xuất. Từ hai năm nay ông đã cố gắng cắt giảm chi phí bán hàng. Để công ty có thể tồn tại, ông hiểu rằng phải tìm ra một phương cách hữu hiệu hơn để tiếp cận khách hàng. Cách chọn lựa duy nhất là rời bỏ việc kinh doanh này và giữ lấy những gì ông có thể lấy được!

Đối với công ty của Josh và vài công ty khác, đội ngũ nhân viên chào hàng kiểu cũ đối mặt với khách hàng và những đại lý phân phối không phải là phương pháp tốt nhất để thiết lập và duy trì quan hệ với khách hàng. Công ty của Josh cần phải thử nghiệm những cách tiếp cận khách hàng khác mà những cách này thay thế và/ hoặc bổ sung cho đội ngũ nhân viên chào hàng thường xuyên của công ty.

Hình 4.1 trình bày ba sự bổ sung cho đội ngũ nhân viên chào hàng thường xuyên của công ty: bán hàng cho những khách hàng quốc gia, bán hàng thông qua đại diện của nhà sản xuất và tiếp thị từ xa. Ngoài ra, bán hàng thông qua triển lãm thương mại bằng đội ngũ nhân viên chào hàng hiện có có thể gia tăng hiệu quả của đội ngũ nhân viên chào hàng thường xuyên. Mục đích của chương này là tìm hiểu những con đường khác mà một công ty có thể sử dụng để tiếp cận những khách hàng thường xuyên và một vài thị phần đặc biệt khác. Đặc biệt chương này xem xét bốn lĩnh vực riêng biệt về việc bán hàng bằng cách trực tiếp tiếp xúc và quản trị bán hàng:

1. Bán hàng cho những khách hàng quốc gia
2. Bán hàng thông qua đại diện của nhà sản xuất
3. Tiếp thị từ xa
4. Bán hàng thông qua triển lãm thương mại

Hình 4.1 Cơ cấu bán hàng bổ sung



♦ BÁN HÀNG CHO NHỮNG KHÁCH HÀNG QUỐC GIA

Christine M. Lojacono... quản lý 5 khách hàng quốc gia của Xerox's Rochester, New York, đại lý.

Đối với Lojacono, trở thành một giám đốc phụ trách khách hàng quốc gia (NAM: National Account Manager) có nghĩa là "xây dựng một mối quan hệ với khách hàng, thường xuyên có mặt tại trụ sở của họ càng nhiều càng tốt và tìm ra các vấn đề khó khăn riêng của họ mà Xerox có thể mang lại giải pháp". Cô nói rằng "Một yếu tố then chốt trong việc xây dựng mối quan hệ là phát triển sự nhạy cảm đối với cá tính của khách hàng. Một số có ý muốn tập trung cao độ; họ muốn rằng mọi thứ phải thực hiện thông qua trụ sở chính. Những người khác thì muốn phi tập trung hóa và cho bạn hoàn toàn tự do gọi điện đến các văn phòng chi nhánh".

Christine Lojacono đã nhận được một vị trí bán hàng với trách nhiệm về doanh số rất lớn từ một số ít khách hàng. Một khách hàng quốc gia là gì? Cô làm thế nào để trở thành một giám đốc phụ trách khách hàng quốc gia? Những liên quan đến quản trị bán hàng là gì?

Khách hàng quốc gia là gì?

Những từ ngữ *account*, *national account* và *major account* đều có thể được dùng để thay thế cho nhau. Ở đây từ ngữ *national account* được dùng để chỉ những khách hàng hoặc khách hàng tiềm tàng với những đặc điểm sau:

1. Họ tập trung mua hàng cho nhiều địa điểm khác nhau. Việc mua hàng tập trung tiết kiệm đáng kể chi phí cho các công ty này do quy mô đặt hàng lớn và do đó tạo sức mua lớn và việc giải quyết đơn đặt hàng hiệu quả hơn nhờ tiêu chuẩn hóa sản phẩm trên toàn công

ty. Các khu vực khác nhau đối với những công ty như General Electric là các nhà máy, đối với những công ty bán lẻ như Sears là các cửa hàng và đối với chính phủ Mỹ là các căn cứ quân sự, bưu điện và hàng ngàn văn phòng thuộc các ngành khác nhau.

2. Họ có một doanh số mua tiềm tàng rất lớn. Điều này phần nào là do kết quả của quyết định tập trung trong việc mua hàng. Tiềm năng lớn lao này giải thích sự quan tâm của các nhà cung cấp.
3. Tiến trình mua hàng có xu hướng kéo dài và phức tạp, thường liên quan đến một số lớn nhân lực ở các cấp độ khác nhau trong một tổ chức. Ta có thể hiểu được tính chất phức tạp này vì những việc mua hàng có liên quan đến một cam kết tài chính và đôi khi là cam kết kỹ thuật về phía người mua và có thể ảnh hưởng đến tình hình tài chính và khả năng hoạt động của người mua. Tiến trình mua hàng phức tạp này thường có nghĩa là cần thời gian lâu hơn để hoàn thành và thường đòi hỏi sự hỗ trợ của nhân viên kỹ thuật của cả hai bên mua và bên bán.
4. Đòi hỏi sự chú ý và dịch vụ đặc biệt. Quy mô mua hàng và tính chất phức tạp kèm theo việc mua hàng tại nhiều địa điểm khác nhau cho thấy rằng những công ty này sẽ đòi hỏi những sự hỗ trợ bổ sung trong các lĩnh vực tiên chiết khấu, tài trợ, thông tin, những ứng dụng và phát triển sản phẩm mới.

Một giám đốc phụ trách khách hàng quốc gia (NAM) là một nhân viên chào hàng chủ yếu chịu trách nhiệm một hoặc nhiều khách hàng quốc gia. Ví dụ, một NAM của một công ty máy tính lớn có một khách hàng - Westinghouse. Người này gọi điện cho trụ sở chính của Westinghouse và các nhà máy khác trên khắp quốc gia. Những NAM của những công ty khác có thể giới hạn việc phụ trách trong một vài ngành nào đó, ví dụ như ngân hàng hoặc ngành bán lẻ. Những ví dụ về những công ty và tổ chức được chọn là khách hàng quốc gia và có những NAM phụ trách bao gồm Phòng động cơ phản lực của General Electric, K-Mart, Sears, Bưu điện Hoa Kỳ, các cơ quan chính phủ khác...

Một vài công ty thiết lập chức vụ giám đốc phụ trách khách hàng chính (NAM: Major Account Manager), là những khách hàng lớn nhưng không đạt tới phạm vi quốc gia. Bất kể chức danh là gì thì NAM hay MAM cũng là nhân viên chào hàng phụ trách một số lượng tương đối ít những khách hàng lớn.

Thiết lập một chương trình khách hàng quốc gia

Các công ty thiết lập một chương trình khách hàng quốc gia vì thị trường đòi hỏi điều đó. Đặc biệt hơn, một cơ cấu khách hàng quốc gia được thiết lập vì mỗi khách hàng đều lớn và quan trọng đến nỗi mà gần như họ tạo thành một thị phần riêng. Khi các khách hàng thay đổi cách thức tiến hành kinh doanh bằng cách tập trung hóa việc mua hàng, gia tăng sự phức tạp và mức độ quan trọng của những người tham gia mua hàng và đưa việc mua hàng của họ vào sự hoạch định dài hạn thì kết quả là sẽ có nhiều cấp quản lý cao hơn của khách hàng tham gia vào quá trình mua hàng. Để thành công, nhà cung cấp buộc phải thích ứng với những thay đổi này bằng cách thiết lập một tổ chức bán hàng cũng bao gồm những nhân viên có kinh nghiệm điều hành ở mức độ phức tạp và quyền hạn tương ứng.

Trách nhiệm và hoạt động

Các khách hàng lớn không chỉ là những khách hàng trong nước với doanh số mua lớn hơn

và nhiều địa điểm hơn. Họ hoạt động, suy nghĩ khác hơn và có những sự mong đợi khác xa các khách hàng truyền thống. Ví dụ như Konica Corporation, khi chấp nhận một chương trình khách hàng quốc gia đã nhận thấy rằng các khách hàng quốc gia

muốn có những thông tin như cái xu hướng và phân tích cạnh tranh, phân tích về dân số và các báo cáo về việc lắp đặt tính theo số lượng, theo tháng, thời gian dừng máy để bảo trì... Họ kiên trì đòi hỏi chính sách giá cả cạnh tranh, điều kiện linh động, độ tin cậy của máy móc, dịch vụ nhanh chóng... Một khi đã mua hàng, các khách hàng quốc gia đòi hỏi nhiều mức độ quản lý chuyên môn để bảo trì thích hợp.

Những kinh nghiệm của Konica về các khách hàng quốc gia là điển hình trong đó họ mong đợi những nhà cung cấp, thông qua giám đốc phụ trách khách hàng quốc gia, đưa ra một loạt các dịch vụ. Loạt dịch vụ hỗ trợ này là hợp lý vì một giám đốc phụ trách khách hàng quốc gia trực tiếp chịu trách nhiệm về sự thành công của công ty mình đối với các khách hàng quốc gia. NAM trong các tổ chức khác cũng được trông chờ tiến hành một loạt các hoạt động gồm:

- * Điều hành và kiểm soát các mối quan hệ với khách hàng quốc gia
- * Tặng quà ở cấp cao cho các khách hàng quốc gia
- * Duy trì hồ sơ về các khách hàng quốc gia và những thông tin cơ bản
- * Nêu ý kiến về các chính sách của công ty
- * Xác định các cơ hội và tiềm năng bán hàng
- * Phối hợp với các bộ phận khác trong công ty để phục vụ khách hàng quốc gia
- * Phát triển những chương trình và chiến dịch bán hàng riêng biệt để tiếp cận các khách hàng quốc gia.
- * Xác định những ảnh hưởng, quan điểm mua hàng và những thủ tục tiến hành được ưa thích.

Trách nhiệm của NAM ngoài việc bán hàng có thể khác biệt rất nhiều tùy theo công ty:

Tại American District Telegraph (ADT)... ngoài việc bán hàng cho những khách hàng được chỉ định, NAM phải dự kiến trước mọi sự lắp đặt, bảo trì và lập hóa đơn tính tiền hệ thống đã bán; giới thiệu sản phẩm mới; tham khảo ý kiến khách hàng về những nhu cầu mới; truyền đạt những yêu cầu từ khách hàng đối với ứng dụng mới cho các hoạt động nghiên cứu của ADT; nhận các lời khuyên và hỗ trợ từ bộ phận kỹ thuật của ADT; thu thập thông tin cạnh tranh; và có thể quan trọng nhất là thiết lập và duy trì quan hệ gần gũi với khách hàng.

Tại Norton... nhiệm vụ chính của bộ phận phụ trách khách hàng quốc gia là tiếp tục thương lượng những hợp đồng với những khách hàng được công ty mô tả như là các khách hàng quốc gia.

NAM có thể chỉ có một trách nhiệm duy nhất với một khách hàng và tùy thuộc vào các chuyên viên được công ty chỉ định để hỗ trợ mình trong việc hoàn thành nhiệm vụ được giao. Trong một số công ty NAM là người đứng đầu một nhóm nhân viên thường trực được giao trách nhiệm phụ trách một hoặc nhiều khách hàng quốc gia. Những công ty như AT&T cho biết rằng mỗi nhóm trong số 370 nhóm phụ trách khách hàng quốc gia đều có một giám đốc phụ trách khách hàng đứng đầu. Mỗi nhóm gồm có hai hoặc ba chuyên viên về sản phẩm cộng với các nhân viên và cố vấn kỹ thuật. Tại IBM cơ cấu cũng tương tự và ở Pitney Bowes là 420 nhóm phụ trách khách hàng quốc gia.

Vị trí trong công ty

Vị trí của một giám đốc phụ trách khách hàng quốc gia trong cơ cấu tổ chức của một công ty có thể thay đổi tùy theo công ty, ngay cả trong cùng một ngành. Bảng 4.1 cho thấy nói chung một NAM thường báo cáo cho một cấp tương đối cao trong công ty, trong đó có 51% NAM chịu trách nhiệm trực tiếp trước Phó Chủ tịch hoặc Chủ tịch.

Bảng 4.1: Vị trí của giám đốc bán hàng phụ trách khách hàng quốc gia trong công ty

Tiếp cận với	Tỷ lệ trên số công ty điều tra (105)
1. Bộ phận tương đương với bán hàng và tiếp thị. Báo cáo cho chủ tịch hoặc tổng giám đốc	23%
2. Trụ sở chính. Báo cáo cho người lãnh đạo bán hàng và tiếp thị ví dụ như phó chủ tịch	28%
3. Bộ phận bán hàng ở cấp thấp hơn kể cấp lãnh đạo bán hàng cao nhất và cùng cấp với các giám đốc vùng.	39%
4. Bộ phận bán hàng ở cấp thấp hơn hai cấp so với lãnh đạo bán hàng cấp cao nhất	10%

Duy trì những mối quan hệ với đội ngũ nhân viên chào hàng thường xuyên

Trong nhiều công ty, một NAM sẽ bán hàng ở trụ sở chính và hàng sẽ được giao đến những địa điểm của khách hàng trên khắp đất nước. Những địa điểm này hầu như luôn luôn nằm trên khu vực hoạt động của một nhân viên trong đội ngũ chào hàng thường xuyên, người thường chịu trách nhiệm phục vụ khách hàng tại địa phương đó. NAM phải thiết lập và duy trì một mối quan hệ làm việc tốt với đội ngũ chào hàng này để bảo đảm sự hài lòng của khách hàng từ trên xuống dưới và dĩ nhiên là để có thể giành được đơn đặt hàng lần nữa.

Thiết lập và duy trì một mối quan hệ làm việc tốt đòi hỏi người nhân viên chào hàng phải được tính doanh số bán của khách hàng quốc gia đó vào doanh số của khu vực hoạt động của anh ta. Tuy điều này gây ra sự trùng lặp trong doanh số ở một mức độ nào đó nhưng đó là con đường thành công duy nhất để đảm bảo cho người nhân viên chào hàng hết lòng phục vụ khách hàng. Những mối quan hệ làm việc tốt này được tăng cường bằng cách cung cấp đầy đủ thông tin chi tiết cho người nhân viên chào hàng về chương trình khách hàng quốc gia.

Một công ty đã nhận xét rằng họ phải bán một chương trình mới cho chính tổ chức của mình. Chương trình đó phải được hỗ trợ từ phía lãnh đạo cho đến các nhóm hoạt động trong khu vực và tại các chi nhánh. Tất cả đều phải hiểu những gì đang xảy ra, lý do tại sao và những giá trị nó mang lại. Đó là một quá trình diễn ra trong hơn 6 tháng.

Quản lý đội ngũ chào hàng đối với khách hàng quốc gia

Nói chung giám đốc bán hàng phụ trách khách hàng quốc gia có những quyền hạn và trách nhiệm lớn tương xứng với doanh số và lợi nhuận tạo ra cho công ty. Người giám đốc còn phải tham gia vào tiến trình bán hàng, tuyển dụng, chọn lựa, trả thù lao và đánh giá các nhân viên chào hàng dành cho khách hàng quốc gia.

Tiến trình bán hàng

Tiến trình bán hàng ở mức độ quản trị có thể hoàn toàn khác hẳn cách bán hàng truyền thống tại chỗ. Hanan mô tả sự khó khăn này một cách sinh động:

Cấp lãnh đạo của khách hàng... từ chối chiến thuật của người bán. Họ không đáp ứng lại các so sánh về lợi ích và công dụng. Họ nhìn chằm chặp vào một danh sách các thành phần, công thức, hệ thống phụ, những thay đổi trong quá trình và ngay cả những điều kiện bảo hành. Theo quan điểm của họ, sự bán hàng chuyên nghiệp trở thành bán hàng tài tử... Ngay từ lần nói chuyện điện thoại đầu tiên, đại diện công ty phải trình bày những hiểu biết mới để cải thiện công việc của khách hàng chứ không phải hiểu biết về sản phẩm hoặc quá trình làm việc, cũng không phải các điều khoản hoặc hợp đồng làm ăn mới nhất của mình mà là hiểu biết về chính công việc của khách hàng.

Một tiến trình bán hàng của NAM thường đòi hỏi sự bán hàng theo nhóm ở nhiều cấp hơn là nhân viên chào hàng. Trong bán hàng theo nhóm, một nhóm người của công ty hoạch định và thực hiện tiến trình bán hàng. Bán hàng ở nhiều cấp là một tiến trình trong đó nhiều cấp tổ chức của khách hàng được đại diện bán hàng của công ty tiếp xúc (Chương 13 xem xét chi tiết hơn việc bán hàng theo nhóm và ở nhiều cấp). Vì tiến trình ra quyết định mua hàng ở một khách hàng quốc gia liên quan đến nhiều cấp nên công ty bán hàng cũng phải phát triển một nhóm nhân viên có các năng lực đặc biệt để đáp ứng với các nhiệm vụ khác nhau. NAM thường lãnh đạo nhóm nhân viên được quy tụ từ các bộ phận khác nhau trong công ty. Do đó NAM là người chịu trách nhiệm chính trong việc tổ chức nhóm và phối hợp các nỗ lực của nhóm. Ví dụ như nếu khách hàng mua thiết bị sản xuất thì nhóm bán hàng phải bao gồm nhân viên từ các hoạt động sản xuất và chế tạo để có thể trả lời những câu hỏi kỹ thuật và cung cấp các thông tin chi tiết có liên quan đến sản phẩm.

Sự tham gia của nhiều cấp vào việc mua hàng cũng có nghĩa là NAM không thể ngay lập tức đạt được sự bán hàng sau khi giới thiệu sản phẩm mà thường người đó phải dẫn dắt tiến trình mua hàng bằng cách dần dần đạt được sự cam kết ở từng cấp của công ty khách hàng cho đến khi mọi người liên quan đến việc mua hàng đều đồng ý và hài lòng. NAM phải kiên nhẫn, phải được chuẩn bị để trả lời những câu hỏi và phải thay đổi các đề nghị trọn gói của công ty mình sao cho phù hợp với khách hàng quốc gia. Ví dụ, bán một hệ thống máy tính sử dụng trong nhiều nhà máy có thể phải đạt được sự cam kết và hợp tác không những của phó chủ tịch điều hành mà cả hầu hết hoặc toàn bộ người sử dụng và các giám đốc nhà máy.

Tuyển dụng và lựa chọn

Đa số các công ty thích bổ nhiệm các nhân viên chào hàng có kinh nghiệm của mình vào chức vụ NAM. Họ biết rõ điểm mạnh cũng như điểm yếu của những người được đánh giá và lựa chọn một cách thích hợp. Bảng 1.2 liệt kê các kỹ năng cần thiết của một NAM. Những kỹ năng này, như chúng ta thấy, là những kỹ năng của một nhân viên chào hàng cao cấp cộng thêm kỹ năng của một nhân viên quản lý tiếp thị cung cấp.

Cụ thể hơn, các nhà lãnh đạo của một công ty bao bì đã chỉ ra các đặc điểm để chọn lựa một NAM:

- * Có kinh nghiệm ứng xử với các khách hàng
- * Hiểu biết về công ty và các khả năng của công ty
- * Các phẩm chất của một nhà ngoại giao
- * Kỹ năng giao tiếp tốt - khả năng thuyết phục người khác và tự giới thiệu mình tốt
- * Muốn nhận lãnh trách nhiệm

Bảng 4.2: Các kỹ năng cần thiết của một nhân viên chào hàng cho khách hàng chính

Nhiệm vụ	Yêu cầu về kỹ năng
Tài chính	Các kỹ năng phân tích và thương lượng liên quan đến giá cả, tiết kiệm chi phí hoặc cải thiện thu nhập cho cách hàng; thương lượng về hợp đồng.v.v..
Bán hàng	Các kỹ năng trình bày và giải quyết vấn đề liên quan đến kết quả hoạt động của khách hàng; các khả năng của sản phẩm và công ty; hỗ trợ kỹ thuật
Nhân sự	Các kỹ năng giao tiếp liên quan đến việc tiếp xúc với các cấp khác nhau của khách hàng
Tiếp thị	Các kỹ năng nghiên cứu liên quan đến việc phát triển liên tục thông tin về khách hàng; trao đổi về các yêu cầu của khách hàng với giám đốc sản phẩm v.v..

Tim được một NAM đủ tiêu chuẩn từ bên ngoài công ty và làm cho người đó thực hiện tốt vai trò của mình có thể là một nhiệm vụ lớn lao. Trước hết, người được tuyển dụng phải được huấn luyện về các sản phẩm của công ty cũng như về việc phụ trách các khách hàng quốc gia. Thứ hai, thành công của một NAM có thể rất phụ thuộc vào sự phối hợp từ các phòng ban khác của công ty. Một NAM mới được tuyển dụng từ bên ngoài là một người lạ đối với các nhân viên và phòng ban trong công ty. Người đó dù sao đi nữa cũng phải thành công với khách hàng cũng như thiết lập được hệ thống làm việc bao gồm sự hỗ trợ bên trong từ các chuyên viên kỹ thuật, nhân viên chào hàng tại khu vực và các nhân viên khác. Đây là một nhiệm vụ khó khăn.

Thù lao

Những chuyên viên có kinh nghiệm về trả thù lao đối với NAM cho biết rằng những người này phải được trả thù lao theo những cách phân ảnh được mức độ trách nhiệm cao và tài năng của họ. Nếu chỉ đơn giản trả lương cho họ cao hơn một mức so với lương cao nhất của nhân viên chào hàng thì chưa đủ. Toàn bộ thù lao của họ nên bao gồm một tiền lương cơ bản cao để tính đến những hoạt động không liên quan đến bán hàng của họ và một tỷ lệ thưởng khuyến khích theo kết quả công việc. Tỷ lệ này phải được kiểm soát cẩn thận vì một NAM có thể chịu trách nhiệm một doanh số bán đáng kể và đòi hỏi một mức thù lao trên 100.000 USD mỗi năm. Nói chung, tiền lương của NAM tăng khi trách nhiệm về doanh số bán tăng. Một chuyên viên gợi ý rằng thù lao của NAM nên bao gồm những yếu tố sau:

- * NAM phải luôn được trả lương cao hơn đáng kể so với nhân viên chào hàng hàng đầu trong khu vực để lôi cuốn và giữ được những người giỏi nhất.
- * NAM phải có một hệ thống thưởng khuyến khích dựa trên kết quả hoạt động cá nhân chứ không chỉ theo kết quả hoạt động của khu vực.
- * NAM phải có một hệ thống trả lương riêng biệt nhưng phải tương đối gắn kết với kế hoạch trả lương cho nhân viên chào hàng khu vực để khuyến khích sự cộng tác giữa đôi bên.

Đánh giá kết quả hoạt động của một giám đốc phụ trách khách hàng quốc gia

Doanh số bán và chi phí cao để duy trì một NAM trong khu vực cho thấy rằng việc đánh giá kết quả hoạt động của một NAM quan trọng hơn nhiều so với một nhân viên chào hàng. Thời gian đánh giá nên là 2-3 năm hơn là một năm và nên có sự tham gia nhiều hơn của khách hàng

vào tiến trình này. Bảng 4.3 liệt kê một số biện pháp đánh giá NAM được các công ty sử dụng và mức độ quan trọng của chúng trong quá trình đánh giá.

Hai tiêu chuẩn quan trọng nhất thuộc về tiêu chuẩn số lượng và đầu ra vì chúng nhấn mạnh hiệu quả của một NAM trong việc tạo thêm doanh số bán mới trong khi vẫn duy trì doanh số hiện có. Bốn biện pháp kế tiếp là những tiêu chuẩn chất lượng và đầu vào, tập trung vào những kỹ năng của NAM trong việc phát triển và thực hiện những kế hoạch tiếp thị và bán hàng. Những tiêu chuẩn này tương tự với những tiêu chuẩn áp dụng cho nhân viên chào hàng khu vực nhưng một NAM thì chịu trách nhiệm trực tiếp hơn về doanh số và lợi nhuận.

Bảng 4.3: Những biện pháp đánh giá quan trọng nhất được sử dụng đối với kết quả hoạt động của NAM

BIỆN PHÁP	DUỢC XẾP HẠNG BỞI NGƯỜI TRẢ LỜI (*)			TỔNG SỐ ĐIỂM
	3	2	1	
Phát triển thêm doanh số bán	77	14	0	259
Duy trì doanh số hiện có	57	28	3	230
Chất lượng của một chương trình khách hàng chính tổng quát	56	27	7	229
Thi hành hữu hiệu kế hoạch khách hàng	54	28	6	224
Khả năng phân phối các nhân viên chào hàng	37	43	11	208
Số lượng các kế hoạch khách hàng riêng biệt	37	45	6	207
Số lượng hợp đồng khách hàng	36	38	16	200
Chuyển đổi các khách hàng cạnh tranh	34	36	15	189
Bán các ứng dụng mới	30	33	18	174
Điều tra về thái độ khách hàng	28	31	21	167
Phần doanh số bán cho một số khách hàng đặc biệt	23	34	24	161
Số lượng các chủng loại sản phẩm được cải thiện	15	34	33	146
Số lần trình bày và giới thiệu việc bán hàng	5	14	46	129

(*) Số đầu tiên trong mỗi cột là sự xếp hạng của người trả lời, 3 là quan trọng nhất và 1 kém quan trọng nhất. Các con số trong bảng cho biết số người trả lời trong mỗi hạng. Tổng số điểm được tính bằng cách nhân số người trả lời với giá trị xếp hạng.

♦ ĐẠI DIỆN CHO NHÀ SẢN XUẤT

Công ty của John Lawson được Abie Products mua lại. Anh được bổ nhiệm làm giám đốc khu vực cho một loạt sản phẩm mới nhưng anh không thể hiểu tại sao ban lãnh đạo của Abie nhấn mạnh việc sử dụng đại diện sản xuất thay vì dùng đội ngũ chào hàng của công ty. Anh nghĩ "Mọi điều tôi nghĩ về họ đều là tiêu cực nhưng nếu đó là những gì mà vị phó chủ tịch mới mong muốn thì tôi phải làm để giữ được vị trí này. Tốt hơn là tôi nên tìm hiểu thêm cách hoạt động của họ!".

Kinh nghiệm và sự huấn luyện của John phù hợp với công việc truyền thống là quản lý đội ngũ nhân viên chào hàng trong đó một giám đốc bán hàng phụ trách các nhân viên chào hàng là

những nhân viên công ty. Tuy nhiên, người chủ mới của anh lại sử dụng các đại diện cho nhà sản xuất và John phải học cách sử dụng họ một cách hữu hiệu hoặc tìm một công việc mới.

Định nghĩa

Khoảng 50.000 công ty tại Hoa Kỳ không sử dụng đội ngũ chào hàng truyền thống. Thay vào đó, họ đã chọn phương pháp dùng các đại diện cho nhà sản xuất để bổ sung hoặc thay thế cho đội ngũ chào hàng. Một đại diện cho nhà sản xuất là một người hoặc một nhóm người hoạt động độc lập hoặc một công ty đại diện cho hai hoặc nhiều nhà sản xuất hoặc tổ chức dịch vụ trên một vùng lãnh thổ nào đó dựa trên cơ sở tiền hoa hồng nhưng thường đó là những sản phẩm không mang tính chất cạnh tranh với nhau.

Người hoặc công ty cung cấp ký hợp đồng sử dụng đại diện sản xuất được gọi là công ty gốc (principal).

Các đại diện cho nhà sản xuất tương tự như các đại lý phân phối khác trong đó họ là những doanh nhân độc lập và họ thực hiện bán những sản phẩm khác, thường là sản phẩm bổ sung. Sự khác nhau là đại diện cho nhà sản xuất thường không phải lưu kho hàng hóa và họ hoạt động theo thủ lao thuần túy dựa vào tiền hoa hồng. Vì công ty gốc không có đội ngũ chào hàng nên họ là đầu mối tiếp xúc chính của công ty tại thị trường. Để so sánh, trong năm 1987 các công ty bán buôn có doanh số khoảng 1,48 tỉ USD tại 390.000 cơ sở trong khi các đại diện cho nhà sản xuất đạt 263 triệu USD tại 42.000 cơ sở.

Vì sao phải sử dụng người đại diện cho nhà sản xuất?

Nếu đội ngũ chào hàng của công ty hoạt động hữu hiệu thì tại sao nhiều công ty lại phải sử dụng người đại diện cho nhà sản xuất để tiếp cận khách hàng? Một bản điều tra khoảng 300 công ty sử dụng đại diện cho nhà sản xuất cho thấy ba lý do quan trọng nhất của việc sử dụng này:

1. Chi phí rẻ hơn nhiều so với đội ngũ chào hàng. Chi phí cố định để duy trì một đội ngũ chào hàng ăn lương công ty có thể rất cao. Nói chung, các chi phí đào tạo, phúc lợi và hỗ trợ cho một nhân viên chào hàng có thể cao gấp đôi lương cơ bản mà không có gì bảo đảm sẽ đạt được doanh số bán. Để so sánh, các chi phí cố định dành cho đại diện cho nhà sản xuất thì rất thấp. Các tỷ lệ chi phí lưu động trên doanh số bán của người đại diện cho nhà sản xuất chắc chắn thấp hơn đội ngũ chào hàng của công ty cả về loại hàng lâu bền lẫn loại hàng mau hỏng. Yếu tố chi phí thấp đặc biệt quan trọng cho những công ty nhỏ không có khả năng trang trải các chi phí ban đầu và chi phí để duy trì một đội ngũ chào hàng và cho những công ty lớn khi hoạt động trong một thị trường nhỏ nhưng rất sinh lợi.

Ví dụ về quản trị bán hàng

Xerox sử dụng các đại lý bán hàng để đại diện cho sản phẩm của mình ở khu vực nông thôn. Những đại lý này thường làm chủ những nhà cung cấp nhỏ và có quan hệ với khách hàng trong khu vực. Những đại lý này không có chức danh hoặc quyền gì đối với sản phẩm của Xerox. Họ bán một mặt hàng cho khách và Xerox sẽ chở hàng trực tiếp đến cho người mua. Những đại lý này báo cáo cho giám đốc bán hàng khu vực của đội ngũ chào hàng trực tiếp.

2. Họ có một tỷ lệ chi phí trên doanh số tương đối cố định. Vì người đại diện cho nhà sản xuất hoàn toàn dựa vào việc bán hàng thành công nên hầu hết chi phí phát sinh khi sử dụng đại

diện cho nhà sản xuất là chi phí lưu động. Do đó tỷ lệ chi phí trên doanh số tương đối cố định cho dù doanh số cao hay thấp. Đặc điểm này có tầm quan trọng đặc biệt khi việc bán sản phẩm biến động nhiều, ví dụ như các sản phẩm thời vụ.

3. Họ có thể thâm nhập thị trường nhanh chóng. Một tổ chức đại diện cho nhà sản xuất hoạt động thành công trong một khu vực địa lý nhất định. Công ty gốc khi ký hợp đồng với một đại diện cho nhà sản xuất sẽ có thể tiến hành phân phối ngay và tiếp cận tới các khách hàng trong khu vực đó mà các khách hàng này đã được đại diện cho nhà sản xuất thăm viếng. Công ty gốc có thể phải mất nhiều năm để phát triển và huấn luyện đội ngũ chào hàng để phụ trách khu vực này một cách có hiệu quả.

Những đặc điểm của đại diện cho nhà sản xuất

Sự không hài lòng của công ty gốc là kết quả của những đặc điểm của các đại diện cho nhà sản xuất:

1. Một số công ty không thích việc thiếu kiểm soát. Người đại diện cho nhà sản xuất là một doanh nghiệp độc lập chứ không phải là một nhân viên của công ty. Giám đốc bán hàng không thể yêu cầu một đại diện cho nhà sản xuất dành một lượng thời gian nhất định nào đó cho những loại sản phẩm hoặc khách hàng nhất định nào. Công ty gốc phải làm việc rất nhiều để khuyến khích người đại diện cho nhà sản xuất hướng nỗ lực của họ vào những sản phẩm của công ty gốc.
2. Một đội ngũ chào hàng của công ty có thể được yêu cầu lưu trữ các báo cáo về những cuộc gọi điện thoại và cung cấp thông tin phản hồi cho công ty về tình hình thị trường. Một đại diện cho nhà sản xuất hoặc đội ngũ chào hàng của anh ta không thể buộc phải cung cấp loại thông tin phản hồi này. Một công ty gốc cần thông tin phản hồi thì phải tạo ra điều gì xứng đáng với nỗ lực thu thập thông tin của người đại diện, phải chấp nhận những mức độ thấp hơn của thông tin trực tiếp về sở thích của khách hàng và về biến động của thị trường, hoặc phải sử dụng những phương tiện khác để thu thập thông tin cần thiết.
3. Người ta không thể trông chờ đại diện của nhà sản xuất là một chuyên viên kỹ thuật về mọi sản phẩm trong dây chuyền sản xuất của công ty gốc. Do đó một công ty gốc có thể phải cung cấp nhiều hỗ trợ kỹ thuật cho nhà đại diện của nhà sản xuất hơn là cho đội ngũ chào hàng của chính mình. Ngoài ra, có thể một số vụ bán hàng có thể bị mất đi khi khách hàng đòi hỏi sự trả lời nhanh chóng về một vấn đề kỹ thuật nào đó mà người đại diện không thể đáp ứng.
4. Thông thường một đại diện của nhà sản xuất đại diện cho từ 3-4 công ty gốc, mỗi công ty có từ 20-1.000 mặt hàng. Vì thời gian và nỗ lực của người đại diện của nhà sản xuất bị chia sẻ giữa những công ty này nên một công ty phải cạnh tranh để thu hút sự chú ý của người đại diện cho nhà sản xuất không chỉ đối với các đối thủ có sản phẩm cạnh tranh trực tiếp mà cả với các sản phẩm khác nữa.
5. Vì người đại diện cho nhà sản xuất chỉ được trả tiền trên doanh số bán nên có thể rất khó và đôi khi không thể yêu cầu những người này tham gia vào những hoạt động không liên quan đến việc bán hàng như thu thập thông tin hoặc cung cấp dịch vụ trực tiếp về huấn luyện hoặc trình bày. Những hoạt động này quan trọng đối với công ty gốc hơn là đối với người đại diện cho nhà sản xuất. Trừ phi công ty gốc mang đến cho người đại diện sự khuyến khích và huấn luyện thì những hoạt động này mới được thực hiện.

Công ty có sẵn sàng sử dụng người đại diện cho nhà sản xuất nay không?

Quyết định của công ty sử dụng đại diện cho nhà sản xuất để bổ sung hoặc thay thế đội ngũ chào hàng trực tiếp là một quyết định quan trọng. Thường đó là sự lựa chọn kênh phân phối cơ y nghĩa chiến lược mà công ty phải xem xét lý do và các khả năng lãi hoặc lỗ tiềm tàng khi quyết định. Để đạt được thành công, mối quan hệ giữa công ty gốc - đại diện cho nhà sản xuất phải là một điều gì đó quan trọng hơn là thứ quan hệ có thể hủy bằng cách báo trước 30 ngày. Cần phải trả lời một cách khẳng định và có sức thuyết phục trước khi đưa ra quyết định.

Ban lãnh đạo cấp cao có sốt sắng với ý kiến này không?

Công ty phải sử dụng người đại diện như một bộ phận nhận thức của chiến lược phân phối. Nếu chỉ nói một cách đơn giản “Đội ngũ bán hàng hiện tại của chúng tôi không thể thâm nhập vào ngành công nghiệp hóa chất, do đó chúng ta hãy thử dùng những người đại diện để xem họ làm việc như thế nào” thì gần như là thất bại. Sự tiếp cận một cách ngẫu nhiên này phải bị thay thế bằng một cam kết mạnh mẽ đối với những người đại diện như là những đối tác bình đẳng trong công ty nhằm hướng đến thành công. Một khi đã cam kết với những đại diện này thì các đơn đặt hàng của họ phải được hoàn thành nhanh chóng, họ phải được cung cấp đầy đủ sự hỗ trợ về kỹ thuật và hành chính và họ phải được trả tiền nhanh chóng và toàn bộ.

Công ty và các nhân viên quản trị có mong muốn và có khả năng chấp nhận tính độc lập và sự thành công của người đại diện hay không?

Sử dụng đại diện cho nhà sản xuất có thể là một thử thách mới đối với những người lãnh đạo đã quen với việc “kiểm soát” đội ngũ chào hàng. Những đại diện cho nhà sản xuất là những doanh nhân độc lập và có xu hướng gìn giữ kiên định tính độc lập này. Những nỗ lực chân thành của họ phải được bảo đảm bởi sự cộng tác và lãnh đạo chứ không phải là bằng sự đe dọa. Các giám đốc bán hàng quản lý những người này phải là những người đặc biệt hiểu biết rõ về bản chất liên kết của mối quan hệ này.

Điều mà nhiều công ty thường quên là nếu hệ thống trả thù lao được thiết kế đúng đắn thì đại diện cho nhà sản xuất càng thành công, công ty cũng càng thành công. Những nhà lãnh đạo công ty phải được chuẩn bị để chấp nhận rằng một số đại diện cho nhà sản xuất có thể kiếm được nhiều tiền hơn chính họ. Một công ty gốc có thể kết luận rằng mình có nên thay thế một đại diện cho nhà sản xuất bằng đội ngũ chào hàng của công ty khi chi phí cho tiền hoa hồng của người đại diện đã vượt quá chi phí trực tiếp của đội ngũ chào hàng. Không đơn giản là như vậy vì có nhiều phí tổn gián tiếp đáng kể khác nhưng không dễ nhận ra cho đến khi một đội ngũ chào hàng được đưa vào vị trí. Ví dụ, chi phí của công ty gốc có thể đột ngột tăng vọt lên khi đội ngũ chào hàng trực tiếp không bao giờ có thể đạt được việc tiếp cận khách hàng hiệu quả như là người đại diện cho nhà sản xuất.

Quản lý các đại diện cho nhà sản xuất

Những công ty gốc phải có sự thận trọng khi quản lý các đại diện cho nhà sản xuất. Giám đốc bán hàng của công ty gốc chịu trách nhiệm quản lý các đại diện cho nhà sản xuất phải có khả năng làm việc với những con người độc lập và dành một sự chú ý đặc biệt cho trách nhiệm này. Sự chú ý đặc biệt được dành cho việc tuyển dụng, lựa chọn và huấn luyện.

Tuyển dụng

Trong nhiều khía cạnh, tuyển dụng một đại diện cho nhà sản xuất dễ hơn tuyển dụng một nhân viên chào hàng cho đội ngũ chào hàng của công ty. Người đại diện cho nhà sản xuất là một công ty được thiết lập nhằm mục đích bán hàng để kiếm sống. Do đó, thông thường nên đăng quảng cáo trên những tờ báo và tạp chí kinh doanh thích hợp như Wall Street Journal và Agency Reports. Những nguồn khác như các đại diện sẵn có, bạn bè cùng ngành, những nhà tuyển dụng tự nguyện nghiệp và các triển lãm thương mại cũng có thể cung cấp tên của các tổ chức đại diện.

Lựa chọn

Lựa chọn một đại diện cho nhà sản xuất có thể tốn nhiều thời giờ nhưng đó là một công việc thiết yếu. Ba tiêu chuẩn quan trọng nhất để lựa chọn người đại diện là hiểu biết của họ về ngành hàng, tính chuyên nghiệp và ảnh hưởng của họ đối với khách hàng. Trước khi lựa chọn thực sự trả lời những câu hỏi sau:

1. Tổ chức đại diện cho nhà sản xuất có thể phụ trách khu vực địa lý này tốt như thế nào? Bạn dự định dành độc quyền khu vực cho tổ chức đại diện này nên bạn cần biết rằng liệu họ có đủ thời gian và nhân lực để phụ trách khu vực một cách toàn diện hay không.
2. Bao nhiêu loại hàng khác mà tổ chức này có thể phụ trách? Người đại diện phụ trách quá nhiều mặt hàng sẽ không thể tập trung nỗ lực vào sản phẩm của bạn.
3. Tâm bao phủ của những sản phẩm này là gì? Chúng có thể cạnh tranh với sản phẩm của bạn về mặt chất lượng, giá cả thị trường.
4. Người đại diện cần được huấn luyện và hỗ trợ như thế nào? Những yêu cầu huấn luyện của họ là gì trong các kỹ năng như quản trị khách hàng, quảng cáo, tiếp thị và bán hàng?
5. Người đại diện có cần được huấn luyện kỹ thuật không? Nếu không có năng lực kỹ thuật thích hợp, người đó không thể thành công. Công ty gốc có thể phải cung cấp việc huấn luyện ban đầu và/ hoặc liên tục.
6. Tổ chức đại diện có cần phải trung thực hay không? Tổ chức Manufacturer's Agent National Association (MANA) có một danh sách các hội viên là những đại diện cho nhà sản xuất. Ngoài việc hỗ trợ một tài liệu về đạo đức, MANA có một danh sách trên máy tính về những hoạt động trong quá khứ của các công ty gốc và tổ chức đại diện. Kiểm tra về tín dụng và trực tiếp tiếp xúc với các khách hàng trong khu vực hoạt động của người đại diện cũng có thể mang lại những thông tin quan trọng.
7. Uy tín trong ngành và đối với khách hàng của người đại diện tại khu vực mà bạn dự tính giao cho họ là gì? Người đại diện có được khách hàng xem là đủ năng lực tại khu vực hoạt động hay không? Anh ta có tiếp cận được những người ra quyết định mua hàng hay không? Anh ta có hăng hái không những khi bán hàng mà cả khi theo dõi tiếp và giải quyết khó khăn nếu có?

Công ty cần có những câu trả lời chính xác trước khi họ cam kết trên hợp đồng đối với tổ chức đại diện.

Huấn luyện

Một công ty gốc chịu trách nhiệm huấn luyện tổ chức đại diện và đội ngũ chào hàng của

minh, bao gồm huấn luyện về các loại sản phẩm hiện tại cũng như những sản phẩm và chương trình mới (Các chương trình và thủ tục huấn luyện được nêu chi tiết trong chương 12-13 nói chung có thể áp dụng cho trường hợp này). Sự khác nhau chủ yếu là do đại diện cho nhà sản xuất làm việc theo một kế hoạch tiên hoa hồng nên thời gian mà họ xa rời hoạt động bán hàng ảnh hưởng đến thu nhập của họ. Do đó bất kỳ sự huấn luyện nào cũng phải trực tiếp liên hệ đến việc khuyến khích gia tăng doanh số.

Khuyến khích và quản lý

Các công ty gốc khuyến khích các đại diện cho nhà sản xuất luôn đưa ra câu trả lời dựa vào chế độ thù lao. Ngược lại, khi được hỏi điều gì khuyến khích mình, đại diện cho nhà sản xuất thường trả lời "xây dựng mối quan hệ". Hiển nhiên mâu thuẫn phát sinh vì người đại diện mong đợi tiên hoa hồng và các khuyến khích khác tỏ ra hợp lý nhưng cảm thấy rằng sự khuyến khích thực sự xuất phát từ mối quan hệ công ty - người đại diện.

Những mục tiêu khuyến khích và sự tận tâm có thể được thực hiện tốt bằng cách phát triển cảm nghĩ giữa công ty gốc và người đại diện sao cho họ cảm thấy hòa hợp với nhau. Một cách để phát triển thành công ý niệm về những mục tiêu được cùng nhau chia sẻ là thiết lập những hội đồng tư vấn.

Một công ty thực sự sốt sắng với việc sử dụng nhà đại diện cho nhà sản xuất có thể thành lập một hội đồng tư vấn tích cực hoặc thụ động bao gồm một số đại diện cho nhà sản xuất. Một hội đồng tư vấn thụ động được thông tin về các kế hoạch, chương trình và hoạt động của công ty; một hội đồng tích cực hơn có thể hoàn toàn tham gia vào việc tạo lập và thực hiện kế hoạch. Trong cả hai trường hợp này, người đại diện đều được xem như có những đóng góp vào sự thành công của công ty gốc và hội đồng này mang lại một kênh thông tin liên lạc chính thức cũng như một diễn đàn trong đó thu thập những ý kiến của họ. Công ty nên nhận thấy rằng hội đồng này phải mang tính độc lập. Sự hiện hữu của hội đồng này có thể bị mất đi nếu nó bị các nhà đại diện xem như một công cụ mà công ty dùng để kiểm soát họ.

Thù lao

Người đại diện cho nhà sản xuất thường có thu nhập dựa thuần túy dựa vào tiên hoa hồng. Tỷ lệ hoa hồng này thay đổi đáng kể tùy theo công ty và ngành, từ mức thấp như 2% cho đến mức cao là 25%, với mức hoa hồng thông thường từ 6-8%. Những kết quả điều tra các công ty gốc cho thấy rằng 5% trong số các công ty trả hoa hồng trên cơ sở món hàng riêng lẻ bán được, 44% trả hoa hồng cho cả loạt sản phẩm và 5% trả tùy thuộc vào thị phần bán được.

Thu nhập cá nhân có thể thay đổi rất nhiều tùy thuộc vào chất lượng của công ty gốc và khu vực hoạt động, khả năng và sự hăng hái của người đại diện. Tuy nhiên, rõ ràng là công ty nên làm cho hệ thống thù lao càng đơn giản càng tốt. Một công ty càng dùng nhiều yếu tố để tính toán thù lao cho người đại diện thì kết quả hoạt động càng thấp.

Các vấn đề đạo đức

Có rất nhiều khía cạnh đạo đức trong lĩnh vực này. Một trong những vấn đề quan trọng xoay quanh quyền sở hữu đối với khách hàng. Hãy tưởng tượng khung cảnh sau: Người đại diện cho nhà sản xuất đã "mở cửa" khu vực hoạt động của mình cho công ty gốc, giới thiệu sản phẩm của công ty này cho một số khách hàng. Một ngày nọ, một khách hàng lớn gọi điện cho công ty và

nói rằng mình muốn đi trực tiếp. Người đại diện đã đề nghị một dịch vụ tốt cho khách hàng này nhưng người khách hàng tin rằng có thể mua hàng với giá thấp hơn và nhiều dịch vụ kỹ thuật hơn bằng cách liên hệ trực tiếp. Công ty biết rằng khách hàng này không nên làm như vậy nhưng công ty sẽ thêm được 3% lợi nhuận bằng cách tiếp nhận khách hàng qua điện thoại. Các đại diện cho nhà sản xuất cũng có những tình huống xung đột của họ. Bạn sẽ làm gì trong tình huống sau? Công ty gốc lại hơi chậm trễ trong việc thanh toán tiền sản phẩm bán được vào tuần trước. Trên thực tế người đại diện không thể có lợi khi nhận khoản tiền chiết khấu trả sớm của một công ty gốc khác đưa ra do thấy công ty gốc này thanh toán chậm. Người đại diện phải lập một hóa đơn gốc tính tiền cho một "kỳ huấn luyện" ngẫu tạo để bù lại số tiền chiết khấu bị mất do trả sớm.

Có những tình huống pháp lý và đạo đức khác có thể là mối quan tâm thường xuyên của cả công ty gốc và người đại diện.

♦ TIẾP THỊ TỪ XA

Công ty The Hallmark Cards ở thành phố Kansas có một mạng lưới 20.000 đại lý bán hàng trên toàn quốc. Một số đại lý cực kỳ nhỏ. Với một cơ sở lưu trữ các dữ liệu được cập nhật hóa những loại hàng gì và khi nào từng đại lý đã mua, các đại diện tiếp thị từ xa của Hallmark có thể làm việc một cách có hiệu quả với các đại lý trên điện thoại để nắm tình hình một cách chính xác.

Hallmark đã sử dụng điện thoại như một công cụ hữu hiệu nhằm duy trì mối quan hệ vững chắc với khách hàng. Điện thoại cũng là một công cụ hữu hiệu để duy trì mối liên hệ với một số lớn các khách hàng nhỏ mà công ty không thể bố trí một nhân viên chào hàng đến gặp thường xuyên. Tiếp thị từ xa đóng một vai trò quan trọng trong chiến lược quản trị bán hàng và bán hàng bằng cách tiếp xúc trực tiếp.

Tiếp thị từ xa là một phương pháp tiếp thị sử dụng công nghệ viễn thông như một phần của chương trình tiếp thị được quản lý tổ chức và lập kế hoạch tốt với các đặc điểm nổi bật của việc bán hàng cá nhân bằng cách tiếp xúc trực tiếp và sử dụng những mối liên hệ từ xa. Việc tiếp thị từ xa áp dụng vào việc bán hàng bằng cách tiếp xúc trực tiếp có thể bắt nguồn từ đội ngũ bán hàng "bên trong" của nhà sản xuất. Lực lượng bán hàng này cũng làm việc trực tiếp với khách hàng, thực hiện những hoạt động như chào hàng và quản lý đơn đặt hàng, giải quyết vấn đề khó khăn. Ngày nay lực lượng bán hàng bằng cách tiếp thị từ xa thực hiện tất cả những hoạt động này và nhiều việc khác nhau.

Trong hầu hết các tình huống bán hàng, tiếp thị từ xa có tính chất bổ sung hơn là thay thế cho nhân viên chào hàng khu vực. Tuy nhiên, phần lớn lý do của việc bùng nổ những nỗ lực tiếp thị từ xa liên quan đến bán hàng là do phí tổn cao của sự liên hệ mặt đối mặt. Chi phí trực tiếp của một nhân viên chào hàng trung cấp có thể từ 45.000 đến 53.000 USD mỗi năm, trong khi thù lao cho một nhân viên trung bình của đội ngũ nhân viên chào hàng bên trong bằng cách tiếp thị từ xa chỉ từ 19.000 đến 23.000 USD. Và trong khi một nhân viên chào hàng tại khu vực hoạt động có thể tiến hành 8 cuộc gọi điện thoại mỗi ngày, thì một nhân viên tiếp thị từ xa có thể thực hiện cùng một số lượng cuộc gọi như vậy trong vòng một giờ. Ngoài ra, việc gọi điện thoại của một nhân viên chào hàng cho những khách hàng nhỏ thường có chi phí không hợp lý. Do đó trong một số trường hợp đội ngũ chào hàng bằng cách tiếp thị từ xa là một nhân tố thành công cho các công ty nhỏ lẫn công ty lớn.

Một cách đơn giản để phân loại các ứng dụng của tiếp thị từ xa là chia nó ra làm hai loại: ứng dụng liên quan đến bán hàng và ứng dụng không liên quan đến bán hàng.

Ứng dụng không liên quan đến bán hàng

Tiếp thị từ xa không liên quan đến bán hàng tập trung chủ yếu và đơn giản vào việc phục vụ khách hàng trước và sau khi bán hàng trong ba lĩnh vực: xử lý và quản lý các đơn đặt hàng, cung cấp thông tin và thu thập những than phiền. Trong cả ba lĩnh vực này, người đại diện bộ phận phục vụ khách hàng được huấn luyện để có quan hệ đúng đắn với khách hàng một cách trực tiếp, mang đến cho nhân viên chào hàng sự hỗ trợ nhanh chóng và một khả năng nhất định trong việc giải quyết khó khăn.

Xử lý và quản lý các đơn đặt hàng

Sau một cuộc gọi điện thoại để bán hàng có kết quả thì một trong những phần việc ưa thích của một nhân viên chào hàng là viết đơn đặt hàng. Nhưng vì các nhân viên chào hàng được huấn luyện chủ yếu để bán hàng chứ không phải để viết đơn đặt hàng nên có thể họ mắc lỗi. Ngoài ra, sau khi hợp đồng được viết và lưu trữ vào hồ sơ, các nhân viên chào hàng không nhất thiết phải là những người theo dõi và quản lý đơn đặt hàng này. Điều này đặc biệt đúng khi việc xử lý và quản lý đơn đặt hàng chỉ là những thủ tục. Những hoạt động này không phải là cách sử dụng thời giờ và nỗ lực của nhân viên chào hàng một cách hữu ích nhất.

Các nhân viên chào hàng được hỗ trợ một cách hữu hiệu và hợp lý của việc tiếp thị từ xa trong lĩnh vực xử lý hợp đồng. Ví dụ như Digital Equipment Corporation có 14 nhân viên chào hàng bằng cách tiếp thị từ xa phụ trách khoảng 14.000 cuộc gọi điện thoại từ khoảng 9.000 khách hàng. Nhiều công ty khác sử dụng tiếp thị từ xa để theo dõi những đơn đặt hàng sao cho chúng được viết đúng, để lên kế hoạch sản xuất, để bảo đảm rằng hàng được giao đúng hẹn và để theo dõi việc chuyển chở hàng đến điểm giao hàng. Tất cả những nỗ lực này bổ sung cho đội ngũ chào hàng và cho phép họ gia tăng hiệu suất bằng cách dùng nhiều thời gian tiếp xúc với khách hàng và tìm kiếm hợp đồng mới.

Cung cấp thông tin

Không phải là bất thường khi một khách hàng có một vài khó khăn nhỏ trong việc sử dụng sản phẩm. Những vấn đề này thường đòi hỏi những thông tin rất đặc trưng về những thay đổi trong cách sử dụng sản phẩm hoặc những ứng dụng đặc biệt. Một chuyên viên thông tin bằng cách tiếp thị từ xa thì sẵn sàng đáp ứng nhanh hơn một nhân viên chào hàng và có thể được huấn luyện chỉ để cung cấp các thông tin mang tính đặc trưng cao về kỹ thuật.

Trong nhiều tình huống về công nghiệp và hàng tiêu dùng, thông tin về sản xuất và giao hàng là rất quan trọng đối với khách hàng. Những chuyên viên thông tin bằng cách tiếp thị từ xa có thể đóng vai trò chủ yếu trong việc cung cấp dịch vụ hỗ trợ bán hàng quan trọng này.

Lưu trữ hồ sơ về những điều phàn nàn

Đây là một lĩnh vực đặc biệt trong việc phục vụ khách hàng vì nếu những vấn đề của khách hàng không được giải quyết nhanh chóng và thỏa đáng thì hầu như chắc chắn sẽ mất cơ hội bán hàng lần nữa. Một chuyên viên tiếp thị từ xa được huấn luyện để giải quyết những lời phàn nàn của khách hàng và duy trì việc làm này có thể giúp xây dựng những mối quan hệ tích cực và mạnh mẽ với khách hàng.

Ứng dụng liên quan đến bán hàng

Việc tiếp thị từ xa có tác dụng tích cực đáng kể hơn nhiều so với những ứng dụng không liên quan đến bán hàng. Hầu hết những ứng dụng tiếp thị từ xa liên quan đến việc bán hàng đều đòi hỏi một loại người khác, hăng hái hơn. Có ba lĩnh vực hoạt động liên quan đến bán hàng: Trước khi bán, khi bán và sau khi bán.

Những hoạt động trước khi bán

Một trong những hoạt động quan trọng hơn cả của những hoạt động tiếp thị từ xa trước khi bán là sự phân loại các đầu mối để bán hàng (lead qualification). Một nhân viên chào hàng thường được trao cho một xấp "phiếu yêu cầu" chứa những đầu mối hứa hẹn và được yêu cầu tiếp tục theo dõi chúng. Rất hiếm khi một khách hàng tiềm năng tốt không được phát hiện: thường những sự tiếp xúc mặt đối mặt mang lại những câu trả lời ví dụ như "Chúng tôi vẫn chưa sẵn sàng mua hàng", "Chúng tôi đang xem xét", và "Chúng tôi đã đổi ý". Thời gian của một nhân viên chào hàng có giới hạn, việc phát triển và đánh giá những phiếu này là một quá trình tốn thì giờ.

Một đại diện tiếp thị từ xa hữu hiệu hơn nhiều trong việc liên hệ với các đầu mối này và xác định một số ít có thể trả lời một cuộc gọi điện thoại của nhân viên chào hàng. Thông thường một cuộc gọi điện thoại đơn giản sẽ biết rằng một đầu mối là muốn hay không muốn mua vào lúc này. Trao cho nhân viên chào hàng một danh sách đã loại bỏ những người không muốn hoặc không thể mua có thể nâng cao tính hiệu quả và tính hợp lý của đội ngũ chào hàng.

Bán hàng/ dịch vụ

Trong một chương trình quản lý khách hàng, những nhân viên tiếp thị từ xa là đội ngũ chào hàng cho toàn bộ hoặc một số khách hàng. Nhiều công ty nhận thấy rằng khoảng 80% doanh số bán của công ty phát sinh từ 20% số khách hàng. Họ thấy rằng duy trì quan hệ trực tiếp với những khách hàng lớn (20%) là cần thiết nhưng sẽ không có lợi khi thường xuyên tiếp xúc với những khách hàng nhỏ (80%). Tình trạng khó xử là các khách hàng nhỏ thường đại diện cho một doanh số lớn và khoản lợi nhuận mà người bán không thể bỏ mặc cho đối thủ cạnh tranh. Một giải pháp cho vấn đề này là đội ngũ chào hàng từ xa:

- * Công ty A.B ở Chicago có khoảng 100.000 khách hàng nhỏ mà chi phí của một cuộc viếng thăm để bán hàng đã vượt quá lợi tức trung bình có được từ cuộc viếng thăm này. Tuy nhiên, về tổng số thì các khách hàng này lại đại diện cho một thị phần đặc biệt lớn. Giải pháp của công ty là thay thế quan hệ tiếp xúc cá nhân bằng quan hệ qua điện thoại, kết quả là doanh số bán tăng lên đáng kể mà chi phí lại giảm nhiều.
- * Công ty vô ruột xe Kelly-Springfield sử dụng khoảng 30 nhân viên tiếp thị từ xa phục vụ cho khoảng 3.000 khách hàng nhỏ mỗi tuần về giải quyết khó khăn và đặt hàng.

Đội ngũ tiếp thị từ xa cũng được sử dụng để bán hàng cho mọi khách hàng bất kể quy mô và để duy trì những khách hàng cũ đang ngủ ngủ:

- * Ellett Brothers của South Carolina là nhà phân phối các sản phẩm thể thao. Tiếp thị từ xa để xướng bổ sung cho đội ngũ chào hàng khu vực nhưng sau đó công ty thấy rằng bán hàng từ xa hiệu quả hơn bán hàng bằng cách tiếp xúc trực tiếp. Công ty đã không còn sử dụng đội ngũ chào hàng khu vực và doanh số đã tăng gấp sáu lần với việc bán hàng qua điện thoại.

- * General Electric có khoảng 45 trung tâm tiếp thị từ xa khác nhau với 2.000 nhân viên bán đủ mặt hàng từ những phụ tùng thiết bị y tế rẻ tiền cho đến những hệ thống năng lượng, đất giá.

Ví dụ về quản trị bán hàng

Một cuộc nói chuyện điện thoại để bán hàng có thể như sau:

“Có phải là ông Allen của Allen’s Fabrics and Furniture? Đây là công ty bán buôn Bates Fabrics. Chúng tôi đang có đợt bán hàng tồn kho loại vải chất lượng cao mà ông thường mua của chúng tôi. Chúng tôi ưu tiên bán cho khách hàng quen để họ có sự lựa chọn rộng rãi nhất. Chúng tôi giảm giá 25% cộng với việc ông sẽ không phải thanh toán trước tháng giêng. Ông có muốn đặt hàng không?”

Những hoạt động sau khi bán

Mục đích của việc tiếp thị từ xa sau khi bán hàng là khuyến khích khách hàng gia tăng quy mô đơn đặt hàng bằng cách mua thêm sản phẩm bổ sung. Một nhóm nhân viên tiếp thị từ xa có thể tỏ ra đặc biệt hữu hiệu cho công ty.

Ví dụ về quản trị bán hàng

Một cuộc nói chuyện điện thoại để bán hàng có thể như sau:

“Có phải là cô Carlisle của công ty Johnstown Manufacturing? Chúng tôi hoan nghênh việc cô mua thiết bị của chúng tôi. Tuy nhiên, theo kinh nghiệm từ phòng dịch vụ của chúng tôi với loại máy đặc biệt này cô cần phải tăng tuổi thọ của các thiết bị và giảm thời gian máy dừng lại để bảo hành bằng việc sử dụng một loại dầu nhờn của chúng tôi. Chúng tôi có thể gửi đúng loại dầu nhờn dành cho loại máy của cô và một lịch bảo trì. Như vậy được chứ? Tốt lắm, xin cảm ơn!

“Xin chào, có phải là ông Wison của công ty Acme Freight không? Tôi là Bob ở công ty cung ứng Elton đây. Hôm qua ông đã mua 5 thùng giấy, 6 thùng ruy băng với tổng giá trị đơn đặt hàng là 452 USD. Nếu ông mua thêm 48 USD nữa, ông sẽ được hưởng 3% chiết khấu, tức là 15 USD. Điều đó có nghĩa là một lượng hàng 48 USD chỉ phải trả 33 USD. Tôi có thể đề nghị ông mua thêm một thùng giấy vì tính đặc biệt chứ?”

Có những ý kiến tranh luận rằng người nhân viên chào hàng nên theo dõi để xử lý đơn đặt hàng. Về lý thuyết thì ý kiến này đúng nhưng trên thực tế nhân viên chào hàng có thể mắc sai lầm và bỏ lỡ một số cơ hội. Hơn nữa, một nhân viên chào hàng, đặc biệt khi người đó có một danh sách rất nhiều khách hàng, sẽ có thể không tiếp cận được với mọi thông tin cần thiết để hoàn thành những việc mà một nhân viên ngồi trong văn phòng làm việc với máy tính có thể thực hiện. Những sự viếng thăm tiếp theo sau đơn đặt hàng ban đầu có thể làm gia tăng đáng kể doanh số và lợi nhuận.

Quản trị bán hàng và tiếp thị từ xa

Bán hàng qua điện thoại có thể đặc biệt thành công. Nhưng việc đưa hoạt động này vào tổ chức đòi hỏi một sự suy nghĩ cẩn thận và là một tình huống tiềm tàng cho công việc quản trị. Một đội ngũ chào hàng hiện có chịu trách nhiệm khách hàng sẽ hoan nghênh sự hỗ trợ của hoạt động tiếp thị từ xa dành cho các hoạt động không liên quan đến bán hàng. Tuy nhiên, họ có thể

lắm thấy bị đe dọa nếu công ty đơn phương đưa ra hoạt động tiếp thị từ xa nhằm mục đích bán hàng. Cảm nghĩ bị đe dọa này có thể biểu lộ như những lời phàn nàn từ các nhân viên chào hàng về “sự can thiệp” và “các lỗi lầm” của các nhân viên tiếp thị từ xa. Trách nhiệm của việc quản lý bán hàng là phải bảo đảm rằng nhân viên chào hàng thấy rằng nhân viên tiếp thị từ xa hỗ trợ chứ không phải là thay thế họ. Những vấn đề này có thể dự kiến trước được. Ví dụ, công ty Goodall Rubber, trước khi đưa ra một đội ngũ chào hàng tiếp thị từ xa, đã yêu cầu các nhân viên chào hàng xác định 25 khách hàng kém hứa hẹn đã có lời hứa mua hàng và cho các nhân viên này 3 tháng để hoạt động. Sau 3 tháng, đội ngũ chào hàng bằng cách tiếp thị từ xa sẽ phụ trách những khách vẫn còn kém hứa hẹn, nếu một khách hàng đã mang lại một doanh số đủ lớn thì sẽ được trả lại cho nhân viên chào hàng thích hợp.

BÁN HÀNG BẰNG CÁCH TRIỂN LÃM THƯƠNG MẠI

Người ta ước lượng rằng các công ty Hoa Kỳ hàng năm chi tiêu hơn 25 tỷ USD vào các cuộc triển lãm thương mại. Chi phí này chỉ kém hơn số tiền sử dụng vào việc quảng cáo trên báo và trên truyền hình. Một cuộc triển lãm thương mại là một thành phần trong chiến lược thúc đẩy bán hàng của công ty và nhiều công ty lệ thuộc nặng nề vào đội ngũ chào hàng đại diện cho công ty tại cuộc triển lãm.

Tại sao lại tham gia những cuộc triển lãm thương mại?

Tuy rằng các công ty, do sức ép cạnh tranh buộc phải tham gia vào những cuộc triển lãm thương mại nhưng cũng còn có những lý do quan trọng khác:

Những lý do quản trị

Những cuộc triển lãm thương mại mang lại cho ban lãnh đạo một cơ hội chính thức và không tốn kém để thu nhập những thông tin cạnh tranh có giá trị chỉ bằng cách đơn giản là rào bước qua gian hàng của đối thủ cạnh tranh, đặt câu hỏi và thậm chí còn có thể chụp hình. Ngoài ra, sự hiện diện tại một cuộc triển lãm thương mại quan trọng có thể giúp cải thiện tinh thần của nhân viên và duy trì hình ảnh của công ty trong trí nhớ của khách hàng và khách hàng tiềm năng.

Tính hiệu quả của chi phí

Những cuộc triển lãm thương mại có thể là biện pháp rất hữu hiệu về mặt chi phí để tiếp xúc các khách hàng tiềm năng. Chi phí cho mỗi cuộc tiếp xúc tại một cuộc triển lãm thương mại có thể vào khoảng 60-70 USD trong khi một cuộc viếng thăm công nghiệp để dàng vượt quá 200 USD. Những sự tiết kiệm này tăng lên rất nhiều vì khách hàng đến với nhân viên chào hàng và nhân viên có thể thấy một số lượng lớn khách hàng trong một thời gian rất ngắn. Sự tham gia triển lãm là đặc biệt quan trọng cho những công ty nhỏ với tài sản hạn chế vì họ có thể đạt được sự giao tiếp quốc gia và quốc tế một cách tương đối không tốn kém lắm và cạnh tranh bình đẳng với những đối thủ cạnh tranh lớn hơn.

Tiếp cận những khách hàng và những nhà phân phối tiềm năng mới

Một nghiên cứu cho thấy rằng khoảng 80% người tham dự chưa từng được một nhân viên chào hàng đến thăm viếng trong năm trước. Trên thực tế, những người này đến dự triển lãm để

gặp những nhà phân phối khác nhau và mua sắm phần lớn lượng hàng cần mua trong năm. Công ty không tham dự triển lãm và không chuẩn bị cho đội ngũ chào hàng đối với những người tham dự dễ dàng mất đi cơ hội tiếp cận khách hàng.

Nhiều cuộc triển lãm thương mại mang lại cho những người tham gia cơ hội phát triển những thị trường mới vì các đại diện cho nhà sản xuất thường đến dự triển lãm để cố gắng nhận định những công ty mà họ có thể đại diện. Công ty dự triển lãm có thể phỏng vấn cá nhân những người đại diện này và trưng bày loại sản phẩm của mình.

Liên hệ trực tiếp với những người ra quyết định

Những người tham dự triển lãm thương mại thường là những người có quyền ra quyết định cho các công ty mà họ đại diện. Thường rất khó gặp những người này trong văn phòng của họ mà có thể làm cho họ thật sự tập trung chú ý. Một sự trình bày tốt có thể thu hút nhiều người có quyền quyết định và sau đó nhân viên chào hàng có thể có thời gian nói chuyện riêng với họ, một tình huống không luôn luôn xảy ra khi họ ở trong văn phòng.

Trưng bày sản phẩm

Những sản phẩm mà nhân viên chào hàng không thể dễ dàng mang đi hoặc trưng bày có thể được trưng bày và vận hành cho một số khách hàng tiềm tàng xem. Những sản phẩm từ các thiết bị y tế và phần cứng của máy tính cho đến các thiết bị xây dựng lớn có thể được trưng bày tại triển lãm mà không phải đưa nó vào trong cốp đựng hàng mẫu của nhân viên chào hàng. Ví dụ, phòng Hệ thống điều khiển của công ty General Electric đã tổ chức một buổi tiệc trên tàu du lịch chạy bằng hệ thống phản ứng của mình. Ngay tại buổi tiệc đã có một đơn đặt hàng và có thêm ba đơn đặt hàng trong vòng một tháng.

Đạt được những mục tiêu liên hệ với việc bán hàng

Một số cuộc triển lãm thương mại tồn tại vì chúng mang lại một cơ hội cho người bán và người mua gặp gỡ, trao đổi thông tin, và trong một số trường hợp thì hoàn tất các thỏa thuận mua bán. Những mục tiêu liên hệ tới việc bán hàng bao gồm một số những đầu mối tiềm tàng được phát sinh, những mối liên hệ với nhà phân phối và khách hàng trực tiếp được thực hiện và doanh số bán thực sự. Ví dụ, những công ty như AT & T thiết lập một trong những mục tiêu tham dự hội chợ triển lãm là đạt được một số lượng các đầu mối để bán hàng.

Chuẩn bị cho triển lãm thương mại

Cần rất thận trọng trong việc chuẩn bị triển lãm thương mại, vì có thể đó là một cơ hội ít nhất là trong một năm để có được một mối liên hệ mặt đối mặt hữu hiệu với khách hàng. Sự chuẩn bị này bao gồm việc hoạch định trước và huấn luyện đội ngũ chào hàng.

Hoạch định

Sự chuẩn bị nên bắt đầu từ trước cuộc triển lãm. Phải đặt ra trường hợp mục tiêu cần đạt tới, cách thực hiện các kế hoạch và dự trù kinh phí.

Những mục tiêu đặt ra phải được xác định là những gì công ty cần cố gắng đạt tới. Ví dụ như khi công ty đang cố gắng giới thiệu một sản phẩm mới thì các mục tiêu có thể đóng khung trong việc tìm kiếm các khách hàng tiềm năng và các đầu mối. The Engineer Bureau of