

LƯU ĐAN THỌ – NGUYỄN VŨ QUÂN

# QUẢN TRỊ BÁN HÀNG HIỆN ĐẠI

(LÝ THUYẾT VÀ TÌNH HUỐNG ỨNG DỤNG CỦA  
CÁC CÔNG TY VIỆT NAM)

- Bán hàng xây dựng mối quan hệ
- Bán hàng tư vấn
- Bán hàng theo nhóm
- Bán hàng sáng tạo
- Bán hàng trực tiếp
- Bán hàng trực tuyến
- Nghệ thuật bán hàng
- Marketing mối quan hệ

NHÀ XUẤT BẢN TÀI CHÍNH



## LỜI NÓI ĐẦU

Chúng ta luôn sống trong môi quan hệ tương tác với mọi người xung quanh và để tồn tại, mọi người đều bán một thứ gì đó. Cho dù bạn là một người phụ nữ, chứ không phải là một nhân viên bán hàng, chỉ là một người nội trợ bình thường, bạn cũng đang bán “khả năng quán xuyến công việc gia đình” cho những người thân yêu trong gia đình của mình; hay nếu bạn chỉ thuần túy là một kỹ sư phần mềm suốt ngày cắm cúi bên chiếc máy tính thì bạn cũng đang bán những “kỹ năng tuyệt vời” về phần mềm máy tính của mình cho công ty của bạn...

Bạn không thể tồn tại trong bất kỳ hoạt động kinh doanh nào nếu bạn không bán các sản phẩm hay dịch vụ của mình. Một người hướng nghiệp sẽ làm gì khi họ thực hiện một dự án không thuộc công việc thông thường của mình nhằm gây ấn tượng và tạo ra cơ hội tiếp cận tốt hơn đối với cấp trên trong tổ chức của họ? Câu trả lời là họ sẽ bán các dịch vụ của mình để thăng tiến. Một người thợ mộc chuyên làm việc vặt sẽ làm gì khi họ chế tạo những chiếc hộp bằng gỗ hình trái tim cho ngày lễ tình yêu, và mời khách hàng cũ của mình mua? Câu trả lời là họ sẽ bán những chiếc hộp để nhắc khách hàng nhớ đến sự tồn tại và khả năng cung cấp các dịch vụ khác của họ. Một nhà quản trị ngân hàng sẽ làm gì khi họ đồng ý đọc bài diễn thuyết tại trường cũ? Và còn rất nhiều câu hỏi khác nữa.

“Mọi người đều sống bằng cách bán một thứ gì đó” Robert Louis Stevenson.

Thật vậy tất cả chúng ta, hầu như ai ai cũng đều đang rao bán một thứ gì đó mọi lúc, mọi nơi trong cuộc đời của mình. Là tu sĩ, chúng ta rao bán niềm tin thiêng liêng của chúng ta về Thượng Đế. Là nhà giáo, chúng ta rao bán kiến thức của mình về khoa học. Là nhà chính trị, chúng ta rao bán chính kiến của mình về xã hội và về đảng phái của chúng ta. Là nhà bác ái, chúng ta rao bán tình thương yêu, lòng nhân bản để chia sẻ và xoa dịu nỗi đau với tha nhân. Là ca sĩ, chúng ta rao bán giọng hát truyền cảm của mình để thăng hoa những tâm hồn đồng điệu trong những giây phút say đắm và si mê. Là nghệ sĩ của công chúng, chúng ta rao bán những tác phẩm nghệ thuật đầy tính sáng tạo, xây những cây cầu bắc qua những dòng sông để kết nối những trái tim đong đầy cảm xúc. Ngay cả lời nói của Thượng Đế cũng cần phải được rao bán cho con người để họ có thể lắng nghe được tiếng nói của tâm linh. Là người kinh doanh, để tồn tại và phát triển trong cuộc mưu sinh đầy lo toan và vất vả, chúng ta rao bán sản phẩm và dịch vụ của mình cho khách hàng.

Tất cả mọi người đều bán một thứ gì đó, nhưng không phải ai cũng là những người bán hàng chuyên nghiệp, có khả năng thuyết phục “những người Eskimo mua tủ lạnh, những người theo đạo Hồi mua thịt heo và những người Ả-rập mua cát”. Khả năng này dành cho những chuyên gia bán hàng cự phách nhất, những người không bao giờ chịu lùi bước trước thất bại. Họ có những kỹ năng bán hàng tuyệt vời đã được tôi luyện qua thời gian và qua trải nghiệm của cuộc sống. Bên cạnh đó, họ cũng là người biết lắng nghe và thấu hiểu nhu cầu đích thực của khách hàng, biết thuyết trình, đàm phán cũng như nhận biết khách hàng tiềm năng. Ngoài ra, họ biết làm việc theo nhóm,

bíết cách thuyết phục nhà quản trị bán hàng của mình đề ra những kế hoạch đầu tư hợp lý, những quyết định kịp thời, những mức giá phù hợp, tạo ấn tượng tốt với khách hàng mới và giữ chân được những khách hàng cũ.

Có bao giờ bạn tự hỏi tại sao chúng ta đã dành cả cuộc đời kinh doanh của mình cho việc bán hàng mà thành công lại không giống như một số người đã thành công trong công việc của họ ? Câu trả lời là do bạn đã bán các sản phẩm và các dịch vụ mà bạn chỉ hiểu một cách mơ hồ. Bạn biết lợi ích của những sản phẩm đó đối với khách hàng, nhưng bạn không chắc chắn tại sao và làm cách nào những sản phẩm đó lại có những lợi ích ấy. Ví dụ như, nếu như bạn đã bán hệ thống máy tính trong nhiều năm. Và ở vào thời điểm đó, bạn đã hiểu biết phần nào về hoạt động của máy tính và các sản phẩm mà bạn bán, nhưng đó chỉ là những kiến thức rất sơ lược. Tuy nhiên trên thực tế, chúng phức tạp hơn nhiều nên bạn cần phải hiểu cả ngành công nghiệp viễn thông. Trong khi danh sách các sản phẩm nhiều đến nỗi bạn không thể vận dụng được những kiến thức nông cạn trước đây dù đã cố gắng hết sức. Bạn đã hoàn toàn phụ thuộc vào những nhân viên hỗ trợ kỹ thuật khi phải giải đáp những rắc rối của khách hàng. Và có thể là bạn đã thiếu thiện chí.

Đọc đến đây bạn cảm thấy chán nản “Bán hàng khó như con bò chui qua lỗ kim như vậy thì ai mà thành công cho được”. Bạn đừng quá lo lắng. Sự thiếu hụt kiến thức thực sự về các sản phẩm và dịch vụ mà bạn bán nhiều khi lại là một ưu thế lớn trong bán hàng. Nó giúp các nhân viên bán hàng biết chú tâm hơn vào công việc bán hàng của mình và giành được lợi thế hơn những người chỉ coi bán hàng là một kỹ năng bổ sung để trở thành một chuyên gia thực thụ. Những nam nhân viên bán hàng chuyên nghiệp không cần phải tập trung vào điều gì ngoài việc phát triển các kỹ năng và hoạt động bán hàng của họ. Suy nghĩ của họ không bị phân tán vào những kiến thức kỹ thuật và chuyên gia. Bằng chứng là có nhiều chuyên gia về bất động sản đùi tư cách hành nghề - những người có một kiến thức khá sâu sắc về thị trường và luật nhà đất vẫn luôn luôn phải cập nhật những kiến thức mới nếu không muốn bị đào thải. Khi khách hàng đặt câu hỏi cho họ, thông qua những câu trả lời chi tiết, họ sẽ cảm thấy hài lòng với bản thân mình, và điều đó cũng làm khách hàng hài lòng hơn. Mặt khác, những người bán hàng chuyên nghiệp có thể khéo léo trả lời mọi câu hỏi thuộc về kỹ thuật vào lần tiếp theo. Điều đó không có nghĩa họ là người khéo nịnh hay thiếu trung thực, mà họ làm vậy nhằm phát triển việc bán hàng.

Hiện nay dù đã có một số tài liệu về quản trị bán hàng được giới thiệu với bạn đọc trong cả nước; các tài liệu này có nhiều cách tiếp cận khác nhau. Tuy nhiên, trong quá trình giảng dạy và nghiên cứu, chúng tôi nhận sự thiếu vắng các tài liệu được giải thích chi tiết, thiếu vắng những tình huống thực tiễn trong cuộc sống - lấy bối cảnh môi trường kinh doanh đặc thù của Việt Nam làm nền tảng, do chính các công ty Việt Nam vận hành và thực hiện công việc bán hàng. Đây là một yêu cầu quan trọng để nghiên cứu, học tập và ứng dụng đối với môn học có tính thực hành ứng dụng cao như môn quản trị bán hàng.

Hiện nay có hai xu hướng về viết sách giáo trình đại học đang tồn tại ở Việt Nam mà khi xem xét thì xu hướng nào cũng có vấn đề và bất cập.

*Xu hướng thứ nhất*, một số tác giả đã nỗ lực biên dịch từ các sách quản trị và bán hàng của nước ngoài. Tuy vậy, việc sử dụng các lý thuyết và tinh huống của nước ngoài trong học tập, giảng dạy và ứng dụng không cao vì nó quá xa lạ với thực tế và môi trường kinh doanh của Việt Nam. Người thầy giáo, người học và người làm công việc bán hàng thật khó tiếp thu những tinh huống trong những điều kiện thị trường hoàn toàn khác biệt với điều kiện của Việt Nam. Điều này gây khó khăn rất lớn cho những ai muốn tìm hiểu và vận dụng kiến thức quản trị bán hàng vào thực tế, đặc biệt là các bạn sinh viên, những người chưa từng trải nghiệm thực tế.

Ngoài ra như Yevgeny Yevtushenko từng nói rằng “dịch văn cũng như phụ nữ, nếu bản dịch đẹp thì nó không đúng ý nghĩa của bản gốc, nếu bản dịch trung thực với bản gốc thì nó chắc chắn không đẹp”. Chính vì thế các chuyên gia ngoại ngữ thường cảnh báo rằng *dịch là phản*. Có nhiều giảng viên có lẽ xuất phát từ ý đồ tốt muốn dịch những quyển sách tiếng Anh để chia sẻ với đồng nghiệp và giảng dạy cho sinh viên. Nhưng nếu bản dịch không chuyển tải trọn vẹn được ý nghĩa của bản gốc thì có khả năng biến bản dịch thành một thứ văn vô dụng và có thể nguy hiểm.

Trong học thuật, dịch một quyển sách khoa học có khi còn khó hơn viết. Dịch một cách cẩn thận đòi hỏi người dịch không chỉ am hiểu sâu sắc vấn đề, am hiểu tiếng Anh, mà còn phải biết rộng về thuật ngữ. Nhưng có rất nhiều thuật ngữ kinh tế và quản trị mới hoàn toàn không có trong từ vựng tiếng Việt. Những khó khăn đó dẫn đến một thực tế là đôi khi đọc bản tiếng Anh của một quyển sách còn dễ hiểu hơn đọc bản dịch tiếng Việt của một dịch giả nào đó. Tiêu biểu và hậu quả cho tình trạng này là nhiều sai sót không đáng có trong những quyển sách về quản trị được dịch thuật trong thời gian gần đây ở nước ta.

*Xu hướng thứ hai*, đáng buồn hơn, cái gọi là sách giáo trình, nhan nhản trong các trường đại học của Việt Nam thật sự chỉ là các đề cương bài giảng gạch đầu dòng, toàn là lý thuyết suông, không có lấy một thí dụ minh họa. Đề cương bài giảng chỉ là những dàn ý (outline) tóm tắt hoàn toàn khác xa với một quyển sách được nghiên cứu nghiêm túc và biên soạn công phu, hoàn chỉnh. Theo lời GS Nguyễn Lan Dũng phê bình: “Sách giáo trình đại học hiện nay của Việt Nam ta “mỏng như lưỡi mèo” - điều không hề thấy ở bất cứ nước nào trên thế giới. Các nước ngày nay, ngay cả nước nghèo như Nepal nhưng sách giáo trình đại học của họ cũng rất dày, rất hay.” Chỉ học lý thuyết chay như vậy thì làm sao biết vận dụng vào thực tế. Hầu hết sinh viên sau khi ra trường vào làm việc ở các công ty đều phải được đào tạo thực hành lại; gây hao tổn công sức và thời gian của toàn xã hội.

Còn về tồn tại và bất cập trong cách thức giảng dạy thì có nhiều trường đại học của Việt Nam và nhiều giảng viên bê nguyên xi sách tiếng Anh vào giảng dạy. Ngay chính các học giả Anh, Mỹ cũng khuyên chúng tôi, những người nhiều năm du học tại Anh, Mỹ là nên đọc các quyển sách mà họ viết chung với các học giả Á châu chứ không nên đọc các ấn bản toàn cầu (international version) mà họ viết riêng cho các

quốc gia phát triển. Trên các quyền sách của các học giả Anh, Mỹ nổi tiếng đều có địa chỉ mail của họ, bạn hãy viết thư hỏi họ xem có đúng như vậy không thì sẽ kiểm chứng được tính xác thực từ thông tin mà chúng tôi vừa nói đến.

Cái cách giáo dục thì sách giáo khoa phải đi trước một bước. Có thể nói, chưa bao giờ như bây giờ nền giáo dục của Việt Nam cần có những quyền sách giáo khoa được Việt Nam hóa “kiến thức toàn cầu, am hiểu địa phương”; nghĩa là biết ứng dụng các lý thuyết và các mô hình tiên tiến của thế giới; “Biết nhận ra động lực chủ đạo của phát triển : khai sáng (enlightenment).” Khai sáng là sự khai mở mạnh mẽ về tư duy, là sự dũng cảm tháo bỏ sự lạc hậu, sự khao khát học hỏi tri thức tinh hoa của nhân loại.” (Vũ Minh Khương, Đại học Quốc Gia Singapore).

Những quyền sách giáo khoa được Việt Nam hóa đó không chỉ mang tính hiện đại, mà *trước hết*, phải biết chắt lọc những lý thuyết và kiến thức hiện đại nào phù hợp và có khả năng ứng dụng vào hoàn cảnh thực tế của Việt Nam, *và kế đến*, trình bày theo trật tự và hệ thống sao cho dễ đọc, dễ hiểu và *đặc biệt là* dễ ứng dụng đối với độc giả Việt Nam. Ở đây nói lên tầm quan trọng và vai trò không thể thiếu của người thầy là người biết chọn lọc và đưa đường dẫn lối cho sinh viên. Vấn đề là mình hiểu nhưng trình bày thế nào để cho người khác hiểu lúc nào cũng hết sức cần thiết.

Thời an nhàn của kinh doanh ở Việt Nam đã qua rồi. Không còn những ngày tháng thoái mái, dễ chịu khi sản phẩm được thiết kế và tung ra hàng loạt để phục vụ nhu cầu số đông của người tiêu dùng, còn các nhà bán hàng thì kết hợp những phương thức phân phối hàng loạt, bán hàng trực tiếp và quảng cáo đại chúng. Trước đây, công việc kinh doanh khá đơn giản. Nếu bạn là nhà kinh doanh có sản phẩm tốt, bạn chỉ cần giới thiệu rầm rộ là có thể bán được hàng. Dù bạn có thể vừa làm vừa điều chỉnh đôi chút nhưng bạn vẫn có thể thành công. Tiếc thay tình thế ngày nay đã thay đổi. Các giáo trình quản trị bán hàng nặng tính lý thuyết, thiếu tính thực tiễn mà các bạn sinh viên học ở Việt Nam có thời từng là “kim chi nam” thì nay đang bám bụi thời gian bởi từ khi ra trường và chạm với thực tế, phải giải quyết các vấn đề trong thực tế thì bạn không bao giờ dung đến chúng nữa.

Là những người nhiều năm gắn bó sự nghiệp, cuộc đời của mình với ngành giáo dục, đứng trước yêu cầu cấp bách ứng dụng nghệ thuật và quản trị bán hàng vào nền kinh tế đất nước, chúng tôi quyết định viết quyền sách “Quản trị bán hàng hiện đại - Lý thuyết và tình huống ứng dụng của các công ty Việt Nam” để ra mắt bạn đọc.

*Vì lý do nêu trên*, quyền quản trị bán hàng này được biên soạn nhằm mục đích cung cấp những kiến thức nền tảng về bán hàng cho những sinh viên quản trị kinh doanh nói chung và *đặc biệt là* sinh viên chuyên ngành quản trị bán hàng nói riêng, những doanh nhân và những nhà quản trị bán hàng trong tương lai. Không chỉ giới thiệu các khái niệm, các lý thuyết một cách chung chung, chúng tôi đi sâu vào phân tích, lý giải từng khái niệm, từng lý thuyết để làm sáng tỏ vấn đề. Chúng tôi không hề ngần ngại mà mạnh dạn bàn luận nhiều vấn đề nhạy cảm và gai góc để chỉ ra cái hay, cái độc đáo của các vấn đề. Nội dung của một khái niệm có liên quan đến nhiều

chương thì ở từng chương, kiến thức liên quan, chúng tôi đều bổ sung thêm phân tích và minh họa để bạn đọc thấy được một bức tranh toàn diện về khái niệm đó.

Quan điểm viết xuyên suốt từ đầu đến cuối của chúng tôi là xây dựng một cấu trúc chặt chẽ, ý tưởng thống nhất và liên hệ hữu cơ với nhau “*Viết trước nghĩ đến sau, viết đoạn sau soi lại đoạn trước*” tức là *chẳng có câu nào, đoạn nào là vô tâm mà câu nào, đoạn nào cũng có dụng ý cả*. Các thí dụ minh họa trong mỗi chương là những tinh huống bán hàng điển hình. Các lý thuyết đều được giới thiệu một cách cô đọng, xúc tích kèm theo là những phân tích, bình luận thấu đáo đến cốt lõi của vấn đề. Để bạn đọc dễ cảm nhận và dễ tiếp thu, chúng tôi đã diễn đạt bằng cách hành văn chặt chẽ, trong sáng, giản dị và giàu hình ảnh. Quan điểm của chúng tôi là cố gắng giới thiệu những lý thuyết quản trị bán hàng căn bản lẫn kinh nghiệm và bí quyết thực hành. *Với những nội dung như vậy*, chúng tôi hy vọng rằng tài liệu này sẽ giúp người đọc lĩnh hội không những kiến thức bán hàng và quản trị bán hàng mà còn phát triển được những kỹ năng thực hành, vì đặc thù của lĩnh vực bán hàng vừa là khoa học vừa là nghệ thuật, vừa lý thuyết vừa thực hành. Một quyển sách viết về quản trị bán hàng cần phải làm nổi bật *tính nghệ thuật* của bán hàng cũng như việc thực hành ứng dụng trong điều kiện và hoàn cảnh cụ thể của Việt Nam.

Mặc dù đây là quyển “quản trị bán hàng” nhưng chúng tôi thường xuyên đề cập và minh họa bằng những kiến thức mới mẻ nhất và quan trọng nhất của bán hàng hiện đại, đó là **bán hàng xây dựng mối quan hệ, marketing mối quan hệ** (*relationship marketing*), **marketing số** (*digital marketing*), **marketing tương tác** (*interactive marketing*), **thương mại điện tử, quản trị quan hệ khách hàng** (*customer relationship marketing*).... Đặc biệt, chúng tôi đưa vào các thí dụ minh họa sử dụng marketing tương tác và marketing qua mạng xã hội để xây dựng mối quan hệ với khách hàng trong điều kiện công nghệ Internet phát triển mạnh ngày nay.

*Kiến thức bán hàng và quản trị bán hàng gắn liền với dịch vụ, thương mại điện tử, marketing, và đặc biệt là marketing mối quan hệ như hình với bóng không thể tách rời. Do đó, để có thể lĩnh hội tốt kiến thức trong quyển sách này, người đọc cần có kiến thức tối thiểu về marketing, dịch vụ và thương mại điện tử.*

Công nghệ đang chuyển từ thế giới cơ khí máy móc sang thế giới số - Internet, máy vi tính, điện thoại di động, và truyền thông xã hội – những thứ gây tác động sâu sắc đến hành vi của các nhà bán hàng cũng như người tiêu dùng Việt Nam.

Những thay đổi này cùng với nhiều thay đổi khác cần đến một sự lột xác về tư duy bán hàng và quản trị bán hàng. Giờ đây, bán hàng hiện đại là xây dựng mối quan hệ bền vững với khách hàng và chúng ta chứng kiến sự lên ngôi của bán hàng xây dựng mối quan hệ và định hướng giá trị. Thay vì xem khách hàng như người tiêu dùng thuần túy, các chuyên gia bán hàng hiện đại tiếp cận họ như những con người hoàn chỉnh với trái tim, trí óc và đời sống tinh thần.

Cấu trúc và kiến thức của quyển sách được xây dựng theo tính hệ thống và tính kế thừa; nghĩa là bắt buộc phải đọc theo tuần tự từ đầu đến cuối. Kiến thức lý thuyết

nào chưa minh họa ở các chương trước sẽ được minh họa ứng dụng trong thực hành ở các chương sau; kiến thức nào ở chương sau đã được trình bày ở các chương trước thì không trình bày lại nữa mà người đọc phải tự xem lại.

Nội dung của quyển sách gồm 7 chương, *bắt đầu* từ những vấn đề chung nhất của nghệ thuật và quản trị bán hàng cho đến cách thức thực hành ứng dụng từ các công ty Việt Nam trong thực tế. Mỗi chương được trình bày theo kết cấu giống nhau gồm các phần chính như : mục tiêu, nội dung, tóm lược, câu hỏi ôn tập và tình huống thực hành nghệ thuật và quản trị bán hàng.

- Phần mục tiêu cho biết bạn đọc sẽ được trang bị các kiến thức, kỹ năng gì sau khi đọc hết chương.

- Phần nội dung là phần chính yếu nhất sẽ trình bày về lý thuyết và kinh nghiệm thực tiễn của nghệ thuật bán hàng và quản trị bán hàng của các công ty đang hoạt động trên thị trường Việt Nam giúp cho bạn đọc có cái nhìn tổng hợp về những vấn đề căn bản và quan trọng nhất của bán hàng. Do chú trọng đến thực hành ứng dụng nên chúng tôi giải thích rất chi tiết, và giới thiệu rất nhiều tình huống minh họa để bạn đọc hiểu rõ hơn cách thức ứng dụng trong thực tế. Việc nghiên cứu các tình huống bán hàng điển hình này sẽ tạo cơ hội cho người đọc tìm hiểu, phân tích và thảo luận về các quan điểm, cách thức giải quyết vấn đề đối với những trường hợp điển hình trong nghệ thuật và quản trị bán hàng. Dù chúng tôi đã phân tích, lý giải rất kỹ càng và chi tiết, nhưng trong khoa học *nói trắng ra cho trắng, đen ra cho đen* quả thật là chuyện khó. Ở đây dù đã phân tích kỹ lưỡng “*nói trắng ra cho trắng nhưng trên thực tế vẫn là đen*”. Do đó, việc phân tích và thảo luận thêm về các quan điểm, cách thức thực hành ứng dụng trong thực tế của bạn đọc vẫn hết sức cần thiết.

- Phần tóm tắt và câu hỏi ôn tập giúp cho bạn đọc phân biệt được những vấn đề cốt yếu và những vấn đề hỗ trợ, tự kiểm tra lại các kiến thức của mình và xác định xem vấn đề nào cần tiếp tục nghiên cứu.

- Phần nghiên cứu tình huống tạo cơ hội cho người đọc tham gia tìm hiểu, có được cảm nhận và trải nghiệm thực tế và thực hành ứng dụng với các vấn đề đa dạng và phức tạp trong thực tiễn nghệ thuật và quản trị bán hàng.

Bản thảo của quyển “quản trị bán hàng hiện đại” này là 18 chương, xấp xỉ 1.000 trang giấy nhưng chúng tôi chỉ dám xuất bản có 7 chương. Bạn đọc nào muốn hiểu biết thêm hãy tìm đọc các cuốn sách có cùng tên mà tác giả viết chung với người khác sẽ thấy được bức tranh toàn cảnh về môn học này.

Rất nhiều tình huống trong quyển sách này có thể xảy ra trong mối quan hệ giữa người bán hàng và khách hàng. Người bán hàng giỏi là người biết giải quyết các mối quan hệ đó một cách suôn sẻ nhất, khiến khách hàng hài lòng mà vẫn đem lại lợi nhuận lớn cho mình cũng như công ty mình. Rất nhiều ý tưởng đã nói đến mối quan hệ “thắng - thắng” (win - win) trong kinh doanh cũng như ký kết hợp đồng, có nghĩa là ai cũng hài lòng, cảm thấy mình thắng lợi khi mua - bán một món hàng và điều này càng rõ nét hơn trong cuốn sách bán hàng giàu tính ứng dụng này.

Cuốn sách sẽ hé lộ cho bạn đọc những bí mật thành công của rất nhiều chuyên gia bán hàng. Những bí quyết, kỹ thuật, ý tưởng và cả những mèo vặt rất bất ngờ này đã được kiểm nghiệm qua thực tế sẽ giúp doanh số bán hàng của bạn tăng trưởng mạnh mẽ cũng như đạt được mục tiêu kinh doanh. Không chỉ hữu dụng với những giám đốc kinh doanh, nhân viên bán hàng, giám đốc kế toán, kế hoạch, đầu tư... cuốn sách này còn bồ ích với tất cả mọi người đang tham gia vào guồng máy của xã hội hiện đại.

Hầu hết ý tưởng trong cuốn sách này là ý tưởng của những người kinh doanh chuyên nghiệp, những người đã học cách thuyết phục từ chính kinh nghiệm dày dạn của mình hoặc từ việc quan sát người khác. Nhiều người là những chuyên gia tư vấn, đào tạo bán hàng, đang làm việc trong các tổ chức về lực lượng bán hàng. Ngoài ra, còn có rất nhiều nhân viên bán hàng, gồm cả những người mới vào nghề lẫn những người giàu kinh nghiệm. Chúng tôi không thể đếm hết được tất cả các ý tưởng mà họ đã nghĩ ra, và nhiệm vụ to lớn của tôi là chọn lọc chúng để đưa vào cuốn sách này.

*Mặc dù đã có nhiều cố gắng để hoàn thành tài liệu này nhưng với những nội dung rất rộng và nhiều thay đổi của lĩnh vực bán hàng và quản trị bán hàng, một ngành khoa học đang có quá nhiều thay đổi, chúng tôi nghĩ rằng không thể tránh khỏi những hạn chế nhất định. Thêm vào đó, hiện nay các thuật ngữ bán hàng và quản trị bán hàng vẫn chưa có sự thống nhất về mặt dịch thuật cũng là điều khó khăn không nhỏ đối với người viết. Vì vậy, chúng tôi rất mong nhận được sự thông cảm của bạn đọc. Hơn thế nữa, chúng tôi hy vọng sẽ nhận được những góp ý chân thành của tất cả bạn đọc và các đồng nghiệp nhằm giúp chúng tôi ngày càng hoàn chỉnh hơn quyển sách quản trị bán hàng này cho những lần tái bản sau.*

Để viết quyển sách này, chúng tôi tham khảo nhiều quyển giáo trình hiện đại khá cập nhật của các tác giả Anh, Mỹ. Chỉ phần nhỏ bé là những trải nghiệm trong thực tiễn mà chúng tôi đúc kết do quan sát từ cách thức vận dụng của các công ty ứng dụng thương mại điện tử và e-marketing trong môi trường kinh doanh của Việt Nam.

Không có một quyển sách nào là công trình riêng của một người mà là sự kế thừa kiến thức nghiên cứu của rất nhiều người đi trước và đương thời. Quyển sách này cũng không phải là ngoại lệ. Không có các lý thuyết khai phá mở đường mà các học giả đã dày công nghiên cứu, không có các chuyên gia bán hàng và quản trị bán hàng tài ba đã vận dụng sáng tạo vào thực tiễn bán hàng vào môi trường kinh doanh của Việt Nam thì không có chất liệu sống để viết nên quyển sách quản trị bán hàng này. Vì thế, chúng tôi bày tỏ lòng tri ân đến họ.

Chúng tôi cũng không quên cảm ơn hàng trăm công ty Việt Nam đã tài trợ để quyển sách có thể đến tay bạn đọc. Chúng tôi không làm vì lợi nhuận. Do đó, các giảng viên hay trường đại học hay sinh viên nào cần mua sẽ được nhà sách Tuấn Minh chiết khấu tối đa (giá rẻ như photo) để hỗ trợ việc học tập của sinh viên. Chúng tôi xin chân thành cảm ơn tất cả các tác giả có tên trong phần tài liệu tham khảo. Những tài liệu mà các tác giả này xuất bản đã cung cấp cho chúng tôi những tư liệu tham khảo rất quý báu trong việc hoàn thành quyển sách nhỏ bé này.

## MỤC LỤC TÓM TẮT

Lời nói đầu .....	iii
Mục lục tóm tắt .....	x
Mục lục chi tiết .....	xi
Danh mục bảng minh họa số liệu.....	xxiii
Danh mục hộp minh họa nội dung .....	xxiv
Danh mục hình ảnh minh họa.....	xxv
<b>CHƯƠNG 1 : TỔNG QUAN VỀ BÁN HÀNG VÀ QUẢN TRỊ BÁN HÀNG.....</b>	<b>1</b>
<b>CHƯƠNG 2 : LẬP KÊ HOẠCH HAY CHIẾN LƯỢC BÁN HÀNG .....</b>	<b>65</b>
<b>CHƯƠNG 3 : HÀNH VI MUA HÀNG CỦA NGƯỜI TIÊU DÙNG VÀ TÔ CHỨC.....</b>	<b>115</b>
<b>CHƯƠNG 4 : CHIẾN LƯỢC BÁN HÀNG CÁ NHÂN VÀ XÚC TIẾN BÁN HÀNG.....</b>	<b>161</b>
<b>CHƯƠNG 5 : THIẾT LẬP KÊNH VÀ TÔ CHỨC LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG.....</b>	<b>231</b>
<b>CHƯƠNG 6 : TUYÊN DỰNG, LỰA CHỌN, ĐÀO TẠO VÀ TẠO ĐỘNG LỰC BÁN HÀNG .....</b>	<b>275</b>
<b>CHƯƠNG 7 : DỰ BÁO, LẬP NGÂN SÁCH, ĐÁNH GIÁ VÀ KIÊM SOÁT BÁN HÀNG .....</b>	<b>329</b>
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO .....</b>	<b>385</b>

## MỤC LỤC CHI TIẾT

<b>CHƯƠNG 1 : TỔNG QUAN VỀ BÁN HÀNG VÀ QUẢN TRỊ BÁN HÀNG .....</b>	<b>1</b>
<b>I. Tổng quan về bán hàng và nghề bán hàng .....</b>	<b>2</b>
1.1. Bán hàng và quá trình phát triển của nghề bán hàng .....	2
Đặc điểm của nghề bán hàng.....	2
1.2. Bản chất và vai trò của nghề bán hàng cá nhân .....	3
Vì sao nghề bán hàng cần thiết ? .....	3
Hành trang nghề nghiệp : Hiểu đúng vai trò của đội ngũ bán hàng.....	4
1.3. Quá trình phát triển của nghề bán hàng cá nhân.....	7
Đi bằng chân, gặp trực tiếp .....	8
Câu hỏi cùng cố kiến thức.....	13
1.4. Đặc điểm của bán hàng hiện đại .....	13
1.4.1. Biết câu đúng đối tượng khách hàng.....	14
1.4.2. Quản trị dữ liệu và kiến thức .....	16
1.4.3. Marketing mối quan hệ và quản trị quan hệ khách hàng.....	16
Bán hàng nhờ xây dựng mối quan hệ.....	17
Quản trị quan hệ khách hàng .....	19
1.4.4. Xử lý các khó khăn và bán hàng hệ thống.....	21
Bán hàng hệ thống .....	21
1.4.5. Thỏa mãn nhu cầu và tối đa hóa giá trị cho khách hàng.....	22
Câu hỏi cùng cố kiến thức .....	22
<b>II. Các hình thức người bán hàng chủ yếu.....</b>	<b>22</b>
Người tiếp nhận đơn hàng (order-takers) .....	22
Người kích thích (hay tư vấn) nhu cầu đặt hàng (order-creators) .....	24
Người tạo ra nhu cầu đặt hàng (order-getters) .....	26
Hành trang nghề nghiệp : Chân dung và tố chất của người bán hàng chuyên nghiệp .....	29
<b>III. Chức năng và nhiệm vụ của người bán hàng cá nhân.....</b>	<b>33</b>
Bán hàng : .....	33

Những nhiệm vụ quản trị điều hành .....	34
Kỹ năng giải quyết vấn đề :	34
Kỹ năng lập kế hoạch :	35
Kỹ năng lập dự báo :	35
Kỹ năng về hướng dẫn, đào tạo :	35
Kỹ năng đánh giá :	35
Những trách nhiệm về tài chính .....	36
Nhiệm vụ về marketing.....	36
Hoạt động thu thập thông tin :.....	36
Thi hành các kế hoạch và chương trình marketing :.....	36
Các hoạt động chính của các đại diện bán hàng cá nhân .....	37
Thế nào là một đại diện bán hàng giỏi ? .....	39
Các đức tính của người bán hàng : Do năng khiếu hay do rèn luyện ?.....	39
Câu hỏi cùng có kiến thức.....	40
<b>IV. Mục tiêu của quản trị bán hàng .....</b>	<b>41</b>
4.1. Định nghĩa quản trị bán hàng .....	41
4.2. Mục tiêu của quản trị bán hàng.....	43
4.3. Bản chất và vai trò của giám đốc bán hàng .....	44
Lập kế hoạch .....	45
Tổ chức hay triển khai thực hiện .....	45
Động viên .....	45
Kiểm soát .....	45
Câu chuyện thành công : Giám đốc bán hàng – Chiến tướng nơi thương trường.....	46
4.4. Những nhân tố ảnh hưởng đến quản trị bán hàng .....	50
Sự khác biệt giữa bán hàng và marketing .....	53
Lựa chọn thị trường mục tiêu .....	55
Tạo dựng sự khác biệt .....	55
Tổng kết mục tiêu và nội dung chương 1 .....	58
<b>CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN .....</b>	<b>59</b>
<b>BÀI TẬP TÌNH HUỐNG .....</b>	<b>61</b>

Tình huống 1 : Làm sao bán được một giấc mơ ? .....	61
Tình huống 2 : Mộng Mơ - Cô trình dược viên giỏi giang.....	63

**CHƯƠNG 2 : LẬP KẾ HOẠCH HAY CHIÉN LƯỢC BÁN HÀNG.....65**

<b>I. Lập kế hoạch bán hàng : Kiến thức cơ bản về chiến lược và chiến thuật ....67</b>	
Hành trang nghề nghiệp : Lập kế hoạch để có cuộc họp ảo hiệu quả nhất .....	70
So sánh việc lập kế hoạch chiến lược và lập kế hoạch chiến thuật.....	71
Lập kế hoạch ở các cấp khác nhau trong tổ chức .....	72
Câu hỏi cùng cố kiến thức.....	73
Giá trị của thông tin là thấu hiểu mong muốn ẩn sâu của khách hàng.....	74
<b>II. Các bước trong quy trình lập kế hoạch bán hàng .....86</b>	
2.1. Xác định sứ mệnh và mục tiêu của tổ chức .....	86
Xác định mục tiêu bán hàng .....	88
Công cụ hỗ trợ thiết lập mục tiêu .....	90
Các mục tiêu SMART .....	90
2.2. Đánh giá nguồn lực của tổ chức, rủi ro cũng như cơ hội từ môi trường .....	91
Phân tích môi trường vĩ mô .....	93
Môi trường nhân khẩu.....	93
Môi trường kinh tế.....	94
Môi trường tự nhiên.....	95
Môi trường công nghệ.....	96
Môi trường chính trị và pháp lý.....	98
Môi trường văn hóa .....	99
Phân tích môi trường vi mô .....	101
Môi trường vi mô : .....	101
Công ty.....	101
Nhà cung ứng .....	102
Đối thủ cạnh tranh .....	102
Sản phẩm/dịch vụ thay thế .....	102
Khách hàng.....	104
2.3. Xây dựng, triển khai và giám sát chiến lược marketing và bán hàng .....	105

Ý nghĩa chiến lược của bán hàng thế kỷ XXI .....	105
Tổng kết mục tiêu và nội dung chương 2.....	106
<b>CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN .....</b>	<b>107</b>
<b>BÀI TẬP TÌNH HUỐNG .....</b>	<b>108</b>
MỘT BẢN KÊ HOẠCH BÁN HÀNG MẪU .....	108
 <b>CHƯƠNG 3 : HÀNH VI MUA HÀNG CỦA NGƯỜI TIÊU DÙNG VÀ TÒ CHỨC .....</b>	<b>115</b>
<b>HÀNH VI CỦA NGƯỜI TIÊU DÙNG .....</b>	<b>116</b>
I. Nhãn hiệu ảnh hưởng đến hành vi mua của người tiêu dùng .....	116
II. Mô hình hành vi mua hàng của người tiêu dùng .....	120
2.1. Những yếu tố ảnh hưởng đến hành vi của người tiêu dùng.....	120
2.1.1. Các yếu tố về văn hóa (cultural factors) .....	120
2.1.2. Tầng lớp xã hội (social class) .....	121
2.2. Các yếu tố về xã hội (social factors) .....	122
2.2.1. Các nhóm và các mạng lưới xã hội (group and social networks) .....	122
2.2.2. Mạng xã hội trực tuyến (online social networks).....	123
2.2.3. Gia đình .....	126
2.2.4. Vai trò và địa vị xã hội (roles and status) .....	127
2.3. Các yếu tố cá nhân (personal factors) .....	127
2.3.1. Tuổi tác và giai đoạn trong vòng đời (age and life-cycle stage) .....	127
2.3.2. Nghề nghiệp (occupation) .....	133
2.3.3. Điều kiện kinh tế (economic situation) .....	134
2.3.4. Phong cách sống (lifestyle).....	134
2.3.5. Tính cách và sự tự nhận thức (personality and self-concept) .....	135
2.4. Các yếu tố về tâm lý (psychological factors) .....	136
Tâm lý khách hàng (customer psychology).....	136
2.4.1. Động lực (motivation) .....	136
2.4.2. Nhận thức (perception).....	137
2.4.3. Học hỏi hay tiếp thu (learning) .....	138
2.4.4. Niềm tin và thái độ (beliefs and attitudes).....	138

<b>III. Quy trình ra quyết định mua hàng của người tiêu dùng .....</b>	<b>139</b>
Nhận diện vấn đề (need recognition) .....	139
Tìm kiếm thông tin (information search) .....	139
Đánh giá các lựa chọn (evaluation of alternatives) :.....	140
Quyết định mua (purchase decision) : .....	141
Hành vi sau khi mua (postpurchase behavior) : .....	141
<b>HÀNH VI KHÁCH HÀNG TỔ CHỨC .....</b>	<b>141</b>
<b>IV. Hành vi mua hàng của khách hàng tổ chức.....</b>	<b>143</b>
4.1. Các dạng tình huống mua hàng chủ yếu của tổ chức .....	143
4.1.1. Mua lặp lại không thay đổi (straight rebuy) .....	143
4.1.2. Mua lặp lại có thay đổi (modified rebuy) .....	143
4.1.3. Mua mới (new-task buying) .....	144
Mua bán qua lại (reciprocity) .....	144
4.2. Các thành viên tham gia vào quá trình mua hàng của tổ chức .....	144
4.2.1. Khái niệm trung tâm mua .....	144
Người sử dụng (user) : .....	145
Người gây ảnh hưởng (influencer) .....	145
Người kiểm soát thông tin (gatekeeper) .....	145
Người quyết định (decider) .....	145
Người mua (buyer) .....	145
4.3. Các yếu tố ảnh hưởng chủ yếu đến tổ chức mua .....	146
Các yếu tố môi trường .....	146
Các yếu tố tổ chức .....	146
Các yếu tố quan hệ cá nhân.....	147
Các nhóm lợi ích.....	147
Các yếu tố cá nhân.....	148
Ảnh hưởng giữa các cá nhân .....	148
Vai trò của người phụ trách mua hàng và cố vấn mua hàng .....	149
4.4. Quy trình mua hàng của tổ chức .....	149
Nhận thức vấn đề .....	150
Mô tả tổng quát nhu cầu.....	150

Xác định quy cách sản phẩm.....	151
Tìm kiếm nhà cung cấp.....	151
Yêu cầu chào hàng.....	151
Lựa chọn nhà cung cấp .....	151
Soạn thảo đơn đặt hàng.....	152
Đánh giá kết quả thực hiện.....	152
Tổng kết mục tiêu và nội dung chương 3.....	155
<b>CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN .....</b>	<b>156</b>
<b>BÀI TẬP TÌNH HUỐNG .....</b>	<b>157</b>
Vinacafé thâu hiều khách hàng qua video clip – Cup of love “Yêu nhẫn thành lời”.....	157
<b>CHƯƠNG 4 : CHIÉN LUỢC BÁN HÀNG CÁ NHÂN VÀ XÚC TIẾN BÁN HÀNG .....</b>	<b>161</b>
<b>I. Các kênh bán hàng chủ yếu .....</b>	<b>172</b>
Bán hàng tại quầy (over-the-counter selling) .....	172
Kiến thức nghề nghiệp : Các hình thức bán lẻ phổ biến .....	174
Bán hàng trực tuyến (online selling).....	176
Quản trị nội dung website .....	177
Giới thiệu sản phẩm online .....	178
Bán hàng tại địa chỉ của khách hàng (field selling).....	181
Kiến thức nghề nghiệp : Bán hàng trực tiếp tại địa chỉ khách hàng chính là tiếp xúc cá nhân – Một hình thức bán hàng xây dựng quan hệ cá nhân hiệu quả nhất. ....	182
Bán hàng qua điện thoại (teleselling) .....	187
Bán hàng qua điện thoại gọi đi (outbound teleselling) .....	188
Bán hàng qua điện thoại gọi đến (inbound teleselling) .....	188
Kiến thức nghề nghiệp : Bán hàng qua điện thoại – Một vũ khí lợi hại. ....	189
Bán hàng tại chỗ (inside selling) .....	190
Kết hợp các kênh bán hàng khác nhau.....	191
Câu hỏi cùng cổ kiến thức.....	191
<b>II. Xu hướng bán hàng cá nhân .....</b>	<b>192</b>
Bán hàng dựa trên mối quan hệ .....	192

Lý do người mua - người bán muốn xây dựng mối quan hệ :	195
Ít người mua hơn	199
Người mua ít nhưng có quy mô lớn hơn	199
Quan hệ chặt chẽ giữa nhà cung ứng và khách hàng	199
Người mua tập trung theo vùng địa lý	199
Nhu cầu phát sinh	199
Nhu cầu không co giãn	200
Nhu cầu biến động mạnh	200
Người đi mua hàng là người chuyên nghiệp	200
Nhiều người ảnh hưởng đến việc mua hàng	200
Bán hàng tư vấn (consultative selling)	201
Bán hàng theo nhóm (team selling)	202
Các nhiệm vụ trong hoạt động bán hàng (selling tasks)	203
Xử lý đơn đặt hàng (order processing)	204
Bán hàng sáng tạo (creative selling)	204
Bán hàng thông qua hoạt động tư vấn đào tạo (missionary selling)	205
<b>III. Quy trình bán hàng (selling process)</b>	<b>205</b>
Thăm dò và đánh giá khách hàng (prospecting)	206
Đánh giá khách hàng (qualifying)	207
Tiếp cận (approach)	207
Thuyết trình bán hàng (presentation)	208
Thuyết minh sản phẩm (demonstration)	209
Xử lý phản bác của khách hàng (objection)	210
Kết thúc (closing)	210
Chăm sóc sau bán hàng (follow-up)	211
<b>IV. Xúc tiến bán hàng (sales promotion)</b>	<b>211</b>
Các biện pháp xúc tiến bán hàng dành cho người tiêu dùng	213
Phiếu giảm giá và hoàn tiền	213
Sản phẩm mẫu, gói khuyến mãi và hàng tặng dùng thử	214
Cuộc thi có thưởng và rút thăm có thưởng	215
Quảng cáo trên các vật dụng	215

Các biện pháp xúc tiến hướng đến trung gian thương mại.....	216
Giảm giá thương mại .....	216
Quảng cáo tại địa điểm mua hàng .....	217
Hội chợ thương mại .....	221
Chế độ ưu đãi cho các trung gian phân phối, các cuộc thi đấu và chương trình đào tạo .....	221
Bán hàng cá nhân và quản trị quan hệ khách hàng .....	222
Khó khăn trong triển khai dịch vụ chăm sóc khách hàng. ....	223
Ý nghĩa chiến lược của bán hàng thế kỷ XXI .....	224
Tổng kết mục tiêu và nội dung chương 4.....	225
Mô tả vai trò của người bán hàng trong thời đại ngày nay. ....	225
Mô tả bốn kênh bán hàng. ....	225
Mô tả các xu hướng chính trong hoạt động bán hàng cá nhân. ....	225
Xác định và mô tả ngắn gọn ba nhiệm vụ bán hàng cơ bản. ....	225
Phác thảo bảy bước trong quy trình bán hàng. ....	225
Mô tả vai trò của xúc tiến bán hàng trong tổ hợp xúc tiến và xác định các hình thức xúc tiến bán hàng khác nhau. ....	225
<b>CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN .....</b>	<b>226</b>
<b>BÀI TẬP TÌNH HUỐNG .....</b>	<b>229</b>
Tình huống 1 : Phiếu giảm giá qua điện thoại di động : Tiếp cận khách hàng ngay tại nơi họ ở.....	229
<b>CHƯƠNG 5 : THIẾT LẬP KÊNH VÀ TỔ CHỨC LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG....</b>	<b>231</b>
I. Phân loại lực lượng bán hàng .....	232
1.1. Lực lượng bán hàng của công ty .....	232
1.2. Lực lượng bán hàng của trung gian phân phối .....	233
1.3. Lực lượng bán hàng hỗn hợp .....	234
II. Kênh phân phối và việc lựa chọn kênh phân phối.....	234
2.1. Vai trò của kênh phân phối.....	234
2.2. Các kiểu kênh phân phối (types of distribution channel) .....	236
Các kênh phân phối sử dụng trung gian phân phối.....	238

2.3. Các quyết định chiến lược về kênh phân phối .....	241
Lựa chọn một kênh phân phối .....	241
2.3.1. Các yếu tố ảnh hưởng đến quyết định lựa chọn kênh phân phối .....	241
Các yếu tố thị trường .....	241
Các yếu tố thuộc về đặc điểm sản phẩm .....	242
Các yếu tố cạnh tranh và các yếu tố thuộc về đặc điểm tổ chức .....	242
<b>III. Tổ chức lực lượng bán hàng.....</b>	<b>243</b>
3.1. Thiết kế lực lượng bán hàng .....	243
3.2. Sơ đồ tổ chức lực lượng bán hàng .....	247
3.2.1. Tổ chức lực lượng bán hàng theo khu vực địa lý .....	247
3.2.2. Tổ chức lực lượng bán hàng theo sản phẩm .....	250
3.2.3. Tổ chức lực lượng bán hàng theo khách hàng .....	251
Việc tổ chức lực lượng bán hàng theo khách hàng .....	251
Tổ chức lực lượng bán hàng theo ngành hàng .....	253
Tổ chức lực lượng bán hàng theo quy mô của khách hàng .....	254
Chính sách bán hàng dành cho khách hàng lớn .....	255
3.2.4. Tổ chức lực lượng bán hàng hỗn hợp .....	257
3.2.5. Thay đổi cơ cấu tổ chức lực lượng bán hàng .....	258
Động lực của sự thay đổi .....	258
Những yếu tố cần phải được cân nhắc .....	258
Hiệu quả bán hàng .....	258
Năng lực bán hàng .....	259
Tính khả thi .....	259
Cân bằng giữa các yếu tố trên .....	259
Bố trí thời gian và thiết kế tổ chức .....	261
3.3. Thủ tục hay thu nhập bán hàng .....	261
Tổng kết mục tiêu và nội dung chương 5 .....	263
<b>CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN .....</b>	<b>264</b>
<b>BÀI TẬP TÌNH HUỐNG .....</b>	<b>266</b>
Tình huống 1 : Công ty cổ phần kinh doanh bò thịt Việt Nam - VBBC tổ chức lực lượng bán hàng .....	266

Tình huống 2 : Cơ hội nào cho bài toán phân phối hàng tiêu dùng Việt ? .....	267
Tình huống 3 : Nâng cấp lực lượng bán hàng của công ty lớn.....	271
<b>CHƯƠNG 6 : TUYỂN DỤNG, LỰA CHỌN, ĐÀO TẠO VÀ TẠO ĐỘNG LỰC BÁN HÀNG .....</b>	<b>275</b>
Quản trị nỗ lực bán hàng.....	276
Lý do tuyển dụng và lựa chọn nhân viên bán hàng .....	276
Cách thức tuyển dụng và lựa chọn .....	277
Xác định nhu cầu tuyển dụng nhân viên bán hàng : .....	278
Phương pháp xác định khối lượng công việc .....	279
<b>I. Tuyển dụng và lựa chọn nhân viên bán hàng.....</b>	<b>280</b>
1.1. Quy trình tuyển dụng nhân viên bán hàng.....	281
Xác định loại nhân sự bán hàng cần thiết.....	281
Tiến hành phân tích công việc.....	281
Mô tả công việc và các tiêu chuẩn tuyển chọn.....	282
Bản mô tả công việc .....	282
Trước hết là việc xây dựng bản mô tả chi tiết công việc : .....	282
Các tiêu chuẩn tuyển chọn .....	283
Xác định đặc điểm công việc .....	297
Nhận dạng nguồn tuyển dụng và phương pháp truyền thông.....	297
Các nguồn tuyển dụng .....	298
Nguồn bên trong công ty : .....	298
Nguồn bên ngoài công ty : .....	300
Sàng lọc đơn ứng tuyển.....	303
Phỏng vấn sâu.....	304
Đánh giá ứng viên và quyết định tuyển dụng.....	308
<b>II. Đào tạo nhân viên bán hàng .....</b>	<b>311</b>
<b>III. Tạo động lực .....</b>	<b>313</b>
Tổng kết mục tiêu và nội dung chương 6.....	317
<b>CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN .....</b>	<b>320</b>
<b>BÀI TẬP TÌNH HUỐNG .....</b>	<b>321</b>

Tình huống 1 : Nghệ thuật khích lệ nhân viên .....	321
Tình huống 2 : Điều gì tạo nên động cơ làm việc cho nhân viên ? .....	326
<b>CHƯƠNG 7 : DỰ BÁO, LẬP NGÂN SÁCH, ĐÁNH GIÁ VÀ KIÈM SOÁT BÁN HÀNG .....</b>	<b>329</b>
<b>I. Dự báo, hạn ngạch và lập ngân sách bán hàng .....</b>	<b>330</b>
Lý do phải dự báo và dự báo bán hàng .....	330
Dự báo bán hàng .....	331
Hạn ngạch hay chỉ tiêu bán hàng (sales quota) .....	333
Hạn ngạch trên cơ sở kết quả : .....	333
Hạn ngạch trên cơ sở hoạt động bán hàng : .....	334
Mục đích lập hạn ngạch : .....	334
Cách thức tạo nên chương trình hạn ngạch tốt : .....	334
Lập ngân sách bán hàng .....	335
Thiết lập ngân sách xúc tiến bán hàng .....	335
Phương pháp trong khả năng chi trả .....	337
Phương pháp tỷ lệ phần trăm doanh thu .....	337
Phương pháp cân bằng cạnh tranh .....	337
Phương pháp mục tiêu - nhiệm vụ .....	338
Dự báo bán hàng theo thời gian .....	338
1. Dự báo ngắn hạn : .....	338
2. Dự báo trung hạn : .....	338
3. Dự báo dài hạn : .....	338
Ảnh hưởng của chu kỳ sống sản phẩm .....	339
Các loại dự báo .....	340
<b>II. Các phương pháp dự báo bán hàng .....</b>	<b>340</b>
2.1. Sơ lược qua các phương pháp định tính .....	341
2.1.1. Lấy ý kiến của bộ phận chuyên gia thuộc ban điều hành .....	341
2.1.2. Lấy ý kiến hỗn hợp của lực lượng bán hàng .....	341
2.1.3. Phương pháp Delphi .....	341
2.1.4. Nghiên cứu thị trường người tiêu dùng .....	342

Thư từ, điện thoại và phỏng vấn cá nhân .....	342
<b>2.2. Các phương pháp định lượng .....</b>	<b>349</b>
Mô hình chuỗi thời gian.....	349
Mô hình nhân quả .....	349
<b>2.3. Tám bước tiến hành dự báo .....</b>	<b>349</b>
<b>III. Dự báo theo chuỗi thời gian .....</b>	<b>350</b>
3.1. Phân tích chuỗi thời gian.....	350
3.2. Bình quân đơn giản (Simple Average).....	352
3.3. Bình quân di động (Moving Average) .....	352
3.4. Bình quân di động có trọng số (Weighted Moving Average).....	353
3.5. San bằng số mũ.....	355
3.5.1. Chọn hằng số san bằng .....	357
3.6. San bằng số mũ có điều chỉnh xu hướng (Forecast Including Trend).....	358
3.7. Phương pháp hoạch định theo xu hướng (hồi quy thời gian) .....	362
<b>IV. Dữ liệu biến đổi theo mùa .....</b>	<b>366</b>
<b>V. Phương pháp dự báo nhân quả : Hồi quy và phân tích tương quan .....</b>	<b>369</b>
5.1. Dùng phân tích hồi quy để dự báo .....	369
5.2. Sai số chuẩn của ước đoán .....	372
<b>VI. Giám sát và kiểm soát dự báo .....</b>	<b>373</b>
<b>VII. Đánh giá và kiểm soát nỗ lực bán hàng .....</b>	<b>378</b>
Xây dựng các chỉ tiêu thực hiện .....	375
Thiết lập các tiêu chuẩn đánh giá .....	375
Xác định các mức chỉ tiêu cụ thể.....	377
Đo lường kết quả hoàn thành thực tế .....	377
So sánh kết quả hoàn thành với các tiêu chuẩn .....	378
Thực hiện hoạt động điều chỉnh .....	378
<b>CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN .....</b>	<b>380</b>
BÀI TẬP THỰC HÀNH : .....	381

## DANH MỤC BẢNG MINH HỌA SỐ LIỆU

Bảng 1.1 : Những điều khách hàng kỳ vọng ở nhân viên bán hàng. ....	17
Bảng 1.2 : Bảng tóm tắt các hoạt động bán hàng cá nhân.....	38
Bảng 1.3 : Khác biệt giữa bán hàng và marketing. ....	53
Bảng 1.4 : Chiến lược marketing và quản trị bán hàng. ....	56
Bảng 2.1 : Hoạt động lập kế hoạch ở các cấp quản trị khác nhau. ....	73
Bảng 3.1 : So sánh khách hàng tổ chức và người tiêu dùng.....	142
Bảng 4.1 : Các yếu tố tác động đến tầm quan trọng của bán hàng cá nhân. ....	166
Bảng 5.1 : Các yếu tố ảnh hưởng đến chiến lược kênh phân phối. ....	243
Bảng 5.2 : Ưu, nhược điểm của tổ chức lực lượng bán hàng theo địa lý và theo sản phẩm. ....	249
Bảng 5.3 : Thay đổi về tổ chức lực lượng bán hàng của Xerox. ....	260
Bảng 6.1 : Số lượng cửa hàng theo từng hạng của công ty Hưng Quốc. ....	279
Bảng 6.2 : Nhiệm vụ tiếp xúc khách hàng của các nhân viên bán hàng công ty Hưng Quốc.....	280
Bảng 6.3 : Ví dụ về tiêu chuẩn công việc đối với nhân viên bán hàng. ....	289
Bảng 6.4 : Bảng hướng dẫn đánh giá ứng viên bán hàng.....	309
Bảng 7.1 : Chi phí bán hàng. ....	336
Bảng 7.2 : Sáu mô hình dự báo phổ thông theo mùa. ....	351
Bảng 7.3 : Dùng bình quân di động ba tháng để dự báo. ....	353
Bảng 7.4 : Dùng bình quân di động có trọng số để dự báo. ....	354
Bảng 7.5 : Kết quả dự báo theo mô hình bình quân di động có trọng số. ....	354
Bảng 7.6 : Dùng san bằng số mũ để dự báo. ....	356
Bảng 7.7 : Tính toán chi tiết với hằng số san bằng cho trước. ....	357
Bảng 7.8 : Tính độ tuyệt đối trung bình để đánh giá độ chính xác từng hằng số san bằng một. ....	358
Bảng 7.9 : San bằng số mũ có điều chỉnh xu hướng tháng thứ nhất.....	359
Bảng 7.10 : Kết quả dự báo theo san bằng số mũ có điều chỉnh xu hướng tháng 360	360
Bảng 7.11 : Số máy biến thế bán được trong giai đoạn 2010 – 2016. ....	364
Bảng 7.12 : Tính toán các trị số $x, y, b, a$ để vẽ đường xu hướng: $y = a + bx$ . ....	364
Bảng 7.13 : Minh họa dữ liệu biến đổi theo mùa. ....	366
Bảng 7.14 : Dự báo nhu cầu hàng tháng của phương pháp dữ liệu biến đổi theo mùa .....	367
Bảng 7.15 : Dự báo nhu cầu hàng tháng của phương pháp dữ liệu biến đổi theo mùa có xét ảnh hưởng của xu hướng. ....	368
Bảng 7.16 : Dùng phân tích hồi quy để dự báo. ....	370
Bảng 7.17 : Dùng tiếp cận hồi quy có bình phương nhỏ nhất. ....	371
Bảng 7.18 : Cách tính tín hiệu theo dõi và RSFE.....	375

## DANH MỤC HỘP MINH HỌA NỘI DUNG

Hộp 1.1 : Thay đổi trong tư duy về nghề bán hàng.....	5
Hộp 1.2 : Nghề sales – Bán hàng bằng cả trái tim.....	9
Hộp 1.3 : Xác định mối quan hệ đúng với khách hàng sinh lợi.....	15
Hộp 2.1 : Một kế hoạch bán hàng hoàn hảo.....	75
Hộp 2.2 : Bí quyết tìm kiếm những khách hàng mới.....	79
Hộp 3.1 : Apple - Nơi lưu giữ những gì phong cách nhất.....	118
Hộp 3.2 : Lan truyền trên web : Khai thác sức mạnh của mạng truyền thông xã hội.....	124
Hộp 3.3 : Xu hướng của người tiêu dùng Việt Nam hiện nay.....	128
Hộp 3.4 : Mua hàng trực tuyến : Mua trên Internet.....	153
Hộp 4.1 : Bán hàng cá nhân thời hiện đại – Tư vấn và xây dựng mối quan hệ với khách hàng .....	162
Hộp 4.2 : Kỹ năng bán hàng trực tiếp – Nghệ thuật làm rung động trái tim khách hàng .....	167
Hộp 4.3 : Những điều nhà bán lẻ tại quầy truyền thống nên học hỏi từ thương mại điện tử.....	179
Hộp 4.4 : Bán hàng xây dựng mối quan hệ là việc xây dựng tình bạn .....	193
Hộp 4.5 : Quảng cáo tại cửa hàng – Công cụ xúc tiến và bán hàng.....	217
Hộp 6.1 : Các phương pháp động viên bán hàng.....	314
Hộp 7.1 : Nghiên cứu thu thập thông tin trực tuyến.....	345

## **DANH MỤC HÌNH ẢNH MINH HỌA**

Hình 1.1 : Các đặc điểm của bán hàng hiện đại .....	14
Hình 1.2 : Các hình thức người bán hàng chủ yếu .....	28
Hình 1.3 : Nội dung quản trị bán hàng .....	41
Hình 1.4 : Quy trình quản trị bán hàng .....	42
Hình 1.5 : Các cấp của nhà quản trị bán hàng .....	49
Hình 1.6 : Các yếu tố ảnh hưởng kết quả bán hàng của nhân viên bán hàng .....	49
Hình 1.7 : Sơ đồ tổ chức của công ty định hướng marketing.....	54
Hình 1.8 : Chiến lược marketing và quản trị bán hàng cá nhân .....	55
Hình 2.1 : Quá trình lập kế hoạch hay chiến lược bán hàng .....	68
Hình 2.2 : Xác định sứ mệnh và mục tiêu của tổ chức .....	86
Hình 2.3 : Các thành phần chính của thị trường.....	88
Hình 3.1 : Mô hình hành vi của người mua .....	120
Hình 3.2 : Những yếu tố ảnh hưởng đến hành vi của người tiêu dùng.....	121
Hình 3.3 : Quy trình ra quyết định mua hàng.....	139
Hình 3.4 : Các giai đoạn trong quá trình mua hàng của tổ chức .....	150
Hình 5.1 : Kênh phân phối khách hàng cá nhân.....	237
Hình 5.2 : Kênh phân phối khách hàng công ty .....	239
Hình 5.3 : Thiết kế lực lượng bán hàng .....	244
Hình 5.4 : Các phương pháp cơ bản để tổ chức lực lượng bán hàng.....	245
Hình 5.5 : Tổ chức lực lượng bán hàng theo địa lý .....	247
Hình 5.6 : Ưu nhược điểm của tổ chức lực lượng bán hàng theo địa lý .....	248
Hình 5.7 : Tổ chức lực lượng bán hàng theo sản phẩm .....	250
Hình 5.8 : Tổ chức lực lượng bán hàng của công ty tư vấn .....	251
Hình 5.9 : Ưu nhược điểm của tổ chức lực lượng bán hàng theo khách hàng .....	252

Hình 5.10 : Tô chức lực lượng bán hàng theo ngành hàng .....	253
Hình 5.11 : Tô chức lực lượng bán hàng theo quy mô của khách hàng.....	255
Hình 6.1 : Các bước trong quy trình tuyển dụng và lựa chọn .....	281
Hình 7.1 : Mối quan hệ giữa dự báo, hạn ngạch và lập ngân sách .....	332
Hình 7.2 : Chu kỳ sống của sản phẩm .....	339
Hình 7.3 : Biểu thị chuỗi thời gian cùng các thành phần của nó .....	351
Hình 7.4 : Hậu quả tụt hậu của các mô hình bình quân di động.....	355
Hình 7.5 : So sánh giữa nhu cầu thực tế, dự báo không có xu hướng (Ft) và dự báo có xu hướng (FITt).....	361
Hình 7.6 : Hoạch định theo xu hướng (hồi quy thời gian) .....	363
Hình 7.7 : Biểu đồ của đường xu hướng .....	365
Hình 7.8 : Doanh số của cẩn tin XN giày Hiệp Hưng .....	370
Hình 7.9 : Điểm ước đoán là trung bình thực hay giá trị mong đợi của phân bố các giá trị bán hàng .....	372
Hình 7.10 : Sơ đồ của tín hiệu theo dõi vượt quá giới hạn cho phép của biến đổi .....	374

“Bất kỳ ai sinh ra đều phải bán ít nhất một thứ gì đó trên đời”.

Robert Louis Stevenson

## Chương 1

# Tổng quan về bán hàng và quản trị bán hàng

**Hoàn thành chương này, người đọc có thể :**

- ❶ Hiểu rõ bản chất, vai trò của nghề bán hàng và đội ngũ bán hàng. Sự thay đổi trong tư duy và nhận thức của người Việt Nam về nghề bán hàng. Quá trình phát triển cũng như tiềm năng của nghề bán hàng trong kinh doanh hiện nay.
- ❷ Biết rõ, giải thích và minh họa đặc điểm của bán hàng hiện đại, thí dụ như xây dựng mối quan hệ và quản trị quan hệ khách hàng.
- ❸ Biết được các hình thức người bán hàng chủ yếu như người tiếp nhận đơn hàng (order-takers), người kích thích nhu cầu đặt hàng (order-creators), người tạo ra nhu cầu đặt hàng (order-getters). Và các thí dụ điển hình về những người bán hàng này để ứng dụng trong thực tế Việt Nam.
- ❹ Hiểu được chân dung và tố chất của một người bán hàng chuyên nghiệp để học tập và vận dụng.
- ❺ Hiểu được chức năng và nhiệm vụ của người bán hàng.
- ❻ Hiểu được các chiến lược khác biệt của marketing và bán hàng B2B và B2C; mối liên hệ giữa bán hàng và marketing.
- ❼ Hiểu được mục tiêu của quản trị bán hàng, bản chất và vai trò cùng những bài học kinh nghiệm của các giám đốc bán hàng.

## I. Tổng quan về bán hàng và nghề bán hàng

### 1.1. Bán hàng và quá trình phát triển của nghề bán hàng

Bán hàng là quá trình người bán thuyết trình bán hàng trực tiếp với người mua; là hoạt động thực hiện việc trao đổi sản phẩm hay dịch vụ của người bán chuyển cho người mua để nhận lại từ người mua tiền hay vật phẩm.

Bán hàng là quá trình người bán thuyết trình bán hàng trực tiếp với người mua; là hoạt động thực hiện việc trao đổi sản phẩm hay dịch vụ của người bán chuyển cho người mua để nhận lại từ người mua tiền hay vật phẩm, hoặc giá trị trao đổi đã thỏa thuận. Quá trình bán hàng về cơ bản

là quá trình tương tác giữa các cá nhân, và nó là hoạt động cơ bản của mọi công ty; bất cứ hoạt động nào khác đều chưa thể mang lại lợi ích chung nào hoạt động bán hàng còn chưa được thực hiện.

Sau đây là một số định nghĩa với các cách tiếp cận khác nhau :

Bán hàng hiện nay được hiểu là bán lợi ích sản phẩm. Bán hàng là một hoạt động giao tiếp mà người bán khám phá nhu cầu của đối tượng đồng thời khẳng định khả năng đáp ứng nhu cầu đó bằng lợi ích sản phẩm nhằm thỏa mãn nhu cầu cho cả người mua lẫn người bán.

Bán hàng là quá trình người bán hàng tư vấn, hỗ trợ, hướng dẫn khách hàng phát triển và hoàn thành quyết định mua hàng của họ.

Bán hàng là quá trình trao đổi, tìm hiểu và thỏa mãn nhu cầu khách hàng, đồng thời xây dựng mối quan hệ lâu dài đôi bên cùng có lợi.

Bán hàng phụ thuộc rất lớn vào năng lực giao tiếp của nhân viên.

Bán hàng phụ thuộc rất lớn vào năng lực giao tiếp của nhân viên - người đại diện cho bên bán (công ty) với khách

hàng nhằm làm cho khách hàng nhận thức được sản phẩm và dịch vụ của công ty, qua đó khách hàng quyết định mua hàng hóa và dịch vụ để mang lại lợi ích cho khách hàng và lợi ích của công ty.

Đối với các công ty, bán hàng là khâu cuối cùng trong quy trình kinh doanh nên nó là thước đo quyết định sự thành bại của công ty. Mọi hoạt động khác của bất kỳ công ty nào đều nhằm mục đích là bán được hàng hóa và chỉ có bán hàng mới thực hiện được mục tiêu trước mắt đó là lợi nhuận, bởi vì lợi nhuận là chỉ tiêu chất lượng phản ánh kết quả hoạt động kinh doanh của công ty. Kế toán, kỹ thuật, quản trị vận hành, hay bất cứ hoạt động nào khác,... đều chưa thể mang lại lợi ích chung nào nhân viên bán hàng chưa tìm được khách hàng có nhu cầu.

#### ❖ Đặc điểm của nghề bán hàng

Bán hàng liên quan mật thiết đến rất nhiều kỹ năng trong đó có kỹ năng giao tiếp, đặc biệt là các kỹ năng giao tiếp không bằng lời.

Bán hàng thường phải làm việc ở môi trường bên ngoài công ty.

Đối với khách hàng, người bán hàng là người đại diện cho công ty. Người bán hàng truyền đạt các lợi ích của sản phẩm, tiến hành các dịch vụ hỗ trợ cho khách hàng... Trong hầu hết các công ty, nhân viên bán hàng chính là cầu nối gần như là duy nhất, quan trọng nhất với khách hàng.

Người bán hàng tương tác, giao tiếp với nhiều người và có điều kiện biết được thu nhập của họ.

### **1.2. Bản chất và vai trò của nghề bán hàng cá nhân**

Cách đơn giản nhất là ta hãy nghĩ đến **bản chất và vai trò của nghề bán hàng cá nhân** (hay đôi lúc còn được gọi là nghệ thuật bán hàng). Lưu ý để ngắn gọn, khi chúng tôi dùng thuật ngữ **bán hàng chính là nói đến bán hàng cá nhân**.

Vai trò của công việc bán hàng là bán được hàng. Câu nói này có vẻ quá hiển nhiên che lấp mọi quy trình rất phức tạp liên quan đến việc sử dụng một loạt các quy tắc, kỹ thuật và nhiều kỹ năng cá nhân và nó bao gồm rất nhiều loại công việc bán hàng. Có rất nhiều sách và tài liệu nói về bán hàng và bàn về những phương cách “làm sao để bán hàng”. Các công ty thường phải bỏ ra những khoản tiền lớn để đào tạo nhân viên của mình về nghệ thuật bán hàng. Lý do cho sự quan tâm về việc bán hàng cá nhân này rất đơn giản : *Trong hầu hết mọi công ty, nhân viên bán hàng là cầu nối duy nhất và quan trọng nhất tới mỗi khách hàng. Mọi nỗ lực thiết kế và chiến lược cho hoạt động marketing vẫn có thể thất bại nếu lực lượng bán hàng làm việc không hữu hiệu. Đối với nhiều khách hàng thì người bán hàng là hình ảnh, là bộ mặt của công ty.* Vì thế, nhiều hãng đã có những đầu tư rất lớn cho hoạt động bán hàng, cùng với những chi phí rất cao khác dùng cho việc tuyển chọn, huấn luyện và duy trì lực lượng bán hàng. Điều này cho thấy tầm quan trọng của hoạt động bán hàng và để biện giải cho những cố gắng nhằm nâng cao hiệu năng trong lĩnh vực này.

*Bán hàng luôn chứa đựng một loạt các tình huống phong phú khác nhau, ví dụ như có những vị trí bán hàng mà người bán hàng chủ yếu chỉ có nhiệm vụ đơn giản là đem giao sản phẩm cho khách hàng một cách đều đặn. Ngoài ra, một số người bán hàng chỉ lo chuyện về thị trường xuất khẩu, còn một số khác thì bán hàng trực tiếp cho khách hàng. Như vậy, một trong các khía cạnh đáng lưu ý nhất của thuật ngữ bán hàng là tính đa dạng của nghề nghiệp bán hàng.*

*Mặc dù vậy, khuynh hướng chung cho tất cả các công việc bán hàng là việc để cao ngày càng tăng tính chuyên nghiệp của lực lượng bán hàng.*

#### **❖ Vì sao nghề bán hàng cần thiết ?**

Hàng hóa sản xuất ra mang tính xã hội nhưng tiêu dùng có tính cá nhân.

Hàng hóa được sản xuất liên tục nhưng việc tiêu dùng không phải lúc nào cũng liên tục.

Hàng hóa được sản xuất ở một nơi nhưng được bán ở nhiều nơi.

Nhân viên bán hàng là gạch nối đầu tiên và quan trọng nhất để kết nối quan hệ với khách hàng. Những kế hoạch marketing hay nhất sẽ không thành công nếu công tác bán hàng không hiệu quả và hiệu năng. Khi sản phẩm đã ra thị trường, tất cả phụ thuộc một phần rất lớn vào đội ngũ bán hàng. Nếu đội ngũ này không năng động, nhạy bén, biết cách đưa sản phẩm tới khách hàng hiệu quả và hiệu năng nhất, việc tiêu thụ sản phẩm sẽ thất bại. Vì vậy, đối với nhiều khách hàng, nhân viên bán hàng chính là hình ảnh và bộ mặt của công ty và sản phẩm họ bán ra.

### **hành trang nghề nghiệp**

#### **Hiểu đúng vai trò của đội ngũ bán hàng.**

Ở Việt Nam có thời người ta từng hạ thấp giá trị của nghề bán hàng và hiểu không đúng đắn về những người bán hàng. Đó là quan điểm sai lầm. Vai trò của người bán hàng là không thể thiếu được trong bất kỳ công ty nào.

Những người bán hàng không những là người trực tiếp làm ra doanh thu, họ còn là những người truyền tải hình ảnh và bộ mặt của công ty. Cùng với sự phát triển của công nghệ thông tin những thuật ngữ bán hàng tự động (sales force automation) hoạt động bán hàng qua Internet, điện thoại, và các giao dịch điện tử khác đang đặt ra câu hỏi với các công ty : liệu chúng ta có còn cần đội ngũ bán hàng nữa hay không ? Câu trả lời là có. Trước khi hiểu được đúng đắn vai trò của lực lượng bán hàng, hãy đặt câu hỏi cho chính mình “lực lượng bán hàng để làm gì ?” và “tại sao một số hãng như FPT, VDC luôn đào tạo và tuyển chọn kỹ càng lực lượng bán hàng trong khi một số hãng tiêu dùng khác lại không làm như vậy ?” hay “Có phải lúc nào bán hàng cũng là cung cấp giải pháp cho khách hàng hay không ?” Giải thích được những câu hỏi trên, cần phải phân biệt rõ ba hình thức bán hàng (bán hàng giao dịch, bán hàng tư vấn và bán hàng xây dựng mối quan hệ chiến lược). Minh họa chỉ trình bày hai hình thức đầu tiên trong phạm vi ứng dụng của công ty vừa và nhỏ.

Thứ nhất là bán hàng mang tính chất giao dịch (transactional sales), hình thức bán hàng này áp dụng cho những hàng hóa tiêu dùng mang tính phổ biến như bàn chải đánh răng, xà phòng, bút, sách... Đây là những hàng hóa mà người tiêu dùng ít có sự phân biệt và không đòi hỏi sự trợ giúp từ người bán, vai trò của người bán không còn đặc biệt quan trọng nữa. Điều mà người tiêu dùng cần là một giá cả cạnh tranh và sự thuận tiện trong việc mua bán. Như vậy thì điểm mấu chốt vẫn là xây dựng được một mạng lưới phân phối rộng và giá thành hạ do việc sản xuất đạt đến lợi thế nhờ quy mô. Đối với những mặt hàng bán theo hình thức này, các hãng có thể tiết kiệm được chi phí nhờ áp dụng công nghệ thông tin hay những công nghệ khác. Sản phẩm công ty rơi vào hình thức bán hàng này là điều nguy hiểm nhất, bởi lợi nhuận trên từng sản phẩm ngày càng ít, cạnh tranh ngày càng cao. Giải pháp cho những sản phẩm này sẽ lần lượt được

đề cập ở **chương 4 Chiến lược bán hàng cá nhân**. Thứ hai là bán hàng tư vấn (consultative sales) là hình thức bán những sản phẩm bắt buộc phải đi kèm với dịch vụ tư vấn. Ví dụ như : bán các thiết bị tin học, các sản phẩm công nghệ cao và những sản phẩm không dễ dàng sử dụng và cài đặt. Người bán hàng những sản phẩm ở hình thức này cần giúp đỡ khách hàng hiểu được những vấn đề vướng mắc của họ, những cơ hội có thể có, tìm ra những giải pháp sáng tạo cho khách hàng. Lực lượng bán hàng tư vấn hoạt động tốt nhất khi các sản phẩm của họ khác biệt với sản phẩm của đối thủ cạnh tranh, sản phẩm hoặc dịch vụ có thể thích nghi hoặc tùy biến theo yêu cầu của khách hàng, quá trình chuyên chở và cài đặt đòi hỏi phải có sự trợ giúp từ phía nhà cung cấp.

Ngoài việc xác định rõ sản phẩm và dịch vụ của công ty mình thuộc hình thức nào nhằm xác định chức năng và nhiệm vụ của đội ngũ bán hàng, các công ty Việt Nam nên biết rằng luôn có một xu thế chuyển từ bán hàng tư vấn sang bán hàng giao dịch. Có rất nhiều nguyên nhân trong đó chủ yếu là nhận thức về sản phẩm ngày càng tăng của người tiêu dùng. Vì vậy, các công ty bán hàng hình thức tư vấn phải luôn nâng cao trình độ của đội ngũ bán hàng nhằm tạo ra những giá trị đặc biệt cho khách hàng. Một trong những dịch vụ đang có xu hướng dịch chuyển từ bán hàng tư vấn sang bán hàng giao dịch như vậy ở Việt Nam là dịch vụ thiết kế website. Sẽ không còn lâu nữa, những người bán hàng thành công nhất là những người kết hợp được việc thiết kế website với việc xây dựng một chiến lược thương mại điện tử cho khách hàng.

### Hộp 1.1 : Thay đổi trong tư duy về nghề bán hàng.

“Bán hàng”, tên gọi của một nghề thân thuộc, dù trước đây nó chưa bao giờ được liệt vào những nghề cao quý. Sự thay đổi tư duy từ một nghề ít được coi trọng thành một nghề chuyên nghiệp đã phản ánh tầm quan trọng của nghề bán hàng, từ một nghề bị coi thường, tới một sự nghiệp đáng mơ ước.

#### “Nghề bán hàng” từng bị ruồng rẫy ở Việt Nam

Bán hàng đã từng là một nghề bị ruồng rẫy, chính xác là như vậy. Cách đây khoảng 10 năm trước, ít ai ở Việt Nam nghĩ tới việc “bán hàng chuyên nghiệp”; “nghề bán hàng” chỉ được dành cho những tiểu thương mở cửa hàng kinh doanh hoặc những người bán hàng dạo. Sự xuất hiện của những nhân viên bán hàng của các hãng tiêu dùng Việt Nam thường được gắn với những cái tên gọi thiếu tôn trọng nếu không muốn nói là miệt thị. Điều này cũng không có gì khó hiểu bởi trước đây, nhân viên bán hàng chủ yếu tập trung vào kiểu bán hàng nài ép. Trang phục của nhân viên bán hàng chỉ là bộ quần áo, đôi dép mòn và chiếc bút bi treo túi, một hình ảnh không mấy chuyên nghiệp và thiếu thiện cảm. Tâm lý coi thường qua cách gọi “bọn bán hàng” vẫn còn khá phổ biến, đặc biệt tại khu vực miền Bắc và miền Trung. Thậm chí cách đây khoảng vài năm,

bán hàng vẫn chỉ được coi là một bãi đáp tạm thời cho những sinh viên mới ra trường còn non kinh nghiệm. Hình ảnh những sinh viên trẻ mới ra trường phải lăn lộn, miệt mài đội nắng đội mưa luôn gặp phải vô vàn lời từ chối không phải là hình mẫu lý tưởng cho ai ham thích những công việc rảnh rỗi và nhàn hạ.

### **Làn gió mới làm thay đổi tư duy**

Sự thay đổi tư duy về nghề bán hàng đã được thổi một làn gió mới, đặc biệt là từ các công ty liên doanh hoặc có vốn nước ngoài. Họ xác định rằng bán hàng là một trong những khâu quan trọng nhất của quá trình sản xuất kinh doanh; một sản phẩm thành công là do công lao không nhỏ của đội ngũ bán hàng. Ngoài việc tuyển chọn được những người có khả năng bán hàng giỏi, các công ty này đều sử dụng hệ thống bán hàng, bao gồm các nghiệp vụ quản trị mối quan hệ khách hàng, kết hợp với giám sát bán hàng và theo dõi chặt chẽ tình hình tiêu thụ. Ngay cả các công ty tư nhân Việt Nam trước đây coi bán hàng là nghiệp vụ bình thường, chỉ bao gồm chào mời – bán – trả tiền thì giờ đây đã biết lo lắng theo dõi số liệu tiêu thụ hàng ngày, hàng giờ và chăm sóc khách hàng hợp lý để bán được hàng nhiều hơn. Hệ thống bán hàng quy mô nhất hiện nay tập trung phần lớn vào các hãng sản xuất hàng tiêu dùng nhanh như P&G, Unilever, CocaCola, Pepsi Co,... nơi mà hàng ngàn số liệu được thu thập trong thời gian ngắn. Các quy trình bán hàng đã được chuẩn hóa đến mức cụ thể và nhân viên bán hàng được xác định là chi ăn, ngủ và... bán hàng. Bán hàng đã được coi là một nghề thực thụ, cấp độ thấp nhất là nhân viên bán hàng, cao hơn là giám sát, quản trị vùng, miền... và người phụ trách cao nhất thường là giám đốc bán hàng toàn quốc. Thu nhập của đội ngũ bán hàng đã không ngừng tăng lên. Thật vậy, bạn hãy thử tìm kiếm thông tin trên mạng thông tin về việc làm trên vietnamworks.com hàng ngày xem sẽ thấy không dưới 20 công ty đăng tuyển mới vị trí giám sát bán hàng hoặc giám đốc bán hàng khu vực. Không ít cá nhân xuất sắc đang mong muốn tới vị trí cao về bán hàng trong các công ty liên doanh bởi mức lương và thưởng của các vị trí này không hề thua kém, thậm chí là vượt trội so với bộ phận tài chính, kế toán, nhân sự...

### **Được đầu tư mạnh mẽ và chuyên nghiệp**

Sự nâng cấp hệ thống bán hàng đòi hỏi những người bán hàng phải được đầu tư bài bản hơn. Người ta bắt đầu biết tới những nhân viên bán hàng chuyên nghiệp, những “ngôi sao” của tổ chức trong khả năng nâng cao doanh số. Nhân viên bán hàng sau khi tuyển dụng được đào tạo một cách bài bản với ngân sách không hề nhỏ và được sàng lọc kỹ càng. Đơn cử như tại Johnson & Johnson hay Sanmiguel Foods, các nhân viên kinh doanh tại Sài Gòn sau khi trúng tuyển được đưa sang Phillipines hoặc Singapore để đào tạo từ 1-3 tháng tùy vị trí. Các nhân viên này được huấn luyện và đây ra thị trường để bán hàng trực tiếp như nhân viên bán xú, sau đó mới quay trở lại Việt Nam và chính thức làm việc. Ước tính chi phí cho đào tạo cơ bản của các công ty này không dưới 3.000 USD cho một nhân viên mới vào. Sự đầu tư còn đáng kể hơn nữa trong các ngành

bán hàng mang tính tư vấn như bảo hiểm, ngân hàng và bán hàng công nghiệp. Nhân viên của Bảo Minh CMG đã có giai đoạn được đầu tư trang phục, máy tính xách tay, thậm chí cả xe máy Vespa làm phương tiện đi lại đủ để thuyết phục khách hàng trong 5 phút đầu tiên gặp mặt. Nhân viên bán hàng cấp độ thấp nhất (level 1) của Siemens Việt Nam khi đi ra ngoài được đầu tư vật dụng và trang thiết bị đắt tiền, thể hiện đẳng cấp của người bán hàng chuyên nghiệp. Đối với các công ty Việt Nam, tùy vào nguồn lực của công ty, hầu hết họ đều mong muốn cho nhân viên được tham dự những khóa học bán hàng chuyên nghiệp hay kỹ năng giao tiếp khách hàng do các trung tâm đào tạo uy tín mờ ra. Các khóa học này được thiết kế trong thời gian từ 2-3 tuần và thường được đứng giảng bởi những người có vị trí cao (giám đốc vùng, miền...) của các công ty lớn. Nhờ có sự đầu tư mạnh mẽ trong đào tạo và trang bị phương tiện cho đội ngũ bán hàng, một công ty có thể đẩy mạnh doanh số sản phẩm từ 30 - 100%. Những chiến dịch marketing hỗn hợp như “Sống là không chờ đợi” của Sunsilk, sản phẩm sữa Vinamilk, nước chấm Chinsu, trà xanh Không Độ của Number One... muốn đạt thành công về doanh số thì không thể thiếu sự góp sức của đội ngũ chào hàng và trưng bày sản phẩm. Kết quả còn thực tế hơn tại các công ty bán sản phẩm công nghiệp và kề cà trong một số công ty Việt Nam thì các cá nhân xuất sắc với doanh thu đem lại hàng năm đạt tới vài chục tỷ đồng không phải là chuyện hiếm hoi. Các nhân viên này có mức thu nhập tối thiểu là 2.000 USD, chưa kể thường và các phúc lợi khác, hình ảnh của họ được nể trọng và các quan hệ quý giá với khách hàng là nguyên nhân chính để doanh số của họ đạt những con số ấn tượng chưa từng có.

## **Tương lai tươi sáng của nghề bán hàng cá nhân**

Khi bán hàng đã trở thành một nghề nghiệp được tôn trọng, sự thăng tiến rộng mở và nhu cầu ngày càng cao đối với những người bán hàng chuyên nghiệp không hề giảm thì nghề bán hàng lại trở thành một công việc đáng mơ ước. Nghề bán hàng giờ đây lại được đánh giá với những tiêu chí như đầy thách thức, đáng tự hào, ăn chừa vinh quang và đầy khả năng thăng tiến... Ngay với những lãnh đạo công ty Việt Nam đã kinh qua công việc bán hàng trực tiếp, thì nghề bán hàng mang lại cho họ vô vàn kinh nghiệm và thực sự được coi như một nghề cao quý, hệ thống bán hàng sẽ tiếp tục được phát triển, người bán hàng được tiếp tục đầu tư mạnh mẽ. Khách hàng ngày càng được tiếp cận với những nhân viên thông minh, khéo léo và nắm bắt nhu cầu của họ nhanh chóng. Đó chính là nền tảng cho việc thúc đẩy những quan hệ kinh doanh bình đẳng, bền vững và văn minh hơn hiện tại.

### **1.3. Quá trình phát triển của nghề bán hàng cá nhân**

Suốt hàng nghìn năm nay, bán hàng đã trở thành một hoạt động kinh doanh được thừa nhận rộng rãi. Ở Babylon ngay từ năm 2.000 trước Công nguyên đã có Luật Hammurabi bảo vệ quyền lợi của những người bán hàng, mà còn được gọi là peddler

(người bán rong). Quy trình bán hàng qua thời gian đã khởi đầu từ đôi bàn chân đến tận nhà, sau đó đến chiếc điện thoại và... một diễn đàn trực tuyến hoàn toàn mới lạ.

### **Đi bằng chân, gặp trực tiếp**

Rất lâu trước khi “sales funnel” (tạm dịch “mô hình phễu bán hàng”) và thư điện tử tự động ra đời, các nhà bán hàng đi đến tận hang cùng ngõ hẻm theo đúng nghĩa đen vào thời điểm đó, gõ cửa từng nhà với nỗ lực kiếm đủ tiền để sống. Những người bán hàng thân thiện này chào bán máy hút bụi, bách khoa toàn thư, dịch vụ điện thoại và bất cứ thứ gì bằng cách gặp trực tiếp khách hàng.

**Việc không trả lời điện thoại và lờ đi một thư điện tử là điều khá dễ làm nhưng ta rất khó để đóng sầm cửa lại trước một người bán hàng chăm chỉ.**

một thư điện tử là điều khá dễ làm nhưng ta rất khó để đóng sầm cửa lại trước một người bán hàng chăm chỉ. Đó là lý do tại sao mãi đến hôm nay, có một bà cụ lung cong bán chổi cù vài ngày lại thấy lom khom đi ngang qua nhà tôi, và vẫn có thể kiếm sống được trong nhiều thập niên qua. “Quả là khó mà có thể từ chối một người như vậy. Con trai ạ.”, mẹ tôi đã thản nhiên trả lời như thế khi tôi tỏ ra thắc mắc.

Nhìn lại chặng đường lịch sử và phát triển của Việt Nam ta cũng như bất kỳ quốc gia nào khác, hoạt động bán hàng là một trong những yếu tố chính góp phần vào sự tăng trưởng kinh tế. Cha ông ta từ xa xưa đã luôn quan niệm là “phi thương bất phú” đã minh chứng điều này. Từ xa xưa, những người bán dao đũ rong ruổi trên khắp mọi nẻo đường của đất nước hình con chữ S này, đã kéo những chiếc xe thồ chất đầy hàng hóa đi hết làng này sang làng khác, hết vùng này đến vùng khác, góp phần mở rộng giao thương giữa các vùng miền.

**Mô tả vai trò của người bán hàng trong xã hội Việt Nam ngày nay.**

trong, và sau quá trình bán hàng. Với kiến thức được trang bị đầy đủ về sản phẩm hoặc dịch vụ của công ty cũng như của đối thủ cạnh tranh, và về nhu cầu của khách hàng, các nhân viên bán hàng cùng theo đuổi một mục tiêu chung : xây dựng mối quan hệ bền vững, đôi bên cùng có lợi với khách hàng.

Bán hàng cá nhân là một quá trình năng động, sôi nổi và thiết yếu. Cuộc cạnh tranh giữa các công ty trong và ngoài nước cho thấy tầm quan trọng của năng suất lao động, hoạt động bán hàng cá nhân cũng trở nên quan trọng hơn trong tổ hợp marketing. Nhân viên bán hàng cần giới thiệu được ưu điểm của hàng hóa và dịch vụ của công ty mình so với đối thủ cạnh tranh. Họ cần làm được những việc sau :

- Tập trung vào nhu cầu và thực trạng của khách hàng từ đó đưa ra các giải

**Việc bán hàng phục vụ tận nhà (door-to-door) chưa đựng một ưu điểm nổi trội hơn các phương thức khác vì sử dụng cách tiếp xúc từng cá nhân để mê hoặc những khách hàng tiềm năng.**

**Việc không trả lời điện thoại và lờ đi**

**Ngày nay, nhân viên bán hàng Việt Nam chuyên nghiệp chính là những người tập trung vào việc thỏa mãn nhu cầu khách hàng trước,**

pháp để thỏa mãn nhu cầu đó. Theo dõi và giữ liên hệ chặt chẽ với khách hàng trước, trong, và sau khi bán hàng.

- Hiểu biết về ngành và về công ty, không chỉ thấu hiểu năng lực của công ty mình, mà phải hiểu cả năng lực của đối thủ cạnh tranh.

- Cố gắng đáp ứng vượt mong đợi của khách hàng, thậm chí ngay cả khi điều đó nằm ngoài phạm vi nhiệm vụ của mình.

Bán hàng cá nhân là một lựa chọn nghề nghiệp thời thượng và hấp dẫn đối với nhiều sinh viên đại học Việt Nam hiện nay. Theo thống kê của Cục Thống kê Lao động Việt Nam, trong mười năm tới, các đầu việc trong ngành bán hàng và các lĩnh vực liên quan sẽ tăng khoảng 15%. Các nhà điều hành công ty thường nhìn nhận, nhân viên bán hàng giỏi là một nhân viên chăm chỉ, có khả năng giải quyết vấn đề, giao tiếp rõ ràng và kiên định. Trên thực tế, khá nhiều người đứng đầu của nhiều tập đoàn của Việt Nam và nước ngoài đã bắt đầu sự nghiệp của mình từ vị trí bán hàng.

### Hộp 1.2 : Nghề sales – Bán hàng bằng cả trái tim.

Nghề bán hàng hấp dẫn và đầy lôi cuốn với lao động trẻ, không nhất thiết phải sở hữu một tấm bằng đại học, cao đẳng từ những trường chỉ dạy lý thuyết suông. Thành công hay thất bại của một người bán hàng bằng cả trái tim được cân đong đo đếm bằng chính doanh thu mà họ mang đến cho công ty.

Bất cứ ai cũng hiểu rằng đội ngũ nhân viên bán hàng (salesman, seller) năng động và hiệu quả là yếu tố thành công chính cho sự phát triển thịnh vượng của hầu hết các công ty Việt Nam trong môi trường kinh doanh ngày nay. Chính vì vậy, nghề sales (bán hàng) đang trở thành một trong những nghề hấp dẫn và đầy lôi cuốn với lao động trẻ Việt Nam. Và hấp dẫn hơn, không nhất thiết phải tốt nghiệp đại học, cao đẳng mới làm người bán hàng được.

Nhân viên bán hàng thường được biết đến như những người có tài ăn nói, lanh lợi và nhất là khả năng nắm bắt tâm lý khách hàng. Đạt được điều đó đòi hỏi mỗi người bán hàng luôn phải nỗ lực trong công việc.

#### Tiềm năng nghề bán hàng cá nhân

Dù rằng vẫn còn không ít người có thái độ không tốt đối với những nhân viên bán hàng bởi họ cho rằng những người đó là những người bán hàng, chuyên gõ cửa từng nhà để ra bán những thứ hàng hóa é ẩm, chất lượng thấp bằng cái giọng lười vô cùng dèo. Thật chí, còn có người cho rằng những người bán hàng là những “chuyên gia đeo bám” cho đến khi khách hàng chấp nhận mua những hàng hóa chất lượng thấp của họ mới thôi. Họ cho rằng chỉ những người không có việc làm, những người trình độ thấp mới đi làm nghề này...

Nguyên nhân này sinh ra những thái độ chủ quan đó lâu nay ở Việt Nam là do đã từng có một thời gian xuất hiện không ít những người bán hàng như vậy. Những người làm bán hàng chuyên nghiệp gọi những người này là “con

sâu làm rầu nỗi canh". Trên thực tế, hiện nay ở Việt Nam, nghề bán hàng đang thu hút rất nhiều bạn trẻ năng động muôn thử sức với lĩnh vực kinh doanh buôn bán đầy tiềm năng.



**Nhân viên bán hàng = cầu nối giữa khách hàng và sản phẩm.**

Không ít người trong chúng ta luôn nghĩ, việc trở thành một người bán hàng giỏi thực sự là một viễn cảnh xa vời, đặc biệt khi ta không có kinh nghiệm trong lĩnh vực này. Trái ngược với suy nghĩ ấy, những người kỳ cựu trong nghề bán hàng của Việt Nam lại tự tin cho rằng có một viễn cảnh rộng mở cho những ai thực sự yêu thích làm nghề bán hàng.

Thị trường rộng mở cho phép khách hàng có rất nhiều sự lựa chọn cùng một dòng sản phẩm cho nhu cầu của mình. Nhân viên bán hàng bằng cả trái tim có thể có cuộc sống thoải mái nhờ các khoản thu nhập dồi dào. Ngoài khoản thu nhập cố định ra, phần trăm hoa hồng nhận được sau mỗi chữ ký của khách hàng sẽ đem đến cho người bán hàng một cuộc sống khá sung túc.

Được đánh giá là một trong những nghề năng động nhất hiện nay, nghề bán hàng thu hút không ít bạn trẻ, trong đó có không ít là giới sinh viên Việt Nam ngay từ khi còn đi học hay mới ra trường.

Tùy vào từng công ty với những sản phẩm đặc thù mà yêu cầu có khác nhau cho các ứng viên. Tuy nhiên, nói chung thì điều kiện không quá cao, cơ bản là khả năng giao tiếp mềm dẻo, năng động, linh hoạt... Môi trường làm việc của nghề bán hàng ở Việt Nam cũng rất sôi động vì sự cạnh tranh giữa các người bán hàng luôn luôn tồn tại. Họ cạnh tranh nhau bằng uy tín, năng lực số lượng đối tác tìm được cũng như khách hàng khói lượng hàng hóa bán ra.

### **Người bán hàng - Salesman - Anh là ai ?**

Trong marketing, lực lượng bán hàng cá nhân được xem là một công cụ truyền thông cá thể hiệu quả và hiệu năng. Người bán hàng không chỉ truyền thông điệp đến khách hàng về lợi ích và tính ưu việt của sản phẩm mà còn thu nhận lại phản hồi của khách hàng về sản phẩm đó trở lại để công ty cải tiến tốt hơn. Điều này làm cho nhân viên bán hàng trở thành một công cụ truyền thông hữu hiệu nhất trong tất cả các công cụ truyền thông.

Nhân viên bán hàng cá nhân là chiếc cầu nối giữa khách hàng và công ty. Người làm bán hàng vừa phải bảo đảm lợi ích của công ty mình : bán được sản phẩm với đúng giá mang lại lợi nhuận, vừa phải chăm sóc quyền lợi của khách hàng : mua được sản phẩm ở mức giá phải chăng, giúp họ sử dụng sản phẩm của mình một cách hiệu quả nhất và mang lại lợi ích cao nhất cho khách hàng. Công việc của một người bán hàng cá nhân :

- Tìm kiếm đối tác, thiết lập quan hệ với khách hàng, đàm phán ký kết hợp đồng kinh tế, thực hiện các chiến lược phát triển kinh doanh, marketing của ban lãnh đạo, báo cáo số lượng, phản hồi từ khách hàng và tình hình kinh doanh thực tế.
- Lập và triển khai kế hoạch bán hàng, đốc thúc các bộ phận thực hiện theo đúng tiến độ đã cam kết.
- Cung cấp thông tin sản phẩm, khuyến mãi, và giá cả qua việc xác định các yêu cầu khách hàng; tư vấn cho khách hàng trong việc tìm địa điểm, ngân sách, tiến độ, chất lượng phù hợp với nhu cầu sử dụng và lựa chọn phương án tối ưu nhất.
- Liên lạc thường xuyên, thuyết trình phương án, theo đuổi và thuyết phục khách hàng ký hợp đồng.
- Phát triển và duy trì mối quan hệ tốt đẹp, bền vững với khách hàng, chủ động tìm kiếm nguồn khách hàng mới...

### **Những tố chất cần có của người bán hàng cá nhân**

Kỹ năng giao tiếp và đàm phán tốt là những tố chất không thể thiếu của một nhân viên bán hàng giỏi. Đặc biệt, trong kinh doanh sản phẩm vô hình như ngành dịch vụ, khi tạo dựng được mối quan hệ tốt với khách hàng, bạn đã đạt được 80% cơ hội thành công. Vì thế kỹ năng mềm (kỹ năng lắng nghe, nắm bắt tâm lý khách hàng, khả năng nói trước công chúng...) là một trong những yếu tố quan trọng nhất.

Phải có kiến thức chuyên sâu về sản phẩm để giải thích rõ ràng chứ không ú ớ khi khách hàng thắc mắc. Phải làm cho sản phẩm của mình được đối tượng thấy nhiều ưu điểm so với các sản phẩm cùng loại khác. Đây là một yếu

tô rất quan trọng vì chỉ khi nào bạn hiểu mình đang bán cái gì thì bạn mới có khả năng bán được nó.

Có vốn hiểu biết sâu rộng : Người làm nghề bán hàng cá nhân ở Việt Nam hôm nay không nên chỉ là một nhân viên kinh doanh thuần túy vì họ cần có khả năng tư vấn cho khách hàng, họ phải biết cách nói như thế nào để tăng khả năng thuyết phục người nghe. Vì vậy, không những phải trau dồi hiểu biết về sản phẩm, dịch vụ của công ty, họ còn phải cập nhật kiến thức về kinh tế, văn hóa, xã hội và cả nghệ thuật nữa. Ví dụ, để thắt chặt mối quan hệ với khách hàng, nhân viên bán hàng nên biết trò chuyện với khách hàng về đề tài họ quan tâm, chấn chấn họ sẽ có nhiều thiện cảm tốt dành cho bạn. Và “9 người thì 10 ý”, vì vậy bạn nên chuẩn bị cho mình kiến thức ở nhiều lĩnh vực để có thể nói chuyện trong nhiều đề tài khác nhau mà khách hàng quan tâm. Chính vì vậy, có thể nói rằng, nghề bán hàng như một công việc đi kết bạn, đi chia sẻ những điều tốt nhất cho khách hàng của mình.

Linh hoạt để nắm bắt nhu cầu của khách hàng nhằm đáp ứng đúng cái mà họ đang cần. Năng động để hiểu tâm lý, khéo léo hướng khách hàng lựa chọn sản phẩm của mình. Công đoạn từ tìm kiếm khách hàng đến việc khách hàng lựa chọn sản phẩm trải qua rất nhiều giai đoạn và khâu chuẩn bị. Bạn phải luôn bám sát tâm lý của khách hàng để có thể phục vụ khách hàng kịp thời.



**Chuẩn bị cho mình những kiến thức chuyên sâu về sản phẩm.**

Nhân viên bán hàng thường xuyên chịu áp lực về doanh số, áp lực từ khách hàng... Một thực tế đầy thách thức đối với nhân viên bán hàng là họ phải chứng tỏ được khả năng của mình thông qua kết quả kinh doanh đạt được. Vì vậy nghề bán hàng đòi hỏi nhân viên phải có khả năng chịu đựng áp lực cao và tinh thần thép để vượt qua những thách thức đó. Họ còn phải linh hoạt để thích nghi với nhiều thay đổi và tìm ra giải pháp thích hợp cho từng vấn đề.

Nhân viên bán hàng là người có bản lĩnh cao. Họ luôn phải đối đầu với những cái lắc đầu, những lời từ chối và đôi khi là thái độ thiếu thiện cảm. Trong 10 lần chào hàng thì có lẽ chỉ có 1 lần khách hàng đồng ý. Nếu là những người mới vào nghề thì thật khó khăn khi phải đương đầu với những lời từ chối ấy. Tuy nhiên, người bán hàng chuyên nghiệp là người kiên trì, đôi khi là lì lợm và có bản lĩnh cao nên họ có thể vượt qua những sự từ chối đó.

Mặt khác, công việc bán hàng cá nhân cũng là một nghệ thuật nên mỗi người bán hàng cá nhân cũng phải có tư chất riêng thì mới đem lại kết quả mong muốn. Ví dụ, vẻ bề ngoài của người bán hàng cũng là một trong những nhân tố giúp họ có được hợp đồng, thế nên, các người bán hàng thường “tú” lại ngoại hình sao cho chuyên nghiệp (pro) một chút, dù để họ tự tin, năng động trước những khách hàng khó tính.



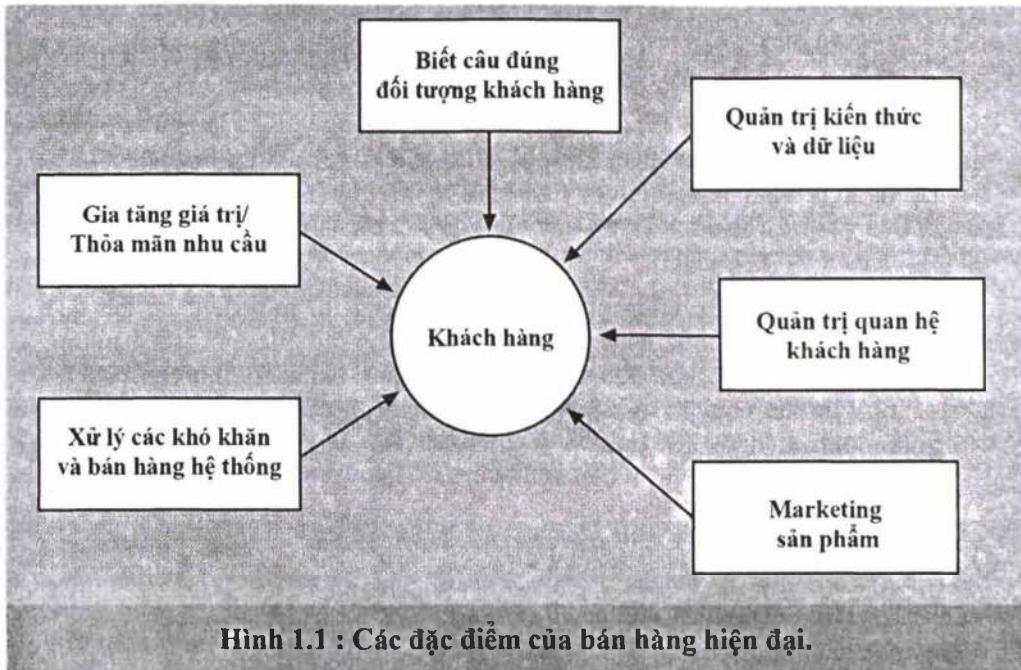
### Câu hỏi củng cố kiến thức

- 1.1. Thế nào là bán hàng cá nhân ?
- 1.2. Bản chất và vai trò của nghề bán hàng ?
- 1.3. Hiểu đúng về vai trò của người bán hàng cá nhân như thế nào ?
- 1.4. Vì sao nghề bán hàng là cần thiết ?
- 1.5. Sự thay đổi trong tư duy và nhận thức của người Việt Nam qua thời gian về nghề bán hàng ?
- 1.6. Quá trình phát triển của nghề bán hàng ở Việt Nam ?
- 1.7. Bán hàng bằng cả trái tim là thế nào ? Thế nào là chân dung của một người bán hàng hiện đại ?

### 1.4. Đặc điểm của bán hàng hiện đại

Thời an nhàn của bán hàng đã vĩnh viễn qua rồi. Không còn những ngày tháng thoái mái, dễ chịu khi sản phẩm được thiết kế và tung ra hàng loạt để phục vụ nhu cầu số đông của người tiêu dùng, còn các nhà sản xuất có thể kết hợp những phương thức phân phối hàng loạt, bán hàng trực tiếp và quảng cáo đại chúng. Trước đây, công việc

bán hàng khá đơn giản. Nếu bạn là nhà bán hàng có sản phẩm tốt, bạn chỉ cần giới thiệu rầm rộ là có thể bán được hàng. Dù bạn có thể vừa làm vừa điều chỉnh đôi chút nhưng bạn vẫn có thể thành công. Tiếc thay tình thế ngày nay đã thay đổi. Các đặc điểm bán hàng hiện đại được minh họa ở **Hình 1.1** và xem thêm minh họa và giải thích về **chức năng và nhiệm vụ** của người bán hàng cá nhân ở trang 33.



**Hình 1.1 : Các đặc điểm của bán hàng hiện đại.**

#### 1.4.1. Biết câu đúng đối tượng khách hàng

“Những ai phân tích nguyên nhân thành công của mình đều biết rằng quy tắc 80/20 quả thật là ứng nghiệm. 80% mức tăng trưởng, khả năng sinh lời và sự thỏa mãn của họ là do 20% khách hàng mang lại. Chỉ ít các công ty cần xác định rõ 20% khách hàng hàng đầu để có được một bức tranh rõ ràng về các triển vọng tăng trưởng mong đợi trong tương lai.” Vin Manaktala. Lời nhận định của Vin Manaktala thật là chí lý vì hầu như ai ai cũng thừa nhận việc lấy khách hàng làm trọng tâm là hoàn toàn đúng đắn. Nhưng quan niệm đó cũng có thể gây phản ứng phụ nguy hiểm và có khả năng gây “chết người”. Nếu mở rộng phục vụ mọi đối tượng khách hàng “ngoại biên” để phải gánh lấy hậu quả ám ảnh là chi phí đơn vị tăng lên và lợi nhuận giảm xuống. Các nhà bán hàng lão luyện ngày nay thường “cười khẩy” trước hành động “ngây thơ” chạy theo mọi đối tượng khách hàng bất chấp hiệu quả.

Lưu ý là không phải tất cả khách hàng trung thành hay không đều là đối tượng hoàn hảo cho việc đầu tư.

Việc chạy theo quá nhiều đối tượng khách hàng có thể làm leo thang chi phí bán hàng và chi phí marketing, dẫn đến chi phí hậu cần cao hơn; rất

thường xuyên và nguy hiểm hơn cả dẫn đến phải liên tục giảm giá bán không chi đổi với khách hàng cũ và cả khách hàng mới. Có nhiều khách hàng nhỏ nhưng phục vụ họ tốn quá nhiều chi phí. Đối với các khách hàng nhỏ ít mang lại lợi nhuận này, công ty có thể thay đổi hình thức phục vụ như bán hàng qua điện thoại, hoặc dùng Internet hay là rời bỏ họ.

Các nhà bán hàng khôn ngoan trong thời đại Internet nên xem khách hàng như tài sản quý giá cần được quản trị và tối ưu hóa. Nhưng lưu ý không phải tất cả khách hàng trung thành hay không đều là đối tượng hoàn hảo cho việc đầu tư. Điều đáng ngạc nhiên là một số khách hàng trung thành có thể chẳng mang lại lợi nhuận gì, và một số khách hàng không trung thành lại có thể sinh lợi cho công ty. Vậy nhà bán hàng nên tập trung vào loại khách hàng nào để giành được giá trị và giữ chân khách hàng ? Minh họa sau đây sẽ phân tích và hướng dẫn chi tiết câu hỏi vừa nêu ra.

### Hộp 1.3 : Xác định mối quan hệ đúng với khách hàng sinh lợi.

Các nhà bán hàng cần phải biết phân loại khách hàng theo lợi nhuận tiềm năng và quản trị mối quan hệ tương ứng với họ. Để sinh động dễ nhớ có cách gọi so sánh ví von thường dùng cho bốn nhóm mối quan hệ được dựa trên khả năng sinh lợi tiềm năng và lòng trung thành dự kiến : “những kẻ xa lì, bướm bướóm, những người bạn tốt, và dia đói”. Mỗi nhóm đòi hỏi chiến lược khác nhau về quản trị mối quan hệ. Ví dụ như, “những kẻ xa lì” cho thấy khả năng sinh lợi thấp và mức độ thấp về lòng trung thành dự kiến. Ở đây hiện diện một sự phù hợp nho nhỏ giữa những lời đề xuất của công ty và nhu cầu của khách hàng. Chiến lược quản trị mối quan hệ đối với loại khách hàng này khá đơn giản : Đừng đầu tư bất cứ thứ gì vào họ.

“Bướm bướóm” là những khách hàng sinh lợi tiềm năng, nhưng không phải là kẻ trung thành. Ở đây hiện diện sự phù hợp hoàn hảo giữa các đề xuất của công ty và nhu cầu của khách hàng. Tuy nhiên, cũng giống như những con bướm ngoài thiên nhiên, các khách hàng này chọt đến rồi chọt đi.

Một ví dụ điển hình của loại khách hàng này là các nhà đầu tư thị trường tài chính - những người buôn bán cổ phiếu với số lượng lớn nhưng chỉ thích săn các giao dịch sinh lợi mà không muốn xây dựng mối quan hệ gắn bó thường xuyên với bất cứ công ty nào. Các nỗ lực nhằm chuyển đổi khách hàng “bướm bướóm” thành khách hàng trung thành ít khi thu được thành công. Thay vào đó, nhà bán hàng nên tận hưởng những khoảnh khắc ngắn ngủi mà họ ghé đến. Nhà bán hàng nên tạo ra sự hài lòng cùng các giao dịch sinh lợi với họ, giành được tối đa các giao dịch của họ trong thời gian ngắn mà họ thực hiện giao dịch mua bán với công ty. Sau đó, nhà bán hàng nên dừng đầu tư vào họ cho đến khi họ quay trở lại.

“Những người bạn tốt” là những người vừa mang lại lợi nhuận, vừa trung thành với công ty. Ở đây hiện diện sự phù hợp giữa nhu cầu của họ và các đề

xuất của công ty. Nhà bán hàng cần đầu tư vào mối quan hệ tiếp diễn nhằm tạo ra niềm vui thích cho khách hàng, đồng thời nuôi dưỡng, duy trì, và phát triển chúng. Nhà bán hàng cần biến những người bạn tốt thành “những người tin tưởng” - những người thường xuyên quay trở lại với công ty và kể cho những người khác về các trải nghiệm thú vị của mình.

“Địa đói” thường chung thủy với công ty, nhưng không hẳn mang lại nhiều lợi nhuận. Ở đây hiện diện một sự phù hợp rất hữu hạn giữa nhu cầu của họ và đề xuất của công ty. Ví dụ điển hình của loại khách hàng này là các khách hàng của những ngân hàng có quy mô nhỏ hơn - những đơn vị không tạo ra được đủ doanh số nhằm trang trải chi phí duy trì khách hàng của mình.

Giống như lũ địa đói trong tự nhiên - loài vật bám chặt lấy thân tàu - các khách hàng này tạo ra mỏ neo. Có lẽ, “địa đói” là những khách hàng rắc rối nhất. Nhà bán hàng phải hoàn thiện khả năng sinh lợi của họ bằng việc bán nhiều sản phẩm hơn, tăng giá sản phẩm, hoặc giảm dịch vụ cho họ. *Tuy nhiên*, nếu họ không thể mang lại lợi nhuận, nên “tông tiễn” họ sớm.

Vấn đề là với các loại hình khách hàng khác nhau đòi hỏi các chiến lược bán hàng và xây dựng mối quan hệ khác nhau. Mục đích là nhằm xây dựng các *mối quan hệ đúng đắn với đúng đối tượng khách hàng*.

#### **1.4.2. Quản trị dữ liệu và kiến thức**

Lực lượng bán hàng hiện đại cần được huấn luyện để tạo ra và sử dụng dữ liệu khách hàng và tận dụng Internet để hỗ trợ công việc bán hàng; *thí dụ như* tìm kiếm khách hàng và thông tin của đối thủ cạnh tranh. Trước đây lực lượng bán hàng lưu giữ thông tin khách hàng trên các thẻ và gửi các đơn đặt hàng về tổng công ty. Hiện nay, nhờ tiến bộ công nghệ như mails, điện thoại di động, hội nghị video,... mà mọi thông tin đều được chuyển giao qua Internet. Laptops là công cụ để đội ngũ bán hàng lưu trữ thông tin về khách hàng và đối thủ cạnh tranh, mọi trình bày và báo cáo đều gửi bằng phương tiện điện tử về trụ sở chính. Hơn thế nữa, các thông tin được cung cấp từ chính công ty như catalogs và danh mục giá cả cũng được điện tử hóa.

#### **1.4.3. Marketing mối quan hệ và quản trị quan hệ khách hàng**

Marketing mối quan hệ (relationship marketing) tác động đến tất cả các khía cạnh thuộc về chức năng marketing trong tổ chức, bao gồm cả bán hàng cá nhân. Điều này có nghĩa là không chỉ là người bán hàng mà ngay cả người làm marketing cũng phải phát triển các kỹ năng bán hàng khác nhau trong mối quan hệ với khách hàng bên trong cũng như bên ngoài.

Thay vì làm việc một mình, nhiều nhân viên bán hàng hiện nay đã tập hợp lại để làm việc theo nhóm bán hàng. Các công ty đặt

Thay vì làm việc một mình, nhiều nhân viên bán hàng hiện nay đã biết tập hợp lại để làm việc theo nhóm bán hàng.

trọng tâm vào khách hàng mong muốn nhân viên bán hàng tạo dựng mối quan hệ bền vững với khách hàng bằng cách cung cấp dịch vụ chăm sóc khách hàng chất lượng cao, chứ không phải bằng cách tập trung vào các thương vụ chóng vánh. Ngay cả cách thức nhân viên bán hàng thực hiện công việc của mình cũng không ngừng thay đổi. Ngày càng có nhiều công ty tích hợp công nghệ truyền thông và máy tính vào quy trình bán hàng trực tuyến hiện đại.

### ❖ Bán hàng nhờ xây dựng mối quan hệ

Hiện nay, một nhân viên bán hàng hiện đại phải chú trọng đến hình thức bán hàng dựa trên mối quan hệ (relationship selling), và xây dựng mối quan hệ đôi bên cùng có lợi với khách hàng thông qua việc tiếp xúc thường xuyên trong một thời gian dài. Các mối liên hệ người mua - người bán như vậy càng trở nên quan trọng khi các công ty cắt giảm số lượng nhà cung cấp, và tìm kiếm các công ty bán hàng có dịch vụ chăm sóc khách hàng tốt và khả năng làm hài lòng khách hàng cao. Nhân viên bán hàng phải tìm cách tạo cho sản phẩm và chính bản thân mình có sự khác biệt với đối thủ cạnh tranh. Để tạo quan hệ bền chặt và lâu dài với khách hàng, nhân viên bán hàng cần đáp ứng được kỳ vọng của khách hàng. **Bảng 1.1** tóm tắt kết quả của một số khảo sát về những điều mà khách hàng kỳ vọng ở một nhân viên bán hàng chuyên nghiệp.

**Bảng 1.1 : Những điều khách hàng kỳ vọng ở nhân viên bán hàng.**

#### **Khách hàng thích làm việc với những nhân viên bán hàng :**

Điều phổi và sử dụng mọi nguồn lực cần thiết để làm hài lòng khách hàng.

Tư vấn cho khách hàng dựa trên kiến thức sâu rộng về sản phẩm, thị trường và nhu cầu của khách hàng.

Giải quyết vấn đề một cách thành thạo để đảm bảo làm hài lòng khách hàng trong thời gian dài.

Chứng tỏ đạo đức tốt và luôn chân thành với khách hàng.

Sẵn sàng tranh luận trong nội bộ công ty vì mục tiêu và lợi ích của khách hàng.

Sáng tạo trong việc làm hài lòng khách hàng.

Chuẩn bị kỹ càng cho các cuộc tiếp xúc với khách hàng.

Nhân viên bán hàng hiện đại ngày nay nhận ra được tầm quan trọng của việc tạo dựng mối quan hệ lâu dài với khách hàng là phải biết biến họ trở thành những khách hàng trung thành và đặc biệt hơn là trở thành “phát ngôn viên” tự nguyện cho công ty, tức là những người sẽ truyền đi những thông điệp có lợi cho công ty tới những khách hàng khác. Những thông tin theo kiểu truyền miệng này luôn giúp công ty có được những khách hàng mới, cơ hội làm ăn mới. Ảnh hưởng truyền miệng có thể tạo ra tác động lớn đến hành vi mua hàng của người tiêu dùng. Lời nói và gợi ý từ bạn bè, đồng nghiệp tin cẩn và những người tiêu dùng khác có xu hướng đáng tin cậy hơn những

thông tin đến từ nhà quảng cáo hay nhân viên bán hàng. Và những điều đó đến rất tự nhiên. Thật vậy, con người thích nói với nhau những điều mà họ vui – trong đó có sản phẩm và thương hiệu mà họ ưa thích.

Trước đây, bạn chỉ có thể kể về những sản phẩm này cho một số bạn bè và người thân. Nhưng giờ đây, nhờ có công nghệ trực tuyến mà bất cứ ai cũng có thể chia sẻ những trải nghiệm đáng nhớ của mình với hàng triệu người tiêu dùng trên khắp thế giới thông qua Internet.

Để làm được điều đó, các nhân viên bán hàng rất cần có một kỹ năng bán hàng chuyên nghiệp là kỹ năng xây dựng mối quan hệ (relationship selling) để tiếp cận được với nhiều khách hàng cũng như bán được nhiều sản phẩm nhất có thể.

Bán hàng xây dựng mối quan hệ là việc xây dựng tình bạn, mối quan hệ với các khách hàng tiềm năng và lắng nghe để có thể đáp ứng được nhu cầu của họ.

Bán hàng nhờ xây dựng mối quan hệ<sup>1</sup> là việc xây dựng tình bạn, mối quan hệ với các khách hàng tiềm năng và lắng nghe để có thể đáp ứng được nhu cầu của họ. Một khi đã tạo dựng được những mối

quan hệ như vậy, thể hiện được sự quan tâm và xây dựng được lòng tin nơi khách hàng, chứng tỏ được chất lượng sản phẩm cũng như dịch vụ, người bán hàng sẽ nắm chắc trong tay sự thành công.

Các nhân viên bán hàng hiện đại là những người trực tiếp giao tiếp với khách hàng nên việc có được thái độ tốt là vô cùng quan trọng. Một nhân viên luôn biết lắng nghe yêu cầu, cởi mở, trung thực sẽ luôn tạo được thiện cảm tốt với khách hàng, ngược lại khách hàng cũng luôn mong muốn được tiếp xúc với những nhân viên như vậy. Các công ty nên nhớ rằng khách hàng không ngại bỏ thêm tiền nếu như họ được phục vụ tận tình, mọi vấn đề gặp phải đều được giải quyết nhanh chóng và quan trọng là khi họ đã có được mối quan hệ lâu dài với công ty thì chắc chắn sẽ không còn bị dao động trước những lời mời chào từ các đối thủ cạnh tranh của công ty.

Hầu hết khách hàng đều không thích phải chịu một áp lực nào khi mua hàng. Trong hình thức bán hàng nhờ xây dựng mối quan hệ, gây ra áp lực hay sức ép đối với khách hàng sẽ là không có lợi, bởi nhân viên bán hàng phải là người hỗ trợ cho khách hàng của mình. Chính vì vậy, mọi nhân viên nên tạo cho khách hàng cảm giác an tâm và tin tưởng ở sản phẩm và dịch vụ của công ty. Nhân viên bán hàng chủ yếu đưa ra những lời gợi ý hay những câu hỏi mang tính định hướng cho khách hàng, giúp họ tự đưa ra quyết định chứ không bắt ép họ mua hàng.

Chắc chắn người bán hàng cá nhân sẽ nhận ra ưu điểm của hình thức bán hàng này ngay cả khi họ hoạt động trong những lĩnh vực cạnh tranh nhất, khi chất lượng sản

<sup>1</sup> Để hiểu được việc xây dựng mối quan hệ và marketing mối quan hệ, các bạn hãy tìm đọc “Marketing mối quan hệ và quản trị quan hệ khách hàng”, Lưu Đan Thọ, NXB Tài Chính, năm 2015.

phầm giữa các công ty không khác nhau là mấy thì chất lượng dịch vụ, khả năng xây dựng mối quan hệ với khách hàng sẽ là yếu tố quyết định.

Thành công của người bán hàng trong tương lai sẽ phụ thuộc vào mối quan hệ mà họ xây dựng hôm nay, điều này đúng với cả thị trường cho khách hàng cá nhân và cho cả khách hàng công ty.

Thành công của người bán hàng trong tương lai sẽ phụ thuộc vào mối quan hệ mà họ xây dựng hôm nay, điều này đúng với cả thị trường cho khách hàng cá nhân và cho khách hàng công ty. Ngân hàng Á Châu, một ngân hàng có chi

nhánh trải dọc miền khắp đất nước hiểu rằng những ấn tượng đầu tiên có ý nghĩa đặc biệt quan trọng trong hoạt động bán hàng dựa trên mối quan hệ, vì vậy ngân hàng này quyết định sẽ tự động hóa hoạt động bán hàng của mình. Ngân hàng sử dụng một ứng dụng phần mềm để chuẩn hóa nhiều quy trình bán hàng và triển khai công cụ bán hàng trực tuyến hiệu quả nhằm tập trung hơn vào khách hàng.

Trên thị trường khách hàng tổ chức (B2B), bán hàng dựa trên mối quan hệ còn quan trọng hơn cả bán hàng cá nhân (B2C). Các công ty có thể đầu tư mua hàng tỷ đô la mua hàng hóa và dịch vụ. Vì vậy, tạo dựng nên mối quan hệ là vấn đề có tầm quan trọng sống còn. Nhựa Bình Minh, một nhà phân phối hàng đầu Việt Nam về hệ thống đường ống, dây truyền dịch, bộ điều kinh Karman cho y tế, phụ tùng nhựa cho ngành dệt, bình xịt phục vụ nông nghiệp, nón bảo hộ lao động cho công nhân hầm mỏ, ống uPVC, phụ tùng uPVC, keo dán sản phẩm, và hàng trăm thứ vật tư khác... đã sử dụng công nghệ mã vạch để đàm bảo xe tải của các nhà thầu là khách hàng của Nhựa Bình Minh luôn có đủ các loại vật tư – phòng trường hợp cần dùng ngay. Tại công trình, sau khi kết thúc công việc, nhà thầu sẽ dùng máy quét để ghi lại các trang thiết bị đã sử dụng. Các thiết bị này được tự động bổ sung vào cuối ngày, và Bình Minh sẽ cung cấp thêm hàng lưu kho. Chúng tôi sẽ giải thích tại sao bán hàng cá nhân trên thị trường B2B quan trọng hơn B2C ở chương **Chiến lược bán hàng cá nhân**.

#### ❖ Quản trị quan hệ khách hàng

Quản trị quan hệ khách hàng đòi hỏi đội ngũ bán hàng phải chú trọng vào các lợi ích dài hạn chứ không chăm sóc vào các lợi ích ngắn hạn là bán được hàng.

Quản trị quan hệ khách hàng đòi hỏi đội ngũ bán hàng phải chú trọng vào các lợi ích dài hạn chứ không chăm sóc vào các lợi ích ngắn hạn là bán được hàng. *Quản trị quan hệ khách hàng* thiên thêm

một bước xa hơn so với marketing mối quan hệ, là tích hợp nhu cầu của khách hàng vào mọi khía cạnh hoạt động của công ty, cũng như mối quan hệ của công ty với nhà cung cấp, nhà phân phối và đối tác chiến lược. Phương thức này kết hợp con người, quá trình và công nghệ, với mục đích dài hạn là tối đa hóa giá trị khách hàng, thông qua các tương tác và giao dịch đều bên lành lòng.

Những người bán hàng trong thế kỷ XXI hiểu rằng họ phải làm nhiều hơn nữa, thay vì chỉ đơn giản tạo ra và bán sản phẩm. Với quá nhiều hàng hóa và dịch vụ để lựa

chọn, khách hàng Việt Nam mong muốn tìm kiếm giá trị gia tăng từ mối quan hệ mua hàng của mình. Bạn có thể nhìn thấy điều đó qua việc quan sát chuỗi cửa hàng vật dụng cho thú cưng ngay lòng thành phố Saigon.

Chuỗi cửa hàng vật dụng cho thú cưng PetSmart không chỉ có giá bán thấp hơn các cửa hàng tạp phẩm cho thú cưng, mà còn cung cấp chủng loại sản phẩm đa dạng - gồm đủ mọi thứ từ những thương hiệu cao cấp, tầm cỡ quốc gia về thực phẩm, đồ chơi, ô rơm, dây buộc và vật dụng khác, đến những dịch vụ toàn diện như huấn luyện, chải lông, trông nom ngày và đêm, thậm chí chăm sóc thú y và điều trị bệnh. *Không những thế*, bạn còn có thể mua thú cưng tại PetSmart. Những sản phẩm này giúp PetSmart tạo dựng lòng trung thành của khách hàng trong thị trường nuôi vật cảnh, với số lượng khách hàng và mức độ chi tiêu cho mỗi thú cưng ngày càng tăng. Chị Trương Bích Vân chủ của chuỗi cửa hàng vật dụng cho thú cưng này còn xây dựng một khách sạn 5 tầng trên đường Hoa Lan, quận Phú Nhuận dành cho thú cưng sang trọng có nhiều dịch vụ đi kèm như spa thẩm mỹ, tập thể dục, cắt tia móng... với tiêu chuẩn 5 sao đầu tiên ở Sài Gòn kèm nhiều dịch vụ lưu trú, khám chữa bệnh và spa thẩm mỹ cho thú cưng. Tất cả thú cưng khi vào “lưu trú” tại khách sạn đều được bác sĩ thú y kiểm tra và theo dõi tình trạng sức khỏe thường xuyên.

Xuất phát và có mối liên hệ chặt chẽ với marketing mối quan hệ, quản trị quan hệ khách hàng (customer relationship management - CRM) là sự kết hợp các chiến lược và công nghệ nhằm tăng cường sức mạnh cho chương trình quan hệ, tái định hướng toàn bộ tổ chức tập trung vào việc làm hài lòng khách hàng. Khả thi hơn nhờ các cải tiến công nghệ, phương pháp này sử dụng công nghệ làm phương tiện để quản trị mối quan hệ, tích hợp tất cả các bên liên quan vào quá trình thiết kế, phát triển, sản xuất, marketing, tiêu thụ sản phẩm và dịch vụ khách hàng.

Để quản trị quan hệ khách hàng, thì phải thường xuyên liên hệ với khách hàng, duy trì các kênh thông tin với khách hàng, tức là nhờ đến sự hỗ trợ của công nghệ bằng cách áp dụng các phần mềm quản trị quan hệ khách hàng (CRM). Đây chính là một phần mềm giúp các công ty cung cấp, cải thiện cũng như nâng cao mối quan hệ giữa nhân viên với các khách hàng, nắm bắt và phân tích các thông tin giúp đáp ứng ngày một tốt hơn nhu cầu của khách hàng.

Tuy điện thoại vẫn là những công cụ chính của quá trình bán hàng nhưng chúng đang bị bao vây bởi một số công cụ duy trì lịch trình, cung cấp nghiên cứu và tự động chăm sóc các mối quan hệ khách hàng. Phần mềm quản trị quan hệ khách hàng (CRM) hiện đang là tiêu chuẩn trong công nghệ bán hàng.

Những nền tảng tổng hợp một phần từ hỗ trợ cá nhân và một phần từ phòng ban nghiên cứu. Phần mềm này tự động lưu lại dữ liệu của các khách hàng quan trọng qua đó cho phép người bán hàng thực hiện cuộc gọi vào đúng thời điểm. “Salesforce” – một trong những nền tảng của CRM, cho rằng bạn có thể tăng tỷ lệ thành công thêm 26% với dựa trên hệ thống dữ liệu đám mây có sẵn trên Internet. Các phần mềm CRM tự động nghiên cứu trên các mối bán hàng một cách ngẫu nhiên, duy trì một lịch trình bán hàng chặt chẽ và chăm sóc các mối bán hàng với hộp thư điện tử tự động trong khi

bạn chốt các hợp đồng. Các nhà bán hàng trực tuyến giờ đây đã biết đào sâu vào dữ liệu CRM của một công ty khác và khám phá ra các mối quan hệ trước đây bị chôn vùi và có thể “thắp sáng” thêm nhiều mối quan hệ cho một người mà nó không có trên bất kỳ hệ thống nào khác.

Không phải chỉ có công nghệ mới làm tăng doanh số bán hàng. Dịch vụ buôn bán trực tuyến và điện thoại di động làm cho các giao dịch tài chính dễ dàng thực hiện hơn. Giờ đây một người bán hàng có thể thực hiện trò chuyện bất cứ khi nào với máy vi tính, máy tính bảng hay điện thoại. Phương tiện truyền thông xã hội đã tạo điều kiện cho bán hàng kỹ thuật số và cho phép những nhóm kinh doanh kết nối với khách hàng trên các nền tảng di động khác nhau.

*Tên của mọi cuộc chơi sẽ luôn luôn là các mối quan hệ.* Quá trình bán hàng liên quan đến nhiều phòng ban và nhiều sự nỗ lực kết hợp. Thu thập và phân tích dữ liệu, bán hàng và xây dựng thương hiệu để tiếp cận khách hàng và những nhóm kinh doanh đầy tin cậy có thể phát triển sự tin cậy. Thực tế là công nghệ và Internet đã cải thiện quy trình bán hàng cho người dùng và cả người bán hàng. Khách hàng Việt Nam giờ đây đã nhận được nhiều hơn sự chăm sóc theo từng cá nhân và thông tin mặt hàng liên quan. Các nhóm bán hàng có thể đến gần hơn bao giờ hết với việc bán hàng trực tuyến và truy cập các thông tin cách đây 10 năm họ chỉ có thể mơ đến. Miễn là các nhà bán hàng nỗ lực cải thiện, cách thức bán hàng sẽ tiếp tục thay đổi.

### **1.4.4. Xử lý các khó khăn và bán hàng hệ thống**

Trong rất nhiều tình huống bán hàng hiện đại, người bán hàng phải làm công việc tư vấn; *thí dụ như*, xác định các khó khăn, xác định nhu cầu, đưa ra các giải pháp khắc phục... Cách tiếp cận này hoàn toàn khác với bán hàng truyền thống tương đối nhàn hạ là rào bước đến thăm khách hàng, thuyết phục khách hàng mua và ra về với đơn đặt hàng trên tay.

Bán hàng hiện đại đòi phải tổn nhiều cuộc điện thoại, thường phải tiếp cận bán hàng theo nhóm và trang bị rất nhiều kỹ năng. Hơn thế nữa, khách hàng ngày càng tìm kiếm các giải pháp hơn là chi đơn thuần mua một sản phẩm. *Thí dụ như*, nếu bạn muốn bán một tay nắm cửa cho hãng xe Mercedes-Benz Việt Nam như một nhà cung ứng, thì bạn không chỉ bán hệ thống cửa bao gồm tay nắm, khóa và các thiết bị khóa mở để sao cho khi đóng mở cửa thì âm thanh nhẹ rất trầm mà hơn thế nữa phải cung ứng cho Mercedes-Benz các giải pháp để xử lý những hỏng hóc của nó nữa.

❖ **Bán hàng hệ thống** chủ yếu bao gồm : *Bán hàng dựa vào mối quan hệ, bán hàng theo nhóm* (team selling) và *bán hàng tư vấn* (consultative selling).

*Bán hàng tư vấn* là hình thức bán hàng hiện đại vì nó đáp ứng nhu cầu của khách hàng thông qua việc lắng nghe, thấu hiểu vấn đề của khách hàng, chú ý đến các chi tiết và chăm sóc sau bán hàng.

*Bán hàng theo nhóm* là tình huống bán hàng, trong đó một số cộng tác viên bán hàng hoặc các thành viên khác trong tổ chức được tuyển dụng để hỗ trợ đại diện bán hàng chính tiếp cận tất cả những cá nhân có ảnh hưởng đến quyết định mua hàng.

Chúng tôi sẽ trở lại trình bày chi tiết hơn về bán hàng trên mối quan hệ, bán hàng tư vấn và bán hàng theo nhóm ở **chương 4 Chiến lược bán hàng cá nhân**.

#### **1.4.5. Thỏa mãn nhu cầu và tối đa hóa giá trị cho khách hàng**

Nhà bán hàng hiện đại phải biết làm thỏa mãn nhu cầu và tối đa hóa giá trị giá tăng cho khách hàng. Đôi khi khách hàng không nhận ra được nhu cầu của họ. Và nhiệm vụ của người bán hàng trong những tình huống như thế là chỉ ra và kích thích nhu cầu đó cho khách hàng. *Thí dụ như*, khách hàng không nhận ra máy móc nào đó đã quá lỗi thời, công suất thấp khi so sánh với những máy móc mới thế hệ sau với công nghệ cải tiến công suất cao. Nhiệm vụ của người bán hàng là giúp khách hàng nhận ra và thuyết phục họ cần phải đổi mới công nghệ. Qua việc tư vấn đó, người bán hàng đã đem lại nhiều giá trị gia tăng giúp khách hàng giảm chi phí sản xuất và tạo ra tình huống đôi bên cùng có lợi (win-win) cho cả người bán lẫn người mua.



#### **Câu hỏi củng cố kiến thức**

- 1.1. Tại sao người bán hàng hiện đại cần biết câu đúng đối tượng khách hàng ? Việc xác định mối quan hệ đúng với đối tượng khách hàng sinh lợi như thế nào ?
- 1.2. Quản trị dữ liệu và kiến thức là gì ?
- 1.3. Marketing mối quan hệ và quản trị quan hệ khách hàng là gì ? Bạn hãy tìm những minh họa của các công ty Việt Nam biết vận dụng vào thực tế việc xây dựng mối quan hệ với khách hàng.
- 1.4. Xử lý các khó khăn và bán hàng hệ thống là gì ?
- 1.5. Làm thế nào để thỏa mãn nhu cầu và tối đa hóa giá trị giá tăng cho khách hàng ? Cho thí dụ minh họa.

#### **II. Các hình thức người bán hàng chủ yếu**

Có rất nhiều các hoạt động bán hàng khá phong phú bởi bản chất khác biệt của các tình huống mua hàng : *bán hàng khác nhau tùy thuộc vào bản chất của công việc bán hàng*. **Hình 1.2** chỉ ra sự khác biệt đặc thù của ba hình thức người bán hàng chủ yếu là : **Người tiếp nhận đơn hàng (order-takers)**, **người kích thích nhu cầu đặt hàng (order-creators)**, **người tạo ra nhu cầu đặt hàng (order-getters)**.

❖ **Người tiếp nhận đơn hàng (order-takers)** chịu trách nhiệm giao dịch với các khách hàng có mối quan hệ bền chặt và ổn định với công ty.

Có ba loại người tiếp nhận đơn hàng<sup>2</sup> (order-takers) là : Người tiếp nhận đơn hàng tại chỗ (inside order-takers), bộ phận giao hàng (delivery salespeople) và người tiếp nhận đơn hàng tại địa chỉ khách hàng (outside order-takers).

- *Người bán hàng tại chỗ* (inside order-takers) là các nhân viên bán hàng qua điện thoại, qua thư và qua thương mại điện tử (nhờ vào hỗ trợ của Internet).

Trước đây công việc của người bán hàng tại chỗ khá đơn giản chỉ đơn thuần là thực hiện giao dịch : nhận tiền và giao hàng. Vì khách hàng của người bán hàng tại chỗ hoàn toàn tự do lựa chọn sản phẩm mà không có sự hiện diện và hỗ trợ của người bán hàng tại chỗ.

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

Hiện nay điều này đã thay đổi khá nhiều, vai trò của nhiều nhân viên bán hàng qua điện thoại là sự kết hợp kỹ thuật bán hàng tại địa chỉ của khách hàng được áp dụng qua các kênh bán hàng qua điện thoại gọi đến và bán hàng qua điện thoại gọi đi, với định hướng khách hàng rõ ràng, sự kết hợp đó được gọi là *bán hàng tại chỗ* (inside selling). Nhân viên bán hàng tại chỗ có hai nhiệm vụ chính : Biến một cơ hội thành một thương vụ thực sự, và hỗ trợ các kỹ thuật viên và khách hàng bằng các giải pháp hiện thời. Họ không chỉ đơn giản đọc một kịch bản khuôn mẫu cho những khách hàng triển vọng không mấy hào hứng. Vai trò của họ vượt ra khỏi việc tiếp nhận những yêu cầu cần giải quyết, chăm sóc khách hàng cũng như bán hàng. Một lực lượng bán hàng tại chỗ thành công phải dựa trên quan hệ làm việc khăng khít với nhân viên bán hàng tại địa chỉ của khách hàng nhằm củng cố mối quan hệ với khách hàng.

*Thí dụ như*, đội bóng đá chuyên nghiệp Hoàng Anh Gia Lai tổ chức và thiết lập một đội ngũ hàng chục nhân viên bán hàng tại chỗ hỗ trợ các hoạt động marketing cho đội; *ví dụ như*, tổ chức các sự kiện đặc biệt cho những khán giả mua vé xem cả mùa bóng, như tham quan buổi tập, thi tìm đồ vật và các đặc quyền như được vào sân sớm trước 30 phút hay vào xem mỗi khi đội bóng yêu quý của họ tập luyện. Để giữ liên lạc với khách hàng, nhân viên bán hàng của Hoàng Anh Gia Lai sử dụng công cụ nói chuyện trực tuyến, điện thoại và email.

- *Bộ phận giao hàng* (delivery salespeople) : Trách nhiệm chính của bộ phận giao hàng là giao hàng hóa. Có một số hàng hóa như sữa, nhật báo, tạp chí hay một số

---

<sup>2</sup> Dù có rất nhiều tên gọi do phân loại nhưng tất cả họ cũng chỉ là *người bán hàng* nên để cho gọn và dễ nhớ, từ đây trở đi chúng tôi gọi *người tiếp nhận đơn hàng tại chỗ* là *người bán hàng tại chỗ*.

hàng hóa khác được giao đến tận nhà. Hầu như có khá ít nỗ lực thuyết phục các hộ gia đình để gia tăng việc đặt hàng. Thành công hay thất bại trong việc có được đơn đặt hàng phụ thuộc vào sự giao hàng đúng tin cậy và phong cách phục vụ tận tình của nhân viên giao hàng.

- *Người bán hàng tại địa chỉ khách hàng*<sup>3</sup> (outside order-takers) : Những người bán hàng này thường thăm viếng khách hàng tại địa chỉ của khách hàng, nhưng trước đây chức năng chủ yếu của họ là đáp ứng nhu cầu của khách hàng hơn là chủ động tìm kiếm để thuyết phục. Chúng ta thường thấy loại người bán hàng này trong những ngành như dệt, thực phẩm, may mặc và các hàng bán buôn. Những mối quan hệ giữa nhà cung cấp và khách hàng tương đối ổn định và do đó việc kinh doanh phải được tiến hành theo xu hướng “mềm dẻo” chứ không phải theo xu hướng “cứng”. Do mối quan hệ này bền chắc và ổn định, mức giá tăng doanh số chỉ chủ yếu do người tiếp nhận đơn hàng thâm nhập mạnh mẽ hơn vào số khách hàng hiện có và bằng những chiến lược chiêu thị mới và chiến lược sản phẩm mới. Người tiếp nhận đơn hàng (hay đại diện bán hàng) từ những công ty tiêu biểu sử dụng và phụ thuộc rất lớn vào cung cách bán hàng này là hãng may mặc Việt Tiến, thực phẩm Nutifood hay cơ khí Đông Anh,... Người tiếp nhận đơn hàng của các hãng này đi giao dịch rộng khắp để bán quần áo, thực phẩm, phụ tùng xe tải,... cho các cửa hàng bán buôn và bán lẻ khác, hoặc đến tay những thợ cơ khí và những cửa hàng phụ tùng nhỏ khác.

Tuy nhiên ngày nay yêu cầu ngày càng cao hơn nên có một số tình huống đòi hỏi nỗ lực sáng tạo đáng kể, ví dụ như khi bán một nhà máy nhiệt điện, thủy điện, hay một thiết bị vi tính lớn... Thông thường, trước hết người bán hàng phải thuyết phục khách hàng tin rằng họ đang cần hàng hóa và dịch vụ, sau đó mới là thuyết phục thử họ cần tìm chính là thương hiệu mà mình đang chào bán. Người bán hàng tại địa chỉ khách hàng không giao hàng và trong chừng mực nào đó được thay thế bởi đội ngũ marketing điện thoại hiệu năng chi phí hơn.

Tại Việt Nam bạn thường thấy những người bán hàng tại địa chỉ của khách hàng này thuộc các công ty có chính sách marketing trực tiếp, tiến hành các giao dịch trực tiếp với khách hàng thông qua điện thoại hoặc các cuộc gặp gỡ. Đó là các người bán hàng đi khắp nơi trên các xe di động có loa phóng thanh ồn ào của các hãng kinh doanh vật dụng gia đình như bàn chải đánh răng, kem đánh răng, xà bông, mỹ phẩm, mì ăn liền, vitamin v.v... Rất nhiều công ty Việt Nam thành công nhờ biết tận dụng phương thức bán hàng đến tận nhà và sử dụng phụ nữ trong công việc ấy.

- ❖ *Người kích thích (hay tư vấn) nhu cầu đặt hàng (order-creators)* là người bán hàng nhưng ít khi trực tiếp nhận được đơn hàng bởi vì người kích thích nhu cầu (hay tư vấn) đặt hàng thường chỉ nói chuyện với các chuyên gia hơn là nói chuyện với người mua hàng.

---

<sup>3</sup> Ưu thế của việc bán hàng trực tiếp là xây dựng mối quan hệ với khách hàng đã thể hiện qua mô tả công việc của người bán hàng, nhưng chưa được phân tích, lý giải ở chương này sẽ được làm rõ ở **chương 4 Chiến lược bán hàng cá nhân**.

Các đại diện bán hàng này ít khi tiếp xúc với những đơn hàng, dù là ở bước gây tạo hay dõi xử lý đơn hàng. Mặc dù họ cung ứng rất nhiều dịch vụ liên quan đến sản phẩm, thông tin về sản phẩm cũng như huấn luyện, hướng dẫn cho khách hàng nhưng rất ít khi họ thực hiện những hoạt động kinh doanh mua bán trực tiếp, những chuẩn bị, hoàn tất những thương vụ thầu, hay làm việc với những nhân viên khác để xúc tiến thương mại.

*Một trong những ví dụ điển hình về các đại diện bán hàng loại này là các trình dược viên của các hãng bán lẻ dược phẩm nổi tiếng. Mỗi khi đi khám bệnh ở Việt Nam, bạn rất hay nhìn thấy họ quây rầy bác sĩ qua việc xin vài phút vào phòng khám bệnh của bác sĩ để quảng bá và giới thiệu thuốc. Họ đến gặp gỡ tiếp xúc với những bác sĩ tư, phòng mạch tư, bệnh viện, các trường đại học và những tiệm thuốc tây của các dược sĩ để trao đổi thông tin về những loại thuốc mới, cách sử dụng đúng đắn những loại thuốc ấy, những ảnh hưởng phụ của chúng v.v... Khi những trình dược viên ấy đến gặp những bác sĩ tư ở phòng mạch của họ, họ đã thực hiện theo xu hướng “bán hàng mềm”, trong đó họ cố gắng đạt được sự hợp tác của những bác sĩ, cụ thể như nêu đích danh tên hãng dược phẩm của họ, các nhãn hiệu dược phẩm của họ khi bác sĩ kê toa đơn thuốc cho bệnh nhân. Thương vụ chỉ thực sự xảy ra khi bệnh nhân cầm toa thuốc ấy đến tiệm thuốc tây để mua thuốc mà thôi.*

Một đối tượng khác mà người bán hàng kích thích nhu cầu thường hay để mắt đến là *các chuyên gia, thí dụ như các kiến trúc sư*. Các kiến trúc sư thường được xem là các chuyên gia có ảnh hưởng nhất định đến các khách hàng muốn xây dựng nhà cửa hay trang trí nội thất. Ý kiến chuyên môn và thẩm mỹ của các kiến trúc sư có thể tác động đến các khách hàng. Vì thế, những người bán hàng kích thích nhu cầu luôn tìm cách tiếp cận để nhờ họ tác động khi khách hàng lựa chọn vật liệu để xây dựng, thiết kế hay trang trí nội thất. Và dù các cuộc viếng thăm kiến trúc sư của người bán hàng không thực hiện một đơn hàng cụ thể nào, nhưng các tình huống như thế vẫn là hữu dụng và tạo ra lợi thế thương mại lâu dài không hề nhỏ.

Người kích thích (hay tư vấn) nhu cầu đặt hàng còn được gọi bằng tiếng Anh là *missionary salespeople*, và một cách thức bán hàng phổ biến nữa của họ là *bán hàng thông qua hoạt động tư vấn đào tạo*, là phương thức bán hàng gián tiếp, trong đó người bán thúc đẩy sự tin nhiệm đối với công ty của người mua, thông qua hoạt động đào tạo, huấn luyện khách hàng về chuyên môn nghiệp vụ, cũng như hỗ trợ kỹ thuật hoặc hỗ trợ vận hành. Thí dụ như, người bán hàng của công ty mỹ phẩm có thể gợi ý cho nhà bán lẻ để hướng dẫn cách sử dụng sản phẩm mới.

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

❖ **Người tạo ra nhu cầu đặt hàng (order-getters)**

Người tạo ra nhu cầu đặt hàng (order-getters) là người bán hàng mà công việc của họ đặc trưng cho những gì là thử thách nhất trong tất cả các hoạt động bán hàng sinh lợi với khách hàng tiềm năng.

những gì là thử thách và khó khăn nhất trong tất cả các hoạt động bán hàng. Tạo ra nhu cầu đặt hàng đòi hỏi nhiều kỹ năng phức tạp, *thí dụ như*, khả năng nhận ra cơ hội mới, thuyết phục, thương thảo, đàm phán, sáng tạo, xây dựng mối quan hệ lâu dài sinh lợi với khách hàng tiềm năng.

*Một thí dụ điển hình về người tạo ra nhu cầu đặt hàng là người chào hàng của các hàng dịch vụ.* Đại diện bán hàng của những hàng dịch vụ thực hiện những thương vụ về những sản phẩm vô hình như cổ phiếu, sự bảo vệ an toàn, tiện nghi và vẻ đẹp bên ngoài. Do thông thường những sản phẩm dịch vụ không thấy được, sờ được, ném được, nên đây là những thương vụ khó khăn hơn và đòi hỏi tính sáng tạo hơn. Những công trình nghiên cứu cho thấy rằng nghệ thuật bán hàng cá nhân là một yếu tố quan trọng trong chiến lược tổng thể và chiến lược marketing của những hàng kinh doanh dịch vụ. Những tổ chức tài chính, như ngân hàng, quỹ tiết kiệm và cho vay, các trung tâm môi giới chứng khoán chủ yếu dựa vào nghệ thuật bán hàng cá nhân; những ngành phúc lợi công cộng, những hàng dịch vụ cá nhân, những khách sạn cũng vậy. Chẳng hạn như một người đại diện bán hàng của một hàng bán những chương trình xử lý số liệu sẽ phải bán những dịch vụ tài chính áy thông qua máy tính đến hàng loạt những công ty khác nhau. Hay như những hàng cung ứng những dịch vụ như dịch vụ cắt cỏ thuê (vườn) hay một số dạng bảo hiểm chẳng hạn, sẽ chào hàng cả cho những người tiêu dùng, cũng như những công ty.

*Một thí dụ khác về người tạo ra nhu cầu đặt hàng là những người chào hàng các mặt hàng chuyên dụng.* Những đại diện bán hàng này sử dụng phần lớn thời gian của họ vào những thương vụ đầy tính sáng tạo khi chào bán những sản phẩm kỹ thuật, trên cơ sở bán trực tiếp cho người tiêu dùng cuối. Người sử dụng cuối cùng thông thường là những hàng sản xuất hay một cơ quan như một bệnh viện hay một trường học nhưng cũng có thể bao gồm luôn cả việc bán hàng có nghệ thuật chiêu mồi cao đến người tiêu dùng cuối cùng. Những đại diện bán hàng này dùng rất ít thời gian (nếu có) cho những nhà môi giới trung gian như các hàng bán buôn và bán lẻ. Họ còn có thể dùng một phần lớn thời gian của họ để chiêu đãi chiêu lòng khách hàng của mình.

*Một ví dụ cổ điển của loại đại diện bán hàng này là những kỹ thuật viên bán hàng,* họ bán những sản phẩm thiết bị có giá trị cao, Việc mua loại hàng hóa thiết bị này do cấp quản trị điều hành cấp cao quyết định, sau khi cân nhắc đánh giá rất sâu sắc về những sản phẩm và những nhà cung cấp cạnh tranh lẫn nhau. Các đại diện bán

Người tạo ra nhu cầu đặt hàng (order-getters) là những người bán hàng mà công việc chính của họ có mục tiêu chủ yếu là thuyết phục khách hàng mua sắm trực tiếp. Thường họ là người lãnh đạo đội ngũ bán hàng và trong trường hợp này, công việc của họ đặc trưng cho

hàng phải am hiểu đầy đủ về mặt kỹ thuật để giải quyết những vấn đề liên quan, đồng thời phải quan hệ gần gũi, thân mật với kỹ thuật viên của khách hàng. Rõ ràng là công việc này đòi hỏi người đại diện bán hàng phải có trình độ kỹ thuật cao cũng như những kỹ năng bán hàng. Một số những hãng thuộc ngành chế tạo công cụ máy móc đã đòi hỏi những đại diện bán hàng loại này của họ phải có văn bằng, trình độ kỹ thuật thích ứng cùng với ít nhất năm năm kinh nghiệm trong khu vực sản xuất của hãng trước khi nhận lãnh nhiệm vụ quản trị bán hàng ở một địa hạt nào đó. Loại đại diện bán hàng này cũng thường thấy trong những ngành công nghiệp, hóa chất, máy móc và thiết bị công nghiệp nặng...

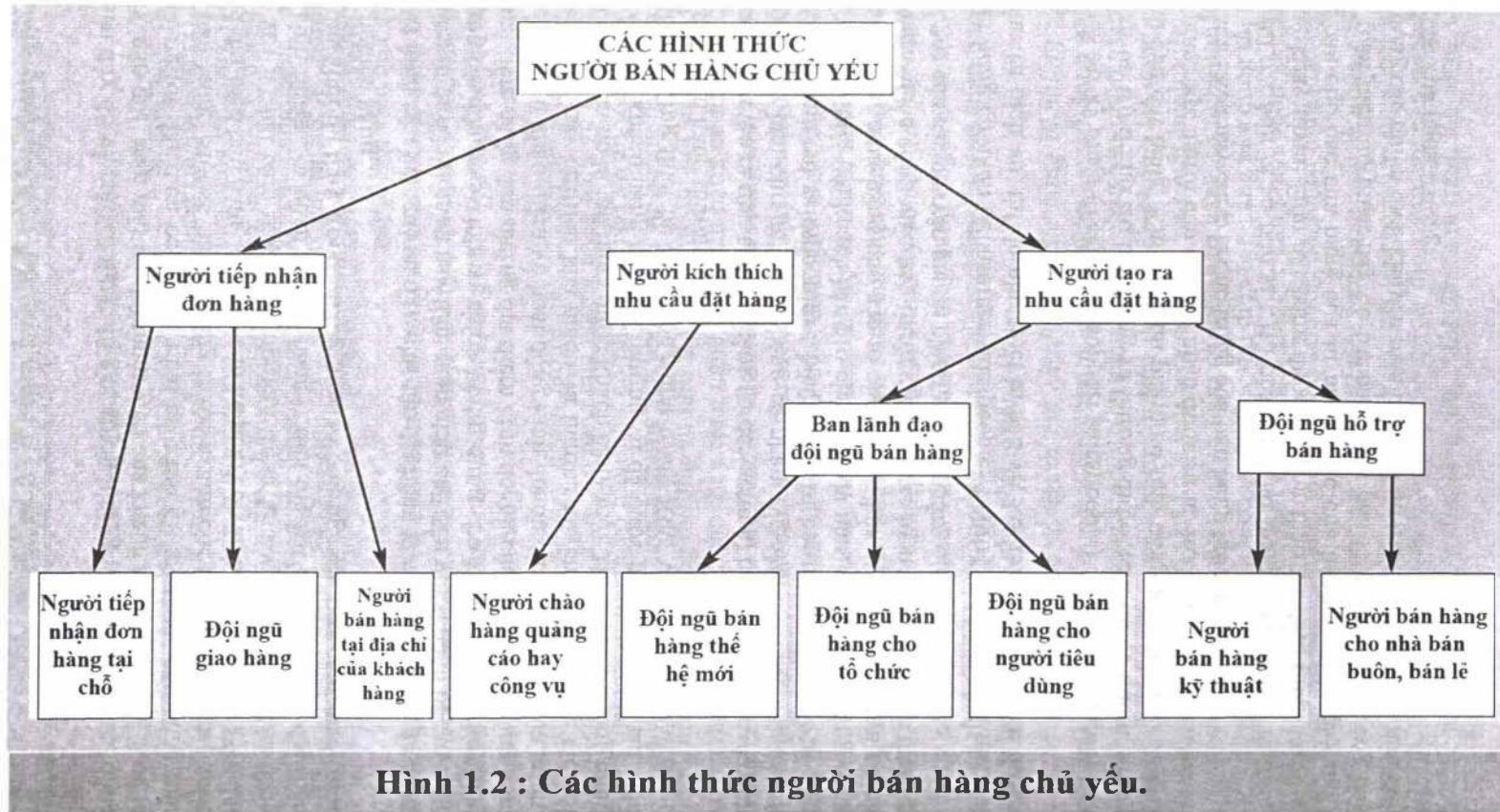
*Thí dụ điển hình nữa về người tạo ra nhu cầu đặt hàng là những người bán hàng thương mại.* Những người bán hàng này liên quan chặt chẽ đến việc chuẩn bị các cuộc đấu thầu xây dựng các chương trình tài chính và tín dụng cho khách hàng, giới thiệu những khách hàng tiềm năng đến những địa điểm kinh doanh của các khách hàng hiện tại của mình để họ tham khảo thêm về hoạt động kinh doanh của sản phẩm của mình. Các đại diện bán hàng này chi tiêu khá nhiều và thường xuyên phải đi công tác nội hạt. Trọng tâm chính của họ là tạo thêm được khách hàng mới. Họ thường không cung ứng nhiều dịch vụ cho khách hàng nữa khi thương vụ đã được hoàn tất. Số nhân viên bán hàng của những hãng thiết bị văn phòng như trong IBM và Xerox có thể được xem là những người bán hàng thương mại.

*Nói chung,* người tạo ra nhu cầu đặt hàng (order-getters) bán hàng cho cả khách hàng tổ chức cũng như bán cho cá khách hàng cá nhân. *Người bán hàng cho khách hàng tổ chức* (Organisational salespeople) : Những người bán hàng này duy trì mối quan hệ lâu dài và mật thiết với khách hàng tổ chức, thí dụ như, người mua hàng công nghiệp, mua để bán lại, mua hàng cho các tổ chức giáo dục, y tế, cảnh sát và chính quyền địa phương,... Các công việc này thường được thực hiện theo nhóm và thường nhận được sự hỗ trợ của các chuyên gia tài chính và sản phẩm.

*Người bán hàng cá nhân* (Consumer salespeople) : Người bán hàng cá nhân là bán các sản phẩm và dịch vụ, thí dụ như thiết bị bảo vệ, xe hơi, bảo hiểm, kế hoạch hưu trí,...

*Bộ phận hỗ trợ kỹ thuật* (Technical support salespeople) : Là những người bán hàng cung ứng sự hỗ trợ để hỗ trợ bán hàng và thường được xem thuộc nhóm những người tạo ra nhu cầu đặt hàng. Khi một sản phẩm có tính năng kỹ thuật cao và quá trình đàm phán phức tạp, người bán thường nhận được sự hỗ trợ của các chuyên gia tài chính và sản phẩm. Điều này cũng là đặc trưng của bán hàng theo nhóm.

*Bộ phận hỗ trợ bán lẻ và bán sỉ* : Bộ phận này hỗ trợ bán sỉ và bán lẻ trong nhiều tình huống khác nhau. Đơn đặt hàng được thương thảo và đàm phán tại tổng công ty, nhưng bán cho các cửa hàng của tư nhân. Các cửa hàng tư nhân này nhận được sự hỗ trợ toàn diện bộ phận này hỗ trợ bán sỉ và bán lẻ, thí dụ như trưng bày hàng hóa, phát động các chiến dịch khuyến mãi, quản trị dự trữ tồn kho, cũng như duy trì mối quan hệ các cửa hàng trưởng.



## **hành trang nghề nghiệp**

### **Chân dung và tố chất của người bán hàng chuyên nghiệp.**

Tính cách, niềm tin và sự nhiệt tình luôn là những phẩm chất quan trọng của một người bán hàng chuyên nghiệp. Tuy nhiên, với cuộc cạnh tranh trong một thế giới phẳng như hiện nay, đó chỉ là những điều kiện cần nhưng chưa thật sự đủ. Họ - Những người bán hàng chuyên nghiệp không chỉ cần mẫn mà còn phải khôn ngoan hơn trong cách giao tiếp và các mối quan hệ. Sau đây là 21 yếu tố cần thiết để có thể trở thành một người bán hàng chuyên nghiệp.

#### **1. Án tượng đầu tiên**

Người bán hàng chuyên nghiệp ở Việt Nam hôm nay cần phải biết thủ thuật tạo án tượng cho khách hàng ngay từ lần đầu gặp gỡ, tiếp xúc qua điện thoại hoặc phương thức giao tiếp khác. Án tượng sẽ gieo vào lòng khách hàng sự tin tưởng vào triển vọng phát triển của thương vụ. Yếu tố tạo nên án tượng đầu tiên mà người bán hàng buộc phải thực hành thường xuyên là sự xuất hiện bản thân từ trang phục, ngôn ngữ cơ thể, ánh mắt, cách bắt tay, phong cách lịch sự nhã nhặn và luôn đúng giờ.

#### **2. Độ sâu kiến thức**

Thể hiện sự hiểu biết tốt của người bán hàng về chuyên ngành đang hoạt động như sản phẩm, công ty, các đối thủ, triển vọng của ngành... Ngoài ra, kiến thức tổng quát chung về nền kinh tế, chính trị có liên quan đến công tác kinh doanh cũng thể hiện sự hiểu biết của người bán hàng. Để có được độ sâu kiến thức, người bán hàng phải tự nỗ lực rèn luyện bản thân qua sách báo, hội thảo chuyên ngành, các khóa đào tạo, hội nghị khách hàng và biết cách lắng nghe sự phản hồi từ khách hàng...

#### **3. Độ rộng kiến thức**

Người bán hàng giỏi khi có đủ độ rộng kiến thức sẽ phát triển tư duy tổng hợp, phân tích và sâu chuỗi các chủ đề để có thể giao tiếp tương tác sâu với khách hàng một cách hiệu quả. Khách hàng sẽ cảm thấy thoải mái hơn khi có thể chia sẻ những mối quan tâm chung với người bán hàng các sự kiện thể thao, văn hóa, sự kiện thế giới hoặc bất cứ vấn đề gì khách hàng quan tâm. Độ rộng kiến thức hình thành từ thói quen đọc, lắng nghe hiệu quả và kiên trì học tập.

#### **4. Khả năng thích ứng**

Cho thấy thiện chí và khả năng điều chỉnh thay đổi phong cách hướng đến khách hàng. Vì phải giao tiếp với nhiều đối tượng khách hàng khác nhau nên đòi hỏi người bán hàng phải có sự thích ứng cần thiết để phù hợp với từng đối tượng. Tính thích ứng này không nên được hiểu sai là tính không chân thật

khi người bán phải luôn “chuyển mình” chỉ nhằm phù hợp với đối tượng khách hàng nào đó. Người bán hàng khi có tính thích ứng cao sẽ tạo cho khách hàng cảm giác thoải mái khi làm việc.

#### **5. Tính nhạy cảm**

Cốt lõi của đức tính này là khả năng thấu cảm hoặc có thể đặt mình vào vị trí của người khác. Người bán hàng phải có sự quan tâm chân thật đến nhu cầu và các vấn đề có liên quan của khách hàng. Khách hàng sẽ nhanh chóng cảm nhận được thái độ tích cực của người bán hàng và sẽ có những phản hồi theo chiều hướng tích cực hơn cho thương vụ. Kỹ năng lắng nghe tốt cũng được xem là một khía cạnh của tính nhạy cảm. Theo sự đánh giá chung, yếu tố dễ thất bại nhất trong một thương vụ lại là kỹ năng lắng nghe và thấu hiểu khách hàng kém. Tâm lý chung, hầu hết chúng ta thường có khuynh hướng thích một cuộc nói chuyện chỉ khi người khác biết lắng nghe những gì chúng ta chia sẻ.

#### **6. Sự nhiệt tình**

Phản ánh sự tận tụy của người bán hàng trong việc giải quyết các nhu cầu của khách hàng. Người bán hàng nên đóng vai trò là một tư vấn viên tìm kiếm giải pháp hơn là việc chỉ hành xử như một “lái buôn”. Chính sự nhiệt tình sẽ nâng tầm người bán hàng từ mối quan hệ khách hàng thuần túy lên mối quan hệ đối tác. Khách hàng thường có khuynh hướng phản hồi tích cực với các nỗ lực nhiệt tình từ phía người bán. Và trong một tổ chức, người bán hàng nhiệt tình sẽ luôn có nhiều cơ hội thăng tiến.

#### **7. Lòng tự trọng**

Liên quan đến nhân cách của người bán hàng, thể hiện ở mức độ “yêu nghề kinh nghiệp” và tôn trọng các sản phẩm hoặc dịch vụ mà họ đang kinh doanh. Nếu người bán hàng không thật sự tin tưởng vào những gì họ đang chào bán thì được xem là không chân thật với bản thân và khách hàng cũng không thể tín nhiệm sản phẩm hoặc dịch vụ đó được. Người bán hàng phải có thái độ nghiêm túc với sản phẩm, với công ty và với các thông điệp bán hàng. Người thiếu sự tự trọng bản thân sẽ rất khó thành công trong lĩnh vực bán hàng.

#### **8. Óc khôi hài**

Sự thật thì ai cũng thích làm việc với người có đầu óc khôi hài. Người hay châm biếm chế nhạo thế giới; người có óc hài hước tự giễu chọc mình, nhưng khi làm điều này, người ấy cảm thấy gắn bó với mọi người. Khôi hài sẽ giúp cho khách hàng cảm thấy thoải mái khi làm việc và nhớ đến người bán hàng nhiều hơn. Đặc biệt khi đàm phán căng thẳng, tính khôi hài sẽ xua tan bầu không khí ngột ngạt và phần nào hóa giải được các bước dò xét của khách hàng, giúp cân bằng cân tâm lý khi thương lượng. Tuy nhiên, khoảng cách giữa khôi hài và lố bịch rất mong manh, vì vậy người bán hàng cần thận trọng để không tạo nên sự phản cảm khi quá lạm dụng hoặc pha trò không đúng lúc.

### 9. Tính sáng tạo

Là khả năng kết nối những ý tưởng có vẻ không liên quan đến nhau nhưng lại đi đến giải pháp thống nhất cho những vấn đề này sinh. Khả năng này rất quan trọng áp dụng cho nhiều lĩnh vực bán hàng khác nhau từ bán hàng thương mại cho đến bán hàng kỹ thuật vì họ thường bán cả một hệ thống hơn là việc bán một sản phẩm đơn lẻ. Một khi người bán hàng luôn biết đề ra các giải pháp tối ưu hóa nhu cầu và tư vấn giải quyết các vấn đề của khách hàng thì họ sẽ tạo nên sự khác biệt hóa giữa các công ty kinh doanh cùng nhóm sản phẩm hoặc ngành hàng. Tính sáng tạo không chỉ dừng lại ở các ý tưởng mà còn là chất lượng hành động để biến những ý tưởng đó thành hiện thực.

### 10. Dám mạo hiểm

Tính cách này thể hiện thiện chí dám chấp nhận rủi ro, hay còn gọi là “máu liều”. Người bán hàng phải sẵn sàng đương đầu với những rủi ro khi đề ra các ý tưởng hoặc giải pháp có thể đưa đến kết quả không như mong đợi. Mạo hiểm trong kinh doanh nghĩa là luôn tìm kiếm sự thay đổi hơn là việc chấp nhận tính đơn điệu tẻ nhạt. Người bán hàng giỏi là người phải thường xuyên xúc tiến các ý tưởng mới, phương thức mới và các giải pháp mới nhằm mục đích tối ưu hóa nhu cầu khách hàng, thu lợi cho công ty và cho chính bản thân họ.

### 11. Tạo dựng mối quan hệ

Cơ hội kinh doanh luôn tiềm ẩn trong các mối quan hệ. Có những thương vụ chỉ thuần túy là sự tương tác đơn lẻ giữa người bán và người mua. Tuy nhiên, hầu hết các hoạt động bán hàng cá nhân đều được xây dựng nhằm hướng đến việc duy trì mối quan hệ dài hạn với khách hàng. Xây dựng mối quan hệ tốt với khách hàng hiện tại và tiềm năng chính là điểm mấu chốt thành công trong tương lai nhằm mang lại sự trân trọng và tin cậy của khách hàng.

### 12. Niềm đam mê cháy bỏng muôn minh chứng một điều gì đó

Cho dù theo đuổi bất cứ loại hình kinh doanh nào, một người bán hàng chuyên nghiệp luôn có những lý do mạnh mẽ đằng sau mong muốn hướng tới thành công.

Lý do lập nghiệp của bạn là muốn chứng tỏ bản thân cho cha mẹ thấy rằng bạn hoàn toàn có đủ bản lĩnh để làm chủ cuộc đời mình. Có thể bạn rời trường đại học chỉ sau vài mươi ngày nhập học khi biết rằng nền tảng giáo dục cơ bản không phù hợp với bạn. Cha mẹ bạn đặt rất nhiều hy vọng vào bạn và có thể họ cảm thấy vô cùng thất vọng với hành động bỏ học này.

Nhưng cha bạn vẫn nói :“Mẹ và bố luôn yêu quý con, thậm chí cả khi con không thành đạt”. Chính điều đó đem lại cho bạn động cơ phấn đấu, và nó đã nhen nhóm trong bạn niềm đam mê trở thành một con người thành công nhất, qua đó để chứng tỏ cho cha mẹ thấy một vài điều gì đó.

Bạn đang cố gắng chứng minh điều gì ? Và với ai ? Bạn phải biết lý do tại sao bạn lựa chọn loại hình kinh doanh của riêng mình.

### **13. Sự quan tâm tới người khác**

Nếu bạn mong muốn có được những thành công trong kinh doanh, bạn phải thực sự quan tâm tới mọi người xung quanh và làm sao để cuộc sống của họ trở nên tốt đẹp hơn. Bạn phải học cách làm sao để khách hàng bộc lộ bản thân, khiến họ cảm thấy mình quan trọng và thu hút khách hàng đủ sâu sắc để xác định bạn có thể làm gì giúp họ.

### **14. Niềm tin và sức mạnh**

Những người bán hàng chuyên nghiệp luôn bộc lộ một niềm tin và sức mạnh trong cung cách mà họ nói cũng như cách hành động của mình. Mọi cù chi, dáng điệu của họ thường toát lên vẻ lịch sự. Họ mặc những bộ quần áo trang nhã. Họ sử dụng ngôn ngữ cơ thể một cách sáng tạo. Nếu bạn không chắc chắn lắm về tính cách này, hãy thử hỏi một ai đó mà bạn tin tưởng để họ đánh giá bạn và đưa ra cho bạn những lời khuyên hữu ích.

### **15. Sự cảm thông**

Để thành công, bạn phải cân bằng giữa cái tôi cá nhân với nhu cầu cần thiết kèm theo một sự nồng ấm chân thật. Sự quan tâm chân thành tới hạnh phúc của những người mà bạn giao dịch sẽ tạo ra mối quan hệ tin tưởng, qua đó cho phép bạn phục vụ không chỉ những mong đợi của bản thân mà còn của bạn bè, người thân và những người quen biết mà rất có thể họ sẽ kể về bạn, về công ty bạn cho vô số những người khác nghe.

### **16. Hướng trọng tâm vào các mục tiêu**

Nếu thực sự nghiêm túc với các hoạt động kinh doanh của mình, bạn cần đặt ra những mục tiêu rõ ràng và chuyển tải chúng thành văn bản. Bạn biết chính xác những gì bạn đang nỗ lực phấn đấu và mong đợi khi nào thì những mục tiêu đề ra được hoàn thành. Nhận thức được tương lai của mình, bạn sẽ tập trung hơn vào công việc kinh doanh mỗi ngày sao cho hiệu quả nhất.

### **17. Kiên trì và bền bỉ**

Các nhà bán hàng chuyên nghiệp luôn biết lập kế hoạch một cách hiệu quả nhất nhằm tiến từng bước vững chắc trên con đường đi đến mục tiêu đề ra. Họ dựa trên những hệ thống đã được chứng minh tính hiệu quả để hoạch định thời gian biểu và học hỏi những sách lược quản trị thời gian hữu hiệu nhất.

### **18. Nhiệt tình ngay cả trong những tình huống khó khăn nhất**

Quá khứ là không thể thay đổi được cũng như bạn không thể kiểm soát được tương lai, vì vậy, bạn phải sống cho ngày hôm nay. Hãy làm những điều tốt nhất có thể để mỗi ngày trôi qua là một ngày của sự hoàn thành công việc và đạt được các mục tiêu đề ra.

### 19. Làm việc với quan điểm tích cực

Hãy biết giữ vững tính tích cực trong quan điểm của mình, tránh sự đố kỵ, ngòi lè đôi mách, giận dữ và những suy nghĩ tiêu cực. Đừng cho phép sự tiêu cực lấy đi sinh lực của bạn hay cám dỗ bạn đi lệch khỏi con đường mà bạn đã lựa chọn.

### 20. Thấu hiểu rằng yếu tố con người đóng vai trò quan trọng hơn vật chất và tiền bạc

Những doanh nhân thành công luôn luôn biết quý trọng khách hàng. Họ thấu hiểu ý nghĩa của một câu thành ngữ cổ : “Bạn phải bỏ tiền bạc ra để có được tiền bạc, và niềm tin tín ngưỡng đó chính là vấn đề con người”. Họ đầu tư một cách khôn ngoan vào những điều đem lại sự tốt đẹp cho các khách hàng mà họ phục vụ.

### 21. Một sự đầu tư nghiêm túc từ trong tâm trí

Các nhà bán hàng chuyên nghiệp là những người học hỏi suốt đời. Hãy đặt ra mục tiêu trở thành người học hỏi suốt đời, và bạn sẽ không bao giờ gặp phải những khoảnh khắc ngớ ngẩn. Hơn thế nữa, bạn sẽ có được những thành công kỳ diệu trong bất cứ điều gì mà bạn đặt ra trong tâm trí là cần phải học hỏi.

## III. Chức năng và nhiệm vụ của người bán hàng cá nhân

Ở phần trước ta đã đề cập nhiều đến các hình thức người bán hàng cá nhân cũng như mô tả các hoạt động của họ, nhưng vẫn chưa liệt kê và minh họa một cách đầy đủ và hệ thống về các chức năng và nhiệm vụ<sup>4</sup> của người bán hàng cá nhân.

Bốn chức năng và nhiệm vụ chính của người bán hàng cá nhân là bán hàng, quản trị điều hành, tài chính và marketing.

Để thực hiện những nhiệm vụ của một người bán hàng cá nhân (hay đại diện bán hàng) chuyên nghiệp cho công ty trên thị trường, những người bán hàng có đóng góp quan trọng cả cho công ty lẫn cho khách hàng của họ. Dù hoạt động của người bán hàng rất đa dạng, nhưng chức năng và nhiệm vụ của họ có thể tập hợp thành 4 nhóm chính như sau : **bán hàng, quản trị điều hành, tài chính và marketing.**

#### ❖ Bán hàng :

Theo khảo sát, trung bình 32% thời gian của đại diện bán hàng dành cho các

<sup>4</sup> Tuy quản trị bán hàng phản ánh chính về công việc quản trị của các nhà quản trị bán hàng cấp cao như giám đốc bán hàng, giám sát bán hàng. Tuy nhiên lực lượng bán hàng ngày càng được chuyên môn hóa nên kiến thức quản trị bán hàng trong quyền sách này cũng hết sức hữu dụng cho tất cả những ai làm nghề bán hàng, ngay cả cấp thấp nhất là đại diện bán hàng.

cuộc gặp gỡ giao dịch trực tiếp để bán hàng, 19% dành cho việc bán hàng qua điện thoại, 13% dành cho các dịch vụ khách hàng. Bất kể thời gian dành cho các hoạt động bán hàng trực tiếp là bao nhiêu, trách nhiệm cuối cùng của mọi đại diện bán hàng là bán những sản phẩm của công ty họ một cách thành công. Những đại diện bán hàng công hiến cho sự thành công của công ty và thể hiện hiệu quả của việc công ty thuê tuyển minh bằng doanh số họ tạo được. Điều đó không có nghĩa là người đại diện bán hàng có thể bán được hàng thông qua bất kỳ lần giao dịch nào. Cũng không có nghĩa rằng họ phải nỗ lực để bán hàng bất kể những tác động đến khách hàng hay công ty của họ. Có những trường hợp thương vụ sớm được thực hiện, nhưng về mặt lâu dài điều ấy có thể tồn tại đến cả phía khách hàng lẫn công ty cung cấp.

“Sự thành công trong bán hàng” mang nhiều ý kiến trong nhiều tình huống kinh doanh khác nhau.

Đối với những công ty chủ yếu dựa vào việc bán hàng qua điện thoại, “thành công” được hiểu là thương vụ hoàn thành ngay lập tức sau cuộc điện thoại.

Trong ngành dược phẩm, những công ty dược phẩm Việt Nam kinh doanh thành công như Dược Hậu Giang, Traphaco, Domesco,... những đại diện bán hàng của họ có thể chẳng bao giờ có được đơn đặt hàng. Trong những tình huống kinh doanh như vậy, trọng tâm không phải là bán được sản phẩm mà làm sao tạo được quan hệ tốt với các bác sĩ. Theo cách này, doanh số và lợi nhuận của công ty đạt được cuối cùng có thể cao nếu chất lượng của sản phẩm cũng như chất lượng phục vụ cao mà đại diện bán hàng dành cho vị bác sĩ ấy.

Trong những tình huống kinh doanh của một số ngành công nghiệp, “thành công” được hiểu theo nghĩa lâu dài. Có thể phải mất nhiều năm thì một thương vụ kinh doanh sản phẩm công nghiệp mới kết thúc. Chẳng hạn, công ty vận tải hàng không Miền Nam nhận được hợp đồng 5 năm với VietjetAir sau 4 năm giao dịch và với khoảng 100 lần gặp gỡ.

#### ❖ **Những nhiệm vụ quản trị điều hành**

Để tổ chức tốt trong lãnh địa được phân công cũng như thực hiện tốt nhiệm vụ được giao của mình, các đại diện bán hàng cần phải tiến hành một số những nhiệm vụ, chức năng mang tính chất điều hành, quản trị. Những nhiệm vụ ấy là giải quyết các vấn đề của khách hàng, lập kế hoạch, lập dự báo, đánh giá và cả đào tạo nữa. Trong thực tế, những đại diện bán hàng này phải dành đến 15% thời gian làm việc của họ cho những công việc ấy. Rõ ràng đây là những kỹ năng cần thiết để họ điều hành tốt trong địa phận được giao. Một khi những kỹ năng này được quan tâm rèn luyện, chúng sẽ là căn cứ cho việc đề bạt thăng tiến.

#### **Kỹ năng giải quyết vấn đề :**

Đây là một đóng góp quan trọng của những đại diện bán hàng, khi họ giúp khách hàng giải quyết những vấn đề của họ. Đôi khi những việc hướng dẫn, giúp đỡ giải quyết vấn đề ấy lại giúp họ bán được hàng. Nhưng mặt khác, khi khách hàng gặp phải những vấn đề như trong quản trị tồn kho hay bảo trì máy móc thiết bị, họ đòi hỏi

sự trợ giúp quan trọng có ảnh hưởng lớn đến hiệu quả và hiệu năng kinh doanh của họ, ngay cả khi người đại diện bán hàng ấy không bán loại hàng hóa dùng để giải quyết vấn đề này của khách hàng.

**Kỹ năng lập kế hoạch :**

Các đại diện bán hàng có rất nhiều dịp phát triển kỹ năng này. Trước hết, họ phải lập kế hoạch về địa điểm, về thời gian đến tiếp xúc với khách hàng một cách hợp lý. Việc lập kế hoạch như vậy cho thấy đại diện bán hàng ấy có sử dụng thời gian của họ hiệu quả và hợp lý hay không. Thứ hai, một đại diện bán hàng thường có dịp trao đổi thân cận với khách hàng về kế hoạch của khách hàng, nên kỹ năng này thật là cần thiết. Một trong số những nội dung lập kế hoạch ấy là việc xây dựng một chương trình quảng cáo hay một chiến dịch xúc tiến cổ động cho một trong số những người phân phối lẻ của mình. Hay đôi khi họ còn liên quan đến việc lập kế hoạch dài hạn hơn cho những nhà sản xuất hay phân phối, với nội dung phát triển sản xuất, quản trị dự trữ hay xây dựng hệ thống phân phối cho họ.

**Kỹ năng lập dự báo :**

Các đại diện bán hàng cũng có thể được yêu cầu lập dự báo về một số sản phẩm nào đó trong vùng lãnh thổ được phân cho họ, hay trong toàn ngành. Những bản dự báo này thể hiện những “linh cảm” của những đại diện bán hàng về thị trường với vai trò là những người thường xuyên tiếp xúc với thị trường.

**Kỹ năng về hướng dẫn, đào tạo :**

Thông thường, một đại diện bán hàng mới được giao cho một đại diện bán hàng có kinh nghiệm hơn để được hướng dẫn thông qua thực tế công việc, với sự giám sát của giám đốc phụ trách bán hàng. Người đại diện bán hàng giàu kinh nghiệm hơn ấy sẽ hướng dẫn cho đại diện bán hàng mới về những hoạt động thực tế thường ngày trong vùng lãnh thổ được phân, những hoạt động thực tế ấy không thể đưa vào một khóa học chính quy nào cả. Một giám sát bán hàng trực tiếp các đại diện bán hàng còn có thể được phân công, để nghị đào tạo cho lực lượng bán hàng của hãng phân phối của công ty mình. Nội dung đào tạo có thể bao gồm những kỹ năng chung của việc bán hàng, hoặc cũng có thể liên quan đến những sản phẩm mới hay những kế hoạch mới, chương trình mới của công ty.

**Kỹ năng đánh giá :**

Một đại diện bán hàng cũng phải có khả năng đánh giá trên một số vấn đề đa dạng như sau : Đánh giá về thị trường, về khách hàng, khách hàng tiềm năng, hay một đại diện bán hàng đang học việc, hay đánh giá về một sản phẩm mới. Những đánh giá ấy có thể được trình bày dưới dạng những tài liệu chính, nhưng đôi khi chỉ là những đánh giá miệng thôi. Cho dù những đánh giá ấy được thực hiện dưới hình thức nào và về vấn đề gì, người đại diện bán hàng cũng phải cung cấp được những đánh giá có căn cứ, bằng kinh nghiệm và kiến thức của mình.

**❖ Những trách nhiệm về tài chính**

Ở một số cương vị nhất định trong lĩnh vực bán hàng, đòi hỏi người đại diện bán hàng phải tiến hành một số nhiệm vụ về tài chính ở mức độ tương đối phức tạp. Trong một số trường hợp kinh doanh hàng công nghiệp, một bộ phận quan trọng của việc bán hàng là xây dựng những kế hoạch tài chính tổng hợp, bao gồm từ hoạt động thuê tài sản, mua lại, hay sở hữu của một bên thứ ba v.v... Và nếu không có những dự trù này, hoạt động bán hàng không thể tiến hành được.

Những hãng môi giới chứng khoán như công ty tài chính SSI hay những dịch vụ lập kế hoạch tài chính như công ty tài chính của ngân hàng Á Châu phải phát triển mạnh về hoạt động tài chính ngoài những kỹ năng kinh doanh khác của họ. Thậm chí đối với những nghiệp vụ bán hàng đơn giản cũng vẫn đòi hỏi một số kỹ năng về mặt tài chính như quản trị những khoản phải thu hay quản trị tồn kho trong khu vực địa lý đã được phân công.

**❖ Nhiệm vụ về marketing**

Hai chức năng về marketing quan trọng của đại diện bán hàng, đó là thu thập thông tin thị trường và thi hành các kế hoạch, các chương trình về marketing.

**Hoạt động thu thập thông tin :**

Đại diện bán hàng là người trong công ty thường xuyên tiếp xúc với thị trường. Theo lý thuyết thì người đại diện bán hàng là kênh truyền dẫn thông tin cho và nhận từ khách hàng, thị trường.

Một đại diện bán hàng phải thông thuộc những nguồn tin về tình hình khách hàng trước khi tung ra sản phẩm mới, về hoạt động của đối thủ cạnh tranh, về những đổi mới kỹ thuật v.v... Tuy nhiên, kết quả nghiên cứu cho thấy khi được giao nhiệm vụ nghiên cứu marketing, hầu hết các đại diện bán hàng đã thể hiện rõ ràng rằng họ không mấy quan tâm hay không đủ khả năng tiến hành thu thập thông tin thị trường một cách có chất lượng, dù là dưới hình thức một dự án hay việc thu thập thông tin đều đặn. Tuy vậy, các công ty vẫn tiếp tục yêu cầu những đại diện bán hàng của họ cung cấp những thông tin thời sự qua những báo cáo giao dịch thường lệ hoặc qua những báo cáo chuyên mục. Điều này đặc biệt có những công ty cho rằng lực lượng bán hàng là cơ bản nhất của năng lực quản trị.

Đại diện bán hàng còn phải là cầu nối thông tin chính xác từ công ty đến khách hàng trên những mặt thông tin về sản phẩm mới, về chính sách, chương trình, những thay đổi thông số kỹ thuật trên sản phẩm và những chuyển biến về điều kiện thị trường. Thông qua những đại diện bán hàng, công ty có thể xây dựng được những quan hệ tốt đẹp với khách hàng bằng việc thường xuyên thông tin cho họ những tin tức hữu ích, đặc biệt là đối với những công ty nhỏ, không hoặc không thể tiến hành được việc tự thu thập và chọn lọc thông tin.

**Thi hành các kế hoạch và chương trình marketing :**

Những công ty phát triển cho rằng thương vụ chỉ mới hoàn thành được một nửa

khi kết thúc việc bán hàng đến tay khách hàng. Khái niệm “thương vụ trọn vẹn” với một khách hàng được hiểu là người đại diện bán hàng tiếp tục tiếp xúc với khách hàng để đảm bảo cho khách hàng tận dụng trọn vẹn mọi tính năng của sản phẩm. Trong trường hợp giao dịch với những trung gian thương mại như những nhà bán buôn và bán lẻ, người đại diện bán hàng của công ty còn phải cùng họ xây dựng những kế hoạch marketing để giúp họ đẩy mạnh bán hàng thành công và nhanh chóng. Những người đại diện bán hàng của các hãng sản xuất lớn tại Việt Nam như Unilever, Procter & Gamble, Cargill, Nutifoods,... và nhiều hãng khác thường ngày lên cáo thị và xúi tiến trong địa phương và vùng mình được phân công.

Một tình huống tương tự khi khách hàng của công ty lại là một nhà vận hành. Người đại diện bán hàng hỗ trợ nhà vận hành ấy nâng cao sức cạnh tranh của họ trên thị trường. Đơn cử như công ty gạch Đồng Tâm Long An đào tạo những đại diện bán hàng của họ cố gắng hết sức mình nâng cao hiệu quả cạnh tranh cho Đồng Tâm Long An trên thị trường. Quan niệm “thương vụ trọn vẹn” này đòi hỏi phía công ty phải có một đội ngũ marketing có năng lực, các đại diện bán hàng phải có đầy đủ những kỹ năng marketing cần thiết để thực thi quan điểm này.

Công ty thường yêu cầu các đại diện bán hàng thực hiện nhiều nhiệm vụ marketing phong phú, đa dạng. Một trong số những nhiệm vụ quan trọng mà công ty yêu cầu đại diện bán hàng của mình là phải tham gia phối hợp giữa những kế hoạch marketing của công ty và những nhu cầu cụ thể của từng khách hàng. Chẳng hạn như, công ty xi măng Hà Tiên có một lực lượng bán hàng được tặng danh hiệu lực lượng bán hàng giỏi nhất toàn ngành sản xuất vật liệu xây dựng và kiêng, do sự nhiệt tình hợp tác của họ với khách hàng, cũng như bạn hàng của khách hàng mình trong việc marketing những sản phẩm của xi măng Hà Tiên.

### **Các hoạt động chính của các đại diện bán hàng cá nhân**

Khó mà có thể liệt kê cho hết tất cả các hoạt động của các đại diện bán hàng. Một nghiên cứu gần đây cho thấy rằng các đại diện bán hàng của những hãng công nghiệp có đến khoảng 120 hoạt động khác nhau. Các hoạt động ấy được tóm lại thành 10 nhóm hoạt động như được thể hiện trong **Bảng 1.2 trang 38**. Chúng ta chẳng mấy ngạc nhiên khi thấy rằng trong số những hoạt động ấy, hoạt động bán hàng chiếm tỷ lệ cao nhất về thời gian. Hơn 95% trong số những đại diện bán hàng được phòng vấn tiến hành các hoạt động hỗ trợ cho chức năng cơ bản ấy.

Những hoạt động thứ hai, ba nằm trong bảng trên chủ yếu liên quan đến nghiệp vụ dịch vụ “hậu mãi”, các dịch vụ đi kèm sau khi việc bán hàng hoàn tất. Vai trò của dịch vụ này là yếu tố quan trọng để xây dựng và duy trì mối quan hệ tốt với khách hàng. Những thương vụ thành công ngày nay đòi hỏi những dịch vụ có chiều sâu rất cao. Các chức năng còn lại thể hiện rõ ràng những đại diện bán hàng của những hãng công nghiệp có một tầm hoạt động tỏa rộng để hỗ trợ cho những chức năng như bán hàng, điều hành quản trị và marketing. Các chương tiếp theo sẽ làm rõ các chức năng và nhiệm vụ bán hàng, điều hành quản trị và marketing vừa đề cập ở trên.

**Bảng 1.2 : Bảng tóm tắt các hoạt động bán hàng cá nhân.**

<b>Yếu tố</b>	<b>Tên hoạt động</b>	<b>Nội dung nghiệp vụ</b>
1	Chức năng bán hàng	Chọn lựa sản phẩm để giao dịch, chuẩn bị và tiến hành việc trình bày về sản phẩm đến tiếp xúc với khách hàng tiềm năng. Đối phó với đối thủ, lập kế hoạch bán hàng, giới thiệu sản phẩm mới, nhận ra người có thẩm quyền, vươn tới vị trí hàng đầu, gặp gỡ khách hàng mới, xác định tầm nhìn giúp khách hàng lập kế hoạch.
2	Theo dõi đơn hàng	Điều chỉnh đơn hàng, hỗ trợ các đơn hàng, xử lý các vấn đề về giao hàng.
3	Dịch vụ sản phẩm	Kiểm tra thiết bị, luôn hiện diện trong thời gian sửa chữa thiết bị, giám sát việc lắp đặt, tìm hiểu thêm về sản phẩm bằng việc theo dõi kỹ thuật viên thực hiện việc bảo trợ máy móc, đặt mua thêm thiết bị phụ tùng, hướng dẫn cách vận hành máy móc an toàn và các thao tác cần thiết khi máy gặp sự cố.
4	Quản trị thông tin	Báo cáo các thông tin phản hồi lại cho cấp trên, thu nhận các thông tin phản hồi từ phía khách hàng, cùng với cấp trên xử lý thông tin, đọc các bản tin thương mại, thu thập và báo cáo các thông tin thương mại.
5	Dịch vụ khách hàng	Điều hành tồn kho, bố trí trưng bày hàng hóa tại từng điểm bán, xây dựng hoạt động quảng cáo tại địa phương, bố trí kho bãi.
6	Hội thảo/Hội họp	Tham dự các hội thảo về bán hàng, tham dự các cuộc họp về bán hàng được tổ chức trong vùng, tổ chức các cuộc hội nghị khách hàng, trưng bày, triển lãm, tham dự khóa đào tạo, trả lời những bản câu hỏi trắc nghiệm liên quan đến nghiệp vụ bán hàng.
7	Đào tạo/tuyên dụng	Tìm thêm đại diện bán hàng mới, đào tạo và cùng đi công tác với đại diện bán hàng mới, giúp công ty xây dựng kế hoạch hoạt động bán hàng.
8	Tiếp đón khách hàng	Mời khách hàng ăn trưa, giải khát, ăn tối, ăn tiệc, chơi golf, câu cá, đánh tennis,...
9	Công tác xa	Qua đêm trên đường đi công tác xa.
10	Phối hợp với các nhà	Bán hàng cho các nhà phân phối, xây dựng quan hệ tốt.

### Thế nào là một đại diện bán hàng giỏi ?

Dễ dàng nhận thấy câu trả lời là “Đại diện bán hàng giỏi là người thực hiện tốt mọi chức năng nhiệm vụ của mình”. Nhưng nên nhớ là từng tình huống giao dịch thường rất khác nhau. Vì việc kinh doanh nhiều sản phẩm, dịch vụ và ở nhiều thị trường khác nhau, nên rất khó xác định được chính xác các đặc điểm của một người bán hàng giỏi. Ngoài ra, điều ấy còn tùy thuộc vào người đánh giá.

Việc đánh giá một đại diện bán hàng “giỏi” phải căn cứ vào hành vi của họ với khách hàng chứ không phải chỉ dựa vào những ngôn từ sáo rỗng như : “năng nổ, hoạt bát và sáng tạo”. Một cuộc nghiên cứu về những khách hàng của thời kỳ trước được tiến hành gần đây cho thấy rằng một trong những lý do trọng yếu làm cho khách hàng từ bỏ công ty là do cung cách cư xử của các đại diện bán hàng. Nghiên cứu này cũng chỉ ra năm yếu tố quan trọng của đại diện bán hàng ảnh hưởng đến khách hàng :

- Đại diện bán hàng sẵn lòng lắng nghe ý kiến của họ;
- Hoạt động năng động của đại diện bán hàng sau khi họ đặt hàng;
- Việc quan tâm theo dõi thường xuyên của đại diện bán hàng sau lần giao dịch đầu tiên;
- Hoạt động của đại diện bán hàng với những lần đặt hàng tiếp theo;
- Thái độ và cung cách phục vụ của đại diện bán hàng đối với những đơn đặt hàng nhỏ.

Trong chừng mực nào đó, những hành vi thái độ nêu trên do quan điểm, đặc tính của các công ty và còn tùy thuộc vào điều kiện của từng thương vụ. Tuy nhiên, chúng đều phản ánh mối quan tâm, đòi hỏi của khách hàng về dịch vụ và những hỗ trợ khác. Một cuộc điều tra rộng rãi hơn được tổ chức tìm hiểu những đại lý thu mua của Việt Nam cho thấy rằng ba đặc điểm giá trị nhất của một người chào hàng giỏi : “Độ tin cậy/sự tin nhiệm, chuyên nghiệp/thạo việc, thông hiểu về sản phẩm”. Cuộc nghiên cứu trên cũng cho thấy những cách cư xử quan trọng nhất là “phải nỗ lực tìm hiểu những mối quan tâm của khách hàng” và “phải biết trình bày dẫn dắt một cuộc tranh luận với khách hàng một cách hợp lý và khôn khéo”.

Người đại diện bán hàng cá nhân được khách hàng đánh giá là giỏi phải là người thuần thạo nghiệp vụ, có hiểu biết và có những kỹ năng tốt trong giao tế. Họ còn phải là những con người làm việc năng nổ, xây dựng và gìn giữ những mối quan hệ tốt với khách hàng, thông hiểu hoạt động kinh doanh của khách hàng và giúp họ đi đến thành công. Một cuộc thăm dò trong những tình huống kinh doanh khác nhau đã cho thấy người bán hàng “tốt nhất” phải là người thông minh, kiên trì và thực sự quan tâm đến sự phát triển giàu mạnh của khách hàng. Để đạt được danh hiệu “xuất sắc” ấy, người đại diện bán hàng, rõ ràng, phải nỗ lực làm việc không ngừng.

### Các đức tính của người bán hàng : Do năng khiếu hay do rèn luyện ?

Vậy những người bán hàng giỏi thành công là do năng khiếu hay được rèn

luyện ? Thành công của đại diện bán hàng cho thấy rằng những đại diện bán hàng thường có một số năng khiếu nhất định. Tuy vậy, đối với quảng đại quần chúng, lời giải đáp “năng khiếu hay được rèn luyện mà nên” còn tùy thuộc vào người được hỏi là ai. Chúng ta không mấy ngạc nhiên khi thấy những công ty tư vấn khẳng định chắc chắn rằng người đại diện bán hàng xuất sắc là do kết quả quá trình đào tạo. Một chuyên gia tư vấn khẳng định rằng “những yếu tố quan trọng để trở thành người đại diện bán hàng có năng suất bán ra cao, đó là kinh nghiệm, trình độ giáo dục và thực hành. Những yếu tố này người ta sinh ra không dễ gì có được”.

Do vậy, lời giải đáp xác thực cho câu hỏi nêu trên dung hòa giữa hai thái cực. Người đại diện bán hàng xuất sắc thể hiện đặc biệt nhạy cảm với những nhu cầu của những người khác. Họ vô cùng kiên nhẫn, có khả năng mềm hóa và giải tỏa các mâu thuẫn trong những cuộc giao dịch. Tuy vậy, ngoài những kỹ năng, đức tính cơ bản nêu trên, bán hàng nghệ thuật còn đòi hỏi thêm nhiều đức tính khác nữa tùy thuộc rất nhiều vào ngành hàng kinh doanh. Chúng ta chỉ có thể nói rằng với những nội dung đào tạo đúng đắn cho những người thực sự có khả năng, cung cấp cho họ một số kỹ năng cần thiết để trở thành người bán hàng thành công. Người giám sát các đại diện bán hàng phải quan tâm xem xét xem các đại diện bán hàng có ứng dụng tốt, thường xuyên và đúng đắn những kỹ năng ấy hay là không.



### Câu hỏi củng cố kiến thức

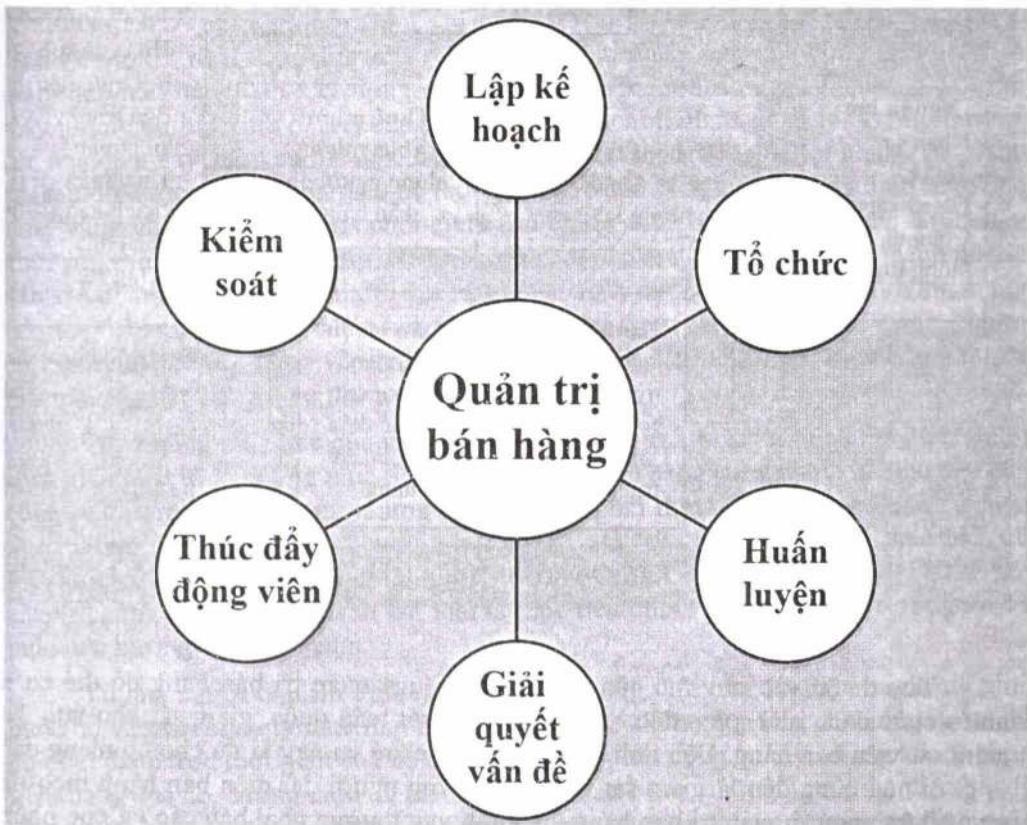
- 1.1. Có những hình thức người bán hàng cá nhân chủ yếu nào ? Giải thích và minh họa bằng các thí dụ cụ thể.
- 1.2. Có mấy loại hình thức người người tiếp nhận đơn hàng ? Giải thích và minh họa bằng các thí dụ cụ thể.
- 1.3. Trình bày các thí dụ điển hình về người tư vấn hay kích thích nhu cầu đặt hàng ? Giải thích và minh họa bằng các thí dụ cụ thể.
- 1.4. Trình bày các thí dụ điển hình về người tạo ra nhu cầu đặt hàng ? Giải thích và minh họa bằng các thí dụ cụ thể.
- 1.5. Trình bày chân dung và tố chất của một người bán hàng chuyên nghiệp. Giải thích và minh họa bằng các thí dụ cụ thể.
- 1.6. Trình bày các chức năng và nhiệm vụ của người bán hàng hiện đại. Giải thích và minh họa bằng các thí dụ cụ thể.
- 1.7. Trình bày tóm tắt các hoạt động bán hàng. Và so sánh.
- 1.8. Theo bạn thế nào là một người bán hàng giỏi. Giải thích và minh họa bằng các thí dụ cụ thể.

#### IV. Mục tiêu của quản trị bán hàng

##### 4.1. Định nghĩa quản trị bán hàng

Quản trị bán hàng là hoạt động quản trị của những người hoặc thực sự thuộc lực lượng bán hàng hoặc gồm những người hỗ trợ trực tiếp cho lực lượng bán hàng bao gồm những hoạt động chính như phân tích, lập kế hoạch, thực hiện và kiểm soát hoạt động bán hàng.

Như vậy, quản trị bán hàng là một tiến trình kết hợp chặt chẽ từ việc phân tích, lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát các hoạt động bán hàng. Cụ thể hơn, quản trị bán hàng bao gồm xây dựng mục tiêu cho nhân viên bán hàng, thiết kế chiến lược cho lực lượng bán hàng, tuyển dụng, huấn luyện, phân công, giám sát, đánh giá và trả lương, thường cho lực lượng bán hàng.

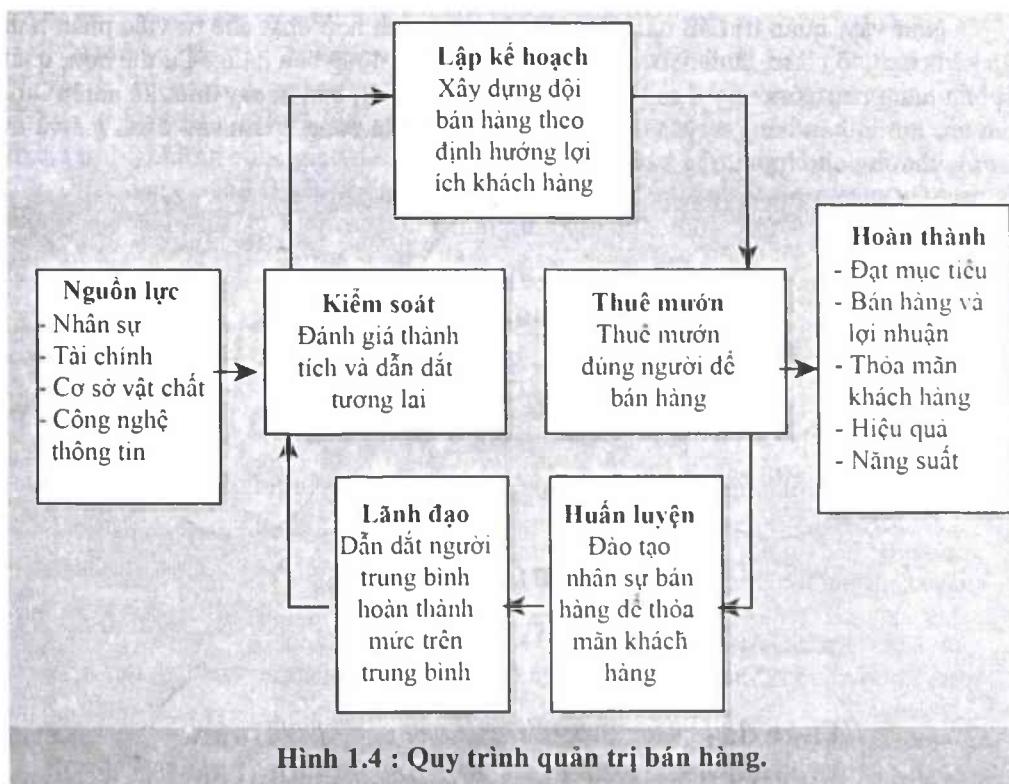


Hình 1.3 : Nội dung quản trị bán hàng (Nguồn : Nag, 2013).

Một định nghĩa khác về quản trị bán hàng như sau : Quản trị bán hàng là việc đạt được những mục tiêu của lực lượng bán hàng bằng phương cách hiệu quả và hiệu

năng thông qua việc lập kế hoạch, bố trí nhân sự, huấn luyện, lãnh đạo và điều hòa nguồn lực tổ chức.

Quản trị bán hàng trước hết chính là xây dựng mục tiêu bán hàng, xác định quy mô, phân bổ lực lượng bán hàng, sau đó là điều khiển, tổ chức và kiểm soát những cố gắng, nỗ lực của lực lượng bán hàng nhằm đạt được các mục tiêu đã dự định.



Tùy thuộc vào quy mô của từng công ty, mà quản trị bán hàng có thể có rất nhiều chức danh như giám đốc bán hàng, giám sát toàn quốc, giám sát khu vực, hay giám sát viên bán hàng. Đặc tính chung của các chức vụ này là dù cho có mang danh vị gì đi nữa cũng đều là giám sát trực tiếp những người đại diện bán hàng theo lĩnh vực. Những người quản trị bán hàng theo lĩnh vực thường phải báo cáo lại cho những người quản trị bán hàng thuộc cấp cao hơn trong công ty. Số nhà quản trị bán hàng cấp cao này khác nhau giữa các công ty và những chức danh của họ có thể đi từ nhà quản trị bán hàng từng địa phương, khu vực hay toàn quốc cho đến chức phó giám đốc phụ trách bán hàng v.v...

#### 4.2. Mục tiêu của quản trị bán hàng

Hoạt động của lực lượng bán hàng có ý nghĩa quan trọng trong việc tiếp cận và thuyết phục khách hàng mua và sử dụng sản phẩm và dịch vụ của công ty. Tất cả các công ty thành công đều có những mục tiêu rõ ràng trong công tác quản trị bán hàng và các chiến lược cụ thể để đạt mục tiêu. Mặc dù các mục tiêu trong từng giai đoạn cụ thể hay từng ngành hàng có thể khác nhau song về cơ bản sẽ gồm hai loại mục tiêu chủ yếu : Một là mục tiêu về nhân sự hướng vào con người; và hai là mục tiêu hướng vào doanh số, lợi nhuận.

Hai mục tiêu chính của quản trị bán hàng là con người và lợi nhuận.

*Hai mục tiêu chính của quản trị bán hàng là con người và lợi nhuận. Những công ty thành công đều có những loạt mục tiêu được xác định rõ ràng với những chiến lược để đạt được những mục tiêu ấy.*

Cách tốt nhất là những nhà quản trị bán hàng cấp cao của công ty, cụ thể là giám đốc bán hàng cần xây dựng những mục tiêu kinh doanh sau khi đánh giá cẩn thận những cơ hội kinh doanh cũng như những nguồn lực của công ty. Thông thường các mục tiêu này được cụ thể hóa thành các chỉ tiêu tăng trưởng về lợi nhuận và doanh số, sau đó được chi tiết hóa theo hệ thống tổ chức của công ty đến từng định mức cho từng vùng, địa phương. Điểm cuối cùng của chuỗi dây chuyền truyền lệnh ấy là đến những người đại diện bán hàng. Nếu người đại diện bán hàng không chân thành nỗ lực bán sản phẩm của công ty thì đối với hầu hết công ty sẽ rất khó khăn nếu không muốn nói rằng hầu như công việc bán hàng không thể đạt được các mục tiêu đã đề ra. Người có trách nhiệm cuối cùng về việc thi hành nhiệm vụ của người đại diện bán hàng là nhà quản trị bán hàng theo lĩnh vực.

Vậy những mục tiêu của giám đốc bán hàng là gì ? Mặc dù ta có thể nêu ra một cách khái quát rằng những mục tiêu của giám đốc bán hàng cũng chính là mục tiêu của công ty. Nhưng cụ thể hơn, những mục tiêu ấy phải được xây dựng có căn cứ hiện thực tế hơn những mục tiêu chung của công ty. Mặc dù những mục tiêu thực hiện có thể được diễn tả theo nhiều cách, tùy thuộc vào từng công ty, tùy ngành, nhưng nói chung chúng có thể chia thành hai loại là mục tiêu chính là hướng vào con người và mục tiêu hướng vào lợi nhuận.

Từ lâu, người ta nhận định rằng nội dung công việc của đại diện bán hàng ràng buộc họ vào với công ty thuê mướn họ. Có nghĩa là khi họ còn làm cho công ty ấy, thì họ phải dành trọn thời gian của họ cho khách hàng của công ty hay những khách hàng tiềm năng của họ. Trong thực tế, nhiều đại diện bán hàng, những người đại diện bán lẻ và một số khác trong lực lượng bán hàng ngoài công ty tự do đi lại giao dịch giữa công ty của mình và địa điểm kinh doanh của khách hàng. Chẳng mấy xa lạ khi ta thường thấy một đại diện bán hàng dùng nhiều thời gian của mình với khách hàng hơn là tại văn phòng công ty.

Nói về mục tiêu và chức năng của quản trị bán hàng cũng chính là nói về bản

chất, vai trò và chức năng của người giám đốc bán hàng.

### **4.3. Bán chất và vai trò của giám đốc bán hàng**

Công việc quản trị của người giám đốc bán hàng hiện đại ngày càng chuyên môn hóa với các chức năng chủ yếu của bất cứ một nhà quản trị nào là : lập kế hoạch, tổ chức, động viên và kiểm soát.

bạn phải có năng lực quản trị và năng lực chính của họ là lãnh đạo đội ngũ bán hàng đảm bảo doanh thu bán hàng dự kiến. Mặc dù những phẩm chất như vậy có thể đáng ngưỡng mộ, nhưng ngày nay, nhiệm vụ của nhà quản trị bán hàng hiện đại ngày càng thay đổi và mở rộng hơn.

Ngày nay, nhà quản trị bán hàng đóng một vai trò chiến lược hơn trong việc hoạch định chính sách của công ty, thí dụ như lập kế hoạch, thiết lập ngân sách và dự báo doanh thu. Vai trò của giám đốc bán hàng ngày càng liên quan mật thiết đến marketing.

bán hàng ngày càng liên quan mật thiết đến marketing. Bởi vì một trong những phát triển quan trọng nhất ảnh hưởng đến bán hàng và quản trị bán hàng trong những năm gần đây là sự tiến hóa của khái niệm marketing. Trong nhiều công ty, sự nhấn mạnh đến doanh thu ngày càng ít hơn, trong khi nhấn mạnh hơn đến lợi nhuận. Giám đốc bán hàng cần có khả năng phân tích và chỉ đạo các hoạt động của nhân viên bán hàng giúp công ty thu được nhiều lợi nhuận hơn. Khi lãnh đạo lực lượng bán hàng, giám đốc bán hàng phải nhận thức của sự phát triển hiện tại nguồn nhân lực.

Tuy nhiên, trách nhiệm chính của giám đốc bán hàng là đảm bảo rằng các chức năng bán hàng đóng góp hiệu quả và hiệu năng nhất để đạt được mục tiêu của công ty. Để thực hiện vai trò này, giám đốc bán hàng sẽ thực hiện các nhiệm vụ và trách nhiệm cụ thể như sau :

- Xác định các mục tiêu chung và mục tiêu của nhân viên bán hàng;
- Dự báo và lập ngân sách;
- Tổ chức đội ngũ bán hàng, quy mô bán hàng, thiết kế và quy hoạch phạm vi và khu vực bán hàng;
- Tổ chức lực lượng bán hàng, tuyển dụng và đào tạo;
- Động viên thúc đẩy nhân viên bán hàng;

Công việc quản trị của người giám đốc bán hàng hiện đại ngày càng chuyên môn hóa với các chức năng chủ yếu của bất cứ một nhà quản trị nào là : lập kế hoạch, tổ chức, động viên và kiểm soát. Trước đây là một giám đốc bán hàng giỏi,

Ngày nay, nhà quản trị bán hàng được kỳ vọng đóng một vai trò chiến lược hơn trong việc hoạch định chính sách của công ty. Đó có thể là những gì liên quan đến việc lập kế hoạch, thí dụ như thiết lập ngân sách và dự báo doanh thu. Vai trò của giám đốc

- **Đánh giá nhân viên bán hàng và kiểm soát.**

**Lập kế hoạch** của giám đốc bán hàng bao gồm các hoạt động cụ thể sau : Việc lập kế hoạch là thực hiện công tác quản trị bằng cách đưa ra dự báo và kế hoạch dài hạn cho công tác điều hành, phân bổ ngân sách và thời khóa biểu thực hiện các mục tiêu; Sắp xếp, phân công, điều khiển các cuộc gặp gỡ khách hàng; Sắp đặt sự thăng tiến hay hướng dẫn con đường phát triển cho nhân viên bán hàng; Thường xuyên tiếp xúc với nhân viên bán hàng để có sự giúp đỡ hay huấn luyện cần thiết; Sắp xếp thời gian của cá nhân một cách cẩn thận; Hỗ trợ công tác quản trị bằng việc dự kiến doanh số; Kiến nghị chính sách bán hàng cho ban quản trị; Xác định phạm vi, khu vực bán hàng; Lập kế hoạch để đạt được mức lợi nhuận mong muốn; Phân tích thị trường để xác định khách hàng mới và triển vọng mới; Lên kế hoạch hoạt động cho đội ngũ bán hàng. Xem minh họa ở **Hình 2.1** trang 75, chương 2.

**Tổ chức hay triển khai thực hiện :** Nội dung triển khai công việc bao gồm các công việc như sau : Tuyên dụng những người có năng lực (theo các thủ tục đã được duyệt); Huấn luyện nhân viên mới và tiếp tục huấn luyện nhân viên đã có kinh nghiệm bằng những vấn đề căn bản; Thúc đẩy và phát triển từng nhân viên bán hàng để họ phát huy hết tiềm năng của mình; Thường xuyên trao đổi với nhân viên bán hàng để họ biết được tất cả những vấn đề ảnh hưởng đến công việc họ đang làm một cách nhất quán; Điều hành hoạt động của đội ngũ bán hàng; Hỗ trợ và và góp phần định hướng cho hoạt động bán hàng trên toàn công ty và cho công tác quản trị marketing; Tư vấn cho nhân viên bán hàng và ngay cả khách hàng mỗi khi phát sinh những vấn đề khó khăn hay rắc rối; Sa thải những nhân viên không phù hợp với nhu cầu công việc (theo chính sách, nội quy, và quy chế của công ty).

**Động viên** là phải thực hiện những công việc sau :

Thúc đẩy và phát triển từng nhân viên bán hàng để họ phát huy hết tiềm năng của mình; Động viên mọi người khi gặp thất bại đồng thời ghi nhận những thành tích tốt của họ; Duy trì kỷ luật.

**Kiểm soát** là cần thiết cho mọi hoạt động kinh doanh hay bán hàng, công việc này bao gồm : Lập ra một tiêu chuẩn về năng lực và đạo đức (tư cách, tác phong) cho công việc; Đảm bảo sự thường xuyên trong việc liên lạc với khách hàng; Duy trì một hệ thống ghi chép sao cho có thể phân tích được năng lực của đội ngũ bán hàng cũng như của từng thành viên; Đánh giá hiệu năng của từng nhân viên bán hàng; Thường xuyên rà soát chỉ tiêu công tác của từng nhân viên; Xác định khu vực đạt chỉ tiêu doanh số; Nghiên cứu xem khu vực nào không đạt chỉ tiêu, tìm hiểu và phân tích nguyên nhân để đưa ra biện pháp giải quyết kịp thời.

Xem minh họa ở **Hình 1.8** và **Hình 1.9** về chức năng và vai trò của người giám đốc bán hàng trong kỷ nguyên các công ty định hướng marketing.

Thực hành ứng dụng là tiêu chí của quyền sách này nên sau đây là các kinh nghiệm và sự trải lòng từ các giám đốc bán hàng của Việt Nam để bạn đọc tham khảo.

## Câu chuyện thành công

### Giám đốc bán hàng – Chiến tướng nơi thương trường.

Đạt đến vị trí giám đốc bán hàng là mơ ước của tất cả những ai đã, đang và sẽ tham gia vào công việc kinh doanh bán hàng tại Việt Nam. Tuy nhiên, để thành công trong vị trí lãnh đạo mà đặc biệt là quản trị đội ngũ bán hàng đòi hỏi bạn phải có sự lăn lộn, trải nghiệm cùng những vất vả trên thương trường.

Theo xu hướng kinh doanh hiện đại ngày nay, cụm từ giám đốc bán hàng hay giám đốc kinh doanh trở nên hết sức quen thuộc. Tuy nhiên trên thực tế rất khó tìm được một định nghĩa chính xác về vai trò và trách nhiệm của một giám đốc bán hàng, họ là một nhà quản trị bán hàng ngoài thị trường (Field Sales Manager), hay họ là một nhân viên bán hàng cao cấp (Senior Sales Rep.).

Người giám đốc bán hàng đóng một vai trò then chốt trong cơ cấu quản trị bán hàng. Nói một cách hết sức đơn giản, anh Huỳnh Phú Hải, giám đốc kinh doanh công ty dược phẩm SPM, cho rằng “Vai trò quan trọng nhất của giám đốc bán hàng là quản trị đội ngũ bán hàng. Giám đốc bán hàng phải có phương pháp để tăng hiệu quả và hiệu năng của đội ngũ bán hàng. Ngoài trách nhiệm chủ yếu là lãnh đạo những nhân viên bán hàng, họ còn là đại diện của công ty đối với khách hàng”.

Sự thành công hay thất bại của giám đốc bán hàng liên quan trực tiếp đến việc tạo ra doanh số và lợi nhuận cho công ty. Họ có mối quan hệ hàng ngày và trực tiếp với khách hàng và đối thủ cạnh tranh. Sự yêu mến của khách hàng dành cho các giám đốc bán hàng sẽ ảnh hưởng sâu sắc đến sự thành công của công ty không chỉ trong hiện tại mà cả tương lai.

Giám đốc bán hàng cũng phải thực hiện các nhiệm vụ giống như bất kỳ giám đốc nào khác bao gồm việc hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát. Nhưng quan trọng nhất vẫn là quản trị đội ngũ chào hàng sao cho thật hiệu quả và sung sức.

Anh Nguyễn Hồng Sơn (giám đốc kinh doanh công ty EOSS) ví nhân viên bán hàng là vận động viên còn giám đốc bán hàng là huấn luyện viên. Giám đốc phải thông qua các nhân viên, tận dụng sự hợp tác háng hái của toàn thể đội ngũ nhân viên bán hàng trong phòng kinh doanh để đạt được mục tiêu doanh thu. Do đó, nhà quản trị đội ngũ bán hàng phải là những người thích giúp đỡ những người khác đạt được mục tiêu đề ra. Hơn nữa, theo anh Huỳnh Phú Hải “Giám đốc bán hàng phải công nhận vai trò quan trọng của các nhân viên bán hàng và chấp nhận trong nhiều trường hợp bản thân mình chỉ đóng một vai trò thứ yếu hỗ trợ cho nhân viên”.

Một trong những trách nhiệm của người giám đốc bán hàng là phát triển một đội ngũ chào hàng hoạt động có hiệu quả. Bất cứ công ty nào cũng cần một đội ngũ bán hàng hùng mạnh và “máu lửa”. Thế nhưng, tìm một người bán hàng giỏi hoặc săn có năng lực bán hàng “bẩm sinh” là điều hết sức khó khăn. Vì thế, nhiệm vụ quan trọng nhất của giám đốc bán hàng là “nâng cấp” đội ngũ mà bạn đang có trong tay, hoặc rèn luyện để nâng cao các phẩm chất bán hàng của chính mình vì đó cũng là những phẩm chất của người thành công.

### **Truyền lửa cho đội ngũ bán hàng**

Hiện nay, có rất nhiều nhà quản trị bán hàng, giám đốc bán hàng làm rất tốt chuyên môn về quản trị công việc bán hàng nhưng chẳng dễ dàng gì khi quản trị đội ngũ nhân sự của mình, càng khó hơn khi quản trị liên quan đến con người mà nhất là nhân viên bán hàng.

Anh Phạm Vũ Đôn, giám đốc kinh doanh công ty Thương mại Dịch vụ Quang Việt, thừa nhận “Quản trị nhân sự bán hàng khó hơn bất kỳ một lực lượng nào khác, vì đội ngũ bán hàng đa thành phần, cá tính mạnh, tính chất công việc phức tạp và họ không ngồi một chỗ”.

Anh Nguyễn Hồng Sơn cho rằng “Để lãnh đạo một lực lượng bán hàng thành công, nhà quản trị bán hàng phải là một chuyên gia về tâm lý, một vị tướng dày dạn kinh nghiệm thương trường. Sự thành công trong công việc kinh doanh của nhà quản trị không phải tự mình làm ra mà phải thông qua đội ngũ nhân viên của mình”. Nếu như sếp và các chính sách do họ đưa ra là tác nhân chính yếu làm cho nhân viên “xiu”, không thỏa mãn với công việc, thì cũng chính sếp, và tài năng lãnh đạo của họ, là nguyên nhân quan trọng trong việc làm cho nhân viên hứng khởi trong công việc của mình. Vì thế, để truyền lửa cho nhân viên, sếp cũng phải có lửa.

Một nhà quản trị không có động lực thì không thể nào tạo động lực cho cấp dưới. Một người sếp làm việc với tâm trạng bình bình, kiểu “sao cũng được” thì khó mà có đội ngũ nhân viên hăng hái. Anh Phạm Vũ Đôn cho biết: “Không phải quảng cáo hay và khuyến mãi đặc biệt mà chính sự hăng hái, nhiệt tình trong công việc của đội ngũ nhân viên bán hàng mới là yếu tố quyết định đến doanh số nên chúng tôi rất coi trọng việc động viên, kích thích tinh thần làm việc của anh em”.

Không những tự biết động viên mình tốt, các giám đốc bán hàng còn phải có khả năng truyền cảm hứng làm việc cho nhân viên cấp dưới một cách tuyệt vời. Tùy theo tính nét và nhu cầu của từng nhân viên mà người lãnh đạo sẽ có cách động viên phù hợp nhất. Có nhân viên rất thích được khen giữa tập thể thì người lãnh đạo sẽ khéo léo nhắc đến các việc làm tốt của anh ta trong cuộc họp. Có nhân viên hay để nước đến chân mới nhảy thi phải ép ngay từ đầu tháng, tiếp theo sau đó là thường xuyên theo dõi và đôn đốc. “Bách nhân bách tính”.

Để phát huy tối đa tiềm năng của nhân viên, các giám đốc bán hàng thường phải có “bách chiêu” là vì vậy.

Sự thăng tiến vào chức vụ giám đốc bán hàng không phải là một câu chuyện thần tiên mà từ đó mọi người có một cuộc sống hạnh phúc. Quản trị đội ngũ bán hàng được ví như “điểm chọn của lưỡi gươm”, là phần sắc bén nhất, quan trọng nhất trong cuộc cạnh tranh với đối thủ kinh doanh khác.

Hành động và quyết định của giám đốc bán hàng có thể là cú hích cuối cùng dẫn đến thành công. Trong điều kiện cạnh tranh ngày càng gay gắt, nhiều công ty đã dần dần nhận thức được rằng bộ phận bán hàng cần được đặt tại tâm điểm của sự chú ý. Đặc biệt ở các lĩnh vực mà nhu cầu của người tiêu dùng thay đổi liên tục, như công nghệ thông tin, bảo hiểm, ngân hàng,... thì vai trò của người giám đốc bán hàng còn được đặt cao hơn bao giờ hết.

### **Những phong cách quản trị của giám đốc bán hàng**

#### **Độc đoán**

Nhà quản trị bán hàng theo hình mẫu này thường đi kèm với những nguyên tắc rất quân phiệt và quyết liệt. Nếu bạn theo cách đó, phải coi chừng xu hướng biến mình thành một kẻ quá cầu toàn và đòi hỏi quá cao ở nhân viên. Cách quản trị này tuy có thể giúp duy trì mức độ kỷ luật trong công ty nhưng lại hạn chế sức sáng tạo của nhân viên.

#### **Hời hợt**

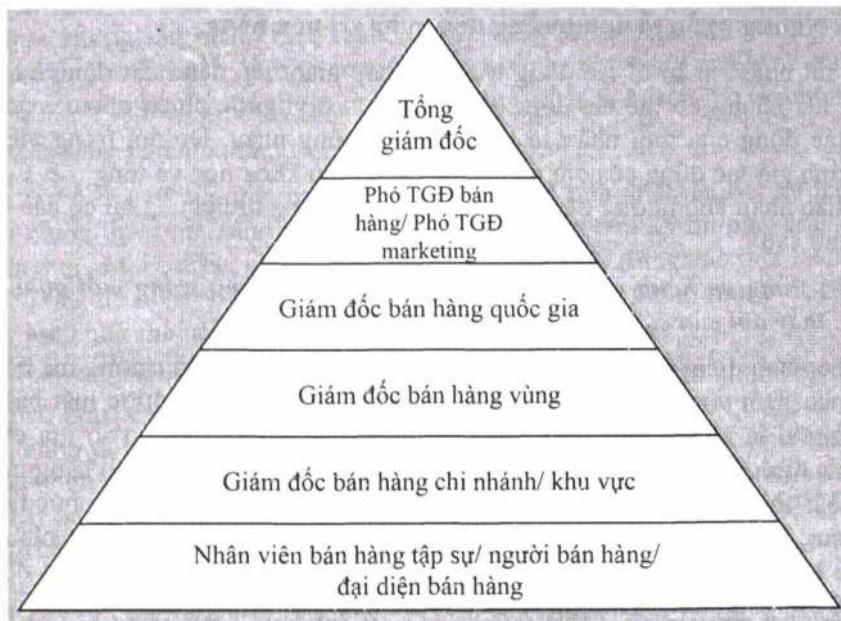
Đây là dạng nhà quản trị bán hàng thường gặp nhất. Các nhà quản trị dạng này trông rất bận rộn, thường chẳng bao giờ đi bán hàng cùng nhân viên được trọn cả ngày. Cách quản trị này tạo cho nhân viên sự chủ động và sáng tạo trong lúc bán hàng nhưng đôi khi nhân viên lại có cảm giác mình bị bỏ rơi.

#### **Làm thay**

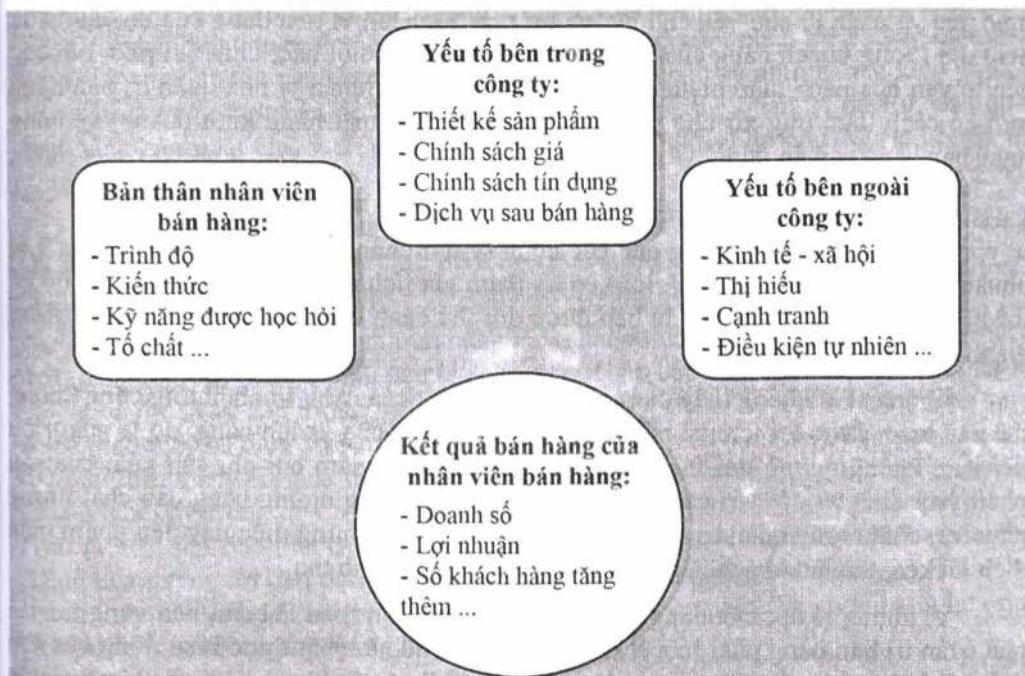
Cũng có những quản trị thường bắt tay vào làm hộ cho nhân viên. Do quá cầu toàn và không chịu nổi sự lè mè hay chậm hiếu của nhân viên, họ tự làm luôn cho lính. Kiểu quản trị này có thể giúp giám đốc hoàn thành công việc theo ý mình nhưng dễ tạo cho nhân viên thói quen ỷ lại cấp trên, lâu ngày sẽ tạo nên sức lì và sự chây lười.

#### **Huấn luyện viên**

Các huấn luyện viên luôn tận dụng mọi cơ hội để chỉ dẫn thêm cho nhân viên của mình. Họ luôn thống nhất, hướng dẫn và thảo luận cách làm, theo sát khi nhân viên thực hiện để cùng tổng kết đánh giá. Làm việc với nhà quản trị bán hàng này, nhân viên không những đạt được chi tiêu bán hàng mà còn học hỏi được nhiều điều hay như việc lập chỉ tiêu bán hàng, cách tiếp cận khách hàng và xử lý tình huống phản đối.



Hình 1.5 : Các cấp của nhà quản trị bán hàng (Nguồn : Nag, 2013).



Hình 1.6 : Các yếu tố ảnh hưởng kết quả bán hàng của nhân viên bán hàng.

#### 4.4. Những nhân tố ảnh hưởng đến quản trị bán hàng

Có rất nhiều nhân tố tác động trực tiếp hay gián tiếp đến hoạt động bán hàng, cùng một lúc chúng có thể tác động cùng chiều hoặc ngược chiều nhau; mức độ và phạm vi tác động của mỗi nhân tố cũng không giống nhau. Do đó, trong việc nhận thức và đánh giá tác động của chúng cần có cách nhìn khoa học và tổng thể. Có nhiều nhân tố khác nhau ảnh hưởng đến quản trị bán hàng song tựu chung lại có các nhân tố chủ yếu như sau :

*Thị trường và hành vi của khách hàng trên thị trường trong mối quan hệ với các xu thế thay đổi của các lực lượng môi trường vĩ mô :*

Theo quan điểm marketing hiện đại, các công ty phải vì thị trường mà bán và vì bán mà mua. Đối với các công ty, tìm được địa điểm bán, chọn được mặt hàng kinh doanh mới chỉ là những bước đầu của hoạt động bán hàng. Trên cơ sở lựa chọn đó, công ty xác định được khu vực thị trường mà mình tham gia, tập khách hàng mà mình phục vụ. Mà thị trường và nhu cầu của khách hàng là những yếu tố rất phức tạp, luôn có xu hướng biến động theo thời gian. Nếu công ty không thích ứng được những thay đổi đó thì hàng hóa sẽ bị tồn kho, gây ú đọng vốn kinh doanh và mọi hoạt động của công ty sẽ bị ngừng trệ. Vì những lý do đó, các nhà quản trị bán hàng phải luôn lấy thị trường làm phương hướng cho những quyết định trên cơ sở không ngừng tiếp cận, nghiên cứu thị trường để nắm bắt những xu hướng vận động, xác định tập khách hàng mục tiêu và nhân tố chủ yếu ảnh hưởng tới thái độ, hành vi tiêu dùng của họ, cụ thể là xem đối tượng khách hàng của mình thuộc tầng lớp xã hội nào, chịu chi phối bởi các yếu tố văn hóa nào, quan niệm về lối sống ra sao... Có như vậy nhà quản trị bán hàng mới có cách thức ứng xử cho phù hợp về chiến lược mặt hàng kinh doanh, về công nghệ bán hàng cần áp dụng, về cách thức giao tiếp...

*Sức ép cạnh tranh của các đối thủ trên cùng thị trường mục tiêu :*

Do mục tiêu tối thượng của các công ty nói chung là thu được lợi nhuận. Lợi nhuận càng cao càng thúc đẩy, lôi kéo họ tham gia tích cực hơn, nên nhiều khi họ có thể bất chấp tất cả, miễn sao đe bẹp được đối thủ cạnh tranh để giành được thị phần, giành được khách hàng.

Không ai là không thấy được tính khắc nghiệt của cạnh tranh nhưng cũng không thể phủ nhận được lợi ích mà nó mang lại, đặc biệt là cho khách hàng, đó là quá trình liên tục, không ngừng đổi mới, nâng cao chất lượng, giảm chi phí sản xuất của sản phẩm hay dịch vụ đối với các công ty sản xuất và không ngừng nâng cao chất lượng phục vụ, chất lượng quản trị trong các công ty... Tất cả những điều này đều nhằm mục đích lôi kéo, thu hút khách hàng, tăng thị phần, tăng doanh thu.

Vì những lẽ đó, một công ty muốn tồn tại và phát triển lâu dài, bền vững thì các nhà quản trị bán hàng phải một mặt tìm mọi cách để nắm bắt được hoạt động của các đối thủ cạnh tranh trên thị trường, đặc biệt là trên thị trường mục tiêu, từ những nguồn thông tin chính xác, có độ tin cậy cao, từ đó đề ra các chiến lược kinh doanh đón đầu, hành động trước đối thủ, mặt khác phải xây dựng được một tập thể vững mạnh, đoàn

kết, tạo ra những sản phẩm thỏa mãn yêu cầu chất lượng của khách hàng với giá cả phù hợp trên cơ sở hoạch định và thực hiện mọi công việc trong quá trình sản xuất hay bán hàng sao cho hợp lý, tránh lãng phí nguồn lực, nhất là nguồn lực tài chính.

### *Mặt hàng kinh doanh :*

Có thể nói, đây là một trong những vấn đề cơ bản nhất mà bất kỳ một công ty nào khi muốn tham gia vào thị trường đều phải nghiên cứu kỹ lưỡng : kinh doanh cái gì ? Nên đưa ra thị trường những sản phẩm nào ? Nên tập trung vào một loại hay nhiều loại ? Có nên đề nghị nhà sản xuất cải tiến hay đưa ra sản phẩm mới ? Cách thức đưa ra thị trường như thế nào ?

Hàng hóa là đối tượng kinh doanh của công ty, việc lựa chọn mặt hàng kinh doanh phù hợp có ý nghĩa to lớn tới sự thành công hay thất bại của công ty như người ta nói “chọn đúng địa điểm kinh doanh và chọn đúng hàng hóa kinh doanh cho địa điểm đã chọn đối với nhà kinh doanh coi như thành công một nửa”. Khi đã lựa chọn được mặt hàng kinh doanh thì tùy thuộc từng loại hàng hóa mà có những cách thức quản trị khác nhau. Mặt hàng trong kinh doanh thường được chia thành một số loại như sau :

*Hàng hóa tiêu dùng hàng ngày :* Là những mặt hàng phải mua thường xuyên, khi lựa chọn không phải suy nghĩ, cân nhắc nhiều, là những mặt hàng ít chịu ảnh hưởng của độ co giãn cung cầu, người ta thường mua theo thói quen, mua những mặt hàng có nhãn hiệu quen thuộc. Với loại này việc tạo ra một nhãn hiệu riêng biệt và có cảm giác quen thuộc với khách hàng, chất lượng đảm bảo và những điều kiện phục vụ hấp dẫn là yếu tố cơ bản để thu hút khách hàng. Và trong quản trị dự trữ, bảo quản, bán hàng cần phải chú ý để tránh hư hỏng hay mất mát vì đó chủ yếu là những mặt hàng lặt vặt.

*Hàng đắt tiền* là những mặt hàng có giá trị cao, tiêu dùng cho thời gian dài cho cá nhân hay tập thể (như ôtô, xe máy, tivi, điều hòa...) nên khi mua sắm người tiêu dùng phải đắn đo suy nghĩ nhiều nên chịu ảnh hưởng rất mạnh của yếu tố giá.

Khi công ty kinh doanh mặt hàng này phải có vốn lớn nên tập trung vào một số mặt hàng chuyên doanh, phải đào tạo cho người bán các kiến thức cơ bản về hàng hóa để họ có thể cung cấp thông tin cho khách hàng một cách đầy đủ, có sức thuyết phục, kèm theo một số dịch vụ sau khi bán như hướng dẫn sử dụng hay bảo hành, bảo trì, bảo dưỡng, thăm hỏi qua điện thoại, phải có thiết bị chuyên dụng để bảo quản hàng hóa. Ngoài ra, trong quá trình bán hàng có thể sử dụng một số biện pháp khuyến mãi vào một số dịp đặc biệt để thúc đẩy bán ra. Những mặt hàng đặc biệt là những loại hàng hóa mà người tiêu dùng đã lựa chọn sẵn và sẵn sàng mua với giá cao vì ít có mặt hàng thay thế. Do đó, trong quá trình tổ chức bán hàng phải lựa chọn hàng hóa đúng loại, điều tra nhu cầu kỹ lưỡng để tránh ứ đọng hàng hóa.

Đặc biệt trong kinh doanh bán lẻ, nhà quản trị bán hàng nên chú ý kinh doanh những mặt hàng có tính bổ sung, thay thế cho nhau để phục vụ tốt hơn nhu cầu của khách hàng và đó cũng là một biện pháp để thu hút và lôi kéo khách hàng, cũng nên

lựa chọn cơ cấu mặt hàng kinh doanh hợp lý, phong phú về chủng loại, quy cách, mẫu mã, giá cả phù hợp với nhu cầu của thị trường.

Ngoài ra, nhà quản trị bán hàng còn phải biết tìm kiếm các nguồn hàng có giá cả hợp lý, lại vừa có chất lượng đảm bảo vì thế cùng một lúc cần liên hệ trực tiếp với nhiều nhà sản xuất và tạo được mối quan hệ thường xuyên, liên tục và đáng tin cậy.

#### *Cơ cấu tổ chức bộ máy và điều kiện vật chất bán hàng :*

Một cỗ máy muôn vận hành được cần có sự điều khiển và kiểm soát để liên kết các hoạt động của từng bộ phận, thực hiện nhiệm vụ chức năng của cỗ máy đó. Trong công ty cũng vậy, muôn thực hiện được chức năng nhiệm vụ của mình cần phải có một cơ cấu tổ chức bao gồm các bộ phận chức năng chịu sự điều khiển, chỉ đạo của một bộ phận lãnh đạo. Vận hành được mới chi là điều kiện cần, còn vận hành tốt mới là điều kiện đủ. Một công ty muôn vận hành tốt hay thực hiện tốt những mục tiêu đề ra thì mỗi bộ phận sẽ thực hiện một công việc riêng lẻ, nhưng không tác động tiêu cực hay phá hoại công việc của nhau, mà cần sự hợp tác đoàn kết cùng tương trợ bổ sung cho nhau. Điều này chỉ tồn tại khi một công ty có cơ cấu tổ chức hợp lý, hoạt động có hiệu quả, lợi ích của mỗi bộ phận thống nhất với lợi ích của toàn công ty.

Đối với một công ty, thì ngoài một bộ máy hợp lý, một ban lãnh đạo năng động, cũng cần phải chú ý, quan tâm đến những điều kiện vật chất của công ty và của cả hoạt động bán hàng. Những điều kiện vật chất của hoạt động bán hàng là gì ? Đó chính là những thứ cần thiết nhất để công việc bán hàng được thực hiện như : địa điểm bán, cửa hàng bán, phương tiện, địa điểm bảo quản hàng hóa để bán và dự trữ, những phương tiện đồ vật phục vụ trong quá trình bán hàng...

Đó là những điều kiện tối thiểu mà một nhà quản trị bán hàng phải tính đến và sắp xếp sao cho có hiệu quả, hay theo quan điểm của quản trị thì đây chính là hoạt động quản trị trước bán trong tiến trình quản trị bán hàng. Những yếu tố này sẽ ảnh hưởng lớn đến kết quả của hoạt động bán hàng. Nếu công ty chuẩn bị tốt thì hoạt động bán sẽ trôi chảy và có hiệu năng cao. Bằng không sẽ không thu hút, lôi kéo, thuyết phục khách hàng đến với công ty của mình. Khi đó thì điều gì sẽ xảy ra ?

#### *Trình độ và kỹ năng bán hàng của lực lượng bán hàng :*

Trong hoạt động bán hàng, một yếu tố không thể thiếu là lực lượng bán - những người trực tiếp xúc với khách hàng. Hiệu quả của bán hàng có tốt hay không phụ thuộc phần rất lớn vào trình độ và kỹ năng bán hàng của nhân viên bán hàng.

Vì vậy, nhà quản trị bán hàng khi tuyển dụng phải lựa chọn được những nhân viên bán hàng có trình độ, yêu nghề, còn trong quá trình làm việc phải liên tục đào tạo để nâng cao nghiệp vụ cho họ. Trong đó, phải đặc biệt quan tâm đào tạo cho nhân viên bán hàng phong cách giao tiếp với khách hàng, nắm bắt tâm lý của họ, tìm cách lôi kéo, thuyết phục họ đến với công ty. Mỗi nhân viên bán hàng phải là một nghệ sĩ với nghệ thuật tổ chức và thuyết phục khách hàng bởi cùng một lúc họ phải thực hiện nhiều nhiệm vụ như : quảng cáo, marketing, tư vấn khách hàng... Không những vậy, trong quá trình làm việc, nhà quản trị bán hàng cũng phải quan tâm, theo dõi và tìm

các biện pháp để kích thích động viên nhân viên bán hàng tích cực làm việc và nâng cao năng suất bán hàng.

Trên đây những nhân tố ảnh hưởng cơ bản được trình bày một cách riêng rẽ nhưng trong thực tế chúng có mối liên hệ, tác động lẫn nhau. Nhà quản trị bán hàng trong việc đề ra các biện pháp thúc đẩy tiêu thụ cần có những cái nhìn tổng thể, toàn diện để có quyết định đúng đắn và hợp lý. Ngoài ra, đối với mỗi công ty và trong mỗi giai đoạn, sự ảnh hưởng của mỗi nhân tố có thể không giống nhau. Vì thế, điều quan trọng và cần thiết là phải thấy được nhân tố nào là chủ yếu tác động đến tiêu thụ để có biện pháp quản trị thích hợp.

#### ❖ Sự khác biệt giữa bán hàng và marketing

Trong kinh doanh hiện đại, giữa bán hàng và marketing có mối quan hệ mật thiết với nhau. Điểm khác nhau cơ bản nhất có thể được nêu là marketing dẫn dắt nhu cầu còn bán hàng đáp ứng nhu cầu của khách hàng mục tiêu. Một công ty muốn đạt được doanh số bán hàng cao cần phải có sự phối hợp tốt giữa bộ phận bán hàng và bộ phận marketing. Bởi danh sách khách hàng tiềm năng - được coi là sản phẩm của bộ phận marketing - nếu có chất lượng cao sẽ hỗ trợ rất tốt và tiết kiệm thời gian cho bộ phận bán hàng. Ngược lại, khi bộ phận bán hàng khai thác tốt danh sách này, sẽ tăng hiệu quả của một chiến dịch marketing. Và trong môi trường kinh doanh cạnh tranh khốc liệt như hiện nay, hai bộ phận này càng cần phối hợp tốt với nhau thì mới có thể tận dụng tốt được các cơ hội kinh doanh.

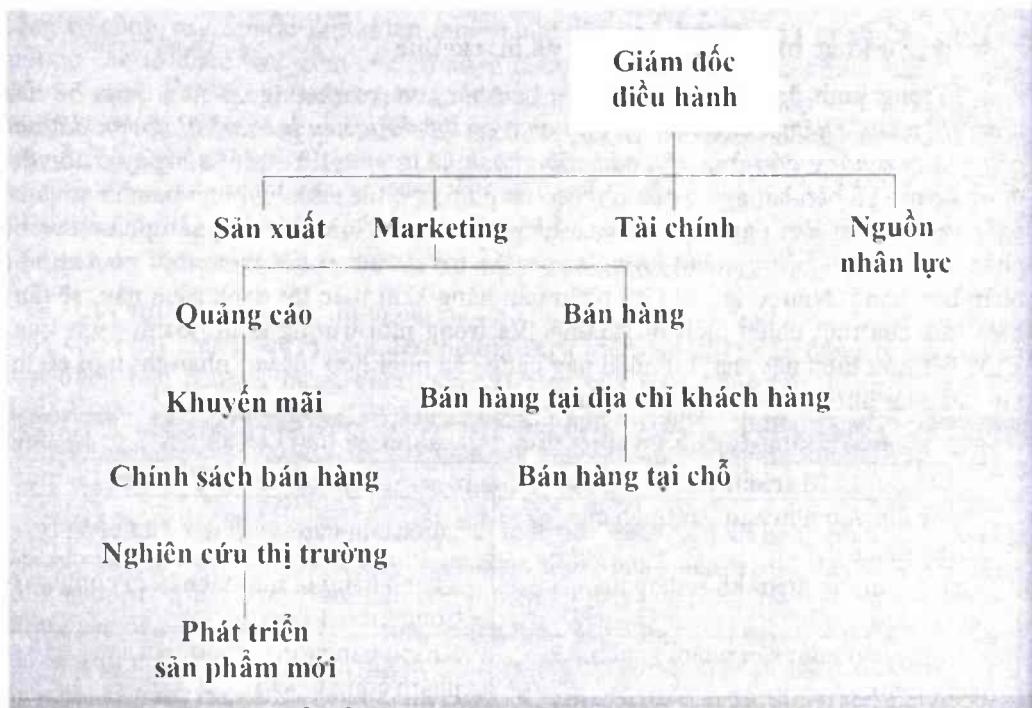
**Bảng 1.3 : Khác biệt giữa bán hàng và marketing.**

Marketing	Bán hàng
Tập trung vào nhu cầu, sở thích của khách hàng	Tập trung vào sản phẩm của công ty
Khách hàng là điểm khởi đầu của marketing	Khách hàng là mắt xích cuối cùng trong kinh doanh
Công ty sản xuất sản phẩm khách hàng muôn	Khách hàng được chào bán sản phẩm công ty sản xuất
Thị trường/khách hàng xác định giá, giá xác định chi phí	Chi phí của công ty xác định giá bán
Mục tiêu của giá là thị phần và tối đa lợi nhuận	Mục tiêu giá là tối đa doanh số bán
Kế hoạch dài hạn, đa dạng hóa và tăng trưởng sản phẩm/thị trường	Kế hoạch ngắn hạn, sản phẩm và thị trường hiện tại

(Nguồn : Nag, 2013)

Trong suốt quyển sách này, chúng ta xem xét vai trò và chức năng của bán hàng và quản trị bán hàng của các công ty theo định hướng marketing. Có thể nói, mối liên hệ giữa marketing và bán hàng ngày nay hầu như tích hợp và liên hệ mật thiết với nhau. Cấu trúc công ty hiện nay đã thay đổi và gần như theo định hướng marketing. Và chính điều này đã làm thay đổi bản chất của việc bán hàng.

Trong kỷ nguyên các công ty định hướng marketing, chức năng marketing đóng một vai trò to lớn hơn trong việc kiểm soát và điều phối tất cả các hoạt động của công ty, tất nhiên là bao gồm các hoạt động bán hàng. Trong thực tế, việc định hướng marketing thường bị hiểu sai khi thực hiện bán hàng. Luôn có mâu thuẫn xảy ra giữa hai bộ phận bán hàng và marketing, thường là do hai nguyên nhân chủ yếu là kinh tế và văn hóa. Những mâu thuẫn đó còn là do việc điều hành quản trị thiếu nhạy bén và tinh tế khi định hướng tái cấu trúc của công ty. Bán hàng chỉ là một phần nhỏ của tảng băng lớn là marketing. **Hình 1.8** minh họa một sơ đồ tổ chức của một công ty định hướng marketing.

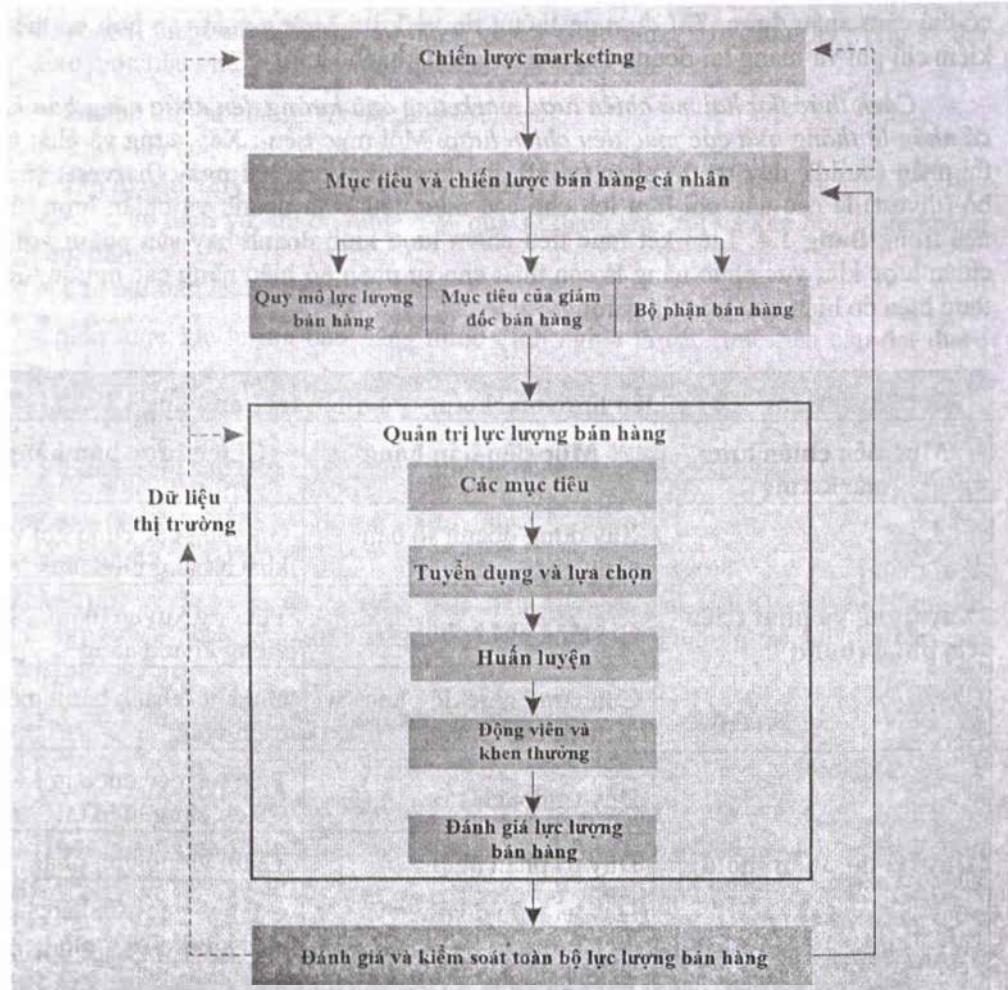


Ngoài sự thay đổi về cấu trúc công ty, ảnh hưởng của chức năng marketing và cách tiếp cận chuyên nghiệp hơn của bán hàng gần như đã làm thay đổi hoàn toàn vai trò và bản chất của quản trị bán hàng. Bán hàng và quản trị bán hàng ngày nay liên hệ mật thiết với việc phân tích nhu cầu và mong muốn của khách hàng, thông qua tất cả các nỗ lực marketing. **Hình 1.9** là một cách nhìn tổng quát về mối liên hệ giữa marketing và bán hàng và phác họa các yếu tố chủ yếu của quản trị bán hàng.

Cùng với các thành phần tổ hợp marketing (marketing mix), chức năng bán hàng cá nhân không phải là yếu tố độc lập, mà nó phải là thành phần không thể thiếu của chiến lược marketing. Ở cấp độ sản phẩm, hai yếu tố marketing chính thường được xem xét là sự lựa chọn thị trường mục tiêu và tạo lợi thế khác biệt.

### ❖ Lựa chọn thị trường mục tiêu

Thị trường mục tiêu là một hàm ý hữu ích cho quản trị bán hàng bởi vì nó có mối liên hệ mật thiết với mục tiêu bán hàng, quản trị bán hàng sẽ làm rõ các mục tiêu cho các cá nhân và lực lượng bán hàng sẽ áp dụng để tạo kết quả tối đa.



Hình 1.8 : Chiến lược marketing và quản trị bán hàng cá nhân.

### ❖ Tạo dựng sự khác biệt

Việc tạo ra một lợi thế khác biệt là điểm khởi đầu cho chiến lược marketing thành công, nhưng điều này cần phải được thông tin đến khách hàng và bao gồm trong một kế hoạch bán hàng mà đảm bảo có thể thuyết phục khách hàng. Có hai mối nguy hiểm chung thường hay mắc phải :

- Các nhân viên bán hàng làm suy yếu lợi thế khác biệt bằng cách liên tục thực hiện chính sách giảm giá khuyến mãi.
- Các đặc điểm về lợi thế khác biệt được truyền đạt, nhưng khách hàng vẫn thờ ơ. Vì vậy thông tin cần phải được truyền đạt ý nghĩa và sống động hơn để khách hàng có thể cảm nhận được. *Thí dụ như*, thông tin về lợi thế công suất cao hơn có thể tiết kiệm chi phí và mang lại doanh thu cao hơn cho khách hàng.

*Cách thức thứ hai mà chiến lược marketing ảnh hưởng đến chức năng bán hàng cá nhân là thông qua các mục tiêu chiến lược.* Mỗi mục tiêu : Xây dựng và phát triển thị phần (build), duy trì thị phần (hold), thu hoạch hay gặt hái ngay (harvest) và loại bỏ (divest) là các dấu chỉ hữu ích cho các mục tiêu kinh doanh và chiến lược, được nêu trong **Bảng 1.4**. Liên kết mục tiêu chiến lược kinh doanh hay sản phẩm với các chiến lược khu vực chức năng là cần thiết cho sự phân bổ hiệu năng các nguồn lực và thực hiện có hiệu quả trên thị trường.

**Bảng 1.4 : Chiến lược marketing và quản trị bán hàng.**

Mục tiêu chiến lược marketing	Mục tiêu bán hàng	Chiến lược bán hàng
<b>Xây dựng và phát triển thị phần (build)</b>	Xây dựng doanh số bán hàng	Gia tăng các cuộc gọi với khách hàng hiện tại
	Gia tăng phân phối	Thường xuyên thăm viếng khách hàng
	Cung ứng mức độ phục vụ dịch vụ cao	Gọi cho khách hàng mới triển vọng
<b>Duy trì thị phần (hold)</b>	Duy trì doanh số	Tiếp tục các cuộc gọi với khách hàng hiện tại
	Duy trì phân phối	Thăm viếng vừa phải
	Duy trì mức độ phục vụ dịch vụ cao	Gọi cho các cửa hàng mới khi họ mới mở
<b>Thu hoạch hay gặt hái ngay (harvest)</b>	Giảm chi phí bán hàng	Chỉ gọi cho các khách hàng có lợi nhuận
	Đạt lợi nhuận mục tiêu	Cân nhắc marketing từ xa và bỏ việc thăm viếng
	Giảm chi phí dịch vụ và tồn kho	Không có triển vọng
<b>Loại bỏ (divest)</b>	Loại bỏ tồn kho sớm	Giảm giá khi khách hàng mua số lượng lớn

*Mục tiêu và chiến lược bán hàng bắt nguồn từ các quyết định chiến lược marketing và liên quan mật thiết đến tổ hợp marketing. Thực vậy, chiến lược marketing sẽ xác định nhu cầu cho lực lượng bán hàng, ngay cả với các công ty sử dụng phương tiện truyền thông bằng mail trực tiếp.*

Mục tiêu được định nghĩa là những gì mà chức năng bán hàng hy vọng sẽ đạt được. Các mục tiêu chủ yếu thường được xác định như sau :

- Doanh thu bán hàng, thí dụ tăng 5%.
- Thị phần (market share), tăng 1%.
- Lợi nhuận, duy trì được lợi nhuận biên.
- Mức độ dịch vụ, thí dụ tăng 20% qua sự đánh giá “tốt và khá hơn” của khách hàng hàng năm.
- Chi phí bán hàng, giảm 5%.

Chiến lược lực lượng bán hàng được định nghĩa là các mục tiêu cần đạt được như sau :

- Tỷ lệ các cuộc gọi;
- Phần trăm các cuộc gọi nhận được sự quan tâm của khách hàng tiềm năng;
- Chính sách giảm giá (trong chừng mực cho phép);
- Phần trăm các nguồn tài nguyên mục tiêu hữu dụng cho các sản phẩm hiện tại; Phần trăm các nguồn tài nguyên mục tiêu dịch vụ sau khi bán; Phần trăm các nguồn tài nguyên cho việc bán hàng từ xa; Phần trăm các nguồn tài nguyên cho các khách hàng khác nhau;
- Cải thiện khả năng thu thập thông tin phản hồi từ khách hàng về sản phẩm và dịch vụ từ lực lượng bán hàng;
- Cải thiện khả năng xây dựng mối quan hệ với khách hàng.

**Kết luận :** Qua phân trình bày về mối liên hệ giữa marketing và bán hàng, bản chất và vai trò của bán hàng và quản trị bán hàng đã được trình bày và thảo luận. Qua đó, một số quan niệm sai lầm về bán hàng truyền thống trước đây được nhìn nhận và khám phá ra. Bán hàng và quản trị bán hàng hiện đại ngày càng trở nên chuyên nghiệp hơn, và những cá nhân tham gia vào các hoạt động kinh doanh bán hàng của công ty cần phải được đào tạo và có tay nghề cao do phải thực hành một loạt các nghiệp vụ và kỹ thuật quản trị. Một trong những phát triển quan trọng nhất trong tư duy kinh doanh hiện đại và thực tiễn là sự phát triển của khái niệm và tư duy marketing. Các công ty đã chuyển từ định hướng sản xuất, thông qua việc bán hàng chuyển sang định hướng marketing mối quan hệ. Hứng ý định hướng marketing mối quan hệ cho các hoạt động bán hàng và vai trò của bán hàng đã được chứng minh trong thực tế.

Do tầm ảnh hưởng quan trọng của marketing tác động đến các nhu cầu và mong muốn của khách hàng, chương 3 tiếp theo sẽ khám phá thêm bản chất hành vi mua hàng của người tiêu dùng và tổ chức.



## Tổng kết mục tiêu và nội dung chương 1

Chương 1 này tập trung làm rõ bản chất, vai trò của nghề bán hàng và đội ngũ bán hàng. Sự thay đổi trong tư duy và nhận thức của người Việt Nam qua thời gian về nghề bán hàng. Quá trình phát triển cũng như tiềm năng của nghề bán hàng trong kinh doanh hiện nay.

Ngày nay, nhân viên bán hàng Việt Nam chuyên nghiệp chính là những người tập trung vào việc thỏa mãn nhu cầu khách hàng trước, trong, và sau quá trình bán hàng. Với kiến thức được trang bị đầy đủ về sản phẩm hoặc dịch vụ của công ty cũng như của đối thủ cạnh tranh, và về nhu cầu của khách hàng, các nhân viên bán hàng cùng theo đuổi một mục tiêu chung : xây dựng mối quan hệ bền vững, đôi bên cùng có lợi với khách hàng. Bán hàng cá nhân là một quá trình năng động, sôi nổi và thiết yếu. Cuộc cạnh tranh giữa các công ty trong và ngoài nước cho thấy tầm quan trọng của năng suất lao động, hoạt động bán hàng cá nhân cũng trở nên quan trọng hơn trong tổ hợp marketing. Nhân viên bán hàng cần giới thiệu được ưu điểm của hàng hóa và dịch vụ của công ty mình so với đối thủ cạnh tranh.

Tiếp đến chỉ ra các đặc điểm của bán hàng hiện đại là nhận ra đúng đối tượng khách hàng, xây dựng mối quan hệ và quản trị quan hệ khách hàng.

Người đọc sẽ nhận ra các hình thức người bán hàng chủ yếu. Lý do của việc có rất nhiều các hoạt động bán hàng khá phong phú bởi bản chất khác biệt của các tình huống mua hàng : *bán hàng khác nhau tùy thuộc vào bản chất của công việc bán hàng*. Ba hình thức người bán hàng chủ yếu là : **Người tiếp nhận đơn hàng (order-takers)**, **người kích thích nhu cầu đặt hàng (order-creators)**, **người tạo ra nhu cầu đặt hàng (order-getters)**.

Người đọc cũng biết được các chức năng và nhiệm vụ của người bán hàng một cách hệ thống, đó là bán hàng, điều hành quản trị, tài chính và marketing.

Quản trị bán hàng là hoạt động quản trị của những người hoặc thực sự thuộc lực lượng bán hàng hoặc gồm những người hỗ trợ trực tiếp cho lực lượng bán hàng bao gồm những hoạt động chính như phân tích, lập kế hoạch, thực hiện, động viên và kiểm soát hoạt động bán hàng. Người đọc sẽ nhận ra được hai mục tiêu chính của quản trị bán hàng là con người và lợi nhuận.

Cùng với đó là chỉ ra bản chất và vai trò của người giám đốc bán hàng. Công việc quản trị của người giám đốc bán hàng hiện đại ngày càng chuyên môn hóa với các chức năng chủ yếu của bất cứ một nhà trị nào là : lập kế hoạch, tổ chức, động viên và kiểm soát. Ngày nay, nhà quản trị bán hàng được kỳ vọng đóng một vai trò chiến lược hơn trong việc hoạch định chính sách của công ty. Người đọc học tập được kinh nghiệm và sự trải lòng từ những giám đốc bán hàng thành công của Việt Nam.

Chương 1 này cũng chỉ ra mối liên hệ mật thiết giữa marketing và bán hàng trong thế kỷ XXI khi hầu hết các công ty định hướng marketing mối quan hệ lâu dài

với khách hàng. Với chức năng cầu và dẫn dắt hoạt động kinh doanh, marketing là lĩnh vực kết hợp giữa khoa học quản trị và sáng tạo đổi mới, marketing đã hỗ trợ bán hàng và quản trị bán hàng hiện đại trong bối cảnh môi trường luôn biến động.

Chương 1 này do vậy đóng vai trò như **một mô hình khung mà từng phần của nó sẽ được triển khai và phân tích ở các chương sau**. Cuối cùng rất nhiều tình huống minh họa về bán hàng phong phú từ các công ty Việt Nam giúp người đọc làm quen với các cách thực hành bán hàng trong điều kiện thực tế Việt Nam.

## Câu hỏi ôn tập và thảo luận

1. Tại sao các công ty phải chi rất nhiều tiền để huấn luyện đội ngũ bán hàng khi xem việc bán hàng như là một nghệ thuật ? Giải thích và minh họa bằng tình huống thực tế của các công ty Việt Nam.
2. Các khác biệt chủ yếu giữa ba hình thức người bán hàng chủ yếu là : Người tiếp nhận đơn hàng (order-takers), người kích thích nhu cầu đặt hàng (order-creators), người tạo ra nhu cầu đặt hàng (order-getters). Giải thích và minh họa bằng tình huống thực tế của các công ty Việt Nam.
3. Ba hình thức người tiếp nhận đơn hàng (order-takers) là gì ? Và vai trò của nó khác nhau như thế nào ? Giải thích và minh họa bằng tình huống thực tế của các công ty Việt Nam.
4. Vai trò của người kích thích nhu cầu đặt hàng (order-creators) là gì ? Giải thích và minh họa bằng tình huống thực tế của các công ty Việt Nam.
5. Vai trò của người tạo ra nhu cầu đặt hàng (order-getters) là gì ? Giải thích và minh họa bằng tình huống thực tế của các công ty Việt Nam.
6. Vai trò của người bán hàng cho nhà bán buôn, bán lẻ (merchandisers) là gì ? Giải thích và minh họa bằng tình huống thực tế của các công ty Việt Nam. Vẽ sơ đồ các hình thức người bán hàng.
7. Bàn chất và vai trò của người giám đốc bán hàng hiện đại là gì ? Các nhiệm vụ và trách nhiệm cụ thể của họ là gì ? Giải thích và minh họa bằng tình huống thực tế từ các công ty Việt Nam.
8. Tại sao nói các đặc điểm của bán hàng luôn chứa đựng các tình huống phong phú khác nhau ? Giải thích và cho ví dụ minh họa.
9. Loại hình người bán hàng nào đòi hỏi người bán hàng phải tư vấn cho khách hàng ? Giải thích và cho ví dụ minh họa.
10. Từ câu nói : “Việc không trả lời điện thoại và lờ đi một thư điện tử là điều khá dễ làm nhưng ta rất khó để đóng sầm cửa lại trước một người bán hàng chăm chỉ.”

Bạn hãy chỉ ra các lợi thế của bán hàng trực tiếp (face-to-face selling). Giải thích và cho ví dụ minh họa.

11.\* “Quy trình bán hàng qua thời gian đã khởi đầu từ đôi bàn chân đến tận nhà, sau đó đến chiếc điện thoại và... một diễn đàn trực tuyến hoàn toàn mới lạ.” Nêu nhận xét của bạn về quá trình phát triển này. Hãy mô tả sự phát triển của quy trình bán theo thời gian. Hãy chứng minh nhận định :“Bán hàng cá nhân là một quá trình năng động, sôi nổi và thiết yếu”. Nêu nhận xét của bạn.

12.\* Tại sao bán hàng bằng cả trái tim sẽ giúp thuyết phục được khách hàng dễ dàng hơn ? Giải thích và chứng minh.

13. Tầm quan trọng của thương hiệu đối với bán hàng B2C ? Giải thích và minh họa bằng tinh huống của các công ty Việt Nam.

14. Các cách thức mà nhà bán hàng B2B có thể vay mượn từ bán hàng B2C. Giải thích và minh họa bằng tinh huống của các công ty Việt Nam.

15. Quản trị bán hàng là gì ? Mục tiêu của quản trị bán hàng ? Giải thích và minh họa bằng tinh huống của các công ty Việt Nam.

16. Hãy trình bày bản chất và vai trò của giám đốc bán hàng. Giải thích và minh họa bằng tinh huống của các giám đốc bán hàng Việt Nam.

18.\* Theo bạn, người giám đốc bán hàng cần truyền lửa cho đội ngũ bán hàng như thế nào ? Câu hỏi này nên làm theo nhóm và thảo luận trên lớp sau đó.

19.\* Những phong cách quản trị của người giám đốc bán hàng. Theo bạn, phong cách nào quan trọng nhất ? Tại sao ?

20. Hãy trình bày cách thức lập một kế hoạch bán hàng. Giải thích từng bước một bằng những tinh huống minh họa cụ thể.

21.\* Sự khác biệt giữa marketing và bán hàng. Giải thích và minh họa bằng tinh huống của các công ty Việt Nam. Trình bày mối liên hệ giữa bán hàng và marketing. Nguyên nhân của sự mâu thuẫn giữa bán hàng và marketing là do đâu ?

22.\* Những nhân tố ảnh hưởng đến quản trị bán hàng. Tóm tắt các yếu tố môi trường nào ảnh hưởng đến kết quả của nhân viên bán hàng. Tham khảo sách “Marketing hiện đại”, cùng tác giả, NXB Tài Chính, năm 2015).

23. Môi trường văn hóa ảnh hưởng đến kết quả của nhân viên bán hàng như thế nào ? Tham khảo sách “Marketing hiện đại”, cùng tác giả, NXB Tài Chính, năm 2015)

24. Môi trường tự nhiên ảnh hưởng đến kết quả của nhân viên bán hàng như thế nào ? Tham khảo sách “Marketing hiện đại”, cùng tác giả, NXB Tài Chính, năm 2015)

25. Thế nào là tạo dựng sự khác biệt cho chiến lược bán hàng thành công ?

26. Marketing đã hỗ trợ bán hàng và quản trị bán hàng như thế nào ? Giải thích và minh họa bằng tinh huống của các công ty Việt Nam. Trình bày sơ đồ tổ chức của một công ty định hướng marketing.

27. Chiến lược marketing đã tác động đến quản trị bán hàng cá nhân như thế nào ? Giải thích và vẽ sơ đồ minh họa.

**Lưu ý :** Chỉ cần đọc kỹ nội dung của chương, bạn sẽ dễ dàng trả lời các câu hỏi ở trên. Bạn nào muốn nhận được câu trả lời sâu hơn nữa hãy viết thư về nhà sách Tuấn Minh, địa chỉ 237 Điện Biên Phủ, phường 6, quận 3, TP. HCM hoặc mail về địa chỉ e-mail : [nhasachtuaminh237@gmail.com](mailto:nhasachtuaminh237@gmail.com). Nhà sách Tuấn Minh sẽ chuyển đến tác giả và tác giả sẽ thu xếp thời gian để trả lời trong thời gian sớm nhất.

## »»» Bài tập tình huống

### Tình huống 1 : Làm sao bán được một giấc mơ ?

Năm nay 49 tuổi, chưa hề học qua một trường lớp kinh tế hay quản trị kinh doanh nào cũng như chưa hề biết đến khái niệm “bán hàng hay marketing” là gì, bà Nguyễn Thị Thanh Hương bán hàng tại nhà như một bà “hàng xén” kiều xưa với đủ loại quần áo, son phấn, nước hoa, dầu gội... cho các quý bà. Dù hiện đại hơn với kiểu cách bán hàng hiện giờ qua điện thoại nhưng sâu thẳm thẳm trong nguồn gốc, vẫn cái cách chào mời đơn đá, nói thật nhiều, khen thật nhiều của một người phụ nữ buôn bán. Vậy mà hàng chục năm trôi qua, nhiều khách hàng phụ nữ Việt Nam vẫn luôn gắn bó với từng chuyến hàng của bà.

Bán hàng cũng như là sống, theo bà Hương “khách mua hàng là bạn, bạn cũng là khách hàng”, từ lúc bước chân vào đời mưu sinh đến giờ bà Hương luôn quan niệm như thế về cuộc sống và cách kiếm tiền của mình. Phụ nữ ai cũng thích mê mua sắm, thích làm đẹp, thích điệu. Bản thân bà cũng vậy, mỗi chuyến du lịch, mỗi lần đi xa đây đó và có dịp đi nước ngoài là bà dành hầu hết thời gian đi vui chơi, sắm sửa, mua hàng trăm thứ quần áo, mũ nón, giày dép, trang sức, mỹ phẩm để thỏa mãn nhu cầu cho mình, và sau đó đem về bán lại cho khách hàng - bạn bè. Điều gì không muốn người ta làm cho mình thì mình đừng làm cho người ta. Bà luôn đưa những suy nghĩ này vào cách chọn lựa hàng, muốn thuyết phục người khác mặc đẹp mình phải mặc đẹp. Tất cả bạn bè và những ai gặp mặt đều không thể tin được người phụ nữ có làn da đẹp, vóc dáng thon thả và ăn mặc rất mode ấy đang bước vào tuổi 50. Bộ quần áo nào đẹp, loại phấn son nào nên xài, mùi nước hoa nào thích hợp cho mỗi dịp là bà dùng cho chính mình trước. Kiểu trang sức đúng cách, ăn mặc thời trang, giao tiếp lịch thiệp và cởi mở của bà trong các buổi tiệc, lễ tân lại mở ra cho bà thêm nhiều khách hàng mới.

Khách mua của bà là những phụ nữ giàu có, phu nhân quyền quý hay những người thu nhập trung bình hầu hết đều là những người cẩn trọng. Gặp những phụ nữ ngại ngần vì sợ mỹ phẩm có thể làm nở lỗ chân lông, sạm da... Bà giải thích rõ nếu đang xài mỹ phẩm mà ngưng không xài chắc chắn họ sẽ xấu đi. Nhưng nếu xài thường

xuyên và đúng cách thì nó sẽ tạo cho mình một vẻ đẹp lâu bền. Cái giá của sự lệ thuộc là đẹp hơn mãi mãi với chi phí cho một kem dưỡng hàng hiệu chỉ khoảng 50 đô dùng cho một năm là không quá lớn với những khách này.

Nói, nói liên tục, cười chào đón khi giới thiệu cách làm đẹp, cách chọn hàng cho tốt nhưng nguyên tắc bất di bất dịch của bà là không bao giờ được phép nói dối. Con người sống phải có chữ tín, cuộc sống mới bền. Hàng hiệu, hàng thường, hàng nội địa của nước ngoài, loại nào ra loại đó. Bà chỉ dẫn cẩn kẽ cách sử dụng. Cứ như thế bà tạo uy tín với khách hàng của mình và mỗi người khách mua lại tự dùng uy tín chính họ để giới thiệu cho bà khách hàng mới.

### **Bán một giấc mơ.**

Cứ 3 đồng hàng hóa bán ra thì trong đó có 1 đồng là vốn bà buộc phải giữ lại, 1 đồng là tiền lời bà dùng trang trải cho chính mình, còn 1 đồng dùng vào việc mời những người bạn – khách hàng đã mua ấy đi ăn, đi chơi, hoặc mua quà tặng cho họ vào mọi chuyến đi xa. Khách mua hàng thật sự là bạn khi họ cảm thấy sống trong một không gian gia đình ấm cúng. Hàng trăm loại mỹ phẩm bày trên kệ hay trong phòng tắm trang trí đẹp mắt là những loại bà đang xài, họ thích thứ nào có thể chọn mua, khách vừa chọn hàng, vừa như một người bạn đến chơi và uống nước, ăn trái cây, nhâm nhi sô cô la, nghe người bán - người chủ nhà kể chuyện tiêu lâm, ca cải lương, chỉ dẫn những bài tập giữ dáng cho đẹp... Đi mua hàng mà cứ như đi tìm một người bạn gái “tâm đầu ý hợp” để tâm tình.

Mua một chiếc áo hàng hiệu, bà chỉ cho khách biết cách chọn loại nước hoa đi với chiếc áo ấy mới sang. Dùng loại giày nào là đúng gu thời thượng hiện nay... Rồi như một nhà tư vấn thời trang, bà Hương chỉ cho người mua nếu mặc từng loại trang phục thì phải đi đứng như thế nào cho thích hợp, ngồi thẳng, không đá chân, không khép nép mà phải tự vững tin vào chính họ... Trang điểm cũng vậy. Sáng nên dùng màu gì, tối nên thay loại son và phấn mặt nào cho thích hợp.

(Theo Bích Thùy – Báo Sài Gòn Tiếp Thị)

### **Câu hỏi ôn tập và thảo luận :**

1. Hãy nêu ra những bí quyết bán hàng của bà Hương và trình bày ý kiến đánh giá của bạn.

2. Theo bạn thì để chào hàng cho các quý bà, người bán hàng phải biết chào mời như thế nào ? Và bí quyết nào là quan trọng nhất ?

3.\* Bán hàng là một nghề thực sự. Tuy nhiên, đây là một nghề rất vất vả và thường “chuộng” người trẻ. Bạn muốn làm nghề bán hàng nhưng thấy tương lai là thật khó và mờ mịt. Theo bạn, thì nghề bán hàng và đặc biệt là với phái nữ thì bao nhiêu tuổi đã có thể bị coi là “già”?

4.\* Bán hàng có cần duyên hay là năng khiếu hay không ? Nếu như chỉ có sự thật mà không thì có thể bán được nhiều hàng hay không ? Khả năng thuyết phục là có sẵn hay do rèn luyện, nếu rèn luyện thì rèn luyện như thế nào?

5. Theo bạn thì nghề bán hàng tại nhà như một bà “hàng xén” kiều xưa có thể theo đuổi lâu dài được hay không ? Nếu bạn là nam thì có thích hợp với nghề bán hàng tại nhà như kiều xưa được hay không ? Có trở ngại gì không ?

### Tình huống 2 : Mộng Mơ - Cô trình dược viên giỏi giang.

Mặc dù Mộng Mơ chỉ mới vào nghề trình dược viên chuyên nghiệp được 2 năm nhưng những cố gắng khăng định minh của cô đã được chú ý và gây được tiếng vang. Công việc hằng ngày của cô là tiếp xúc chào hàng với các bác sĩ, các bệnh viện và các nhà thuốc tây bán sỉ và bán lẻ. Gương mặt của cô đã xuất hiện trên tạp chí marketing với bài báo đăng tải thành tích nổi bật của cô trong việc bán hàng.

Mộng Mơ là một đại diện bán hàng của công ty dược phẩm Thần Dược. Chân bán hàng trong ngành dược phẩm có tính chất cạnh tranh quyết liệt và rất khó giữ vững. Hầu hết các công ty đều cần tuyển những người có ít nhất 2 năm kinh nghiệm bán hàng và tốt nghiệp đại học hệ 4 năm, và Mộng Mơ đã hội đủ 2 tiêu chuẩn đó. Đầu tiên cô đã có 2 năm bán hàng cho hãng mì ăn liền Vifon nổi tiếng giúp cho Mộng Mơ quen thuộc với cung cách marketing và bán hàng thực tiễn của các công ty lớn.

“Cơ hội tìm hiểu về ngành dược phẩm đến với tôi trong thời gian học đại học khi tôi được chỉ định thực tập thuyết trình tại lớp về đề tài bán hàng dược phẩm. Tôi rất thích thú với công việc của một trình dược viên, và tôi bắt đầu nghiên cứu tất cả những công ty dược với những thông tin có thể có. Tôi tìm đến các nhà thuốc tây để hỏi về các công ty dược có hàng bán chạy và xin họ cho biết họ thích phương cách bán hàng của công ty nào nhất. Tôi mong có được tấm danh thiếp chứng minh mình là nhân viên hãng Thần Dược. Tôi liên hệ với một người đại diện bán hàng của Thần Dược và đề nghị cho tôi được phỏng vấn xin việc. Sau khi được phỏng vấn tôi tin rằng công ty Thần Dược chính là công ty tôi muốn phục vụ trong lãnh vực bán hàng”. Đó là câu chuyện của Mộng Mơ nói về cái việc bán hàng cho công ty Thần Dược, đó là một việc chủ động bán hàng lớn (rao bán súc lao động) để giúp Mộng Mơ thăng tiến trong sự nghiệp trong ngành dược phẩm và khu vực bán hàng mà cô lựa chọn.

Sáu tháng huấn luyện về thương phẩm và kỹ năng bán hàng tại hiện trường là một thời gian khá căng thẳng. Mộng Mơ nói : “Tôi là một sinh viên khá giỏi trong trường nhưng những điều được huấn luyện trong thời gian 6 tháng của công ty Thần Dược thật là một đòi hỏi gắt gao. Làm nghề trình dược viên không nhất thiết phải là dược sĩ, nhưng thật tình dược sĩ hay bác sĩ có nhiều ưu thế hơn vì họ được đào tạo căn bản về y khoa và dễ đi sâu vào lĩnh vực chuyên khoa. Đối với tôi chỉ là một người học đại học thương mại bình thường chứ không phải dân y khoa nên tôi phải cố gắng nắm bắt được những gì cơ bản trong y khoa và nhất là vấn đề thương phẩm học trong việc kinh doanh ngành dược. Việc huấn luyện không bao giờ ngưng nghỉ trong ngành công nghiệp dược. Các thông tin về y học dù đã được liên tục thông báo nhưng phải luôn luôn cập nhật mới nhất. Công việc không thiếu những thử thách, tôi phải cố gắng làm

việc theo nhóm và vận dụng những kỹ năng giao tiếp và bán hàng để đạt được kết quả cuối cùng là thỏa mãn khách hàng.

Mộng Mơ đã trở nên một người bán hàng xuất sắc hàng đầu trên địa bàn khu vực được phân công. Những người bán hàng chuyên nghiệp khi đọc bài báo nói về cô đều tán thưởng tinh thần thăng thắn và hướng thiện của Mộng Mơ. Để đạt được sự tín nhiệm của các bác sĩ thật là khó. Các bác sĩ có thể nghe những gì bạn nói, nhưng để họ tin tưởng viết tên thuốc mà bạn chào bán vào đơn thuốc chỉ định cho bệnh nhân chưa bệnh thì quả là một vấn đề lớn. “Khi hỏi chuyện các bác sĩ tôi muốn nhắm tới mục đích xác định được nhu cầu của họ và tâm ảnh hưởng của họ đối với các bệnh nhân. Việc chào hàng cho các bệnh viện còn phức tạp hơn nhiều vì phải tiếp xúc với rất nhiều người và tìm cách phát hiện ai là người có quyền quyết định chính trong việc mua hàng. Ban đầu mới xâm nhập bạn sẽ có cảm tưởng như có quá nhiều người có quyền quyết định hoặc gây ảnh hưởng làm mình phải để ý đến họ. Có vài người bán hàng tưởng rằng chỉ cần quan hệ với một mình thủ trưởng bệnh viện là xong, nhưng thật sự không phải vậy. Tiêu chuẩn mua hàng không nhất thiết là thuốc men phải là loại chất lượng tốt nhất mà còn là giá cả hợp với ngân sách bệnh viện, các điều kiện thanh toán và điều khoản tế nhị khác. Điều quan trọng mà tôi rút ra là “việc bán hàng phải đặt trên nền tảng xây dựng mối quan hệ thật tốt giữa người bán và người mua”.

Mộng Mơ làm việc hết mình với nụ cười luôn ở trên môi vì thật sự cô thấy thích thú với nghề nghiệp này. Nhiều bác sĩ thích tiếp xúc với Mộng Mơ thường xuyên bởi nét duyên dáng, thông minh, dịu dàng và cả hiểu biết của cô. Họ khen cô biết thấu hiểu thời gian bận bịu và sự giao tiếp luôn gián đoạn bởi các cô y tá hay bệnh nhân có việc cẩn gấp. Mộng Mơ cho rằng phải nắm vững những kỹ năng giao tiếp để thiết lập quan hệ lâu dài và gắn bó với khách hàng là điều quan trọng hàng đầu. Và nhất là người bán hàng không bao giờ sợ sệt hay mặc cảm trước sự từ chối đôi khi khá kém lịch sự của một số người. Tuy nhiên cô vẫn băn khoăn không hiểu mình có đủ sức khỏe và nghị lực để theo đuổi nghề trình dược viên này mãi mãi được hay không ?

#### **Câu hỏi ôn tập và thảo luận :**

1. Hãy nêu ra những bí quyết bán hàng của cô Mộng Mơ và trình bày ý kiến đánh giá của bạn.
2. Theo bạn thì để chào hàng cho các bác sĩ, người trình dược viên phải hội đủ những điều kiện nào ? Và tiêu chuẩn nào là quan trọng nhất ?
3. Trong bán hàng, kiểm được khách hàng đã khó, mà để giữ được khách hàng càng khó hơn. Theo bạn, có “bí quyết” nào giữ chân khách hàng không ?
4. Theo bạn thì nghề trình dược viên có thể theo đuổi được lâu dài hay không ? Đối với phụ nữ, sau khi lập gia đình và có con thì có trở ngại gì không ? Nếu bạn là nam thì có thích hợp với nghề trình dược viên hay không ?

“Trong cuộc sống đời thường, gần như không ai không từng suy nghĩ trước về “tương lai” của chính mình, từ những việc nhỏ như ngày mai sẽ làm gì đến những việc quan trọng và lâu dài như đặt ra mục tiêu trở thành chủ nhân của một công ty đứng ở vị trí “top ten” trên thế giới và phác họa những công việc phải làm để biến ước mơ thành hiện thực. Đó chính là việc lập kế hoạch.”

## Chương 2

# Lập kế hoạch hay chiến lược bán hàng

Hoàn thành chương này, người đọc có thể :

- ❶ Hiểu được tại sao ngày nay người bán hàng phải đổi mới với các câu hỏi chiến lược mỗi ngày. Hiểu được thế nào là lập kế hoạch chiến lược và chiến thuật làm nền tảng quan trọng cho việc phân tích mọi hoạt động marketing và bán hàng.
- ❷ Biết so sánh việc lập kế hoạch chiến lược và lập kế hoạch chiến thuật bán hàng.
- ❸ Biết được việc lập kế hoạch bán hàng liên quan mật thiết với việc lập kế hoạch marketing và cả hai không thể tách rời. Mô hình thì nhiều nhưng không có một cách thức phổ quát nào để lập kế hoạch bán hàng lý tưởng bởi vì mỗi tình huống lập kế hoạch của từng công ty là duy nhất.
- ❹ Có sự khác biệt ở các cấp khác nhau trong việc lập kế hoạch.
- ❺ Việc lập kế hoạch để thu thập thông tin và thấu hiểu được mong muốn sâu sắc của khách hàng.
- ❻ Hiểu được các bước trong quy trình lập kế hoạch bán hàng và phân tích môi trường ảnh hưởng đến bán hàng.

“Ngày càng có nhiều người tiêu dùng mua những chiếc xe nhỏ hơn, tiết kiệm nhiên liệu hơn, như Ford Focus, Fuso và Escape. Thị trường cho những chiếc xe tải và xe SUV cỡ lớn đang dần bị thu hẹp. Những dòng xe tiết kiệm nhiên liệu có phải là làn sóng của tương lai ? Chúng ta có nên tận lực mở rộng vận hành và nhấn mạnh chúng trong hoạt động bán hàng.”

“Lượng thực khách đến thường thức vào cuối tuần tại nhà hàng của chúng ta đang giảm. Chúng ta có nên thay đổi thực đơn ? Sử dụng các chiêu khuyến mại đặc biệt ? Hay là chúng ta trang trí lại nhà hàng ?”

“Nghiên cứu marketing và bán hàng gần đây cho thấy chúng ta không tiếp cận được khách hàng mục tiêu – những người tiêu dùng trong độ tuổi từ 20-25. Chúng ta có nên cân nhắc việc thuê công ty dịch vụ quảng cáo khác không ?”

Người làm marketing và bán hàng Việt Nam đang phải đổi mới với các câu hỏi chiến lược mỗi ngày.

Người làm marketing và bán hàng Việt Nam đang phải đổi mới với các câu hỏi chiến lược ở trên mỗi ngày. Do đó, lập kế hoạch chiến lược là một phần quan trọng trong công

việc của người bán hàng. Thị trường không ngừng vận động theo những thay đổi nhanh chóng trong thẩm mỹ, quan niệm, thị hiếu, kỳ vọng của người tiêu dùng Việt Nam, sự phát triển công nghệ, hành động của đối thủ cạnh tranh, xu hướng kinh tế, các sự kiện chính trị, pháp lý, những đổi mới của sản phẩm và áp lực từ nhà cung cấp cũng như nhà phân phối. Mặc dù nguyên nhân của những thay đổi này thường nằm ngoài tầm kiểm soát của người làm marketing và bán hàng, nhưng lập kế hoạch bán hàng hiệu quả có thể giúp dự đoán đáng kể các thay đổi.

Khi giá xăng dầu và nhiên liệu máy bay tăng cao trong thời gian qua ở Việt Nam, hành khách thường chọn những điểm đến gần nhà - họ “nghỉ tại gia”, thay vì đặt chỗ nghỉ dưỡng tại những điểm đến xa xôi ở nước ngoài. Đây là cơ hội cho những địa điểm vui chơi như khu nghỉ dưỡng gần thành phố Saigon hay Hà Nội. Các công viên nước, công viên giải trí của thành phố, hồ nước ở khu lân cận, sân chơi trong nhà hay phòng tập thể dục, nhà hàng có thể marketing mình là điểm đến thay thế tiềm năng. Bất kỳ địa điểm giải trí nào biết cách hấp dẫn du khách Việt Nam sống trong phạm vi lái xe gần mình đều thấy lợi nhuận kinh doanh tăng lên.

Chương Lập kế hoạch (hay còn gọi là chiến lược) bán hàng này cung cấp nền tảng quan trọng cho việc phân tích mọi khía cạnh của hoạt động marketing và bán hàng, bằng cách chứng minh tầm quan trọng của công tác thu thập thông tin tin cậy – điều mà nhiều công ty luôn luôn thiếu do không điều tra thị trường, nếu có thì chỉ có bản điều tra thị trường đã được ba năm tuổi - để lập kế hoạch hiệu quả và hiệu năng. Điều này tạo ra một khuôn khổ hành động cho phép công ty tận dụng các thế mạnh riêng của mình. Lập kế hoạch marketing và bán hàng giúp xác định thị trường mà công ty có thể phục vụ tốt nhất, chương trình phối hợp hành động phù hợp nhất giúp đáp ứng nhu cầu của khách hàng trong các thị trường đó.

## I. Lập kế hoạch bán hàng : Kiến thức cơ bản về chiến lược và chiến thuật

Tất cả mọi người đều lập kế hoạch. Chúng ta lập kế hoạch cho khóa học muốn theo, bộ phim muốn xem, trang phục sẽ mặc tới bữa tiệc, nơi nào ta muốn du lịch vào thời điểm nào. Chúng ta lập kế hoạch cho nơi mình muốn sống, và sự nghiệp mình muốn theo đuổi. Người làm marketing và bán hàng cũng lập kế hoạch.

Tất cả mọi người đều lập kế hoạch. Chúng ta lập kế hoạch cho khóa học quản trị bán hàng muốn theo, bộ phim muốn xem, trang phục sẽ mặc tới bữa tiệc. Chúng ta lập kế hoạch cho nơi mình muốn sống, và sự nghiệp mình muốn theo đuổi. Người làm marketing và bán hàng cũng lập kế hoạch.

*Trong cuộc sống đời thường, gần như không ai không từng suy nghĩ*

trước về “tương lai” của chính mình, từ những việc nhỏ như ngày mai sẽ làm gì đến những việc quan trọng và lâu dài như đặt ra mục tiêu trở thành chủ nhân của một công ty đứng ở vị trí “top ten” trên thế giới và phác họa những công việc phải làm để biến ước mơ thành hiện thực. Đó chính là việc lập kế hoạch. Vì sao chúng ta phải mất thời gian cho việc lập kế hoạch ? Một ví dụ đơn giản là chúng ta dự định tổ chức chuyến du lịch vào thời điểm nào, ở đâu, đi với những ai, sử dụng phương tiện vận chuyển nào, và những vật dụng gì cần phải mang theo. *Chắc chắn là* nếu chúng ta có dữ liệu trước, vào thời gian nghỉ mát nơi chúng ta đến thời tiết tốt, chúng ta sẽ có kỳ nghỉ thật sáng khoái và thú vị. Chúng ta cũng cần suy nghĩ thêm nếu thời tiết trở lạnh ngoài dự tính, chúng ta đã có chuẩn bị dự phòng sẵn quần áo ấm. Chắc hẳn ví dụ này đã giúp chúng ta hiểu được tầm quan trọng của việc lập kế hoạch cá nhân nếu so sánh với việc không dữ liệu gì cả cho hành trình xê dịch của chúng ta.

Ví dụ trên cho chúng ta thấy tầm quan trọng của việc lập kế hoạch trong một tổ chức. Tổ chức là một thực thể sống, vì vậy mọi nhà quản trị ở tất cả các cấp quản trị trong tổ chức đều phải lập kế hoạch hay chiến lược.

Lập kế hoạch là quá trình dự đoán các sự kiện và tình hình tương lai, đồng thời xác định cách thức tốt nhất để đạt được mục tiêu của tổ chức.

Lập kế hoạch (planning) là quá trình dự đoán các sự kiện và tình hình tương lai, đồng thời xác định cách thức tốt nhất để đạt được mục tiêu của tổ chức. Hiển nhiên, trước khi lập kế hoạch marketing và bán hàng, nhà

bán hàng phải xác định rõ mục tiêu của mình. Lập kế hoạch là một quá trình liên tục, bao gồm việc xác định mục tiêu, từ đó xác định các hành động giúp công ty đạt được mục tiêu. Kết quả của trình lập kế hoạch là một bản kế hoạch chi tiết để người làm marketing và bán hàng, nhà điều hành, nhân viên vận hành và các nhân viên khác trong tổ chức thực hiện theo nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức. Quá trình lập kế hoạch cũng xác định những tiêu chí kiểm tra để các cá nhân trong tổ chức có thể so sánh kết quả làm việc thực tế với kỳ vọng, từ đó thấy được các hoạt động hiện nay có giúp tổ chức đạt được mục tiêu hay không.

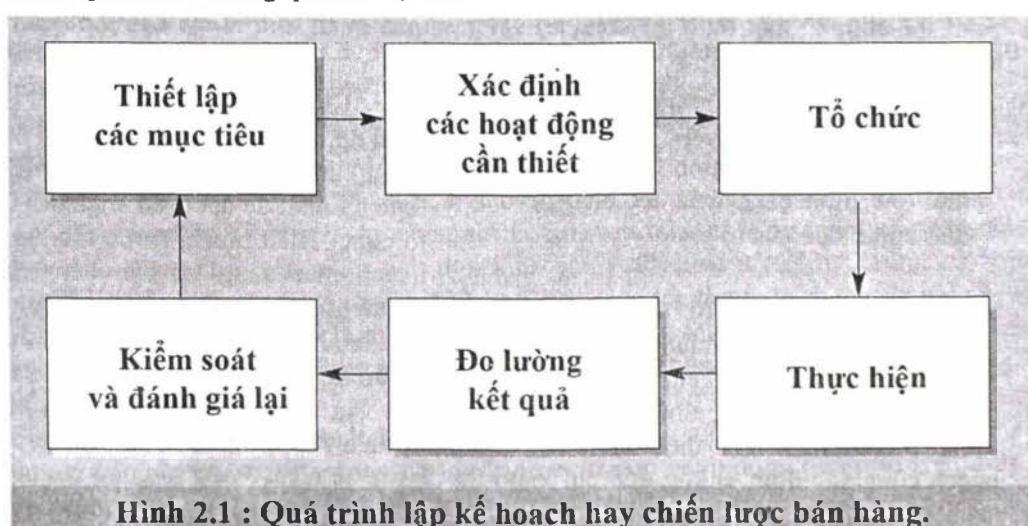
Công tác lập kế hoạch có ý nghĩa quan trọng với cả công ty quy mô lớn cũng như quy mô nhỏ. Nếu bạn có tham vọng hơn người thì có thể sáng lập ra hãng hàng không vũ trụ và nuôi ước mơ phóng tàu vũ trụ cho mục đích du lịch thương mại. Việc hiện thực hóa ước mơ cao vời này đòi hỏi các kế hoạch thiết kế và chế tạo phức tạp, bao gồm việc phóng thử nghiệm và các vòng kiểm tra an toàn khắt khe. Cũng hiện diện trên trái đất này, nhưng với quy mô trái ngược, Nam Thành Long, một công ty nhỏ bé của Việt Nam sản xuất băng chuyền, chỉ dám đánh giá lại công tác lập kế hoạch khi hoạt động cốt lõi của công ty trong lĩnh vực điện tử bắt đầu suy giảm. Công ty đã chuyển hướng, tập trung nỗ lực thiết kế và xây dựng các băng chuyền chạy bằng năng lượng mặt trời. Sản phẩm mới được hoan nghênh, thu hút được nhiều khách hàng Việt Nam mới và giúp công ty khôi phục hoạt động kinh doanh.

Bản chất của quá trình lập kế hoạch bán hàng được minh họa ở **Hình 2.1**. Trước hết là việc thiết lập các mục tiêu và các chuỗi hành động cần phải theo để đảm bảo đạt được mục tiêu (xác định các hoạt động cần thiết). Kế tiếp là tổ chức các chuỗi hành động thích hợp, bao gồm cả việc bảo đảm các nguồn tài nguyên có sẵn. Ở bước này, chúng ta có thể bắt đầu vận hành hệ thống. Sau cùng, chúng ta kiểm soát xem hệ thống vận hành như thế nào để có thể đo lường được kết quả. Bất cứ phát sinh nào cũng sẽ được báo cáo và sửa chữa cho hoàn chỉnh.

Quá trình lập kế hoạch bán hàng liên quan đến chiến lược của toàn công ty và chiến lược marketing là sứ mệnh, mục tiêu, chiến lược và chiến thuật.

mô tả quá trình từ tổng quát tới cụ thể.

Quá trình lập kế hoạch hay chiến lược bán hàng được thu lại trong một từ tiếng Anh là MOST nghĩa là sứ mệnh, mục tiêu, chiến lược và chiến thuật (viết tắt của bốn từ mission, objective, strategy, tactics)



Bạn hãy lưu ý là lập kế hoạch bán hàng liên quan mật thiết với lập kế hoạch marketing và cả hai không thể tách rời (vì thế các công ty ngày nay thường sáp nhập hai bộ phận này thành một) nên chúng tôi hay dùng ngôn ngữ chung là lập kế hoạch marketing và bán hàng. Lý thuyết và mô hình thì khá nhiều nhưng cho đến nay hầu như không có một cách thức phổ quát nào để lập kế hoạch marketing lý tưởng cả bởi vì mỗi tình huống lập kế hoạch của từng công ty là duy nhất. Tuy nhiên có thể tóm tắt việc lập kế hoạch marketing và bán hàng gồm các bước sau :

- Xác định sứ mệnh và mục tiêu của tổ chức.
- Đánh giá nguồn lực của tổ chức và rủi ro cũng như cơ hội từ môi trường.
- Xây dựng, triển khai và giám sát chiến lược.

Lập kế hoạch bán hàng là triển khai các hoạt động lập kế hoạch nhằm thực hiện mục tiêu bán hàng.

Lập kế hoạch bán hàng (selling planning), tức triển khai các hoạt động lập kế hoạch nhằm thực hiện mục tiêu bán hàng, là công tác tạo cơ sở cho chiến lược marketing và bán hàng.

Ở chương 1, trang 69 chúng ta đã nói đến *mục tiêu và chiến lược bán hàng bắt nguồn từ các quyết định chiến lược marketing và liên quan mật thiết đến tổ hợp marketing-mix*. Thực vậy, chiến lược marketing sẽ xác định nhu cầu và mục tiêu cho lực lượng bán hàng. Mục tiêu bán hàng được định nghĩa là những gì mà chức năng bán hàng hy vọng sẽ đạt được. Do đó việc lập kế hoạch bán hàng đòi hỏi phải tham khảo và đối chiếu với kế hoạch chiến lược của toàn công ty và đặc biệt là chiến lược marketing. Bởi vì chiến lược marketing ảnh hưởng đến việc lập kế hoạch bán hàng thông qua các mục tiêu chiến lược.

Chiến lược<sup>1</sup> marketing-mix liên quan đến các quyết định về dòng sản phẩm, xác định giá bán, lựa chọn kênh phân phối và các chương trình truyền thông; tất cả đều phụ thuộc vào bản kế hoạch do bộ phận marketing xây dựng.

Chiến lược hay việc lập kế hoạch bán hàng liên quan đến các chiến lược thu hút khách hàng mới, các phương pháp thu hút khách hàng mới, các chiến lược tăng trưởng kinh doanh bán hàng đối với những khách hàng hiện tại, các phương pháp tăng trưởng kinh doanh đối với những khách hàng hiện tại.

Trong các tổ chức không phân chia ranh giới rõ ràng giữa các bộ phận như hiện nay, nhiều hoạt động lập kế hoạch diễn ra trên mạng Internet, thông qua các hội nghị ảo (virtual conference) - hình thức họp từ xa, với sự hỗ trợ của giao diện máy tính. Các

<sup>1</sup> Không thể lập chiến lược bán hàng hiệu quả nếu không nắm và hiểu được sâu sắc chiến lược tổ hợp marketing-mix. Nhưng vì trang sách có hạn nên không thể trình bày các chiến lược marketing-mix trong quyển sách này, các bạn hãy tìm đọc về các chiến lược marketing-mix trong quyển sách “Marketing hiện đại”, Lưu Đan Thọ, NXB Tài Chính, năm 2015.

cuộc họp này chính là một cách mới để các thành viên ở các khu vực địa lý khác nhau xây dựng mối quan hệ với nhau. Phần “Hành trang nghề nghiệp” sau đây sẽ cho biết các cuộc họp kiểu này có thể hoạt động hiệu quả như thế nào.

## **hành trang nghề nghiệp**

### **Lập kế hoạch để có cuộc họp ảo hiệu quả nhất**

Hiện nay, nhiều công ty Việt Nam đang khuyến khích tiến hành các cuộc họp để tiết kiệm thời gian và chi phí đi lại. Sự suy thoái của nền kinh tế Việt Nam suốt thời gian qua khiến những cuộc họp ảo không phổ biến, mà còn trở nên cần thiết hơn bao giờ hết. Cuộc họp ảo mang lại cơ hội tụ họp cho mọi thành viên đến từ nhiều khu vực trên đất nước hoặc trên thế giới, vào bất kỳ thời gian nào, ngày cũng như đêm. Mặc dù có vẻ là hình thức lý tưởng để tập hợp mọi người, nhưng cuộc họp ảo cũng có một số nhược điểm. Để một cuộc họp qua điện thoại hoặc Internet đạt được hiệu quả cao nhất, bạn có thể làm theo các hướng dẫn sau :

**Lập kế hoạch trước cho cuộc họp, và đảm bảo mọi người đều có thể tham gia vào thời gian ấn định, đồng thời thông báo để người tham dự biết thời gian họp.**

Chuẩn bị cho cuộc họp tương tự như khi tổ chức cuộc họp trực tiếp. Xác lập mục đích cho cuộc họp. Gửi lịch trình cuộc họp, trong đó có ghi thông tin liên lạc của bạn. Chuẩn bị trước tất cả các dữ liệu và số liệu.

Bắt đầu cuộc họp bằng màn giới thiệu ngắn gọn hoặc giới thiệu lại những người tham dự và xác định mục đích. Yêu cầu những ai cần rời cuộc họp vì có kế hoạch khác trước phải thông báo khi rời đi.

Nếu cuộc họp không có video hỗ trợ, hãy giới thiệu lại tên mình trước mỗi lần phát biểu, ví dụ như “Tôi là Thành Long”. Hãy nói chậm và rõ ràng. Đề nghị từ người tham dự cho biết ý kiến của họ là tán thành hay phản đối. Không làm việc khác khi tham gia họp, bắt kể người khác có nhìn thấy bạn hay không. Ví dụ như, không đọc thông báo nội bộ hoặc kiểm tra e-mail trong khi họp. Hãy toàn tâm toàn ý chú vào cuộc họp.

Khi kết thúc cuộc họp, hãy chỉ định một người chuẩn bị biên bản cuộc họp trong đó nhấn mạnh những điểm được đưa ra thảo luận và mọi kết luận được đưa ra sau đó gửi biên bản này tới tất cả những người tham dự.

Một xu hướng quan trọng trong công tác lập kế hoạch marketing là sự tập trung vào hoạt động marketing mối quan hệ<sup>2</sup>, tức nỗ lực của công ty trong việc xây dựng

<sup>2</sup> Marketing mối liên hệ ngày nay liên hệ mật thiết và quan trọng với tất cả các môn học nên bạn đọc sẽ thấy chúng tôi cứ liên tục nhắc lại. Để tìm hiểu về marketing mối quan hệ hỗ trợ lập kế hoạch marketing và bán hàng, các bạn hãy tìm đọc “Marketing mối quan hệ”, Lưu Đan Thơ, NXB Tài Chính, năm 2015.

mỗi liên kết dài hạn và hiệu quả về chi phí với khách hàng cá nhân và nhà cung cấp để đạt được lợi ích chung. Mỗi quan hệ tốt đẹp với khách hàng mang lại cho công ty vũ khí chiến lược sống còn, điều này đúng trong hoạt động kinh doanh giữa các tổ chức với nhau, và cũng đúng ở bất kỳ loại hình nào khác.

Hiện nay, nhiều công ty Việt Nam đã đưa chiến lược và mục tiêu xây dựng quan hệ vào kế hoạch của mình. Người phụ trách hoạt động marketing mỗi quan hệ thường duy trì cơ sở dữ liệu để theo dõi sở thích của khách hàng.

giá định để xem xét biến động giữa giá và kết quả kinh doanh. Tại Procter & Gamble, ý tưởng cho sản phẩm mới hoặc cho sản phẩm cải tiến thường xuất phát từ khách hàng. Hàng trăm ngàn nhân viên của công ty này hoạt động ở hơn 150 quốc gia, nhiều người trong số họ đóng vai trò là tai mắt của công ty. Một số chuyên gia marketing và bán hàng ở P&G thậm chí còn dành thời gian tới tận nhà của người tiêu dùng, quan sát cách họ nấu ăn, thời gian họ vui chơi và nơi họ mua sắm. Một số khác được đào tạo chỉ để nói chuyện với bạn bè và người thân về phong cách sống cũng như hàng hóa hoặc dịch vụ mà họ sử dụng. Tất cả các hoạt động tương tác này là nhằm xây dựng mối quan hệ, và thông tin này sẽ giúp phát triển sản phẩm.

### **So sánh việc lập kế hoạch chiến lược và lập kế hoạch chiến thuật**

Lập kế hoạch chiến lược là quá trình xác định những mục tiêu chính của tổ chức và tiến hành những chuỗi hành động cụ thể để thực hiện các mục tiêu này. Nói cách khác, việc lập kế hoạch chiến lược tập trung vào bức tranh toàn cảnh về các khía cạnh trọng yếu trong hoạt động kinh doanh của công ty. Trong khi đó, lập kế hoạch chiến thuật hướng dẫn cách thức triển khai những hoạt động đã được xác định trong kế hoạch chiến lược. Một khi chiến lược đã được thiết lập, các nhà quản trị vận hành hay tác nghiệp sẽ vạch ra các biện pháp (chiến thuật) nhằm đạt được mục tiêu. Hoạt động lập kế hoạch thường được phân loại theo phạm vi hay độ rộng của hoạt động. Các kế hoạch tổng quát thường tập trung vào mục tiêu dài hạn, có tác động lớn đến công ty trong khoảng thời gian ít nhất là năm năm. Những kế hoạch hướng đến các mục đích cụ thể hơn thường giải quyết mục tiêu của các đơn vị kinh doanh riêng lẻ trong khoảng thời gian ngắn hơn.

Có thể định nghĩa lập kế hoạch chiến lược (strategic planning) là quá trình xác định mục tiêu chính yếu của tổ chức và tiến hành các chuỗi hành động cụ thể để đạt mục tiêu này. Hiển nhiên, quá trình này bao gồm việc phân bổ các nguồn lực cần thiết.

Từ chiến lược (strategy) có nguồn gốc từ Hy Lạp, mang ý nghĩa “nghệ thuật của

Hiện nay, nhiều công ty Việt Nam đã đưa chiến lược và mục tiêu xây dựng quan hệ vào kế hoạch bán hàng của mình. Người phụ trách hoạt động marketing mỗi quan hệ thường duy trì cơ sở dữ liệu để theo dõi sở thích của khách hàng. Những người làm marketing và bán hàng cũng có thể sử dụng các bảng tính mô phỏng

Phân biệt việc lập kế hoạch chiến lược với việc lập kế hoạch chiến thuật.

vị tướng” (the general’s art). Lập kế hoạch chiến lược có ảnh hưởng quan trọng đối với số phận của công ty, vì nó cung cấp định hướng dài hạn cho những người nắm giữ trọng trách ra quyết định.

### Phân biệt việc lập kế hoạch chiến lược với việc lập kế hoạch chiến thuật.

Công tác lập kế hoạch chiến lược được hỗ trợ bởi hoạt động lập kế hoạch chiến thuật (tactical planning), đây là công tác hướng dẫn thực hiện các hoạt động được xác định trong kế hoạch chiến lược. Không giống như kế hoạch chiến lược, kế hoạch chiến thuật thường liên quan đến những hành động ngắn hạn, tập trung vào các hoạt động hiện tại và trong tương lai gần, mà công ty phải thực hiện để triển khai các chiến lược lớn hơn. Đôi khi, công tác lập kế hoạch chiến thuật đòi hỏi hành động và ra quyết định nhanh chóng. Mặc dù kế hoạch chiến lược dài hạn của Toyota là duy trì vị trí nhà sản xuất ô tô số một thế giới, nhưng khi liên tiếp đối mặt với các báo cáo về lỗi chân ga, các nhà lãnh đạo của hãng phải đưa ra và triển khai ngay những chiến thuật nhanh gọn, thu hồi hàng triệu chiếc xe, và sửa chữa miễn phí cho tất cả các xe có vấn đề. Sau đó, Toyota phải nỗ lực giành lại niềm tin của khách hàng và khôi phục uy tín chất lượng của mình.

### Lập kế hoạch ở các cấp khác nhau trong tổ chức

Lập kế hoạch là trách nhiệm chính của tất cả các nhà quản trị, vì vậy nhà quản trị ở mọi cấp trong tổ chức đều phải dành thời gian cho công tác lập kế hoạch. Các nhà quản trị cấp cao, ví dụ như Tổng Giám đốc Điều hành (Chief Executive Officer - CEO), Giám đốc điều hành hoạt động (Chief Operating Officer - COO) và Phó Chủ tịch phụ trách các bộ phận, như giám đốc marketing - dành nhiều thời gian cho công tác lập kế hoạch hơn các nhà quản trị cấp trung và cấp giám sát. Ngoài ra, nhà quản trị cấp cao cũng thường tập trung nỗ lực lập kế hoạch vào những vấn đề mang tính chiến lược và dài hạn. Ngược lại, các nhà quản trị cấp trung - như giám đốc quảng cáo, giám đốc bán hàng khu vực và giám đốc nghiên cứu marketing - thường tập trung lập kế hoạch hoạt động, bao gồm việc lập và triển khai các kế hoạch chiến thuật cho đơn vị mình. Người giám sát thường xây dựng chương trình hành động cụ thể nhằm thực hiện mục tiêu cho những công việc mà mình phụ trách. **Bảng 2.1** tóm tắt các hình thức lập kế hoạch được thực hiện ở các cấp khác nhau trong tổ chức.

Để đạt hiệu quả cao nhất, quá trình lập kế hoạch cần dựa trên việc thu thập thông tin đầu vào khai thác từ nhiều nguồn khác nhau như nhân viên, nhà cung cấp, khách hàng và Internet.

“người ảnh hưởng” – tức những người có khả năng gây ảnh hưởng đến ý kiến người khác dựa vào uy tín, sự hiểu biết hay nổi tiếng, qua đó tạo ra nguồn cung cấp thông tin đầu vào, đồng thời loan tin về các kế hoạch và sản phẩm của công ty.

Công tác lập kế hoạch chiến lược được hỗ trợ bởi hoạt động lập kế hoạch chiến thuật (tactical planning), đây là công tác hướng dẫn thực hiện

Để đạt hiệu quả cao nhất, quá trình lập kế hoạch cần dựa trên các thông tin đầu vào khai thác từ nhiều nguồn khác nhau như nhân viên, nhà cung cấp, khách hàng và Internet. Một số chuyên gia marketing và bán hàng ủng hộ việc phát triển mạng lưới

Theo một cuộc khảo sát được tổ chức gần đây, 66% người làm marketing và bán hàng từ các công ty Việt Nam tham gia trả lời câu hỏi cho biết, họ đang lên kế hoạch đầu tư nhiều hơn nữa cho công tác marketing các phương tiện truyền thông xã hội trong năm tới, điều này cho thấy biện pháp truyền thông tới khách hàng tiềm năng này ngày càng thông dụng. Tuy các cấp đều lập kế hoạch nhưng chương này chủ yếu bàn luận công việc của người giám đốc bán hàng.

**Bảng 2.1 : Hoạt động lập kế hoạch ở các cấp quản trị khác nhau.**

Cấp quản trị	Hình thức lập kế hoạch được thực hiện	Ví dụ
Quản trị cấp cao	Lập kế hoạch chiến lược	Mục tiêu có quy mô toàn tổ chức, kế hoạch dài hạn, tổng ngân sách.
Quản trị cấp trung	Lập kế hoạch chiến thuật	Kế hoạch hàng quý hoặc sáu tháng, ngân sách đơn vị kinh doanh và quy trình thủ tục cho bộ phận.
Quản trị cấp giám sát	Lập kế hoạch hoạt động	Kế hoạch hàng ngày và hàng tuần, chi phí đơn vị, quy tắc và quy trình thủ tục của phòng ban.



### Câu hỏi củng cố kiến thức

1. Giải thích tại sao người làm marketing và bán hàng phải đổi mới với các câu hỏi chiến lược mỗi ngày ?
2. Trình bày các kiến thức cơ bản về lập kế hoạch chiến lược và lập kế hoạch chiến thuật.
3. Giải thích tại sao mọi người chúng ta cần thiết phải lập kế hoạch ?
4. Lập kế hoạch là gì ? Giải thích và minh họa.
5. Việc lập kế hoạch ở các cấp trong một tổ chức khác nhau như thế nào ? Giải thích và minh họa.
6. Cho một thí dụ về việc lập kế hoạch.
7. Tại sao nói chiến lược bán hàng bắt nguồn từ các quyết định chiến lược marketing và liên quan mật thiết đến tổ hợp marketing-mix ? Giải thích.

Việc hiểu rõ khách hàng và thị trường làm căn cứ để lập kế hoạch bắt nguồn từ việc thu thập thông tin marketing.

Bản thân thông tin có rất ít giá trị. Giá trị thật sự nằm ở những mong muốn ẩn sâu của khách hàng do thông tin tạo ra và cách thức chúng được sử dụng để lập kế hoạch hiệu quả hơn.

Lưu ý là bản thân thông tin marketing có rất ít giá trị. Giá trị thật sự nằm ở những mong muốn ẩn sâu của khách hàng do thông tin tạo ra và cách thức chúng được sử dụng để đưa ra các quyết định marketing và lập kế hoạch hiệu quả hơn.

### **Giá trị của thông tin là thấu hiểu mong muốn ẩn sâu của khách hàng**

Do người tiêu dùng thường không nói cho chúng ta biết chính xác họ cần gì và vì sao họ mua hàng. Do đó, để thấu hiểu được những mong muốn ẩn sâu (*customer insights*) của người tiêu dùng, các chuyên gia marketing và bán hàng phải quản trị hiệu quả thông tin marketing từ nhiều nguồn khác nhau.

Giá trị đích thực của việc thu thập thông tin marketing nằm ở cách thức nó được sử dụng – trong mong muốn ẩn sâu của khách hàng mà nó mang lại.

*Ngày nay*, các chuyên gia nghiên cứu và tìm hiểu mong muốn ẩn sâu của khách hàng bằng cách thu thập thông tin về khách hàng và thị trường từ nhiều nguồn, sắp xếp chúng từ cách thu thập thông tin truyền thống kết hợp với quan sát khách hàng để giám sát các cuộc đối thoại trực tuyến trên mạng Internet của người tiêu dùng. Sự nhanh chóng, tiện dụng của Twitter, Facebook, ... cho phép tạo nên các cuộc thảo luận xung quanh thương hiệu với sự tham gia chủ động từ cộng đồng, đồng thời cho phép các nhà bán hàng theo dõi phản ứng của dư luận và người sử dụng đối với sản phẩm hay dịch vụ của mình qua các công cụ tuyệt vời là các dịch vụ kiểm soát.

*Cụ thể là*, nhờ sự trợ giúp của các dịch vụ kiểm soát như Nielsen Online hoặc Radian6, nhà bán hàng dễ dàng theo dõi hầu hết các cuộc đối thoại trực tuyến của người tiêu dùng Việt Nam về những gì ưa thích hay ghét bỏ đối với sản phẩm của mình. Pepsi Việt Nam thường xuyên giám sát các đối thoại trực tuyến của khách hàng về những nhãn hiệu của mình bằng cách tìm kiếm những từ khóa trên Twitter, blog, post,... *vì thế* mà Pepsi có thể thấu hiểu được mong muốn của khách hàng.

*Cách đây không lâu*, cách giao tiếp duy nhất giữa công ty với người tiêu dùng là gửi thư tay. Sau đó là trung tâm chăm sóc khách hàng, rồi đến thư điện tử, tin nhắn và blog, Facebook, Twitter,... Hiểu được điều này các nhà bán hàng trực tuyến của trang mạng **Saigoncom.vn** thực sự thấu hiểu mong muốn ẩn sâu của khách hàng trong việc tạo dựng giá trị và xây dựng mối quan hệ khách hàng. Nhân viên của trang mạng bán lẻ này hàng ngày đã theo dõi bình luận của độc giả về các tựa sách, *đặc biệt là* sách kinh tế chuyên sâu mà giới sinh viên, giảng viên và giới nghiên cứu đang có nhu cầu tìm đọc ngay cả trước khi được phát hành. Nhập sách gì, bán những đầu sách nào, họ đều dựa vào thông tin marketing trên các diễn đàn trực tuyến, nhờ đó mà đáp ứng rất tốt nhu cầu mua sách của độc giả. Bất chấp sự thừa mứa dữ liệu, các nhà bán hàng của **Saigoncom.vn** vẫn chọn lọc được thông tin hữu hiệu qua việc theo dõi đối thoại trực tuyến của khách hàng chứ không bị quá tải.

Ở trên ta đã nói đến chiến lược hay việc lập kế hoạch bán hàng liên quan đến các chiến lược và phương pháp thu hút khách hàng mới, các chiến lược và các phương pháp tăng trưởng kinh doanh đối với những khách hàng hiện tại. Sau đây phác thảo những nét chính của một kế hoạch bán hàng. Tùy theo tình hình cụ thể của từng công ty với các ngành hàng kinh doanh cụ thể mà triển khai trong thực tế.

### Hộp 2.1 : Một kế hoạch bán hàng hoàn hảo.

Trước khi bắt đầu một dự án bán hàng, lập kế hoạch bán hàng là điều không thể thiếu cho một chiến dịch kinh doanh, từ ý tưởng kinh doanh đến nghiên cứu nhu cầu, tâm lý thị trường. Làm kinh doanh mà không lập kế hoạch bán hàng, điều này đồng nghĩa với việc bạn đang lập kế hoạch cho sự thất bại.

Lập kế hoạch bán hàng tốt không những giúp bạn quyết định được thành công ngay trong những bước đầu mà còn giúp bạn có duy trì được sự bền vững khi mọi việc đã vào guồng. Vậy làm thế nào để lập kế hoạch bán hàng tốt ?

Một kế hoạch bán hàng thành công nên bao gồm những yếu tố nào ? Những câu hỏi xung quanh việc “Ai, ở đâu, tại sao, khi nào và như thế nào ?” có từng xuất hiện mỗi khi chúng ta nghĩ đến các biện pháp tăng doanh số bán hàng của công ty không ? Sau đây là một số điều cần lưu ý trước khi chuẩn bị một kế hoạch bán hàng.

#### Xác định kế hoạch bán hàng

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

- Các chiến lược thu hút khách hàng mới.
- Các phương pháp thu hút khách hàng mới.
- Các chiến lược tăng trưởng kinh doanh bán hàng đối với những khách hàng hiện tại.
- Các phương pháp tăng trưởng kinh doanh đối với những khách hàng hiện tại.

Trước khi triển khai chương trình bán hàng, bạn cần ôn lại và nắm vững một số khái niệm sau :

- Doanh số bán hàng chỉ tiêu (Sales quota) : Đây là nhân tố rất quan trọng của kế hoạch bán hàng, có vai trò “giữ nhịp” cho hoạt động trong cả năm, đồng thời đưa ra các mục tiêu phụ hàng quý, hàng tháng, hàng tuần và thậm chí hàng ngày để thực hiện.

- Phạm vi, khu vực bán hàng (Sales territory) : Đó là các thông tin liên quan đến khu vực địa lý, danh sách các thị trường cụ thể trong nước hay quốc tế, nơi công ty cung cấp sản phẩm/dịch vụ hay giải pháp kinh doanh.
- Chiến lược (Strategy) : Là những kế hoạch và đường hướng cần thiết giúp bạn hoàn thành mục tiêu đề ra.
- Phương pháp hay chiến thuật (Tactic) : Đây là những công việc cụ thể, những bước đi cần thiết khi thực thi kế hoạch bán hàng.

### **Các chiến lược và phương pháp thu hút khách hàng mới**

#### **1. Vượt chỉ tiêu hạn mức đề ra mỗi tuần :**

- Gửi không dưới 50 thư chào hàng giới thiệu sản phẩm/dịch vụ tới các khách hàng mới.
- Gọi không dưới 50 cuộc điện thoại để giới thiệu về sản phẩm/dịch vụ cho khách hàng mới.
- Gặp gỡ trực tiếp với không dưới 20 khách hàng mới.
- Tạo ra không dưới 10 đề xuất bán hàng.
- Tiến hành không dưới 5 buổi giới thiệu sản phẩm/dịch vụ.

**Chú ý :** Số lượng thư chào hàng, cuộc điện thoại... có thể thay đổi, điều quan trọng là cần tính toán chính xác rằng ta cần thiết lập quan hệ với bao nhiêu khách hàng để có thể đạt được chỉ tiêu về doanh số.

#### **2. Gia tăng sự nhận thức của khách hàng về sản phẩm/dịch vụ và giải pháp kinh doanh :**

- Gia nhập và tham dự vào không dưới 3 hiệp hội nhà nghề hay các tổ chức mà những khách hàng hiện tại và tiềm năng của công ty thường tham gia.
- Tích cực tham dự các hội chợ thương mại và hội thảo có sự góp mặt của khách hàng.
- Mua danh sách địa chỉ của các hiệp hội, tổ chức và gửi thiệp mừng hay thư chào hàng giới thiệu theo những địa chỉ này.
- Nói chung cần tham gia tối đa vào các sự kiện xã hội, xuất hiện trên báo chí... để thu hút sự chú ý và quan tâm của mọi người.
- Tham sự vào tất cả các sự kiện do phòng thương mại và công nghiệp địa phương tổ chức.
- Chủ động tiếp xúc với ít nhất 12 tổ chức khác nhau trong địa phương có mối quan tâm tới sản phẩm/dịch vụ và giải pháp kinh doanh của công ty.
- Dành thời gian và một phần ngân sách nhất định cho ít nhất 3 tổ chức phi lợi nhuận.

- Gia nhập vào không dưới ba hiệp hội khác nhau, chẳng hạn như Hiệp hội kinh doanh của ngành, Hiệp hội công ty vừa và nhỏ hay Hiệp hội của các tạp chí kinh doanh nổi tiếng.

### 3. Thu thập lời giới thiệu từ các khách hàng mới :

Trong vòng 30 ngày sau khi cung cấp sản phẩm/dịch vụ hay giải pháp kinh doanh, nên đề nghị mỗi khách hàng mới cho biết ít nhất 3 cái tên và số điện thoại của những người mà họ biết rằng có thể sẽ sử dụng sản phẩm/dịch vụ và giải pháp kinh doanh của công ty.

### Các chiến lược và phương pháp đối với các khách hàng hiện tại

#### 1. Tạo ra một chương trình liên lạc thường xuyên :

- Liên hệ với từng khách hàng hiện tại ít nhất 1 lần/tháng, đưa ra những đề nghị mới mà họ không thể nhận được từ bất kỳ ai khác.
- Xây dựng các bản tin hàng tháng thật hấp dẫn.
- Xây dựng các nhóm sử dụng (user-group) trong cơ sở dữ liệu khách hàng hiện tại của công ty.
- Tổ chức các buổi thảo luận trực tuyến hay ngoại tuyến cho các khách hàng hiện tại.
- Mời ít nhất 3 khách hàng hiện tại đi ăn trưa và mời một khách hàng mới cùng tham gia.

#### 2. Điều tra, thăm dò trong số các khách hàng hiện tại :

- Xin phép đến thăm không dưới ba khách hàng để tìm hiểu, thăm dò ý kiến về sản phẩm/dịch vụ mà họ đang sử dụng.
- Đề nghị mỗi một khách hàng hiện tại giới thiệu về công ty của bạn tới những người quen biết của họ.
- Gặp gỡ, với tư cách cá nhân, các nhà quản trị cấp cao của công ty nơi khách hàng hiện tại của chúng ta đang làm việc.

Phần cuối cùng của kế hoạch bán hàng phải là các chi tiết về giới hạn thời gian hoàn thành từng chiến thuật mà bạn đã đề ra trên đây. Tốt nhất là chúng ta nên sắp xếp lịch trình thời gian theo tuần để việc thực hiện và kiểm tra được dễ dàng hơn. Nhưng mọi việc vẫn chưa kết thúc, dù chúng ta đã xây dựng xong cho mình kế hoạch bán hàng. Hãy đảm bảo kế hoạch của chúng ta luôn được thực thi đúng lịch trình, đồng thời thường xuyên xem xét và điều chỉnh nội dung cho phù hợp với thực tế. Làm được như vậy, chúng ta mới có thể hoàn thành tốt kế hoạch bán hàng đã đề ra, hay đồng nghĩa với việc chúng ta có cơ hội hoàn thành mục tiêu doanh số bán hàng của mình.

(Nguồn : Business World Portal.)

Các chiến lược và phương pháp thu hút khách hàng mới, nuôi dưỡng và duy trì khách hàng hiện tại thì quá nhiều và quá rộng tùy thuộc vào từng công ty và từng ngành nghề kinh doanh và liên quan chủ yếu đến các kỹ năng và nghiệp vụ bán hàng của các nhân viên bán hàng sẽ được trình bày trong **chương 4 Chiến lược bán hàng cá nhân và xúc tiến bán hàng**. Để thu hút được khách hàng mới và duy trì khách hàng cũ không phải là chuyện dễ dàng. Sau đây chỉ là vài gợi ý có tính tham khảo :

1. *Liên tục tập trung vào việc tìm kiếm những khách hàng mới* : Tổ chức những cuộc hội thảo miễn phí, xây dựng mối quan hệ hợp tác chiến lược, sử dụng các chương trình marketing kết hợp, áp dụng các hình thức marketing trực tiếp như gửi thư trực tiếp, e-mail, điện thoại...

2. Gia tăng toàn diện, bao gồm cả khách hàng đang hướng đến và khách hàng hiện tại. Hãy bảo đảm là bạn không làm mất đi các khách hàng cũ trong khi vẫn cố gắng tìm kiếm các mối quan hệ mới. Khai thác tối đa khả năng mua hàng của họ. Một kế hoạch phát triển khách hàng tốt cần phải bổ sung chương trình re-sell, up-sell và cross-sell (bán chéo nhiều loại sản phẩm).

3. *Xác định lại thị trường phù hợp (niche market)*. Khi đã khai thác hết các khả năng của khách hàng trong thị trường hiện tại, có thể đã đến lúc bạn phải chuyển sang một thị trường khác. Lý tưởng nhất là hãy xâm nhập vào nơi có cùng những đặc điểm với thị trường hiện thời của công ty. Đôi khi chỉ cần thay đổi cách thức chào hàng, cách đóng gói sản phẩm hay dùng một thông điệp marketing, một slogan mới.

4. *Nhấn mạnh các đặc trưng của sản phẩm*. Do chúng ta cần phải giành lấy khách hàng từ đối thủ cạnh tranh nên những đặc điểm, tính chất tương tự đối thủ sẽ không có lợi. Bạn phải vượt trội hơn họ, khác biệt hơn họ, phải sở hữu những thứ mà họ không có. Hãy truyền đạt những ưu điểm đó đến khách hàng của bạn một cách rõ ràng và thường xuyên.

5. *Tối đa hóa sự khác biệt*. Hãy tự phân loại và xếp hạng chính công ty bạn với các đối thủ cạnh tranh bằng chiến lược sản phẩm phù hợp. Đối với dòng sản phẩm cấp thấp (low-end), không cần phải “trang trí” chúng bằng các phụ kiện hoặc bao bì đóng gói bắt mắt. Đối với sản phẩm cấp cao (high-end), hãy làm cho sản phẩm của bạn có một giá trị ưu trội vượt bậc : nhấn mạnh vào chất lượng, bổ sung đặc tính thương hiệu, thêm vào những yếu tố riêng biệt hoặc dịch vụ độc đáo mà có thể những đối thủ khác ngại dùng.

Lưu ý là trong khi thu hút khách hàng mới, bạn vẫn phải đồng thời xây dựng lòng trung thành nơi khách hàng hiện tại.

Trong các quyển sách viết về marketing và bán hàng, nhất là các sách viết bằng tiếng Anh, bạn đọc thường thấy các tác giả hay liệt kê hàng hà sa số các chiến lược và phương pháp thu hút khách hàng mới, nuôi dưỡng và duy trì khách hàng hiện tại. Phạm vi đề cập của họ khá nhiều và khá rộng tùy thuộc vào từng công ty và từng ngành nghề kinh doanh. Nhưng quả thật môi trường kinh doanh của họ khá khác biệt với chúng ta nên áp dụng vào điều kiện của Việt Nam đôi khi không phù hợp.

Do đó, thay vì trình bày những chiến lược cao siêu, chúng tôi chọn cách thức gần gũi, dễ hiểu để chia sẻ kinh nghiệm về chiến lược thu hút khách hàng.

### Hộp 2.2 : Bí quyết tìm kiếm những khách hàng mới.

Bạn đang ở trong giai đoạn đầu tiên của công việc kinh doanh nhưng không biết làm thế nào để tiếp cận được những khách hàng tiềm năng và cần đo liệu có nên đăng quảng cáo trên các phương tiện truyền thông ? Làm thế nào để có thể thành công trong việc “định vị” khách hàng.

Nên nhớ là “Dù chúng ta có cách trình bày nền tảng kinh doanh có vẻ ấn tượng cùng với những kế hoạch PR, chiến dịch marketing có vẻ tốt. Nhưng chưa chắc các nhà đầu tư bị thuyết phục sau khi nghe chúng ta trình bày ý tưởng kinh doanh. Bởi vì chừng nào mà chúng ta chưa có được 5 khách hàng đầu tiên, ai là những người thực sự sẽ trả tiền cho những sản phẩm đó của chúng ta thì có thể các nhà đầu tư vẫn chịu bỏ tiền và cho chúng ta cơ hội để làm việc cho họ”.

Những ngôn từ hùng mạnh, nhưng thực tế chưa chắc đã có kết quả. Chúng ta đang nói về việc viết một thông cáo báo chí, đưa ra một đoạn quảng cáo và gửi đi những gói bưu phẩm. Hãy nghĩ đến nó trong điều kiện có thể chấp nhận. Tuy nhiên, bạn sẽ có được những khách hàng đầu tiên như thế nào với chi phí thấp mà lại có hiệu quả cao nhất ? Những khách hàng đầu tiên của bạn rất có tính then chốt đối với thành công của bạn bởi vì họ :

- Hợp pháp hóa sự cung cấp của bạn, chứng minh rằng có một thị trường trên thực tế dành cho những sản phẩm hay dịch vụ của bạn.
- Cung cấp những thông tin phản hồi có giá trị để giúp cải thiện hoạt động kinh doanh của bạn.
- Cho bạn những chứng nhận về năng lực, thứ mà có thể là đòn bẩy cho những chiến dịch marketing sau này của bạn.

Nơi nào mà bạn tìm những khách hàng đầu tiên ? Hãy hỏi chính bạn câu hỏi này : Ai là người thích hợp nhất để mua hàng từ bạn hay gửi cho bạn những phúc đáp tốt ? Làm thế nào để bạn tiếp cận họ ? Bước đầu tiên là xây dựng danh sách đầu tiên của những sự tiếp xúc “âm áp”. Sau đây là 10 câu hỏi khuyến khích những suy nghĩ của bạn :

Ai là những người bạn thân của bạn và bạn của họ ?

Những mối quan hệ trong trường học của bạn như thế nào ? Hãy giải quyết vấn đề với những bạn học cùng lớp, giáo viên, những người anh em, những thành viên câu lạc bộ và có thể thêm nữa...

Những ai thuộc mối quan hệ kinh doanh của bạn ? Điều này bao gồm những ông chủ trước kia của bạn cùng những nhân viên và khách hàng.

Những ai thuộc các mối quan hệ cộng đồng ? Bạn có phải là thành viên

của một câu lạc bộ nào đó không ? Hãy nghĩ về tất cả những cơ quan tổ chức mà bạn có tên trong đó.

Ai thuộc về mối quan hệ của bạn trong những tổ chức thương mại mà bạn đã là thành viên ?

Những ai có gia đình thuộc giới thương nhân mà bạn biết ? Bao gồm cả những người như là luật sư, dược sỹ, bác sỹ, nha sỹ, nhân viên bảo hiểm, thợ cắt tóc, công nhân cơ khí và thậm chí cả người trông trẻ hay vú nuôi.

Ai là những người láng giềng của bạn ở hiện tại và cả trong quá khứ ?

Ai là người mà bạn biết thông qua hoạt động thể thao, nhưng sở thích như đi săn, câu cá, chạy và golf ?

Ai là người bạn biết từ chính ngôi nhà của mình ? Như người cho mượn tiền thế chấp, nhân viên nhà đất, những nhà xây dựng ...

Ai thuộc những mối quan hệ mà bạn có được từ vợ hoặc chồng ?

Bạn đã biết được một số người. Bây giờ bạn làm thế nào để tiếp cận được danh sách này và tạo lập những khách hàng đầu tiên ? Sau đây là một vài ý kiến sinh lợi mà bạn bắt đầu :

Gửi thư cá nhân và bám sát với một cú điện thoại sau 1 tuần đến 10 ngày. Trong lá thư này, thông báo công việc kinh doanh mới của bạn. Gợi ý một sự tham khảo ý kiến hoặc một sự bán hạ giá đặc biệt, một vài thứ để tạo lập nên hứng thú và một sự bị kích thích với cái mà bạn đang làm.

Sử dụng điện thoại. Gọi cho một vài người để tiếp cận. Tìm ra cái mà họ đang làm và chia sẻ việc kinh doanh với họ.

Tạo dựng những buổi gặp gỡ trong bữa sáng, bữa trưa hoặc bên ly cà phê. Bạn có thể đề nghị cho ý kiến tham khảo về sản phẩm hay dịch vụ của mình một cách thẳng thắn nhất. Những buổi gặp gỡ này cũng giúp bạn marketing tốt hơn cho sản phẩm của mình.

Làm sao để tiếp xúc được với khách hàng.

Con đường đến với thành công trong kinh doanh vô cùng gian khổ. Sự lẩn lộn giữa cơ hội và rủi ro trong thị trường đôi khi làm lu mờ tầm nhìn của người bán hàng, làm mất đi sự định hướng đúng đắn cho bản thân họ. Vậy làm thế nào để người bán hàng và các tổ chức nhìn rõ hơn trong môi trường kinh doanh đầy sương mù này ? Làm sao để có được một nền tảng vững chắc giữa những con bão thông tin ? Câu trả lời rất đơn giản : **thấu hiểu được khách hàng của chính mình.**

Tìm hiểu thông tin về khách hàng.

Hãy biết rằng nhu cầu của khách hàng ngày càng thay đổi nhanh chóng nên những cuộc khảo sát để tìm hiểu về khách hàng phải được diễn ra một cách

thường xuyên và đều đặn. Trong những năm vừa qua, đa số các loại hàng hóa ra đời đều dựa trên hai nghiên cứu nền tảng về “hành vi tiêu dùng của khách hàng” và “sự phân loại khách hàng”. Cả hai nghiên cứu trên cho thấy rằng, bên cạnh những nhu cầu hiển nhiên mà khách hàng nhận được từ sản phẩm, khách hàng còn mong chờ nhà sản xuất cung cấp thêm những nhu cầu phụ mà khách hàng không ngờ đến. Ví dụ như khi bán một chiếc quần, hiển nhiên là nhà sản xuất phải mang đến cho bạn một chiếc quần hợp với phong cách, tuổi tác, nghề nghiệp của bạn. Bên cạnh đó, họ còn cung cấp các nhu cầu phụ như khi đi mua sắm bạn có được một chỗ để xe tốt, được sự phục vụ ân cần của nhân viên, các dịch vụ hậu mãi tốt.

Khách hàng luôn có đủ năng lực để cảm nhận những giá trị gia tăng mà người bán hàng mang lại cho họ, do đó họ dễ dàng chọn cho mình một sản phẩm phù hợp. Người bán hàng cũng cần phải hiểu được họ phải cung cấp được cả nhu cầu đích thực và những nhu cầu phụ cho khách hàng. Tuy vậy, bộ phận bán hàng và marketing thường cảm thấy khó khăn khi đối mặt với những vấn đề này, để vượt qua nó, hãy xác định cho mình cách thức giải quyết vấn đề với khách hàng thông qua việc thu thập thông tin về khách hàng, từ đó mới tạo ra được một chiến lược thích hợp cho sản phẩm.

**Sử dụng các thông tin về khách hàng một cách hiệu quả nhất.**

Sau khi thấu hiểu được thông tin về khách hàng, điều quan trọng là làm cho các thông tin này trở nên thực tiễn. Ta có thể sử dụng thông tin thu thập được từ khách hàng vào việc áp dụng ba chiến lược dưới đây.

### **Tạo được sản phẩm đúng với yêu cầu của khách hàng**

Người bán hàng phải biết tạo được sản phẩm đúng với yêu cầu của khách hàng. Hay nói cách khác, là tạo được mối liên kết giữa khách hàng và chiến lược bán hàng của mình. Tùy theo loại hàng hóa mà sẽ có phương cách kinh doanh thích hợp, phải tạo ra được sự khác biệt so với đối thủ cạnh tranh. Ví dụ như đối với mặt hàng jean, phần lớn là các loại sản phẩm bình dân, rất tiện lợi và giá rẻ. Tuy nhiên, cũng có những trường hợp, người bán hàng biết tư vấn cho công ty của mình thông qua vấn đề cải tiến mẫu mã, kiểu dáng, chất lượng để cho ra sản phẩm cao cấp hơn chút ít, chẳng hạn như người bán hàng của hãng Diesel — chuyên cung cấp các dòng sản phẩm “Cool jeans”. Nhân viên bán hàng đã biết tư vấn cho hãng Diesel ngoài việc cung ứng một chiếc quần jean thông thường, còn mang đến sự thể hiện tính cách cho khách hàng thông qua việc sử dụng “Cool jeans”.

### **Giải quyết tình huống khó xử “tiếp cận và giới thiệu sản phẩm cho khách hàng”**

Trong kinh doanh, mỗi một sản phẩm sẽ có một phương pháp tiếp cận và hình thức giới thiệu sản phẩm khác nhau, điều này có nghĩa là ở một thời điểm nào đó, quyết định của khách hàng sẽ thay đổi nếu đặc điểm, thuộc tính của sản

phẩm thay đổi. Tuy nhiên, khi đó không nhất thiết phải thay đổi “phương pháp tiếp cận và hình thức giới thiệu sản phẩm cho khách hàng”, chúng ta có thể sử dụng một trong hai cách thức hiệu quả sau : thứ nhất (a) duy trì các phương pháp tiếp cận khách hàng và thay đổi hình thức giới thiệu sản phẩm, thứ hai (b) thay đổi phương pháp tiếp cận khách hàng đồng thời duy trì các hình thức giới thiệu sản phẩm.

Trong thực tế không phải người bán hàng nào nào cũng biết tư vấn cho công ty của mình thay đổi và thích ứng. Nhân viên bán hàng của Levi's là một sự thất bại điển hình vì họ đã không thành công trong việc thực hiện việc “tiếp cận và giới thiệu sản phẩm cho khách hàng”, dù rằng họ là những người kinh doanh lâu đời hoạt động trong lĩnh vực về jean. Trong khi đó, nhân viên của hãng Diesel lại thành công với chiến lược của mình, họ tiến hành cải tiến sản phẩm thường xuyên, giới thiệu mẫu mã mới, thanh lý các mẫu mã cũ, phát triển hệ thống phân phối rộng khắp, quan tâm đến khách hàng nhiều hơn.

### Nhân biết cơ hội và rủi ro

Có rất nhiều rủi ro nên người bán hàng phải biết phân loại được sản phẩm nào thích hợp với khách hàng nào (khách hàng mục tiêu của sản phẩm đó), với mỗi trường hợp như vậy sẽ có các hướng giải quyết cụ thể. Sự thất bại trong việc định hình được sản phẩm của mình sẽ khiến cho sản phẩm đó thất bại ngay từ khi chưa đưa vào thị trường.

Trong khi nếu đã xác định được cụ thể nhóm khách hàng của mình, đây sẽ là cơ hội cho người bán hàng mở rộng quy mô bán hàng, tạo bước nền cho các kế hoạch tiếp theo. “Cool jeans” là một dẫn chứng cụ thể cho vấn đề này, thực tế “Cool jeans” chỉ là một sản phẩm bổ sung cho sản phẩm khác, nhưng nhờ nhân viên bán hàng của Diesel đã xác định cho mình đúng khách hàng mục tiêu nên “Cool jeans” đã trở thành một sản phẩm nổi tiếng. Phát triển dựa trên ý tưởng đó, trên thị trường đã xuất hiện thêm sản phẩm mới đó là “Cool shoes”. Diesel hy vọng rằng không chỉ thu được lợi nhuận từ mặt hàng jean mà còn dần thâm nhập vào thị trường giày dép.

### Sự thống nhất của tổ chức

Trong công ty không chỉ có bộ phận marketing và bán hàng quan tâm tìm hiểu đến hành vi khách hàng của mình. Vấn đề này sẽ có kết quả tốt hơn nếu tất cả các thành viên trong công ty hiểu được giá trị của vấn đề và cùng nhau thực hiện nó.

Truyền đạt cho một tổ chức rằng họ phải chăm sóc khách hàng ra sao, huấn luyện cho nhân viên làm việc vì quyền lợi khách hàng như thế nào, đó chỉ là những yêu cầu cơ bản trong hoạt động tìm hiểu khách hàng, cao hơn nữa là người bán hàng phải tạo ra được một hệ thống trao đổi thông tin giữa khách hàng và mình. Tại đó người bán hàng có thể dễ dàng truyền đạt những thông điệp của mình đến với khách hàng, còn khách hàng sẽ thoải mái trong việc thê

hiện các ý kiến của mình. Đồng thời phải có một bộ phận ghi nhận lại tất cả những thông tin thu thập được từ khách hàng, từ những thông tin thu thập được bộ phận này sẽ tiến hành phân tích và lưu chuyển các thông tin này đến các bộ phận khác khi họ cần thiết.

Tóm lại tạo lập và điều hành hướng đi thành công cho một người bán hàng trong thời đại đầy biến động, thay đổi nhanh như hiện nay, bạn chỉ có thể đạt được thành công khi bạn thật sự thấu hiểu khách hàng của mình.

#### **6 lời khuyên khi tìm kiếm khách hàng mới :**

Có những nhân viên bán hàng luôn đạt được doanh số cao, và vì thế có mức thu nhập rất ấn tượng, tuy nhiên cũng có những nhân viên lại đạt doanh số thấp hơn rất nhiều dù được đào tạo cùng một chương trình, bán cùng một sản phẩm, trong cùng một khoảng thời gian. Để thành công, cái khó của mỗi nhân viên bán hàng là phải mở rộng mạng lưới khách hàng của mình, không ngừng tìm kiếm khách hàng mới. Vậy phải làm thế nào để đạt được mục đích trên ? 6 lời khuyên dưới đây về tìm kiếm khách hàng mới sẽ giúp nhân viên có thêm kinh nghiệm và kỹ năng nhằm đạt mục tiêu trên.

#### **Không quên đề nghị khách hàng trở thành người giới thiệu sản phẩm**

Đề nghị khách hàng làm người tiền cù sản phẩm của bạn tới bạn bè, người thân của họ không phải là công việc quá khó khăn, tuy nhiên cần biết lựa chọn đúng thời điểm. Thời điểm hiệu quả để thực hiện công việc này là khi bạn vừa kết thúc một giao dịch với khách hàng, đem lại một dịch vụ hoàn hảo tới khách hàng, và làm hài lòng khách hàng. Chỉ khi mua hàng xong, khách hàng mới có thời gian cũng như tâm trạng để lắng nghe đề nghị của bạn, và đừng quên luôn thể hiện sự thân thiện, cởi mở đối với khách hàng dù họ tỏ ra không mấy quan tâm.

#### **Nâng cao kiến thức về sản phẩm cho khách hàng**

Khách hàng sẽ không sẵn sàng tiền cù sản phẩm của bạn nếu như họ chưa thực sự am hiểu về sản phẩm, chưa có đủ lòng tin và quan trọng hơn là nếu họ không nhận được lợi ích cụ thể nào. Chính vì vậy, bạn hãy dành thời gian để nói chuyện với khách hàng quen biết của bạn, tư vấn cho họ về cách tiếp cận và nói chuyện với những đối tượng tiềm năng. Qua thời gian huấn luyện, khách hàng sẽ cảm thấy tự tin và dễ dàng hơn khi giới thiệu sản phẩm của bạn tới người thân, bạn bè, không chỉ vậy, còn cảm thấy không nản lòng khi bị từ chối mua hàng. Quan trọng hơn, bạn đừng quên cảm ơn những khách hàng trung thành, những khách hàng đã nhiệt tình làm người giới thiệu cho sản phẩm, dịch vụ của bạn và gửi tặng họ những món quà ý nghĩa.

#### **Tận dụng cơ hội**

Cơ hội bán hàng tới khách hàng tiềm năng cần được tiến hành một cách nhanh chóng, do đó, một đại diện bán hàng giỏi phải luôn biết duy trì mối quan

hệ với mạng lưới những khách hàng làm người giới thiệu cho sản phẩm của bạn, thường xuyên thông tin để họ nắm bắt cơ hội giới thiệu và bán sản phẩm tới khách hàng mục tiêu.

### Dành thời gian cho các cuộc điện thoại

Biết cách lựa chọn thời điểm để gọi điện cho khách hàng mục tiêu cũng là một nghệ thuật và là một kỹ năng mà một nhân viên bán hàng cần có. Hơn nữa, không phải lúc nào nhân viên cũng có gắng bán được hàng bằng mọi giá, mà cần phải nhớ rằng mục đích của các cuộc điện thoại tới khách hàng là thu thập thông tin về khách hàng, khởi gợi nhu cầu mua hàng và sắp xếp lịch hẹn với khách hàng nếu có thể. Nhân viên bán hàng cũng nên có cách xử lý thông minh khi tiếp xúc qua điện thoại, chẳng hạn như khi được đưa ra một câu hỏi thú vị, hay khi khách hàng thể hiện sự tò mò về sản phẩm, hãy lên một buổi hẹn với họ thay vì nhanh chóng đưa ra câu trả lời, như vậy bạn sẽ có thêm cơ hội tìm hiểu, thuyết phục khách hàng. Một yếu cầu không thể thiếu nữa là nhân viên bán hàng cần thể hiện sự chuyên nghiệp dù chỉ là tiếp xúc qua điện thoại, trình bày một cách thuyết phục nhằm tạo hứng thú cho người nghe.

### Biết đánh giá khách hàng tiềm năng

Đây là kỹ năng đòi hỏi sự nghiêm túc bởi đánh giá và phân loại khách hàng tiềm năng theo các tiêu chí về sở thích, thói quen, khả năng tài chính,... sẽ giúp nhân viên bán hàng tiết kiệm thời gian trong việc gặp gỡ và chinh phục khách hàng.

### Thất bại là mẹ thành công

Bán hàng là công việc đòi hỏi tính kiên trì, bị từ chối mua hàng là hiện tượng thường gặp và qua đây, nhân viên cần rút kinh nghiệm và sử dụng ý kiến phản hồi của khách hàng nhằm cải thiện kỹ năng bán hàng, có thêm tự tin để chinh phục khách hàng mới.

Với hầu hết các nhân viên bán hàng, tìm kiếm thêm khách hàng mới là công việc hết sức khó khăn. Đây là công việc đòi hỏi thường xuyên và tích cực liên hệ, nên dành thời gian chăm lo cho các mối quan hệ, đồng thời, tận dụng tốt những lời khuyên trên, chắc chắn, nhân viên bán hàng sẽ có được mạng lưới khách hàng rộng khắp, và nhanh chóng gia tăng doanh số.

### Làm thế nào biến khách hàng của đối thủ thành khách hàng của mình :

“Không có khách hàng nào trung thành tuyệt đối, cũng như chẳng có đồng cơ nào vĩnh cửu, chẳng có tình yêu nào là mãi mãi - một chuyên gia tư vấn đã nói như thế - Và bởi vậy, bất cứ khách hàng nào của đối thủ cũng có thể trở thành khách hàng tiềm năng của tôi.”

Có hai cách “bắt” khách hàng của đối thủ. Cách thứ nhất - cách xác xuất nhất : thu lượm chiến lợi phẩm ngay trên trận địa đối thủ. Cách thứ hai — tiếp xúc trực tiếp với khách hàng và ve vãn, kéo họ vào cuộc “ngoại tình”. “Bắt”

khách hàng của đối thủ ngay tại trận.

Nói chung ai cũng biết rằng khách hàng là tài sản quý giá của bất cứ công ty nào mà không phụ thuộc vào việc nhà bán hàng sẽ bán cho anh ta máy bay hay thức ăn cho chó. Nhưng không phải lúc nào nguồn khách hàng này cũng đổi dào. Trong thời buổi cạnh tranh gay gắt, người bán hàng phải tìm cách chinh phục khách hàng mới, đặc biệt là nguồn khách hàng từ tay đối thủ. Cần tung ra các chiêu hấp dẫn nhất : giá rẻ, dịch vụ tốt, địa điểm thuận tiện, quà tặng... Điều này được nhiều người bán hàng áp dụng để thu hút khách hàng mới, tuy nhiên, nó cũng có thể gây ảnh hưởng không tốt đến thanh danh và uy tín của họ.

Ví dụ, một ngày đẹp trời, tại các chi nhánh của ngân hàng nợ bỗng xuất hiện nhiều “kẻ lạ mặt” trên tay cầm tờ rơi, miệng tươi cười rộn ràng chào hỏi khách hàng. Hỏa ra đây là những “chiến binh” của ngân hàng khác đang muốn “bắt tù binh” ngay trên trận địa của “quân thù”.

Các chuyên gia cho rằng, trò này tương đối phổ biến và thường được các nhà kinh doanh bán lẻ Việt Nam áp dụng. Ví dụ như, cạnh khu siêu thị nọ, khách hàng có thể nhìn thấy cả một bảng quảng cáo to đùng của đối thủ siêu thị này. Chủ nhân của bảng quảng cáo đang muốn “đánh” vào tiềm thức khách hàng của đối thủ bằng các hình ảnh ám tượng với mục tiêu làm sao để lôi kéo khách hàng đến với siêu thị của mình, càng nhiều càng tốt.

Một bảng chứng khác, xung quanh các casino luôn đầy rẫy các bảng quảng cáo nhấp nháy nhiều màu sắc của các casino khác. Đơn giản là bởi khi thua cuộc và thất thểu bước ra khỏi cửa sòng bạc “đen đủi” này, các con bạc đang khát nước có thể nhìn thấy tên tuổi của sòng bạc khác ngay trước mắt.

“Thử chơi tại sòng của bên kia xem, biết đâu vận may ở đó lại đỏ cũng nên”. Vậy là mục tiêu đã hoàn thành, mong muốn của kẻ đi “chinh phục” đã trở thành hiện thực.

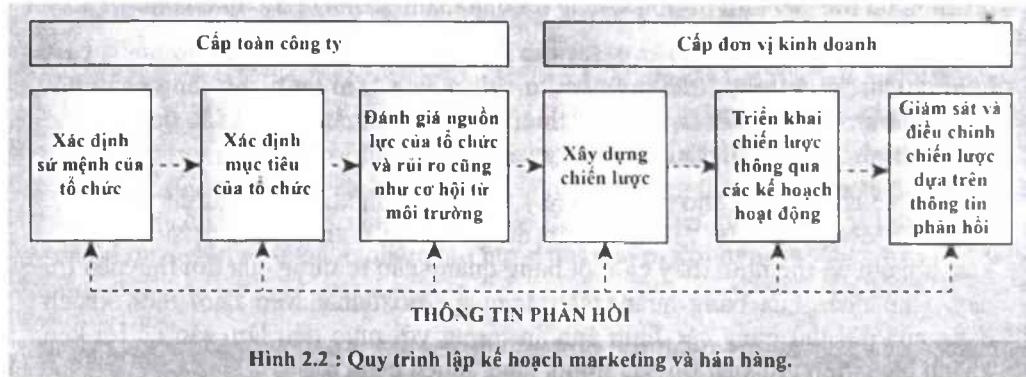
#### Ve vãn và rủ rê khách hàng vào cuộc “ngoại tình”

Tiếp xúc trực tiếp với khách hàng đối thủ là một chiêu khá phổ biến : qua điện thoại, qua bưu điện hoặc qua buổi gặp gỡ nào đó. Một công ty bảo hiểm nọ đã mất khách hàng khi đối thủ của họ ra chiêu trò tấn công. Đó là khi đối thủ này biết được thời hạn hiệu lực của hợp đồng bảo hiểm hiện hành giữa khách hàng với công ty bảo hiểm nọ sắp hết hạn, và thế là một chiến dịch “tấn công” được chuẩn bị kỹ lưỡng. Những món quà nhỏ nhặt ngày lễ, những bữa ăn trưa có chủ ý theo kiểu “mưa dầm thâm lâu” đã có tác dụng.

Trong lĩnh vực dịch vụ viễn thông, các công ty cũng bày ra lăm mưu nhiều kế. Viettel với chiến dịch khuyến mãi rầm rộ đã kiểm được vô số khách hàng vốn có ý định “chung thân” với Vinaphone hay Mobiphone. Đã có thời, Viettel xuất hiện liên tục trên mặt báo với số lượng khách hàng tăng đến chóng mặt. Tuy nhiên, song song với nguồn tăng trưởng doanh thu và khách hàng là những lời than vãn của thượng đế : sóng yếu, dịch vụ chưa tương xứng.

## II. Các bước trong quy trình lập kế hoạch bán hàng

Quy trình lập kế hoạch marketing và bán hàng bắt đầu từ cấp công ty, với việc xác định sứ mệnh của công ty. Sau đó, quy trình này sẽ xác định mục tiêu của công ty, rồi đánh giá nguồn lực và các thách thức cũng như cơ hội từ môi trường. *Dựa vào các thông tin chung này, các chuyên gia marketing và bán hàng trong mỗi đơn vị kinh doanh có thể xây dựng chiến lược marketing và bán hàng riêng, triển khai chiến lược thông qua các kế hoạch hoạt động và thu thập thông tin phản hồi để giám sát và điều chỉnh chiến lược khi cần.* **Hình 2.2** trình bày các bước cơ bản của quy trình này.



**Hình 2.2 : Quy trình lập kế hoạch marketing và bán hàng.**

### 2.1. Xác định sứ mệnh và mục tiêu của tổ chức

Sứ mệnh (mission) của công ty là mục đích thiết yếu, giúp phân biệt các công ty với nhau.

Quy trình lập kế hoạch bắt đầu với việc xác định sứ mệnh (mission) của công ty, đây là mục đích thiết yếu, giúp phân biệt các công ty với nhau.

*Sứ mệnh là bản tuyên bố về lý do tồn tại của tổ chức, nó xác định phạm vi và các hoạt động kinh doanh cơ bản của một tổ chức. Sứ mệnh mô tả các khát vọng, các giá trị và những lý do hiện hữu của một tổ chức.* Nội dung của bản sứ mệnh thường chỉ rõ các khách hàng, thị trường và các hướng nỗ lực mong đợi. Một bản sứ mệnh tốt sẽ là nền tảng quan trọng cho việc thiết lập các mục tiêu và kế hoạch một cách có hiệu quả. *Chính vì lẽ đó trước khi lập kế hoạch các mục tiêu và kế hoạch hoạt động, các nhà quản trị bán hàng phải nhận thức đúng về sứ mệnh của tổ chức.*

Tuyên bố sứ mệnh nêu rõ mục tiêu tổng thể và phạm vi hoạt động của tổ chức, đồng thời cung cấp hướng dẫn chung cho các hoạt động quản trị trong tương lai. Nếu tuyên bố này thay đổi có nghĩa là triết lý quản trị của tổ chức và môi trường kinh doanh đã thay đổi.

Một tuyên bố sứ mệnh thông minh là cần thiết cho việc xác định rõ các mục tiêu của công ty. Thông thường, các tuyên bố sứ mệnh nghe vừa thực tế lại vừa lạc quan, tốt nhất là cân bằng được hai yếu tố đó, dù hai khái niệm có vẻ đối lập. Có bốn yếu tố cốt lõi được tìm thấy trong các tuyên bố hiệu quả chứa đựng yếu tố lạc quan vừa thực tế đó là có giá trị, cảm hứng, tính hợp lý và nét riêng biệt.

Trong một câu ngắn ngủi, tuyên bố sứ mệnh cần biểu đạt được giá trị của công ty là tại sao nó tồn tại; tuyên bố sứ mệnh đó cần truyền cảm hứng cho nhân viên; nghe thật thuyết phục, và càng chi tiết và hợp lý càng tốt. Hãy tìm ra một nhân tố chủ đạo cho công ty mình, và từ đó thiết lập bốn nhân tố kia.

Peter Drucker, tác giả chuyên viết về kinh doanh đã chỉ ra các ý nghĩa sâu xa của một bản tuyên bố sứ mệnh: "Một bản tuyên bố sứ mệnh có hiệu quả phải đáp ứng các tiêu chí sau : Rõ ràng, dễ hiểu. Ngắn gọn và cô đọng; Chỉ ra được tại sao ta làm việc đó và lý do tồn tại của tổ chức là gì ? Phải đưa ra được định hướng cho các hoạt động thích hợp và không quá hẹp; Phải thể hiện được các cơ hội và chỉ ra được cái mà xã hội nhớ đến chúng ta; Phù hợp với các khả năng riêng có của ta; Phải thấy được cam kết của chúng ta.

*Điều này có nghĩa là*, mỗi công ty đều cần có sự cam kết hướng đến các mục tiêu chung và các giá trị chia sẻ. Không có sự cam kết thì đó không phải là một công ty, mà chỉ là một đám người hỗn tạp. Một công ty phải có các mục tiêu đơn giản, rõ ràng, thống nhất. Sứ mệnh của tổ chức phải đủ lớn, đủ rõ ràng để tạo điều kiện hình thành một hoài bão chung. Các mục đích thể hiện sứ mệnh phải rõ ràng, công khai, và thường xuyên được tái khẳng định. Công việc đầu tiên của nhà quản trị là suy nghĩ, đặt ra, minh họa bằng ví dụ các mục tiêu, mục đích và giá trị nói trên. Công ty khởi đầu bằng sứ mệnh và những yêu cầu của nó. Điều này cho phép tập trung tổ chức vào hành động, định ra các chiến lược cụ thể để đạt các mục tiêu cốt yếu, tạo ra một tổ chức có cấu trúc và kỷ luật."

Mặc dù Peter Drucker, đã cảnh báo rằng tuyên bố sứ mệnh hiệu quả cần ngắn gọn, chi nên dù "để in vừa chiếc áo phông", nhưng các tổ chức thường định nghĩa bản thân bằng các tuyên bố dài dòng hơn. Trong thực tế đã có những công ty cô đọng các tuyên bố sứ mệnh bằng các khẩu hiệu hấp dẫn, thí dụ như :

Hàng bánh kẹo Kinh Đô :"Cho cuộc sống đẹp hơn mỗi ngày".

Hàng Mary Kay Cosmetics :"Tạo cơ hội vô hạn cho phụ nữ".

Công ty Microsoft :"Trao sức mạnh cho từng người trên trái đất".

Tổ chức Bảo vệ Bà mẹ và Trẻ em :"Bảo vệ trẻ em. Bảo tồn cuộc sống".

Mẫu xe Infiniti :"Màn trình diễn đầy cảm hứng".

Cà phê Trung Nguyên :"Khơi nguồn cảm hứng, khơi nguồn sáng tạo".

*Mục tiêu của việc lập kế hoạch marketing và bán hàng là kết quả và là điểm kết thúc của việc lập kế hoạch trong một khoảng thời gian xác định mà nhà lập kế hoạch bán hàng muốn đạt được trong tương lai cho tổ chức của họ. Mục tiêu là phương tiện để thực hiện sứ mệnh của tổ chức.*

*Lưu ý là tổ chức thường nêu rõ mục tiêu hay mục đích nền tảng của mình trong tuyên bố sứ mệnh hoàn chỉnh. Các mục tiêu này có ảnh hưởng đến việc phát triển*

những mục tiêu và kế hoạch marketing và bán hàng hỗ trợ. Một mục tiêu nghe dẽ hiểu cần tuyên bố rõ ý định cụ thể của tổ chức, như :

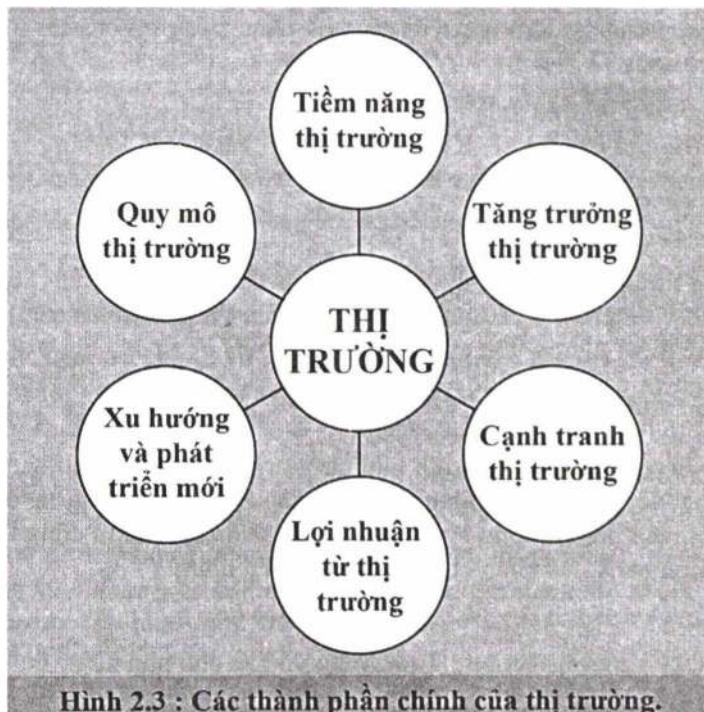
Tạo ra 15% lợi nhuận trong vòng 24 tháng tiếp theo.

Mở rộng thêm 25 cửa hàng mới trong năm tiếp theo.

Cải thiện 5 sản phẩm trong vòng 6 tháng tiếp theo.

Cắt giảm 10% chi phí sản xuất.

Giảm 20% lượng rác thải.



**Hình 2.3 : Các thành phần chính của thị trường.**

*Mục tiêu bán hàng nhất thiết phải dựa vào mục tiêu phát triển của công ty. Vì thế trước khi xác định mục tiêu bán hàng, người lập kế hoạch phải nghiên cứu mục tiêu, nhiệm vụ của công ty. Mục tiêu của công ty vừa là mục tiêu định hướng cho bộ phận bán hàng, vừa là xuất phát điểm cho việc triển khai các mục tiêu bán hàng cụ thể. Mục tiêu của công ty cần phải được phản ánh và cụ thể hóa thông qua các mục tiêu bán hàng. Xuất phát từ mối quan hệ này, khi xây dựng kế hoạch bán hàng, nhà lập kế hoạch bán hàng cần phải nghiên cứu nắm vững mục tiêu phát triển của công ty và các nhiệm vụ đặt ra để thực hiện mục tiêu đó.*

#### Xác định mục tiêu bán hàng

Mục tiêu bán hàng của công ty thường được xác định là khối lượng hàng bán, doanh số và doanh thu, thị phần và tốc độ phát triển thị phần của công ty, chi phí bán

hàng và lợi nhuận thu được từ hoạt động bán hàng. Các mục tiêu này bao gồm cả số tuyệt đối và con số tương đối. Đối với một số công ty, người ta còn quan tâm đến các chi tiêu khác nữa như là hàng tồn kho và quy định mức không chế, chi tiêu về thu nợ khách hàng. Các mục tiêu bán hàng được hình thành ở các cấp quản trị, các bộ phận, các khía cạnh khác nhau của hệ thống bán hàng của công ty :

Mục tiêu bán hàng chung của công ty; Mục tiêu bán hàng của các khu vực, vùng, bộ phận, cá nhân trong hệ thống bán hàng; Mục tiêu doanh số bán hàng; Mục tiêu chinh phục khách hàng; Các mục tiêu tài chính : Lợi nhuận/chi phí; Mục tiêu phát triển lực lượng bán hàng;

Tương ứng với yêu cầu quản trị và các kế hoạch cần lựa chọn các mục tiêu phấn đấu để hoàn thành mục tiêu bán hàng của công ty.

Các mục tiêu có thể được trình bày dưới dạng định tính hay định lượng. Trong quá trình xây dựng kế hoạch, các mục tiêu định tính thường được sử dụng dưới dạng phương hướng phấn đấu. Các mục tiêu này luôn được xác định trước làm cơ sở để xác định các mục tiêu định lượng.

#### Xác định kế hoạch bán hàng

Các kế hoạch bán và các chi tiêu có thể lập ra và tính toán theo các tiêu thức khác nhau :

##### Theo cấp quản trị :

Kế hoạch bán hàng của công ty; Kế hoạch bán hàng của bộ phận; Kế hoạch bán hàng của cá nhân.

##### Theo sản phẩm :

Kế hoạch bán hàng cho toàn bộ các sản phẩm được đưa ra bán của công ty; Kế hoạch bán hàng theo nhóm (ngành) hàng; Kế hoạch bán hàng cho một loại sản phẩm.

##### Theo khu vực địa lý :

Kế hoạch xuất khẩu; Kế hoạch tiêu thụ nội địa; Kế hoạch bán hàng trong vùng hay khu vực; Kế hoạch bán hàng theo địa bàn trọng điểm.

##### Theo nhóm khách hàng :

Kế hoạch bán buôn; Kế hoạch bán lẻ; Kế hoạch bán hàng theo các thị trường trọng điểm (nhóm khách hàng trọng điểm).

##### Theo hình thức bán :

Kế hoạch bán theo tổ đội; Kế hoạch bán hàng trả chậm;

##### Theo thời gian :

Kế hoạch bán năm; Kế hoạch bán quý; Kế hoạch bán tháng.

Tuy chúng tôi không trình bày một chương riêng về giám đốc bán hàng nhưng chương nào là công việc chính của giám đốc bán hàng thì đều có lưu ý.

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

### Công cụ hỗ trợ thiết lập mục tiêu

Một công cụ thiết lập mục tiêu hỗ trợ cho việc lập kế hoạch rất hiệu quả là nguyên tắc SMART. Nguyên tắc SMART là một nguyên tắc bao gồm 5 bước.

Bất cứ ai từ một “vận động viên” cho đến nhà quản trị cấp cao của một “tập đoàn công ty lớn” đều cần phải xác định một cách rõ ràng các đích đến để có thể thiết lập các mục tiêu cụ thể. *Tuy nhiên*, tại các công ty nhỏ của Việt Nam vẫn còn nhiều công ty chưa có hoặc còn thiếu các mục tiêu trọng tâm.

*Thông thường* khi được hỏi “trong tương lai kế hoạch kinh doanh của công ty là gì ?” thì các lãnh đạo của các công ty nhỏ thường trả lời chung chung là “có nhiều các hoạt động kinh doanh”. *Tuy nhiên*, chúng ta cũng biết rằng với bất cứ một vị tổng giám đốc có lòng tự trọng thì không bao giờ đề xuất hoặc đệ trình với đại hội đồng cổ đông về những mục tiêu mơ hồ hoặc mập mờ không rõ ràng của mình.

Cho dù chỉ là một công ty nhỏ với 50 nhân viên hay là một “đế chế” kinh doanh hùng mạnh thì sự thành công trong hoạt động kinh doanh phụ thuộc rất nhiều vào việc thiết lập các mục tiêu và khả năng thực thi tốt để đạt được các mục tiêu đã thiết lập. Người lập kế hoạch có thể giúp công ty có thể nhanh chóng rút ngắn khoảng cách tới thành công bằng việc áp dụng nguyên tắc SMART trong việc thiết lập các mục tiêu rõ ràng trong việc lập kế hoạch hiệu quả như sau :

#### Các mục tiêu SMART :

SMART là tên viết tắt các chữ đầu của 5 từ trong tiếng Anh : Cụ thể (Specific), Có thể đo lường được (Measurable), Có thể đạt được (Attainable/Achievable), Có tính thực tiễn cao (Relevant), Đúng hạn định (Time-Bound). Đây là một công cụ hết sức đơn giản được sử dụng để xác định cách thiết lập mục tiêu một cách rõ ràng để giúp công ty xây dựng một kế hoạch hành động chính xác nhằm đạt được kết quả tối ưu.

**Cụ thể (Specific) :** Tập trung vào thiết lập và định nghĩa một cách rõ ràng các mục tiêu lớn. *Ví dụ như*, “Tim kiếm thêm được 2 khách hàng mới có doanh thu trên 1 tỷ USD trong lĩnh vực trang thiết bị y tế” là mục tiêu có ý nghĩa thiết thực hơn là một mục tiêu chung chung : “có thêm nhiều khách hàng để phát triển hoạt động kinh doanh”. Càng xác định mục tiêu rõ ràng, cụ thể thì càng tạo ra quyền lực : đó là quyền lực mục tiêu. Mục tiêu càng tập trung thì nó tạo ra một sức hút như nam châm có thể hút mọi nguồn lực của công ty hướng tới nó. Càng tập trung nguồn lực thì càng tạo ra sức mạnh để đạt được các mục tiêu đó.

**Có thể đo lường được (Measurable) :** Một mục tiêu mà không có kết quả có thể đo lường được thì cũng giống như thi đấu thể thao mà không ghi nhận tỷ số, kết quả. Con số hay số liệu ghi nhận được là một phần quan trọng trong hoạt động của công ty. Hãy đặt các con số rõ ràng trong các mục tiêu để biết là công ty đang ở đâu

trong quá trình thực hiện mục tiêu. Một mục tiêu mà được viết lên bảng đặt tại trụ sở của công ty thì nó tạo ra sự nhắc nhở hàng ngày đối với nhà quản trị cũng như nhân viên tập trung vào kết quả mà công ty muốn đạt được.

**Có thể đạt được (Attainable/Achievable)** : Các nhà quản trị của các công ty nhỏ thường đặt ra các mục tiêu mà nằm ngoài tầm với của họ. Không ai có thể đặt mục tiêu qua một đêm có thể kiếm hàng tỷ USD !!! Những nhà đầu tư mạo hiểm hay các cổ đông lạc quan nhất cũng không thể đặt lòng tin của họ vào một kế hoạch kinh doanh có những mục tiêu quá xa vời. Mặc dù là rất hy vọng và tin tưởng vào tương lai của công ty, nhưng cũng cần phải có những bước đi vững chắc dựa trên các điều kiện thực tế. Thường xuyên đổi chiếu và kiểm tra với các công ty cùng ngành về tốc độ tăng trưởng của họ để có thể thiết lập ra các mục tiêu khôn ngoan.

**Có tính thực tiễn cao (Relevant)** : Những mục tiêu kinh doanh mà có thể đạt được phải được dựa trên các điều kiện hiện thời và thực tế trong môi trường kinh doanh. Công ty có thể có mong muốn là tăng doanh thu lên thêm 50% và là một năm tốt nhất trong hoạt động kinh doanh thì người lập kế hoạch cũng phải tính tới việc suy thoái kinh tế và có thêm nhiều đối thủ cạnh tranh “nặng ký” tham gia vào thị trường của mình thì việc thiết lập các mục tiêu cũng cần hết sức chú ý tới sự tương quan trong điều kiện thị trường cạnh tranh khốc liệt.

**Đúng hạn định (Time-Bound)**: Mục tiêu kinh doanh hay đích đến của công ty sẽ không thể thực hiện được nếu không có hạn định cho nó. Cho dù công ty đặt ra mục tiêu là mở rộng tìm kiếm thêm 5 khách hàng mới và tăng doanh thu tăng thêm 20% nữa thì cũng cần phải thiết lập cho nó mục tiêu hạn định về thời gian phải hoàn thành các mục tiêu này.

#### Ví dụ về mục tiêu SMART :

Có thể đưa ra ví dụ “Tìm thêm 2 khách hàng mới có doanh thu trên 200 triệu USD trong lĩnh vực kinh doanh trang thiết bị y tế tại TP HCM hoàn thành xong trong vào cuối quý 4 năm 2016 thông qua các hoạt động marketing và hội chợ thương mại chuyên ngành”.

Khi mục tiêu của công ty đã là SMART rồi, thì cần phải thiết lập các nhiệm vụ và chương trình hành động để hoàn thành mục tiêu đó. Hàng kỳ phải có kế hoạch rà soát lại việc thực hiện mục tiêu và điều chỉnh nếu thấy cần thiết. Đối với các công ty vừa và nhỏ thì việc thiết lập các mục tiêu là một công cụ cần thiết để có thể thành công trong kinh doanh. Hãy luôn luôn nhớ là SMART.

#### 2.2. Đánh giá nguồn lực của tổ chức, rủi ro cũng như cơ hội từ môi trường

Bước thứ hai của quy trình lập kế hoạch marketing và bán hàng là đánh giá điểm mạnh, điểm yếu của tổ chức và các cơ hội hiện có. Đánh giá nguồn lực của tổ chức, rủi ro cũng như cơ hội từ môi trường là việc phân tích môi trường nội bộ và môi trường bên ngoài tác động đến việc tiêu thụ sản phẩm của của công ty.

Nguồn lực<sup>3</sup> của tổ chức bao gồm năng lực sản xuất, marketing, tài chính, công nghệ và nhân viên. Người lập kế hoạch phải xác định được điểm mạnh và điểm yếu của tổ chức. Điểm mạnh giúp xác lập mục tiêu, phát triển kế hoạch để đáp ứng những mục tiêu đó và tận dụng các cơ hội marketing và bán hàng. Có một công cụ hữu hiệu để đánh giá nguồn lực của tổ chức là phân tích SWOT (điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức) giúp người lập kế hoạch so sánh điểm mạnh và điểm yếu bên trong của tổ chức với các cơ hội và thách thức bên ngoài. Thời cơ chiến lược giúp xác định những khoảng thời gian giới hạn khi các yếu cầu chính yếu của thị trường phù hợp nhất với năng lực của công ty.

Có nhiều yếu tố môi trường tác động đến cơ hội marketing và bán hàng. Tác động môi trường có thể xuất phát từ nội bộ tổ chức và môi trường bên ngoài. Ví dụ như, phương tiện truyền thông xã hội trực tuyến đã làm thay đổi hoạt động truyền thông giữa các cá nhân, cũng như giữa công ty với khách hàng.

Môi trường bán hàng là một tập hợp những lực lượng “không khống chế được” mà các công ty phải chú ý đến khi xây dựng kế hoạch bán hàng.

Môi trường bán hàng của công ty là tập hợp những chủ thể tích cực và những lực lượng hoạt động ở bên ngoài công ty và có ảnh hưởng đến khả năng chỉ đạo bộ phận marketing và bán hàng, thiết lập và duy trì mối quan hệ hợp tác tốt đẹp với các khách hàng mục tiêu.

Do tính chất luôn biến động, không chế và hoàn toàn bất định, môi trường bán hàng động chạm sâu sắc đến khả năng lập kế hoạch và bán hàng. Những biến đổi diễn ra trong môi trường này không thể gọi là chậm và có thể dự đoán trước được. Nó có thể gây ra những điều bất ngờ lớn và những hậu quả nặng nề. Vì thế các nhà bán hàng cần phải chú ý theo dõi tất cả những diễn biến của môi trường bằng cách sử dụng vào mục đích này việc thu thập thông tin marketing thường ngày bên ngoài công ty.

*Môi trường bên ngoài gồm có môi trường vĩ mô và môi trường vi mô.* Môi trường vi mô là những lực lượng có quan hệ trực tiếp với bản thân công ty và những khả năng phục vụ khách hàng của nó, tức là những người cung ứng, những người môi giới marketing, các khách hàng, các đối thủ cạnh tranh và công chúng trực tiếp. Môi trường vĩ mô là những lực lượng trên bình diện xã hội rộng lớn hơn, có ảnh hưởng đến môi trường vi mô, như các yếu tố nhân khẩu, kinh tế, tự nhiên, kỹ thuật, chính trị và văn hóa. Việc phân tích ảnh hưởng của môi trường đến bán hàng là một vấn đề hết sức rộng lớn mà trang sách có hạn nên chúng tôi chỉ sơ lược vài nét chủ yếu.

Thông qua việc nghiên cứu môi trường bán hàng, người lập kế hoạch có thể xác định được các thông tin liên quan đến việc lập kế hoạch bán hàng như :

<sup>3</sup> Đánh giá nguồn lực của tổ chức chính là việc phân tích SWOT và phân tích môi trường nội bộ nhưng không có điều kiện để trình bày trong quyển sách này, các bạn hãy tìm đọc trong quyển sách “Quản trị học trong xu thế hội nhập” Lưu Đan Thơ, NXB Tài Chính, năm 2015, từ trang 515-556.

**Năng lực thị trường :** Khối lượng bán hàng cao nhất có thể đạt đến của một sản phẩm hàng hóa trên thị trường đối với tất cả các đối thủ cạnh tranh trong một giai đoạn nhất định.

**Năng lực thị trường** có thể xác định theo khu vực lãnh thổ và theo phân loại khách hàng.

**Doanh số của ngành hàng :** Khối lượng hàng bán thực sự của một ngành nhất định trên thị trường cụ thể trong một giai đoạn nhất định,

**Doanh số ngành hàng** tương tự như năng lực thị trường nhưng thường khác nhau do điều kiện để mô tả năng lực thị trường là điều kiện lý tưởng.

**Năng lực bán hàng của công ty :** Phản ánh khả năng cung cấp hướng vào công ty là khối lượng bán hàng cao nhất mà công ty có thể đạt đến từ năng lực thị trường nhờ các nguồn lực và khả năng sẵn có của công ty.

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

#### **Phân tích môi trường vĩ mô<sup>4</sup>**

Là việc phân tích các yếu tố, các lực lượng hoặc các thể chế bên ngoài tổ chức mà khi xuất hiện thì phạm vi ảnh hưởng của nó là rộng lớn và những yếu tố này thường ảnh hưởng gián tiếp đến tổ chức. Phạm vi rộng lớn được hiểu là các yếu tố vĩ mô này có thể tác động đồng thời đến các tổ chức trong nhiều ngành kinh doanh hoặc lĩnh vực hoạt động, *thậm chí* nó có thể ảnh hưởng đến tất cả mọi tổ chức cả lĩnh vực kinh doanh lẫn không kinh doanh. Các yếu tố môi trường vĩ mô bao gồm : môi trường nhân khẩu, kinh tế, tự nhiên, công nghệ, văn hóa, chính trị và pháp luật.

#### **Môi trường nhân khẩu**

Lực lượng đầu tiên của môi trường cần theo dõi là dân số, bởi vì con người tạo nên thị trường. Nhà lập kế hoạch bán hàng quan tâm sâu sắc đến quy mô, mật độ và tỷ lệ tăng dân số, những đổi thay về mặt dân số, sự phân bố tuổi tác và cơ cấu dân tộc, trình độ học vấn, mẫu hình hộ gia đình, giới tính, nghề nghiệp,... Chúng ta nghiên cứu những đặc điểm và xu hướng chủ yếu về nhân khẩu và minh họa những hàm ý của chúng đối với việc lập kế hoạch bán hàng.

##### *Cơ cấu tuổi của dân số quyết định các nhu cầu*

Dân số có thể chia thành sáu nhóm tuổi : chưa đến tuổi đi học, tuổi đi học, thiếu

<sup>4</sup> Việc phân tích môi trường vĩ mô và vi mô ảnh hưởng đến việc lập kế hoạch và bán hàng rất quan trọng nhưng vì trang sách có hạn, chúng tôi chỉ phân tích sơ lược, bạn đọc muốn hiểu sâu hơn hãy tìm đọc “*Marketing hiện đại*”, chương 3, từ trang 61-124, Lưu Đan Thọ, NXB Tài Chính, năm 2015.

nhiên, thanh niên tuổi từ 25 đến 40, trung niên tuổi từ 40 đến 65 và cao niên tuổi từ 65 trở lên. Đối với người bán hàng, đó là dấu hiệu cho biết các loại sản phẩm và dịch vụ nào sẽ có nhu cầu lớn trong vài năm tới. Việt Nam đang trong thời kỳ dân số vàng (thời kỳ cơ cấu dân số có số người trong độ tuổi lao động chiếm tỷ lệ cao hơn số người phụ thuộc), nhưng từ sau năm 2018, Việt Nam sẽ phải đổi mới với tình trạng dân số già đi và số người phụ thuộc sẽ gia tăng. *Thí dụ như*, nhóm những người cao niên tăng sau năm 2018 sẽ dẫn đến tăng nhu cầu của những cộng đồng cần sự giúp đỡ trong cuộc sống, về những mặt hàng định suất nhỏ, trang thiết bị y tế. Những cửa hàng cung cấp thực phẩm cho những người cao niên sẽ cần ánh sáng mạnh hơn nữa, các bảng yết thi phải in chữ to hơn, và phòng nghỉ ngơi an toàn. Những nhà bán hàng Việt Nam khôn ngoan cần biết phân nhỏ các nhóm tuổi hơn nữa đối với các thị trường mục tiêu như : học sinh có thu nhập và sức mua, bà mẹ, trẻ sơ sinh, thu nhập gấp đôi không có con, hai người kiếm tiền và có con, những người cao niên sung túc... Mỗi nhóm có một số nhu cầu sản phẩm và dịch vụ nhất định, những sở thích về phương tiện truyền thông và hình thức bán lẻ, sẽ giúp người làm kế hoạch bán hàng xác định chi tiết hơn những hàng hóa để tung ra thị trường.

*Hiện nay*, chúng ta đang sống trong một thế giới có quá nhiều thay đổi, *trong đó* bao hàm những đổi thay về mặt dân số. Những sự biến động về dân số có thể làm thay đổi về mặt lượng của thị trường (tăng hoặc giảm quy mô dân số sẽ dẫn đến tăng hoặc giảm quy mô thị trường) đồng thời nó cũng ảnh hưởng trực tiếp, làm thay đổi về mặt chất của thị trường (Tuổi trung bình cao hơn trong cơ cấu tuổi tác của dân số sẽ dẫn đến sự gia tăng về nhu cầu liên quan đến sức khỏe trong cộng đồng dân chúng).

### Môi trường kinh tế

Thị trường cần có sức mua và khách hàng. Sức mua hiện có trong một nền kinh tế phụ thuộc vào thu nhập hiện có, giá cả, lượng tiền tiết kiệm, nợ nần và khả năng có thể vay tiền. Những người bán hàng phải theo dõi chặt chẽ những xu hướng chủ yếu trong thu nhập và các kiểu chi tiêu của người tiêu dùng. Các yếu tố chính của môi trường kinh tế là chu kỳ kinh tế : tăng trưởng và suy thoái, tổng sản phẩm quốc nội, sức mua ngang giá, tiền lương và thu nhập, lạm phát và giảm phát, lãi suất ngân hàng và cán cân thanh toán nhưng rất tiếc không có điều kiện trình bày trong phần này. Các bạn hãy tìm đọc trong các quyển sách mà chúng tôi gợi ý.

### Phân phối thu nhập

Các nước rất khác nhau về mức và cách phân phối thu nhập. Yếu tố quyết định là cơ cấu công nghiệp.

Trong nền kinh tế cơ cấu công nghiệp còn lạc hậu, đại bộ phận dân cư làm nông nghiệp đơn thuần. Họ tiêu dùng hầu hết sản phẩm làm ra và đem trao đổi số còn lại để lấy các hàng hóa và dịch vụ đơn giản. Họ tạo rất ít cơ hội cho người bán hàng.

Những nền kinh tế “xuất nguyên liệu” thường giàu một hay nhiều nguồn tài nguyên thiên nhiên, nhưng nghèo về các mặt khác. Phần lớn thu nhập đều do xuất

khầu những tài nguyên đó mà có. Ví dụ như Việt Nam hầu như phải xuất đi nguyên vật liệu thô rất ít giá trị gia tăng.

Với Việt Nam, khi quy mô sản xuất tăng lên đất nước phải dựa nhiều hơn vào việc nhập khẩu nguyên liệu, sắt thép, máy móc hạng nặng và ít phải nhập khẩu lưới đánh cá, các sản phẩm của giấy và thực phẩm chế biến. Quá trình công nghiệp hóa của Việt Nam đã tạo ra một giai tầng mới, giàu có và một tầng lớp trung lưu nhỏ nhưng đang phát triển lên, cả hai tầng lớp này đều yêu cầu các kiều hàng hóa cao cấp mới, hầu hết phải nhập khẩu.

Còn trong nền kinh tế công nghiệp là người xuất khẩu chủ yếu những hàng hóa làm ra và vốn đầu tư. Họ mua hàng công nghiệp của nhau và cũng xuất khẩu cho nhau như các kiều nền kinh tế khác để trao đổi nguyên liệu và các bán thành phẩm. Những hoạt động sản xuất to lớn và đa dạng của những nước công nghiệp này và tầng lớp trung lưu rất đông đảo của họ đã làm cho những nước phát triển này trở thành những thị trường giàu có đối với tất cả các loại hàng hóa.

Phân phối thu nhập có quan hệ với cơ cấu công nghiệp của đất nước, nhưng đồng thời cũng chịu ảnh hưởng của hệ thống chính trị.

### *Tiết kiệm, nợ, khả năng vay tiền*

Việc chi tiêu của người tiêu dùng chịu ảnh hưởng của việc tiết kiệm, nợ nần và khả năng vay tiền. Ví dụ, người Nhật tiết kiệm khoảng 18% thu nhập của mình, trong khi những người tiêu dùng Việt Nam chỉ tiết kiệm khoảng 6%. Kết quả là các ngân hàng Nhật có thể cho các công ty Nhật vay tiền với lãi suất thấp hơn nhiều so với các ngân hàng Việt Nam, và chính khả năng có được vốn rẻ hơn này đã giúp các công ty Nhật phát triển nhanh hơn. Những người tiêu dùng Việt Nam cũng có tỷ lệ nợ trên thu nhập cao và điều này lại làm chậm lại những khoản chi tiêu cho nhà ở và những mặt hàng cao cấp.

Ở Việt Nam có khả năng vay tín dụng rất dễ, song lãi suất khá cao, đặc biệt là đối với những người đi vay có thu nhập tương đối thấp. Những người bán hàng phải theo dõi kỹ lưỡng mọi biến động lớn trong thu nhập, giá sinh hoạt, lãi suất, các kiều tiết kiệm và vay tiền, bởi vì chúng có thể có ảnh hưởng lớn, đặc biệt là đến những công ty, những sản phẩm có mức độ nhạy cảm cao đối với thu nhập và giá.

### **Môi trường tự nhiên**

Trong nhiều năm qua, điều kiện của môi trường tự nhiên ngày càng xấu đi đã trở thành một trong các vấn đề quan trọng đặt ra trước các công ty. Ở nhiều thành phố trên thế giới tình trạng ô nhiễm không khí và nước đã đạt tới mức độ nguy hiểm. Một mối lo rất lớn là các hóa chất công nghiệp đã tạo ra lỗ thủng trên tầng Ozone gây nên hiệu ứng nhà kính, tức là làm cho trái đất nóng lên đến mức độ nguy hiểm. Những người bán hàng cần nhạy bén với những mối đe dọa và cơ hội gắn liền với ba xu hướng trong môi trường tự nhiên.

### *Thiếu hụt nguyên liệu*

Tài nguyên của trái đất có loại vô hạn, loại hữu hạn, có thể tái tạo được và loại hữu hạn không tái tạo được. Nguồn tài nguyên vô hạn, như không khí, không đặt ra vấn đề cấp bách, mặc dù có một số nhóm đã thấy có mối nguy hiểm lâu dài. Các nhóm bảo vệ môi trường đã vận động cấm sử dụng một số hóa chất nhất định trong các bình xịt, vì chúng có khả năng phá hủy tầng Ozone của khí quyển. Ở một số khu vực trên thế giới, nước đã là một vấn đề lớn. Những nguồn tài nguyên hữu hạn, tái tạo được, như rừng và thực phẩm, cần được sử dụng một cách khôn ngoan. Những nguồn tài nguyên hữu hạn không tái tạo được, như dầu mỏ, than đá, kẽm, bạc, sẽ đặt ra một vấn đề nghiêm trọng khi gần đến lúc bị cạn kiệt.

### *Chi phí năng lượng tăng*

Một nguồn tài nguyên hữu hạn không thể tái tạo - dầu mỏ - đã đe ra những vấn đề nghiêm trọng cho nền kinh tế thế giới. Giá dầu mỏ tăng vọt đã thúc đẩy việc tìm kiếm ráo riết những dạng năng lượng khác. Than đá lại trở nên phổ biến và các công ty đã tìm kiếm những phương tiện có ý nghĩa thực tiễn để khai thác năng lượng mặt trời, hạt nhân, gió và các dạng năng lượng khác. Chỉ riêng trong lĩnh vực năng lượng mặt trời đã có hàng trăm công ty tung ra những sản phẩm thế hệ đầu tiên để khai thác năng lượng mặt trời phục vụ sưởi ấm nhà ở và các mục đích khác. Một số công ty đã tìm cách chế tạo ô tô điện có giá trị thực tiễn và treo giải thưởng hàng tỷ bạc cho người đoạt giải.

### *Mức độ ô nhiễm tăng*

Một số hoạt động công nghiệp chắc chắn sẽ hủy hoại chất lượng của môi trường tự nhiên. Hãy xét việc loại bỏ các chất thải hóa học và hạt nhân, mức độ nhiễm thủy ngân gây nguy hiểm của nước biển, các hóa chất gây ô nhiễm khác trong đất và thực phẩm và việc vứt bừa bãi trong môi trường những chai lọ, các vật liệu bao bì bằng nhựa và chất khác không bị phân hủy sinh học.

Mỗi lo lắng của công chúng đã tạo ra một cơ hội bán hàng cho những ai nhạy bén. Nó đã tạo ra một thị trường lớn cho các giải pháp kiểm soát ô nhiễm, như tháp lọc khí, các trung tâm tái sinh và hệ thống bãi thải. Nó dẫn đến chỗ tìm kiếm những phương án sản xuất và bao gói hàng hóa không hủy hoại môi trường. Những nhà bán hàng khôn ngoan thay vì để bị chậm chân, đã chủ động có những chuyển biến theo hướng bảo vệ môi trường để không bị khách hàng tẩy chay.

### *Môi trường công nghệ*

Một lực lượng quan trọng nhất, định hình cuộc sống của con người là công nghệ. Công nghệ đã tạo ra những điều kỳ diệu như penicillin, mổ tim mờ, và thuốc tránh thai... Nó cũng đã gây ra những nỗi kinh hoàng như bom khinh khí, khí độc đối với hệ thần kinh và súng tiêu liên. Nó đã đem lại cho ta những thứ vừa lợi vừa hại, như ôtô, trò chơi video, bánh mì trắng. Thái độ của người ta đối với công nghệ tùy thuộc vào chỗ người đó nghĩ nhiều đến những điều kỳ diệu hay những điều kinh hoàng mà nó đem lại.

Mỗi công nghệ mới đều là một lực lượng “phá hoại một cách sáng tạo”. Transistor đã gây thiệt hại cho ngành sản xuất bóng điện tử, kỹ thuật sao chụp Xerox đã gây thiệt hại cho nghề sản xuất giấy than, ôtô đã gây thiệt hại cho ngành đường sắt, và truyền hình đã gây thiệt hại cho báo chí. Đáng lẽ ra những ngành cũ phải chuyển sang những ngành mới, song nhiều ngành đã chống lại hay xem thường chúng và kết quả là những công ty của ngành đó bị suy sụp.

Mỗi công nghệ đều tạo ra một hậu quả lâu dài quan trọng mà không phải bao giờ cũng có thể thấy trước được. Ví dụ, thuốc tránh thai làm cho gia đình nhỏ hơn, nhiều bà vợ đi làm hơn và phần thu nhập được tùy ý sử dụng cũng lớn hơn, dẫn đến chi tiêu nhiều hơn cho chuyện du lịch nghỉ ngơi, mua sắm những hàng hóa lâu bền và những thứ khác.

Người bán hàng phải theo dõi các xu hướng sau đây trong công nghệ.

### *Sự tăng tốc của việc thay đổi công nghệ*

Rất nhiều sản phẩm thông thường ngày nay cách đây 30 năm không thể kiểm đâu ra, thí dụ như máy tính cá nhân, đồng hồ đeo tay hiện số, đầu máy video hay máy fax,... Ngày nay đang có sự tăng tốc trong phát minh, khai thác và truyền bá các công nghệ mới. Ngày càng nhiều ý tưởng đã đem lại kết quả, và thời gian từ khi có các ý tưởng mới đến khi thực hiện thành công đang được rút ngắn nhanh chóng, và thời gian từ khi đưa vào sản xuất đến đỉnh cao của sản xuất cũng được rút ngắn đáng kể. Chín mươi phần trăm những nhà khoa học cũ hiện nay vẫn còn sống, và công nghệ đã tự nuôi mình.

### *Những cơ hội đổi mới vô hạn*

Ngày nay các nhà khoa học đang nghiên cứu một loạt những công nghệ mới rất kỳ lạ sẽ tạo nên một cuộc cách mạng đối với các sản phẩm và các quá trình sản xuất của ta. Những công trình nghiên cứu lý thú nhất đang được tiến hành trong các lĩnh vực công nghệ sinh học, điện tử chất rắn, robot học và các khoa học vật liệu... Ngày nay các nhà khoa học đang nghiên cứu cách chữa bệnh AIDS hữu hiệu hơn, thuốc trường sinh, thuốc giảm đau, robot làm việc nhà, thuốc tránh thai tuyệt đối an toàn, và thực phẩm ngon, bồ dưỡng không gây béo. Ngoài ra các nhà khoa học cũng nghiên cứu những sản phẩm viễn tưởng, như ôtô bay, truyền hình ba chiều và những khu nhà trong vũ trụ. Trong mọi trường hợp, thách thức không chỉ là về mặt kỹ thuật, mà là cả về mặt thương mại, tức là phải phát triển được những phương án vừa túi tiền cho các sản phẩm đó.

### *Quy định về thay đổi công nghệ ngày càng chặt chẽ*

Khi sản phẩm ngày càng phức tạp hơn, công chúng cần được bảo đảm an toàn chắc chắn. Vì vậy các cơ quan nhà nước đã tăng cường quyền lực của mình đối với việc kiểm tra và nghiêm cấm những sản phẩm có khả năng không an toàn. Việc thay đổi công nghệ gấp phải sự chống đối của những người xem đó là một sự đe dọa tự nhiên, cuộc sống riêng tư, tính chất đơn giản và thậm chí cả loài người nữa. Nhiều nhóm khác nhau đã phản đối việc xây dựng các nhà máy điện nguyên tử, các ngôi nhà

cao tầng và những cơ sở giải trí trong các vườn quốc gia. Họ đòi hỏi phải đánh giá các công nghệ mới về mặt công nghệ trước khi thương mại hóa chúng.

Người lập kế hoạch bán hàng cần hiểu rõ là môi trường công nghệ luôn thay đổi và nắm được các công nghệ mới đó có thể phục vụ nhu cầu của con người như thế nào. Họ cần hợp tác chặt chẽ với những ai làm công tác nghiên cứu và phát triển để khuyến khích họ nghiên cứu hướng theo thị trường nhiều hơn. Họ phải cảnh giác với các hậu quả không mong muốn của mọi đổi mới có thể gây thiệt hại cho người sử dụng và tạo ra sự mất tín nhiệm cùng thái độ chống đối của người tiêu dùng.

### **Môi trường chính trị và pháp lý**

Những quyết định marketing và bán hàng chịu tác động mạnh mẽ của các biến đổi trong môi trường chính trị. Môi trường này gồm có luật pháp, các cơ quan nhà nước và những nhóm gây sức ép có ảnh hưởng và hạn chế các tổ chức và cá nhân khác nhau trong xã hội. Hiện nay có khá nhiều đạo luật điều chỉnh hoạt động kinh doanh, gây cản trở đến hoạt động kinh doanh. Luật kinh doanh có một số mục đích :

Thứ nhất là bảo vệ các công ty trong quan hệ với nhau. Các giám đốc điều hành công ty đều ca ngợi cạnh tranh nhưng lại cố gắng vô hiệu cạnh tranh khi nó động chạm đến mình. Khi bị đe dọa, một số người đã tham gia vào việc định giá rất chi li hay khuyến mãi hãy những mưu toan xiết chặt việc phân phối. Cho nên đã phải thông qua những đạo luật xác định và ngăn chặn cạnh tranh không lành mạnh.

Mục đích thứ hai của việc điều chỉnh của chính quyền là bảo vệ tiêu dùng trước tình trạng kinh doanh gian dối. Nếu chỉ còn lại một mình, một số công ty sẽ giảm chất lượng sản phẩm của mình, quảng cáo sai sự thực, đánh lừa bằng bao bì và dùng giá để câu khách. Nhiều cơ quan đã xác định và ngăn chặn những hành vi gian dối đối với người tiêu dùng. Nhiều nhà quản trị đã giận dữ mỗi khi có thêm một đạo luật bảo vệ người tiêu dùng, chỉ có một số rất ít đã cho rằng phong trào bảo vệ người tiêu dùng có thể là một việc tốt nhất đã làm được.

Mục đích thứ ba của quy định của chính quyền là bảo vệ lợi ích của xã hội chống lại những hành vi bừa bãi trong kinh doanh. Có thể xảy ra trường hợp tổng sản phẩm quốc gia của một nước tăng lên, nhưng chất lượng cuộc sống lại giảm sút. Mục đích chính của những đạo luật mới và/hay việc cưỡng chế thi hành là nhằm buộc các công ty phải gánh vác những chi phí xã hội do quá trình sản xuất hay sản phẩm của họ gây ra.

Tuy vậy, phận sự của những người lập kế hoạch bán hàng là phải nắm vững những đạo luật bảo vệ cạnh tranh, người tiêu dùng và xã hội. Nói chung, các công ty đều xây dựng những thủ tục xem xét tính hợp pháp và ban hành những tiêu chuẩn đạo đức để hướng dẫn những nhà quản trị bán hàng của mình. Song có một số nhà bán hàng vẫn phản nàn rằng có quá nhiều quyết định marketing và bán hàng là do bộ phận pháp lý đưa ra và họ muốn có được quyền tự do hơn một chút trong việc thông qua quyết định gây trở ngại cho các hoạt động của bán hàng.

*Quy định pháp luật của nhà nước có thể làm ảnh hưởng đến hoạt động bán hàng rất đa dạng. Các lệnh cấm bán hàng của chính phủ có thể hạn chế thị trường và hạn chế cơ hội kinh doanh. Thí dụ như, việc cấm kinh doanh vàng miếng của ngân hàng nhà nước vừa qua thực sự đã làm hạn chế quyền sở hữu chính đáng của người dân trong việc tích trữ và bảo tồn đồng vốn bằng vàng và đã gây khó khăn và hạn chế quyền kinh doanh hợp pháp của các công ty kinh doanh vàng bạc. Những hạn chế bằng các “chính sách giật cục” thay đổi như chong chóng làm nhiều công ty phải chết oan và những biện pháp hành chính phi thị trường như vậy cần phải hạn chế tối đa và không nên áp dụng trong nền kinh tế vận hành theo cơ chế thị trường.*

*Một ví dụ khác, quy định của Luật Cảnh Tranh Việt Nam không cho phép giảm giá vượt quá 50 % giá bán trước đó đã khiến nhiều công ty Việt Nam gặp khó khăn dở khóc, dở cười. Sản phẩm bị lỗi trong quá trình vận chuyển như bị bóp méo, bao bì hư hoặc hàng trưng bày, hàng thực phẩm tươi sống, hàng gần hết hạn sử dụng,... khi đó các công ty sẵn sàng chấp nhận chịu lỗ để giải phóng kho, thu hồi một phần vốn, giảm giá tối đa để bán hàng nhanh... Sản phẩm vi tính và hàng thời trang theo mùa có tuổi đời rất ngắn vì sự thay đổi công nghệ diễn ra rất nhanh, thường chỉ sau 6 tháng là lỗi thời và càng khó bán vì đã có sản phẩm thay thế nên nhà sản xuất muốn giảm giá mạnh để thu hồi vốn nhưng không được phép. Thế nhưng vì vướng quy định không được giảm giá hơn 50 % nên siêu thị điện máy Chợ Lớn chỉ có thể thanh lý nội bộ do đó kết quả rất chậm. Việt Nam đang hội nhập sâu rộng với thị trường thế giới cần phải làm theo thông lệ quốc tế. Không thể một mình một chợ với những quy định không giống ai, đưa ra con số dừng ở mức 50 % là cảm tính và chủ quan.*

*Luật pháp của chúng ta dần hoàn thiện và đầy đủ hơn, nhưng so với yêu cầu hội nhập, luật pháp chúng ta vẫn còn cần phải bổ sung nhiều hơn nữa. Tuy nhiên, một vấn đề khác cũng cần được quan tâm là việc thực thi các bộ luật trong thực tiễn - có luật mà không thi hành thì cũng như không, là hiệu lực của cơ chế quản lý nhà nước mà tình trạng *trên nói dưới không nghe, hay phép vua thua lệ làng* đang là một khó khăn không nhỏ đối với hoạt động kinh doanh và phi kinh doanh của các tổ chức trên đất nước Việt Nam chúng ta. Thí dụ như, tuy Việt Nam chúng ta đã có luật sở hữu trí tuệ, luật bản quyền tác giả nhưng hầu như không được thực thi nghiêm túc đầy đủ đã gây những tác hại khôn lường cho các tác giả và các công ty đầu tư. Nạn sao chép, photocopy tràn lan, vô tội vạ đã làm nản lòng những nhà đầu tư chân chính. Khi một nhà sáng chế phát minh ra một sản phẩm mới, sản xuất ra một bộ phim mới, phát triển ra một phần mềm mới, viết ra một quyển sách mới có thể hao tốn rất nhiều công sức và tiền của mà không được bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ thì thử hỏi có ai còn dám đầu tư nữa ? Những kè bát chính sao chép và ăn cắp bản quyền thì “*thùa nước đục thả câu*” trực lợi siêu lợi nhuận vì không phải bỏ tiền đầu tư tốn kém làm vẫn đục và ảnh hưởng nghiêm trọng đến môi trường kinh doanh.*

### **Môi trường văn hóa**

*Văn hóa là một hiện tượng tồn tại khách quan và có giá trị lâu bền trong xã hội loài người. Mỗi con người, mỗi nhà quản trị, mỗi tổ chức đều thuộc về một nền văn*

*hóa cụ thể và chịu ảnh hưởng của nền văn hóa đó. Xã hội mà con người lớn lên trong đó đã định hình niềm tin cơ bản, giá trị và các chuẩn mực của họ. Con người hấp thụ hầu như một cách không có ý thức, một thế giới quan xác định mối quan hệ của họ với chính bản thân mình, với người khác, với tự nhiên và với vũ trụ. Sau đây là một số đặc điểm và xu hướng văn hóa chủ yếu mà người lập kế hoạch bán hàng cần quan tâm.*

### *Những giá trị văn hóa cốt lõi bền vững*

Những người sống trong một xã hội cụ thể có rất nhiều niềm tin và giá trị cốt lõi có khuynh hướng tồn tại lâu bền. Chẳng hạn như hầu hết người Việt Nam đều tin rằng là phải làm việc, lập gia đình, làm công việc từ thiện và sống lương thiện. Những niềm tin và giá trị cốt lõi như thế được truyền từ bồ mẹ sang con cái và được các định chế xã hội, như nhà trường, nhà thờ, công ty, nhà nước củng cố thêm.

Những niềm tin và giá trị thứ yếu của con người dễ thay đổi hơn. Việc tin tưởng vào thế chế hôn nhân là một niềm tin cốt lõi, còn việc tin vào điều là người ta phải lập gia đình sớm là một niềm tin thứ yếu. Những người bán hàng kế hoạch hóa gia đình có thể đạt được kết quả nhiều hơn trong việc thuyết phục mọi người nên thành lập gia đình muộn, chứ không thể thuyết phục họ hoàn toàn không nên lập gia đình. Những người làm marketing và bán hàng có một số cơ may để thay đổi các giá trị thứ yếu chứ có rất ít khả năng thay đổi những giá trị cốt lõi.

### *Mỗi nền văn hóa đều bao gồm những nhánh văn hóa*

Mọi xã hội đều chứa đựng nhiều nhánh văn hóa, tức là những nhóm người khác nhau cùng chia sẻ các giá trị này sinh từ những kinh nghiệm và hoàn cảnh sống nhất định. Trong trường hợp các nhóm của những nhánh văn hóa thể hiện những mong muốn và hành vi tiêu dùng khác nhau, thì những người bán hàng có thể lựa chọn các nhánh văn hóa làm những thị trường mục tiêu của mình.

### *Sự thay đổi của văn hóa theo thời gian và ảnh hưởng của sự thay đổi đó đến hoạt động bán hàng, đến hành vi người tiêu dùng :*

Văn hóa không phải là tĩnh mà là động. *Nói cách khác, văn hóa không phải là bất biến, nó luôn tiến triển theo thời gian và đặc biệt trong môi trường kinh doanh quốc tế việc truyền bá, phổ biến văn hóa của một quốc gia được thực hiện một phần bởi các hoạt động của các tập đoàn đa quốc gia. Sự có mặt của các tập đoàn toàn cầu như Coca-Cola, Sony, McDonald's, Apple, Levi Strauss... đang tạo điều kiện thuận lợi cho sự nổi lên của các nền văn hóa và xuất hiện các thuật ngữ như Mỹ hóa, Hàn hóa...*

Văn hóa Việt Nam cũng không tránh được những định luật thay đổi tự nhiên đó theo thời gian và không gian. Từ trước thời Bắc thuộc cho đến đầu thế kỷ XXI này nền văn hóa Việt Nam đã có nhiều thay đổi theo thời gian và không gian. Một số những tập tục xưa được ghi chép trong sách sử bây giờ không còn tồn tại nữa, hoặc chỉ còn sót lại trong các thế hệ trước đây ở một ít vùng quê xa xôi mà thôi như : tục xăm mình, ăn trâu, nhuộm răng... *Ngược lại có những thói quen mới chi xuất hiện gần đây chứ không có trong xã hội xưa như thói quen uống cà phê buổi sáng hay bắt tay khi chào nhau. Tư tưởng, khoa học, kỹ thuật cũng thay đổi nhiều. Trong quá trình Nam*

tiền, nền văn hóa Việt Nam cũng có nhiều thay đổi theo không gian, theo môi trường sinh sống, từ thức ăn, quần áo, đến cách phát âm tiếng Việt, làng mạc, tôn giáo, tín ngưỡng, nghệ thuật, tâm lý, tư tưởng... *Ở một góc độ khác*, một ví dụ khác được đưa ra để minh chứng cho sự thay đổi về văn hóa Việt Nam thông qua công trình nghiên cứu về khách hàng của hãng nghiên cứu thị trường A. C. Nielsen cho thấy rằng càng ngày ở Việt Nam càng xuất hiện nhiều “thợ câu” nữ - khoảng 30 % nữ giới đang kiếm đủ tiền cho gia đình và bản thân. Trong những năm trước đây hoặc ở các giai đoạn lịch sử trước, giá trị và quan niệm truyền thống của Việt Nam thường hướng vai trò của phụ nữ vào việc chăm sóc gia đình con cái.

### Phân tích môi trường vi mô

**Môi trường vi mô :** Bao gồm các yếu mà khi xuất hiện những yếu tố này tác động trên một bình diện hẹp (chi ảnh hưởng đến một số tổ chức trong cùng một ngành kinh doanh) và thường có ảnh hưởng chi phối trực tiếp đến các tổ chức; cụ thể là tác động đến khả năng phục vụ khách hàng của công ty. Phân tích môi trường vi mô, người ta thường dùng mô hình năm lực lượng của Michael Porter, đó là : *công ty, nhà cung ứng, đối thủ cạnh tranh, sản phẩm/dịch vụ thay thế, khách hàng*.

Mục tiêu cơ bản của mọi công ty là thu lợi nhuận. Nhiệm vụ cơ bản của hệ thống quản trị bán hàng là đảm bảo cung cấp được những mặt hàng hấp dẫn đối với các thị trường mục tiêu. Thành công của việc bán hàng còn phụ thuộc vào cả hoạt động của các đơn vị khác trong công ty, khách hàng, những người môi giới, các đối thủ cạnh tranh và công chúng trực tiếp.

Các lực lượng tác động trong môi trường vi mô của công bao gồm : công ty, những nhà cung ứng, các đối thủ cạnh tranh, sản phẩm/dịch vụ thay thế, khách hàng. Những người lập kế hoạch bán hàng không thể tự giới hạn mình trong những nhu cầu của thị trường mục tiêu. Họ phải chú ý đến tất cả những yếu tố của môi trường vi mô. Sau đây chúng ta nghiên cứu các lực lượng này và minh họa vai trò và ảnh hưởng của chúng qua ví dụ về một công ty chuyên sản xuất xe đạp.

### Công ty

Giả sử với một công ty sản xuất xe đạp. Khi soạn thảo các kế hoạch bán hàng, các nhà lập kế hoạch bán hàng của công ty phải chú ý đến lợi ích của các nhóm trong nội bộ bản thân công ty như ban lãnh đạo tối cao, phòng tài chính, phòng nghiên cứu thiết kế thử nghiệm, phòng cung ứng vật tư, bộ phận sản xuất và kế toán. Đối với những người soạn thảo các kế hoạch bán hàng chính tất cả những nhóm này tạo nên môi trường vi mô của công ty.

Những nhà lập kế hoạch bán hàng phải hợp tác chặt chẽ với các đơn vị khác của công ty. Phòng tài chính luôn quan tâm đến những vấn đề nguồn vốn và việc sử dụng vốn cần thiết để thực hiện các kế hoạch bán hàng. Phòng nghiên cứu thiết kế thử nghiệm giải quyết những vấn đề kỹ thuật thiết kế những chiếc xe đạp an toàn và đẹp và nghiên cứu các phương pháp sản xuất có hiệu quả cao. Phòng cung ứng vật tư quan tâm đến việc đảm bảo đủ số lượng phụ thuộc và chi tiết để sản xuất xe đạp. Bộ phận

sản xuất chịu trách nhiệm sản xuất một số lượng xe đạp cần thiết. Phòng kế toán theo dõi thu chi, giúp cho bộ phận bán hàng nắm được tình hình thực hiện những mục tiêu đã đề ra. Hoạt động của tất cả những bộ phận này dù thế này hay thế khác đều ảnh hưởng đến những kế hoạch và hoạt động của phòng bán hàng.

### Nhà cung ứng

Những người cung ứng là những công ty kinh doanh và những người cá thể cung cấp cho công ty và các đối thủ cạnh tranh và các nguồn vật tư cần thiết để sản xuất ra những mặt hàng cụ thể hay dịch vụ nhất định. Ví dụ như, để sản xuất xe đạp, công ty này phải mua thép, nhôm, vỏ xe, lốp, đệm và các vật tư khác. Ngoài ra, công ty còn phải mua sức lao động, thiết bị, nhiên liệu, điện năng, máy tính... cần thiết để cho nó hoạt động.

Những sự kiện xảy ra trong môi trường “người cung ứng” có thể ảnh hưởng nghiêm trọng đến hoạt động bán hàng của công ty. Các nhà lập kế hoạch bán hàng phải chú ý theo dõi giá cả các mặt hàng cung ứng, bởi vì việc tăng giá các vật tư mua về có thể buộc phải nâng giá xe đạp. Thiếu một chủng loại vật tư nào đó, bãi công và những sự kiện khác có thể làm rối loạn về cung ứng và lịch gửi xe đạp cho khách đặt hàng. Trong kế hoạch ngắn hạn sẽ bỏ lỡ những khả năng tiêu thụ và trong kế hoạch dài hạn sẽ làm mất đi thiện cảm của khách hàng đối với công ty.

### Đối thủ cạnh tranh

Mọi công ty đều có rất nhiều đối thủ cạnh tranh khác nhau. Giả sử rằng phó chủ tịch phụ trách bán hàng muốn phát hiện tất cả đối thủ cạnh tranh của công ty. Cách tốt nhất để làm việc này là tiến hành nghiên cứu xem người ta quyết định mua xe đạp như thế nào. Người nghiên cứu có thể phỏng vấn một sinh viên năm thứ nhất, người đang có ý định tiêu một món tiền nhất định. Anh ta suy nghĩ một vài phương án hành động, trong đó có việc mua phương tiện đi lại, mua một dàn nghe nhạc stereo hay đi du lịch Nha Trang. Đó là những mong muốn cạnh tranh tức là những mong muốn mà người tiêu dùng có thể thỏa mãn. Giả sử rằng anh ta quyết định rằng anh ta cần thiết là cải thiện khả năng đi lại của mình. Trước mắt anh ta có mấy phương án : mua xe hơi, mua ô tô hay mua xe đạp. Đó là những loại hàng cạnh tranh, tức là những phương thức có bản chất khác nhau thỏa mãn một mong muốn cụ thể nào đó. Nếu phương án lựa chọn hấp dẫn nhất là mua xe đạp thì anh ta sẽ mua kiểu xe đạp nào, xuất hiện cả một loạt mặt hàng cạnh tranh, tức là những dạng khác nhau của một cung mặt hàng, có khả năng thỏa mãn một mong muốn cụ thể của người mua. Trong trường hợp này, các dạng khác nhau của mặt hàng sẽ là xe đạp ba, năm và mười tốc độ, có thể là anh ta chọn chiếc xe đạp mười tốc độ, sau đó chắc chắn anh ta sẽ muốn tìm hiểu một vài nhãn hiệu cạnh tranh. Đó là những nhãn hiệu thỏa mãn mong muốn của anh ta.

### Sản phẩm/dịch vụ thay thế

*Sản phẩm hay dịch vụ thay thế là những sản phẩm/dịch vụ không cùng chủng loại với sản phẩm/dịch vụ đang xem xét nhưng nó có thể thỏa mãn, đáp ứng thỏa mãn nhu cầu tương đương với các sản phẩm/dịch vụ trong ngành.*

**Nói đến sản phẩm dịch vụ thay thế thì chủ yếu là ta nói đến sự đe dọa của hàng hóa và dịch vụ thay thế đối với các sản phẩm hiện tại đang lưu hành.** Ví dụ trà là sản phẩm thay thế cho cà phê, dịch vụ vận tải đường bộ có các dịch vụ thay thế như vận tải đường hàng không, đường thủy, đường sắt. Sức ép do có sản phẩm thay thế làm hạn chế lợi nhuận tiềm năng của ngành do mức giá cao nhất bị khống chế. Nếu không chú ý đến các sản phẩm/dịch vụ thay thế tiềm ẩn, tổ chức có thể đánh mất thị trường hiện tại vào tay những nhà cung cấp các sản phẩm thay thế.

*Sản phẩm, dịch vụ thay thế vô cùng phong phú là mỗi đe dọa đối với sản phẩm hiện tại : Thí dụ như, những nhà sản xuất đường ở Việt Nam hiện đang phải đối phó với sự thương mại hóa quy mô lớn sản phẩm xi rô đường fructose ngọt, một sản phẩm thay thế cho đường cũng y hệt như việc các nhà sản xuất acetylene và tơ nhân tạo phải chống chọi với sự cạnh tranh khốc liệt từ các vật liệu thay thế giá thấp trong rất nhiều sản phẩm ứng dụng. Hàng hóa thay thế không chỉ hạn chế lợi nhuận trong điều kiện thông thường mà còn làm giảm sự thịnh vượng của ngành trong thời kỳ bùng nổ.*

*Một thí dụ khác, ngành nuôi tôm giống cũng phải gặp hoàn cảnh khó khăn khi phải đổi mới với sự thay thế sản phẩm. Mặc dù đây chỉ là trường hợp khá đặc biệt nhưng ngành ươm tôm giống chỉ thực sự tồn tại trong những năm khi tôm giống tự nhiên (sản phẩm thay thế tôm giống nuôi) bị thiếu. Các nhà ươm tôm giống đã giành nhiều thời gian để nghiên cứu làm tăng tỷ lệ tồn tại (sống sót và phát triển) của tôm giống nuôi. Nếu họ thành công thì ngành ươm tôm giống sẽ chiếm chỗ hoàn toàn ngành nuôi tôm từ nguồn đánh bắt tự nhiên.*

Trong những năm không có đủ tôm giống tự nhiên để cung cấp, những người nuôi tôm phải sử dụng một số nguồn cung cấp giống ướm. Tính sẵn có này khiến cho giá tôm giống tự nhiên do ngư dân đánh bắt bị hạn chế. Mức giá bị hạn chế này thể hiện đặc tính của tất cả các ngành phải đổi mới với sản phẩm thay thế.

*Đa phần các sản phẩm thay thế là kết quả của sự phát triển công nghệ, và những sản phẩm thay thế có tính năng vượt trội và giá rẻ hơn, ví dụ như điện thoại, Internet... Muốn đạt được thành công, người bán hàng cần chú ý và dành nguồn lực để phát triển và vận dụng công nghệ mới vào chiến lược của mình. Người bán hàng phải chú ý đến những sản phẩm thay thế bởi vì tính bất ngờ, khó dự đoán của sản phẩm thay thế : Ngay cả trong nội bộ ngành với sự phát triển của công nghệ cũng có thể tạo ra sản phẩm thay thế cho ngành mình. Điện thoại di động chính là sản phẩm thay thế cho điện thoại cố định và sắp tới là VoIP sẽ thay thế cho cả hai sản phẩm cũ.*

*Qua các ví dụ trên, chúng ta thấy áp lực cạnh tranh chủ yếu của sản phẩm thay thế là khả năng đáp ứng nhu cầu so với các sản phẩm trong ngành, thêm vào nữa là các nhân tố về giá, chất lượng, các yếu tố khác của môi trường như văn hóa, chính trị, công nghệ cũng sẽ ảnh hưởng tới sự đe dọa của sản phẩm thay thế.*

*Xác định các sản phẩm thay thế là việc tìm những sản phẩm khác có thể thực hiện cùng một chức năng như sản phẩm của ngành có thể không dễ dàng. Đôi khi, đây là một công việc tinh vi và đưa nhà phân tích đến những ngành đường như khác xa*

ngành đang nghiên cứu. *Chặng hạn*, các nhà môi giới chứng khoán đang ngày càng phải đổi mới với những sản phẩm thay thế như bất động sản, bảo hiểm, các quỹ thị trường tiền tệ, thị trường trái phiếu và hàng hóa và các phương pháp khác mà các cá nhân sử dụng để đầu tư vốn, những sản phẩm có tầm quan trọng gia tăng cùng với kết quả nghèo nàn trên các thị trường cổ phiếu.

### **Khách hàng**

*Khách hàng là người tiêu thụ sản phẩm hoặc dịch vụ của một tổ chức nào đó cung ứng.* Theo định nghĩa này, mọi tổ chức kinh doanh lẫn phi kinh doanh muốn tồn tại đều phải có khách hàng. *Thí dụ như*, rất rõ ràng người mua sản phẩm mì ăn liền là khách hàng của các công ty chế biến thực phẩm. Nhưng sinh viên cũng chính là khách hàng trong một trường đại học. Quân đội cũng có khách hàng là tất cả mọi người đang sống trên lãnh thổ của một quốc gia. Khách hàng là lý do mà tổ chức ra đời và là yếu tố quyết định đầu ra của sản phẩm.

Các nhà bán hàng cần phải nghiên cứu kỹ những khách hàng của mình. Nhìn chung có năm dạng thị trường khách hàng. Tất cả những thị trường này được trình bày dưới đây là những định nghĩa ngắn gọn về chúng.

1. Thị trường người tiêu dùng : Những người và hộ dân mua hàng hóa và dịch vụ để sử dụng cho cá nhân.
2. Thị trường các nhà sản xuất : Các tổ chức mua hàng hóa và dịch vụ để sử dụng chúng trong quá trình sản xuất.
3. Thị trường nhà bán buôn trung gian : Tổ chức mua hàng và dịch vụ để sau đó bán lại kiếm lời.
4. Thị trường của các cơ quan Nhà nước : Những tổ chức mua hàng và dịch vụ để sau đó sử dụng trong lĩnh vực dịch vụ công cộng hoặc chuyển giao hàng hóa và dịch vụ đó cho những người cần đến nó.
5. Thị trường quốc tế : Những người mua hàng ở ngoài nước bao gồm những người tiêu dùng, sản xuất bán trung gian và các cơ quan Nhà nước ở ngoài nước.

Mô hình Năm lực lượng cạnh tranh theo Porter được coi là năm yếu tố mang tính cạnh tranh, có thể ảnh hưởng đến việc lập kế hoạch chiến lược : đối thủ tiềm năng sáp nhập, quyền thương lượng của người mua, quyền thương lượng của nhà cung cấp, nguy cơ từ sản phẩm thay thế và sự cạnh tranh giữa các đối thủ hiện tại.

Với chiến lược người dẫn đầu, nhà lập kế hoạch nỗ lực giành thị phần lớn nhất bằng cách là người đầu tiên gia nhập thị trường; với chiến lược người theo sau, nhà lập kế hoạch quan sát những đổi mới từ người dẫn đầu, rồi tìm cách cải tiến chúng để giành lợi thế.

Phân tích SWOT (điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức) giúp người lập kế hoạch so sánh điểm mạnh và điểm yếu bên trong của tổ chức với các cơ hội và thách thức; bên ngoài. Thời cơ chiến lược giúp xác định những khoảng thời gian giới

hạn khi các yêu cầu chính yếu của thị trường phù hợp nhất với năng lực của công ty.

### 2.3. Xây dựng, triển khai và giám sát chiến lược marketing và bán hàng

Khi tìm thấy cơ hội phù hợp nhất đối với công ty, người giám đốc bán hàng có thể xây dựng kế hoạch bán hàng cho mục đích thực hiện các mục tiêu tổng thể. Kế hoạch bán hàng tốt sẽ xoay quanh kế hoạch và chiến lược marketing và bán hàng hiệu quả, linh hoạt và có thể điều chỉnh.

Chiến lược marketing (marketing strategy) là chương trình tổng thể, có quy mô toàn công ty, nhằm lựa chọn thị trường mục tiêu cụ thể, rồi làm hài lòng khách hàng trên thị trường đó bằng việc kết hợp thận trọng các thành phần trong tổ hợp marketing - sản phẩm, phân phối, chiến lược và giá, mà trong đó mỗi thành phần góp phần tạo nên chiến lược marketing tổng thể.

Trong hai bước cuối cùng của quy trình lập kế hoạch, người giám đốc bán hàng sẽ đưa chiến lược marketing vào áp dụng trong thực tế, sau đó giám sát kết quả hoạt động để đảm bảo mục tiêu được thực hiện. Đôi khi, chiến lược cần được điều chỉnh, nếu sản phẩm hoặc kết quả hoạt động thực tế của công ty không相符 với kỳ vọng. Thí dụ như khi nguồn tiền mặt dồi dào, và bất động sản có giá cao, các công ty kinh doanh bất động sản như Đất Việt hợp tác mua chung hai tổ hợp căn hộ lớn ở thành phố Saigon. Họ lên kế hoạch biến hàng nghìn căn hộ trong tổ hợp có giá cho thuê bị không chế giá thành những căn hộ sang trọng, xứng đáng cho thuê với giá cao, với tiềm năng lợi nhuận to lớn. Nhưng chiến lược này thu được kết quả trái ngược với mong đợi, khi thị trường nhà ở đang sốt của Saigon “người đi” nhanh chóng, những người thuê khôi căn hộ với giá cao không thuê nữa. Cuối cùng, liên doanh Đất Việt buộc phải bàn giao khôi bất động sản này cho chủ nợ của mình.



Thế kỷ 21 tiến bước với các tiến bộ công nghệ, công tác lập kế hoạch đối với người giám đốc bán hàng chuyên nghiệp trở nên quan trọng hơn bao giờ hết. Nếu muốn công ty của mình giành được lợi thế cạnh tranh trên thị trường toàn cầu ngày nay, người giám đốc bán hàng chuyên nghiệp cần lập kế hoạch cẩn trọng, chính xác và nhanh chóng. Họ cần xác định sứ mệnh của tổ chức và hiểu các phương pháp đa dạng để xây dựng chiến lược marketing và bán hàng thành công. Họ phải tính đến một thị trường có nhóm dân đa dạng và thường xuyên thay đổi, cũng như môi trường kinh doanh không biên giới mà Internet tạo ra. Họ biết khi nào là thời điểm thích hợp nhất để trở thành người đầu tiên gia nhập thị trường và khi nào chờ đợi là thích hợp hơn. Mặc dù dễ gây chán nản, nhưng việc lập kế hoạch sẽ giúp giảm thiểu rủi ro khi công ty đưa sản phẩm và dịch vụ ra thị trường.

## Tổng kết mục tiêu và nội dung chương 2

**Phân biệt hoạt động lập kế hoạch chiến lược với lập kế hoạch chiến thuật.**

Lập kế hoạch chiến lược là quá trình xác định những mục tiêu chính của tổ chức và tiến hành những chuỗi hành động cụ thể để thực hiện các mục tiêu này. Nói cách khác, công tác lập kế hoạch chiến lược tập trung vào bức tranh toàn cảnh về những khía cạnh trọng tâm trong hoạt động kinh doanh của công ty. Trong khi đó, kế hoạch chiến thuật hướng dẫn cách thức triển khai những hoạt động đã được xác định trong kế hoạch chiến lược. Một khi chiến lược được thiết lập, những nhà quản trị tác nghiệp sẽ vạch ra những biện pháp (chiến thuật) nhằm đạt được mục tiêu lớn.

**Giải thích sự khác biệt giữa các kế hoạch bán hàng ở các cấp khác nhau trong tổ chức.**

Nhà quản trị cấp cao dành nhiều thời gian cho công tác lập kế hoạch chiến lược hơn nhà quản trị cấp trung và quản trị giám sát, hai nhóm này thường tập trung vào các kế hoạch mang tính chiến thuật, hẹp hơn cho đơn vị của mình. Các nhà quản trị giám sát phát triển những kế hoạch cụ thể, nhằm thực hiện những mục tiêu mà họ được giao, ví dụ, tổ chức quy trình sản xuất sao cho chúng vận hành hiệu quả hơn.

**Xác định các bước của quy trình lập kế hoạch bán hàng.**

Các bước cơ bản trong quy trình lập kế hoạch bán hàng là xác định sứ mệnh và mục tiêu của tổ chức, đánh giá nguồn lực của tổ chức và những thách thức cũng như cơ hội từ môi trường bên ngoài; đồng thời xây dựng, triển khai, giám sát chiến lược marketing và bán hàng. Dựa vào các thông tin và chiến lược chung của toàn công ty này, các chuyên gia marketing và bán hàng trong mỗi đơn vị kinh doanh có thể xây dựng chiến lược marketing và bán hàng riêng, triển khai chiến lược thông qua các kế hoạch hoạt động và thu thập thông tin phản hồi để giám sát và điều chỉnh chiến lược khi cần.

Để đánh giá nguồn lực của tổ chức, rủi ro cũng như cơ hội từ môi trường là việc phân tích môi trường nội bộ và môi trường bên ngoài tác động đến việc tiêu thụ sản phẩm của công ty. Để đánh giá nguồn lực của tổ chức là phân tích điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức, người ta dùng phân tích SWOT và phân tích môi trường nội bộ.

Môi trường bên ngoài bao gồm môi trường vĩ mô và môi trường vi mô. Môi trường vi mô bao gồm các công ty, những người cung ứng, khách hàng, các đối thủ cạnh tranh, sản phẩm/dịch vụ thay thế. Những lực lượng này là tạo ra những cơ hội đồng thời cũng làm nảy sinh những mối đe dọa; những lực lượng “không thể không chế được” mà công ty phải theo dõi và đối phó. Môi trường vĩ mô trong sự cạnh tranh toàn cầu ngày nay là các môi trường nhân khẩu, kinh tế, tự nhiên, công nghệ, chính trị và văn hóa. Các công ty và người tiêu dùng ngày càng phải chịu nhiều tác động của những lực lượng toàn cầu là điều mà các nhà lập kế hoạch bán hàng phải lưu ý đến.

## Câu hỏi ôn tập và thảo luận

1. Hãy định nghĩa thế nào là hoạt động lập kế hoạch. Tại sao các nhà lập kế hoạch bán hàng phải tốn rất nhiều công sức để lập kế hoạch bán hàng ? Giải thích và minh họa bằng tinh huống thực tế của các công ty Việt Nam.
2. Nêu thí dụ về hoạt động lập kế hoạch chiến lược và lập kế hoạch chiến thuật.
3. Các kế hoạch bán hàng ở các cấp khác nhau trong tổ chức khác nhau như thế nào ? Giải thích và minh họa bằng tinh huống thực tế của các công ty Việt Nam.
4. Giải thích nhận định : “Việc hiểu rõ khách hàng và thị trường làm căn cứ để lập kế hoạch bắt nguồn từ việc thu thập thông tin marketing và giá trị của thông tin là thâu hiểu mong muốn ẩn sâu của khách hàng.”
5. Bạn hiểu gì về mong muốn ẩn sâu (customer insight) ? Giải thích và cho thí dụ minh họa.
6. Phân biệt sứ mệnh với mục tiêu của tổ chức. Tại sao việc truyền tải rõ ràng sứ mệnh và mục tiêu đến nhân viên, khách hàng lại quan trọng ?
7. Bước thứ hai : Đánh giá nguồn lực của tổ chức, rủi ro cũng như cơ hội từ môi trường có tầm quan trọng như thế nào trong quy trình lập kế hoạch bán hàng ?
8. Trình bày một minh họa thật chi tiết về các bí quyết thu hút khách hàng mới.
9. Tại sao nói : “Mục tiêu bán hàng nhất thiết phải dựa vào mục tiêu phát triển của công ty. Vì thế trước khi xác định mục tiêu bán hàng, người lập kế hoạch phải nghiên cứu mục tiêu, nhiệm vụ của công ty.” Giải thích.
10. Các công cụ hỗ trợ thiết lập mục tiêu là công cụ nào ?
11. Ảnh hưởng của môi trường nhân khẩu đến bán hàng và lập kế hoạch bán hàng ? Giải thích và minh họa. Hãy tham khảo sách “Marketing hiện đại”, cùng tác giả, NXB Tài Chính, năm 2015.
12. Ảnh hưởng của môi trường kinh tế đến bán hàng và lập kế hoạch bán hàng ? Giải thích và minh họa. Tham khảo sách đã dẫn.
13. Ảnh hưởng của môi trường tự nhiên đến bán hàng và lập kế hoạch bán hàng ? Giải thích và minh họa. Tham khảo sách đã dẫn.
14. Ảnh hưởng của môi trường công nghệ đến bán hàng và lập kế hoạch bán hàng ? Giải thích và minh họa. Tham khảo sách đã dẫn.
15. Ảnh hưởng của môi trường văn hóa đến bán hàng và lập kế hoạch bán hàng ? Giải thích và minh họa. Tham khảo sách đã dẫn.
16. Ảnh hưởng của môi trường chính trị và pháp luật đến bán hàng và lập kế hoạch bán hàng ? Giải thích và minh họa. Tham khảo sách đã dẫn.

17. Ảnh hưởng của lực lượng công ty đến bán hàng và lập kế hoạch bán hàng ? Giải thích và minh họa. Tham khảo sách đã dẫn.

18. Ảnh hưởng của lực lượng nhà cung ứng đến bán hàng và lập kế hoạch bán hàng ? Giải thích và minh họa. Tham khảo sách đã dẫn.

19. Ảnh hưởng của lực lượng đối thủ cạnh tranh đến bán hàng và lập kế hoạch bán hàng ? Giải thích và minh họa. Tham khảo sách đã dẫn.

20. Ảnh hưởng của sản phẩm/dịch vụ thay thế đến bán hàng và lập kế hoạch bán hàng ? Giải thích và minh họa. Tham khảo sách đã dẫn.

21. Ảnh hưởng của lực lượng khách hàng đến bán hàng và lập kế hoạch bán hàng ? Giải thích và minh họa. Tham khảo sách đã dẫn.

22.\* Người tiêu dùng có ảnh hưởng lớn nhất đến yếu tố nào trong mô hình năm lực lượng cạnh tranh của Porter ? Đâu là yếu tố mà họ có ít ảnh hưởng nhất ? Những yếu tố này tác động như thế nào đến việc lập kế hoạch hay chiến lược kinh doanh tổng thể của tổ chức ? Bài tập này nên làm theo nhóm và thảo luận trên lớp sau đó. Tham khảo sách đã dẫn.

**Lưu ý :** Chỉ cần đọc kỹ nội dung của chương, bạn sẽ dễ dàng trả lời các câu hỏi ở trên. Bạn nào muốn nhận được câu trả lời sâu hơn nữa hãy viết thư về nhà sách Tuấn Minh, địa chỉ 237 Điện Biên Phủ, phường 6, quận 3, TP. HCM hoặc mail về địa chỉ e-mail : [nhasachtuaminh237@gmail.com](mailto:nhasachtuaminh237@gmail.com). Nhà sách Tuấn Minh sẽ chuyển đến tác giả và tác giả sẽ thu xếp thời gian để trả lời trong thời gian sớm nhất.

## Bài tập tình huống

Giả sử bạn là giám đốc bán hàng toàn quốc dòng xe hơi điện Leaf của Nissan VN, hãy trình bày việc lập kế hoạch hay định chiến lược bán hàng.

### MỘT BẢN KẾ HOẠCH BÁN HÀNG MẪU.

#### THU THẬP THÔNG TIN

##### Thông tin sản phẩm xe hơi điện.

Kích cỡ, hình dáng : Giống các loại xe hơi sử dụng xăng, dầu diezen.

Giá cả : Từ 15.000 - 100.000 USD (tùy loại, đẳng cấp chất lượng, tính năng kỹ thuật và kiểu dáng)

Tốc độ : Tối đa 60 - 200 km/h

Quãng đường đi được tối đa : 80 - 400 km

Nhiên liệu : Điện acquy

Hình thức nạp nhiên liệu : Sạc acquy hoặc đổi bình acquy (sạc acquy bằng nguồn điện dân dụng mất từ 6 - 8 giờ, bằng nguồn điện 440 V mất khoảng 30 phút).

**Ưu điểm :**

Không tạo ra sự ô nhiễm như các ô tô chạy bằng động cơ đốt trong (bình ác quy có thể trở thành chất thải công nghiệp)

Chi phí tiêu thụ năng lượng thấp hơn : Ví dụ : Công ty Nissan tính toán trong 5 năm, chiếc Leaf của họ tiêu tốn khoảng 1.800 USD cho các chi phí sạc pin, bảo dưỡng... trong khi xe sử dụng xăng là 6.000 USD.

Bình điện ô tô có thể tái chế.

Xe chạy điện sử dụng động cơ điện có hiệu năng cao hơn động cơ đốt trong và có tỷ lệ công suất trên trọng lượng lớn. Chúng cũng hoạt động hiệu quả hơn và tạo ra momen xoắn lớn hơn khi đang đỗ, vì thế rất thích hợp để dùng cho xe hơi. Ngoài ra không cần tới một hệ thống truyền lực phức tạp.

Cho phép người lái điều khiển ô tô điện rất linh hoạt, cơ động, phù hợp với các con đường nhỏ và hẹp (so với nước ngoài) ở Việt Nam.

**Nhược điểm :**

Xe hơi điện có thể là xe không khí thải nhưng quá trình sản xuất điện năng và bình acquy vẫn phát thải khí gây ô nhiễm và là nguồn rác khó xử lý.

Các nhà bảo vệ môi trường cho rằng, nếu việc sử dụng ôtô chạy điện trở nên phổ biến thì chắc chắn sẽ dẫn đến việc sử dụng than và điện hạt nhân nhiều hơn. Không chỉ thế, việc sản xuất acquy cho xe cũng là công đoạn gây nhiều ô nhiễm và tốn tiền, nhất là thiết bị trữ điện này không thể tồn tại vĩnh cửu mà thường phải thay đổi nhiều lần trong vòng đời một chiếc xe. Và điều này góp phần đẩy chi phí nuôi một chiếc xe chạy điện lên cao hơn.

Tốn nhiều thời gian cho việc sạc lại điện cho bình.

Không phù hợp với đi đường dài.

Việc sử dụng xe hơi chạy điện không mang lại cảm giác quen thuộc khi điều khiển xe hơi (xe chạy bằng động cơ đốt trong) cho người cầm lái.

Trọng lượng của bình điện lớn làm tiêu tốn đáng kể điện năng dự trữ của chính nó, cũng như làm giảm nhiều kms quãng đường chiếc xe có thể đi được.

Giá : Ví dụ : Chiếc Nissan Leaf được bán ở mức 33.000 USD tại Mỹ. Trừ đi mức giảm thuế cho xe điện, còn khoảng 25.000 USD tương đương Honda Civic. Với một chiếc xe 5 chỗ hạng nhỏ, giá đó quá cao.

=> Tóm lại, các nhược điểm của xe hơi chạy điện là sự hạn chế về dung lượng pin, giá đắt và quá êm.

### Thông tin thị trường

#### Thị trường nước ngoài

Ô tô điện không phải là một khái niệm mới mà trên thực tế đã có lịch sử lâu đời. Đến đầu thế kỷ 20, ô tô điện trở nên yếu thế so với ô tô sử dụng động cơ đốt trong do những nguyên nhân chính về nguồn nhiên liệu xăng dầu giá rẻ hơn và công nghệ chế tạo động cơ đốt trong phát triển vượt bậc.

Tuy nhiên, bắt đầu thập niên 80, 90 của thế kỷ trước, trước những vấn đề lớn mang tính toàn cầu về cạn kiệt các nguồn nhiên liệu xăng dầu và vấn đề ô nhiễm môi trường do khí thải của động cơ đốt trong đã thúc đẩy sự trở lại của ô tô điện trên thị trường nhiều quốc gia.

Là dòng sản phẩm rất thân thiện với môi trường nhưng lâu nay xe hơi điện vẫn là một công nghệ đắt tiền và chỉ được sử dụng thử nghiệm ở Nhật chủ yếu bởi các cơ quan chính quyền. Nay một cơn sốt xe điện bỗng nỗi lên do giá cả giảm mạnh, và sẽ còn giảm nữa khi cuộc cạnh tranh giữa các hãng xe hơi trở nên quyết liệt hơn. Và các thị trường đang phát triển mạnh dòng xe hơi điện này như Mỹ, châu Âu, Hàn Quốc, Trung Quốc...

Hiện tại các hãng ô tô nổi tiếng trên thế giới đang đua nhau ra mắt các dòng xe ô tô điện :

Hãng Mitsubishi Motors Corp với dòng xe i-MiEV bốn chỗ ngồi, có hình dáng như quả bóng.

Nissan với dòng xe Leaf giá rẻ 25.000 \$.

Tập đoàn Ford và Toyota đã bán xe chạy bằng điện từ mấy năm qua. Giá xe của Ford và Toyota chưa được công bố nhưng chắc chắn sẽ rẻ hơn nhiều so với chiếc xe điện hàng đầu hiện nay là xe Tesla Roadster hai cửa của Mỹ có giá 100.000 đô la.

Theo thời gian, ta có một số mốc dự đoán năm 2016 : Châu Á - Thái Bình Dương sẽ là thị trường lớn nhất về ô tô điện.

#### Thị trường trong nước

Theo số liệu, đến nay có 1,8 triệu xe ôtô được tiêu thụ tại Việt Nam. Việt Nam là thị trường rất tiềm năng đối với các công ty sản xuất ôtô. Phía Hiệp hội sản xuất ôtô Việt Nam cũng đưa ra dự báo năm 2016 sẽ có 260.000 xe bán ra. Tuy nhiên, con số này lại đa phần tính toán cho dòng xe chạy bằng xăng dầu.

Trong khi làn sóng nghiên cứu và đưa ô tô điện ra thị trường đang nồi lèn mạnh mẽ trên thế giới thì tại Việt Nam, đối tượng này chưa nhận được sự quan tâm thích đáng của các nhà khoa học, giới công ty cũng như các nhà làm chính sách.

Ở Việt Nam, xe ô tô điện chỉ xuất hiện từ 3 - 4 năm trở lại đây, chỉ chiếm 5% thị trường ô tô trong nước và mới chỉ ở một số địa phương như Hà Nội, tp Hồ Chí Minh, Nha Trang, Nghệ An, Đồng Nai... đa phần là với mục đích vận chuyển khách tại các khu du lịch, tham quan và đã nhanh chóng cho thấy tính hiệu quả và tiết kiệm.

Tuy nhiên, các loại ô tô điện này lại mang tính đặc thù riêng theo dạng xe chở khách, xe điện ở sân golf... không phải dòng xe cá nhân như theo mô tả sản phẩm.

### Nhà cung ứng

Hiện tại, có rất nhiều hãng xe cung cấp xe hơi chạy hoàn toàn bằng điện như Nissan Leaf, Ford Focus Electric, Mitsubishi,... và cuối năm 2016, một hãng xe chuyên sản xuất ô tô chạy điện là Tesla cũng sẽ cho ra đời Model S và với chính sách thắt chặt quy định về khí thải, chắc chắn trong tương lai sẽ có nhiều hơn nữa những mẫu xe chạy hoàn toàn bằng điện. Các công ty này đều có chi nhánh tại VN nên tương lai thị trường Việt Nam cũng sẽ được cung cấp những dòng xe điện mới. Ngoài ra còn có nguồn cung là hàng nhập khẩu nguyên chiếc của các công ty, đại lý...

### Sản phẩm thay thế

Các loại ô tô truyền thống chạy bằng xăng dầu (nhất là khi trong danh mục xăng xuất hiện loại xăng E5 - xăng sinh học, an toàn với môi trường).

Xe hybrid (thường được gọi là xe lai hay xe lai điện, là loại xe sử dụng hai nguồn động lực : Động cơ đốt trong và động cơ điện).

### Các loại sản phẩm thay thế khác :

Xe máy chạy bằng các loại xăng.

Xe đạp.

Xe đạp, xe máy điện.

Xe buýt, tàu hỏa, máy bay.

### Khách hàng

Thị trường mục tiêu : Các khu vực mà dân cư có mức thu nhập cao như thành phố HCM, Hà Nội, các tỉnh phía Nam kinh tế phát triển (Đồng Nai, Cần Thơ.)

Khách hàng mục tiêu : Đối tượng có thu nhập cao, họ là những người ủng hộ và tham gia tích cực vào phong trào bảo vệ môi trường.

### Các yếu tố vĩ mô (pháp luật, sự phát triển công nghệ)

Pháp luật : Hiện chưa có một chế tài cụ thể quản lý hoạt động của dòng xe, từ nhập khẩu, lắp ráp hay chưa được Cục đăng kiểm công nhận, từ đó gây bất lợi cho việc phát triển sản phẩm.

Công nghệ ngày càng phát triển, các hãng xe lớn có sản xuất xe hơi điện đều có công ty tại Việt Nam nên cơ hội Việt Nam được phổ biến những dòng xe mới, giá phù hợp (vì tiết kiệm chi phí nhập khẩu) càng lớn.

Nguồn nhiên liệu : Việt Nam có lợi thế về phát triển thủy điện nên có thể cung ứng được nguồn nhiên liệu nếu phát triển ô tô điện.

## PHÂN TÍCH THÔNG TIN – MA TRẬN SWOT

### Điểm mạnh

Nguồn cung ứng nhiên liệu.

Đã xây dựng được uy tín thương hiệu về dòng xe điện trên thế giới, đã có các showroom và đại lý tại Việt Nam.

### Điểm yếu

#### Thiết bị công nghệ

Kinh nghiệm : Sản phẩm hoàn toàn mới trên thị trường trong nước nên chưa có nhiều kinh nghiệm bán sản phẩm này.

Tổ chức bán hàng : Chưa có nhiều sản phẩm trên thị trường, chủ yếu là các dòng xe điện dùng trên sân golf, khu du lịch được bày bán ở các đại lý chuyên bán các dòng xe điện chứ chưa có đại lý, showroom nào bán sản phẩm xe hơi điện như mô tả.

Hoạt động marketing : Chưa được đầu tư phát triển.

#### Uy tín thương hiệu

Nguồn tài chính : Vì chưa thấy lợi nhuận trước mắt nên đa số các công ty chế tạo ô tô tại VN chưa đầu tư vào sản xuất loại mặt hàng này.

### Cơ hội

Thị trường tiềm năng, nhu cầu mua xe ô tô ngày càng cao và người dân Việt Nam được nâng cao ý thức về bảo vệ môi trường, tiết kiệm năng lượng.

Thu nhập người dân ngày càng cao, khả năng thanh toán tăng nên khả năng mua được ô tô tăng.

Thị trường hiện tại có ít đối thủ cạnh tranh, cơ hội trở thành nhà dẫn đầu cung cấp sản phẩm này.

### Nguy cơ

Đối thủ cạnh tranh là các công ty hiện cùng sản xuất sản phẩm xe hơi điện và đang tung ra thị trường; các dòng xe hơi điện nhập khẩu nguyên chiếc từ nước ngoài.

Sản phẩm thay thế.

Xu hướng phát triển ô tô điện trên thế giới ngày càng tăng làm số lượng đối thủ cạnh tranh tiềm năng sẽ tăng.

Công nghệ : Về công nghệ Việt Nam còn chưa phát triển, còn kém xa rất nhiều nước trên thế giới đặc biệt trong ngành công nghiệp ô tô nói chung, và ngành ô tô điện lại càng mới hơn. Trong tương lai có thể trong Việt Nam chưa sản xuất được ô tô điện mà sẽ phải nhập khẩu toàn bộ nên áp lực về nhập siêu, tỷ giá và thuế đánh vào xe ô tô nhập khẩu cao sẽ là thách thức làm giảm cầu và không kích thích thị trường phát triển.

## XÂY DỰNG HỆ THỐNG CÁC CHỈ TIÊU

Mục tiêu sau 1 năm triển khai chiến lược :

Mục tiêu doanh số : 10 tỷ USD ; Cứ 5 ô tô bán ra thì có 1 xe ô tô điện. Trong đó : + Hà Nội : 3 tỷ USD + Tp. HCM : 6 tỷ USD + Các tỉnh khác : 1 tỷ USD

Mục tiêu thị phần : 10%

Mục tiêu lợi nhuận : 10% doanh số

Mục tiêu phát triển khách hàng mới, bao phủ thị trường : Thiết lập thêm một lượng điểm bán hàng mới là 5 tại các vùng có mức sống cao như Hà Nội, Tp. HCM, hoặc các vùng thị trường có sức mua lớn, đạt doanh số lớn trong các kỳ trước.

## PHƯƠNG ÁN CHIẾN LƯỢC :

Bảng phương án chiến lược.

Chính sách và mục tiêu bán hàng	Chiến lược thị phần : Xây dựng
Mục tiêu bán hàng cơ bản	Xây dựng mục tiêu doanh số. Quan hệ chặt chẽ với nhà phân phối.
Nhiệm vụ chính yếu	Tiếp xúc với khách hàng mới và khách hàng tiềm năng. Cung ứng dịch vụ ở mức cao. (Dịch vụ bảo hành, sửa chữa, thay thế phụ tùng) Thu thập thông tin phản hồi của sản phẩm và thị trường.
Cung cách đài ngộ được đề nghị cho nhân viên bán hàng	Lương và thưởng.

Từ ma trận SWOT nhận ra các điểm mạnh và điểm yếu, cơ hội và thách thức như trên sẽ đề ra chiến lược và kế hoạch bán hàng như sau :

### Phát triển dựa vào dị biệt hóa :

Do sản phẩm và công nghệ hoàn toàn mới ở Việt Nam nên cơ hội cũng như thách thức rất nhiều nên cần tăng lợi thế cạnh tranh : Tập trung vào các điểm mạnh của ô tô điện.

Tăng cường quảng cáo và PR : Gia tăng nhận thức của khách hàng về sản phẩm, sử dụng công cụ báo chí để đánh vào tâm lý khách hàng Việt Nam và xu hướng hiện nay của toàn cầu là xu hướng tiết kiệm năng lượng và bảo vệ, chống ô nhiễm môi trường để dựa vào đó lấy thông điệp để quảng bá sản phẩm. Tham gia vào các sự kiện xã hội (đặc biệt các hoạt động về việc bảo vệ môi trường, chống hiệu ứng nhà kính và tiết kiệm năng lượng...) xuất hiện trên báo chí, tạp chí,... để thu hút sự chú ý và quan tâm của mọi người.

Gia nhập và tham dự vào các hiệp hội nhà nghề hay các tổ chức mà những khách hàng hiện tại và tiềm năng. Ví dụ : Hiệp hội các nhà sản xuất ô tô VN (VAMA) (hiện tại có các hãng Mercedes-Benz, GM Việt Nam, Toyota, Honda, Suzuki và Samco).

Tổ chức các show, ra mắt sản phẩm mới, tham gia hội chợ, triển lãm.

Tăng cường các hoạt động quảng cáo, khuyến mãi, các chiến dịch bốc thăm trúng thưởng ô tô điện.

### **Phát triển thị trường**

Vượt chỉ tiêu hạn mức đề ra mỗi tuần với mỗi nhân viên :

Gửi không dưới 50 thư chào hàng giới thiệu sản phẩm/dịch vụ tới các khách hàng mới.

Gọi không dưới 50 cuộc điện thoại để giới thiệu về sản phẩm/dịch vụ cho khách hàng mới.

Gặp gỡ trực tiếp với không dưới 20 khách hàng mới.

Tạo ra không dưới 10 đề xuất bán hàng.

Tiến hành không dưới 5 buổi giới thiệu sản phẩm.

### **Chăm sóc khách hàng :**

Một công ty muốn bán được hàng ngoài việc đầu tư vào công nghệ, quản trị mà cần chú trọng đến công tác bán hàng bao gồm các hình thức bán hàng thuận lợi và phương thức thanh toán đa dạng và thuận lợi. Mua danh sách địa chỉ của các hiệp hội, tổ chức và gửi thiệp mừng hay thư chào hàng giới thiệu theo những địa chỉ này.

Tập trung vào dịch vụ chăm sóc khách hàng : Dịch vụ trước, trong và sau khi bán hàng : Do sản phẩm là mới, ít phổ biến, các phụ tùng sửa chữa thay thế thường không săn có nên thường gây nghi ngại cho người mua, vì vậy dịch vụ chăm sóc khách hàng cần phải tập trung và chú trọng :

Trước : Đào tạo nhân viên, tư vấn khách hàng, trang hoàng showroom, đội ngũ lễ tân, tờ rơi, áp phích.

Trong : Bán hàng chuyên nghiệp, thủ tục nhanh gọn, có thể thực hiện các chương trình, chính sách trả góp, ưu đãi cho khách hàng.

Các hãng ôtô lớn ở nước ta đều thực hiện phương thức bán trả góp, tiêu biểu như hãng Toyota, Mercedes - Benz đều có những chính sách bán trả góp rất thuận tiện như trả trước 50% tiền và số còn lại trả trong 60 tháng và với lãi suất thấp.

### **Câu hỏi ôn tập và thảo luận :**

Nêu nhận xét và đánh giá các ưu, nhược điểm của bản kế hoạch bán hàng mẫu này. Lưu ý là phải bám sát vào kiến thức trong bài học để trình bày để tránh lan man.

“Nhờ sự thấu hiểu hành vi người tiêu dùng, các công ty đã tạo ra những khách hàng trung thành và gắn bó với nhãn hiệu. Những khách hàng yêu chuộng sản phẩm đã mang lại doanh thu và lợi nhuận đáng mong ước cho các công ty.”

## Chương 3

# Hành vi mua hàng của người tiêu dùng và tổ chức

**Hoàn thành chương này, người đọc có thể :**

- ❶ Nhãn hiệu có ảnh hưởng sâu sắc đến hành vi mua hàng của người tiêu dùng do tạo được sự tin tưởng cho họ.
- ❷ Xây dựng một mô hình đơn giản cho hành vi mua hàng của người tiêu dùng là mô hình kích thích phản ứng.
- ❸ Bốn yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến hành vi mua hàng của người tiêu dùng : văn hóa, xã hội, cá nhân và tâm lý.
- ❹ Các dạng hành vi quyết định mua hàng chủ yếu và các giai đoạn trong quy trình quyết định của người mua.
- ❺ Thị trường các tổ chức có ít người mua hơn, so với thị trường của người tiêu dùng, nhưng người mua lại tầm cỡ hơn.
- ❻ Biết được các dạng tình huống mua hàng chủ yếu của tổ chức mua hàng : mua lại không thay đổi, mua lại có thay đổi và mua mới.
- ❼ Các thành viên nào tham gia vào quá trình mua hàng của tổ chức ? Hiểu rõ trung tâm mua là gì ?
- ❽ Các yếu tố ảnh hưởng chủ yếu đến tổ chức mua.
- ❾ Quy trình mua mới của tổ chức gồm tám bước, đặc biệt là mua hàng trực tuyến ngày càng trở nên phổ biến và mang lại nhiều lợi ích cho tổ chức mua hàng.

## HÀNH VI CỦA NGƯỜI TIÊU DÙNG

### I. Nhãn hiệu ảnh hưởng đến hành vi mua của người tiêu dùng

Hành vi của người tiêu dùng cuối cùng – các cá nhân và hộ gia đình mua hàng hóa và dịch vụ để phục mục đích tiêu dùng cuối cùng.

lớn đều nghiên cứu chi tiết về các quyết định mua hàng của người tiêu dùng để trả lời cho những câu hỏi : người tiêu dùng mua gì, họ mua ở đâu, họ mua như thế nào và tiêu bao nhiêu tiền, họ mua khi nào và tại sao họ lại mua. Các chuyên gia bán hàng hiện đại có thể nghiên cứu các hành vi mua hàng trong thực tế của người tiêu dùng để xem họ mua gì, ở đâu và bao nhiêu. Nhưng việc tìm ra lý do của hành vi đó thì không đơn giản chút nào - câu trả lời thường bị khóa chặt trong tâm trí của người tiêu dùng.

Thấu hiểu được hành vi của người tiêu dùng không phải là một công việc đơn giản, đó là một nghệ thuật. Thường thì bản thân người tiêu dùng cũng không biết chính xác cái gì tác động khiến họ mua sản phẩm đó.

Trước hết, để thấu hiểu hành vi người tiêu dùng, chúng ta cần tìm hiểu về nhãn hiệu<sup>1</sup>, lòng trung thành với nhãn hiệu. Tại sao có những nhãn hiệu và dòng sản phẩm ảnh hưởng rất lớn đến quyết định lựa chọn sản phẩm và tạo dựng được lòng trung thành sâu sắc của khách hàng ? Người tiêu dùng phản ứng thế nào trước các nhãn hiệu khác nhau khác nhau ?

*Các nhãn hiệu đóng vai trò to lớn trong cuộc sống của chúng ta và người tiêu dùng mua hàng vì tin tưởng nhãn hiệu và vì những giá trị mà nhãn hiệu mang lại cho họ. Chúng ta thử những nhãn hiệu nhất định vì dù mọi lý do : theo gợi ý của bạn bè, vì chúng ta muốn gắn bản thân với hình ảnh mà nhãn hiệu sở hữu, hoặc vì chúng ta nhớ đến các quảng cáo đầy màu sắc. Thí dụ như, hãy nghĩ đến lần gần đây nhất bạn đến cửa hàng tạp hóa gần nhà. Khi bạn dạo quanh cửa hàng, rất có khả năng là nhận thức của bạn về các tên tuổi đã ảnh hưởng đến phần nhiều quyết định lựa chọn sản phẩm của bạn. Bạn chỉ chọn kem đánh răng Colgate thay vì các sản phẩm cạnh tranh khác, hoặc bạn chỉ chọn sôcôla chua Vị Hảo thay sản phẩm mang nhãn hiệu của cửa hàng. Khi đi dọc các giài bày đồ ăn nhẹ, chúng ta chỉ chọn ngay sữa Vinamilk hay khoai tây chiên Lay mà không phải đắn đo suy nghĩ nhiều.*

Chuyên gia bán hàng cần nhận biết tác động mạnh mẽ của nhãn hiệu và dòng sản phẩm tới hành vi của người tiêu dùng, họ làm việc là để tạo ra bản sắc nổi bật cho sản phẩm và bảo vệ chúng. Xây dựng nhãn hiệu là quá trình tạo nên bản sắc như vậy.

*Hàng ngày, người tiêu dùng đưa ra rất nhiều quyết định mua hàng và quyết định mua hàng chính là tâm điểm cho những nỗ lực của chuyên gia bán hàng hiện đại. Đa số các chuyên gia bán hàng của các công ty*

<sup>1</sup> Từ brand dịch ra tiếng Việt có nghĩa là nhãn hiệu chứ không phải là thương hiệu (trademark) như các tác giả ở Việt Nam vẫn dịch. Brand management là quản trị nhãn hiệu chứ không phải quản trị thương hiệu. Vì thế hãy dịch lại cho chính xác.

### Vậy nhãn hiệu là gì ?

Nhãn hiệu là một cái tên, thuật ngữ, chữ ký, biểu tượng, dấu hiệu, hay một kết hợp các yếu tố trên có tác dụng định vị sản phẩm/dịch vụ của một người bán/nhóm người bán và khác biệt của họ so với đối thủ cạnh tranh.

Nhãn hiệu là một cái tên, thuật ngữ, chữ ký, biểu tượng, dấu hiệu, hay một kết hợp các yếu tố trên có tác dụng định vị sản phẩm/dịch vụ của một người bán/nhóm người bán và khác biệt của họ so với đối thủ cạnh tranh. Có lẽ kỹ năng khác biệt nhất của các chuyên gia bán hàng chuyên nghiệp là khả năng xây dựng và quản trị

các nhãn hiệu. Người tiêu dùng xem nhãn hiệu như một phần quan trọng của sản phẩm, và việc làm nhãn hiệu có thể tăng thêm giá trị cho một sản phẩm. Khách hàng gắn ý nghĩa với nhãn hiệu và phát triển mối quan hệ với nhãn hiệu. Một nhãn hiệu có ý nghĩa vượt ra ngoài khuôn khổ đặc tính vật lý của sản phẩm. Hiểu thật đơn giản là : Sở thích của người tiêu dùng không chỉ dựa trên hương vị. Nhãn hiệu biểu tượng mới tạo được sự khác biệt và tạo ra sự trung thành với nhãn hiệu nơi người tiêu dùng. *Thí dụ như, bịt mắt hai người rồi cho họ uống Pepsi và một thức uống có gas khác thì có đến 9 trong 10 người đoán sai hoặc không phân biệt được ly nước nào là Pepsi vậy mà họ chỉ mua và uống Pepsi thôi.*

Xây dựng nhãn hiệu là quá trình tạo nên những bản sắc nổi bật cho sản phẩm/dịch vụ.

chẳng thứ gì lại không có nhãn hiệu. Muối iốt Visa của công ty cổ phần Muối Nhã Mai miền Trung được đóng gói trong các thùng chứa in tên nhãn hiệu, các loại đậu và rau hữu cơ GAP thông thường được đóng hộp cùng nhãn của nhà sản xuất Ánh Ban Mai hay hợp tác xã Tân Tiến Đà Lạt, còn linh kiện xe - bugi, vỏ xe, bộ lọc - có tên nhãn hiệu khác so với nhãn hiệu của nhà vận hành ô tô. thậm chí cả trái cây, rau củ, sản phẩm sữa, gia cầm, trứng cũng có nhãn hiệu, thí dụ xoài cát Hòa Lộc, nhãn Hưng Yên, sầu riêng Cái Mơn, bưởi Năm Roi, khoai tây Đà Lạt, sữa tươi Long Thành, thịt và trứng gà bà Ba Huân,...

Việc xây dựng nhãn hiệu rất hữu ích cho danh tiếng của công ty và giúp cho người tiêu dùng nhận ra được công ty. Tên nhãn hiệu giúp họ nhận dạng các sản phẩm có thể đem lại lợi ích cho mình. Nhãn hiệu cũng nói lên điều gì đó về chất lượng sản phẩm và tính nhất quán - những người luôn mua hàng hóa của một nhãn hiệu biết rằng họ sẽ có được cùng những đặc tính, lợi ích, và chất lượng cho mỗi lần mua. Xây dựng nhãn hiệu cũng đem lại nhiều lợi thế cho người bán. Tên nhãn hiệu trở thành nền tảng để tạo ra một câu chuyện về chất lượng đặc biệt của sản phẩm và dịch vụ. Tên nhãn hiệu của người bán và nhãn hiệu đăng ký tạo ra quyền bảo hộ hợp pháp cho các đặc tính sản phẩm độc đáo mà nếu không đăng ký, công ty có nguy cơ bị thiệt hại do nhãn

Xây dựng nhãn hiệu là quá trình tạo nên những bản sắc cho sản phẩm/dịch vụ. Xây dựng nhãn hiệu là việc làm đang ngày càng phát triển mạnh mẽ, đến mức ngày nay gần như

hiệu có khả năng bị đối thủ cạnh tranh sao chép. Võng xếp Duy Lợi khi chưa đăng ký nhãn hiệu ở thị trường Trung Quốc đã bị một công ty Trung Quốc làm giả và nhái kiểu dáng công nghiệp.

Nhãn hiệu thường được khách hàng chấp nhận và hiểu rõ ở các cấp độ khác nhau qua ba giai đoạn từ : Nhận biết nhãn hiệu, ưa chuộng nhãn hiệu và trung thành với nhãn hiệu. Nhận biết nhãn hiệu (brand recognition) là mục đích đầu tiên của người bán hàng mỗi khi công ty đưa ra một sản phẩm mới. Cấp độ thứ hai là ưa chuộng nhãn hiệu (brand preference), người mua dựa vào những trải nghiệm trước đó để lựa chọn sản phẩm, thay vì sản phẩm của đối thủ cạnh tranh. Bạn có thể thích nhãn hiệu giày Đông Hải hay lụa Thái Tuấn,... hơn những nhãn hiệu khác và mua dòng sản phẩm mới của những nhãn hiệu này ngay khi chúng vừa được chào bán trên thị trường.

Trung thành với nhãn hiệu (brand loyalty) là cấp độ cao nhất. Ở cấp độ này, người tiêu dùng từ chối mọi phương án thay thế để tìm kiếm đúng sản phẩm/dịch vụ mà mình mong muốn. Tới được giai đoạn này thì sản phẩm đã đạt được vị trí độc tôn trong lòng người tiêu dùng. Mặc dù nhiều công ty muốn người tiêu dùng trung thành với nhãn hiệu, nhưng chỉ có một số rất ít đạt được mục tiêu tham vọng này. Các sản phẩm đặc biệt như iPhone, đồng hồ Rolex, xe hơi Lexus đạt được mục tiêu này so với các sản phẩm đại trà khác.

Để hiểu rõ hơn về tầm quan trọng của việc thấu hiểu hành vi người tiêu dùng, sau đây là một minh họa về Apple. Điều gì khiến những người sử dụng Apple trung thành tuyệt đối với nhãn hiệu như vậy ? Điều gì khiến họ mua một chiếc máy tính Mac, chiếc Ipad, iPhone, iPad, thậm chí mua tất cả những món đồ công nghệ đó ? Lý do một phần là vì cách thức hoạt động của thiết bị. Nhưng điểm cốt yếu nằm ở chỗ, mọi người mua Apple vì nhãn hiệu này phần nào giúp họ thể hiện bản thân và phong cách. Nó chính là một phần tạo nên lòng trung thành của các tín đồ Apple.

### Hộp 3.1 : Apple - Nơi lưu giữ những gì phong cách nhất.

Có rất ít nhãn hiệu tạo dựng được lòng trung thành sâu sắc như tình cảm mà những khách hàng của Apple dành cho nhãn hiệu này. Bất kể thứ đồ họ sở hữu là máy tính Mac, iPod, iPhone hay iPad thì sự sùng bái Apple của các tín đồ Apple đều vững như bàn thạch. Nhẹ nhất thì người ta hài lòng với một cái máy tính Mac, dùng nó để gửi thư điện tử, lướt web và kết nối với xã hội. Nặng nhất là những người cuồng tín Apple. Họ là những kẻ cứng đầu bảo thủ, quyết mua tất cả những sản phẩm và phụ kiện mới nhất của Apple để tối đa hóa chất lượng cuộc sống phong cách Mac của mình. Họ gần như “thường trú” trong cửa hàng Apple ở địa phương. Một số người thậm chí còn mua tới hai cái iPhone - một cái để dùng, còn một cái chỉ để tháo tung ra, xem bên trong nó như thế nào, và có thể chi để trầm trồ thán phục khả năng thiên tài của Apple khi nhồi nhét chừng ấy thứ vào một chiếc vỏ mảnh mai thanh lịch đến vậy.

Vậy điều gì khiến người dùng của Apple trung thành đến vậy ? Tại sao họ lại chọn Mac thay vì HP hay Dell, mua iPhone thay vì Nokia, LG hay Motorola ? Hãy hỏi một tín đồ trung thành của Apple, và họ sẽ trả lời rằng đơn giản là những sản phẩm của Apple tốt hơn và nhiều tính năng hơn, hoặc sử dụng đơn giản hơn. Nhưng hành vi của người mua Apple còn bắt nguồn từ những nguyên nhân sâu xa hơn thế nhiều. Apple đặt mục tiêu thu hút khách hàng và những yếu tố giữ chân khách hàng lên hàng đầu. Công ty biết rằng, đối với khách hàng của mình, một chiếc máy tính Mac hay một cái điện thoại iPhone không chỉ là món đồ điện tử đơn thuần. Nó là một phần thể diện và phong cách của người sử dụng - một phần của con người họ. Khi sở hữu một chiếc Macbook, bạn sẽ vượt ra khỏi mọi khuôn mẫu truyền thống. Bạn là một người tư duy độc lập, một nhà cách tân, một kẻ đi trước thời đại.

Apple hiểu rõ những nhu cầu sâu xa này và lấy đó làm động lực cho mọi thứ mà họ chế tạo và bán ra thị trường :

Apple là ví dụ hoàn hảo của phong cách sành điệu tuyệt vời - một công ty có lực lượng người hâm mộ trung thành hùng hậu khắp thế giới vì bằng cách nào đó, họ đã truyền hơi thở của một cuộc sống mới vào bất kỳ thứ gì họ chạm đến. Từ những chiếc laptop long lanh cho đến chiếc iPhone còn long lanh hơn, tất cả đều cho thấy trí tưởng tượng vô biên, sự bất kính, thiết kế đẹp mắt và những tính năng vui nhộn. Apple đã thể hiện mình là “thiên tài sáng tạo và marketing với năng lực hiếm có là đi sâu vào những tưởng tượng của người tiêu dùng và thu hút điều gì sẽ quyến rũ được họ” - một chuyên gia phân tích nhận xét. Công ty luôn “bị ám ảnh bởi những trải nghiệm của người sử dụng Apple”.

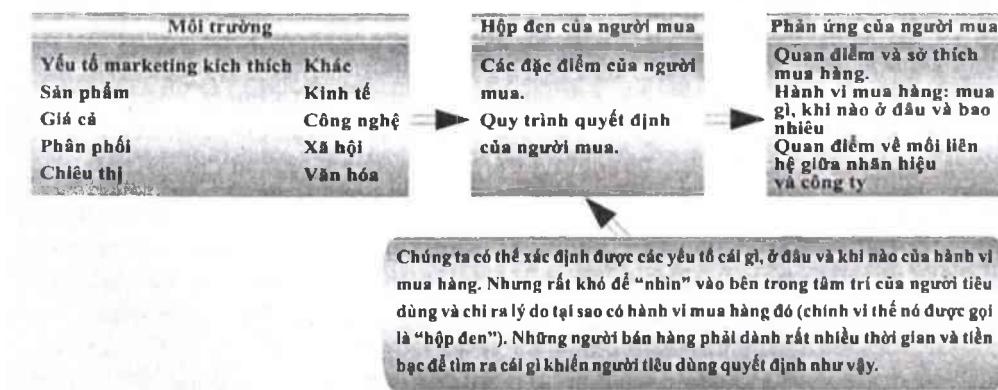
Nỗi ám ảnh phải thu hút khách hàng và khiến trải nghiệm của họ trở nên sâu sắc hơn khi dùng sản phẩm của hãng được thể hiện rõ trong tất cả những việc công ty làm. Chẳng hạn một chuyến ghé thăm cửa hàng bán lẻ của Apple không chỉ là chuyến mua sắm bình thường, mà còn đem lại nhiều điều hơn thế. Các cửa hàng của Apple thực sự vô cùng hấp dẫn. Chúng được thiết kế sạch sẽ, đơn giản và phong cách đến từng chi tiết - rất giống một chiếc iPod hay iPhone. Chúng mời gọi người đi mua sắm nán lại dăm ba phút, sử dụng các thiết bị và chìm đắm vào thế giới công nghệ mới mẻ đầy phấn khích :

Công ty không chỉ biến nhiều cửa hàng của mình thành địa điểm tụ tập, mà hệ thống ánh sáng rực rỡ và ban nhạc acoustic cũng nổi bật không kém khuấy động bầu không khí, khiến cho khách ghé thăm có cảm giác đang hiện diện giữa một sự kiện nào đó chứ không phải ở một cửa hàng bán lẻ. Các cửa hàng của Apple khuyến khích mọi người mua hàng, chắc chắn là thế. Nhưng chúng còn thôi thúc mọi người nán lại lâu hơn bằng máy chục cái máy tính, iPod và iPhone đầy đủ tính năng để khách ghé thăm dùng thử thoải mái hàng giờ liền. Chính sách này còn đem lại cho một số cửa hàng - nhất là các cửa hàng ở các khu vực dân cư thành thị - cảm giác của một trung tâm cộng đồng. Bạn không ghé thăm một cửa hàng của Apple, mà đang trải nghiệm nó.

## II. Mô hình hành vi mua hàng của người tiêu dùng

Thí dụ về Apple ở trên cho thấy có nhiều yếu tố ở các cấp độ khác nhau ảnh hưởng đến hành vi mua hàng của người tiêu dùng. Sau khi đã tìm hiểu về nhãn hiệu, lòng trung thành với nhãn hiệu và việc thấu hiểu hành vi người tiêu dùng. Và để trả lời cho những câu hỏi : người tiêu dùng mua gì, họ mua ở đâu, họ mua như thế nào và tiêu bao nhiêu tiền, họ mua khi nào và tại sao họ lại mua. Tiếp sau đây, chúng ta xem xét mô hình đơn giản kích thích phản ứng của hành vi người mua hàng trong Hình 3.1. Hình này cho thấy hoạt động marketing và các yếu tố kích thích khác thâm nhập vào “hộp đen” của người tiêu dùng và sản sinh ra phản ứng nhất định. Chuyên gia bán hàng hiện đại cần xác định trong hộp đen gồm có những gì.

Các chuyên gia bán hàng hiện đại cần biết cách thức mà các kích thích được chuyển hóa thành phản ứng trong hộp đen của người tiêu dùng. Quy trình này gồm hai phần. *Thứ nhất*, các đặc điểm của người mua ảnh hưởng đến cách mà anh ta cảm nhận và phản ứng lại với kích thích. *Thứ hai*, bản thân quy trình quyết định của người mua cũng tác động đến hành vi của anh ta. Trước hết chúng ta sẽ nghiên cứu đặc điểm của người mua khi chúng tác động đến hành vi mua hàng, sau đó thảo luận về quy trình quyết định mua hàng.



Hình 3.1 : Mô hình hành vi của người mua.

Source : Philip Kotler, as mentioned, page 159.

### 2.1. Những yếu tố ảnh hưởng đến hành vi của người tiêu dùng

#### 2.1.1. Các yếu tố về văn hóa (cultural factors)<sup>2</sup>

Yếu tố văn hóa là yếu tố quan trọng nhất có ảnh hưởng rất lớn đến hành vi mua hàng của người tiêu dùng. Không hiểu được yếu tố văn hóa thì không thể hiểu được hành vi mua hàng của người tiêu dùng, nhưng không có điều kiện trình bày trong sách

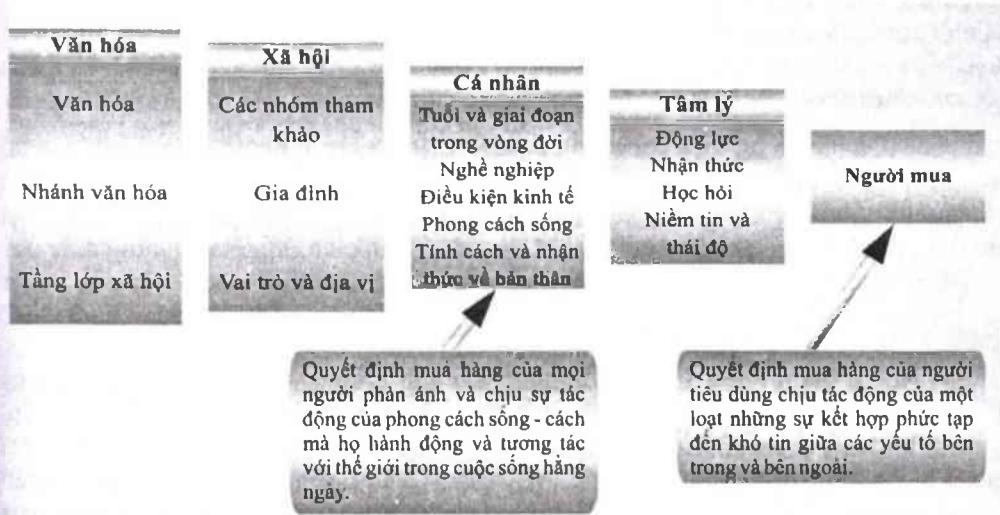
<sup>2</sup> Tham khảo sách “Marketing hiện đại” – phần Môi trường văn hóa – xã hội, chương 2, từ trang 84 – 98, Lưu Đan Thọ, NXB Tài Chính, năm 2015.

này. Vì thế, bạn hãy tìm đọc trong sách chúng tôi đã dẫn.

### 2.1.2. Tầng lớp xã hội (social class)

Tầng lớp xã hội là những nhóm người tương đối ổn định trong xã hội được sắp xếp theo thứ bậc, đẳng cấp, được đặc trưng bởi các quan điểm giá trị, lợi ích và hành vi đạo đức chung trong mỗi tầng lớp. Xem minh họa trong **Hình 3.2**.

Tầng lớp xã hội có một số đặc tính sau đây. *Thứ nhất*, con người trong mỗi tầng lớp xã hội có các hành vi tương tự nhau (trong đó có hành vi tiêu dùng). *Thứ hai*, địa vị của mỗi người trong xã hội thấp hay cao tùy thuộc vào tầng lớp xã hội của họ thấp hay cao. *Thứ ba*, tầng lớp xã hội của mỗi người được xác định bằng nhiều biến số như nghề nghiệp, thu nhập, sự giàu có, giáo dục, và định hướng giá trị. *Thứ tư*, trong cuộc đời của một con người, người ta vẫn có thể vươn lên một tầng lớp xã hội cao hơn, hoặc tuột xuống một tầng lớp thấp hơn.



**Hình 3.2 : Những yếu tố ảnh hưởng đến hành vi của người tiêu dùng.**

Source : Philip Kotler, as mentioned, page 160.

Các tầng lớp xã hội thường ưa thích các nhãn hiệu khác nhau về quần áo, tiện nghi gia đình, các hoạt động giải trí, ô tô... Họ cũng ưa thích các phương tiện truyền thông khác nhau, sử dụng các ngôn ngữ khác nhau. *Như vậy*, có thể xem tầng lớp xã hội là một tiêu chí quan trọng để phân đoạn thị trường, và mỗi tầng lớp xã hội là một đoạn thị trường với những hành vi tiêu dùng riêng.

Các nhà bán hàng cần quan tâm đến hành vi tiêu dùng của các tầng lớp xã hội khác nhau, *đặc biệt là* đối với các hàng hóa có tính dễ phô trương như quần áo, trang sức, giày dép, xe cộ, nhà cửa, hoạt động vui chơi, giải trí... Hiểu rõ hành vi tiêu dùng của khách hàng thuộc các tầng lớp xã hội khác nhau sẽ giúp nhà bán hàng có cơ sở để thực hiện phương châm “Bán những thứ mà khách hàng cần”.

Ở Việt Nam khi kinh tế càng phát triển, càng có thể dễ dàng nhận thấy các tầng lớp xã hội với sự khác biệt rõ ràng về vị trí xã hội. Những người cùng chung trong một tầng lớp thì thường có hành vi tiêu dùng giống nhau. Những người thuộc tầng lớp thượng lưu không ăn ở các quán ăn bình dân. Họ mua sắm các hàng hóa tiêu dùng đắt tiền tại các trung tâm nhãn mại sang trọng, ở nhà cao cửa rộng, chơi tennis, chơi golf, đi xe ô tô sang trọng...

## 2.2. Các yếu tố về xã hội (social factors)

### 2.2.1. Các nhóm và các mạng lưới xã hội (group and social networks)

Nhóm là hai hoặc nhiều người tương tác với nhau để đạt được các mục tiêu cá nhân hoặc mục tiêu chung. Hành vi của một người chịu ảnh hưởng của nhiều nhóm nhỏ. Những nhóm có ảnh hưởng trực tiếp nơi một người thuộc về được gọi là nhóm thành viên. *Ngược lại*, nhóm tham khảo đóng vai trò là những điểm đối chiếu hay tham khảo trực tiếp hay gián tiếp trong quá trình hình thành quan điểm hay hành vi của một người. Mọi người thường bị ảnh hưởng bởi các nhóm tham khảo mà họ không thuộc về, *thí dụ* một cầu thủ bóng đá nhí hy vọng một ngày nó họ sẽ trở thành ngôi sao như Lê Huỳnh Đức hay Hồng Sơn.

Các nhà bán hàng hiện đại luôn cố gắng nhận diện các nhóm tham khảo của thị trường mục tiêu mà mình hướng tới. Các nhóm tham khảo đưa một người tiếp cận những hành vi và phong cách sống mới, ảnh hưởng đến quan điểm và ý thức về bản thân của người đó, và tạo nên sức ép phải thay đổi để thích nghi, tất cả những điều này sẽ tác động đến việc người đó chọn sản phẩm và nhãn hiệu gì.

Có thể chia nhỏ nhóm tham khảo thành các nhóm sau :

- Nhóm tham khảo đầu tiên là nhóm có ảnh hưởng trực tiếp đến thái độ của người tiêu dùng, bao gồm : gia đình, bạn thân, hàng xóm láng giềng, đồng nghiệp. Người tiêu dùng là thành viên của nhóm. Nhóm này có quan hệ không có tính nghỉ thúc. Thí dụ như, bạn đang định mua máy giặt, thì được một người hàng xóm thân thiện tốt bụng tư vấn, nói vong qua hàng rào là :“Mua máy giặt hả ? Nên mua Electrolux, xài tốt và bền lắm, nhà tôi đã xài mười năm rồi đấy. Giá mà mọi thứ đều bền như Electrolux”. Lời góp ý qua hàng rào của người hàng xóm quả thật là có sức nặng rất đáng kể đó.

- *Nhóm tham khảo* (reference group) thứ hai gồm các tổ chức hiệp hội như : Tổ chức tôn giáo, hiệp hội ngành nghề, công đoàn, đoàn thể, các câu lạc bộ. Người tiêu dùng là thành viên của nhóm. Nhóm này có ảnh hưởng gián tiếp đến người tiêu dùng. Nhóm này có quan hệ mang tính nghỉ thúc.

- *Nhóm ngưỡng mộ* (aspirational group) là nhóm mà cá nhân có mong muốn gia nhập, trở thành viên (các ngôi sao điện ảnh, âm nhạc, thể thao...). Người tiêu dùng không là thành viên của nhóm này. *Tuy nhiên*, người tiêu dùng có xu hướng bắt chước hành vi tiêu dùng của các thành viên thuộc nhóm ngưỡng mộ.

- *Nhóm tẩy chay* (boycotting group) là nhóm mà cá nhân không chấp nhận

hành vi của nhóm đó. Do vậy, các cá nhân không tiêu dùng giống như các thành viên của nhóm mà họ tẩy chay. Người tiêu dùng không là thành viên của nhóm này.

Nhóm tham khảo có ảnh hưởng đến quyết định mua sản phẩm cũng như lựa chọn nhãn hiệu nào của sản phẩm. Kết hợp giữa bản chất của sản phẩm (thiết yếu hay xa xỉ) và nơi tiêu dùng (riêng tư hay nơi đông người), ta có thể thấy có bốn khả năng ảnh hưởng của nhóm tham khảo như sau :

- Nếu sản phẩm là thiết yếu, và được tiêu dùng riêng tư, thì nhóm tham khảo không có ảnh hưởng gì lầm (đệm ngủ, tủ lạnh, kem đánh răng...)

- Nếu sản phẩm là thiết yếu, và được tiêu dùng ở chốn đông người, thì nhóm tham khảo ảnh hưởng lớn đến quyết định lựa chọn nhãn hiệu, ảnh hưởng ít đến quyết định lựa chọn sản phẩm (quần áo, xe máy, đồng hồ, giày dép...)

- Nếu sản phẩm là xa xỉ, và được tiêu dùng riêng tư, thì nhóm tham khảo ảnh hưởng lớn đến quyết định lựa chọn sản phẩm, ảnh hưởng ít đến quyết định lựa chọn nhãn hiệu (điều hòa, ghế massage, tivi màn hình tinh thể lỏng...).

- Nếu sản phẩm là xa xỉ, và được tiêu dùng ở chốn đông người, thì nhóm tham khảo ảnh hưởng lớn đến cả quyết định lựa chọn sản phẩm và quyết định lựa chọn nhãn hiệu (câu lạc bộ golf, trượt tuyết, thuyền buồm...).

Những “ngôi sao” bóng đá, ca nhạc, chính khách,... thường được chọn để quảng cáo các sản phẩm sử dụng nơi công cộng. Những người ngưỡng mộ họ muốn bắt chước tiêu dùng như họ. Do vậy, hành vi tiêu dùng của các ngôi sao có tác động mạnh đến các “fan”. Một thí dụ điển hình là các chuyên gia bán hàng của Quán Phở 2000 tại Saigon đã dành một nơi trang trọng nhất để trưng bày hình ảnh có liệt kê danh sách các nhân vật tiếng tăm đã từng đến ăn tại quán nhằm quảng bá cho quán, thu hút những “fan” hâm mộ.

### **2.2.2. Mạng xã hội trực tuyến (online social networks)**

*Ảnh hưởng của truyền miệng* (word-of-mouth influence) :

Ảnh hưởng truyền miệng có thể tạo ra tác động lớn đến hành vi mua hàng của người tiêu dùng. Lời nói và gợi ý từ bạn bè, đồng nghiệp tin cẩn và những người tiêu dùng khác có xu hướng đáng tin cậy hơn những thông tin đến từ nhà quảng cáo hay nhân viên bán hàng,... Phần lớn những ảnh hưởng truyền miệng đều diễn ra một cách tự nhiên : người tiêu dùng bàn tán về một nhãn hiệu mà họ sử dụng hoặc ưa thích. *Thật vậy*, con người thích nói với nhau về những thứ họ vui – trong đó có sản phẩm và nhãn hiệu mà họ ưa thích. *Trước đây*, bạn chỉ có thể kể về những sản phẩm này cho một số bạn bè và người thân. Nhưng giờ đây, nhờ có công nghệ trực tuyến mà bất cứ ai cũng có thể chia sẻ những trải nghiệm của mình với hàng triệu người tiêu dùng trên toàn thế giới thông qua Internet.

Đối với những nhãn hiệu phụ thuộc vào ảnh hưởng của nhóm mạnh mẽ, các nhà bán hàng phải tìm ra cách tiếp cận những **người có khả năng dẫn dắt dư luận**

**(opinion leader)** – những thành viên của một nhóm tham khảo nào đó có khả năng tạo ra ảnh hưởng xã hội với người khác, vì họ sở hữu những kỹ năng, kiến thức, tính cách hay những điểm hơn người. Người ta gọi những người này là *người tạo ảnh hưởng*. Khi họ cất tiếng nói, người tiêu dùng sẽ lắng nghe. Chuyên gia bán hàng hiện đại phải có gǎng nhận diện những người dẫn dắt dư luận để quảng bá các sản phẩm và thiết kế chương trình hướng đến họ.

Các nhà bán hàng trực tuyến sử dụng phương pháp truyền miệng để khai thác hay thậm chí tạo nên những người dẫn dắt dư luận đóng vai trò như “đại sứ nhãn hiệu”, tác nhân lan truyền những câu chuyện về sản phẩm của một công ty.

### Hộp 3.2 : Lan truyền trên web : Khai thác sức mạnh của mạng truyền thông xã hội.

Trước sự thay đổi giao dịch từ trực tiếp sang trực tuyến, các chuyên gia bán hàng trực tuyến đang tích cực nghiên cứu cách thức khai thác những công nghệ hiện đại này và khiêu caj dân mạng phải nói về nhãn hiệu của mình và tương tác với công ty. Dù cách thức được áp dụng ở đây là thuê đại sứ nhãn hiệu, o bê các mạng xã hội trực tuyến và những người có khả năng tạo ảnh hưởng trên Internet, hay tổ chức các sự kiện và đăng tải những đoạn phim ngắn khiến người khác phải xôn xao bàn tán, thì những người bán hàng trực tuyến vẫn đang ô ạt tràn lên thế giới mạng hòng lôi kéo người tiêu dùng và tạo ra những cuộc trò chuyện về nhãn hiệu của mình.

Một công ty hay một tổ chức phi lợi nhuận có thể bắt đầu bằng việc tạo nên những “người truyền giáo” cho nhãn hiệu hay chương trình nhân ái của mình. *Chặng hạn*, ca sĩ Đức Tuấn là “đại sứ danh dự và đại sứ trái tim” cho Quỹ Hiểu về trái tim, một chương trình đầy tính nhân bản kết nối hàng triệu trái tim nhân ái người Việt Nam trên toàn thế giới. Ca sĩ Đức Tuấn đã hát tinh nguyện không nhận thù lao tại rất nhiều buổi hòa nhạc gây quỹ. Nhờ đó, Quỹ HVTT đã có kinh phí lớn để tài trợ chi phí cho bác sĩ trong các bệnh viện cả nước thực hiện thành công 1.000 ca mổ tim bẩm sinh. Chỉ sau 4 năm, một chặng đường ngắn ngủi nhưng những gì ca sĩ Đức Tuấn đã làm vì tinh nhân ái và sẻ chia : anh thật đáng được ngưỡng mộ là *người dẫn dắt dư luận* đến với chương trình Hiểu về trái tim; và kết quả mang lại đầy áp nghĩa tinh, đó là cuộc sống mới khỏe mạnh của bao trẻ thơ, đã làm âm lòng bao gia đình nghèo, từ sự chung tay giữa người nghệ sĩ của công chúng và các thính giả yêu mến tiếng hát của anh khi đã cùng “hiểu về trái tim”...

Một thi du khác, Sony Việt Nam đã sử dụng các đại sứ nhãn hiệu trực tuyến để “dọn đường” cho sự ra mắt chiếc máy ảnh GPS mới, một thiết bị công nghệ cao giúp bạn lưu lại chính xác địa điểm của từng bức ảnh đã chụp và định vị bằng Google Maps. Công ty đã chọn ra 25 người Việt Nam thích đi du lịch, chụp ảnh và viết blog; tặng họ một chiếc máy ảnh và hướng dẫn cách sử dụng. Sau đó, Sony Việt Nam khuyến khích những đại sứ này khoe máy ảnh với bạn

bè, đồng nghiệp và bất cứ ai hỏi về nó; phát phiếu giảm giá; và viết blog hàng tuần về những chuyến du lịch và chụp ảnh của mình trên một microsite của Sony và hàng loạt các trang mạng xã hội khác.

Ngoài việc sử dụng đại sứ nhãn hiệu, nhà bán hàng có thể hợp tác với đội quân - những người tạo ảnh hưởng đang xuất hiện ở Internet, đó là những blogger độc lập. Cơn sốt blog đã bùng nổ dữ dội trong vài năm trở lại đây. 2/3 số người dùng Internet ở Việt Nam thường xuyên đọc blog và gần 1/3 có blog cá nhân. Bất kể ở lĩnh vực nào thì cũng phải có đến mấy trăm blogger viết về nó. *Hơn nữa*, một nghiên cứu mới đây cho thấy 90% các blogger Việt Nam đăng tải nội dung về các nhãn hiệu họ yêu thích và ít yêu thích nhất.

*Kết quả là*, một số nhà bán hàng trực tuyến của Việt Nam giờ đây đang cố gắng xây dựng mối quan hệ với những blogger có sức ảnh hưởng. Ví dụ, Panasonic Việt Nam thuê 5 blogger công nghệ rất nổi tiếng đến dự một buổi triển lãm hàng điện tử dân dụng rồi chia sẻ ấn tượng của họ về triển lãm và về sản phẩm của Panasonic với độc giả thông qua những bài viết trên blog, những dòng Tweet và đoạn phim ngắn trên YouTube. Mặc dù Panasonic Việt Nam đãi thọ toàn bộ chuyến đi và chi phí tham dự sự kiện, *đồng thời* cho các blogger Việt Nam mượn máy quay phim và máy chụp hình, nhưng công ty hoàn toàn không có quyền, và cũng không muốn, can thiệp vào những gì các blogger đăng tải. Các blogger thoải mái nói về những khoản tài trợ của Panasonic. *Tuy nhiên*, nhờ “những cuộc trò chuyện được tài trợ” sau đó mà Panasonic có thể khuấy động dư luận trên thế giới mạng xung quanh buổi triển lãm. “Khi bạn cho các blogger một thứ đồ công nghệ và họ thích nó, thì cũng như bất kỳ người tiêu dùng nào, họ sẽ truyền bá về nó.”

Vấn đề cốt lõi ở đây là phải tìm được những blogger có mạng lưới người đọc đông đảo và liên quan đến nhãn hiệu của công ty, có uy tín và thích hợp nhãn hiệu. Ví dụ, nhiều nhà bán hàng từ các công ty lớn như P&G và Johnson & Johnson cho đến Unilever đều hợp tác chặt chẽ với những “bà mẹ Việt Nam kiêm blogger” có sức ảnh hưởng lớn.

Có lẽ cách tốt nhất để cư dân mạng bàn tán và quan tâm đến một nhãn hiệu là hãy làm điều gì đó khiến mọi người thấy đáng để nói về nhãn hiệu đó – để thực sự lôi kéo được sự quan tâm của các thành viên trong thế giới Internet. Nhãn hiệu “Trà xanh Không Độ” của Tân Hiệp Phát đã triển khai nhiều chương trình mời những khách hàng đang khát của mình nhiệt tình tham gia vào kế hoạch ra mắt hương vị “Trà xanh Không Độ” mới, từ việc lựa chọn và đặt tên hương vị cho đến việc thiết kế vỏ chai; cho đến việc để xuất ý tưởng và bình chọn các quảng cáo nhãn mại trên truyền hình; và thậm chí cả việc lựa chọn công ty cũng như phương tiện quảng cáo. Xuất hiện trên trang web riêng, Facebook, Twitter và nhiều trang mạng xã hội khác, chương trình “Vị ngon đã khát” đã trở thành nơi hoàn hảo để những vị khách trẻ trung và am hiểu xã hội thảo luận, tán gẫu với nhau và với Tân Hiệp Phát về nhãn hiệu Trà xanh Không

Độ. Ví dụ như, trong đợt triển khai chương trình “Vị ngon đã khát” mới nhất, số lượng người “like” trên Facebook của “Trà xanh Không Độ” đã tăng gấp 5 lần.

Thật buồn cười khi một trong những phương tiện đơn giản nhất để tạo được ảnh hưởng xã hội thông qua thế giới mạng lại là một trong những phương tiện cũ kỹ nhất - đó chính là sáng tạo nên một quảng cáo hay ho, hấp dẫn đáng để mọi người để mắt đến. Nhưng ở thời đại này, cả quảng cáo lẫn truyền thông đều đã thay đổi. Gần như tất cả các nhãn hiệu, dù lớn hay nhỏ, đều ra sức tạo nên những đoạn phim ngắn thật sáng tạo, thật mới mẻ với sự tài trợ của nhãn hiệu, rồi đăng tải chúng lên mạng và hy vọng mọi người sẽ lan truyền đi.

Loại hình đoạn phim ngắn rất đa dạng, từ những quảng cáo dài 60 giây truyền thống cho đến những bộ phim ngắn dài khoảng 10 đến 12 phút.

Như vậy, cho dù sử dụng đại sứ trực tuyến, blogger, mạng xã hội hay các đoạn phim ngắn và sự kiện kích thích dư luận, các nhà bán hàng trực tuyến vẫn không ngừng tìm kiếm các phương thức mới để khai thác sức ảnh hưởng của thế giới mạng. Điều này được gọi là hiện tượng lan truyền trên web, và nó đang phát triển nhanh ngang ngửa với tốc độ phát triển của Internet - đối với cả người tiêu dùng lẫn người bán hàng. Theo dự báo của VICETA, từ năm 2016 trở đi, lượng thời gian mà người tiêu dùng Việt Nam dành cho các trang mạng xã hội sẽ tăng gần gấp 4 lần và thành tích của các nhà bán hàng điện tử cũng không hề kém cạnh. Theo một chuyên gia xã hội, “Các phương tiện truyền thông xã hội là một trong những xu hướng chủ đạo tác động đến các công việc của các nhà bán hàng trực tuyến Việt Nam. Nó không chỉ là truyền thông đơn thuần nữa. Các nhà bán hàng trực tuyến phải làm sao để kết nối thật nhanh và xây dựng được những mối quan hệ ổn định, bền vững với người tiêu dùng.”

### 2.2.3. Gia đình

Gia đình có ảnh hưởng mạnh đến hành vi mua của cá nhân, đặc biệt trong điều kiện Việt Nam khi nhiều thế hệ sống chung với nhau trong một gia đình từ đại đồng đường. Vai trò và mức độ ảnh hưởng của vợ và chồng đối với quyết định mua sắm thay đổi tùy thuộc các yếu tố : loại sản phẩm; vai trò của vợ, chồng trong gia đình; sự hiểu biết, kinh nghiệm của vợ, chồng đối với các loại hàng hóa, dịch vụ khác nhau.

Sự can dự của chồng hay vợ thay đổi rất nhiều tùy theo loại sản phẩm. Người vợ, từ xưa, đã là người mua sắm chính yếu trong gia đình, đặc biệt trong những lãnh vực như thực phẩm, quần áo và các đồ gia dụng khác. Thông thường, ở Việt Nam mua xe máy thường do chồng quyết định. Mua các đồ dùng bếp núc do vợ quyết định. Điều này hiện đang thay đổi, khi mà ngày càng có nhiều phụ nữ đi làm và người chồng thì muôn chăm sóc đến gia đình nhiều hơn. Những người bán hàng các sản phẩm thuộc loại thiết yếu sẽ sai lầm, nếu cứ tiếp tục nghĩ rằng phụ nữ vẫn là những khách hàng chủ yếu hoặc duy nhất mua các sản phẩm của mình.

Trong trường hợp các sản phẩm và dịch vụ thuộc loại đắt tiền, thường là chồng và vợ cùng trao đổi để đưa ra quyết định chung. Có khi cả hai đều tham gia bàn bạc quyết định, nhưng ý kiến quyết định thuộc về người có vai trò ưu thế. Các nhà quảng cáo mỗi loại sản phẩm cần phải biết nhắm vào ai để thuyết phục.

#### **2.2.4. Vai trò và địa vị xã hội (roles and status)**

Mỗi con người tham gia vào nhiều nhóm xã hội khác nhau. Trong mỗi nhóm xã hội con người có vai trò và địa vị xã hội khác nhau. Một người phụ nữ có thể là giám đốc tại một công ty, nhưng về nhà chị ấy chỉ là một người mẹ, người vợ như bao người khác. *Mặt khác*, mỗi vai trò thường có địa vị xã hội khác nhau. Người thầy giáo có địa vị cao hơn một người bán hàng. Nhà quản trị, ông chủ công ty có địa vị cao hơn người công nhân nên trang phục của ông ta cũng phải khác.

Người tiêu dùng thường mua sắm những hàng hóa, dịch vụ phản ánh vai trò địa vị của họ trong xã hội. Giám đốc các công ty lớn thường đi các loại xe sang trọng. Họ cũng ưa thích các môn thể thao vua. Quảng cáo : “Xe hàng đầu cho những người đứng đầu !” nhằm vào những người tiêu dùng có địa vị cao trong xã hội, đánh vào tâm lý muốn thể hiện địa vị xã hội của người tiêu dùng. Các hàng hàng không thường chia vé thành ba loại : hạng nhất, hạng nhãn gia, và hạng bình dân để phục vụ cho những người có vai trò và địa vị khác nhau.

#### **2.3. Các yếu tố cá nhân (personal factors)**

##### **2.3.1. Tuổi tác và giai đoạn trong vòng đời (age and life-cycle stage)**

Thói quen mua sắm hàng hóa và sử dụng dịch vụ của con người thay đổi qua thời gian. Khẩu vị ăn uống, gu thời trang, cách lựa chọn đồ đặc, sở thích giải trí, và tiêu khiển là những yếu tố chịu sự chi phối mạnh mẽ của tuổi tác. Hoạt động mua sắm cũng bị định hình bởi giai đoạn trong vòng đời (family life cycle) – những giai đoạn mà một gia đình có thể trải qua khi họ trưởng thành hơn theo thời gian. Những thay đổi về giai đoạn cuộc đời thường là kết quả của các yếu tố nhân khẩu học và các sự kiện mang tính bước ngoặc của cuộc đời : kết hôn, sinh con, mua nhà, ly hôn, cho con đi học, thu nhập cá nhân thay đổi, chuyển nhà, nghỉ hưu.

*Thí dụ như*, mọi người thay đổi hàng hóa và dịch vụ mà họ mua qua các giai đoạn trong vòng đời. Họ ăn thức ăn trẻ em ở tuổi áu thơ, ăn hầu hết các loại thực phẩm lúc lớn lên và trưởng thành và ăn những món ăn kiêng lúc già yếu. Sở thích của họ về thời trang, xe máy và giải trí cũng cung tùy theo tuổi tác.

Các nhà bán hàng thường xác định thị trường mục tiêu dựa trên các yếu tố giai đoạn cuộc đời, rồi phát triển sản phẩm, và kế hoạch bán hàng phù hợp với từng giai đoạn. *Thí dụ như*, các công ty bảo hiểm nhân thọ đã tìm được đất sống là do ngày càng có nhiều người trung niên Việt Nam lo nghĩ về tương lai. Tuổi tác càng nhiều thì quá khứ cứ dài ra và tương lai thì ngắn lại. Đó cũng là lúc con người ta đậm ra lo nghĩ vẫn vơ, nghĩ cho mình thì ít mà cho người khác thì nhiều. Nếu mai đây chẳng may bỗng nhiên mình gặp tai nạn không còn làm việc được, thậm chí có khi phải từ giã cõi đời thì đứa con cưng còn quá nhỏ sẽ ra sao đây, tiền bạc đâu để lại cho con học hành nên

người. *Vì thế*, thị trường bảo hiểm nhân thọ của Việt Nam được đánh giá là đầy tiềm năng đúng với tâm lý lo xa ăn chắc mặc bền của dân ta. Ở Việt Nam thường thiếu trầm trọng các nghiên cứu về người tiêu dùng đáng tin cậy và cập nhật. Là nhà bán hàng chuyên nghiệp, bạn cần những thông tin nóng hổi, những nghiên cứu thực nghiệm như thế. Sau đây là một minh họa nghiên cứu về người tiêu dùng Việt Nam.

### Hộp 3.3 : Xu hướng của người tiêu dùng Việt Nam hiện nay.

Công ty nghiên cứu thị trường Định Hướng (FTA) vừa thực hiện một nghiên cứu công phu với người tiêu trên toàn cõi Việt Nam và đưa ra một công bố bảng tổng kết 12 xu hướng tiêu dùng chính ảnh hưởng đến cuộc sống của người Việt Nam trong năm 2016.

Theo ông Trần Ngọc Dũng, giám đốc điều hành của FTA, các xu hướng này có thể giúp các công ty Việt Nam định hướng được nhu cầu thị trường và thiết kế các sản phẩm phù hợp với người tiêu dùng hiện nay và trong tương lai. 12 xu hướng tiêu dùng này được xây dựng đặc biệt từ cái nhìn trực tiếp của người tiêu dùng (NTD) chứ không phải từ phía nhà sản xuất.

**1. Cắt giảm việc mua sắm ở các kênh hiện đại (Siêu thị, trung tâm mua sắm, cửa hàng thời trang hàng hiệu...) và chuyển sang chợ - là kênh bán hàng truyền thống có giá thấp hơn**

Đầu năm 2016 này, NTD ở TPHCM, Hà Nội và Đà Nẵng cho rằng họ sẽ vẫn còn bị ảnh hưởng trực tiếp của suy thoái kinh tế đến đời sống. Theo kết quả nghiên cứu có ba nhóm chịu ảnh hưởng nhiều bởi suy thoái :

- Khu vực miền Trung.
- Nhóm tuổi lớn (41-50).
- Đã lập gia đình.

Hầu hết đều cho rằng nền kinh tế Việt Nam sắp tới sẽ giữ nguyên (48%) hoặc xấu đi (36%).

Cũng qua nghiên cứu cho thấy NTD có xu hướng cắt giảm việc mua sắm ở các kênh hiện đại (Siêu thị, trung tâm mua sắm, cửa hàng thời trang hàng hiệu...) và chuyển sang chợ - là kênh bán hàng có giá thấp hơn. Đặc biệt, họ sẽ tranh thủ mua sắm thường xuyên hơn khi có các chương trình khuyến mãi.

Sống trong thời kỳ suy thoái trầm trọng, người tiêu dùng Việt Nam buộc phải cắt giảm chi tiêu ở nhiều nhóm ngành hàng không thuộc nhu yếu phẩm. Các sản phẩm FMCG có vẻ ít bị ảnh hưởng (ngoại trừ bánh kẹo), người tiêu dùng trung thành đối với các nhãn hàng cũng như loại kích cỡ bao bì các mặt hàng FMCG mà họ thường dùng.

Hình thức sử dụng tiền nhàn rỗi mà hầu hết người tiêu dùng ưa chuộng nhất là những lĩnh vực có tính an toàn hơn là mang lại lợi nhuận cao như gửi

tiết kiệm ngân hàng hoặc mua vàng hơn là đầu tư vào các hoạt động sản xuất kinh doanh, bất động sản hay chứng khoán.

## 2. Tôi yêu Việt Nam : với 71% tin tưởng vào hàng VN chất lượng cao

Hàng Việt Nam chất lượng cao được ưa chuộng vì chất lượng chấp nhận được và giá cả phải chăng. Bên cạnh đó, các chương trình thúc đẩy và phát triển hàng Việt Nam chất lượng cao ngày càng được nhiều NTD hưởng ứng, ý thức “người Việt dùng hàng Việt” ngày càng trở thành niềm tự tôn dân tộc đối với nhiều người.

Tuy nhiên trong tương lai để chiếm được cảm tình cũng như sự tin dùng trọn vẹn của người tiêu dùng thì hàng Việt vẫn phải tiếp tục phát triển những ưu điểm trên. 42% người tiêu dùng mong “hàng Việt Nam chất lượng cao” thật sự có chất lượng tốt, 24% mong giá cả hợp lý và 19% mong có thiết kế sản phẩm đẹp hơn.

NTD đâu sao vẫn là NTD họ mong muốn một sản phẩm thực sự chất lượng và đáng giá với chi phí họ bỏ ra, đây là điểm quan trọng mà hàng Việt cần phải đầu tư.

## 3. An toàn là bạn : với 84% người tiêu dùng quan tâm đến an toàn thực phẩm

Đây thực sự là một xu hướng xuyên suốt trong quá trình mua hàng của NTD, nhất là trong những năm gần đây khi mà những vấn đề an toàn thực phẩm thực sự trở nên nóng. Khi chọn mua thực phẩm hay bất cứ sản phẩm nào NTD đều cân nhắc 4 yếu tố : vệ sinh an toàn thực phẩm, thực phẩm tươi & ngon, giá cả phải chăng, không có chất bảo quản.

Người tiêu dùng quan tâm về an toàn thực phẩm thậm chí nhiều hơn giá cả và uy tín nhãn hiệu của sản phẩm, đặc biệt là ngành hàng FMCG. 36% người tiêu dùng sẽ tẩy chay hoặc thay đổi nhãn hiệu khác ngay lập tức khi họ biết rằng sản phẩm có thể vi phạm quy định an toàn thực phẩm. 50% người tiêu dùng nhận thấy sự khác biệt giữa thực phẩm có nhãn hiệu và không có nhãn hiệu ở mặt an toàn thực phẩm, về bìa ngoài, nguồn gốc và chất lượng. 50% NTD sẵn sàng trả giá chênh lệch đến 15% cho một nhãn hiệu an toàn.

## 4. Chất lượng = nguồn gốc + nhãn hiệu

Đây là một xu hướng về quan điểm hàng chất lượng của NTD. NTD nhận thức rất rõ về chất lượng, họ có những lập luận và có những tiêu chuẩn riêng cho hàng chất lượng. Hãy cũng nhìn nhận tiêu chí chung cho hàng chất lượng của NTD Việt Nam để xây dựng hình ảnh tin cậy nơi khách hàng :

75% nói rằng hàng chất lượng có nguồn gốc xuất xứ rõ ràng 60% nói rằng hàng chất lượng là nhãn hiệu của một nhà sản xuất uy tín trên thị trường. 76% nói rằng đó là những sản phẩm mà bạn bè và người thân họ tin dùng 90%

nói rằng chúng được mua từ siêu thị 75% nói rằng nơi bán hàng phải được nhiều người biết đến có bảng hiệu rõ ràng.

### 5. Vai trò của chuyên gia : với 80% xem xét mua khi nghe tư vấn từ chuyên gia

Khi nhận được thông tin sản phẩm chất lượng từ chuyên gia NTD đều tin tưởng về chất lượng sản phẩm, họ sẵn sàng cân nhắc hoặc mua liền. Còn khi nhận thông tin này từ báo/tạp chí/truyền hình thì họ có xu hướng là tìm hiểu lại thông tin.

Không chỉ tin tưởng chuyên gia trong việc đánh giá chất lượng mà ngay cả khi nhận được thông tin sản phẩm kém chất lượng từ chuyên gia, đa số người tiêu dùng sẽ ngưng sử dụng ngay lập tức, hành động này rõ nhất khi nguồn thông tin xuất phát từ các chuyên gia (59%). Việc xây dựng hình ảnh chuyên gia cho sản phẩm là một biện pháp quảng bá sản phẩm và kích thích mua rất hiệu quả.

### 6. Nhóm trẻ tiên phong 20-29 : với 15 triệu người

Nữ giới 20-29 là người quyết định chính trong ngành hàng thực phẩm và đồ dùng thiết yếu (~80%). Trong khi nam giới 20-29 là người quyết định chính nhiều hơn đối với các loại đồ dùng lâu bền và sản phẩm công nghệ (~95%).

Họ sẵn sàng chi nhiều hơn cho các nhà sản xuất uy tín 50% và cho sản phẩm có các tính năng phụ trội 44%. Họ chọn một sản phẩm dựa trên sở thích cá nhân 55%. Họ thường tìm kiếm thông tin trước khi mua hàng 49% và thường tìm hiểu nguồn thông tin từ trang mạng xã hội.

Chợ và cửa hàng tạp hóa là nơi phổ biến nhất để mua các đồ dùng thiết yếu (bao gồm các sản phẩm chăm sóc cá nhân, sản phẩm vệ sinh,...). Siêu thị cũng là một kênh mua sắm quan trọng đối với họ.

Người tiêu dùng trẻ độ tuổi 20-29 mua áo quần và các sản phẩm chăm sóc sắc đẹp chủ yếu ở các shop quần áo/mỹ phẩm và các siêu thị. Bên cạnh đó, 15% là mua chợ và 11% ở trung tâm mua sắm.

Khi mua các mặt hàng lâu bền (sản phẩm điện tử gia dụng : TV, máy giặt, tủ lạnh), người tiêu dùng trẻ ở độ tuổi 20-29 quan tâm nhiều nhất đến giá cả, độ bền, tiết kiệm nhiên liệu, bảo hành và thiết kế theo thứ tự lần lượt.

Đối với sản phẩm công nghệ (điện thoại, PC, laptop,...) họ xem xét nhiều hơn các yếu tố độ bền, uy tín nhãn hiệu, chế độ bảo hành và thiết kế. Giá cả dường như không phải là yếu tố quan trọng.

Truyền miệng đóng vai trò quan trọng nhất trong thói quen mua sắm của người tiêu dùng trẻ đối với các sản phẩm công nghệ cao và các đồ dùng lâu bền. Khi được người thân hoặc bạn bè trực tiếp giới thiệu họ có thể quyết định mua

sản phẩm dễ dàng hơn khi xem quảng cáo trên truyền hình hoặc các nguồn thông tin khác.

Vai trò của quảng cáo trên TV khá quan trọng đối với việc chọn mua đồ dùng lâu bền, nhưng ít quan trọng hơn khi chọn mua sản phẩm công nghệ.

### 7. Tiêu dùng số : với 80% người dân truy cập Internet hàng ngày ở thành phố lớn

Cuộc sống Internet ngày càng phong phú, việc mua bán online đã trở thành một thói quen không thể thiếu của nhiều người. Với việc mua sắm này người tiêu dùng có nhiều điều kiện để tham khảo ý kiến của nhiều người mua về một sản phẩm. Việc được xem ý kiến đánh giá trước khi mua chính là nhu cầu thiết yếu của nhiều NTD vì vậy “tiêu dùng số” hứa hẹn sẽ là một xu hướng rất phát triển mạnh trong tương lai.

### 8. Quyền lực nữ đang xuân : với 40% kinh doanh riêng và 90% quyết định chính chi tiêu gia đình

Phụ nữ trung niên 30 – 55 tuổi khá năng động, hầu hết có xu hướng vừa đi làm vừa kinh doanh riêng (40%). Thu nhập khoảng trên 20 triệu đồng 1 tháng, những phụ nữ trung niên độc lập về tài chính này chủ yếu thu lợi nhuận từ việc kinh doanh riêng khá đặc thù của Việt Nam là đầu tư vàng – bất động sản cũng là nguồn thu đáng kể.

Ba mối quan tâm lớn nhất của phụ nữ trung niên Việt Nam là gia đình, sức khỏe và công việc. Trong đó, phụ nữ 45 – 55 tuổi dành nhiều tâm tư cho gia đình và sức khỏe hơn hẳn.

Ba vấn đề sức khỏe chính của phụ nữ trung niên Việt Nam bao gồm huyết áp cao, loãng xương và thấp khớp. Trong đó, phụ nữ 30 – 40 tuổi thường như gặp vấn đề về huyết áp cao trong khi phụ nữ 45 – 55 tuổi gặp vấn đề loãng xương nhiều hơn.

Gia đình chiếm vị trí quan trọng trong cả những hoạt động giải trí của phụ nữ trung niên. Ngoài ra, mua sắm, hoặc đi spa, đi chơi thể thao cũng là những hình thức giải trí của phụ nữ trung niên. Phụ nữ 45 – 55 tuổi còn thường tham gia vào các hoạt động từ thiện.

Du lịch không phải là các hoạt động mà phụ nữ trung niên thường làm nhưng hầu hết đều mong muốn được đi du lịch. Một số hành vi mua sắm của phụ nữ trung niên có thể tóm tắt như sau :

- 90% quyết định chính việc mua sắm trong gia đình.
- Tìm hiểu thông tin trước khi mua.
- Sẵn sàng trả giá cao hơn cho nhà sản xuất uy tín.

### **9. Vì tương lai con em với chi phí 2 triệu đồng/tháng cho bé**

Sẵn sàng đầu tư và chi nhiều cho các sản phẩm chất lượng cho bé. Trung bình hàng tháng, các bà mẹ chi 2 triệu đồng cho 1 bé.

### **10. Tiêu dùng xanh với 35% sẽ tạm ngưng ngay lập tức khi sản phẩm ảnh hưởng môi trường**

Xu hướng này thể hiện ngay trong việc ngày càng được nhiều người nhận thức và tham gia các hoạt động xã hội vì môi trường.

“Giờ trái đất” được nhận biết rộng rãi, yêu thích và gần gũi với người dân đã thu hút được 68% người dân Việt Nam hưởng ứng. Ý tưởng khuyến khích dùng túi xách sử dụng nhiều lần thu hút được đồng đảo 52% người dân tham gia (trong số 59% người nhận biết)...

89% người dân Hà Nội nhiệt tình hưởng ứng các hoạt động bảo vệ môi trường xanh trong tương lai, trong khi các thành phố khác không chắc chắn lắm.

35% người tiêu dùng các thành phố sẽ phản ứng tạm ngưng tức thì nếu sản phẩm sản xuất ảnh hưởng tiêu cực đến môi trường.

72% những người tiêu dùng tại thành phố Hồ Chí Minh đặc biệt chú ý làm thế nào để sản xuất không ảnh hưởng đến môi trường.

Một công ty tích cực tham gia các hoạt động xã hội sẽ được người tiêu dùng chú ý và được cân nhắc nhiều hơn khi họ quyết định mua sản phẩm tới 60%.

### **11. Văn hóa vùng miền, Hà Nội đòi hỏi dịch vụ VIP, Đà Nẵng nhạy cảm về giá, HCMC ít mua hàng ở chợ**

Vẫn còn tồn tại những khác biệt về văn hóa trong phong cách tiêu dùng của từng vùng miền, khi được hỏi: “Chăm sóc như VIP là những gì tôi thích” có đến 66% người tiêu dùng Hà Nội đồng ý tán thành trong khi đó tỷ lệ này ở HCM là 48%. Nhưng 80% người NTD HCM lên án mạnh mẽ thái độ phục vụ kém cỏi.

Ngoài ra họ còn có những khác biệt trong độ nhạy cảm về giá :

Những người ở miền Trung và đồng bằng sông Cửu Long thích mua với số lượng lớn để tiết kiệm. Người tiêu dùng thành phố Hồ Chí Minh không quan tâm nhiều như các thành phố khác trong kế hoạch chi phí hàng tháng của họ. Người miền Bắc sẽ trả thêm tiền cho sản phẩm/dịch vụ đó nếu nó độc đáo và duy nhất. NTD Trung và Bắc thích nhăn nheo lượng giá.

Ngoại trừ thành phố Hồ Chí Minh, mua sắm ở chợ vẫn còn là trong ưu tiên của người tiêu dùng giữa các khu vực còn lại.

Khác biệt trong ảnh hưởng của quảng cáo tới quyết định mua hàng :

Người tiêu dùng thành phố Hồ Chí Minh ít mua sản phẩm ăn theo các quảng cáo. Người tiêu dùng tại các thành phố lớn đều thống nhất trong việc tin tưởng vào lời giới thiệu từ bạn bè. Những tấm biển quảng cáo ngoài trời thu hút sự chú ý nhiều hơn ở các thành phố lớn. Quảng cáo LCD được rất nhiều ủng hộ tại thành phố Hồ Chí Minh. Quảng cáo với phí bảo hiểm sẽ hiệu quả hơn tại Hà Nội. Quảng cáo hài hước được ưa thích ở các thành phố lớn, đặc biệt là thành phố Hồ Chí Minh.

## 12. Ăn tết hiện đại trên nền giá trị truyền thống

Những thay đổi mà NTD cảm nhận chủ yếu : “các hoạt động truyền thống chuẩn bị đón tết hầu như không còn nữa”. Bởi sản phẩm ngày càng đa dạng và tiện lợi hơn, phong tục ăn tết giản dị hơn. Ngoài ra, họ cho rằng “không khí ngày tết không còn vui/ấm áp như ngày trước”.

Thời gian mua sắm được rút ngắn lại, người tiêu dùng ở những thành phố lớn có kế hoạch mua sắm trước tết khoảng 1-2 tuần cho các sản phẩm : thức uống, bánh kẹo/mứt, quà biếu. Bởi đây là thời điểm NTD chủ yếu chi tiền vào kênh mua tại 3 kênh : siêu thị, tiệm tạp hóa có bảng hiệu và metro.

Giá cả là một trong các yếu tố được quan tâm nhiều nhất đặc biệt là vào dịp tết Nguyên Đán. Bởi hầu hết các sản phẩm đều tăng giá vào dịp này. Do đó, yếu tố quan trọng được cân nhắc chọn quà biếu được sắp xếp theo thứ tự : giá cả, bao bì dành riêng cho dịp tết, bao bì cao cấp và nhãn hiệu nổi tiếng.

Các hoạt động truyền thống như chúc tết ông bà, đến nhà bạn chơi và về quê được duy trì tuy nhiên, chúng ta có thể nhìn thấy sự khác biệt rõ nét về các hoạt động vào dịp tết giữa 2 nhóm đối tượng : Teen & người lớn :

- Teen : đi xem phim ở rạp, đi đến các khu vui chơi, chơi game...
- Người lớn : chủ yếu xoay quanh việc thăm viếng và chúc tết : họ hàng, đồng nghiệp, cấp trên và đối tác...

Các hoạt động truyền thống về sản phẩm tại các địa điểm rạp chiếu phim, nơi giải trí chủ yếu hướng đến nhóm đối tượng teen. Các sản phẩm vào dịp tết nên mang theo thông điệp lời chúc tết để làm quà biếu khi thăm viếng.

Theo FTA, Hiệp Hội Doanh Nhân Việt Nam, 30/01/2016.

### 2.3.2. Nghề nghiệp (occupation)

Nghề nghiệp của một người sẽ ảnh hưởng đến sản phẩm và dịch vụ mà người ấy mua. Người làm công việc chân tay, người làm việc đồng áng một nắng hai sương chủ yếu chỉ mua những quần áo và giày dép lao động, hộp thức ăn trưa và tìm cách ngủ một giấc lấy sức vào giờ nghỉ trưa, trong khi các nhân viên cấp cao thì thường đóng bộ bằng các bộ vest sang trọng du lịch bằng máy bay và làm hội viên câu lạc bộ quần vợt.

Người bán hàng cần định dạng những nhóm nghề nghiệp có nhiều quan tâm đến các sản phẩm và dịch vụ của mình. Một công ty thậm chí có thể chuyên hóa vào việc sản xuất các sản phẩm cho một nhóm nghề nghiệp đặc thù nào đó.

### **2.3.3. Điều kiện kinh tế (economic situation)**

Điều kiện kinh tế của một cá nhân sẽ quyết định đến sản phẩm mà người đó lựa chọn. Điều kiện kinh tế của một người sẽ ảnh hưởng rất lớn đến sự lựa chọn sản phẩm của người đó. Điều kiện kinh tế của một người bao gồm : thu nhập, nợ nần, tiết kiệm, tài sản, khả năng vay mượn, quan điểm về tiêu dùng và tiết kiệm. Tình trạng kinh tế là điều kiện tiên quyết để người tiêu dùng có thể mua được hàng hóa và dịch vụ. Khi thu nhập cá nhân tăng lên thì người tiêu dùng thường chi cho ăn uống giảm xuống (ta đang nói về tỷ lệ phân trăm, tuy con số tuyệt đối chi cho ăn uống cũng tăng lên nhưng so với các yếu tố khác thì tỷ lệ tăng không bằng) và chi cho giáo dục, y tế, giải trí, chăm sóc sức khỏe, thậm chí chăm sóc sắc đẹp càng tăng lên.

Những người làm marketing và bán hàng đối với những nhóm sản phẩm thuộc loại nhạy cảm với thu nhập (income - sensitive goods) cần thường xuyên chú ý đến các xu hướng thay đổi của thu nhập cá nhân, tiết kiệm và lãi suất. Vào thời điểm hiện nay ở Việt Nam, các chỉ số kinh tế cho thấy đang có sự suy thoái, những người làm marketing có thể áp dụng những biện pháp như thiết kế hoặc định vị lại, định giá lại sản phẩm của mình, giảm mức sản xuất và tồn kho, và nhiều việc khác nữa để chúng tiếp tục đảm bảo giá trị dành cho các khách hàng mục tiêu.

### **2.3.4. Phong cách sống (lifestyle)**

Phong cách sống của một cá nhân chính là khuôn mẫu ứng xử thể hiện tâm sinh lý của người đó. Nó liên quan đến việc đo lường các khía cạnh AIO (Activities : hành động; Interest : sở thích; Opinion : quan điểm) quan trọng của một người bao gồm : hành động (việc làm, thói quen, mua sắm, hoạt động thể thao, hoạt động xã hội); sở thích (ăn uống, thời trang, tiêu khiển, giải trí); và quan điểm (về bản thân, các vấn đề xã hội, công việc, kinh doanh, sản phẩm). Không chỉ gói gọn trong tầng lớp xã hội hay tính cách của một cá nhân, phong cách sống mang một hàm ý rộng hơn – đó là tất cả thế giới quan và cách thức một cá nhân tương tác với phần còn lại của thế giới.

Phong cách sống phác họa một cách rõ nét về chân dung của một con người trong mối tương tác với môi trường xung quanh. Và hành vi tiêu dùng của con người thể hiện rõ rệt phong cách sống của anh ta. *Tất nhiên*, phong cách sống của mỗi con người bị chi phối bởi các yếu tố chung như nhánh văn hóa, nghề nghiệp, nhóm xã hội, điều kiện kinh tế và hoàn cảnh gia đình. Nhưng phong cách sống của mỗi người thường mang một sắc thái riêng biệt.

Mặc dù phong cách sống là một đặc trưng không được lượng hóa, nhưng các chuyên gia bán hàng dùng nó để định vị sản phẩm, thí dụ như “*Định vị sản phẩm thông qua các hình ảnh về khách hàng*”. Các loại hàng hóa được định vị theo phong cách sống là mỹ phẩm, đồ uống, thời trang, xe hơi, xe máy, du lịch... Các nhà quản trị cần tìm ra mối liên hệ giữa phong cách sống và hành vi tiêu dùng các loại hàng hóa để

làm cơ sở cho các chiến lược marketing và bán hàng. Họ cũng có thể dẫn dắt nhu cầu tiêu dùng của xã hội bằng cách sáng tạo ra các sản phẩm khác nhau có tính hợp lý nhằm vào các phong cách sống khác nhau.

Các nhà sản xuất bia cho ra đời các loại bia cho các phong cách sống khác nhau như : bia nồng độ cao với quảng cáo : "Bia thượng hạng dành cho nam giới"; bia nhẹ với thông điệp : "Bia cho hai chúng tôi" hay "Bia cho chàng và nàng". Còn xe máy thì được quảng cáo : "Xe cho những người ưa cảm giác mạnh".

Thứ mà người tiêu dùng mua không chỉ là sản phẩm mà còn là giá trị cũng như phong cách sống mà sản phẩm này đại diện. Dân sành uống cà phê ở Saigon đang khao khát về quán cà phê Huyền Thoại, quận Tân Bình, vừa mở gần tòa nhà E-town, cách nay hai tháng. Lấy ý tưởng "tái hiện một châu Âu cổ kính giữa Saigon", Huyền Thoại được thiết kế dưới dạng một lâu đài cổ, rong rêu phủ đầy các mảng tường; có tháp chuông, pháo đài, núi tuyet, bờ thành in bóng những chiến binh thời Trung cổ... Quán phục vụ giới nhân viên văn phòng, gia đình đến thư giãn vào cuối tuần và lúu tuồi trung niên muôn... tìm lại ký niêm xưa. Ngoài thú thường thức cà phê như trên, quán tạo ra một không khí ấm cúng, một thói quen uống cà phê trong... tĩnh lặng và suy tư. Huyền Thoại còn bài trí theo chủ đề cây cỏ, hoa lá, nước chảy róc rách. Ngoài ưu điểm giá thức uống vừa phải, "đặc sản" của quán còn là nhạc tiền chiến và nhạc cổ điển. Khách được yêu cầu ca sĩ hát những ca khúc yêu thích, hoặc có thể lên sân khấu hát những bài kỷ niệm một thời của mình. Nếu là khách hàng trung niên yêu nhạc tiền chiến, bạn sẽ có cảm giác bị thôi thúc phải bước vào chốn này. Khi bước vào quán cà phê Huyền Thoại, khách hàng dường như hoàn toàn tách biệt khỏi thế giới ồn ào, náo nhiệt bên ngoài và đi vào một thế giới hoàn toàn mới. Kết quả là, trong khi nhiều quán cà phê vắng tanh, nhưng khách hàng trung thành chẳng bao giờ rời bỏ cà phê Huyền Thoại, nơi mà họ xem như thiên đường để thưởng thức cà phê và nghệ thuật.

### 2.3.5. Tính cách và sự tự nhận thức (personality and self-concept)

Tính cách đặc trưng của mỗi người sẽ ảnh hưởng đến hành vi mua hàng của người đó. Tính cách là những đặc điểm tâm lý để phân biệt một cá nhân hay một nhóm người. Tính cách thường được mô tả bằng những từ ngữ như : tự tin, thích chiếm hữu, thích náo nhiệt, quảng giao, độc lập, quyết đoán, hay đề phòng, dễ thích nghi, hiếu thắng. Việc phân tích tính cách rất hữu dụng khi nghiên cứu về hành vi tiêu dùng đối với những nhãn hiệu hoặc sản phẩm cụ thể.

Ý tưởng được áp dụng ở đây là, các nhãn hiệu cũng có tính cách như con người và người tiêu dùng có xu hướng lựa chọn nhãn hiệu nào có tính cách phù hợp nhất với mình. Tính cách của nhãn hiệu chính là tổng hợp tất cả những nét tiêu biểu của con người được quy cho một nhãn hiệu cụ thể. Một nhà nghiên cứu đã chỉ ra 5 yếu tố gắn với nét tính cách tiêu biểu của nhãn hiệu : *sự trung thực* (thực tế, thẳng thắn, lành mạnh và vui vẻ), *sự thú vị* (quá quyết, sinh động, mới mẻ), *sự ưu tú* (đáng tin cậy, thông thái và thành công), *sự tinh tế* (đẳng cấp và thanh lịch); và *sự đơn giản* (bình dị và phóng khoáng).

Hầu hết các nhãn hiệu nổi tiếng đều gắn liền với một tính cách cụ thể : Jeep gắn với “sự đơn giản”, Apple gắn với “sự thu vị”, CNN gợi nhớ đến “sự ưu tú” trong khi Dove là hiện thân của “sự trung thực”. Do đó, những nhãn hiệu này sẽ thu hút được những khách hàng có nét tính cách tương tự.

Nhiều chuyên gia bán hàng sử dụng một khái niệm cũng liên quan đến tính cách - sự tự nhận thức (hay còn gọi là sự tự đánh giá) của một cá nhân. Khái niệm này cho rằng những thứ mà chúng ta sở hữu góp phần vào đặc điểm nhận dạng của chúng ta, đồng thời cũng phản ánh những đặc điểm đó - nghĩa là “chúng ta là cái chúng ta có”. Do đó, để thấu hiểu được hành vi của người tiêu dùng, trước hết các chuyên gia bán hàng phải hiểu được mối quan hệ giữa sự tự nhận thức của một người với những thứ mà người đó có.

#### **2.4. Các yếu tố về tâm lý (psychological factors)**

##### **Tâm lý khách hàng (customer psychology)**

Lưu ý là marketing và bán hàng ứng dụng kiến thức của rất nhiều ngành khoa học trong đó có tâm lý học. Những trình bày sau đây sẽ lý giải và chứng minh nhận xét vừa nêu.

Khách hàng là đối tượng phục vụ, là lẽ sống còn của các công ty, việc nghiên cứu tâm lý khách hàng là điều không thể không được chú ý thỏa đáng, có được khách hàng là tồn tại là thành công trong cạnh tranh trên nhãn trường ngày nay.

Trong nền kinh tế thị trường, khách hàng là những người đang có nhu cầu và khả năng mua sản phẩm, nhưng chưa được đáp ứng và mong được thỏa mãn.

Khách hàng có thể là một người, một tổ chức, một hệ thống, thậm chí một quốc gia. Để trở thành khách hàng, điều kiện quyết định trước nhất là họ phải có nhu cầu về sản phẩm, nếu không có nhu cầu thì khách hàng không cần đến người đáp ứng. Nói đến nhu cầu này sinh của khách hàng cũng tức là việc phải đề cập tới động cơ mua sản phẩm để đáp ứng nhu cầu. Động lực mua sản phẩm nói ở đây chính là những nhân tố thúc đẩy, định hướng và duy trì hành vi mua sản phẩm của con người.

*Chúng ta nghiên cứu tâm lý khách hàng là để hiểu được hành vi mua hàng của người tiêu dùng.*

Nhân tố tâm lý là một nhóm các nhân tố nội tại bao gồm : động lực, nhận thức, học hỏi, niềm tin và thái độ. Hiện nay, các kết quả nghiên cứu về hành vi người tiêu dùng có ảnh hưởng to lớn đến khoa học marketing. Từ đó, người ta đưa ra năm nhân tố tâm lý có khả năng ảnh hưởng đến hành vi mua hàng của người tiêu dùng, đó là *động lực, nhận thức, học hỏi, niềm tin và thái độ*.

##### **2.4.1. Động lực (motivation)**

Một người luôn luôn có rất nhiều nhu cầu khác biệt tại một thời điểm cụ thể. Đôi lúc nhu cầu đó là những nhu cầu rất cơ bản cơ bản như nhu cầu thể lý (physiological) này sinh từ trạng thái thiếu thốn như đói, khát, lạnh... hoặc cao cấp hơn

đó có thể là những nhu cầu tâm lý như cảm xúc, cảm giác an toàn hoặc sự tôn trọng,... Hầu hết những nhu cầu đó luôn tồn tại bên trong mỗi người. *Tuy nhiên*, để có thể dẫn đến hành động thỏa mãn một nhu cầu cụ thể, đòi hỏi đó phải có sự thôi thúc đủ mạnh để người tiêu dùng đưa ra hành động thỏa mãn nhu cầu, đó là động lực.

Khoa học marketing ứng dụng rất nhiều lý thuyết của khoa học nghiên cứu hành vi và tâm lý để phân tích phản ứng của người tiêu dùng. Một trong những lý thuyết tâm lý học đó là lý thuyết về động lực của Abraham Maslow. Lý thuyết này cố gắng giải thích tại sao trong những thời gian khác nhau con người lại bị thôi thúc bởi những nhu cầu khác nhau.

Theo A. Maslow nhu cầu con người được phân cấp thành những cấp độ từ thấp đến cao. Tầng thấp nhất thể hiện ra những nhu cầu cơ bản nhất, càng lên cao nhu cầu càng cao cấp thể hiện ra những nhu cầu về mặt xúc cảm, địa vị, sự tôn trọng... A. Maslow đã sắp xếp các nhu cầu đó theo thang thứ bậc như sau, trong đó :

Nhu cầu sinh lý (physiological needs) liên quan đến những nhu cầu cơ bản về thức ăn, nước uống, nơi trú ngụ, nghỉ ngơi, nhu cầu sinh lý...

Nhu cầu an toàn (safety needs) là những nhu cầu về sự an toàn cho bản thân, cho gia đình liên quan đến sức khỏe, tài sản, công việc,...

Nhu cầu tình cảm và thuộc về (love/belongings needs) liên quan đến nhu cầu trong mối quan hệ giữa con người với con người hay với một tổ chức như được yêu nhau, được chia sẻ và được thuộc về một nhóm, một giai tầng nào đó trong xã hội.

Nhu cầu được tôn trọng (esteem needs) là những nhu cầu thể hiện sự mong muốn nhận được sự chú ý, quan tâm và tôn trọng từ những người khác.

Nhu cầu tự thể hiện bản thân (self-actualization needs) là nhu cầu mong muốn thể hiện cái tôi của bản thân, nhu cầu theo những sở thích cá nhân.

A. Maslow cho rằng trước tiên con người có gắng thỏa mãn nhu cầu cấp thiết nhất. Khi nhu cầu này đã được thỏa mãn sẽ không còn là động lực thúc đẩy trong hiện tại nữa, khi ấy cá nhân đó sẽ phần đầu để thỏa mãn những nhu cầu quan trọng tiếp theo. *Thí dụ như*, một người đang chịu cảnh đói khát (nhu cầu sinh lý), anh ta chẳng may may hứng thú gì với những gì với những gì xảy ra trong thế giới nghệ thuật (nhu cầu tự khẳng định) cũng như cũng chẳng quan tâm gì đến anh ấy có được hít thở không khí trong lành hay không (nhu cầu an toàn). Nhưng một khi nhu cầu quan trọng được thỏa mãn, nhu cầu tiếp theo sẽ nhanh chóng xuất hiện.

#### 2.4.2. Nhận thức (perception)

Động lực thúc đẩy con người hành động, *tuy nhiên* con người hành động như thế nào lại bị ảnh hưởng bởi những nhận thức của họ về tình huống của nhu cầu. Hai người có động lực giống nhau trong một tình huống nhu cầu cụ thể có thể sẽ có những hành vi rất khác biệt tùy theo sự nhận thức của họ về tình huống đó.

Chúng ta luôn tiếp nhận thông tin theo năm giác quan : thị giác, thính giác,

khứu giác, xúc giác và vị giác. *Tuy nhiên*, mỗi người trong chúng ta tiếp nhận, cảm nhận, và lý giải những thông tin đó theo một cách thức riêng biệt, có sử dụng những kiến thức, kinh nghiệm, trí nhớ của riêng mình.

Nhận thức của một người do ba quá trình nhận thức như sau : quan tâm có chọn lọc, xuyên tạc có chọn lọc, và ghi nhớ có chọn lọc. Quan tâm có chọn lọc là xu hướng con người gạt bỏ phần lớn thông tin được tiếp nhận. Xuyên tạc có chọn lọc mô tả xu hướng con người diễn giải thông tin theo cách thức cung cấp cho điều mà họ đã tin từ trước. Ghi nhớ có chọn lọc là người tiêu dùng có xu hướng ghi nhớ ưu điểm của nhãn hiệu mà họ ưa thích. Chính vì ba quá trình nói trên mà chuyên gia bán hàng cần phải nỗ lực để đưa thông điệp của mình vào tâm trí của người tiêu dùng.

#### **2.4.3. Học hỏi hay tiếp thu (learning)**

Học hỏi mô tả những thay đổi trong hành vi của một cá nhân từ những kinh nghiệm. Các nhà tâm lý học cho rằng hầu hết những hành vi của con người được hình thành do quá trình học hỏi và tiếp thu.

Học hỏi xuất hiện dưới tác động qua lại của động lực, yếu tố kích thích, những tín hiệu, phản ứng và sự cung cấp.

Động lực là nhu cầu nội tại thôi thúc con người phải hành động. Động lực trở thành động cơ khi nó hướng đến *mục tiêu kích thích cụ thể*. Lấy thí dụ, động lực về nhu cầu tự khẳng định bản thân thôi thúc một cá nhân tìm mua một chiếc máy ảnh. Sự phản ứng của người tiêu dùng trước ý định mua một chiếc máy ảnh bị chi phối bởi các tín hiệu xung quanh. Tín hiệu là những yếu tố kích thích thời gian, nơi chốn cũng như cách thức phản ứng của cá nhân đó. Thí dụ, một người có thể chọn trước một số nhãn hiệu máy ảnh trong một cửa hàng, tham khảo giá hoặc trao đổi với bạn bè. Tất cả những tín hiệu này có thể ảnh hưởng đến phản ứng của một người đối với ý thích của người đó trong việc mua máy ảnh.

Giả sử người tiêu dùng nói trên mua máy ảnh Nikon. Nếu sản phẩm tốt, anh ta có thể khai thác tối đa tính năng của máy ảnh và phản ứng này của anh ta sẽ được cung cấp. Lần tới, nếu có mua máy ảnh, anh ta cũng chọn Nikon.

#### **2.4.4. Niềm tin và thái độ (beliefs and attitudes)**

Thông qua những hành động và tiếp thu trong tiêu dùng, con người sẽ dần dần xây dựng trong tâm trí mình niềm tin và thái độ hướng đến sản phẩm. Chính những niềm tin và thái độ này cũng sẽ ảnh hưởng đến hành vi của họ.

Niềm tin thể hiện ý nghĩa cụ thể mà người ta có được về một sự vật nào đó. Niềm tin có thể xuất phát từ những kiến thức, những hành động đã trải qua. Một người tiêu dùng không có niềm tin vào những đặc tính của sản phẩm, vào hình ảnh của nhãn hiệu thì họ sẽ dễ dàng từ chối lựa chọn sản phẩm, nhãn hiệu đó trong quyết định tiêu dùng.

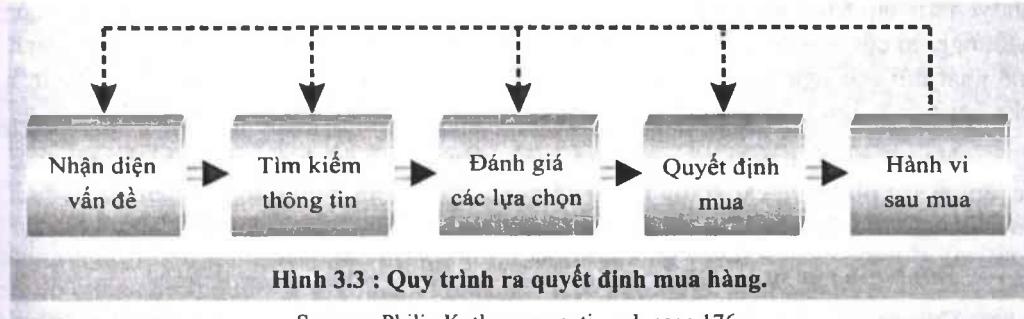
Thái độ thể hiện những đánh giá có ý thức, những cảm nghĩ, những xu hướng hành động tương đối kiên định của con người đối với một chủ thể, một ý tưởng.

Niềm tin và thái độ được hình thành trong người tiêu dùng theo nhiều cách khác nhau. Đôi khi con người đã hình thành một thái độ tích cực về một sản phẩm trước khi mua nó. Đặc biệt đối với những sản phẩm cần một quyết định mua nhiều cân nhắc, như những sản phẩm đắt tiền, phần đông người tiêu dùng xây dựng một niềm tin và thái độ tích cực đối với sản phẩm trước khi ra quyết định mua. *Ngược lại*, đối với nhiều sản phẩm khác niềm tin và quan điểm chỉ được hình thành trong người tiêu dùng qua một quá trình sử dụng.<sup>3</sup>

### III. Quy trình ra quyết định mua hàng của người tiêu dùng

Quy trình ra quyết định mua hàng của người tiêu dùng bao gồm năm giai đoạn : nhận diện vấn đề, tìm kiếm thông tin, đánh giá các lựa chọn, quyết định mua, hành vi sau khi mua.

**Nhận diện vấn đề (need recognition)** là quy trình mua bắt đầu từ khi người mua nhận ra một nhu cầu nào đó, có thể do *yếu tố kích thích bên trong* hoặc bên ngoài, chẳng hạn từ báo chí, quảng cáo, bạn bè, xã hội,... Một người đi ngang qua tiệm phở và cảm nhận được hương vị thơm ngon bốc lên của phở đã kích thích làm cho người đó cảm thấy đói. Một người phụ nữ nhìn thấy một chiếc váy đẹp của cô hàng xóm hay xem một chương trình quảng cáo về một loại nước hoa mới,... Tất cả những tác nhân kích thích đó có thể gọi mở vấn đề hay nhu cầu.



Hình 3.3 : Quy trình ra quyết định mua hàng.

Source : Philip Kotler, as mentioned, page 176.

Chuyên gia bán hàng ở giai đoạn này cần xác định được các hoàn cảnh thường làm cho người tiêu dùng nhanh chóng hiểu rõ vấn đề. Họ nên nghiên cứu người tiêu dùng cũ để tìm ra những dạng cảm giác đã làm phát sinh vấn đề hay nhu cầu, lý giải xem cái gì tạo ra chúng, và làm thế nào chúng tác động làm cho người tiêu dùng đến lựa chọn mua một sản phẩm nhất định.

**Tìm kiếm thông tin (information search)** là giai đoạn mà người mua sau khi đã nhận thức nhu cầu. Trong quá trình tìm kiếm thông tin, người mua thường tìm kiếm từ những nguồn thông tin chính như sau :

<sup>3</sup> *Đọc đến đây*, chắc bạn đã nhận thấy một chuyên gia marketing và bán hàng cũng cần là một nhà tâm lý học hay ít nhất cũng cần có kiến thức về tâm lý học.

- Nguồn thông tin cá nhân thu nhận được từ gia đình, bạn bè, hàng xóm và người quen.
- Nguồn thông tin nhãn mại thu thập được qua quảng cáo, nhân viên bán hàng, nhà buôn, bao bì hay các cuộc trưng bày sản phẩm.
- Nguồn thông tin công cộng thu nhận được từ các phương tiện truyền thông đại chúng hay Internet.
- Nguồn thông tin từ kinh nghiệm bản thân có được qua tiếp xúc, khảo sát hay sử dụng sản phẩm trước đó.

Ảnh hưởng tương đối của những nguồn thông tin này đến quyết định mua sắm của người tiêu dùng thay đổi tùy theo loại sản phẩm và các đặc điểm của người mua.

*Nói chung*, hầu như người tiêu dùng tiếp nhận thông tin về các sản phẩm từ các nguồn thông tin nhãn mại, tức là các nguồn thông tin mà các chuyên gia bán hàng có thể chi phối được. *Tuy nhiên* những biểu hiện hiệu quả nhất có xu hướng đến từ các nguồn thông tin cá nhân. Vì nguồn thông tin nhãn mại thường thực hiện chức năng thông báo, còn nguồn thông tin cá nhân thì thực hiện chức năng đánh giá và khẳng định. *Ví dụ như*, các chuyên gia lập trình tin học thường biết về các sản phẩm phần mềm tin học qua các nguồn thông tin nhãn mại, nhưng lại đi trao đổi với các các chuyên gia lập trình khác về những thông tin đánh giá về các sản phẩm phần mềm đó. Một nghiên cứu gần đây phát hiện ra rằng hình thức truyền miệng có ảnh hưởng mạnh mẽ nhất đối với người tiêu dùng, bởi vì hiếm có chiến dịch quảng cáo nào hiệu quả bằng một người hàng xóm nói với qua hàng rào rằng “cái này tuyệt vời đấy”.

Nguồn tin từ người dùng – từ các diễn đàn thảo luận, blog, trang bình luận trực tuyến về sản phẩm và các trang mạng xã hội cũng có ảnh hưởng to lớn đến quyết định mua hàng.

#### **Đánh giá các lựa chọn (evaluation of alternatives) :**

Các chuyên gia bán hàng cần phải tìm hiểu xem người tiêu dùng đã xử lý thông tin ra sao để lựa chọn nhãn hiệu cần mua trong số các nhãn hiệu của loại sản phẩm mà họ quan tâm.

Khi lựa chọn sản phẩm để mua và tiêu dùng, người tiêu dùng muốn thỏa mãn ở mức độ cao nhất nhu cầu của mình bằng chính sản phẩm đó. Họ tìm kiếm trong giải pháp của sản phẩm những lợi ích nhất định. Người tiêu dùng xem mỗi sản phẩm như một tập hợp các thuộc tính với những khả năng đem lại những lợi ích mà họ mong muốn có được và thỏa mãn nhu cầu của họ ở những mức độ khác nhau. Những thuộc tính mà người tiêu dùng quan tâm thay đổi tùy theo sản phẩm. Đối với TV là độ nét của hình ảnh, chất lượng của âm thanh, độ trung thực của màu sắc, tính dễ sử dụng và giá cả hợp lý. Đối với xe hơi là mức độ an toàn, sự tiện nghi, kiểu dáng hợp thời và độ bền sử dụng.

Tùy theo loại sản phẩm/dịch vụ mà tiêu chí đánh giá và lựa chọn sẽ thay đổi.

Trong đó, giá, chất lượng, mẫu mã, dịch vụ, điều kiện thanh toán thường là tiêu chí đánh giá chủ yếu. Sản phẩm có giá trị càng cao thì càng có nhiều người tham gia vào việc đánh giá khi mua hàng.

**Quyết định mua (purchase decision) :** Quyết định của người tiêu dùng về nhãn hiệu mà họ sẽ mua. Sau khi đánh giá, người mua sẽ tiến tới giai đoạn quyết định mua. Quyết định mua bao gồm các quyết định nhỏ thí dụ như về nhãn hiệu, khối lượng mua, thời điểm mua,... Nói chung người tiêu dùng sẽ mua nhãn hiệu nào mà họ ưa thích nhất.

#### Hành vi sau khi mua (postpurchase behavior) :

Thỏa mãn hoặc không thỏa mãn là hai trạng thái thường gặp ở giai đoạn này. Hai trạng thái này sẽ quy định hành vi sau mua của khách hàng. Khách hàng thỏa mãn sẽ quay trở lại mua sản phẩm và dịch vụ. Khách hàng không thỏa mãn, khi có nhu cầu mới xuất hiện họ sẽ đi tìm nhà cung cấp mới. **Hình vẽ 3.3** cho thấy có các mũi tên vẽ bằng các đường *đứt nét không liên tục* từ bước cuối cùng về các bước trên. Các mũi tên này mô tả ánh hưởng của kết quả tiêu dùng (thỏa mãn hay không thỏa mãn) lên các bước phía trước. Nghĩa là nếu sau khi mua xong khách hàng rất thỏa mãn với sản phẩm thì ở lần mua kế tiếp họ sẽ dễ dàng ra quyết định mua lặp lại hoặc giới thiệu cho người thân mua. Ngược lại nếu không thỏa mãn thì người tiêu dùng sẽ lặp lại một quá trình mua mới để tìm kiếm các sản phẩm tốt hơn.

Cần chú ý rằng quá trình ra quyết định ở trên là quá trình tổng quát. Trên thực tế quá trình này chỉ xuất hiện đầy đủ khi khách hàng mua lần đầu tiên một sản phẩm nào đó. Còn khi là sản phẩm đã được mua nhiều lần thì quá trình có thể được rút ngắn.

### HÀNH VI KHÁCH HÀNG TỔ CHỨC

Phần này chúng ta sẽ xem xét một nhóm khách hàng khác. Họ không phải là những người tiêu dùng hay các hộ gia đình, họ là những tổ chức, các công ty hay là các cơ quan chính phủ. Ta gọi nhóm khách hàng này là nhóm khách hàng tổ chức. Các khách hàng này mua hàng hóa và dịch vụ để sử dụng trực tiếp hoặc gián tiếp vào quá trình sản xuất và kinh doanh của mình. Do tồn tại sự khác biệt về tính chất và nhu cầu giữa khách hàng tổ chức và khách hàng tiêu dùng cho nên cũng cần thiết hiểu rõ sự khác biệt giữa hành vi của hai dạng khách hàng này nhằm tiếp cận và vận dụng đúng các công cụ/kỹ thuật marketing và bán hàng cho phù hợp.

Thị trường các công ty bao gồm các cá nhân và tổ chức mua hàng để phục vụ những mục đích sản xuất tiếp, bán lại hay phân phối lại. Các công ty (kể cả các tổ chức của nhà nước và các tổ chức phi lợi nhuận) là thị trường nguyên liệu và vật tư, phụ tùng thay thế, lắp đặt, thiết bị phụ trợ, vật tư phụ và dịch vụ.

Thị trường công ty mua hàng hóa và dịch vụ nhằm mục đích tăng mức tiêu thụ, cắt giảm chi phí hay đáp ứng những yêu cầu xã hội và pháp lý. So với thị trường người tiêu dùng, thị trường công ty có ít người mua hơn, nhưng người mua tầm cỡ hơn, và người mua tập trung mạnh hơn, việc mua sắm là do những người có trình độ chuyên môn hơn thực hiện, và chịu tác động của nhiều ảnh hưởng hơn. Người mua tư

liệu sản xuất thông qua quyết định theo những cách khác nhau tùy theo tình huống mua sắm. Chỉ vài ba nét sơ lược về hành vi và thị trường khách hàng tổ chức được trình bày trong quyển sách này không đủ để ứng dụng. Bạn đọc nào muốn hiểu sâu hơn hãy tìm đọc “Marketing B2B - Marketing khách hàng tổ chức”, Lưu Đan Thọ, Tôn Thất Hoàng Hải, NXB Tài Chính, năm 2015. Khách hàng tổ chức và người tiêu dùng có các đặc điểm giống và khác nhau được trình bày tóm lược ở **Bảng 3.1** sau.

**Bảng 3.1 : So sánh khách hàng tổ chức và người tiêu dùng.**

	<b>Khách hàng tổ chức</b>	<b>Người tiêu dùng</b>
<b>Khách hàng</b>	Các tổ chức, các công ty. Số lượng khách ít hơn.	Các cá nhân/người tiêu dùng. Số lượng khách lớn.
<b>Mục tiêu mua</b>	Mua để sản xuất ra các hàng hóa và dịch vụ khác.	Mua cho tiêu dùng cá nhân.
<b>Nhu cầu</b>	Số lượng lớn hơn rất nhiều. Có nguồn gốc cuối cùng là nhu cầu của người tiêu dùng.	Số lượng nhỏ. Trực tiếp. Cầu co giãn nhiều đối với giá ít.
<b>Các yếu tố ảnh hưởng đến quyết định mua</b>	Rất nhiều yếu tố phức tạp. Quyết định mua thường bị ảnh hưởng của nhiều thành viên của tổ chức.	Đơn giản hơn. Ít người tham gia vào quyết định mua hàng.
<b>Cách mua hàng</b>	Chuyên nghiệp và chính thống theo các chính sách và thủ tục định sẵn.	Không chuyên nghiệp, tùy thuộc từng cá nhân.
<b>Quan hệ giữa khách hàng và nhà cung cấp</b>	Quan hệ rất chặt chẽ. Khách hàng thường mua hàng của những nhà cung cấp mua những sản phẩm của họ.	Quan hệ lỏng lẻo hơn nhiều.
<b>Vai trò của các phối hợp marketing</b>	Các đặc tính về sản phẩm như đặc tính kỹ thuật, các dịch vụ hỗ trợ (lắp đặt, bảo hành, bảo trì, sửa chữa) đóng vai trò đặc biệt quan trọng.	Vai trò của các hoạt động như nghiên cứu thị trường, chiêu thị, phân phối, chính sách giá đóng vai trò quan trọng.

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

##### 4.1. Các dạng tình huống mua hàng chủ yếu của tổ chức

Hành vi mua hàng của tổ chức liên quan đến cả cấp độ ra quyết định trong nội bộ tổ chức và công sức bỏ ra để thực hiện việc mua. Giống như hành vi của người tiêu dùng, người bán hàng có thể phân loại tình huống mua B2B thành ba nhóm tổng quát, từ ít phức tạp tới phức tạp nhất : (1) mua lặp lại không thay đổi, (2) mua lặp lại có điều chỉnh và (3) mua mới. Ngoài ra, các tình huống mua hàng khác của khách hàng công ty cũng có thể bao gồm mua bán qua lại.

###### 4.1.1. Mua lặp lại không thay đổi (straight rebuy)

**Mua lặp lại không thay đổi là tình huống mua hàng đơn giản nhất, trong đó các tổ chức đặt hàng lặp lại theo thói quen mà không có bất kỳ một sự điều chỉnh nào.** Mua lặp lại không có thay đổi là một tình huống mua sắm trong đó bộ phận cung ứng đặt hàng lại theo như thường lệ (ví dụ như, văn phòng phẩm, hóa chất để rời...). Người đi mua lựa chọn người cung ứng trong “danh sách đã được duyệt”, có tính đến mức độ thỏa mãn của họ trong những lần mua trước. Người mua đã hài lòng với sản phẩm và các điều khoản của nhau vụ, vì vậy giao dịch mua hàng không có thông tin mới. Người mua thấy không cần thiết phải xem xét các sản phẩm cạnh tranh khác, vì vậy họ vẫn áp dụng hình thức mua lại thông thường. Mua lặp lại không thay đổi trong thị trường khách hàng công ty tương đương với hành vi mua lại theo thói quen trên thị trường khách hàng tiêu dùng. Các giao dịch mua sản phẩm chí chí thấp như kẹp giấy và bút chì cho văn phòng là ví dụ điển hình cho tình huống mua lặp lại không thay đổi. Việc khách hàng tiếp tục đặt mua cà phê của hãng cà phê Trung Nguyên cũng là hành vi mua lặp lại không thay đổi.

Những người bán hàng cần duy trì được mối quan hệ tốt đẹp với khách hàng bằng cách cung cấp sản phẩm chất lượng cao, dịch vụ vượt trội, và chuyển phát nhanh chóng có thể tiến xa trong việc đảm bảo hành vi mua lặp lại không thay đổi. *Thêm vào đó, những người bán hàng B2B muốn lôi kéo khách hàng hiện tại thực hiện giao dịch mua lặp lại không thay đổi bằng cách đáp ứng mọi nhu cầu của họ. Trong khi, các đối thủ cạnh tranh lại cố gắng lôi kéo khách hàng bằng cách chỉ ra các vấn đề nhầm thuyết phục khách hàng xem xét lại quyết định của mình.*

###### 4.1.2. Mua lặp lại có thay đổi (modified rebuy)

**Mua lặp lại có thay đổi là tình huống mua hàng, trong đó các tổ chức muốn thay đổi các chi tiết kỹ thuật của sản phẩm, giá cả, các điều khoản, hoặc thay đổi các nhà cung cấp.** Trong tình huống mua lặp lại có thay đổi, khách hàng muốn đánh giá lại các phương án có thể lựa chọn. Khách hàng thấy có thể có lợi nếu cân nhắc thêm các phương án khác trong khuôn khổ nguyên tắc mua đã được thiết lập. Họ cũng có thể thực hiện bước này nếu nhà cung cấp hiện tại không đáp ứng được nhu cầu mua lặp lại do dịch vụ kém hoặc không thể giao hàng. Sự khác biệt về giá, chất lượng và đổi mới cũng có thể làm phát sinh tình huống mua lặp lại có thay đổi. Mua lặp lại có điều chỉnh giống tình huống giải quyết vấn đề giới hạn trong thị trường tiêu dùng.

### **4.1.3. Mua mới (new-task buying)**

*Mua mới là tình huống mua hàng, trong đó các tổ chức lần đầu tiên mua sản phẩm/dịch vụ.* Tình huống mua phức tạp nhất của công ty là mua mới đây là tình huống mua lần đầu hoặc độc nhất, đòi hỏi nỗ lực đáng kể của người ra quyết định. Ví dụ, nhiều công ty quyết định sẽ mua một trung tâm quản lý dữ liệu được thiết kế riêng theo đơn đặt hàng, thay vì tự xây dựng. Các công ty nước ngoài đã đầu tư trực tiếp vào Việt Nam như Procter & Gamble, Nokia, Ericsson, Unilever và Pfizer, cũng như các tổ chức như Đại học Văn Hiến đã ký hợp đồng thuê hãng Hewlett-Packard (HP) vận hành trung tâm dữ liệu, hoặc thực hiện các chức năng công nghệ thông tin. Những giao dịch mua hàng một lần này đòi hỏi khách hàng và HP phải làm việc chặt chẽ với nhau để xác định chức năng nào cần thuê ngoài, chức năng nào cần tiến hành trong nội bộ, và cấu hình phần mềm cũng như phần cứng nào đáp ứng tốt nhất các yêu cầu. Nếu so sánh với thị trường khách hàng cá nhân, tình huống mua mới này sẽ tương đương với tình huống khách hàng phải xử lý những vấn đề phức tạp.

Mua mới thường đòi hỏi người mua phải xem xét cẩn trọng các sản phẩm và nhà cung cấp thay thế. Một công ty khi gia nhập lĩnh vực kinh doanh mới phải tìm kiếm những nhà cung cấp cho những linh kiện, phụ tùng mà mình chưa bao giờ mua. Tình huống mua mới đòi hỏi phải qua một số bước, mỗi bước sẽ dẫn tới một loại quyết định nào đó. Những quyết định này bao gồm : phát triển các yêu cầu về sản phẩm, tìm kiếm nhà cung cấp tiềm năng và đánh giá hồ sơ chào hàng. Yêu cầu về thông tin và người ra quyết định có thể hoàn tất quá trình mua, hoặc có thể thay đổi giữa các giai đoạn.

### **Mua bán qua lại**

*Mua bán qua lại (reciprocity) - thông lệ mua từ nhà cung cấp, người mua đồng thời là khách hàng của công ty - là thông lệ gây tranh cãi trong nhiều tình huống mua.* Nhà sản xuất thiết bị văn phòng có thể ưu ái nhà cung cấp chi tiết linh kiện, nếu nhà cung cấp mới mua một lượng lớn sản phẩm của nhà sản xuất. Các thỏa thuận dần xếp qua lại thường phổ biến ở những ngành có sản phẩm đồng nhất với mức giá tương tự nhau như hóa chất, sơn, xăng dầu, cao su và thép. Mua bán qua lại cho thấy mối liên kết chặt chẽ giữa các công ty tham gia thị trường tổ chức. Tình huống này có thể khiến hành vi mua trên thị trường B2B trở nên phức tạp hơn do các nhà cung cấp mới luôn tìm cách cạnh tranh với nhà cung cấp được ưu chuộng.

## **4.2. Các thành viên tham gia vào quá trình mua hàng của tổ chức**

### **4.2.1. Khái niệm trung tâm mua**

Ai là người mua hàng hóa và dịch vụ cho các tổ chức kinh doanh ? Đơn vị ra quyết định mua hàng của các tổ chức đó là các trung tâm mua.

Khái niệm trung tâm mua cung cấp một mô hình để hiểu hành vi mua B2B. *Trung tâm mua (buying center) của một công ty bao gồm tất cả những đối tượng tham gia vào khía cạnh bất kỳ của hoạt động mua.*

Thí dụ như, một trung tâm mua có thể bao gồm người kiến trúc sư chịu trách nhiệm thiết kế phòng thí nghiệm mới, nhà khoa học sẽ làm việc tại phòng thí nghiệm đó, nhà quản trị thiết bị - người sẽ sàng lọc các hợp đồng chào hàng, vị giám đốc điều hành - người sẽ đưa ra quyết định cuối cùng, và phó chủ tịch phụ trách nghiên cứu, người sẽ ký các hợp đồng chính thức của dự án. Trong bất kỳ giao dịch mua nào, các thành viên của trung tâm mua cũng tìm cách thỏa mãn nhu cầu cá nhân, chẳng hạn như cơ hội tham gia hoặc vị thế, cũng như nhu cầu của tổ chức. Trung tâm mua không nằm trong cơ cấu tổ chức chính thức của công ty. Nó là một nhóm không chính thức, có thành phần và quy mô thay đổi tùy theo tình huống mua của công ty.

*Các thành viên tham gia trung tâm mua đóng những vai trò khác nhau trong quá trình ra quyết định mua.*

**Người sử dụng (user)** : là thành viên của tổ chức – những người sẽ sử dụng sản phẩm hay dịch vụ. Ảnh hưởng của họ lên quyết định mua có thể từ không đáng kể đến cực kỳ quan trọng. Trong nhiều trường hợp, người sử dụng khởi xướng mua hàng và giúp xác định các chi tiết kỹ thuật. Người dùng thường có ảnh hưởng lên giao dịch mua thiết bị văn phòng.

**Người gây ảnh hưởng (influencer)** là những người có ảnh hưởng tới quyết định mua bằng việc giúp xác định thông số kỹ thuật, cung cấp thông tin để đánh giá các lựa chọn. Nói cách khác, người gây ảnh hưởng tác động đến quyết định mua bằng cách cung cấp thông tin hướng dẫn đánh giá các lựa chọn thay thế, hoặc đặt ra các yêu cầu mua. Người gây ảnh hưởng thường là chuyên viên kỹ thuật, kỹ sư hoặc chuyên gia kiểm soát chất lượng. *Đôi khi, tổ chức khách hàng thuê các chuyên gia tư vấn bên ngoài như kiến trúc sư, đây là những người có ảnh hưởng đến quyết định mua.*

**Người kiểm soát thông tin (gatekeeper)** là những người chịu trách nhiệm kiểm soát thông tin liên quan đến tất cả các thành viên của trung tâm mua. Họ có thể kiểm soát bằng cách gửi văn bản tài liệu về sản phẩm, quảng cáo sản phẩm, hoặc bằng cách quyết định thành viên nào trong trung tâm mua mà nhân viên bán hàng có thể tiếp xúc. Đại diện thu mua có thể để một số nhân viên bán hàng tiếp cận các kỹ sư phụ trách phát triển yêu cầu kỹ thuật cho sản phẩm, và từ chối trao đặc quyền này cho những nhân viên bán hàng khác. *Tương tự, trưởng phòng hành chính của một công ty y tế có thể quyết định nhận hay gạt bỏ tài liệu bán hàng mà một trình được vien hoặc một đại diện bán hàng nào đó cung cấp.*

**Người quyết định (decider)** là người lựa chọn hàng hóa hoặc dịch vụ, mặc dù thẩm quyền quyết định chính thức có thể thuộc về người khác. Xác định danh tính của người quyết định chính là công việc khó khăn nhất của nhân viên bán hàng. Nhân viên thu mua có thể là người có thẩm quyền mua chính thức, nhưng tổng giám đốc công ty mới là người thực sự ra quyết định mua. *Ngoài ra, người quyết định cũng có thể là kỹ sư thiết kế phát triển các yêu cầu mà chỉ có duy nhất một người bán đáp ứng.*

**Người mua (buyer)** là người có thẩm quyền chính thức trong việc lựa chọn nhà cung cấp và triển khai quy trình thu mua hàng hóa hoặc dịch vụ. *Mặc dù vậy, người*

mua thường phải nhường quyền này cho những thành viên có ảnh hưởng hơn trong tổ chức. Giám đốc thu mua thường giữ vai trò người mua và thực hiện các chi tiết liên quan đến đơn mua hàng.

Người bán hàng B2B phải đổi mặt với nhiệm vụ xác định vai trò cụ thể và các ảnh hưởng tương ứng của mỗi thành viên trong trung tâm mua trong quá trình ra quyết định. Sau đó, nhân viên bán hàng có thể điều chỉnh nội dung giới thiệu sản phẩm và các thông tin tùy theo vai trò chính xác của một cá nhân tại từng bước của quá trình mua. Người bán hàng trên thị trường công ty thường gấp phải tính huống các đầu mối liên lạc đầu tiên, và trong nhiều trường hợp là đầu mối liên lạc mở rộng nhất mà họ có với phòng thu mua của công ty thường không thể tiếp cận thành viên có ảnh hưởng lớn nhất trong trung tâm mua, vì những người này không làm việc trong phòng đó.

Giả sử tình huống lựa chọn địa điểm tổ chức hội nghị và hội thảo cho các hiệp hội nhãn mại hoặc nghề nghiệp. Người quan trọng nhất trong quá trình ra quyết định mua có thể là một thành viên của ban điều hành ủy ban hoặc hiệp hội, người này thường có thông tin đầu vào từ người điều hành hoặc người lập kế hoạch cho cuộc họp; những người này có thể lựa chọn địa điểm họp, đôi khi bằng những thông tin đầu vào mà các thành viên cung cấp; cuối cùng các ủy ban nhóm họp hàng năm của hiệp hội có thể đưa ra tùy chọn về địa điểm họp. Vì nhân sự phụ trách thường định kỳ thay đổi nên hội đồng kiểm soát cũng có thể thay đổi thường xuyên. Do đó, những người làm marketing điểm đến (destination) và người điều hành khách sạn phải thường xuyên tìm hiểu cách thức một hiệp hội ra quyết định về địa điểm họp.

### **4.3. Các yếu tố ảnh hưởng chủ yếu đến tổ chức mua**

#### **Các yếu tố môi trường**

Các tổ chức mua hàng chịu ảnh hưởng mạnh mẽ bởi các yếu tố trong môi trường kinh tế, chẳng hạn như mức cầu cơ bản, triển vọng kinh tế, và giá trị đồng tiền. Một yếu tố môi trường khác là nguồn cung cấp các nguyên vật liệu chủ yếu. (Tham khảo sách “Marketing hiện đại, chương 2 đã dẫn.”)

#### **Các yếu tố tổ chức**

Mỗi tổ chức có mục tiêu, chiến lược, cơ cấu, hệ thống, và các thủ tục của riêng mình. Chuyên gia marketing phải hiểu rõ các yếu tố này. Các câu hỏi được đặt ra : Có bao nhiêu người liên quan đến quyết định mua hàng ? Họ là những ai ? Tiêu chuẩn đánh giá là gì ? Chính sách và giới hạn của công ty đối với người mua như thế nào ?

Các yếu tố thuộc về chính tổ chức của khách hàng như các mục tiêu, chiến lược, các thủ tục, hay cấu trúc tổ chức có rất nhiều tác động đến quá trình tiêu dùng của tổ chức đó.

**Các mục tiêu.** Các công ty, tổ chức hay cơ quan chính phủ đều có những mục tiêu mà họ theo đuổi, các mục tiêu này hướng dẫn các hành vi của họ. Chẳng hạn các công ty có thể theo đuổi mục tiêu là ưu tiên mua hàng từ các nhà cung cấp trong nước. Một số công ty giới hạn số lượng nhà cung cấp đối với mỗi chủng loại sản phẩm và

dịch vụ. Nhiệm vụ của các nhà bán hàng B2B là hiểu được các mục tiêu loại này để có chiến lược bán hàng phù hợp.

**Các chiến lược.** Chiến lược là tập hợp các hoạt động theo một phương thức nhất định để đạt được mục tiêu đề ra. Có một số công ty theo đuổi chiến lược giá thấp nhất, do vậy khi mua sản phẩm và dịch vụ đầu vào thì giá là tiêu chuẩn quan trọng nhất để ra quyết định mua. Trong khi đó một số các công ty khác lại theo đuổi chiến lược chất lượng tuyệt hảo và do vậy chất lượng tốt mới chính là cơ sở quan trọng nhất để họ ra quyết định mua hàng.

**Các thủ tục.** Không giống như người tiêu dùng, các công ty thường có những quy định và thủ tục khá phức tạp để lựa chọn nhà cung cấp, lựa chọn sản phẩm và dịch vụ. Các thủ tục này thường liên quan đến nhiều thành viên, phòng ban, và nhiều các yêu cầu về hành chính. Các nhà cung cấp cần tìm hiểu rõ những thủ tục này để có thể thành công trong việc tiếp cận và phục vụ khách hàng.

Những người bán hàng thành công trên thị trường tổ chức hiểu rõ cơ cấu tổ chức, chính sách và hệ thống mua của khách hàng. Một công ty có chức năng cung ứng vật tư tập trung sẽ hoạt động khác với một công ty cho phép ủy quyền chức năng này tới các chi nhánh địa phương. Khi người phụ trách thu mua tại trụ sở chính nắm mọi quyền quyết định thì việc cô gắng bán hàng cho một cửa hàng địa phương sẽ chỉ làm lãng phí thời gian của nhân viên bán hàng. Hành vi mua của các công ty rất khác nhau. Ví dụ, các công ty có chức năng mua mang tính tập trung có xu hướng coi trọng các mối quan hệ dài hạn, *trong khi* các công ty có chức năng mua phân tán lại quan tâm nhiều hơn đến các kết quả ngắn hạn. Trong tình huống công ty áp dụng mô hình mua phi tập trung, kỹ năng bán hàng cá nhân và sở thích riêng của người dùng sẽ có ảnh hưởng lớn hơn so với trong tình huống công ty có chức năng mua tập trung.

Nhà bán hàng B2B nên làm việc với bao nhiêu nhà cung cấp ? Do chi phí mua hàng chiếm hơn nửa doanh thu của công ty, nên việc cung cố mối quan hệ với nhà cung cấp có thể giúp tiết kiệm đáng kể chi phí. Tuy nhiên có một ranh giới phân cách giữa tối đa hóa quyền lực của người mua với việc quá phụ thuộc vào một vài nhà cung cấp. Nhiều công ty thực hiện khai thác đa nguồn (*multiple sourcing*) - mua từ nhiều nhà cung cấp. Phương án phân tán đơn hàng như vậy giúp bảo vệ công ty trước nguy cơ thiếu hụt nếu một nhà cung cấp không giao hàng đúng tiến độ. *Tuy nhiên*, làm việc với nhiều nhà cung cấp có thể phản tác dụng và mất quá nhiều thời gian. Mỗi công ty phải đặt ra những tiêu chí riêng cho các quyết định này.

### Các yếu tố quan hệ cá nhân

Trung tâm mua hàng gồm nhiều người tham gia, những người có ảnh hưởng lẫn nhau, vì vậy, các yếu tố quan hệ cá nhân cũng ảnh hưởng đến quá trình mua của công ty. *Tuy nhiên*, rất khó để đánh giá những yếu tố quan hệ cá nhân. Thường người có cấp bậc cao nhất có ảnh hưởng lớn nhất.

### Các nhóm lợi ích

Trong một tổ chức, luôn tồn tại các nhóm có những mục tiêu, lợi ích, và quyền

lực khác nhau, đôi khi mâu thuẫn nhau. Chẳng hạn khi mua sản phẩm, nhóm người sử dụng và bảo hành thì muốn mua những sản phẩm chất lượng cao nhất để dễ vận hành và ít sửa chữa, ngược lại bộ phận tài chính có thể muốn giới hạn chi phí ở một mức độ nhất định. Những mâu thuẫn này là những ràng buộc mà chuyên gia bán hàng B2B phải tìm hiểu và vượt qua. Đầu tiên cần xác định các nhóm trong một tổ chức có thể ảnh hưởng (tích cực và tiêu cực) đến quyết định mua sản phẩm, sau đó tìm hiểu nhu cầu, động cơ và mục tiêu của họ. Rồi tìm hiểu mức độ ảnh hưởng của họ.

### Các yếu tố cá nhân

Trong các nhóm luôn có những cá nhân có tiếng nói quyết định. Cũng như trong mô hình của người tiêu dùng, các cá nhân trong một tổ chức cũng đóng các vai trò khác nhau trong một quy trình mua.

*Người khởi đầu* là những người đầu tiên nhận diện và xác định vấn đề, mà có thể được giải quyết thông qua việc mua hàng hóa hay dịch vụ. *Người kiểm soát thông tin* là những người có vai trò điều khiển các dòng thông tin, và việc tiếp cận những người ra quyết định. *Người gây ảnh hưởng* là những người sẽ có ý kiến tích cực hay tiêu cực trong việc ra quyết định mua hay không mua sản phẩm hoặc dịch vụ. *Người quyết định* là những người thực sự ra quyết định mua hay không mua hàng hóa và dịch vụ. *Người mua* là người thực hiện các công đoạn giấy tờ, thủ tục và đặt hàng. *Người sử dụng* là những người sẽ sử dụng hàng hóa và dịch vụ được mua.

Một ví dụ về việc ra quyết định chọn nhà cung cấp Internet của công ty. Người khởi đầu trong công ty có thể là bộ phận kinh doanh do nhu cầu giao tiếp và tìm kiếm thông tin. Người kiểm soát thông tin có thể là các cô thư ký, những người sẽ tìm kiếm thông tin về dịch vụ Internet và trình lên cấp trên. Người có ảnh hưởng có thể là các nhân viên bộ phận kỹ thuật - máy tính. Người ra quyết định là giám đốc công ty và người sử dụng là nhân viên công ty.

### Ảnh hưởng giữa các cá nhân

Quá trình mua B2B có thể chịu ảnh hưởng của nhiều người, vì vậy công ty phải mất một thời gian đáng kể để thu thập thông tin đầu vào. Các lực lượng cá nhân và nhóm cũng có vai trò ở đây. Khi cả một ủy ban tham gia vào việc mua hàng, họ sẽ phải mất thời gian để đạt được sự đồng thuận. Ngoài ra, mỗi cá nhân lại tham gia vào quá trình ra quyết định mua với những sở thích, kinh nghiệm hoặc thành kiến riêng.

Người bán hàng trên thị trường công ty cần biết cá nhân nào trong tổ chức có ảnh hưởng đến quyết định mua sản phẩm và từng điều họ quan tâm. Ví dụ để lựa chọn nhà cung cấp máy nén công nghiệp, giám đốc thu mua và đại diện của các bộ phận sản xuất, thiết kế kỹ thuật và kiểm soát chất lượng phải tham gia vào quá trình quyết định nhà cung cấp. Mỗi cá nhân sẽ có quan điểm khác nhau, và người bán hàng của công ty cung cấp phải hiểu được điều đó.

Để trấn an mối lo ngại của tất cả các cá nhân tham gia vào quyết định mua, nhân viên bán hàng phải thông thạo đặc điểm kỹ thuật của sản phẩm. Họ phải giao tiếp tốt với nhân viên của các phòng ban có liên quan đến quyết định mua, Đại diện bán

hàng cho các sản phẩm y tế, thường được gọi là “trình dược viên” (detailer) thường đến bệnh viện, phòng mạch trình bày về lợi ích của sản phẩm và để lại mẫu sản phẩm cho các nhân viên y tế dùng thử.

#### Vai trò của người phụ trách mua hàng và cố vấn mua hàng

Nhiều tổ chức lớn có gắng thực hiện hoạt động mua theo một quy trình có hệ thống bằng cách sử dụng những nhân viên thu mua chuyên nghiệp. Trong ngành nhãn nghiệp, các nhân viên thu mua này, thường được gọi là người phụ trách ngành hàng (**merchandiser**), sẽ tiến hành thu mua sản phẩm cần thiết với mức giá hợp lý nhất. Các cửa hàng bán lẻ có nhân viên thu mua sản phẩm giày dép và quần áo thời trang để bán lại cho người tiêu dùng. Hãng ô tô Ford Việt Nam có nhân viên thu mua chi tiết, phụ tùng được dùng cho các mẫu xe hơi và xe tải của các nhà cung cấp công nghiệp hỗ trợ. Đơn vị chịu trách nhiệm mua hàng của một công ty dành toàn bộ thời gian và công sức cho việc xác định nhu cầu, tìm kiếm và đánh giá các nhà cung cấp có thể lựa chọn, đồng thời thực hiện quyết định mua.

Quyết định mua các sản phẩm thuộc hạng mục vốn rất khác so với quyết định mua sản phẩm thuộc hạng mục chi tiêu. Công ty hiếm khi trì hoãn mua hạng mục chi tiêu. Trong khi đó, hạng mục vốn đòi hỏi ngân sách lớn hơn và thường trải qua quá trình xem xét kỹ lưỡng. Công ty có thể tổ chức hợp lý quy trình mua hàng bằng cách **tích hợp hệ thống (system integration)**, hay tập trung chức năng thu mua. Một công ty có thể chỉ định một bộ phận đứng đầu xử lý tất cả các hoạt động thu mua. *Trong đó*, công ty khác có thể chọn chỉ định một nhà cung cấp lớn là người tích hợp hệ thống. Nhà cung cấp này sau đó sẽ chịu trách nhiệm làm việc với tất cả các nhà cung cấp cho dự án và giới thiệu toàn bộ gói sản phẩm tới người mua. Trong ngành nhãn nghiệp, nhà cung cấp này thường được gọi là **cố vấn mua hàng (category advisor)** hay **trưởng nhóm mua hàng (category captain)**.

Người bán hàng trên thị trường công ty có thể thành lập tổ chức bán hàng để phục vụ những khách hàng tầm cỡ quốc gia, làm việc với khách hàng ngay tại trụ sở hoạt động của họ. *Tương tự*, tổ chức bán hàng theo địa bàn có nhiệm vụ phục vụ các khách hàng trên địa bàn đó ngay tại cơ sở sản xuất của họ. Các công ty mua hàng thường sử dụng Internet để xác định nguồn cung cấp. Họ nghiên cứu catalog trực tuyến và các trang web để so sánh sản phẩm của các nhà cung cấp và thu thập thông tin về sản phẩm. Một số công ty sử dụng các trao đổi Internet để mở rộng mạng lưới cung cấp của mình.

#### 4.4. Quy trình mua hàng của tổ chức

**Hình 3.4** liệt kê tám giai đoạn trong quá trình mua của tổ chức. Tất cả tám giai đoạn này đều được áp dụng cho tình huống mua hàng phục vụ nhiệm vụ mới. Người mua trong tình huống mua lại có thay đổi và mua lại không có thay đổi có thể bỏ qua một vài giai đoạn.

### Nhận thức vấn đề

Quá trình mua bắt đầu khi ai đó trong công ty nhận ra một vấn đề hay nhu cầu có thể được đáp ứng bằng việc mua một sản phẩm hay dịch vụ cụ thể.

Nhận thức vấn đề có thể là kết quả của các tác nhân bên trong hoặc bên ngoài công ty. Xét về mặt nội bộ, công ty có thể quyết định tung ra một sản phẩm mới – điều đòi hỏi phải có các trang thiết bị sản xuất và nguyên vật liệu mới. Hoặc máy móc bị hư hỏng và cần thay thế bằng các bộ phận mới, hệ thống máy tính của công ty đã lỗi thời. Có thể một giám đốc thu mua không hài lòng với chất lượng, dịch vụ hay giá cả của nhà cung cấp hiện tại. Xét về khía cạnh bên ngoài công ty, người mua có thể có những ý tưởng mới khi tham dự một triển lãm nhãn mại, nhìn thấy một quảng cáo, hay nhận được cuộc gọi từ một nhân viên bán hàng nào đó cung cấp sản phẩm tốt hơn với mức giá thấp hơn, một giải pháp mới nâng cao hiệu quả hoạt động của công ty,... *Trong thực tế*, từ các tồn tại được liệt kê ở trên, tạo ra một cơ hội cung cấp dịch vụ cho các công ty bên ngoài. Sau đó, các công ty bên ngoài sẽ tư vấn các cách thức mà sản phẩm và dịch vụ của họ có thể cung cấp giải pháp để giải quyết những vấn đề này.



**Hình 3.4 : Các giai đoạn trong quá trình mua hàng của tổ chức.**

Source : Philip Kotler, as mentioned, page 198.

### Mô tả tổng quát nhu cầu

Sau khi nhận biết nhu cầu, người mua tiến hành chuẩn bị một mô tả tổng quát nhu cầu với việc xác định các đặc điểm và số lượng của mặt hàng có nhu cầu. Đối với những mặt hàng thông thường, giai đoạn này không gặp trở ngại gì nhiều. *Tuy nhiên*, đối với những mặt hàng phức tạp, người mua sẽ phải làm việc với những người khác - kỹ sư, người sử dụng, cố vấn chuyên môn – để xác định đặc điểm cho thứ cần mua. Họ sẽ phải xác định tầm quan trọng của độ tin cậy, độ bền, giá cả và những thuộc tính mong muốn khác. Trong giai đoạn này, các chuyên gia bán hàng của tổ chức có thể hỗ trợ người mua bằng cách mô tả giá trị đặc điểm của các sản phẩm khác nhau.

### Xác định quy cách sản phẩm

Bước tiếp theo, các tổ chức mua hàng sẽ phát triển các quy cách kỹ thuật của mặt hàng, thường là với sự hỗ trợ phân tích giá trị sản phẩm của nhóm kỹ thuật. Phân tích giá trị là phương pháp để cắt giảm chi phí, trong đó các thành phần được nghiên cứu kỹ để xác định liệu nó có cần được thiết kế lại, chuẩn hóa, hoặc chế tạo chúng bằng những cách thức sản xuất rẻ hơn hay không. Theo đó, nhóm kỹ thuật xác định những đặc điểm tối ưu của sản phẩm và chỉ định chúng cho phù hợp. Người bán cũng có thể sử dụng phân tích giá trị như là một công cụ để giúp giành lấy khách hàng. Bằng cách chỉ ra cho người mua cách thức tốt hơn để làm một thứ gì đó, những người bán bên ngoài tổ chức có thể chuyển tình huống mua không có thay đổi thành tình huống mua mới.

### Tìm kiếm nhà cung cấp

Giờ đây, người mua cần cố gắng tìm kiếm những nhà cung cấp thích hợp nhất. Người mua có thể sưu tập một danh sách nhỏ các nhà cung cấp chất lượng bằng cách xem xét các tập danh bạ nhãn mại, tham khảo thông tin qua mạng hoặc gọi điện cho các công ty khác để tham khảo. Ngày càng có nhiều công ty đang chuyển sang tìm kiếm các nhà cung cấp qua Internet. Đối với các chuyên gia marketing, điều này đã khiến cho sân chơi trở nên bình đẳng - Internet mang lại cho các nhà cung cấp nhỏ hơn nhiều lợi thế giống như các đối thủ cạnh tranh lớn.

Nhiệm vụ mua càng mới, sản phẩm càng phức tạp và đắt giá bao nhiêu thì cần càng nhiều thời gian cho việc tìm kiếm và xác định nhà cung cấp bấy nhiêu. Nhiệm vụ của nhà cung cấp là làm sao để được niêm yết trong các danh bạ quan trọng và tạo được danh tiếng tốt trên thị trường. Nhân viên bán hàng cần theo dõi các công ty trong quá trình tìm kiếm nhà cung cấp và để tin chắc rằng công ty của mình đang được lưu ý.

### Yêu cầu chào hàng

Ở giai đoạn này, người mua sẽ đề nghị các nhà cung cấp đưa tiêu chuẩn ra các đề xuất chào hàng. Một số nhà cung cấp sẽ chỉ gửi catalog hoặc cử nhân viên bán hàng đến giao dịch. *Tuy nhiên*, một khi sản phẩm phức tạp và có giá cao, người mua thường sẽ yêu cầu các đề xuất chào hàng chi tiết bằng văn bản hoặc thuyết trình chính thức từ mỗi nhà cung cấp tiềm năng.

Các chuyên gia marketing B2B phải có kỹ năng nghiên cứu, viết lách và giới thiệu các đề xuất chào hàng. Các đề xuất chào hàng cần phải được trình bày như những tài liệu marketing, chứ không phải chỉ như những tài liệu kỹ thuật. Các phần trình bày cũng phải tạo được lòng tin ở người mua và làm sao cho công ty của mình nổi bật hẳn so với các đối thủ cạnh tranh.

### Lựa chọn nhà cung cấp

Sau khi yêu cầu chào hàng, các thành viên của trung tâm mua hàng xem xét các đề xuất chào hàng và chọn ra một hoặc nhiều nhà cung cấp. Trong quá trình lựa chọn

nhà cung cấp, trung tâm mua hàng thường sẽ thảo ra một bảng kê các tiêu chuẩn mong muốn được các nhà cung cấp đáp ứng và tầm quan trọng tương đối của những tiêu chuẩn đó, bao gồm chất lượng sản phẩm và dịch vụ, độ tin cậy của thời gian giao hàng, hành vi đạo đức của công ty, truyền thông trung thực, và giá cả cạnh tranh. Thành viên của các trung tâm mua hàng sẽ xếp hạng các nhà cung cấp dựa trên các tiêu chuẩn này và xác định nhà cung cấp tốt nhất.

Người mua có thể cố gắng nhẫn lượng với các nhà cung cấp được ưa thích để đạt được giá và các điều kiện tốt hơn trước khi lựa chọn lần cuối cùng. Sau cùng, họ có thể lựa chọn một hoặc một vài nhà cung cấp. Người mua thích sử dụng đồng thời nhiều nhà cung cấp để tránh việc hoàn toàn phụ thuộc vào một nhà cung cấp và cho phép so sánh giá cả và kết quả thực hiện của một vài nhà cung cấp qua thời gian sử dụng. Các giám đốc phát triển hệ thống nhà cung cấp hiện nay muốn phát triển một mạng lưới hoàn chỉnh các đối tác có thể giúp công ty mang lại giá trị cho khách hàng.

### **Soạn thảo đơn đặt hàng**

Sau khi đã chọn được các nhà cung cấp tốt nhất, người mua giờ đây sẽ soạn thảo đơn đặt hàng cuối cùng, đưa ra các chi tiết kỹ thuật, khối lượng cần dùng, thời hạn giao hàng, các chính sách về trả lại hàng, bảo hành. Trong trường hợp bảo trì, sửa chữa, và vận hành, người mua có thể sử dụng hợp đồng khung chứ không đặt hàng định kì. Hợp đồng khung tạo ra một mối quan hệ dài hạn, trong đó nhà cung cấp hứa hẹn tái cung cấp cho người mua khi cần thiết với mức giá thỏa thuận trong một khoảng thời gian qui định. Nhiều tổ chức mua hàng tầm cỡ hiện đều sử dụng mô hình lưu kho do người bán quản lý (vendor-managed inventory -VMI). Với mô hình này, người mua chuyển trách nhiệm đặt hàng và quản lý tồn kho sang các nhà cung cấp của mình. Với những hệ thống như thế này, người mua trực tiếp chia sẻ thông tin về doanh số và tồn kho cho các nhà cung cấp chủ yếu của mình. Sau đó, các nhà cung cấp theo dõi hàng tồn kho và tự động bổ sung hàng hóa nếu cần thiết. Ví dụ, hầu hết các nhà cung cấp chính cho các siêu thị bán lẻ lớn như CoopMart, Lotteria, và BigC,... phải đảm đương các nhiệm vụ về quản lý lưu kho.

### **Đánh giá kết quả thực hiện**

Trong giai đoạn này, người mua xem xét lại kết quả đã thực hiện của nhà cung cấp. Người mua có thể liên hệ với người sử dụng và nhờ họ đánh giá mức độ hài lòng. Việc đánh giá kết quả thực hiện giúp người mua cân nhắc việc mua tiếp, mua lại có thay đổi, hoặc từ chối người bán. Công việc của người bán là giám sát các yếu tố tương tự được sử dụng bởi người mua để đảm bảo rằng người bán tạo ra sự hài lòng đúng như mong đợi của người mua.

Trong tất cả, mô hình quy trình mua hàng tám giai đoạn được hiển thị trong **Hình 3.4** thể hiện một cái nhìn đơn giản về việc mua hàng của các tổ chức vì nó có thể xảy ra trong một tình huống mua mới. *Tuy nhiên*, quy trình thực tế thường phức tạp hơn nhiều. Trong tình huống mua lại có thay đổi hoặc mua lại không thay đổi, một số giai đoạn sẽ bị bỏ qua. Mỗi tổ chức có cách mua của riêng mình, và mỗi tình huống

mua có những yêu cầu riêng biệt.

Những người tham gia trung tâm mua hàng khác nhau có thể liên quan đến các giai đoạn khác nhau của quá trình mua. Mặc dù các bước trong quy trình mua hàng cụ thể thường xảy ra, người mua không phải lúc nào cũng mua theo thứ tự đó. Họ có thể bổ sung thêm một số bước. *Thông thường*, trong quá trình mua, người mua sẽ lặp lại một số giai đoạn nhất định. Cuối cùng, mối quan hệ khách hàng có thể liên quan đến nhiều mô hình mua hàng khác nhau diễn ra cùng một lúc. Tất cả đều diễn ra tại các giai đoạn khác nhau của quy trình mua. *Người bán muốn quản trị toàn bộ mối quan hệ khách hàng, chứ không chỉ những giao dịch mua bán mang tính cá nhân.*

#### Hộp 3.4 : Mua hàng trực tuyến : Mua trên Internet.

Những tiến bộ trong công nghệ thông tin đã thay đổi diện mạo của quy trình mua hàng B2B. Mua hàng trực tuyến - thường được gọi là mua sắm trực tuyến - đã phát triển nhanh chóng trong những năm gần đây. Vốn không mấy phổ biến cách đây không lâu, giờ đây, mua sắm trực tuyến được xem là thủ tục chuẩn mực cho hầu hết các công ty. Mua sắm trực tuyến cho phép người mua liên hệ với các nhà cung cấp mới, cắt giảm chi phí mua, nhanh chóng xử lý đơn hàng và giao hàng. *Đối* lại, các chuyên gia bán hàng B2B có thể kết nối trực tuyến với khách hàng để chia sẻ thông tin marketing, bán sản phẩm và dịch vụ, cung cấp các dịch vụ hỗ trợ và duy trì mối quan hệ hiện hữu với khách hàng.

Các công ty có thể mua sắm trực tuyến bằng nhiều cách. Họ có thể tiến hành *đấu giá ngược*, theo đó, họ đăng yêu cầu mua hàng lên mạng và mời các nhà cung cấp đấu thầu để giành quyền cung cấp. Hoặc họ có thể tham gia vào các *giao dịch nhän mại* trực tuyến, qua đó, các công ty cùng hợp tác để tạo điều kiện cho quy trình giao dịch. Các công ty cũng có thể thực hiện mua sắm trực tuyến bằng cách thiết lập *những trang web mua hàng của mình*. Ví dụ, Samsung Việt Nam điều hành một trang web nhän mại chuyên đăng các nhu cầu mua và mời gọi đấu thầu, nhän lượng các điều khoản, và đặt hàng.

Các chuyên gia bán hàng B2B có thể giúp khách hàng muôn mua hàng trực tuyến bằng các trang web thiết kế đẹp, dễ sử dụng. Để thúc đẩy tăng trưởng, gần đây, Kinh Đô Bakery đã tăng cường tập trung vào phân khúc các cửa hàng bánh bán lẻ. Trang web mới của công ty rất đặc thù phù hợp với các cửa hàng bán lẻ vừa và nhỏ, hướng đến hoạt động, cho phép các tổ chức mua hàng là các cửa hàng vừa và nhỏ truy cập thông tin. Ở cấp độ cơ bản nhất, khách hàng có thể tìm kiếm và tải thông tin về tất cả các loại bánh của Kinh Đô. Ở cấp độ cao hơn, trang web cho đăng tải các đoạn phim ngắn có nội dung hữu ích - từ những lời chứng thực cho đến các video hướng dẫn hoặc video trình bày trực tiếp trên Internet về thông tin và hướng dẫn về các loại bánh tươi, bánh kem, và fastfood theo yêu cầu.

Trang web của Kinh Đô giúp khách hàng tương tác với cả công ty lẫn các

đại lý đối tác của nó. Ví dụ, tính năng nhấp chuột để trò chuyện trực tiếp cho phép người sử dụng liên lạc trực tiếp với các chuyên gia về sản phẩm của Kinh Đô. WebEx – phần mềm hội thảo kinh doanh qua web - kết nối các khách hàng tiềm năng với các đại lý đối tác thích hợp của Kinh Đô, cho phép họ chia sẻ các trang web, PowerPoints, và các tài liệu khác trong một không gian hợp tác trực tuyến. Cuối cùng, trang web của Kinh Đô thực sự có thể cá nhân hóa những trải nghiệm trực tuyến cho người sử dụng. Ví dụ, nếu phát hiện rằng có khách hàng muôn biết thông tin về các đại lý đối tác của Kinh Đô qua mạng, Kinh Đô sẽ hỗ trợ bằng cách thu thập những gì có liên quan đến đại lý đối tác đó để tạo ra một trang riêng cho người truy cập. Những tính năng cá nhân hóa này thực sự mang lại lợi ích. Lượng khách hàng truy cập vào các trang cá nhân hóa tăng gấp hai lần hơn so với những người truy cập sâu vào trang web. Và Kinh Đô thật sự đã hỗ trợ cho các đại lý của mình rất nhiều và hiệu quả.

Mua sắm điện tử trong thị trường B2B mang lại nhiều lợi ích. Trước tiên, nó tiết kiệm chi phí giao dịch và giúp cho việc thu mua hiệu quả hơn đối với cả người bán lẫn người mua. Mua sắm điện tử rút ngắn khoảng thời gian từ khâu đặt hàng cho đến khi giao hàng. Hơn nữa, một chương trình thu mua được vận hành qua web không những loại bỏ các thủ tục giấy tờ liên quan đến những yêu cầu đặt hàng truyền thống, mà còn giúp cho tổ chức theo dõi các hóa đơn mua hàng tốt hơn. Cuối cùng, ngoài khoản tiết kiệm chi phí và thời gian, mua sắm điện tử giải phóng những người làm công việc thu mua khỏi nhiều công việc nặng nhọc và giấy tờ. Không những thế, nó còn giúp họ tập trung vào các vấn đề mang tính chiến lược hơn, chẳng hạn như tìm những nguồn ứng ứng tốt hơn và làm việc với nhà cung cấp để giảm chi phí và phát triển sản phẩm mới.

Để chứng minh những lợi thế này, hãy xem xét trường hợp của ngân hàng Á Châu ACB. Khi tu sửa văn phòng trụ sở chính, ACB đã sử dụng hình thức mua sắm trực tuyến. Dự án đồ sộ này liên quan đến việc quản trị hàng ngàn hồ sơ đấu thầu của 150 nhà thầu. Trong suốt dự án, việc mua sắm trực tuyến đã làm giảm thiểu các thủ tục giấy tờ và đẩy nhanh các kỳ hạn cấp duyệt. Cuối cùng, dự án được hoàn thành đúng thời gian, và ACB ước tính rằng việc sử dụng mua sắm trực tuyến đã giúp tiết kiệm 15% chi phí của quá trình mua hàng (trong đó riêng chi phí photocopy đã tốn hàng tỷ đồng).

Tuy nhiên, sự bành trướng nhanh chóng của hình thức mua sắm trực tuyến cũng cho thấy một số vấn đề. Ví dụ, cùng lúc trang web cho phép nhà cung cấp và khách hàng chia sẻ các dữ liệu kinh doanh và thậm chí là hợp tác để thiết kế sản phẩm, nó cũng có thể làm xói mòn mối quan hệ khách hàng - nhà cung cấp đã tồn tại hàng thập kỷ qua, tạo ra xung đột và mâu thuẫn giữa các kênh phân phối. Ngày nay, nhiều người mua sử dụng sức mạnh của trang web để buộc các nhà cung cấp phải đổi mới với nhau nhằm tìm ra thỏa thuận, sản phẩm và thời gian quay vòng trên cơ sở mua đi - mua lại có lợi hơn.



## Tổng kết mục tiêu và nội dung chương 3

### HÀNH VI MUA HÀNG CỦA NGƯỜI TIÊU DÙNG

Hành vi mua hàng của người tiêu dùng chịu ảnh hưởng bởi bốn đặc điểm quan trọng : văn hóa, xã hội, cá nhân và tâm lý. Mặc dù không thể tác động đến đa số những yếu tố này nhưng các chuyên gia bán hàng vẫn có thể dựa vào đó để nhận diện những người mua quan tâm đến sản phẩm của mình, và thiết kế sản phẩm và các đặc điểm lôi cuốn nhằm đáp ứng nhu cầu của họ tốt hơn, đặc biệt văn hóa là yếu tố cơ bản nhất quyết định mong muốn và hành vi của người tiêu dùng.

Các yếu tố xã hội cũng ảnh hưởng tới hành vi của người mua hàng. Các nhóm tham khảo - gia đình, bạn bè, mạng xã hội, đồng nghiệp - ảnh hưởng rất lớn đến việc lựa chọn sản phẩm và nhãn hiệu của một cá nhân. Độ tuổi, giai đoạn cuộc đời, nghề nghiệp, điều kiện kinh tế, tính cách, phong cách sống và những đặc điểm cá nhân khác cũng tác động đến các quyết định mua hàng của người tiêu dùng. Cuối cùng, hành vi mua hàng chịu ảnh hưởng bởi 4 yếu tố tâm lý quan trọng : động lực, nhận thức, học hỏi, niềm tin và thái độ. Mỗi yếu tố này cho thấy một khía cạnh khác nhau để chuyên gia bán hàng hiểu được hộp đen của người tiêu dùng hoạt động như thế nào.

Khi mua một sản phẩm, người tiêu dùng trải qua một quá trình quyết định gồm 5 giai đoạn : *nhận diện nhu cầu, tìm kiếm thông tin, đánh giá các lựa chọn, quyết định mua hàng và ứng xử sau khi mua hàng*. Công việc của chuyên gia bán hàng là hiểu rõ hành vi của người tiêu dùng trong mỗi giai đoạn và những yếu tố nào ảnh hưởng đến hành vi đó. Trong suốt giai đoạn nhận diện nhu cầu, người tiêu dùng ghi nhận một vấn đề hoặc nhu cầu có thể thỏa mãn bằng một sản phẩm hay một dịch vụ nào đó. Nhu cầu đã được xác định, người mua sẽ muốn tìm hiểu thêm thông tin và chuyển sang giai đoạn tìm kiếm thông tin. Sau khi đã có thông tin trong tay, người mua tiến hành đánh giá các lựa chọn, sử dụng thông tin để đánh giá các nhãn hiệu trong tầm ngắm. Từ đó, người tiêu dùng đưa ra quyết định mua hàng và thực hiện hành vi mua hàng. Trong giai đoạn cuối cùng của quy trình ra quyết định, ứng xử sau khi mua hàng, người tiêu dùng quyết định sẽ làm gì tiếp theo dựa trên mức độ hài lòng hoặc không hài lòng đối với sản phẩm đã chọn.

### HÀNH VI MUA HÀNG CỦA CÁC TỔ CHỨC

Các tổ chức mua hàng đưa ra những quyết định khác nhau tương ứng với ba loại tình huống mua : **mua lại không có thay đổi, mua lại có thay đổi và mua mới**. Đơn vị đưa ra quyết định của tổ chức mua - trung tâm mua hàng - có thể bao gồm nhiều người khác nhau đóng nhiều vai trò khác nhau. Những chuyên gia marketing cho khách hàng tổ chức cần phải biết : Ai là những người tham gia chủ yếu của trung tâm mua hàng ? Họ có ảnh hưởng đối với những quyết định nào và mức độ ảnh hưởng tương đối của họ ra sao ? Mỗi người tham gia quyết định sử dụng các tiêu chí đánh giá nào ? Các chuyên gia bán hàng cho các tổ chức cũng cần phải hiểu những ảnh hưởng

quan trọng của môi trường, tổ chức, quan hệ cá nhân và cá nhân đến quá trình mua.

Bản thân quá trình hình thành quyết định mua hàng có thể khá phức tạp, với tám giai đoạn cơ bản : nhận thức vấn đề, mô tả nhu cầu tổng quát, xác định quy cách sản phẩm, tìm kiếm nhà cung cấp, yêu cầu chào hàng, lựa chọn nhà cung cấp, làm thủ tục đặt hàng và đánh giá kết quả thực hiện. Người mua trong tình huống mua sắm cho nhiệm vụ mới (mua mới) thường trải qua cả tám bước trong quá trình mua. Người mua trong các tình huống mua lại có thay đổi hoặc không thay đổi có thể bò qua một số bước. Các chuyên gia bán hàng phải quản trị mối quan hệ tổng thể với khách hàng, thường bao gồm nhiều quyết định mua khác nhau trong các giai đoạn khác nhau của quá trình hình thành quyết định mua.

Những tiến bộ về công nghệ thông tin gần đây đã cho ra đời hình thức “mua sắm điện tử”, theo đó, các tổ chức mua có thể mua hàng hóa và dịch vụ trực tuyến trên mạng. Internet giúp cho các tổ chức mua hàng tiếp cận nhà cung cấp mới, giảm chi phí mua, cũng như nhanh chóng xử lý đơn hàng và giao hàng. *Tuy nhiên*, mua sắm trực tuyến cũng có thể làm xói mòn mối quan hệ gắn bó lâu dài giữa khách hàng - nhà cung cấp, tạo ra sự xung đột và mâu thuẫn về quyền lợi và tạo ra các vấn đề tiềm ẩn về sự bảo mật. Các chuyên gia bán hàng cho các tổ chức đang ngày càng kết nối trực tuyến nhiều hơn với khách hàng để chia sẻ thông tin về bán sản phẩm và dịch vụ, cung cấp các dịch vụ hỗ trợ khách hàng và duy trì mối quan hệ đang tiếp diễn với khách hàng.

### Câu hỏi ôn tập và thảo luận

1. Nhãn hiệu ảnh hưởng như thế nào đến hành vi mua hàng của người tiêu dùng ? Giải thích và minh họa bằng các thí dụ cụ thể.
2. Tại sao để thấu hiểu hành vi người tiêu dùng, chúng ta phải tìm hiểu về nhãn hiệu, lòng trung thành với nhãn hiệu ? Giải thích và minh họa bằng các thí dụ cụ thể.
3. Tại sao có những nhãn hiệu và dòng sản phẩm ảnh hưởng rất lớn đến quyết định lựa chọn sản phẩm và tạo dựng được lòng trung thành sâu sắc của khách hàng ? Người tiêu dùng phản ứng thế nào trước các nhãn hiệu khác nhau khác nhau ? Giải thích và minh họa bằng các thí dụ cụ thể.
4. Người tiêu dùng phản ứng thế nào trước các hoạt động marketing mà công ty triển khai ? Giải thích. Minh họa cách triển khai hoạt động marketing bằng các công cụ của Internet.
5. Thế nào là người dẫn dắt dư luận ? Minh họa bằng các ví dụ thực tế của Việt Nam. Mô tả cách thức chuyên gia bán hàng sử dụng người dẫn dắt dư luận hay những người nổi tiếng để quảng bá cho sản phẩm/dịch vụ cho công ty.

6. Hãy cho một thí dụ cụ thể của Việt Nam để minh họa cho từng yếu tố được liệt kê sau đây tác động lên hành vi mua hàng của người tiêu dùng : Văn hóa và nhánh văn hóa, các nhóm tham khảo, nghề nghiệp, điều kiện kinh tế.

7. Quy trình ra quyết định của người tiêu dùng gồm những bước nào ? Trình bày, giải thích và vẽ sơ đồ minh họa.

8. So sánh khách hàng tổ chức và khách hàng tiêu dùng.

9. Hãy trình bày các dạng tình huống mua hàng chủ yếu của khách hàng tổ chức. Giải thích và minh họa bằng các thí dụ cụ thể.

10. Trình bày các thành viên tham gia vào quá trình mua hàng của tổ chức. Giải thích và minh họa bằng các thí dụ cụ thể.

11. Các yếu tố ảnh hưởng đến chủ yếu đến tổ chức mua. Giải thích và minh họa bằng các thí dụ cụ thể.

12. Vai trò của người phụ trách mua hàng và cố vấn mua hàng. Giải thích và minh họa bằng các thí dụ cụ thể.

13. Quy trình ra quyết định mua hàng gồm của tổ chức gồm những bước nào ? Trình bày, giải thích và vẽ sơ đồ minh họa.

## Bài tập tình huống

Vinacafé thu hút khách hàng qua video clip – Cup of love “Yêu nhẫn thành lời”.

Như thông lệ trong ngành bán hàng tại Việt Nam, Tết đến lại là dịp cho các nhãn hàng thực hiện những dự án cùng cổ hình ảnh và giá trị nhãn hiệu. Sân chơi chật chội của những nhãn hiệu lớn như Coca Cola, Pepsi, Neptune, OMO, Nestlé... năm nay lại đón tiếp thêm một gương mặt mới – Vinacafé.

Tuy mới lần đầu tiên thực hiện chiến dịch Tết, Vinacafé với chiến dịch “Yêu Nhẫn Thành Lời” đã được Youtube công nhận là “Nội dung quảng cáo thành công nhất của Việt Nam trên Youtube Tết 2015” với số xem (view) cao nhất trong các clip được coi dịp Tết, thường xuyên có mặt trong *Youtube Trend Dashboard* cho các hạng mục *Most viewed, Most shared, Most popular*. Thành công lớn cho một “tân binh Tết” nhưng lại không là một kết quả quá bất ngờ khi đăng sau đó là cả một chiến lược bài bản dựa trên một sự thật ngầm hiểu (consumer insight) đắt giá.

### Bối cảnh

Sau dự án Vinacafé Heritage – Chất thời gian diễn ra vào tháng 03/2014, Vinacafé đã phần nào xây dựng thành công hình ảnh nhãn hiệu cà phê *heritage* của

Việt Nam (national heritage coffee brand). Tuy nhiên, người trẻ Việt Nam – thị trường tiềm năng mà Vinacafé muốn mở rộng, chưa nằm trong mục tiêu của chiến dịch này, do đó vẫn chưa thấy mình gần gũi với nhãn hiệu.

Trong khi đó, Tết đối với người Việt là thời gian gắn kết mọi thế hệ, người trẻ với người già, con cái và ba mẹ. Đồng thời, cà phê luôn nằm trong top 3 quà Tết được ưa thích nhất. Nhận thấy cơ hội thu hút thêm khách hàng là người trẻ, và tiếp tục kết nối với khách hàng hiện tại, Vinacafé quyết định đặt chân vào thời điểm quảng cáo nóng bỏng nhất trong năm với mục tiêu trở thành nhãn hiệu cà phê Tết được nghĩ đến đầu tiên (top-of-mind) của người tiêu dùng Việt Nam.

### Thấu hiểu khách hàng mục tiêu

Nền tảng khăng định thành công của chiến dịch này xuất phát từ sự thật ngầm hiểu đắt giá, nơi mọi khách hàng mục tiêu của dự án đều thấy mình trong đó. Những người trẻ Việt Nam từ 18-25 tuổi, tại Hà Nội, Saigon, Đà Nẵng luôn coi trọng giá trị gia đình và luôn tìm kiếm một món quà có ý nghĩa cho ba mẹ vào dịp Tết. Họ thực sự yêu nhau và quý trọng ba mẹ mình nhưng cảm thấy quá ngượng ngùng để nói ra. Trong khi đó, ba mẹ nào cũng mong con mình, như thời non trẻ, chạy lại ôm mình và nói “Con nhăn ba, con nhăn mẹ”. Nhưng khi “tụi nhỏ” càng lớn, lời nhăn yêu cứ thưa dần rồi mất hẳn, như chuyện ai cũng biết rồi, nói ra lại ngại.

### Ý tưởng lớn

Hiểu được tâm lý đó, cộng thêm thấu hiểu sự thật ngành hàng (category truth) – Cà phê được xem như một phương tiện để người ta bắt chuyện với nhau, ý tưởng lớn “Vinacafé – Cup of love” ra đời.

“Cup of love” là một phần của hộp quà Tết Vinacafé mà người trẻ có thể dễ dàng dùng làm quà tặng ba mẹ. Trên mỗi chiếc cốc, Vinacafé có in những “lời tỏ tình” của người con. “Lời tỏ tình” tri ân tình yêu nhau và sự quan tâm, chăm sóc của ba mẹ. Vì Vinacafé biết, món quà mà ba mẹ mong muốn nhất, không là những thứ đắt tiền, hay lời cam kết sẽ chăm sóc ba mẹ trọn đời, họ chỉ mong con mình hiểu được tấm lòng của những người làm cha, làm mẹ. “Lời tỏ tình” không nặng nề, cứng nhắc mà được thể hiện theo ngôn ngữ bình dị của người trẻ (consumer language) như: “Mẹ hay càm ràm nhưng làm vì con tất cả”, “Ba là tài xế không bao giờ é”, hay “Ba khó gần nhưng con cần là có”... “Lời tỏ tình” tinh nghịch nhưng đáng yêu này giúp người trẻ vượt qua phút ngại ngần ban đầu khi đối diện với ba mẹ, tạo không khí để họ dễ cất tiếng nói yêu nhau.



### Triển khai chiến dịch

Chiến dịch được triển khai qua 3 giai đoạn.

Trong giai đoạn 1, thông điệp “Thật ngượng ngùng để nói lời yêu nhẫn ba mẹ” được truyền tải thông qua clip truyền miệng (Viral clip) “Những màn tò tình khó đỡ”. Gần 2,5 triệu lượt xem chỉ sau một khoảng thời gian ngắn, kết quả này đã một lần nữa khẳng định việc thấu hiểu đắt giá mà Vinacafé tìm được. Clip truyền miệng đánh vào những khoảnh khắc khi người con cố gắng vượt ngượng ngùng để nói lời yêu nhẫn nhưng lại vấp phải nghi ngờ và những phản ứng kỳ lạ của ba mẹ. Dù có nội dung hài hước, dí dỏm, clip cũng đã đặt ra vấn đề đáng suy ngẫm cho người xem : Từ bao giờ, ba mẹ lại thấy quá xa lạ với lời yêu nhẫn của con cái ?

Với sự góp mặt của rất nhiều người trẻ nổi tiếng trong nước, clip dễ dàng thu hút được đông đảo người xem. Những Chi Pu, Trần Thành, Robbey hay JV,... khi bị thử thách phải gọi điện bày tỏ tình cảm với ba mẹ mình cũng ngượng ngùng, cũng áp úng, chẳng khác gì chúng ta.

Các công cụ truyền thông hỗ trợ cho Clip truyền miệng : Masthead trên Youtube một ngày, các status được boost trên fanpage Chất, cùng nhiều người nổi tiếng và những người ảnh hưởng chia sẻ trên Facebook và các câu chuyện PR được truyền tải cùng thời điểm để tạo tiếng vang lớn khi bắt đầu chiến dịch. Đưa ra những góc nhìn khác nhau, những tranh cãi về việc “lời yêu nhẫn có nhất thiết phải nói ra bằng lời ?” đã lôi toàn bộ dự luận vào câu chuyện của Vinacafé.

Ngay sau đó, giai đoạn 2 của chiến dịch đầy mạnh mẽ thông điệp “Hãy để Vinacafé giúp bạn vượt ngại ngùng nói yêu nhẫn với ba mẹ”. TVC với sự góp mặt của những người nổi tiếng Trần Thành, Thái Trinh cho thấy hình ảnh của những người trẻ gấp khó khăn khi muốn bày tỏ tình cảm với bậc phụ huynh nhưng với hộp quà Tết Vinacafé và Cốc yêu nhẫn, mọi thứ trở nên dễ dàng hơn rất nhiều. 500.000 hộp quà Tết cùng lúc đã được phủ sóng rộng rãi trên các kênh bán lẻ toàn quốc. Thông qua chia sẻ trên Facebook của 10 người nổi tiếng (Trần Thành, Chi Pu, Lý Hải – Minh Hà, Harry Lu, Khởi My, Isaac 365...), 1.500 cốc yêu nhẫn được Vinacafé thay mặt cho các người con chuyền đến tận nhà cho ba mẹ. Trong thời gian ngắn, người tiêu dùng trẻ Việt Nam đã đồ sộ đi săn lùng hộp quà Tết Vinacafé. 500.000 hộp quà nhanh chóng được bán hết ngay trong dịp Tết 2015, và 2 TVC của Vinacafé cũng lọt vào danh sách Top View của Youtube trong nhiều ngày liên tiếp với hơn 5.000.000 lượt xem (views).

PR clip “Hãy nói lời yêu nhẫn khi còn có thể” kết thúc ý nghĩa dự án với những câu chuyện thật, nhân vật thật. Clip đưa ra những tình huống rất gần gũi và giàu tính thấu hiểu với người Việt. Đó là câu chuyện về cậu con trai với nhiều lỗi lầm ân hận vì đã làm buồn lòng ba mẹ mình; về một người mẹ trẻ vừa sinh con đã thầm thía đèn tận cùng không chỉ là tình yêu, mà còn là nỗi đau mà mẹ của mình đã phải chịu để sinh ra cô, nuôi cô lớn; về một ông lão 85 tuổi thấy mình hạnh phúc và may mắn biết bao khi gần như cả đời được ở bên và chăm sóc mẹ. Câu chuyện tạo được xúc động mạnh mẽ

trên cộng đồng mạng. Clip được post trên Youtube cũng thu về nhiều phản hồi tích cực về nội dung ý nghĩa, xúc động, tỷ lệ view-through-rate hơn 80% – một con số hiếm khi đạt được cho một clip dài hơn 3 phút, và cũng nhanh chóng lọt vào Top Shared trên Youtube trong 3 ngày liên tiếp.

### Kết quả

Chiến dịch quảng cáo Vinacafé Tết 2015 đã đạt được hiệu quả truyền thông vượt xa mức mong đợi với hiệu ứng xã hội ấn tượng.

- 100% – 500.000 hộp quà được sản xuất đã được bán hết trong dịp Tết 2015
- Fanpage Chất và toàn bộ nội dung chiến dịch (*online content*) đạt được 24 triệu reach và hơn 2.5 triệu chia sẻ (like, share, comment) trong suốt thời gian diễn ra chiến dịch.
- *Media coverage*: 230 bài, trong đó, *earned media* chiếm đến hơn 80%
- Tất cả các branded clip đều có mặt trong Youtube Trend Dashboards, từ đó đã đưa Vinacafé “Yêu nhăn thành lời” được công nhận là nội dung quảng cáo thành công nhất trên Youtube Vietnam Tết 2015 (theo báo cáo từ Youtube) với hơn 8.000.000 views, với mức trung bình 80% view-through-rate trên các video clip.
- Trở thành nhãn hiệu cà phê hòa tan được cộng đồng chú ý và bàn luận nhiều nhất và yêu thích nhất trong Tết 2015 tại Việt Nam, lọt vào top 5 chiến dịch Tết được yêu thích theo nhiều phương tiện truyền thông đại chúng

Vinacafé đã một lần nữa khẳng định vị thế của một nhãn hiệu cà phê quốc gia – người luôn thấu hiểu sâu sắc khách hàng của mình.

### Câu hỏi ôn tập và thảo luận :

1. Vinacafé đã thấu hiểu khách hàng trẻ tuổi Việt Nam như thế nào ? Dựa vào mẫu chốt nào đã giúp các chuyên gia marketing và bán hàng của Vinacafé nhận ra được điều này ? Giải thích.

2. Để thu hút khách hàng, cần phải triển khai chiến dịch như thế nào ?

3. Theo bạn thành công của Vinacafé là họ biết dựa vào các yếu tố chủ yếu nào khi khai thác sức mạnh của mạng xã hội trực tuyến để ứng dụng thu hút khách hàng. Bài tập này nên làm theo nhóm và thảo luận trên lớp sau đó.

4.\* Trường hợp của Vinacafé là nhờ hiểu biết yếu tố tâm lý và văn hóa của khách hàng trẻ tuổi Việt Nam. Hãy chứng minh nhận định này. Hãy tìm các thí dụ minh họa tương tự từ các tình huống của các công ty Việt Nam.

5.\* Theo bạn để thấu hiểu khách hàng ta phải làm gì ? Hãy tìm các thí dụ minh họa tương tự từ các tình huống của các công ty Việt Nam.

6.\* Lợi thế của việc khai mạng xã hội trực tuyến để thu hút khách hàng. Minh họa bằng các thí dụ cụ thể của các công ty Việt Nam.

“Bán hàng cá nhân – Nghề xưa nhất thế gian và là nghề nghiệp đáng tự hào. Không có ai sinh ra đã trở thành người bán hàng hay làm một nghề nào đó. Điều quan trọng là bạn phải biết điều chỉnh bản thân để làm bất cứ điều gì mình muốn.”

- Frank Bettger

“Bán hàng không phải là một nghề mà là một lối sống. Nếu coi bán hàng là một nghề, bạn sẽ chỉ là nhân viên bán hàng bình thường. Nếu coi bán hàng là một lối sống, bạn sẽ trở thành chuyên gia bán hàng hiện đại” - Zig Ziglar



## Chiến lược bán hàng cá nhân và xúc tiến bán hàng

**Hoàn thành chương này, người đọc có thể :**

- ❶ Hiểu được bán hàng cá nhân thời hiện đại ngày nay là tư vấn và xây dựng mối quan hệ với khách hàng.
- ❷ Hiểu được bốn kênh bán hàng chủ yếu, đặc biệt cách thức ứng dụng vào các tình huống bán hàng cụ thể.
- ❸ Nắm được các xu hướng chính yếu trong hoạt động bán hàng cá nhân và tình huống ứng dụng trong thực tế.
- ❹ Hiểu được việc ứng dụng marketing mối quan hệ và quản trị quan hệ khách hàng trong bán hàng xây dựng mối quan hệ.
- ❺ Ưu điểm của bán hàng trực tiếp và các kỹ năng bán hàng trực tiếp trong việc làm hài lòng và xây dựng mối quan hệ.
- ❻ Nắm được lý do mà người bán và người mua muốn xây dựng mối quan hệ và ba nhiệm vụ bán hàng cá nhân cơ bản.
- ❼ Nắm được bảy bước trong quy trình bán hàng cá nhân và cách thức ứng dụng trong thực tế.
- ❽ Hiểu được vai trò và các cách thức xúc tiến bán hàng.

### Hộp 4.1 : Bán hàng cá nhân thời hiện đại – Tư vấn và xây dựng mối quan hệ với khách hàng.

Nghề bán hàng (sales, salesman) được cho là một trong những nghề xưa nhất trên thế gian, được gọi bằng nhiều chức danh khác nhau như : nhân viên bán hàng, kỹ sư bán hàng, đại diện bán hàng, nhân viên phát triển kinh doanh, nhân viên tư vấn sản phẩm, đại lý v.v...

Lực lượng bán hàng không chỉ có trong các công ty hoạt động kinh doanh mua bán, mà hầu như có thể thấy trong đủ các loại hình tổ chức khác. Chẳng hạn như, các trường đại học nước ngoài tung nhân viên đi chiêu mộ sinh viên ở các nước (trong đó có Việt Nam). Các phòng khám y tế tổ chức nhân viên đến tận các cơ quan để bán dịch vụ khám chữa bệnh v.v....

Người bán hàng ngày nay đóng một vai trò quan trọng trong công ty. Họ được đào tạo nghiệp vụ một cách bài bản không chỉ để bán sản phẩm mà còn để xây dựng và duy trì mối quan hệ làm ăn lâu dài với khách hàng. Họ còn là những nhà chuyên môn có khả năng phát hiện và giải quyết những vấn đề khó khăn của khách hàng thông qua những giải pháp mà họ mang lại.

Tôi đã từng gặp một người Singapore chuyên bán nguyên liệu nhôm, anh ta thuộc vanh vách các nhãn hiệu và đặc tính kỹ thuật của các thiết bị đúc, dập, ép nhôm. Chỉ cần nghe qua nhãn hiệu của nhà sản xuất và ký hiệu thiết bị mà khách hàng đang sử dụng, anh ta có thể nói rõ những vấn đề kỹ thuật mà khách hàng thường gặp, và không quên giới thiệu một số giải pháp để khắc phục. Tôi cũng đã từng làm việc với một người Pháp bán bột nở làm bánh mì, anh ta biết kỹ thuật làm cho bánh mì nở tung và xốp nhẹ như bông, theo thị hiếu của khách hàng ở miền Nam, Việt Nam. Ngược lại khi tư vấn cho khách hàng là các cơ sở làm bánh mì miền Bắc, anh ta biết cách làm ra cái bánh mì chỉ vừa nở mềm theo thị hiếu của khách hàng miền Bắc.

Lại có những người bán hàng chỉ chuyên bán những sản phẩm kỹ thuật với giá trị cao như bán máy bay, vệ tinh... Thường nghề này, ngoài kiến thức kỹ thuật về sản phẩm, người bán hàng còn phải am tường tình hình thị trường và chiến lược phát triển của từng ngành hàng. Trở thành một chuyên gia trong ngành, anh ta có thể tư vấn khách hàng về chiến lược phát triển thị trường, thời điểm cần phải mua thêm máy bay v.v... Thường một phi vụ mua bán dạng này có giá trị vài chục triệu đô và có thể kéo dài đến vài năm trời...

Trong marketing, lực lượng bán hàng được xem là một công cụ truyền thông, truyền thông cá thể. Quảng cáo chặng hạn, cũng là một loại công cụ truyền thông, nhưng là truyền thông phi cá thể. Điểm khác biệt lớn nhất giữa hai công cụ này nằm ở chỗ quảng cáo là loại hình truyền thông một chiều, trong khi nhân viên bán hàng là loại hình truyền thông hai chiều. Người bán hàng không chỉ truyền thông điệp đến khách hàng về lợi ích và tính ưu việt của sản phẩm mà còn thu nhận lại phản hồi của khách hàng về sản phẩm.

Điều này làm cho nhân viên bán hàng trở thành một công cụ truyền thông hữu hiệu nhất trong tất cả các công cụ truyền thông. Đặc biệt là trong các tình huống bán hàng phức tạp, nhân viên bán hàng trở nên cực kỳ hữu hiệu. Họ có thể lắng nghe ý kiến của khách hàng, phản hồi ý kiến của khách hàng để có thể điều chỉnh giải pháp bán hàng sao cho phù hợp với nhu cầu đặc biệt của từng khách hàng và có thể đàm phán thương lượng với khách hàng. Nhân viên bán hàng có thể làm điều kỳ diệu mà ngay cả một nội dung quảng cáo hay nhất cũng phải bó tay không làm được đó là xây dựng mối quan hệ cá nhân lâu dài với người có quyền quyết định.

*Chức năng của người bán hàng có thể khác nhau tùy vào từng loại hình kinh doanh.* Đối với các công ty công nghiệp, khách hàng đối tượng là các công ty, chẳng hạn như các hãng vận chuyển container, các nhà máy in, các công ty cung cấp nguyên, nhiên liệu sản xuất cho nhà máy, khu công nghiệp, người nhân viên bán hàng có nhiệm vụ trực tiếp xúc với khách hàng, bám sát các nhân vật quan trọng trong công ty khách hàng để xây dựng và duy trì mối quan hệ lâu dài. Còn đối với các công ty sản xuất hàng tiêu dùng, thường sử dụng mạng lưới phân phối để đưa sản phẩm đến người tiêu dùng, như bột giặt, dầu gội đầu, tân dược, thực phẩm, nước giải khát... Người tiêu dùng hầu như chưa bao giờ thấy mặt nhân viên bán hàng của nhà sản xuất. Vai trò của lực lượng bán hàng này tuy chỉ ở hậu trường nhưng vô cùng quan trọng. Bộ phận bán hàng phải làm việc với nhà phân phối, với các trung tâm bán lẻ, siêu thị v.v... hỗ trợ khách hàng làm thế nào để bán được sản phẩm của công ty mình.



Nhân viên bán hàng là chiếc cầu nối giữa khách hàng và công ty. Người nhân viên bán hàng vừa phải chăm sóc quyền lợi của công ty mình : bán được sản phẩm với giá cả có thể mang lại lợi nhuận cho công ty mình, vừa phải chăm sóc quyền lợi của khách hàng : mua được sản phẩm ở mức giá phải chăng, giúp họ sử dụng sản phẩm của mình một cách hiệu quả nhất, mang lại lợi ích cao nhất cho khách hàng.

### Nghề bán hàng thời hiện đại - Nghề đáng tự hào

Bán hàng là một nghề đáng tự hào, nó giúp người ta giải quyết các khó khăn và đưa ra các quyết định có lợi cho khách hàng. Nhân viên bán hàng giỏi là những cứu tinh, cũng như những nhân viên phục vụ khách hàng giỏi.

Rất nhiều người khi được hỏi đều có vẻ né tránh nhận mình làm nghề bán hàng vì họ e ngại các thành kiến tiêu cực không đáng có về nghề bán hàng. Nhân viên liên hệ khách hàng không muốn tự cho mình là nhân viên bán hàng. Tuy nhiên ở mức độ nào đó, ai trong chúng ta cũng làm nghề bán hàng. Tất cả mọi người sinh ra đều đang bán một thứ gì đó. Chúng ta thường xuyên bán cái gì đó cho người khác vì lợi ích của chính chúng ta và của công ty.

Nhu mọi nghề khác, bán hàng cá nhân đòi hỏi những kỹ năng và thái độ nghề nghiệp. Nhưng thường thì những kỹ năng và thái độ đó rất khác nhau với người khác nghĩ. Ví dụ, một số người ngạc nhiên khi biết rằng có những người không cần phải là người nồng nàn, hướng ngoại mà lại có thể bán hàng thành công. Thật ra những người trầm tính, có đầu óc suy xét thường rất thành công. Sự im lặng đầy tự tin còn quan trọng hơn những kỹ thuật bán hàng. Có thể bạn sẽ bán hàng rất tốt nếu bạn đồng ý với những phát biểu như sau :

- Tôi có thể biến một người không quen biết thành bạn nhanh chóng và dễ dàng nhờ vào tính quảng giao;
- Tôi có thể lôi cuốn và thu hút sự chú ý của những người khác cho dù tôi chưa từng gặp họ;
- Tôi thích đương đầu với những hoàn cảnh và thử thách mới;
- Tôi thích thú khi tưởng tượng về việc gặp và xây dựng một mối quan hệ tốt với ai đó tôi không quen biết;
- Tôi thích thực hiện một buổi thuyết trình bán hàng trước ban lãnh đạo;
- Khi ăn diện trong những dịp lễ, tôi rất tự tin;
- Tôi không ngại dùng điện thoại để lên cuộc hẹn với một người mà tôi không quen biết;
- Tôi thích giải quyết những vấn đề khó khăn để vượt qua chính mình;
- Gần như tôi luôn cảm thấy an toàn.

Dĩ nhiên không có gì có thể làm bạn mất giá khi bán hàng hóa/dịch vụ. Không có gì phải xấu hổ khi nói với bạn bè của bạn rằng bạn đi bán hàng. Nếu bạn có tình che giấu những cảm giác đó, đã đến lúc phải kiểm tra lại thái độ. Bán hàng là một nghề đáng tự hào, nó giúp người ta giải quyết những khó khăn và đưa ra những quyết định có lợi cho họ. Những nhân viên bán hàng giỏi là những cứu tinh, cũng như những nhân viên phục vụ khách hàng giỏi.

**Bán hàng cá nhân (personal selling)** là quá trình cá nhân người bán thuyết trình bán hàng trực tiếp với người mua. Quá trình bán hàng cá nhân về cơ bản là quá trình tương tác giữa các cá nhân, và nó là hoạt động cơ bản của mọi công ty.

hoạt động nào khác của tổ chức đều chưa thể mang lại lợi ích chừng nào nhân viên bán hàng chưa tìm được một khách hàng có nhu cầu. Con số hàng triệu người làm nghề bán hàng cá nhân tại Việt Nam đã chứng tỏ tầm quan trọng của hoạt động bán hàng. Bán hàng cá nhân tốn nhiều chi phí và thời gian hơn các hình thức xúc tiến khác bởi vì đây là hình thức tiếp xúc trực tiếp với khách hàng. Chính vì thế, ở nhiều công ty, chi phí cho hoạt động bán hàng cá nhân chiếm phần lớn nhất trong các chi phí marketing.

Bán hàng cá nhân là thành phần chính yếu trong tổ hợp xúc tiến (promotional mix) của công ty khi có sự hiện diện của ít nhất một trong các yếu tố xác định sau :

- Khách hàng tập trung về mặt địa lý;
- Các đơn hàng đơn lẻ chiếm tỷ lệ lớn trong cơ cấu doanh thu;
- Công ty kinh doanh những loại hàng hóa và dịch vụ đắt tiền, có kỹ thuật phức tạp, hoặc cần được xử lý đặc biệt;
- Có bao gồm dịch vụ mua hàng mới đổi hàng cũ (trade-ins);
- Sản phẩm chuyên qua các kênh ngắn; hoặc
- Công ty có tương đối ít khách hàng tiềm năng.

Ví dụ như, bán hàng cá nhân là một thành phần quan trọng trong tổ hợp xúc tiến của đại lý bán ô tô, mặc dù cả đại lý và nhà sản xuất đều dựa nhiều vào quảng cáo. Do việc mua xe thường tốn một khoản lớn, bất kể đó là xe con hay xe tải, nên khách hàng thường thích tìm đến các đại lý bán xe để so sánh mẫu mã, thương thảo, sử dụng dịch vụ hoặc thực hiện dịch vụ bán đổi (đổi xe mới lấy xe cũ). Do vậy, một nhân viên bán

**Bán hàng cá nhân<sup>1</sup>** (personal selling) là quá trình người bán thuyết trình bán hàng trực tiếp tới người mua. Quá trình bán hàng cá nhân về cơ bản là quá trình tương tác giữa các cá nhân, và nó là hoạt động cơ bản của mọi công ty. Kế toán, kỹ thuật, quản trị nhân sự, vận hành và bất kỳ

Bán hàng cá nhân tốn nhiều chi phí và thời gian hơn các hình thức xúc tiến khác bởi vì đây là hình thức tiếp xúc trực tiếp với khách hàng.

<sup>1</sup> Xin đừng lầm lẫn bán hàng cá nhân là bán hàng cho khách hàng là người tiêu dùng vì bán hàng cá nhân bao gồm cả bán hàng cho cả khách hàng tổ chức. Ta nói bán hàng cá nhân là muốn nhấn mạnh đến vai trò cá nhân của người bán hàng, là sự tương tác giữa cá nhân người bán hàng với người tiêu dùng và cả khách hàng tổ chức.

hàng của đại lý xe ô tô sẽ cung cấp sự hỗ trợ có giá trị cho khách hàng.

**Bảng 4.1** tóm tắt các yếu tố ảnh hưởng đến tầm quan trọng của bán hàng cá nhân trong tổ hợp xúc tiến tổng thể, căn cứ trên bốn yếu tố sau : Người tiêu dùng, sản phẩm, giá và các kênh bán hàng. Tùy theo tình huống cụ thể của từng công ty mà nên sử dụng bán hàng cá nhân hay sử dụng quảng cáo để thực hiện việc chào hàng và bán hàng cho khách hàng mục tiêu.

<b>Bảng 4.1 : Các yếu tố tác động đến tầm quan trọng của bán hàng cá nhân.</b>		
<b>Yếu tố</b>	<b>Tình huống nên sử dụng bán hàng cá nhân.</b>	<b>Tình huống nên sử dụng quảng cáo.</b>
Người tiêu dùng	Tập trung về mặt địa lý. Số lượng tương đối nhỏ.	Phân tán về mặt địa lý. Số lượng tương đối lớn.
Sản phẩm	Đắt. Kỹ thuật phức tạp. Đặc thù. Đòi hỏi phải xử lý đặc biệt. Hoạt động mua bán thường có liên quan đến hình thức mua hàng mới đổi hàng cũ.	Không đắt. Dễ sử dụng. Chuẩn hóa. Không cần xử lý đặc biệt. Hoạt động mua bán hiếm khi dùng đến hình thức bán đổi.
Giá	Tương đối cao.	Tương đối thấp.
Kênh bán hàng	Tương đối ngắn.	Tương đối dài.

Ở chương 1, ta đã giới thiệu khá kỹ về đặc điểm, bản chất, vai trò và quá trình phát triển của bán hàng cá nhân. Chương 4 này sẽ tập trung tìm hiểu về **các chiến lược bán hàng cá nhân và đặc biệt chú trọng tới việc xây dựng mối quan hệ xuất hiện trong các tình huống bán hàng**. Chương này cũng tìm hiểu các hoạt động xúc tiến bán hàng (sales promotion), bao gồm tất cả các hoạt động giúp tăng hiệu quả xúc tiến, ngoài bán hàng cá nhân, quảng cáo và truyền thông.

Bán hàng cá nhân là một quá trình năng động, sôi nổi và thiết yếu. Cuộc cạnh tranh giữa các công ty trong và ngoài nước cho thấy tầm quan trọng của năng suất lao động, hoạt động bán hàng cá nhân cũng trở nên quan trọng hơn trong tổ hợp marketing. Nhân viên bán hàng cần giới thiệu được ưu điểm của hàng hóa và dịch vụ của công ty mình so với đối thủ cạnh tranh. Họ cần làm được những việc sau :

- Tập trung vào nhu cầu và thực trạng của khách hàng từ đó đưa ra các giải pháp để thỏa mãn nhu cầu đó. Theo dõi và giữ liên hệ chặt chẽ với khách hàng trước, trong, và sau khi bán hàng.

- Hiểu biết về ngành và về công ty, không chỉ thấu hiểu năng lực của công ty mình, mà phải hiểu cả năng lực của đối thủ cạnh tranh.

- Cố gắng đáp ứng vượt mong đợi của khách hàng, thậm chí ngay cả khi điều đó nằm ngoài phạm vi nhiệm vụ của mình.

Bán hàng cá nhân là một lựa chọn nghề nghiệp thời thượng và hấp dẫn đối với nhiều sinh viên đại học Việt Nam hiện nay. Theo thống kê của Cục Thống kê Lao động Việt Nam, trong mười năm tới, các đầu việc trong ngành bán hàng và các lĩnh vực liên quan sẽ tăng khoảng 15%. Các nhà điều hành công ty thường nhìn nhận, nhân viên bán hàng giỏi là một nhân viên chăm chỉ, có khả năng giải quyết vấn đề, giao tiếp rõ ràng và kiên định. Trên thực tế, khá nhiều người đứng đầu của nhiều tập đoàn của Việt Nam và nước ngoài đã bắt đầu sự nghiệp của mình từ vị trí bán hàng.

Marketing mối quan hệ (relationship marketing) tác động đến tất cả các khía cạnh thuộc về chức năng marketing trong tổ chức, bao gồm cả bán hàng cá nhân. Điều này có nghĩa là không chỉ người bán hàng

Marketing mối quan hệ (relationship marketing) tác động đến tất cả các khía cạnh thuộc về chức năng marketing trong tổ chức, bao gồm cả bán hàng cá nhân.

mà ngay cả người làm marketing phải phát triển những kỹ năng bán hàng khác nhau trong mối quan hệ với khách hàng bên trong cũng như bên ngoài. Thay vì làm việc một mình, nhiều nhân viên bán hàng hiện nay đã tập hợp lại để làm việc theo nhóm bán hàng. Những công ty đặt trọng tâm vào khách hàng mong muốn nhân viên bán hàng tạo dựng mối quan hệ bền vững với khách hàng bằng cách cung cấp dịch vụ chăm sóc khách hàng chất lượng cao, chứ không phải bằng cách tập trung vào các thương vụ chóng vánh. Ngày càng có nhiều công ty tích hợp công nghệ truyền thông và máy tính vào quy trình bán hàng trực tuyến hiện đại.

Bán hàng cá nhân liên quan đến vô vàn kỹ năng bán hàng trực tiếp hấp dẫn, sinh động là cả một kho tàng kiến thức và kỹ năng mà bạn cần phải học hỏi, khám phá qua quá trình làm việc và tích lũy kinh nghiệm, qua việc xử lý những tình huống gấp phải trong quá trình bán hàng. Sau đây là một minh họa như thế.

#### Hộp 4.2 : Kỹ năng bán hàng trực tiếp – Nghệ thuật làm rung động trái tim khách hàng.

Một công ty muốn tồn tại, hoạt động hiệu quả đều phải dựa vào hoạt động bán hàng, cho dù là bán sản phẩm, bán dịch vụ, hay bán công nghệ, thì đội ngũ bán hàng và kỹ năng bán hàng trực tiếp là yếu tố then chốt đem đến một con số doanh thu kỳ vọng cho hoạt động kinh doanh của công ty. Đã từ lâu, các thuật ngữ “kỹ năng bán hàng trực tiếp”, “văn hóa bán hàng” hay “tuyệt chiêu bán hàng” đã không còn quá xa lạ với mỗi người chúng ta.

### Vậy kỹ năng bán hàng trực tiếp là gì ?

Bán hàng là nghệ thuật thuyết phục người khác làm một việc mà bạn không có quyền bắt người ta làm. Cụ thể ở đây là bạn thuyết phục khách hàng mua hoặc sử dụng sản phẩm, dịch vụ của công ty bạn. Trong thời buổi công nghệ phát triển như ngày nay, để bán được hàng, ngoài phương thức truyền thống là bán hàng tại quầy, còn có nhiều cách tiếp cận tới đối tượng khách hàng mục tiêu như bán hàng qua điện thoại, qua Internet... Nhưng bán hàng trực tiếp là phương thức được sử dụng phổ thông nhất từ lâu đời nay.

Bàn về kỹ năng bán hàng trực tiếp là ta bàn về một phương thức bán hàng giúp khách hàng tiếp cận nhanh nhất với sản phẩm, dịch vụ của công ty. Ở đây, nhân viên bán hàng và khách hàng gặp gỡ trực tiếp để trao đổi về thông tin sản phẩm và đàm phán về mức giá cũng như các điều khoản khác đi kèm trong và sau quá trình bán hàng.

**Sau đây là hai câu chuyện kinh điển về bán hàng trực tiếp và bán chéo sản phẩm (cross selling) trong các sách dạy về bán hàng.**

**Câu chuyện thứ nhất về người có kỹ năng bán hàng trực tiếp giỏi nhất nước Mỹ.**

Công doanh số bán hàng trong ngày, thấy nhân viên mới đến bán được cả 100 ngàn đôla, ông chủ cửa hàng hết sức ngạc nhiên gọi anh này lên hỏi :

- Chi một vị khách, làm thế nào mà cậu bán được ngần ấy tiền hàng ?

- Đầu tiên, ông ta chỉ mua một lưỡi câu nhỏ. Sau đó tôi khuyên ông ta mua thêm một cái loại vừa và một cái lớn. Mua xong lưỡi câu, tôi gợi ý ông ta nên mua thêm dây câu : loại nhỏ, loại nhỡ và loại to. Tiếp đến là cần câu, lều câu, xuồng câu hai động cơ... Cuối cùng, thay vì chúng ta phải chờ hàng đến tận nhà cho khách, tôi khuyên ông ta nên mua luôn một chiếc microbus chuyên dùng để chờ xuồng và đi picnic.

- Như vậy là cậu đã thuyết phục và bán cho ông ta tất cả mọi thứ bắt đầu từ ý định chỉ mua một cái lưỡi câu. Cậu giỏi lắm !

- Không hẳn thế đâu ạ - cậu nhân viên giải thích - Ông ta đến với mục đích chính là mua một hộp băng vệ sinh cho vợ. Nhưng tôi khuyên ông ta rằng : Trong những ngày vợ ông gấp tình trạng khó ở như vậy, thì ông không nên ở nhà mà tốt nhất là đi câu vài ngày.

### Câu chuyện thứ hai về bán hàng ở xứ sở Kim Chi

Hàn Quốc là quốc gia nổi tiếng với các sản phẩm về sâm. Người dân xứ Hàn thường xuyên ăn nhiều sâm tươi nên rất khỏe. Ngay cả các quý ông cao tuổi cũng khỏe “quá mức” đến độ nhu cầu... chăn gối cũng vẫn còn rất khỏe. Khả năng sinh lý “70 năm vẫn chạy tốt” dẫn đến chuyện các quý ông Hàn Quốc vẫn có nhu cầu cao trong việc mua bao cao su để đáp ứng cho sinh

hoạt thường xuyên của mình. Ngặt một nỗi xã hội Hàn Quốc dù hiện đại cũng vẫn là một xã hội vẫn còn mang nặng tâm lý của người Á Đông và người ta vẫn có tâm lý ngại ngùng trong chuyện ghé vào nhà thuốc hỏi mua bao cao su, đặc biệt là đối với các quý ông đã ngáp nghé tuổi 70. Thấu hiểu được tâm lý ngại ngùng này của khách hàng U70, các nhà thuốc bán lẻ ở Hàn Quốc đã có sáng kiến rất hay là đóng gói một hộp bao cao su vào một bánh xà phòng và bán chung thành một gói (package). Các quý ông khi ghé vào nhà thuốc sẽ không còn phải ngại ngùng hỏi mua “bao cao su” nữa mà có thể nói lớn giọng “cho tôi một bánh xà phòng” ! Thật là nhát cù lưỡng tiện - nhà thuốc vừa bán được bao cao su, vừa bán được cả xà phòng, trong khi các quý ông thì lại luôn sạch sẽ (nhờ xà phòng !) và tránh được cảm giác e ngại khi hỏi mua bao cao su nơi nhà thuốc công cộng !

Bài học nghệ thuật bán hàng được rút ra từ các thí dụ điển hình nói trên là khi bán hàng, chúng ta cần hiểu rõ nhu cầu, hành vi của khách hàng và tìm ra các cách thức sáng tạo để thu hút được sự quan tâm của khách hàng. Khi phân tích nhu cầu, hành vi khách hàng Việt Nam thì việc hiểu được các yếu tố văn hóa - xã hội từ môi trường kinh doanh đặc thù của Việt Nam là rất quan trọng. Đồng thời, trong quá trình tìm tòi sáng tạo, chúng ta có thể lại tìm ra những cơ hội mới, chẳng hạn như cơ hội bán chéo sản phẩm nói trên. Tình huống này là một ví dụ khá hài hước mà chúng tôi thường hay giảng trên lớp để giải thích cho sinh viên hiểu được một khái niệm nghe rất nghiêm túc là “cross selling” - bán chéo sản phẩm !

Một bài học sâu xa nữa có thể rút ra từ tình huống nói trên là mục đích bán chéo sản phẩm không phải là cứ chăm chăm tối đa hóa nguồn thu từ khách hàng (hiện hữu) mà quan trọng hơn là nhằm bảo vệ và xây dựng mối quan hệ gắn bó và lâu dài với khách hàng.

Bạn thấy câu chuyện khá thú vị đúng không ? Một nhân viên bán hàng xuất sắc là người có thể làm được như anh chàng bán hàng trong câu chuyện thứ nhất. Câu chuyện bán hàng của anh ta nghe có vẻ đơn giản và còn có phần hài hước, nhưng để làm được như vậy thì không đơn giản chút nào. Anh ta đã được trời cho một kỹ năng bán hàng tuyệt chiêu gần như là thiên bẩm. Đó là cả một quá trình tích lũy và hàng mớ kỹ năng cần phải học hỏi. Vậy làm sao để có được kỹ năng bán hàng trực tiếp như anh chàng trên ?

Những chiến binh bán hàng không “lôi kéo” hay “ ép buộc” khách hàng mua sản phẩm của mình mà đơn giản là giúp khách hàng tìm ra giải pháp để giải quyết những vấn đề của chính họ.

### **Luôn chu đáo với khách hàng**

Một trong những điều luật “bất thành văn” của những người làm nghề bán hàng là : “Khách hàng là thượng đế”, “Điều 1 : Khách hàng luôn luôn đúng. Điều 2 : Nếu khách hàng sai, xem lại điều 1”. Trên thực tế, không phải khách

hàng lúc nào cũng đúng bởi họ đâu phải thánh nhân, họ cũng chỉ là người trần mắt thịt, với vô vàn cung bậc cảm xúc hỉ, nộ, ái, ố, tham, sân, si giống như người bán hàng.

Điều quan trọng là trong bất cứ trường hợp nào, người bán hàng phải luôn luôn tôn trọng khách hàng, đối xử với khách hàng bằng sự chân thành với phong thái phục vụ chuyên nghiệp nhất có thể. Song thực tế những người bán hàng xung quanh chúng ta lại không làm được như vậy. Họ chỉ chăm chăm đến khâu bán, làm sao bán được nhiều hàng nhất với giá cao nhất mà họ có thể “chặt chém” được mà quên đi việc xây dựng mối quan hệ với khách hàng và nắm bắt thông tin về nhu cầu của khách hàng.

Một nhân viên bán hàng chuyên nghiệp không thể thiếu ba thứ : kiến thức, kỹ năng, và thái độ. Là một nhân viên bán hàng, ít nhất bạn phải có kiến thức, hiểu biết nhất định về sản phẩm, về công ty, khách hàng và cả đối thủ cạnh tranh. Những kỹ năng về giao tiếp, đàm phán, xử lý tình huống và kết thúc hợp đồng sẽ cần bạn trau dồi dần qua quá trình làm việc. Cả hai thứ trên đều yêu cầu bạn phải làm thành thực. Tuy nhiên bạn hãy nhớ, kiến thức, kỹ năng bạn đều có thể học hỏi, được đào tạo, huấn luyện. Duy chỉ có thái độ là do chính bạn quyết định, và thái độ là yếu tố quyết định để lấy được thiện cảm và sự quan tâm của khách hàng, giúp bạn kéo khách hàng về phía mình.

**Một quy trình bán hàng chuẩn là khi người bán dành nhiều thời gian và công sức nhất cho khâu xây dựng mối quan hệ với khách hàng, tiếp đến là nắm bắt thông tin khách hàng, sau đó mới thuyết trình về sản phẩm và bán hàng là khâu cuối cùng kết thúc một chu trình bán hàng. Khi thực hiện tốt ba khâu đầu tiên, thì thành công ở khâu cuối cùng là điều chắc chắn.**

Tuy nhiên, một quy trình bán hàng chuẩn vẫn chưa đủ khi mà khách hàng không mấy quan tâm đến thông tin sản phẩm hay những gì bạn đang nói với họ và bỏ đi ngay ở đoạn đầu câu chuyện.

Cách thức bạn truyền đạt câu chuyện đằng sau các sản phẩm hay dịch vụ của công ty bạn luôn đồng nghĩa với sự khác biệt giữa việc tạo ra một giao dịch bán hàng hay đơn thuần chỉ là những lời giới thiệu suông.

Và nếu các đối thủ cạnh tranh có được khả năng này với những cách thức hấp dẫn, cô đọng và rõ ràng hơn, họ sẽ lấy đi của bạn không ít khách hàng tiềm năng. Đơn giản bởi bạn không thể bắt được sự chú ý của khách hàng này ngay khi họ mới bước chân vào cửa hàng của mình.

Vậy, làm thế nào để xây dựng được những chào hàng chiến lược và hiệu quả cho hoạt động kinh doanh của mình, đảm bảo các khách hàng tiềm năng sẽ ngồi xuống chăm chú lắng nghe bạn ?

Hãy bình tĩnh, luôn có câu trả lời cho câu hỏi này. Bạn hoàn toàn có thể tự mình xây dựng một bản chào hàng hoàn hảo, và đặc biệt là chỉ mất chưa đầy

30 giây để truyền tải tới các khách hàng. Bí mật ở chỗ : lựa chọn từ ngữ một cách cẩn thận và vào đúng luận điểm chính.

### Kỹ năng bán hàng hiệu quả trong 30 giây

Các nhà nghiên cứu đã chứng minh rằng chúng ta đưa ra những phán quyết cuối cùng về một cá nhân nào đó chỉ trong vòng chưa đầy 5 giây. Giây đầu tiên là lúc những ngôn ngữ cơ thể sẽ phát huy hiệu quả hơn là nội dung, nhưng những gì chúng ta nói sau đó mới mang yếu tố quyết định.

Cách thức dễ dàng nhất để xây dựng một bản chào hàng hoàn hảo và xúc tích đó là đặt ra bốn câu hỏi đơn giản sau :

- Động cơ kinh doanh, công ty, sản phẩm hay dịch vụ của mình là gì ?
- Những vấn đề nào cần mình giải quyết (hay những yêu cầu nào mình đáp ứng) ?
- Sản phẩm/dịch vụ của công ty khác biệt như thế nào ?
- Tại sao mọi người quan tâm tới sản phẩm/dịch vụ của công ty ?

Việc trả lời cho các câu hỏi trên sẽ giúp nhà bán hàng có được những bước khởi đầu mạnh mẽ trong khi xây dựng được một định hướng cho phần còn lại của việc trình bày, giới thiệu.

### Tìm hiểu và gợi mở nhu cầu cho khách hàng

Một nhân viên bán hàng giỏi không chỉ bán đúng cái khách hàng cần, mà còn gợi mở thêm nhu cầu cho khách hàng, để họ sử dụng thêm các sản phẩm khác của công ty. Anh chàng bán hàng ở câu chuyện thứ nhất đã có một màn vào đề rất ấn tượng với khách hàng, nhưng đoạn sau còn làm cho chúng ta bất ngờ hơn từ việc anh ta thuyết phục khách mua các sản phẩm từ nhỏ nhất đến lớn nhất của công ty. Thực tế là anh ta đang đưa khách hàng vào cuộc, mà anh ta chính là người dẫn đường cho cuộc chơi.

Khách hàng sẽ chỉ mua hàng khi nó mang lại lợi ích cho họ, phù hợp với nhu cầu của họ. Nhiệm vụ của một người bán hàng là phải suy đoán được nhu cầu của khách hàng, cả nhu cầu hiện tại và nhu cầu tiềm ẩn. Nguyên tắc là “muốn ngựa uống nước, hãy đứng dìm đầu nó xuống nước, mà hãy cho nó ăn thật nhiều muối”. Là một người bán hàng giỏi, bạn cần thông minh hơn nhiều để đặt câu hỏi đúng và trúng, rồi sau đó duy trì sự kiểm soát và dẫn dắt khách hàng vào cuộc chơi theo ý bạn.

**Kỹ năng bán hàng trực tiếp** là cả một kho tàng kiến thức mà bạn cần phải học hỏi, khám phá qua quá trình làm việc và tích lũy kinh nghiệm, qua việc xử lý những tình huống gấp phải trong quá trình bán hàng. Để trở thành một người bán hàng giỏi, có kỹ năng bán hàng trực tiếp ở trình độ cao, bạn cần phải khôn ngoan và tinh ý hơn rất nhiều.

## I. Các kênh bán hàng chủ yếu

Hoạt động bán hàng cá nhân thường diễn ra qua một số loại hình kênh truyền thống : bán hàng tại quầy, trong đó có bán hàng trực tuyến; bán hàng tại địa chỉ của khách hàng; bán hàng qua điện thoại và bán hàng tại chỗ.

khách hàng cá nhân. Bán hàng qua điện thoại và bán hàng trực tuyến là các phương thức bán hàng khác, có chi phí thấp, song do thiếu sự tương tác cá nhân với khách hàng hiện tại và khách hàng triển vọng, nên các kênh này thường kém hiệu quả hơn so với các kênh bán hàng kể trên. Trên thực tế, ngày nay nhiều công ty sử dụng đồng thời tích hợp nhiều kênh bán hàng khác nhau.

### Bán hàng tại quầy

Bán hàng tại quầy (over-the-counter selling) là kênh bán hàng phổ biến nhất, mô tả hình thức bán hàng tại các điểm bán lẻ và một số điểm bán buôn trong đó khách hàng có thể đến tận địa điểm kinh doanh của người bán.

Hoạt động bán hàng cá nhân thường diễn ra qua một số loại hình kênh truyền thống : bán hàng tại quầy, trong đó có bán hàng trực tuyến; bán hàng tại địa chỉ của khách hàng; bán hàng qua điện thoại và bán hàng tại chỗ. Mỗi kênh bán hàng có thể áp dụng cho cả khách hàng công ty và

khách hàng cá nhân. Bán hàng tại quầy (over-the-counter selling) là kênh bán hàng phổ biến nhất, mô tả hình thức bán hàng tại các điểm bán lẻ và một số điểm bán buôn, trong đó khách hàng có thể đến tận địa điểm kinh doanh của người bán. Các hình thức bán lẻ phổ biến được minh họa ở **Kiến thức**

**nghề nghiệp, trang 174.** Hầu hết các giao dịch bán hàng tại quầy là hình thức giao dịch trực tiếp với khách hàng, dù vậy khách hàng công ty cũng thường được phục vụ bởi các nhà bán buôn có đại diện bán hàng tại quầy. Khách hàng thường chủ động tới cửa hàng để mua sắm những sản phẩm mà mình ưa thích. Một số đến cửa hàng mình thích vì thích mua sắm. Số khác thì đáp ứng lại từ đủ các loại thư chào mời, như thư trực tiếp; thư mời cá nhân từ nhân viên của các cửa hàng; các quảng cáo bán hàng, sự kiện đặc biệt, và thư giới thiệu sản phẩm mới.

Các chuyên gia bán hàng hiện đại ngày càng sáng tạo hơn trong phương pháp bán hàng tại quầy. (Xem tham khảo thêm ở **Hộp 4.3, trang 179.**) Khi các chuyên gia bán hàng của Modern Life tại Hà Nội mở rộng chuỗi siêu thị cao cấp, chuyên phân phối các mặt hàng tủ bếp và dụng cụ nhà bếp, đồ gia dụng điện tử, đồ tiện ích, đồ trang trí và quà tặng, hàng dụng cụ và đồ gia dụng nhận thấy khách hàng rất thích lang thang nhìn ngắm, các chuyên gia bán hàng tại quầy của Modern Life đã bố trí và thiết kế lại để cửa hàng trông giống như một cửa hàng đồ kim khí thời xưa. Bằng việc tạo ra bốn khu riêng biệt, quầy thành vòng tròn, trưng bày những hàng hóa có liên kết với nhau, gồm đồ dùng trong nhà, đồ dùng ngoài trời, thiết bị kim loại và dụng cụ khác, có kèm theo bảng hiệu chỉ dẫn, Modern Life đã làm cho cửa hàng trở nên gần gũi và hấp dẫn hơn trong mắt khách hàng.

“Mới, thú vị lần đầu tiên xuất hiện ở Việt Nam” - mô hình mua sắm của Modern Life nói chung và Modern Life tại The Garden nói riêng - luôn đề cao tính trải nghiệm cho khách mua hàng. Trong một không gian rộng với đa dạng các thương hiệu, mặt hàng... các sản phẩm được bày trí một cách trang trọng, bắt mắt theo từng chủ đề; từng chủ đề tạo nên một vòng tròn khép kín giúp khách hàng thật dễ dàng tìm kiếm hay khám phá chính xác mong muốn, nhu cầu của bản thân. Hắn bạn sẽ cảm thấy vô cùng thích thú, choáng ngợp khi tới thăm gian hàng dao, thớt và dụng cụ làm bếp của Modern Life bởi bạn sẽ dễ dàng tìm thấy những nhãn hiệu sản phẩm dao, thớt hàng đầu thế giới có lịch sử lâu đời cả hàng trăm năm.

Các giải pháp công nghệ tuyệt vời tại các cửa hàng của HP Việt Nam có khả năng giúp thay đổi diện mạo cả ngành bán lẻ ở Việt Nam kể từ năm 2016 này.

Tại Việt Nam, chuỗi cửa hàng bán lẻ Café Trung Nguyên và thời trang Blue Exchange đã biết bài trí cửa hàng nhờ ứng dụng công nghệ để gia tăng sự trải nghiệm của khách hàng qua giải pháp công nghệ của hãng HP Việt Nam. Các giải pháp bán lẻ ngày càng hoàn thiện, đáp ứng quá trình từ thu hút, tạo ấn tượng với khách hàng tiềm năng, giới thiệu sản phẩm, lựa chọn mặt hàng đến mua hàng.

Tại cửa hàng, các nhà bán lẻ Việt Nam có thể trang bị thêm nhiều màn hình trợ giúp khách hàng tìm hiểu sản phẩm. Điểm bố trí vừa tầm quan sát của khách hàng, có thể hiển thị thêm chương trình khuyến mãi chính, cơ hội mua sắm và thay đổi tùy thời điểm trong ngày... Dựa trên nhu cầu thị trường, HP Việt Nam đưa ra các giải pháp bán lẻ trọn gói, từ màn hình kỹ thuật số, máy tính cảm ứng đến máy tính tiền tại điểm bán lẻ (RPOS). Các giải pháp này dễ lắp đặt, phù hợp với quy mô của nhiều công ty.

Tại khu thông tin của quầy thực phẩm, người tiêu dùng Việt Nam chỉ cần nhập mã vạch của sản phẩm thịt vào màn hình cảm ứng HP, hệ thống sẽ hiển thị thông tin thành phần dinh dưỡng của sản phẩm, đề xuất một loạt các loại rau và gia vị bổ sung, giới thiệu các phương pháp chế biến... Trong cửa hàng thời trang, khách hàng có thể lựa chọn mẫu trong catalogue điện tử, thử đồ vào ma-nơ-canhh áo... nhờ sự trợ giúp của màn hình LCD rộng, cảm ứng kỹ thuật số HP 42-inch. Khách hàng không cần phải liên hệ với nhân viên cửa hàng để thông báo về lựa chọn của mình. Phần mềm may đo trong màn hình sẽ tự động thông báo với nhân viên sự lựa chọn cuối cùng của khách hàng. Đúng là “nhất cử, lưỡng tiện” vừa tiện, vừa nhanh, vừa lợi.

Tương tự, trong hiệu sách như nhà sách Kinh Tế Tuần Minh, các tín đồ của văn hóa đọc sẽ tìm thấy danh mục sách; các bài bình luận sắc sảo, việc xếp hạng của một cuốn sách hay và các quyển sách có chủ đề tương tự hiển thị trên góc màn hình của chiếc màn hình cảm ứng. Khi khách hàng tính tiền tại hệ thống tính tiền đa năng HP AP5000, thiết bị HP Point-of-Sale trong hệ thống có thể chuyển thông tin hàng vào để cửa hàng kiểm kê tức thì và đặt hàng bổ sung nếu quyển sách dự trữ số lượng còn ít. Trải nghiệm mua sắm nói trên giúp khách hàng mua sách có thêm thông tin cho quyết định mua, trong khi nhân viên bán hàng của nhà sách Kinh Tế Tuần Minh thì tăng cường được khâu quản trị và kiểm tra.



## Kiến thức → nghề nghiệp

### Các hình thức bán lẻ phổ biến.

Các loại hình bán lẻ vô cùng phong phú và đa dạng. Dựa trên các tiêu chí khác nhau người ta có thể phân loại ra nhiều loại hình bán lẻ khác nhau. Ví dụ phân loại theo quy mô thì các loại hình bán lẻ có các cơ sở bán lẻ lớn, vừa và nhỏ. Hay phân loại theo các chủ thể tham gia bán lẻ thì các loại hình bán lẻ gồm có công ty bán lẻ, hợp tác xã bán lẻ, cá thể hộ gia đình... Tuy nhiên, phổ biến và dễ hiểu nhất thì người ta thường phân loại thị trường theo tiêu thức cách thức bán hàng và hàng hóa kinh doanh.

Theo đó trong thị trường bán lẻ, các loại hình bán lẻ gồm có bán lẻ tại cửa hàng, bán lẻ không qua cửa hàng và bán lẻ dịch vụ.

**Bán lẻ tại cửa hàng :** Đây là loại hình bán lẻ phổ biến nhất hiện nay. Theo loại hình bán lẻ này, các tổ chức hay cá nhân bán lẻ có một địa điểm kinh doanh cố định. Tại đây, người ta tổ chức trung bày hàng hóa và người tiêu dùng tới đây để mua và thanh toán trực tiếp. Các địa điểm bán hàng này tùy theo quy mô, tính chất của từng loại cửa hàng khác nhau. Hiện nay có các loại hình thức bán lẻ phổ biến như sau :

- **Chợ :** Chợ là một loại hình bán lẻ truyền thống lâu đời và phổ biến khắp nơi trên thế giới và đặc biệt là ở Việt Nam. Chợ có thể hiểu là một nơi quy tụ nhiều người bán lẻ và người tiêu dùng để tiêu thụ các loại hàng hóa khác nhau. Hoạt động buôn bán ở chợ có thể diễn ra hàng ngày hoặc định kỳ theo một khoảng thời gian nhất định.

- **Siêu thị :** Siêu thị là một loại hình bán lẻ hiện đại, đã xuất hiện nhiều năm qua tại Việt Nam. Siêu thị được hiểu là một cửa hàng bán lẻ kinh doanh theo phương thức tự phục vụ, được trang bị cơ sở vật chất tương đối hiện đại, bày bán nhiều mặt hàng đáp ứng nhu cầu phong phú của người dân. Giá cả tại siêu thị thường cố định theo sự ấn định của người kinh doanh, không linh hoạt như giá cả ngoài chợ là kết quả thương lượng giữa người bán và người mua. Siêu thị thường phải đáp ứng được một số quy định nhất định về cơ sở vật chất : quy mô, địa điểm, kho... Quy định này tùy thuộc vào cơ quan quản lý.

- **Cửa hàng bán lẻ độc lập :** Loại hình bán lẻ này tồn tại rất phổ biến ở Việt Nam. Các cửa hàng này thường thuộc sở hữu của các cá nhân hay hộ gia đình. Nó tồn tại dưới hình thức các cửa hàng tạp hóa, cửa tiệm nhỏ tại các mặt phố, khu dân cư. Các loại hàng hóa tại các cửa hàng này thường là các hàng tiêu dùng, dân dụng phục vụ cho tiêu dùng hàng ngày.

- **Cửa hàng bán lẻ dạng hợp tác xã :** Hợp tác xã bán lẻ được hình thành bởi một nhóm người bán lẻ liên kết với nhau để cùng buôn bán, phân phối hàng hóa, thường là hàng hóa do họ sản xuất ra. Sự liên kết này dựa trên sự tự nguyện, đồng thời các thành viên có quyền tự do gia nhập, tách khỏi hợp tác xã và tự cung ứng hàng hóa từ các nguồn ngoài hợp tác xã.

- **Cửa hàng bách hóa :** Đây là loại hình cửa hàng lớn cả về quy mô và số lượng hàng hóa. Các cửa hàng bách hóa thường được xây dựng tại các khu dân cư tập trung đông đúc. Hàng hóa tại đây phong phú về chủng loại và mẫu mã nên thường được bày bán chuyên biệt tại các khu vực riêng của cửa hàng.

- **Cửa hàng đại lý :** Các cửa hàng này được người sản xuất hoặc người phân phối trung gian cho việc tiêu thụ hàng hóa trên cơ sở hợp đồng đại lý. Hoạt động của các cửa hàng này thường độc lập và hướng một khoản hoa hồng nhất định. Tuy nhiên hình thức đại lý không phát triển ở Việt Nam do tập quán kinh doanh không dám mạo hiểm kinh doanh sản phẩm mới và người bán lẻ chỉ kinh doanh những mặt hàng có tiếng tăm hoặc đã có chỗ đứng trên thị trường.

- **Cửa hàng nhượng quyền thương mại :** Đây là một hình thức mới mẻ, tuy nhiên ngày càng phát triển mạnh mẽ ở Việt Nam. Bằng chứng các cửa hàng nhượng quyền thương mại ở khắp đất nước Việt Nam của cà phê Trung Nguyên hay Phở 24. Cửa hàng này thường được ký hợp đồng để được nhượng quyền kinh doanh một loại hàng hóa dịch vụ nhất định từ nhà sản xuất.

Các cửa hàng nhượng quyền là các cửa hàng mà người chủ có sẵn vốn và có địa điểm kinh doanh. Các cửa hàng này kinh doanh dựa vào nhãn hiệu một hàng hóa đã nổi tiếng trên thị trường. Ngoài ra, cửa hàng này cũng nhận được sự tư vấn, cung cấp bí quyết về marketing, tổ chức quản trị, đào tạo nguồn nhân lực... từ đơn vị trao quyền kinh doanh.

Để nhận được sự hỗ trợ đó, thì ngoài số tiền phải trả lúc đầu, các cửa hàng còn phải đóng thêm một khoản phí nhất định.

- **Cửa hàng chuyên doanh :** Đây là hình thức cửa hàng kinh doanh chuyên sâu. Nó chỉ cung cấp một hay một nhóm hàng hóa nhất định hay chỉ phục vụ một nhóm người tiêu dùng nhất định. Ví dụ như : cửa hàng chuyên doanh là cửa hàng chỉ bán một loại hàng hóa như quần áo, giày dép... hay một nhóm sản phẩm như hàng tươi sống, hàng đông lạnh, cửa hàng chuyên bán cho trẻ em, người già...

- **Cửa hàng giảm giá, hạ giá :** Cửa hàng này bán hàng hóa với giá thấp hơn với giá bán lẻ theo yêu cầu của người sản xuất hoặc tính chất của sản phẩm. Ở Việt Nam, loại hình này có thêm cửa hàng bình ổn giá của nhà nước.

- **Cửa hàng kho :** Cửa hàng này mang tính chất như một kho hàng. Các cửa hàng này thường không trưng bày hàng hóa, không quảng cáo mà chỉ nhằm tận dụng diện tích và chi phí.

- Cửa hàng bán hàng và giới thiệu sản phẩm : Cửa hàng thuộc sở hữu của người sản xuất. Đây là kênh phân phối trực tiếp của người sản xuất tới người tiêu dùng.

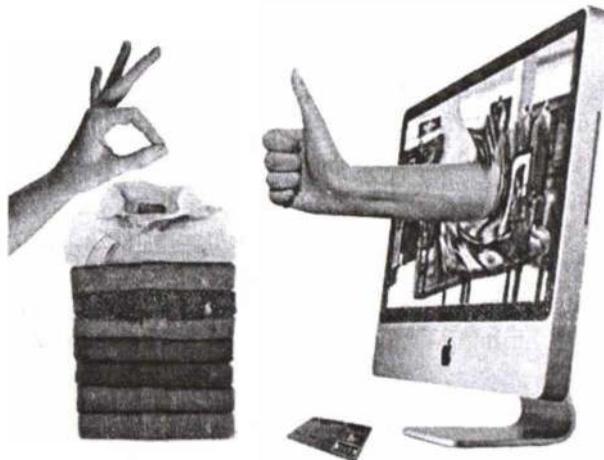
- Bán lẻ không qua cửa hàng : Các tổ chức và cá nhân bán lẻ không cần thiết phải có một địa điểm bán hàng cố định. Người ta có thể bán hàng tận nhà, bán hàng qua bưu điện, bán hàng qua mạng...

- Bán lẻ dịch vụ : Ở đây hàng hóa là dịch vụ vô hình chứ không phải là hàng hóa hữu hình đơn thuần. Các loại hình bán lẻ hàng hóa dịch vụ như : cho thuê phòng ở, giặt là, cho thuê phương tiện...

Cùng với sự phát triển của cuộc sống hiện đại thì các loại hình bán lẻ không qua cửa hàng và bán lẻ dịch vụ ngày càng phổ biến. Do sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ, công nghệ viễn thông đặc biệt là mạng Internet thì hiện nay hoạt động thương mại điện tử (giới thiệu, bán hàng và thanh toán qua mạng) đang rất phát triển. Đồng thời thu nhập của người tiêu dùng tăng lên dẫn tới nhu cầu đi lại, nghỉ ngơi, ăn uống... tăng lên kéo theo các loại hình dịch vụ tăng lên không ngừng.

### Bán hàng trực tuyến

Trong hình thức bán hàng tại quầy bao gồm cả bán hàng trực tuyến. Vậy bán hàng trực tuyến là gì ? Công việc và kỹ năng cần có của người bán hàng trực tuyến ?



Công việc, trách nhiệm, mục tiêu và kỹ năng cần có của một người bán hàng online cũng gần giống như công việc bán hàng offline. Cả hai đều có trách nhiệm, chăm sóc và tư vấn cho khách hàng tìm được và mua món hàng ưng ý, đạt mục tiêu tối đa hóa doanh số bán hàng.

Điểm khác nhau là nhân viên bán hàng online tiếp cận khách hàng qua các kênh bán hàng trên Internet hoặc Mobile và giao hàng tận nơi. Còn nhân viên bán hàng offline đảm trách khâu bán hàng mặt đối mặt khách hàng ngay tại cửa hàng của mình.

Giống nhau là vậy, nhưng về mặt kỹ năng và kiến thức thì bán hàng online có nhiều đặc thù hơn. Bán hàng online cần kỹ năng gì ?

### Quản trị nội dung website

Hiện nay, website bán hàng có nhiều dạng. Bán hàng online chỉ có thể bắt đầu bằng một blog cá nhân thiết lập bằng WordPress, Blogspot, Joomla, Drupal... hay tự xây dựng một website bán hàng riêng. Điều này hoàn toàn không khó. Nhưng cái khó là đòi hỏi về tư duy và chất xám của người bán hàng online, đó là : Viết gì về sản phẩm ? Sắp xếp bố cục sản phẩm ra sao ?

Điều này không có gì xa lạ với những người bán hàng offline. Hàng ngày, họ vẫn phải sắp xếp lau chùi kệ tủ, trưng bày sản phẩm sao cho bắt mắt để người dùng dễ dàng lựa chọn. Bán hàng online cũng thế. Nếu người dùng offline nhìn vào các quầy kệ của bạn để quyết định mua hàng thì người dùng online lại nhìn vào những gì bạn nói, viết về sản phẩm để quyết định có nên mua hàng hay không ?

**Người bán hàng online cần nhạy bén và hiểu rõ nhu cầu của khách hàng khi viết giới thiệu về sản phẩm.** Nếu chỉ đơn thuần là copy thông tin sản phẩm ở một nơi nào đó trên Internet và dán (paste) về website thì chắc chắn cửa hàng online đó trông sẽ rất nhảm chán.

Nếu người dùng offline nhìn vào các quầy kệ của bạn để quyết định mua hàng thì người dùng online lại nhìn vào những gì bạn nói, viết về sản phẩm để quyết định có nên mua hàng.



Kệ hàng offline.

## Giới thiệu sản phẩm online

Bán hàng cần sáng tạo. Mỗi sản phẩm là một câu chuyện. Hãy viết về sản phẩm như đang trò chuyện thân mật với khách hàng và khiến họ phải mua ngay sau khi đọc xong. Hãy dùng nội dung để thuyết phục khách hàng. Đây là điều mà các cửa hàng online hiện nay đang thiếu. Chúng ta bán hàng hóa nhưng để có khách thì website

phải có nội dung. Đó là điểm khác biệt rất lớn khi xây dựng website bán hàng online.



### Kê hàng online.

Người dùng online khác với offline ở chỗ, bạn không thể trả giá tay đôi hay kêu họ quay lại như ngoài chợ. Họ xem sản phẩm, họ có thể quyết định mua ngay hoặc bỏ qua tìm kiếm các sản phẩm cùng loại ở các trang khác để so sánh giá. Bạn không thể với tay qua màn hình để níu họ lại. Quyết định 100% là ở người mua, vì vậy ấn tượng về cách bạn trưng bày hàng hóa sẽ quyết định đến 90% quyết định mua hàng của họ. Hãy tạo ra sự thuận lợi tối đa để họ phải đặt hàng hoặc điện thoại cho bạn.

Người bán hàng online<sup>2</sup> phải thường xuyên xem lại gian hàng, tạo thêm các câu chuyện hấp dẫn xung quanh sản phẩm và giành lấy niềm tin của người dùng. Những công việc này không hề vô nghĩa, đó là những viên gạch đầu tiên và quan trọng giúp Google tìm thấy và đánh giá cao website ở kết quả tìm kiếm trong tương lai cũng như tạo ra nguồn khách hàng thụ động cho cửa hàng của bạn.

<sup>2</sup> Chương này tập trung vào chiến lược bán hàng cá nhân, tức khả năng bán hàng trực tiếp nên không trình bày kỹ về bán hàng trực tuyến. Bạn nào muốn hiểu sâu về bán hàng trực tuyến hãy tìm đọc “Thương mại điện tử hiện đại”, Lưu Đan Thọ, Tôn Thất Hoàng Hải, NXB Tài Chính, năm 2015.

Bán hàng cần sáng tạo. Mỗi sản phẩm là một câu chuyện. Hãy viết về sản phẩm như đang trò chuyện với khách hàng và khiến họ phải mua ngay sau khi đọc xong. Hãy dùng nội dung để thuyết phục khách hàng. Đây là điều mà các cửa hàng online hiện nay đang thiếu. Chúng ta bán hàng hóa nhưng để có khách thì website

### Hộp 4.3 : Những điều nhà bán lẻ tại quầy truyền thống nên học hỏi từ thương mại điện tử.

Thương mại điện tử gia tăng đang đe dọa các cửa hàng bán lẻ. Kỳ nghỉ lễ là thời điểm quyết định thành công hay thất bại đối với các cửa hàng truyền thống hay hình thức bán hàng tại quầy. Tuy nhiên, theo như kết quả khảo sát mới nhất từ công ty nghiên cứu thị trường A.C. Nielsen Việt Nam về các khách hàng người Việt mua sắm trong các đợt nghỉ lễ của năm 2016 thì mua bán trực tuyến chiếm tới hơn 40% chi phí mua sắm của họ. Rõ ràng là, sự thuận tiện của mua sắm trực tuyến đã tiếp tục lôi kéo khách hàng khỏi các trung tâm mua sắm và các cửa hàng truyền thống, tức ánh hướng tới hình thức bán hàng tại quầy. Có thể thấy, xu hướng này sẽ không thay đổi trong thời gian tới.

Tuy nhiên, *tiếp xúc cá nhân là lợi thế lớn của hình thức bán hàng tại quầy*. Cụ thể như, đối với khách hàng có kích cỡ quần áo quá lớn, việc mua sắm trực tuyến tỏ ra không mấy thuận tiện và các cửa hàng truyền thống tỏ ra vô cùng hữu dụng trong trường hợp này. Khách hàng có thể thử và kiểm tra chất lượng, kích cỡ quần áo trước khi mua hay hỏi tư vấn, nhận giúp đỡ từ chính nhân viên bán hàng. Thay vì ngồi cuộn mình trong chăn trước màn hình máy tính, khách hàng có thể ra ngoài và tận hưởng một chút niềm vui, nhất là khi các nhà bán lẻ tại quầy đang làm mọi cách để cải thiện sự trải nghiệm của khách hàng. Khả năng tối đa hóa lợi nhuận của các cửa hàng truyền thống phụ thuộc rất nhiều vào việc cung cấp các trải nghiệm mua sắm tốt nhất cho khách hàng. Để làm được điều này, các nhà bán lẻ phải trở nên thông minh hơn trong cách phục vụ khách hàng tới cửa hàng. Đây cũng là điểm mấu chốt mà các nhà bán hàng tại quầy nên học hỏi từ các đối thủ cạnh tranh online của mình.

#### Phân tích việc hiểu được hành vi khách hàng

Nhà bán lẻ tại quầy phải hiểu được lý do khiến khách ghé thăm cửa hàng, hài lòng với dịch vụ và sẵn sàng trả tiền. Nhà bán lẻ tại quầy cần phân tích ngay lập tức về hành vi khách hàng - tương tự như việc phân tích của nhà bán hàng thương mại điện tử. Tuy nhiên, xét về việc phân tích hành vi, các nhà bán hàng thương mại điện tử nắm giữ lợi thế về lịch sử mua hàng. Thu thập và phân tích dữ liệu về khách hàng có thể đem lại cho các nhà bán lẻ trực tuyến nhiều lợi thế hơn : Khách ghé thăm trang trong bao lâu ? Họ quan tâm tới trang nào ?

Họ bị thu hút bởi chương trình khuyến mãi nào ? Khách hàng mua sản phẩm gì và không mua gì ? Thu thập các thông tin tương tự tại các cửa hàng truyền thống khó khăn hơn rất nhiều. Thực khó để biết được liệu khách hàng rời cửa hàng mà không mua gì do không tìm được kích cỡ phù hợp hay đơn giản chỉ vì có quá đông người xếp hàng. Sẽ phải rất lâu nữa công nghệ phân tích ở các cửa hàng truyền thống mới có thể bắt kịp các website thương mại điện tử. Hãy tưởng tượng một ngày sẽ có một hệ thống theo dõi hành vi khách hàng,

giúp cho việc chờ đợi thanh toán, sắp xếp hàng hóa, triển khai khuyến mãi trở nên dễ dàng hơn. Đó sẽ là một bước ngoặt lớn cho các cửa hàng truyền thống.

### Hành động

Đem những kiến thức này áp dụng vào thực tế là bước tiếp theo. Các nhà bán lẻ trực tuyến sử dụng kết quả phân tích để đưa ra các gợi ý tới đúng khách hàng dựa trên lịch sử mua hàng của họ, giới thiệu các gói khuyến mãi tùy theo các món hàng người dùng đã chọn mua. Một khi các nhà bán lẻ tại quầy biết rõ về hành vi khách hàng trong cửa hàng, họ cũng có thể thay đổi chiến thuật nhằm tối đa hóa lợi nhuận và cung cấp dịch vụ hỗ trợ tốt hơn. Thời gian chờ thanh toán là một ví dụ cụ thể trong trường hợp này do khách hàng có thể sẽ bỏ lại hàng hóa và rời đi nếu họ phải chờ quá lâu. Nhưng liệu thời gian chờ có nên giảm xuống thấp nhất có thể? Liệu việc này có giúp nhà bán lẻ tại quầy có thêm tài nguyên tập trung vào các nhiệm vụ khác? Hay liệu doanh số bán hàng ít bị ảnh hưởng bởi quy trình thanh toán hơn? Trong trường hợp nào đi nữa thì một đội ngũ nhân viên bán hàng tại quầy được đào tạo tốt hơn có thể tạo ra sự khác biệt lớn và thậm chí cạnh tranh với xu hướng showroom. Việc quan trọng nhất ở đây là tìm hiểu xem lý do nào đã làm tăng doanh số và cần làm gì để điều đó xảy ra.



### Thích nghi

Trong một thế giới mà mong muốn của người tiêu dùng luôn thay đổi và sự cạnh tranh rất khốc liệt, thành công cuối cùng sẽ đến tùy thuộc vào khả năng thích nghi và tốc độ thích ứng. Giờ đây, chúng ta không lạ gì khi được nghe một câu chuyện trên đài về một cửa hàng bán lẻ trực tuyến cung cấp dịch vụ giao hàng miễn phí. Tại sao? Lý do đơn giản là họ nhận ra là họ đang mất dần doanh số do khách hàng không tin vào chất lượng sản phẩm và do đó, họ trở nên e ngại với việc trả trước phí giao hàng. Các nhà bán lẻ trực tuyến này quả là đã biết thích ứng tốt trong điều kiện tình thế cạnh tranh đã thay đổi.

Nếu cứ làm theo cách cũ, các nhà bán lẻ trực tuyến sẽ khó có thể cạnh tranh với các nhà bán lẻ tại quầy. Dù là cung cấp sản phẩm nhỏ hay lớn thì việc phát triển công nghệ trên các thiết bị cầm tay cho khách hàng mua sắm mọi lúc, phân tích số liệu cụ thể hơn, mở cửa vào ngày lễ Giáng Sinh, hiểu được nhu cầu khách hàng và thay đổi để đáp ứng các nhu cầu đó là yếu tố quan trọng nhất. Và có lẽ, đã đến lúc cần loại bỏ các dịch vụ không đem lại giá trị cụ thể.

(Theo T.Vu/Vcamp.vn, Forbes)

## Bán hàng tại địa chỉ của khách hàng

Bán hàng tại địa chỉ của khách hàng (field selling) là việc tiến hành các cuộc tiếp xúc bán hàng tại nơi làm việc hoặc nơi ở của khách hàng hiện tại hoặc khách hàng tiềm năng trên cơ sở tiếp xúc hay gặp mặt trực tiếp.

người bán hàng phải thuyết phục khách hàng tin rằng họ đang cần hàng hóa hoặc dịch vụ, sau mới là thuyết phục thứ họ cần tìm chính là nhãn hiệu mà mình đang chào bán. Ngoài ra, việc bán các trang thiết bị lắp đặt công nghiệp cỡ lớn như thủy điện Đa Nhim, thủy điện Sông Đà hay máy bay 787 Dreamliner của Boeing tại địa chỉ của khách hàng cũng thường đòi hỏi những hiểu biết chuyên sâu về kỹ thuật.

Hình thức bán hàng tại địa chỉ của khách hàng đòi hỏi người bán hàng phải đi lại khá nhiều, nên tốn kém hơn nhiều so với các hình thức bán hàng khác. Sự tăng giá nhiên liệu, vé máy bay, thuê xe, phòng khách sạn càng làm đội thêm chi phí của các chuyến công tác xa. Do phải cắt giảm chi phí trong khi vẫn phải đảm bảo giá tăng hiệu quả, một số công ty Việt Nam giờ đây đã thay thế một số loại hình công tác nhất định bằng các cuộc hội nghị điện đàm. Số khác lại yêu cầu nhân viên bán hàng nghỉ tại những khách sạn rẻ tiền hơn và cắt giảm chi tiêu cho ăn uống. Một số thì đơn giản là rút ngắn thời gian công tác.

Trong các tình huống bán hàng tại địa chỉ của khách hàng có tính thường lệ, ví dụ như làm việc với những khách hàng đã có mối quan hệ từ trước thuộc các lĩnh vực như thực phẩm, dệt may, hoặc bán buôn. Về cơ bản, nhân viên bán hàng đóng vai trò là người nhận đơn hàng, xử lý các đơn hàng của khách hàng thông thường. Tuy nhiên, những tình huống phức tạp hơn có thể đòi hỏi người bán hàng phải có hàng tuân chuẩn bị, thuyết trình chính thức, nhiều giờ thực hiện công việc tiếp xúc sau bán hàng. Bán hàng tại địa chỉ của khách hàng là phong cách được nhiều người ưa thích; song nhiều người bán hàng thường viện dẫn ra nhiều lý do đau ốm, bận công việc gia đình để trì hoãn việc đi công tác, và than phiền rằng tôn kính do chi phí đi lại, chi phí nhiên liệu cao, hay việc đi xa ảnh hưởng tới cuộc sống gia đình của họ.

Hầu hết các sách trên thế giới gần đây viết về bán hàng hiện đại đều nhấn mạnh đến ưu điểm của bán hàng trực tiếp cá nhân và bán hàng xây dựng mối quan hệ. Thực vậy, “nói đến chiến lược bán hàng cá nhân là nhấn mạnh đến ưu thế của bán hàng gặp mặt trực tiếp cá nhân – một hình thức bán hàng xây dựng mối quan hệ cá nhân hiệu quả nhất của bán hàng hiện đại. So với bán hàng tại quầy, bán hàng tại địa chỉ của khách hàng có nhiều lợi thế hơn do nó nhân lên vị thế và tầm quan trọng của bán hàng trực tiếp – cơ hội vàng để tiếp xúc cá nhân.”

Bán hàng tại địa chỉ của khách hàng (field selling) là việc tiến hành các cuộc tiếp xúc bán hàng tại nơi làm việc hoặc nơi ở của khách hàng hiện tại hoặc khách hàng tiềm năng trên cơ sở tiếp xúc hay gặp mặt trực tiếp. Một số tình huống đòi hỏi nỗ lực sáng tạo đáng kể, ví dụ như khi bán các thiết bị máy tính lớn. Thông thường, trước hết

Mọi nhận định cần được lý giải và chứng minh thì mới có tính thuyết phục. Do đó khi trình bày về bán hàng trực tiếp tại địa chỉ khách hàng là phần thích hợp nhất để chúng ta bàn luận về **lợi thế của bán hàng trực tiếp và bán hàng xây dựng mối quan hệ cá nhân**. Chương này tuy nói nhiều đến lý luận nhưng lại có tính thực hành ứng dụng cao nhất. Vì thế, lời khuyên của chúng tôi là nếu bạn bỏ qua hết không đọc chương nào thì cũng nên đọc chương này, đặc biệt là phần **Kiến thức nghề nghiệp** sau đây vì tính thiết thực của nó. Thực hành ứng dụng là tiêu chí của những người viết quyển sách, nhưng nếu không có lý luận dẫn đường làm kim chỉ nam thì lối đi sẽ không rõ ràng.

Chương chiến lược bán hàng cá nhân tuy nói nhiều đến lý luận nhưng lại có tính thực hành ứng dụng cao nhất, đặc biệt là khi bàn luận về việc gặp mặt hay tiếp xúc cá nhân – cách thức bán hàng xây dựng mối quan hệ cá nhân hiệu quả nhất.

### Kiến thức → nghề nghiệp

**Bán hàng trực tiếp tại địa chỉ khách hàng chính là tiếp xúc cá nhân – Một hình thức bán hàng xây dựng quan hệ cá nhân hiệu quả nhất.**

Những người bán hàng trực tiếp tại địa chỉ của khách hàng hiểu rằng họ cần phải nhiều hơn thế nữa và phải đi tiên phong khi thực hiện chiến dịch bán hàng trực tiếp. Sẽ thật không ngoan nếu ta cứ chờ đợi khách hàng phải tìm đến tận lánh địa của mình hay chờ đợi cho đến khi nào chúng ta tìm ra giải pháp phù hợp rồi mới tham gia trò chơi đầy tính cạnh tranh.

Bán hàng trực tiếp tại địa chỉ khách hàng khắc phục được nhược điểm này. Khi bán hàng cho các công ty lớn, các nhà bán hàng tại địa chỉ khách hàng của công ty cổ phần truyền thông số 1 (One Corp) đã nhận thấy mặc dù đứng đầu trong ngành công nghiệp này của Việt Nam, công ty vẫn bị đẩy dần ra khỏi một thị trường khá lớn, chủ yếu là vì giá cả. Để lấy lại vị thế của mình, One Corp đã phối hợp cùng một số nhà sản xuất thiết bị thiết kế một giải pháp công nghệ truyền thông hoàn chỉnh đáp ứng được nhu cầu lâu dài của khu vực này và trực tiếp tư vấn cho khách hàng Việt Nam tại địa chỉ của họ.

Chiến lược phối hợp này đã mang lại cho One Corp và các đối tác một vị trí cạnh tranh thuận lợi. Không có một công ty nào khác có thể cung cấp một giải pháp truyền thông hoàn chỉnh như One Corp. Nếu như không nhờ vào một chiến dịch bán hàng trực tiếp được chuẩn bị chu đáo, khách hàng sẽ không bao giờ biết đến một lợi ích, ưu thế, và giải pháp toàn vẹn như thế. Các công ty cũng không thể xây dựng mối quan hệ tốt đẹp với khách hàng nếu không có phương

pháp và quan điểm bán hàng năng nổ của One Corp. Kết quả là, One Corp đã dành được bản hợp đồng trị giá hàng trăm tỷ đồng. One Corp chính là người bán hàng tại địa chỉ khách hàng hiện đại ngày nay.

Bán hàng trực tiếp vẫn thường được xem là cánh tay phân phối của hoạt động marketing. Truyền thông trực tiếp thông điệp marketing tới khách hàng tiềm năng luôn đem lại kết quả. Tiếp xúc một đối một sẽ dẫn đến một cuộc đối thoại lý thú. Thật vậy, một tần số bưu thiếp không thể trả lời ngay lập tức câu hỏi. Một quảng cáo trên đài phát thanh không thể thuyết phục được khách hàng tiềm năng từ bỏ thái độ không ủng hộ của họ. Một bảng hiệu vô tri vô giác không thể cung cấp thêm thông tin khi cần thiết. Nhưng, người bán hàng trực tiếp bằng xương bằng thịt có thể làm được tất cả những điều đó.

Khi bạn hỏi một kẻ vô cùng ngốc nghếch về chiếc bánh xe đang rao bán, anh ta có thể trả lời được. Khi bạn hỏi “Vật hình tròn mà anh đang bán dùng làm gì ?”, anh ta có thể minh họa. Anh ta có thể kiếm được nhiều tiền sau khi trả lời, và bán được hàng. Dù là một kẻ ngốc nghếch hay một người tuân thủ quy tắc bán hàng trực tiếp, bạn đều có thể tạo ra và thay đổi một thông điệp giúp bạn thỏa mãn nhu cầu tìm hiểu thông tin của khách hàng tiềm năng hay để trả lời một câu hỏi. Phát triển và điều chỉnh thông điệp chính là hoạt động marketing. Và thỏa mãn nhu cầu của khách hàng tiềm năng chính là bán hàng tại địa chỉ của khách hàng. Đối thoại hai chiều diễn ra khi bạn tiếp xúc trực tiếp với một khách hàng tiềm năng. Bán hàng trực tiếp là cuộc nói chuyện giữa bạn và khách hàng với mục tiêu là khiến họ mở ví ra để mua sản phẩm và dịch vụ, thậm chí ngay cả khi trong chiếc ví đó chỉ có những đồng xu lẻ.

*Bán hàng trực tiếp cho phép người bán hàng khôn ngoan nhắm vào các khách hàng hứa hẹn nhất.* Thư thông báo, thư quảng cáo hay quảng cáo trên TV không phải lúc nào cũng có tính chọn lọc vì đối tượng mà chúng nhắm tới là khách hàng đại chúng.

Có thể nói, *tiếp xúc cá nhân là hình thức xây dựng mối quan hệ hiệu quả nhất.* *Bán hàng trực tiếp chính là tiếp xúc cá nhân.* Tiếp xúc qua điện thoại cũng gần gũi nhưng có bao giờ bạn đọc ngôn ngữ cử chỉ qua điện thoại đâu.

Bán hàng trực tiếp có ý nghĩa hơn nhiều qua việc đưa trực tiếp thông điệp tới một khách hàng triền vọng theo kiểu một đối một.

Trước hết, bạn cần phải xác định sẽ truyền thông điệp đến ai. Thị trường đích không thể là “tất cả mọi người”. Biết những ai quan tâm nhất đến sản phẩm/dịch vụ sẽ làm tăng khả năng bán hàng của công ty. Đây là các đối tượng thích hợp cho chiến dịch truyền thông và tiếp xúc trực tiếp. Họ chính là các mục tiêu bán hàng trực tiếp tốt nhất đối với công ty và cũng là những người có xu hướng gắn bó nhất.

Chuẩn bị cũng là một phần của bán hàng trực tiếp. Phải qua đào tạo và kinh nghiệm chúng ta mới có thể biết nên nói gì và nói lúc nào. Kiến thức có tác

động mạnh mẽ trong mọi tình huống bán hàng. Hiểu biết về công ty, khách hàng, nhu cầu, những vấn đề cần giải quyết và cả những từ chối của khách hàng đều giúp nhân viên bán hàng dành được thành công.

Với các kiến thức này, bạn sẽ sẵn sàng đưa thông điệp tới khách hàng. Hình thức truyền thông điệp có thể là một buổi trò chuyện hay một bài giới thiệu. Các bài giới thiệu có thể là minh họa, giải thích, chứng nhận, hay tìm hiểu thực tế. Tất cả đều nhằm mục đích truyền thông tin. Những người bán hàng tại địa chỉ của khách hàng hiểu rằng sau bài giới thiệu của họ sẽ có những cuộc thẩm tra. Tất cả đều nhằm đến một buổi giao dịch hoàn chỉnh.

Giao dịch là mục đích cuối cùng của bán hàng trực tiếp. Giao dịch diễn ra khi khách hàng tiềm năng quyết định chọn người bán hàng; người giải quyết vấn đề hoặc tăng chất lượng đời sống, công việc hay lợi nhuận cho họ. Từ tin tưởng dẫn đến chấp nhận. Kết hợp cả hai yếu tố đó sẽ mang lại những giao dịch và khi đó, thành quả bán hàng trực tiếp liên kết bắt đầu nảy mầm.

Bạn sẽ không biết khách hàng của mình ra quyết định cuối cùng hay chưa cho đến khi hỏi họ. Chúng ta hiểu đây là một sự kết thúc. Xác định hành động tiếp theo dựa trên sự nhất trí chung là một điểm kết thúc. Nếu không làm như thế, quá trình bán hàng sẽ kéo dài mãi; mọi thứ bỗng chốc trở thành trò may rủi, và bán hàng vốn đã tốn kém càng trở nên tốn kém hơn. Nó không nằm trong nhóm các hình thức bán hàng thành công. Các khách hàng tiềm năng cần phải nói ra những câu như: "Tôi sẽ mua nó". Chúng ta cần chú ý là chỉ có một khách hàng trong một lần tiếp xúc. Đây là việc cần làm tiếp theo sau bước thuyết phục và cung cấp thông tin. Chính nó là nỗ lực bán hàng trực tiếp một đối một.

Theo đuổi và thiết lập mối quan hệ cần dựa vào các nỗ lực bán hàng trực tiếp. Khách hàng và khách hàng tiềm năng luôn muốn được chú ý trước, sau và trong quá trình giao dịch. Sự cung cấp và khuyến khích luôn đi kèm với sự quan tâm và xây dựng những mối quan hệ này. Những người bán hàng tại địa chỉ của khách hàng tập trung vào cả số lượng mối quan hệ được thiết lập trong từng tháng chứ không phải chỉ vào số lượng hóa đơn bán hàng nhận được.

Một nửa số ô tô bán được ở Việt Nam được tiêu thụ dưới hình thức bán hàng tận nhà. Những người bán hàng tại địa chỉ của khách hàng biết tìm gặp khách hàng tiềm năng thích hợp để bắt đầu, phát triển mối quan hệ, cung cấp thông tin và hành động. Các giao dịch kinh doanh sẽ tăng đáng kể khi người bán hàng và khách hàng hiểu và tin cậy lẫn nhau. Điều này chính xác là những gì đang diễn ra trong ngành kinh doanh xe hơi tại Việt Nam.

### Sự trung thành

Thiết lập và duy trì các mối quan hệ sẽ khiến khách hàng trở lại trong các lần mua bán tiếp theo. *Bán hàng truyền thống tập trung vào việc tìm kiếm nhiều khách hàng mới. Còn bán hàng hiện đại tập trung vào việc kiếm nhiều hơn từ khách hàng hiện tại.* Các mối quan hệ bán hàng trực tiếp sẽ đảm bảo cho điều

này. Khách hàng tiềm năng tốt nhất chính là khách hàng hiện tại.

### Lắng nghe

Những người bán hàng hiện đại tại địa chỉ khách hàng rất giỏi lắng nghe. Họ là những người lắng nghe tích cực. Họ biết đâu là cách lắng nghe tốt nhất. Những người được đào tạo chuyên nghiệp trình bày thông điệp rất khó giữ im lặng. Những người bán hàng hiện đại tại địa chỉ khách hàng được đào tạo để làm như vậy. Hãy chú ý lắng nghe. Làm thế nào bạn biết đâu là vấn đề cần phải giải quyết nếu khách hàng tiềm năng không nói cho bạn nghe ? Nếu đưa ra giải pháp cho vấn đề mà khách hàng tiềm năng không hề có, bạn sẽ chẳng bán được gì cả. Chắc chắn là như vậy. Lắng nghe là một kỹ năng quan trọng trong tất cả các cuộc tiếp xúc bán hàng.

Chủ đề ưa thích nhất của khách hàng và khách hàng tiềm năng thích là về chính bản thân họ và họ rất thích nói về chủ đề này. Lắng nghe những gì họ nói thể hiện sự quan tâm của bạn đối với họ. Thể hiện sự hứng thú và quan tâm sẽ mang lại cho bạn nhiều đơn đặt hàng hơn. Liệu bạn có phải là người biết lắng nghe hay không ?

### Đặt câu hỏi

Đôi khi, các cuộc bán hàng sẽ trở nên đặc biệt hiệu quả khi bạn biết lắng nghe. Hiểu khách hàng tiềm năng muốn gì, cần gì và nghe trực tiếp những nhu cầu và mong muốn ấy từ chính họ sẽ giúp bạn biết nên tập trung vào cái gì, bán cái gì, giải quyết những vấn đề gì và đâu là những khó khăn cần vượt qua. Những điều này sẽ lộ diện ra trong chính các buổi nói chuyện bán hàng trực tiếp giữa bạn và khách hàng.

Trong một buổi nói chuyện như thế luôn xuất hiện các câu hỏi. Những câu hỏi này sẽ gợi mở nhu cầu, vấn đề, khó khăn, điều lo lắng và những phản đối của khách hàng. Sau các câu hỏi, người bán hàng trực tiếp sẽ nhận được cam kết của người mua hàng và đây là kết quả hành động sau khi khám phá thông tin của họ.

Những câu hỏi tiết lộ thông tin hữu ích nhất và khiến cuộc nói chuyện diễn ra suôn sẻ nhất thường là về các chủ đề chung chung.

Đặt ra câu hỏi thích hợp mang lại rất nhiều lợi ích. Những câu hỏi không chỉ thỏa mãn người mua mà còn thiết lập mối quan hệ tốt, xác định nhu cầu và thử thách thực sự, và tìm ra những mối quan tâm của khách hàng tiềm năng. Các câu hỏi còn giúp bạn thấu hiểu hầu hết các tình huống bán hàng. Câu trả lời cho tất cả các câu hỏi này rất quan trọng đối với việc tạo dựng các mối quan hệ để phát triển buổi nói chuyện bán hàng đúng cách. Đặt câu hỏi giống như một dạng phỏng vấn. Nhờ đó, bạn sẽ thu được kiến thức, xây dựng các mối quan hệ, tập hợp sản phẩm được bán và cuối cùng là tạo ra mối quan hệ làm ăn mới. Tất cả những điều này đều phù hợp với những giá trị và nguyên tắc của bán hàng gấp mặt trực tiếp.

### Các mối quan hệ

Hãy nghĩ đến tất cả các quan hệ mà bạn có trong cuộc đời trừ quan hệ gia đình và bạn bè. Bạn có thể thường xuyên đến một cửa hàng duy nhất để mua hoa quả. Mọi người đều có một địa điểm cắt tóc yêu thích. Tất cả chúng ta đều có những nhà hàng chúng ta thích đến. Các công ty chỉ mua hàng từ một số nhà cung cấp nhất định vì vô số lý do. Mỗi quan hệ tốt là một trong những lý do quan trọng nhất giúp bạn thành công. Bán hàng trực tiếp tăng cường tất cả những mối quan hệ sau : bảng biếu, thư từ, quảng cáo qua đài, kiểu dáng, quá trình giao sản phẩm/dịch vụ và v.v... Tất cả những hình thức bán hàng này đều hỗ trợ cho tiếp xúc cá nhân trong quá trình giao dịch với các đối tác. Bán hàng trực tiếp hỗ trợ tiếp xúc cá nhân khi bán hàng, cuối cùng dẫn đến việc trao đổi giữa hàng hóa/dịch vụ. Liên lạc thường xuyên sẽ khiến khách hàng quay lại và trung thành. Khách hàng luôn quay lại, nếu sản phẩm của bạn mang lại cho họ giá trị lâu dài. Hiểu được giá trị lâu dài của những khách hàng trung thành này khuyến khích bạn đầu tư nhiều hơn vào các hoạt động marketing và bán hàng. Đây chính là điều mà những người bán hàng trực tiếp mong đợi.

Không phải lúc nào bán hàng cũng có được tất cả cách thức hứa hẹn, trình bày hay kết thúc suôn sẻ. Bán hàng chủ yếu là để tạo sự tin cậy, có uy tín và đảm bảo bạn đang chào mời và mang đến giá trị cho khách hàng của mình.

Vì giao tiếp là một quá trình hai chiều, nên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng tiềm năng khi bán hàng cũng cho phép bạn nhận phản hồi từ phía khách hàng. Lúc đó, người bán hàng có thể liên lạc lại với tổ chức bán hàng nhằm mục đích cổ gắng phản ứng, giải quyết vấn đề, phát triển và giao tiếp hiệu quả hơn.

Bán hàng sẽ đưa bạn đến với buổi khiêu vũ. Khi đã có mặt ở buổi khiêu vũ, bạn phải nhảy những bước nhảy của chính mình. Bán hàng gặp mặt trực tiếp đem đến các khách hàng hàng đầu, làm điện thoại đổ chuông và khiến mọi người mua sản phẩm của bạn. Bán hàng (khiêu vũ) thuyết phục các khách hàng tiềm năng rút tiền từ tài khoản của họ và chuyển vào tài khoản của bạn để đổi lấy thứ gì đó có giá trị.

Những bài học khiêu vũ tuyệt vời, linh hoạt và tuân theo quy ước của các vũ công không phải lúc nào cũng giúp bạn trở thành người nhảy giỏi nhất. Bán hàng trực tiếp rầm rộ không phải lúc nào cũng bán được hàng. Marketing, quảng cáo, PR và các chương trình khuyến mãi xây dựng nền tảng cho quá trình bán hàng nhưng bán hàng thực sự chỉ diễn ra sau khi tất cả những hoạt động marketing này thông báo, thuyết phục và thúc đẩy khách hàng tiềm năng ghé thăm bạn, yêu cầu có thêm thông tin hoặc dùng thử.

Các tài liệu bán hàng dùng để truyền thông và các ấn phẩm phụ thường được gọi là các ấn phẩm bán hàng. Các ấn phẩm bán hàng cũng là một phần của quá trình marketing. Nó đóng vai trò như một người bán hàng vậy.

Hiểu cách thu hút thời gian, sự quan tâm và túi tiền của khách hàng chính

là chìa khóa dẫn tới thành công trong bán hàng. Thậm chí nếu có những rắc rối liên quan đến sản phẩm và dịch vụ thì khách hàng vẫn phải mất nhiều thời gian mới phân biệt được sự khác biệt khó thấy giữa lời chào hàng của bạn với lời chào hàng của đối thủ cạnh tranh. Khi các sản phẩm trên thị trường ngày càng có vẻ giống nhau thì người bán hàng hiện đại càng phải giỏi hơn để đảm bảo cho thành công của công ty.

Chúng ta không kinh doanh vì lý do nó là một sở thích. Chúng ta kinh doanh để kiếm sống hoặc để đem lại điều gì đó ích lợi cho những người khác. Và chúng ta chỉ làm nếu có lợi nhuận.

Một số công ty coi hoạt động bán hàng tại địa chỉ của khách hàng là việc mở rộng thị trường, và phát triển những sản phẩm, dịch vụ hỗ trợ nhân viên bán hàng thực hiện công việc. Panasonic đã sản xuất Toughbook - một dòng máy tính xách tay lai máy tính bảng, cài sẵn bộ phần mềm Microsoft Office và được thiết kế nhằm phục vụ các nhân viên bán hàng tại địa chỉ của khách hàng. Dòng máy tính này có vỏ làm bằng hợp kim ma-nhê, chắc chắn hơn nhiều so với loại máy tính vỏ nhựa thông thường, và có khả năng chịu va đập mạnh. Toughbook vẫn có thể hoạt động tốt ngay cả khi rơi từ độ cao gần 2m và chịu được mưa, bụi và rung chấn.

Coi thành công của các công ty như One Corp làm tín hiệu chi báo, hiện nay có hàng nghìn công ty nhỏ của Việt Nam hoạt động chủ yếu dựa trên hình thức bán hàng tại địa chỉ của khách hàng. **Marketing thông qua mạng lưới quan hệ (networking marketing)** là hình thức bán hàng cá nhân dựa trên danh sách gồm các thành viên trong gia đình và bạn bè của nhân viên bán hàng hoặc “người chủ bữa tiệc” - người tập hợp các khách hàng tiềm năng để tổ chức giới thiệu sản phẩm tại nhà. Các tiệm bánh như Kim Thanh, Lâm Hương,... đã bán những chiếc bánh quy suốt hàng chục năm. Dù là một đội bán hàng gần như không có kinh nghiệm và chỉ bán vào những dịp đặc biệt, song các tiệm bánh này vẫn có doanh thu hàng tỷ đồng mỗi năm.

### Bán hàng qua điện thoại

Bán hàng qua điện thoại là hình thức quảng cáo giới thiệu sản phẩm qua điện thoại do nhân viên bán hàng chủ động gọi tới khách hàng hoặc do khách hàng gọi tới công ty để hỏi thông tin và đặt hàng.

teleselling) đều là các hình thức bán hàng trực tiếp dù không gặp mặt trực tiếp.

**Bán hàng qua điện thoại (teleselling)** là kênh thực hiện quá trình bán hàng trên điện thoại, hướng đến hai mục tiêu chung là bán hàng và cung cấp dịch vụ, đồng thời khai thác hai thị trường phổ biến là khách hàng công ty và khách hàng cá nhân. Bán hàng qua điện thoại gọi đi và bán hàng qua điện thoại gọi đến (inbound teleselling) đều là các hình thức bán hàng trực tiếp dù không gặp mặt trực tiếp.

Bán hàng qua điện thoại gọi đi là phương thức bán hàng, trong đó nhân viên bán hàng chủ động gọi tới khách hàng triển vọng và cố gắng chốt giao dịch bán hàng qua điện thoại.

Các công nghệ mới như bấm số dự đoán, bấm số tự động, và bấm số ngẫu nhiên giúp tăng cơ hội tiếp cận khách hàng cho nhân viên bán hàng. Công nghệ bấm số dự đoán (predictive dialers) loại bỏ những tín hiệu bận và máy trả lời tự động, giúp tăng gần như gấp đôi số cuộc gọi mỗi giờ. Công nghệ tự động bấm số (autodialing) bấm số liên tục, khi khách hàng trả lời điện thoại, cuộc gọi sẽ được tự động chuyển tới nhân viên bán hàng. Công nghệ bấm số ngẫu nhiên (random-digit dialing) cho phép nhân viên bán hàng qua điện thoại tiếp cận những số không có trong danh sách và chặn tính năng hiển thị số gọi đi.

Hạn chế chủ yếu của hình thức bán hàng qua điện thoại là hầu hết khách hàng Việt Nam đều không thích hình thức này.

Vậy tại sao các công ty Việt Nam mới thành lập vẫn hay dùng phương pháp bán hàng qua điện thoại ? Lý do đơn giản là vì chi phí trung bình cho cuộc gọi thấp, doanh số bán hàng tương đối cao và giúp các công ty Việt Nam đạt tỷ lệ thành công đáng kể. Theo thống kê chưa đầy đủ, ở Việt Nam đã có trên 200.000 người đang làm công việc bán hàng qua điện thoại.

Bán hàng qua điện thoại gọi đến là phương thức bán hàng, trong đó khách hàng tiềm năng gọi điện cho nhân viên bán hàng để tìm hiểu thông tin, đặt chỗ và mua hàng hóa/dịch vụ.

và chuyên tới nhân viên bán hàng đã từng thực hiện giao dịch với khách hàng đó, nhờ vậy tạo ra được sự tiếp xúc thân thiện mà trước đây khó lòng thực hiện được. Hình thức bán hàng này mang lại sự tiện lợi tối đa cho khách hàng, người khởi động quy trình bán hàng. Một số công ty Việt Nam đã có bước đột phá trong việc kết hợp hình thức bán hàng qua điện thoại gọi đến với chiến lược bán hàng tổng thể. Chẳng hạn như, hãng hàng không giá rẻ VietjetAir có thể duy trì chi phí hoạt động ở mức thấp nhờ việc tuyển 900 đại lý nhận đặt chỗ làm việc tại nhà. Tận dụng lợi thế của rất nhiều đại lý làm việc từ nhà hay có sẵn mặt bằng thuê để kinh doanh những mặt hàng khác đã giúp rất nhiều cho VietjetAir trong cuộc cạnh tranh về giá với Vietnam Airlines.

**Bán hàng qua điện thoại gọi đi (outbound teleselling)** là việc nhân viên bán hàng liên hệ với khách hàng tiềm năng qua điện thoại, việc này giúp giảm chi phí so với các cuộc gặp gỡ trực tiếp tại nhà hoặc nơi làm việc của khách hàng.

**Bán hàng qua điện thoại gọi đến (inbound teleselling)** thường đòi hỏi công ty phải có số tổng đài miễn phí để khách hàng có thể gọi điện đến tìm hiểu thông tin, đặt chỗ và mua hàng hóa hoặc dịch vụ. Khi khách hàng gọi đến số tổng đài miễn phí, công ty có thể xác định người gọi là ai


**Kiến thức → nghề nghiệp**
**Bán hàng qua điện thoại – Một vũ khí lợi hại.**

Chúng ta ít nhiều đều cho rằng điện thoại là một phương tiện liên lạc “lỗi thời”. Nhưng bất chấp cách nghĩ này, điện thoại vẫn đang là một công cụ bán hàng cá nhân rất hiệu quả. Các công ty mới nổi chỉ cung cấp dịch vụ bán hàng qua điện thoại và bây giờ chúng ta hãy cùng xem xét những lợi ích mà bán hàng qua điện thoại mang lại. Đây có thể coi như một tín hiệu tiền bộ chắc chắn và bạn sẽ thu thêm một loại vũ khí mới vào kho vũ khí bán hàng của mình và học cách làm thế nào để sử dụng nó hợp lý, có lương tâm và hiệu quả.

*Bạn sẽ có rất nhiều cách để tiếp cận khách hàng và cũng có vô số cách để tiếp cận khách hàng tiềm năng.* Một số công ty và cá nhân sẽ vẫn tiếp tục thành công với thư gửi tiếp mà không sử dụng thêm một hình thức nào khác. Còn những người khác sẽ tạo dựng định vị hay tìm kiếm thị trường trọng điểm và kinh doanh phát đạt nhờ Internet. Song, vẫn có một số khác phụ thuộc vào phương thức bán hàng gặp mặt trực tiếp. Để tận dụng triệt để những lợi thế về thời gian, hiệu quả, khả năng tiềm tàng, sự sáng tạo cũng như trí tưởng tượng, bạn cần tiến hành bán hàng khi không gặp gỡ trực tiếp khách hàng tiềm năng.

*Hoạt động bán hàng qua điện thoại có thể diễn ra mà không cần sự tiếp xúc trực tiếp với khách hàng tiềm năng.* Đôi khi, mọi người mua hàng qua điện thoại nhưng đôi khi lại không. Hãy đánh giá hiệu quả của loại vũ khí này. Đếm số lượng cuộc gọi, tính thời gian, kết quả bán hàng và lợi nhuận thu được. Nếu có lợi nhuận và lợi nhuận ấy xứng đáng với số cuộc gọi thực hiện thì lúc đó bán hàng qua điện thoại là một vũ khí đáng dùng trong kho vũ khí của bạn. Nếu bạn phải gọi quá nhiều cuộc điện thoại mà kết quả không đáng là bao, hãy xem lại cách tiếp cận của bạn hoặc là vứt thứ vũ khí này vào thùng rác.

“Lãnh thổ” bán hàng đang dần dần mở rộng, một số lãnh thổ thậm chí còn đang mở rộng ra toàn cầu. Do chi phí đi lại ngày càng tăng và thời gian những người bán hàng đi lại nhiều hơn, nên chi phí bán hàng cũng leo thang. Bạn đã biết rằng bất lợi lớn của bán hàng gặp mặt trực tiếp là chi phí rất cao. Chúng ta gần như trở thành những người đi lang thang bán hàng chứ không phải những người bán hàng đi lại. *Bán hàng qua điện thoại khắc phục được một trong những chi phí đắt đỏ của bán hàng gặp mặt trực tiếp.*

*Bán hàng qua điện thoại là một trong những bộ phận phát triển nhanh nhất trong lĩnh vực bán hàng hiện đại.* Với tốc độ phát triển kinh doanh hiện nay, một số khách hàng không đợi bạn hay nhân viên bán hàng của bạn ghé thăm. Các khách hàng tiềm năng và khách hàng của bạn muôn có các giải pháp

ngay tức thì. Họ muốn ngay lập tức có thông tin. Họ muốn có sản phẩm ngay lúc này. Họ muốn mua dịch vụ ngay tại thời điểm này.

*Sự tiếp xúc qua điện thoại với cùng ý nghĩa là mỗi người bán hàng đều có một bản sắc riêng.* Bản sắc này là sự kết hợp của tất cả các vũ khí bán hàng “từ xa” trong kho vũ khí của bạn : chuyên phát nhanh, thư thoại, điện thoại, email, băng đài, video, Internet và hiện nay là truyền thông không dây. Bản sắc đó còn có thể phát triển rộng ra là những gì mà khách hàng tiềm năng nghĩ về bạn khi bạn không gặp trực tiếp họ.

Bán hàng qua điện thoại không chỉ dừng lại ở việc gọi điện cho một người ra quyết định. Hy vọng bán hàng có thể chỉ đơn giản như thế.

Yếu tố cốt lõi (những yếu tố thường được nhắc đến trong bán hàng hiệu quả) là bạn phải chăm sóc khách hàng của mình bằng cách này hay cách khác, ngay bây giờ, và trong mọi thời điểm. Bán hàng qua điện thoại sẽ đảm nhận công việc như thế. Bán hàng khép lại công việc kinh doanh. Bán hàng qua điện thoại cũng khép lại công việc kinh doanh, mặc dù bạn không trực tiếp gặp mặt.

Hầu hết các lần bán hàng đều bắt đầu bằng một cuộc gọi điện thoại. “Thực hiện một cuộc gọi tốt” có ý nghĩa rất quan trọng với sự thành công của lần bán hàng đó. Để thực hiện một cuộc gọi tốt, bạn cần truyền được cảm giác tin cậy cao và tạo sự tự tin đến từng chi tiết của giao dịch. Để làm được điều này, bạn phải tìm ra nhu cầu và mong muốn của khách hàng tiềm năng và sau đó đưa ra những lý do có thể thuyết phục được họ mua hàng.

### Bán hàng tại chỗ

Vai trò của nhiều nhân viên bán hàng qua điện thoại hiện nay là sự kết hợp kỹ thuật bán hàng tại địa chỉ của khách hàng được áp dụng qua các kênh bán hàng qua điện thoại gọi đến và bán hàng qua điện thoại gọi đi, với định hướng khách hàng rõ ràng, sự kết hợp đó được gọi là bán hàng tại chỗ (inside selling). Nhân viên bán hàng tại chỗ có hai nhiệm vụ chính : biến một cơ hội thành một thương vụ thực sự, và hỗ trợ các kỹ thuật viên và khách hàng bằng các giải pháp hiện thời. Họ không chỉ đơn giản đọc một kịch bản khuôn mẫu cho những khách hàng triết vọng không mấy hào hứng. Vai trò của họ vượt ra khỏi việc tiếp nhận những yêu cầu cần giải quyết, chăm sóc khách hàng cũng như bán hàng. Một lực lượng bán hàng tại chỗ thành công phải dựa trên quan hệ làm việc khăng khít với nhân viên bán hàng tại địa chỉ của khách hàng nhằm củng cố mối quan hệ với khách hàng.

Các đội bóng rổ và bóng đá chuyên nghiệp của Việt Nam đã biết tổ chức đội ngũ bán hàng gồm nhiều nhân viên bán hàng tại chỗ hỗ trợ các hoạt động bán hàng cho đội; ví dụ như, tổ chức các sự kiện đặc biệt cho các fans hâm mộ mua vé xem cả

Bán hàng tại chỗ là hình thức bán hàng qua điện thoại, qua thư và qua hoạt động thương mại điện tử.

mùa bóng, như tham quan buổi tập, thi tìm đồ vật và các đặc quyền như được vào sân sớm trước 30 phút. Để giữ liên lạc với khách hàng, nhân viên bán hàng của các đội bóng thường sử dụng công cụ nói chuyện trực tuyến, điện thoại và email.

### Kết hợp các kênh bán hàng khác nhau

Các nhà bán hàng hiện đại nêu tích hợp nhiều kênh bán hàng khác nhau để tạo ra một tổ chức bán hàng thành công và hiệu quả.

hiệu quả. Nếu khách hàng hiện tại gặp phải những vấn đề cần giải pháp phức tạp, thì tốt nhất là nên triển khai lực lượng bán hàng ngay tại địa chỉ của khách hàng như cách bán hàng truyền thống.

Những khách hàng cũng cần giải pháp, nhưng không đòi hỏi sự chú ý quá mức như nhóm đầu tiên thì nên để cho đội ngũ bán hàng tại chỗ, chi liên lạc với khách hàng khi cần, phục vụ. Nhân viên bán hàng tại quầy phục vụ khách hàng hiện tại bằng cách cung cấp thông tin, tư vấn cũng như hoàn tất giao dịch bán hàng. Ngoài ra, công ty có thể sử dụng nhân viên bán hàng qua điện thoại để tăng cường giao tiếp với khách hàng hoặc nối lại mối quan hệ với những khách hàng đã để mất.

Các công ty có thể kết hợp các kênh bán hàng khác nhau, từ bán hàng tại quầy và bán hàng tại địa chỉ của khách hàng tới bán hàng qua điện thoại và bán hàng tại chỗ, để tạo ra một tổ chức bán hàng thành công và

### Câu hỏi củng cố kiến thức

- 1.1. Bạn hiểu gì về bán hàng cá nhân ? Tại sao nói bán hàng thời hiện đại là tư vấn và xây dựng mối quan hệ ? Giải thích và minh họa.
- 1.2. Khi nào thì nên dùng bán hàng cá nhân ? Khi nào thì nên dùng quảng cáo ? Giải thích và minh họa bằng thực tế.
- 1.3. Trình bày về kỹ năng bán hàng trực tiếp. Nghệ thuật bán hàng làm rung động trái tim khách hàng. Giải thích và minh họa bằng thực tế.
- 1.4. Thế nào là bán hàng tại quầy ? Giải thích và minh họa bằng thực tế.
- 1.5. Các hình thức bán lẻ chủ yếu ?
- 1.6. Những điều gì nhà bán lẻ tại quầy có thể học hỏi từ thương mại điện tử. Giải thích và minh họa bằng thực tế.
- 1.7. Thế nào là bán hàng tại địa chỉ của khách hàng ? Giải thích và minh họa bằng thực tế.
- 1.8. Tại sao bán hàng gặp mặt trực tiếp là hình thức xây dựng mối quan hệ

hiệu quả nhất ? Giải thích và minh họa bằng thực tế.

1.8. Thế nào là bán hàng qua điện thoại ? Giải thích và minh họa thực tế.

1.9. Thế nào là bán hàng qua điện thoại gọi đến và gọi đi ? Giải thích và minh họa bằng thực tế.

1.10. Tại sao nói bán hàng qua điện thoại là một vũ khí lợi hại ? Giải thích và minh họa bằng thực tế.

## II. Xu hướng bán hàng cá nhân

Trong môi trường kinh doanh phức tạp hiện nay, để hoạt động bán hàng cá nhân hiệu quả, các công ty phải có chiến lược khác so với trước đây. Như đã trình bày trong nội dung thảo luận về trung tâm mua (buying center) ở chương 3, thay vì bán hàng trực tiếp, trong bán hàng B2B, người ta thường bán cho một nhóm đại diện, tham gia vào quá trình ra quyết định của công ty mua hàng. Trong tình

Mô tả các xu hướng chính của hoạt động bán hàng cá nhân.

huống bán hàng B2B đối với các sản phẩm kỹ thuật, khách hàng kỳ vọng người bán sẽ trả lời được những câu hỏi liên quan đến kỹ thuật hoặc người bán có thể chuyên câu hỏi đến người có hiểu biết chuyên môn có thể trả lời. Khách hàng muốn làm việc với những đại lý am hiểu các thuật ngữ chuyên môn và có thể sử dụng các công cụ kỹ thuật phức tạp trong giao tiếp. Hoạt động bán hàng B2B cũng cần đến sự kiên nhẫn vì một chu kỳ bán hàng B2B, kể từ lúc tiếp xúc ban đầu đến khi kết thúc thương vụ, có thể kéo dài vài tháng hoặc thậm chí vài năm. Để giải quyết tất cả những quan ngại này, các công ty dựa vào ba phương pháp bán hàng cá nhân chính như sau : bán hàng dựa trên mối quan hệ, bán hàng tư vấn, và bán hàng theo nhóm. Tuy nhiên, dù sử dụng cách tiếp cận nào, các chuyên gia bán hàng hiện đại cũng đồng ý với nhau về một số nguyên tắc cơ bản tạo nên thành công của hoạt động bán hàng cá nhân.

### Bán hàng dựa trên mối quan hệ<sup>3</sup>

Bán hàng dựa trên mối quan hệ là hình thức tiếp xúc thường xuyên giữa nhân viên bán hàng và khách hàng trong một thời gian dài nhằm thiết lập mối quan hệ bền vững giữa người mua và người bán.

Hiện nay, hầu hết các công ty đều chú trọng đến hình thức bán hàng dựa trên mối quan hệ (relationship selling), phương pháp xây dựng mối quan hệ đôi bên cùng có lợi với khách hàng thông qua việc tiếp xúc thường xuyên trong một thời gian dài. Xây dựng mối liên hệ người mua - người

<sup>3</sup> Để có thể bán hàng dựa trên mối quan hệ bắt buộc người đọc phải có kiến thức về marketing mối quan hệ và quản trị quan hệ khách hàng. Điều đó vượt ra khỏi phạm vi trình bày của quyển sách nên chúng tôi chỉ có thể giới thiệu sơ lược. Bạn nào muốn hiểu sâu hãy tìm đọc những quyển sách đã dẫn.

bán như vậy ngày càng quan trọng khi các công ty cắt giảm số lượng nhà cung cấp, và tìm kiếm các công ty bán hàng có dịch vụ chăm sóc khách hàng tốt và khả năng làm hài lòng khách hàng cao. Nhân viên bán hàng phải tìm cách tạo cho sản phẩm và chính bản thân mình sự khác biệt so với đối thủ cạnh tranh. Để tạo quan hệ bền chặt và lâu dài với khách hàng, nhân viên bán hàng cần đáp ứng được kỳ vọng của khách hàng.

Thành công của người bán hàng trong tương lai sẽ phụ thuộc vào quan hệ họ xây dựng hôm nay, điều này đúng với cả thị trường khách hàng cá nhân B2C và thị trường khách hàng công ty B2B.

*Bán hàng xây dựng mối quan hệ là việc xây dựng tình bạn, mối quan hệ với các khách hàng tiềm năng và lắng nghe để có thể đáp ứng được nhu cầu của họ. Để đơn giản hóa một vấn đề trừu tượng, bạn hãy đọc một minh họa gần gũi sau đây để hiểu như thế nào là xây dựng tình bạn trong bán hàng xây dựng mối quan hệ.*

#### Hộp 4.4 : Bán hàng xây dựng mối quan hệ là việc xây dựng tình bạn.

Tình bạn là một yếu tố then chốt và là nền tảng của hoạt động bán hàng cá nhân chuyên nghiệp. Nó được dựa trên kết luận rất đơn giản rằng mọi người sẽ không mua hàng của bạn cho đến khi họ được thuyết phục rằng bạn là bạn của họ và rằng bạn đang hành động vì lợi ích tốt nhất của họ.

Công việc đầu tiên bạn phải làm trong quá trình bán hàng là tạo dựng niềm tin. Bạn làm được điều này bằng cách luôn đúng giờ, có sự chuẩn bị và bằng cách tập trung vào khách hàng ngay từ đầu quá trình bán hàng cá nhân. Từ nền tảng của niềm tin, bạn di chuyển dần sang cảm giác về tình bạn. Nguyên tắc cơ bản là bạn không thể bán hàng cho người mà bạn không thích và ngược lại, bạn cũng không thể mua hàng từ một người bạn không thích. Nếu chúng ta không thích và tin tưởng người mà chúng ta đang nói chuyện, thì dù sản phẩm hoặc dịch vụ có hấp dẫn đến thế nào đi chăng nữa, chúng ta cũng hiếm khi mua nó. Yêu thích, tin tưởng và tình bạn là nền tảng của hoạt động bán hàng dựa trên mối quan hệ.

#### Bán hàng kiểu “bác sĩ”

Có một cách để xây dựng lòng tin, sự tự tin và tình bạn với khách hàng tiềm năng là sử dụng phương pháp mà chúng tôi gọi là “bán hàng kiểu bác sĩ”. Phương pháp này buộc bạn phải coi bản thân là một “bác sĩ bán hàng”, một nghề đòi hỏi đạo đức y đức nghề nghiệp cao.

Nếu bạn ghé thăm một bác sĩ vì bất cứ lý do nào, ở bất cứ nơi đâu trên thế giới này, mọi bác sĩ hợp pháp sẽ luôn tuân theo một quá trình gồm ba bước : kiểm tra, chẩn đoán và kê đơn.

Bằng chứng là trong các cuộc hội thoại bán hàng có ghi hình, thì có vẻ như những gì người bán hàng xây dựng mối quan hệ hàng đầu trong mọi lĩnh vực đều thực hiện theo một quy trình tương tự.

### Kiểm tra

Trong khâu kiểm tra, bác sĩ sẽ dành khá nhiều thời gian đặt ra các câu hỏi, thử máu và đo huyết áp cũng như các thông số chẩn đoán khác để nắm rõ tình trạng của bạn. Trong khâu kiểm tra, bác sĩ không đưa ra bất cứ phuong án điều trị hay kê đơn nào. Họ tập trung duy nhất vào một điều : Đặt câu hỏi, làm các xét nghiệm và hiểu rõ về tình hình cũng nhu cầu thực sự của bạn.

Trong bán hàng chuyên nghiệp, giai đoạn kiểm tra diễn ra khi bạn đặt ra các câu hỏi được chuẩn bị kỹ lưỡng, đi từ tổng quát đến cụ thể về nhu cầu, mong muốn, mối quan tâm, các vấn đề và mục tiêu của khách hàng. Bạn càng dành nhiều thời gian để kiểm tra kỹ lưỡng, hoặc theo định nghĩa của bán hàng là “giai đoạn xác định nhu cầu”, càng có nhiều khách hàng sẽ thích và tin tưởng bạn đồng thời cảm thấy rằng bạn đang hành động để đem lại lợi ích tốt nhất cho họ. Họ sẽ càng yêu quý bạn hơn.

### Chẩn đoán

Phản thứ hai trong phương pháp bán hàng kiểu bác sĩ là chẩn đoán. Giai đoạn này diễn ra khi bạn tóm tắt các kết quả kiểm tra, như khi một bác sĩ nhận được các kết quả kiểm tra từ phòng thí nghiệm và giải thích cho bệnh nhân (khách hàng) chính xác những gì họ xác định được về vấn đề hoặc nhu cầu thực sự của người đó. Những bác sĩ có y đức luôn dành thời gian để giải thích cặn kẽ các phát hiện của họ và cách xử lý những phát hiện này.

Một khi khách hàng (bệnh nhân) đã hiểu rõ rằng họ có vấn đề hoặc nhu cầu cần phải được xử lý, thì phản tiếp theo của buổi trao đổi là trình bày về sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn.

### Kê đơn

Trong giai đoạn thứ ba của phương pháp bán hàng kiểu bác sĩ, mà chúng ta gọi là kê đơn, bạn giới thiệu các sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn một cách thuyết phục như là một giải pháp hoàn toàn phù hợp cho vấn đề hoặc nhu cầu mà bạn và khách hàng đã cùng nhau xác định.

Trong giai đoạn kê đơn này, bạn giới thiệu sản phẩm hoặc dịch vụ của mình, trả lời các câu hỏi hoặc băn khoăn mà khách hàng có thể có, cho thấy phương án điều trị mà bạn đưa ra là phương pháp tốt nhất và hiệu quả nhất giúp giải quyết vấn đề của người đó, sau đó sắp xếp phương án điều trị cần thiết - hoặc trong bán hàng là khiến khách hàng đưa ra quyết định.

### Mối quan hệ là tất cả

Nếu mối quan hệ giữa bạn và bác sĩ của bạn đủ mạnh mẽ, bạn thường sẽ chấp nhận các đề nghị của bác sĩ ngay khi họ đưa ra và thực sự háo hức bắt đầu điều trị nhằm giải quyết vấn đề hoặc thỏa mãn các nhu cầu.

Để phát triển một mối quan hệ thân thiện và dựa trên lòng tin với bệnh

nhân của mình, bạn nên dùng cách tiếp cận tập trung vào bệnh nhân, chuyên nghiệp và đơn giản. Tập trung xây dựng lòng tin và tình bạn bằng cách để tâm đến khách hàng và cách thức mà qua đó bạn có thể giúp họ giải quyết một vấn đề hoặc đạt được một mục tiêu. Bạn càng dành nhiều thời gian để hiểu rõ nhu cầu thực sự của khách hàng, thì bạn càng dễ cho khách hàng thấy sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn là giải pháp lý tưởng.

### **Quan tâm, nhã nhặn và tôn trọng**

Một mối quan hệ thực sự thân thiện thường dựa trên sự chu đáo, lịch sự và tôn trọng. Bạn thể hiện sự quan tâm của mình bằng cách đặt ra những câu hỏi về cuộc sống hoặc công việc của khách hàng, sau đó là bằng cách lắng nghe một cách thận trọng và đồng cảm với các câu trả lời. Bạn thể hiện sự nhã nhặn bằng cách luôn tỏ ra lịch sự, không chỉ với khách hàng, mà với tất cả mọi người trong văn phòng hay trong gia đình của khách hàng mà bạn tiếp xúc.

Cuối cùng, bạn thể hiện sự tôn trọng bằng cách đặt ra những câu hỏi thông minh, chăm chú lắng nghe các câu trả lời, đưa ra các khuyến nghị và luôn đề nghị khách hàng phản hồi về những gì bạn đang bán. Bạn càng tập trung vào việc “bán hàng mà không bán”, bạn sẽ càng tạo dựng được các yếu tố tình bạn trong mối quan hệ bán hàng của mình và càng có nhiều cơ hội bán được hàng đồng thời duy trì được mối quan hệ mua bán lâu dài.

Phải hiểu triết lý kinh doanh thì mới có thể thực hành kinh doanh hiệu năng được. Tương tự, việc hiểu thấu đáo tại sao cần phải xây dựng mối quan hệ trong bán hàng cá nhân mới giúp bán hàng B2C hiệu quả và hiệu năng được, đặc biệt còn quan trọng hơn gấp bội khi bán hàng cho khách hàng tổ chức B2B.

### **Lý do người mua - người bán muốn xây dựng mối quan hệ :**

Xây dựng mối quan hệ người mua - người bán trên thị trường B2C.

Ngày nay, những người bán hàng tiêu dùng phát hiện ra rằng, họ phải làm việc nhiều hơn nữa thay vì chỉ đơn giản tạo ra và bán sản phẩm. Với những dãy sản phẩm dài đến hoa mắt, nhiều khách hàng tìm cách đơn giản hóa công việc cũng như đời sống cá nhân, và mối quan hệ mang đến cho họ một cách để thực hiện việc đó.

*Lý do đầu tiên khiến người tiêu dùng hình thành mối quan hệ lâu dài với nhà cung cấp là họ mong muốn hạn chế lựa chọn.* Thông qua mối quan hệ, họ có thể đơn giản hóa hoạt động thu thập thông tin và toàn bộ quá trình mua, cũng như giảm rủi ro gặp vấn đề khi họ không hài lòng. Họ tìm thấy sự dễ chịu ở những nhãn hiệu đã trở nên quen thuộc qua mối quan hệ tiếp diễn với công ty. Những mối quan hệ này có thể tăng cường hiệu quả của quá trình ra quyết định và gia tăng sự hài lòng của khách hàng. Lợi ích chính mà người tiêu dùng nhận được trong mối quan hệ người mua - người bán là giá trị tích cực theo cảm nhận mà họ có được. Các mối quan hệ góp phần gia tăng giá trị vì mang lại cho những khách hàng thân thiết những cơ hội

tiết kiệm tiền bạc thông qua các hình thức chiết khấu, hoàn tiền và những ưu đãi tương tự; qua sự ghi nhận đặc biệt từ các chương trình xây dựng mối quan hệ; và thông qua sự tiện lợi khi mua sắm.

*Người bán hàng tiêu dùng cũng cần hiểu nguyên nhân khách hàng chấm dứt mối quan hệ.* Công nghệ máy tính và Internet ngày nay giúp khách hàng có thể tiếp nhận nhiều thông tin hơn bao giờ hết, bằng cách cung cấp cho họ khả năng chưa từng có là so sánh giá, sản phẩm và dịch vụ khách hàng. Nếu khách hàng cảm thấy đối thủ cạnh tranh có sản phẩm hoặc dịch vụ khách hàng tốt hơn, họ có thể chuyển đổi đối tượng trung thành. Nhiều người tiêu dùng không thích cảm giác bị khóa nhốt trong mối quan hệ với một công ty, và đó cũng là lý do để họ dùng thử sản phẩm cạnh tranh trong lần mua hàng tiếp theo. Một số khách hàng lại đơn giản là bắt đầu cảm thấy chán nhà cung cấp hiện tại và quyết định thử nghiệm sản phẩm của đối thủ cạnh tranh.

*Một trong những động lực chính thúc đẩy sự chuyển đổi từ bán hàng giao dịch sang bán hàng xây dựng mối quan hệ là nhận thức : giữ chân khách hàng mang lại lợi nhuận cao hơn nhiều so với để mất họ.* Một số chuyên gia phân tích của ngành ngân hàng ước tính, tỷ lệ khách hàng mới của các ngân hàng tăng 13,5% mỗi năm, chỉ cao hơn tỷ lệ mất khách hàng 1%. Trong khi đó, chi phí thu hút khách hàng mới của họ cao gấp năm lần so với chi phí giữ chân khách hàng trung thành. Tỷ lệ khách hàng rời bỏ (customer churn), hay sự thay đổi của khách hàng, thường gây tổn kém. Một số chuyên gia dự đoán, các ngân hàng có thể tăng lợi nhuận ròng thêm 20% khi giảm 5% tỷ lệ khách hàng rời bỏ. Trong ngành viễn thông, các công ty cung cấp dịch vụ không dây hàng năm có lượng khách hàng thay mới tới 1/3 trên tổng số khách hàng mỗi năm. Theo một số nhà quan sát của ngành, con số này có thể tăng lên 50% do khách hàng mong muốn sở hữu những thiết bị cầm tay mới nhất, hấp dẫn nhất, có những tính năng tinh vi nhất, cũng như sự thiếu kiên nhẫn của họ đối với bất kỳ vấn đề nào liên quan đến dịch vụ hay hóa đơn thanh toán, hay khoảng trống phù sóng dịch vụ.

#### Xây dựng mối quan hệ người mua - người bán trong thị trường B2B.

Quản trị quan hệ khách hàng và marketing mối quan hệ không chỉ giới hạn ở hàng hóa và dịch vụ tiêu dùng. Xây dựng quan hệ người mua - người bán vững chắc còn quan trọng hơn gấp bội trong hoạt động bán hàng cho khách hàng tổ chức.

Lý do cần thiết để xây dựng mối quan hệ người mua - người bán trên thị trường B2B là từ ba yếu tố chủ yếu : **Nhiều người ảnh hưởng đến quá trình mua hàng** (xem lại các thành viên của trung tâm mua và các cá nhân ảnh hưởng đến quá trình ra quyết định mua **chương 3, trang 145**), **bản chất của thị trường công ty và đặc điểm đặc thù của thị trường khách hàng tổ chức**. Bán hàng xây dựng mối quan hệ B2B tương đối khó, do đó nếu không hiểu rõ các yếu tố ảnh hưởng thì rất khó có thể bán hàng B2B thành công. Việc chúng tôi buộc phải trình bày và lý giải kỹ càng là có lý do của nó. Không thấu hiểu các lý thuyết hiện đại thì không có căn cứ để vận dụng vào thực tế được. Người đọc khó lòng tìm thấy các tài liệu trình bày chi tiết về bán hàng B2B ở Việt Nam nên bạn đọc hãy chịu khó đọc thật kỹ các lý giải này.

*Bản chất của thị trường công ty B2B ảnh hưởng đến xây dựng mối quan hệ người mua – người bán.*

Công ty không bán cho khách hàng công ty sản phẩm chuẩn hóa nhiều như cho người tiêu dùng cuối. Nếu bạn chỉ mua một chiếc điện thoại di động phục vụ nhu cầu sử dụng cá nhân, thì công ty thường phải mua toàn bộ hệ thống truyền thông của một nhà cung cấp như hãng viễn thông One Corp, dịch vụ của hãng này kết hợp công nghệ Internet và công nghệ thoại kỹ thuật số vào một mạng hoạt động duy nhất. Những thương vụ như vậy thường đòi hỏi nhiều điều chỉnh cho phù hợp với yêu cầu riêng của khách hàng, có quá trình ra quyết định phức tạp hơn, và cần đến sự tham gia của nhiều người hơn. Vì vậy, quá trình mua bán cũng thêm phần rắc rối với sự tham gia của nhiều đội nhóm, với thời gian ra quyết định trung bình là từ 6 đến 36 tháng.

Cũng bởi mức độ khá phức tạp của các thương vụ, nên dịch vụ chăm sóc khách hàng có vai trò hết sức quan trọng trong thị trường B2B.

Trên thị trường B2B, quảng cáo không có vai trò đáng kể như trên thị trường tiêu dùng, mặc dù quảng cáo vẫn xuất hiện khá phổ biến trên các tạp chí kinh doanh hoặc ấn phẩm thương mại. Người bán hàng trên thị trường công ty B2B quảng cáo với mục đích chủ yếu là công bố sản phẩm mới, cùng cổ hình ảnh và sự hiện diện, cũng như thu hút những khách hàng tiềm năng, mà về sau sẽ làm việc trực tiếp với đại diện bán hàng. *Trong thị trường công ty B2B, hình thức bán hàng cá nhân có vai trò quan trọng hơn trên thị trường tiêu dùng; kênh phân phối ở thị trường B2B này cũng ngắn hơn; mối quan hệ với khách hàng có xu hướng kéo dài hơn; và quyết định mua hàng có sự tham gia của nhiều người hơn.*

Giống như người tiêu dùng, tổ chức mua sản phẩm để phục vụ nhu cầu của mình. Tuy nhiên, nhu cầu cơ bản của các tổ chức đều giống nhau, đó là đáp ứng nhu cầu về sản phẩm của khách hàng. Nhà sản xuất mua nguyên vật liệu thô như bột gỗ, sợi, hay hạt ngũ cốc để sản xuất sản phẩm. Nhà bán buôn hoặc bán lẻ mua sản phẩm hoàn thiện - giấy, quần áo hoặc bột ngũ cốc - để bán lại. Hàng đồ chơi Việt Nam Tosy mua mọi nguyên vật liệu, từ nhựa tới sơn, để sản xuất đồ chơi; còn chuỗi cửa hàng đồ chơi Việt Tinh Anh mua đồ chơi hoàn thiện để bán cho công chúng. Các hãng hàng không như Vietnam Airlines và VietjetAir chờ khách mua hoặc thuê máy bay từ các nhà sản xuất như Boeing và Airbus. Hàng dụng cụ thể thao Động Lực cung cấp nhiều loại bóng được sử dụng chính thức trong các trận đấu của Liên đoàn Bóng đá Việt Nam VFF. Các khách hàng tổ chức như cơ quan Chính phủ và tổ chức phi lợi nhuận cũng mua sản phẩm để đáp ứng nhu cầu từ các bộ phận của mình, dù đó là hệ thống định vị toàn cầu (Global Positioning System - GPS), thiết bị lập bản đồ, hay bữa ăn nhanh cho binh sĩ. Công ty cũng mua dịch vụ từ công ty khác. Một công ty có thể mua dịch vụ kế toán và pháp lý, dịch vụ vệ sinh văn phòng, dịch vụ tổng đài điện thoại hay dịch vụ tuyển dụng. Hoàn Mỹ là công ty dịch vụ vệ sinh hoạt động từ nhiều năm qua. Chuỗi dịch vụ này hiện có hơn 45 chi nhánh nhưng quyền nhẫn hiệu trên toàn cõi Việt Nam.

Yếu tố môi trường, tổ chức là những yếu tố ảnh hưởng đến thị trường B2B.

Những cân nhắc về ngân sách, chi phí và lợi nhuận cũng đều ảnh hưởng đến quyết định mua của công ty. Ngoài ra, quá trình mua của công ty thường liên quan đến tác động qua lại phức tạp giữa nhiều đối tượng. Mục đích của tổ chức cũng phải được xem xét trong quá trình mua hàng B2B.

Một số công ty tập trung toàn bộ nguồn lực vào thị trường công ty B2B. Ví dụ, Nippon Việt Nam bán nguyên vật liệu như nhựa polymer, sơn phủ và công nghệ màu cho những nhà sản xuất cần đến chúng cho nhiều chủng loại sản phẩm đa dạng. Hãng Caterpillar sản xuất thiết bị xây dựng và khai khoáng, động cơ diesel và khí đốt tự nhiên, cũng như turbine khí công nghiệp. Hãng phần mềm FPT cung cấp phần mềm kinh doanh cộng tác, cho phép công ty làm việc với những khách hàng và đối tác kinh doanh đang sử dụng cơ sở dữ liệu cũng như ứng dụng của mọi nhà cung cấp phần mềm lớn. Một số công ty lại cung cấp sản phẩm cho cả thị trường tiêu dùng lẫn thị trường công ty. Nhật Thiên Thanh vừa sản xuất những thiết bị văn phòng đoạt giải thưởng, vừa cung cấp các sản phẩm nội thất phong cách. Công nghệ máy tính không dây và kỹ thuật số của hãng Intel không chỉ có mặt trong hệ thống máy tính công ty, mà còn trong cả các sản phẩm máy tính cá nhân, cần lưu ý rằng những chiến lược bán hàng được phát triển cho hoạt động bán hàng tiêu dùng cũng phù hợp với khu vực công ty. Người tiêu dùng thường là người dùng cuối của sản phẩm được bán trên thị trường công ty, và có ảnh hưởng đến quyết định mua.

Thị trường B2B rất đa dạng. Giao dịch có thể bao gồm từ những đơn hàng nhỏ như hộp kẹp giấy, mực cho chiếc máy photocopy dùng trong công việc tại nhà, tới những giao dịch lớn như hàng nghìn chi tiết cho một nhà sản xuất ô tô, hay máy phát điện turbine cỡ lớn cho nhà máy điện.

*Đặc điểm đặc thù của thị trường công ty B2B ảnh hưởng đến xây dựng mối quan hệ người mua – người bán.*

Thị trường công ty B2B gồm tất cả những tổ chức mua hàng hóa và dịch vụ để sử dụng vào việc sản xuất ra các sản phẩm khác hay những dịch vụ để bán, cho thuê hay cung ứng cho những người khác. Những ngành chủ yếu hợp thành thị trường các công ty B2B là nông nghiệp, lâm nghiệp và ngư nghiệp; khai khoáng; gia công chế biến; xây dựng, giao thông vận tải; thông tin liên lạc; công trình công cộng; ngân hàng, tài chính và bảo hiểm; lưu thông phân phối; và dịch vụ.

Khối lượng tiền lưu chuyển và hàng hóa bán cho các công ty lớn hơn so với trường hợp bán cho người tiêu dùng. Để sản xuất và bán được một đôi giày thì những người bán da sống phải bán da sống cho những người thuộc da, rồi người thuộc da phải bán da thuộc cho người sản xuất giày, người sản xuất giày bán giày cho người bán sỉ, rồi người bán sỉ lại bán giày cho người bán lẻ, để người này cuối cùng sẽ bán cho người tiêu dùng. Ngoài ra mỗi bên tham gia trong dây chuyền sản xuất lưu thông phân phối này còn phải mua nhiều thứ hàng hóa và dịch vụ khác nữa, vì thế mà việc mua sắm của công ty nhiều hơn việc mua sắm của người tiêu dùng.

Thị trường công ty B2B có một số đặc điểm riêng biệt trái ngược hẳn với thị trường người tiêu dùng B2C.

### **Ít người mua hơn**

Người hoạt động trên thị trường công ty B2B thông thường có quan hệ với ít người mua hơn so với những người hoạt động trên thị trường người tiêu dùng. Ví dụ, số phận của công ty vỏ xe Goodyear Việt Nam phụ thuộc hoàn toàn vào việc nhận được đơn đặt hàng của một trong ba hãng sản xuất ôtô lớn là Mercedes-Benz, Ford, Toyota. Nhưng khi Goodyear bán vỏ xe thay thế cho người tiêu dùng thì nó đứng trước một thị trường tiềm năng của 5 triệu người Việt Nam có xe ôtô.

### **Người mua ít nhưng có quy mô lớn hơn**

Nhiều thị trường công ty B2B có đặc điểm là tỷ lệ tập trung người mua rất cao : Một vài người mua cầm cõi chiếm gần hết khối lượng mua. Trong những ngành như xe cơ giới, thuốc lá, động cơ máy bay và sợi hữu cơ, bốn hãng sản xuất lớn nhất chiếm trên 70% tổng sản lượng.

### **Quan hệ chặt chẽ giữa nhà cung ứng và khách hàng**

Do có ít khách hàng và tầm quan trọng cùng quyền lực của những khách hàng tầm cõi, ta thấy có những mối quan hệ chặt chẽ giữa khách hàng và nhà cung ứng trên thị trường công ty B2B. Nhà cung ứng thường sẵn sàng cung cấp hàng hóa theo ý khách hàng cho từng nhu cầu của công ty khách hàng. Các hợp đồng đều dồn về những nhà cung ứng nào đảm bảo được những quy cách kỹ thuật hàng hóa và yêu cầu giao hàng của người mua. Những nhà cung ứng sẵn sàng tham dự những hội nghị chuyên đề do công ty khách hàng tổ chức để biết được những yêu cầu chất lượng và mua sắm của người mua.

### **Người mua tập trung theo vùng địa lý**

Ví dụ như tại Việt Nam, hơn một nửa số công ty mua hàng tập trung vào các khu công nghiệp gần Saigon như : Long An, Đồng Nai, Bình Dương và các khu công nghiệp ở Hà Nội hay lân cận như Hải Dương. Các ngành như công nghiệp dầu mỏ, cao su, và sắt thép còn có mức độ tập trung cao hơn nữa. Phần lớn nông sản ở Việt Nam là do các tỉnh ở đồng bằng sông Cửu Long cung cấp nên các nhà máy chế biến nông sản tập trung ở khu vực này; sản phẩm cây công nghiệp lâu năm thì do các tỉnh Tây Nguyên – miền Đông Nam Bộ cung cấp nên các nhà máy tơ tằm, cà phê, chè đều tập trung ở miền trung du này. Việc tập trung các nhà sản xuất theo vùng địa lý góp phần giảm bớt chi phí bán hàng. Tuy nhiên, những người hoạt động trên thị trường công ty cần theo dõi những sự chuyển vùng trong các ngành nhất định, như ngành dệt đã chuyển từ các thành phố lớn như Saigon, Hà Nội sang các tỉnh lân cận để tránh ô nhiễm cho những nơi tập trung đông dân cư.

### **Nhu cầu phát sinh**

Xét cho cùng, nhu cầu về hàng tư liệu sản xuất đều bắt nguồn từ nhu cầu về hàng tiêu dùng. Chẳng hạn như người ta mua da sống là vì người tiêu dùng mua giày

và những mặt hàng da khác. Nếu nhu cầu về những hàng hóa tiêu dùng đó giảm đi thì nhu cầu về tất cả những thứ hàng tư liệu sản xuất tham gia vào quá trình sản xuất ra chúng cũng giảm theo. Vì vậy, những người hoạt động trên thị trường công ty B2B phải theo dõi chặt chẽ tình hình mua sắm của người tiêu dùng cuối cùng.

### **Nhu cầu không co giãn**

Tổng nhu cầu có khả năng thanh toán về nhiều mặt hàng tư liệu sản xuất và dịch vụ không chịu tác động nhiều của những biến động giá cả. Những người sản xuất giờ sẽ không mua nhiều da thuộc hơn khi giá da giảm. Họ cũng không mua ít da thuộc đi khi giá da tăng, trừ khi họ có thể tìm được những vật liệu thay thế da thuộc. Nhu cầu đặc biệt không co giãn trong những khoảng thời gian ngắn vì những người sản xuất không thể thay đổi nhanh các phương pháp sản xuất của mình. Nhu cầu về những mặt hàng chiếm tỷ lệ nhỏ trong tổng chi phí của sản phẩm cũng không co giãn. Ví dụ, giá khoen giày tăng thì cũng chỉ tác động đến tổng nhu cầu về khoen. Trong khi đó những người sản xuất có thể thay đổi người cung ứng khoen của mình do có chênh lệch giá.

### **Nhu cầu biến động mạnh**

Nhu cầu về hàng tư liệu sản xuất và dịch vụ có xu hướng biến động mạnh hơn nhu cầu về hàng hóa và dịch vụ tiêu dùng. Điều này đặc biệt đúng đối với nhu cầu về giá nhà máy và thiết bị mới. Với một tỷ lệ phần trăm tăng nhu cầu của người tiêu dùng có thể dẫn đến một tỷ lệ phần trăm lớn hơn nhiều về nhu cầu đối với nhà máy và thiết bị cần thiết để sản xuất ra sản lượng tăng thêm đó. Các nhà kinh tế gọi hiện tượng này là nguyên lý gia tốc. Đôi khi nhu cầu của người tiêu dùng chỉ tăng có 10% cũng có thể làm tăng nhu cầu tư liệu sản xuất trong kỳ tới lên đến 200%. Ngược lại, nếu nhu cầu của người tiêu dùng chỉ giảm đi 10% thì cũng đủ để làm suy sụp hoàn toàn nhu cầu về hàng tư liệu sản xuất. Tình hình biến động mạnh này buộc nhiều người hoạt động trên thị trường công ty B2B phải đa dạng hóa sản phẩm và thị trường của mình để đảm bảo mức tiêu thụ cân bằng hơn trong chu kỳ kinh doanh.

### **Người đi mua hàng là người chuyên nghiệp**

Hàng tư liệu sản xuất đều do nhân viên cung ứng được đào tạo về quản trị mua hàng. Họ học tập suốt đời để hành nghề của mình sao cho mua hàng có lợi nhất. Với con mắt nhà nghề và năng lực giỏi hơn về đánh giá các thông tin kỹ thuật sẽ đảm bảo mua hàng có hiệu quả hơn về chi phí. Điều đó có nghĩa là những người hoạt động trên thị trường công ty B2B phải cung cấp và nắm vững nhiều số liệu kỹ thuật hơn về sản phẩm của mình và sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh.

### **Nhiều người ảnh hưởng đến việc mua hàng**

Thông thường, những người có ảnh hưởng đến quyết định mua tư liệu sản xuất nhiều hơn so với trường hợp quyết định mua sắm của người tiêu dùng. Trong việc mua sắm những thứ hàng quan trọng thường là có một trung tâm mua sắm gồm những chuyên viên kỹ thuật và thậm chí cả cấp quản trị cơ sở nữa. Do đó, những người hoạt động trên thị trường công ty B2B phải cù những đại diện bán hàng được đào tạo kỹ và thường là cả một tập thể bán hàng để làm việc với những người mua có trình độ

nghiệp vụ giỏi. Mặc dù quảng cáo, kích thích tiêu thụ và truyền thông giữ một vai trò quan trọng trong những biện pháp khuyến mãi tư liệu sản xuất, việc bán hàng trực tiếp vẫn là công cụ marketing chính.

Bán hàng cho khách hàng tổ chức, hay B2B selling bao gồm các giao dịch mua hàng hóa và dịch vụ nhằm phục vụ việc vận hành các sản phẩm khác của tổ chức. Mỗi quan hệ người mua - người bán giữa các công ty là sự hợp tác nhằm tạo ra những thế mạnh có lợi cho cả hai bên. Những lợi thế này có thể là cung cấp vật tư với giá thành thấp hơn, giao hàng nhanh hơn, sản phẩm có chất lượng và độ tin cậy cao hơn, tính năng sản phẩm được tùy chỉnh theo yêu cầu và điều khoản tài chính ưu đãi hơn.

### Bán hàng tư vấn

Bán hàng tư vấn là hình thức đáp ứng nhu cầu của khách hàng thông qua việc lắng nghe, hiểu vấn đề của khách hàng, chú ý đến các chi tiết và chăm sóc sau bán hàng.

Hình thức này đáp ứng nhu cầu của khách hàng qua việc lắng nghe, hiểu và giải quyết nhu cầu của họ, chú ý đến các chi tiết và chăm sóc sau bán hàng. Hình thức bán hàng này kết hợp cùng hình thức bán hàng dựa trên mối quan hệ giúp xây dựng lòng trung thành của khách hàng. A.C Neilson, một công ty tư vấn bán hàng hàng đầu ở Việt Nam, mới đây đã tiến hành đào tạo kỹ thuật bán hàng tư vấn cho các nhân viên bán hàng của công ty bảo hiểm Bảo Việt. Trước đó, Neilson đã áp dụng một chiến lược bán hàng mới, lấy khách hàng làm trọng tâm, và đội ngũ nhân viên bán hàng của hãng cần được mài giũa kỹ năng để thích ứng tốt hơn với chiến lược này. Trong suốt khóa đào tạo, học viên học cách chuẩn bị cho buổi tiếp xúc bán hàng, định vị sản phẩm đáp ứng nhu cầu của công ty, kết thúc thương vụ và xây dựng mối quan hệ, ngoài ra họ cũng được hướng dẫn thực hành và nhận được các ý kiến nhận xét. Kết quả của chương trình đào tạo là các đại diện bán hàng có thể thích ứng với chiến lược mới và thành công trong công việc. Một khía cạnh quan trọng của bán hàng tư vấn là luôn sẵn sàng cho các cuộc tiếp xúc bán hàng, bao gồm cả việc ăn vận phù hợp. Các công ty kinh doanh trực tuyến từ lâu đã sử dụng mô hình bán hàng tư vấn để thiết lập quan hệ dài hạn với khách hàng. Cụ thể như đối với các sản phẩm phức tạp, giá thành cao, cần lắp đặt hoặc dịch vụ đặc biệt, các đơn vị bán hàng trực tuyến phải nhanh chóng chỉ ra lợi ích và tính năng của sản phẩm. Họ thực hiện việc này thông qua hình thức bán hàng tư vấn.

Bán hàng chéo (cross-selling), là việc cung cấp nhiều hàng hóa và dịch vụ cho cùng một khách hàng, đây là một kỹ thuật bán hàng dựa trên việc khai thác các thế mạnh của công ty. Với một ngân hàng, chi phí để thu hút một khách hàng mới tốn kém gấp năm lần so với việc bán hàng chéo cho một khách hàng hiện tại.

Hình thức bán hàng tại địa chỉ của khách hàng và bán hàng tại chỗ đòi hỏi sử dụng các phương pháp bán hàng có thể thỏa mãn những khách hàng hiểu biết và quan tâm đến chi phí. Bán hàng tư vấn (consultative selling) là một phương pháp như vậy,

Hơn nữa, nghiên cứu được thực hiện ngay tại Việt Nam đã chỉ ra rằng khi càng dùng nhiều sản phẩm hoặc dịch vụ của một nhà cung cấp, khách hàng càng ít có khả năng chuyển sang nhà cung cấp khác. Vì vậy, sau khi mở tài khoản thanh toán tại một ngân hàng địa phương, khách hàng rất có thể sẽ tiếp tục sử dụng dịch vụ tiết kiệm, tài khoản tiết kiệm hưu trí, và vay thế chấp của ngân hàng đó.

Những người bán hàng trực tiếp thích tối đa hóa số lần đến ngân hàng gửi tiền vào tài khoản của họ. Kỹ thuật bán nhiều mặt hàng cho cùng một khách hàng dù họ không có ý định mua các mặt hàng trước đó (bán thêm : up-selling) là một trong số những nguyên tắc này.

**Những người bán hàng trực tiếp :** Bán hàng kiểu up-sell bằng việc được chuẩn bị ngay cả trước khi khách hàng nói “Vâng, tôi sẽ lấy nó”. Theo One Corp, khách hàng mới thường trong trạng thái dễ đón nhận và có thể quyết định mua hàng (One Corp đã chứng minh điều đó). Khi đã ở trạng thái này, up-selling có thể thực hiện. Thành công của việc bán hàng trực tiếp cho các khách hàng chủ yếu là nhờ ba phương pháp bán hàng up-sell trực tiếp. Ba phương pháp này sẽ làm tăng lợi nhuận :

- Đề xuất một kiểu ưu đãi cho dịch vụ mà khách hàng vừa mua hàng với mức giá đã giảm.
- Cung cấp một kiểu đăng ký dài hạn các dịch vụ (ví dụ như : Nếu bạn là một người dọn dẹp vệ sinh và ai đó muốn mua dịch vụ quét dọn của bạn, hãy cung cấp cho anh/chị ta một dịch vụ đăng ký dài hạn và họ sẽ thanh toán nhiều lần trong một năm).
- Xin nhiều người chứng nhận. Thu hẹp phạm vi khách hàng để tìm được những người chứng nhận. “Bạn biết ai là người có con nhỏ ở nhà, có thú cưng, nhà ai sạch sẽ nhất hoặc bẩn thiu nhất ?” Bạn cũng nên nhiệt tình cảm ơn họ khi một người chứng nhận mang đến cho bạn một mối kinh doanh mới.

### Bán hàng theo nhóm

Bán hàng theo nhóm (team selling), là tinh huống bán hàng, trong đó một số cộng tác viên bán hàng hoặc các thành viên khác trong tổ chức được tuyển dụng để hỗ trợ đại diện bán hàng chính tiếp cận tất cả những cá nhân có ảnh hưởng đến quyết định mua hàng.

Bán hàng chéo (cross-selling), là hình thức bán nhiều hàng hóa và dịch vụ, thường là không liên kết, cho cùng một khách hàng, dựa trên nhu cầu của họ. Đây là một kỹ thuật bán hàng dựa trên việc khai thác các thế mạnh của công ty.

Những người bán hàng trực tiếp thích tối đa hóa số lần đến ngân hàng gửi tiền

Một bước phát triển khác của hoạt động bán hàng cá nhân là bán hàng theo nhóm (team selling), trong đó nhân viên bán hàng kết hợp với chuyên viên từ các bộ phận khác để thực hiện quá trình bán hàng. Nhóm bán hàng có thể là tổ chức hoạt động chính thức, hoặc được thành lập theo yêu cầu của một tinh huống bán hàng

theo nhóm cụ thể và ngắn hạn. Mặc dù một số nhân viên bán hàng ngần ngại với ý tưởng bán hàng theo nhóm và thích làm việc một mình hơn, nhưng ngày càng có nhiều người tin rằng bán hàng theo nhóm mang lại kết quả cao hơn. Khách hàng thường thích phương pháp bán hàng theo nhóm hơn do cách tiếp cận này khiến họ có cảm giác được phục vụ tốt hơn. Lấy ví dụ về một bữa ăn tại nhà hàng. Nếu như chủ nhà hàng, nhân viên phục vụ, người quản lý rượu, bếp trưởng và nhân viên bếp làm việc theo nhóm hiệu quả thì cảm tưởng của bạn về nhà hàng đó sẽ rất tích cực. Ngược lại, nếu dịch vụ cung cấp ngắt quãng, danh sách gọi món bị ghi sai, thức ăn nguội, thìa dĩa bẩn, còn nhân viên thì cáu kỉnh, bạn có thể sẽ không đến ăn ở đó thêm lần nữa, thậm chí có thể bạn còn không ăn hết bữa ăn ở đó.

Một ưu điểm khác của hình thức bán hàng theo nhóm là sự phát triển của mối quan hệ giữa các công ty, thay vì giữa các cá nhân. Trong các tình huống bán hàng cần đến những hiểu biết chi tiết về các công nghệ mới, phức tạp và luôn thay đổi, việc bán hàng theo nhóm sẽ là vũ khí cạnh tranh nổi bật để đáp ứng nhu cầu khách hàng. Ở hầu hết các phòng kinh doanh phần mềm máy tính B2B, hai phần ba đội ngũ bán hàng là những người được đào tạo về kỹ thuật và không chuyên về marketing, ví dụ như kỹ sư hoặc lập trình viên. Nhân viên bán hàng vẫn đóng vai trò chính trong hầu hết các thương vụ bán hàng, nhưng chuyên gia kỹ thuật sẽ mang lại giá trị gia tăng cho quy trình bán hàng. Một số công ty thành lập đội bán hàng - kỹ thuật viên thường trực để cùng giới thiệu sản phẩm; một số công ty khác có hẳn đội ngũ kỹ sư hoặc chuyên gia kỹ thuật trực điện thoại để đáp ứng yêu cầu của các khách hàng khác nhau.

Một số công ty Việt Nam có tiềm lực thì thành lập đội ngũ bán hàng từ xa (Virtual sales team) - một mạng lưới đối tác, nhà cung cấp chiến lược và các tổ chức/cá nhân đủ tiêu chuẩn, sẵn sàng giới thiệu sản phẩm hoặc dịch vụ của công ty.

### Các nhiệm vụ trong hoạt động bán hàng

Người bán hàng ngày nay quan tâm nhiều đến việc thiết lập quan hệ người mua - người bán lâu dài, và giúp khách hàng lựa chọn đúng sản phẩm đáp ứng nhu cầu của họ, hơn là chỉ bán những gì mình có. Trong những tình huống có thể dẫn đến việc mua lặp lại, người bán hàng cần đảm bảo thương vụ sẽ mang lại lợi ích tốt nhất cho khách hàng, nếu không mối quan hệ khó có thể kéo dài trong tương lai. Lợi ích của người bán hàng luôn gắn liền với người mua trong mối quan hệ đôi bên cùng có lợi.

Mặc dù tất cả các hoạt động bán hàng bằng cách này hay cách khác đều có tác dụng hỗ trợ khách hàng, nhưng các hoạt động này không giống nhau. Có thể có ba nhiệm vụ bán hàng cơ bản, như sau : (1) xử lý đơn đặt hàng, (2) bán hàng sáng tạo, và (3) bán hàng thông qua hoạt động tư vấn đào tạo. Phần lớn người bán hàng ngày nay không giới hạn công việc của họ ở phạm vi một nhiệm vụ. Thay vào đó, họ thường làm hết cả ba nhiệm vụ trong khả năng có thể. Một kỹ sư bán hàng cho công ty máy tính có thể thực hiện 50% công việc bán hàng thông qua hoạt động tư vấn đào tạo, 45% công việc bán hàng sáng tạo, và 5% công việc xử lý đơn đặt hàng. Phần lớn các vị trí bán hàng được phân công dựa trên nhiệm vụ bán hàng cơ bản được giao.

Có một triết lý rằng tất cả mọi thành viên trong công ty, ngoài công việc chính của mình, đều phải tham gia bán hàng. Hàng hàng không VietjetAir tin rằng chăm sóc khách hàng tốt nhất là điều tối quan trọng đối với mỗi nhân viên, từ nhân viên đặt chỗ đến nhân viên xử lý hành lý đến tiếp viên hàng không. Tất cả các nhân viên của VietjetAir đều được đào tạo để luôn đặt nhu cầu của khách hàng lên trước nhất, hàng hàng không này dựa nhiều vào công nghệ để điều phối hoạt động từ các bộ phận.

### **Xử lý đơn đặt hàng**

Xử lý đơn đặt hàng (order processing) có thể bao gồm cả hai hình thức, bán hàng tại địa chỉ của khách hàng và bán hàng qua điện thoại, thường xuất hiện chủ yếu ở cấp bán buôn và bán lẻ. Ví dụ, một nhân viên bán hàng theo tuyến Pepsi-Cola phụ trách việc này sẽ phải thực hiện các bước như sau :

Xác định nhu cầu khách hàng. Nhân viên xác định cửa hàng của trung gian tiêu thụ chỉ còn 7 thùng Mountain Dew, trong khi thông thường, khách hàng cần 40 thùng.

Chi rõ nhu cầu đó cho khách hàng. Nhân viên bán hàng thông báo cho nhà quản trị cửa hàng về tình trạng thiếu hụt hàng.

Thực hiện (cập nhật) đơn hàng. Nhà quản trị cửa hàng xác nhận nhu cầu đặt mua thêm sản phẩm. Lái xe giao thêm 33 thùng Mountain Dew và nhà quản trị cửa hàng ký vào biên bản giao nhận hàng.

Xử lý đơn đặt hàng là nhiệm vụ của hầu hết các vị trí bán hàng. Đó là nhiệm vụ hàng đầu trong những tình huống mà nhu cầu dễ xác định và được khách hàng công nhận. Tuy nhiên ngay cả trong những trường hợp như vậy, những nhân viên bán hàng có trách nhiệm chính là xử lý đơn đặt hàng cũng sẽ dành một phần thời gian thuyết phục khách hàng mua buôn hoặc mua lẻ lấy thêm hàng dự trữ, hoặc nhập thêm các dòng sản phẩm khác về bán. Họ cũng có thể tìm cách khuyến khích khách hàng chú ý hơn đến một số sản phẩm của công ty, tăng diện tích trưng bày sản phẩm trên kệ hàng, cũng như tìm vị trí tiện lợi cho sản phẩm trong cửa hàng.

Công nghệ ngày nay giúp đơn giản hóa nhiệm vụ xử lý đơn đặt hàng. Các cửa hàng tương tác - một ý tưởng mới của hãng Hewlett-Packard tại Việt Nam cung cấp các thiết bị có màn hình cảm ứng giúp khách hàng có thể tìm kiếm sản phẩm trong catalogs, so sánh giữa các nhãn hàng và đặc tính sản phẩm, thậm chí đặt hàng. Khách hàng có thể thực hiện tất cả các thao tác này trong một thiết bị dễ sử dụng, và nhờ đó khách hàng không phải lang thang hết quầy này đến quầy khác.

### **Bán hàng sáng tạo (creative selling)**

Trong những tình huống mà quy trình ra quyết định mua sắm hàng hóa hoặc dịch vụ khá phức tạp, một nhân viên bán hàng hiệu quả sẽ sử dụng các kỹ thuật bán hàng sáng tạo (creative selling) để tìm cách có được đơn đặt hàng. Trái ngược với nhiệm vụ xử lý đơn đặt hàng, chủ yếu dùng để duy trì công việc kinh doanh hiện tại, bán hàng sáng tạo thường được sử dụng để phát triển công việc kinh doanh mới bằng cách tìm kiếm thêm khách hàng mới hoặc giới thiệu các sản phẩm và dịch vụ mới. Sản

phẩm mới hoặc sản phẩm được nâng cấp lên thành sản phẩm có giá đắt hơn thường đòi hỏi sử dụng kỹ thuật bán hàng sáng tạo. Trước hết, nhân viên bán hàng cần xác định nhu cầu và vấn đề đặt ra với khách hàng, sau đó đề xuất một giải pháp gắn với sản phẩm mình cung cấp. Khi công ty muốn mở rộng những mối quan hệ kinh doanh hiện có, các kỹ thuật bán hàng sáng tạo được sử dụng trong bán hàng tại quầy, bán hàng tại địa chỉ khách hàng, bán hàng tại chỗ, và bán hàng qua điện thoại.

Bán hàng sáng tạo có thể tạo nên “tiếng vang” cho sản phẩm. Khi muốn tạo sự chú ý xung quanh mẫu xe nhỏ Fiesta mới ra của mình, Ford đã thực hiện một chiến dịch sáng tạo là mang đến cơ hội chạy thử xe Fiesta miễn phí trong 6 tháng cho 100 khách hàng đầu tiên. Với một điều kiện duy nhất : mỗi người phải lái xe đến một nơi nào đó mỗi tháng, sau đó thông báo kết quả lên một trang mạng xã hội như Facebook, Twitter và YouTube. Kết quả là Fiesta đã thu hút được 6,5 triệu lượt xem trên Youtube và Ford nhận được 50.000 yêu cầu cung cấp thêm thông tin về sản phẩm. Chỉ trong 6 ngày đầu tiên của chiến dịch, công ty đã bán được 10.000 chiếc xe.

### **Bán hàng thông qua hoạt động tư vấn đào tạo**

Bán hàng thông qua hoạt động tư vấn đào tạo (missionary selling) là phương pháp bán hàng gián tiếp. Người bán hàng bán uy tín của công ty, đào tạo khách hàng, và thường xuyên hỗ trợ kỹ thuật hoặc hỗ trợ vận hành. Người bán hàng của công ty mỹ phẩm có thể gọi điện cho các nhà bán lẻ để hướng dẫn cách sử dụng sản phẩm mới, hoặc để kiểm tra về chương trình khuyến mại đặc biệt, cũng như tình hình của sản phẩm nói chung, trong khi các nhà bán buôn nhận đơn hàng và chuyển hàng.

Đôi khi, chiến lược bán hàng thông qua hoạt động tư vấn đào tạo có thể bao gồm hình thức khích lệ bán hàng (sales incentive) cho nhân viên bán hàng, như các chuyến du lịch, phiếu mua gas, nâng cấp sản phẩm miễn phí, quà tặng giá trị hoặc các hình thức khích lệ khác. Bán hàng thông qua hoạt động tư vấn đào tạo bao gồm cả hai hình thức : bán hàng tại địa chỉ của khách hàng và bán hàng qua điện thoại. Nhiều khía cạnh của hình thức bán hàng theo nhóm cũng có thể được coi là bán hàng thông qua hoạt động tư vấn đào tạo, như khi nhân viên bán hàng hỗ trợ công tác thiết kế, lắp đặt và bảo trì thiết bị; đào tạo nhân viên của khách hàng; và cung cấp thông tin hoặc hỗ trợ vận hành.

### **III. Quy trình bán hàng<sup>4</sup>**

Nếu bạn từng làm việc trong một cửa hàng bán lẻ, hoặc nếu bạn từng bán tạp chí hoặc kẹo để gây quỹ cho trường học hay cho đội thể thao, bạn sẽ nhận ra nhiều hoạt động có liên quan trong danh sách các bước bán hàng sau đây. Bán hàng cá nhân

<sup>4</sup> Việc triển khai quy trình bán hàng cá nhân sao cho hiệu quả và hiệu năng phải viết cả một quyển sách dày. Rất tiếc là sinh viên Việt Nam rất lười đọc sách. Ở đây chúng tôi chỉ điểm qua những bước chủ yếu mà thôi.

là một chuỗi bao gồm các hoạt động sau : (1) thăm dò và đánh giá khách hàng, (2) tiếp cận, (3) thuyết trình bán hàng, (4) thuyết minh sản phẩm, (5) xử lý phản bác của khách hàng, (6) kết thúc, và (7) chăm sóc sau bán hàng.

Các bước của quy trình bán hàng tuân theo quan niệm AIDA (Attention - chú ý, Interest - quan tâm, Desire - mong muốn, Action - hành động). Khi đã xác định được một khách hàng tiềm năng, bước đầu người bán hàng phải tìm cách thu hút sự chú ý của khách hàng. Các bước giới thiệu và trưng bày sản phẩm sau đây là nhằm tạo ra sự quan tâm và mong muốn của khách hàng. Việc xử lý tốt các phản bác của khách hàng cũng có thể khiến khách hàng muốn mua sản phẩm hơn. Hành động sẽ diễn ra khi thương vụ bán hàng được chốt.

Nhân viên bán hàng có thể điều chỉnh các bước trên cho phù hợp với quy trình mua của khách hàng. Một người dân Việt Nam mong ngóng buổi hòa nhạc thính phòng diễn ra hàng năm ở Saigon hay Hà Nội có thể không cần thông tin giới thiệu về buổi diễn, nhưng cần thông tin về lịch biểu diễn và nghệ sĩ tham gia. Thế nhưng, cũng người đó khi đi mua một chiếc xe có thể sẽ muốn trung gian phân phối bán xe giới thiệu về sản phẩm, hoặc muốn được nghe mô tả về những món đặc biệt có trong thực đơn bữa tối, trước khi đặt bữa tại một nhà hàng.

### **Thăm dò và đánh giá khách hàng**

**Thăm dò – Chức năng xác định  
hay tìm kiếm khách hàng tiềm năng trong  
hoạt động bán hàng cá nhân.**

Mỗi thăm dò hay tìm kiếm có thể xuất phát từ nhiều nguồn : Internet, cơ sở dữ liệu trên máy tính, triển lãm hội chợ thương mại, khách hàng cũ, bạn bè và hàng xóm, các nhà cung cấp khác, các nhân viên khác trong công ty, nhà cung cấp, và các mối liên hệ trong công việc hoặc ngoài xã hội.

Ngày nay, chuyên gia bán hàng hiện đại còn tìm kiếm khách hàng tiềm năng là ngay từ các khách hàng hiện tại; những người đã quen thuộc và hài lòng với sản phẩm/dịch vụ mà nhà bán hàng cung cấp. Những người bán hàng thường cho rằng khách hàng hiện tại đã biết tất cả về sản phẩm mà mình đã cung cấp, nhưng thật là họ không biết nhiều; đó là lý do tại sao tiếp cận khách hàng hiện tại sâu hơn rất có hiệu quả. Chúng ta không thể hy vọng khách hàng sẽ mua những sản phẩm mà họ không biết rằng chúng ta có thể cung cấp. Vì thế cần cung cấp thông tin thật đầy đủ về sản phẩm cho khách hàng hiện tại một cách thường xuyên.

Mặc dù công ty có thể chú trọng đến hoạt động bán hàng cá nhân, và coi đó là thành phần chủ chốt trong chiến lược xúc tiến tổng thể, song các biện pháp gửi thư trực tiếp và các chiến dịch quảng cáo cũng rất hiệu quả trong việc xác định khách hàng tiềm vọng.

Trước khi bắt đầu thăm dò khách hàng, nhân viên bán hàng cần hiểu rõ về sản

**Thăm dò (prospecting) - quá  
trình xác định hay tìm kiếm khách  
hang tiềm năng - có thể mất nhiều giờ,  
nhiều ngày hoặc nhiều tuần công sức,  
nhưng lại là bước đi cần thiết. Đầu**

phẩm mà công ty đang bán và nghĩ ra “câu chuyện nhãn hiệu”, tức là xác định xem sản phẩm của họ có ích như thế nào đối với khách hàng. Do khách hàng thường tìm kiếm cách giải quyết vấn đề, hoặc tìm cách cải thiện để có cuộc sống tốt đẹp hay công việc kinh doanh thành công hơn, nên trọng tâm hướng tới khách hàng như vậy trở nên rất quan trọng. Một khi đã xây dựng nên một câu chuyện nhãn hiệu, đội ngũ bán hàng cần duy trì sự nhất quán trong việc kể câu chuyện này tại mọi điểm tiếp xúc có thể với khách hàng, dù là trong cuộc trao đổi trực tiếp với khách hàng tiềm năng, trong quảng cáo, hoặc khi quảng bá sản phẩm trên kênh truyền thông.

Ngoài ra, nhân viên bán hàng cần được trang bị thông tin đầy đủ về hàng hóa và dịch vụ của ngành nói chung. Họ cần tìm hiểu hàng hóa khác được quảng bá và đóng gói ra sao. Họ cũng có thể sử dụng thử một dịch vụ để hiểu người khác đang làm như thế nào. Bằng những cách này, họ sẽ hiểu khách hàng tiềm năng muốn và cần gì - và nên phục vụ khách hàng ra sao.

**Đánh giá khách hàng (qualifying)** - xác định xem một khách hàng triển vọng có thực sự là khách hàng tiềm năng hay không - là một nhiệm vụ quan trọng khác trong hoạt động bán hàng. Không phải tất cả khách hàng triển vọng đều có đủ khả năng để ra quyết định mua hàng.

Ngay cả khi nhân viên của công ty khách hàng thích sản phẩm của bạn, người đó cũng có thể không đủ khả năng để mua sản phẩm. Một khách hàng đi thử xe Lexus có thể rất thích dòng xe này, nhưng không đủ khả năng chi trả cho mức giá 100.000 đô-la. Việc đánh giá khách hàng có thể diễn ra theo hai chiều. Là nhân viên bán hàng, bạn có thể xác định khách hàng triển vọng có khả năng mua hàng hay không. Trong khi đó, khách hàng triển vọng cũng phải đồng ý thực hiện các bước tiếp theo của quy trình bán hàng. Nếu bạn hoặc khách hàng xác định rằng chẳng có cơ hội nào cho thương vụ, thì tốt nhất là hãy tìm đến nơi khác.

### Tiếp cận

**Tiếp cận (approach) – Tiếp xúc ban đầu của nhân viên bán hàng với khách hàng triển vọng.**

quan hệ hoặc được phép liên hệ với khách hàng, bạn có thể áp dụng hình thức bán hàng qua điện thoại. Tuy nhiên, trước khi làm như vậy, hãy thu thập thông tin nhiều hết sức có thể.

Khi hoàn tất việc thu thập thông tin, bạn có thể lập kế hoạch tiếp xúc trước bán hàng (precall planning). Như đã đề cập ở trên, bạn cần có hiểu biết tổng quan về

**Đánh giá khách hàng – Xác định nhu cầu, thu thập thông tin và quyền ra quyết định mua của một khách hàng triển vọng, để xác định xem khách hàng có thực sự tiềm năng hay không.**

Nếu đó là khách hàng triển vọng có tiềm năng, bạn cần thu thập tất cả thông tin liên quan và lập kế hoạch tiếp cận (approach) - tức, tiếp xúc ban đầu của bạn với khách hàng triển vọng. Nếu công ty của bạn đã có

ngành, cũng như sản phẩm và dịch vụ mà đối thủ của mình cung cấp. Bạn hãy đọc các nghiên cứu marketing hiện có. Hãy tới các hội chợ thương mại, ở đây bạn có thể tìm hiểu nhiều công ty và sản phẩm, với thời gian thường chỉ là một ngày. Hãy tìm hiểu càng nhiều càng tốt về công ty mà bạn đang lập kế hoạch tiếp cận : hãy lướt website của công ty đó, tìm các bài báo và thông cáo báo chí trên mạng về công ty; trò chuyện với các đồng nghiệp khác trong ngành. Hãy tìm hiểu kỹ về các sản phẩm mà công ty khách hàng cung cấp. Nếu có thể, hãy mua ít nhất một sản phẩm của công ty đó và dùng thử. Hãy xác định những cách giúp công ty đó hoạt động tốt hơn. Không phải là xâm phạm đời tư của khách hàng, song bạn có thể tìm những điểm chung giữa bản thân và khách hàng - có thể bạn và họ cùng lớn lên ở cùng tinh thần hay thị trấn, hoặc cùng thích chơi tennis. Quá trình lập kế hoạch này sẽ giúp bạn có được kế hoạch tiếp cận hiệu quả. Khi bạn lập kế hoạch tiếp cận, hãy cố gắng trả lời những câu hỏi sau :

Tôi sẽ tiếp cận ai, họ làm những công việc gì trong công ty ?

Trình độ hiểu biết của họ đến đâu ? Họ đã được thông báo về ý tưởng mà tôi sắp trình bày chưa ?

Họ cần gì hoặc muốn gì ? Khi nói chuyện tôi nên sử dụng những thuật ngữ chuyên môn kỹ thuật hay chỉ nên cung cấp thông tin chung ?

Họ cần nghe điều gì ? Họ có cần biết thêm về những sản phẩm cụ thể hoặc cách thức những sản phẩm đó có tác dụng với họ không ? Họ có cần biết cách thức sản phẩm hoạt động không ? Họ có cần biết về chi phí và mức độ sẵn có của sản phẩm không ?

Nếu bạn là nhân viên cửa hàng bán lẻ, bạn có thể đặt câu hỏi để tìm hiểu về nhu cầu và sở thích của khách đến mua hàng. Giả sử bạn làm ở một cửa hàng lớn chuyên bán đồ thể thao. Bạn có thể hỏi một khách hàng là thanh niên xem anh ta có tập thể dục tại nhà không, anh ta đã có những thiết bị gì, mục tiêu sức khỏe của anh ta là gì. Câu trả lời cho những câu hỏi đó có thể mở ra phương hướng bán hàng cho bạn.

### **Thuyết trình bán hàng**

Thuyết trình bán hàng – Một chức năng trong hoạt động bán hàng cá nhân, có nhiệm vụ mô tả những đặc tính quan trọng của sản phẩm và liên hệ chúng với nhu cầu của khách hàng.

bí quyết thường trình bày theo kiểu liên hệ “đặc tính - lợi ích”, trong đó bạn giới thiệu hàng hóa/dịch vụ bằng ngôn ngữ có ý nghĩa đối với người mua. Nếu là đại lý bán xe hơi, bạn có thể chỉ ra những đặc tính an toàn như túi khí và ghế đôi cho các cặp đôi.

Bài trình bày của bạn phải được tổ chức tốt, rõ ràng và ngắn gọn. Nếu điều kiện cho phép, hãy sử dụng những công cụ hỗ trợ trực quan như biểu đồ, tài liệu quảng cáo,

Khi thuyết trình bán hàng (presentation) là bạn truyền tải thông điệp bán hàng đến khách hàng tiềm năng. Bạn mô tả đặc tính chính, chỉ ra điểm mạnh của sản phẩm, giới thiệu một số trường hợp khách hàng khác dùng sản phẩm này và kết quả tốt. Hình thức thuyết trình bán hàng phổ

DVD, hoặc thậm chí video trực tuyến trong máy tính của bạn. Nếu đây là lần đầu bạn thuyết trình bán hàng trước khách hàng tiềm năng, bạn cần chuẩn bị chi tiết hơn so với khi chi tiếp xúc thông thường để cập nhật thông tin. Tuy nhiên, bất kể trong tình huống nào, bạn cũng cần chú ý bắt nhịp với phản ứng của khách hàng để điều chỉnh phần trình bày cho phù hợp với nhu cầu của họ, ngay cả khi đang ở cao trào.

Hiện nay nhiều bài thuyết trình bán hàng sử dụng công cụ truyền thông đa phương tiện trên máy tính, cho phép cung cấp mọi thứ, từ sự tương tác cho tới thông tin giá cả hiện thời. Một số công ty như SlideShare và BrainShark hỗ trợ người sử dụng chia sẻ trực tuyến các bài thuyết trình, và còn cung cấp thêm cả khả năng chia sẻ video. Ngoài các trang trình chiếu soạn thảo trên PowerPoint và các hình ảnh thông thường, người dùng có thể chèn thêm các đoạn phim video vào bài thuyết trình.

Tuy nhiên, để thu được kết quả, công nghệ cần được sử dụng một cách hiệu quả. Chẳng hạn, website của một công ty có thể trở thành công cụ bán hàng tuyệt vời nếu nhân viên bán hàng có thể hướng dẫn cho khách hàng cách sử dụng dễ dàng. Khi thuyết trình về sản phẩm, nhân viên bán hàng có thể sử dụng website để chỉ cho khách hàng tiềm năng cách tìm hiểu và mua sản phẩm trên trang web.

Trong tình huống tiếp xúc bán hàng ngẫu nhiên (cold calling), hoạt động tiếp cận và thuyết trình sản phẩm thường được thực hiện cùng lúc. Tiếp xúc bán hàng ngẫu nhiên nghĩa là gọi điện hoặc gặp khách hàng mà không hẹn trước để bán hàng ngay tại chỗ. Tiếp xúc bán hàng ngẫu nhiên đòi hỏi người bán phải táo bạo, có kỹ năng và sáng tạo. Tuy nhiên, ngay cả trong hình thức này, những nhân viên bán hàng thành công vẫn coi trọng công tác chuẩn bị. Theo phát hiện gần đây trong thời kỳ suy thoái kinh tế, năng lực tiến hành các cuộc tiếp xúc bán hàng ngẫu nhiên ngày càng trở nên quan trọng hơn. Tiếp xúc bán hàng ngẫu nhiên và nghiên cứu web, có thể mang về cho công ty nhiều dự án, xử lý gấp đôi lượng công việc hàng tháng.

### Thuyết minh sản phẩm

Một khâu trong quy trình bán hàng cá nhân. Tại đó khách hàng có cơ hội thử hoặc quan sát cách sản phẩm vận hành hay hoạt động trước khi mua.

phẩm, hoặc ít nhất là quan sát cách thức sản phẩm hoạt động. Buổi thuyết minh có thể là buổi chạy thử mẫu xe điện mới nhất, hoặc hướng dẫn nấu ăn bằng sản phẩm nồi và chảo mới ngay tại cửa hàng.

Nhiều công ty sử dụng công nghệ mới để phần thuyết minh sản phẩm của mình nổi bật hơn so với đối thủ. Hiện nay, các buổi thuyết minh có sự tương tác đa phương tiện hết sức phổ biến. Chìa khóa để có một màn thuyết minh sản phẩm thành công - thuyết minh sao cho khách hàng chú ý, quan tâm, có sức thuyết phục và đọng lại trong tâm trí khách hàng - chính là lập kế hoạch. Tuy nhiên, việc lập kế hoạch cũng cần tính

Một trong những ưu điểm quan trọng của bán hàng cá nhân là cơ hội thuyết minh sản phẩm trực tiếp với người mua hàng. Trong khâu thuyết minh sản phẩm (demonstration), người mua có cơ hội dùng thử sản

đến thời gian và không gian cho những cuộc trao đổi thông tin tự do. Khi thuyết minh hãy sẵn sàng ngừng lại, trả lời câu hỏi, thuyết minh lại bất kỳ đặc tính nào của sản phẩm, hoặc thậm chí là đề cho khách hàng thử trực tiếp sản phẩm.

### Xử lý phản bác của khách hàng

Khách hàng tiềm năng thường có những câu hỏi và lo ngại chính đáng về hàng hóa hoặc dịch vụ đang xem xét. Phản bác của khách hàng (objection) thể hiện sự ngại ngài của khách hàng tiềm năng, sự xuất hiện của chúng là hoàn toàn hợp lý. Phản bác của khách hàng có thể dưới dạng khách hàng dừng lại hoặc tờ vé do dự. “Để tôi gọi sau”, khách hàng có thể nói như vậy, hoặc “Tôi không biết điều này”. Hoặc khách hàng có thể tập trung vào những chi tiết tiêu cực như giá thành cao.

Bạn có thể đáp lại phản bác của khách hàng mà không gây căng thẳng hay có thái độ thô lỗ. Hãy coi hành động phản bác của khách hàng như một cơ hội để khẳng định lại với khách hàng về giá, đặc tính, độ bền, khả năng sẵn có và những điều tương tự. Khi khách hàng phản bác về giá thành sản phẩm, bạn có thể đề xuất một sản phẩm khác rẻ hơn hoặc đề xuất một kế hoạch thanh toán. Nếu phản bác của khách hàng đưa ra sự so sánh với sản phẩm của đối thủ, bạn hãy chỉ ra những lợi ích rõ rệt hoặc gần như thế về sản phẩm của bạn. Nếu phản bác của khách hàng liên quan đến khả năng sẵn có, chỉ bằng một vài cú nhán chuột, bạn có thể cho khách hàng thấy có bao nhiêu sản phẩm hiện có trong kho và khi nào bạn có thể chuyển hàng.

### Kết thúc

Thời điểm then chốt trong bán hàng chính là khi kết thúc (closing) việc mua bán - đây là thời điểm khi mà người bán đề nghị khách hàng tiềm năng đặt hàng.

Nếu phần trình bày của bạn thuyết phục và bạn giải đáp được tất cả các lý do phản bác của khách hàng, bước kết thúc có thể là cái kết tự nhiên của cuộc gặp gỡ. Tuy nhiên, cũng có thể bạn thấy khó kết thúc giao dịch bán hàng. Kết thúc không có nghĩa là “bán bằng được”. Ngược lại, bạn có thể hỏi khách hàng: “Anh/chị có muốn thử không ?” hoặc “Anh/chị có đồng ý cho tôi tiếp tục tiến hành không ?”

Dưới đây là các phương thức khác để kết thúc một giao dịch bán hàng :

Chi ra những lo ngại chủ yếu của khách hàng, sau đó lập luận thuyết phục “Nếu tôi có thể cho anh thấy hệ thống bếp gas này giúp anh tiết kiệm 25% năng lượng thì anh có sẵn sàng để chúng tôi lắp đặt hệ thống này không ?”

Đưa ra các lựa chọn cho khách hàng mà lựa chọn nào cũng dẫn tới quyết định mua : “Chị thích áo len màu hồng hay màu xanh lá cây ?”

Tư vấn cho khách hàng rằng sản phẩm có thể không được sản xuất nữa hoặc sẽ sớm tăng. (Tuy nhiên, bạn phải thành thật trong tình huống này - chắc chắn bạn sẽ không muốn sau này khách hàng phát hiện ra bạn đã nói sai sự thật).

Giữ im lặng để người mua có thể tự đưa ra quyết định.

Đưa ra thêm khích lệ để thúc đẩy khách hàng đưa ra phản ứng mong muốn,

độ chiết khấu theo số lượng, kéo dài thời gian của hợp đồng dịch vụ, hoặc đưa ra kế hoạch thanh toán có lãi suất thấp.

Ngay cả khi cuộc gặp hoặc cuộc gọi điện thoại kết thúc mà không có giao dịch bán hàng nào diễn ra, thì cũng không có nghĩa là mọi cố gắng bỏ ra đều vô ích. Bạn có thể ghi lại trường hợp này hoặc gửi email để giữ liên lạc nhằm thể hiện cho khách hàng thấy bạn luôn sẵn sàng phục vụ.

### Chăm sóc sau bán hàng

**Chăm sóc sau bán hàng –** Những hoạt động sau bán hàng, giúp quyết định liệu một người mới mua hàng có thể trở thành khách hàng trung thành mua hàng lặp lại hay không.

chắc rằng khách hàng của ngày hôm nay cũng sẽ là khách hàng của ngày mai.

Kết thúc một giao dịch bán hàng và chuyển sang công việc khác là không đủ. Hoạt động bán hàng dựa trên mối quan hệ bao gồm việc duy trì sự kiên định của khách hàng đối với quyết định mua và đảm bảo công ty sẽ giao cho khách món hàng có chất lượng tốt nhất. Với tư cách là nhân viên bán hàng, bạn phải đảm bảo các nhu cầu chăm sóc khách hàng được đáp ứng, và khách hàng hài lòng. Nếu không, rất có thể lần sau đối thủ cạnh tranh của bạn mới là người nhận được đơn đặt hàng.

Các biện pháp hậu mãi này tạo thành hoạt động chăm sóc sau bán hàng (follow-up) và thường giúp xác định liệu một khách hàng có mua lặp lại hay không. Các chuyên gia bán hàng tin tưởng vào một loạt kỹ thuật chăm sóc sau bán hàng, từ các bộ hồ sơ thông tin khách hàng phải mua với giá cao, cho đến những chiếc bưu thiếp gửi đi nhân ngày lễ hoặc thiệp chúc mừng gửi qua mạng. Một số thì định kỳ gọi điện cho khách hàng theo các khoảng thời gian nhất định. Số khác thì lại thích dùng email tự động để nhắc khách hàng về thời gian đặt hàng tiếp theo. Tuy nhiên, dù bằng cách nào, tối thiểu bạn cũng phải liên lạc với khách hàng để xem họ có hài lòng với sản phẩm/dịch vụ không. Bước này giúp khách hàng thêm tin tưởng vào quyết định mua hàng, và mang lại cho bạn cơ hội khắc phục bất cứ vấn đề nào xảy ra, và đảm bảo khách hàng sẽ tiếp tục mua hàng của bạn. Trong hình thức bán hàng dựa trên mối quan hệ, bước chăm sóc sau bán hàng giúp củng cố mối liên kết mà bạn đang cố gắng xây dựng với khách hàng. Có lẽ bạn đã có kinh nghiệm được chăm sóc sau bán hàng với tư cách một khách hàng – người bán hàng gọi điện để hỏi xem bạn có hài lòng với dịch vụ hiện tại không hoặc phòng mạch gọi để hỏi bạn đã thấy khỏe hơn chưa.

### IV. Xúc tiến bán hàng

Xúc tiến bán hàng (sales promotion) bao gồm các hoạt động marketing khác, ngoài bán hàng cá nhân, quảng cáo, quảng bá, nhằm khuyến khích hoạt động mua hàng và gia tăng hiệu quả bán hàng.

Từ “kết thúc” có thể gây hiểu nhầm vì khi khách hàng chấp nhận một đề xuất, thì lúc đó công việc bán hàng mới thực sự bắt đầu. Trong môi trường cạnh tranh hiện nay, những người bán hàng chuyên nghiệp thành công nhất luôn phải đảm bảo chắc

Mô tả vai trò của xúc tiến bán hàng trong tổ hợp xúc tiến và xác định các hình thức xúc tiến khác nhau.

nhận thấy xúc tiến bán hàng là một phần không thể tách rời của kế hoạch marketing và bán hàng tổng thể, và đã tập trung chuyên đổi từ mục tiêu ngắn hạn sang mục tiêu dài hạn, nhằm xây dựng nhãn hiệu và duy trì hoạt động mua hàng liên tục. Chương trình hành khách bay thường xuyên (frequent-flyer program) của VietjetAir giúp các hãng hàng không xây dựng cơ sở khách hàng Việt Nam trung thành. Chương trình khách hàng lưu trú thường xuyên cũng cho phép các chuỗi resort Vinpearl thu hút khách hàng Việt Nam thường xuyên lui tới.

Cả các nhà bán lẻ và các hãng sản xuất đều sử dụng các biện pháp xúc tiến bán hàng để khuyến khích khách hàng mua hàng. Các biện pháp xúc tiến bán hàng này thường tập trung vào lợi thế về giá, tặng phẩm hoặc chào giá đặc biệt. Mục tiêu chung của xúc tiến bán hàng là đẩy nhanh quá trình bán hàng và gia tăng doanh số bán hàng. Xúc tiến bán hàng cũng có thể giúp tạo dựng lòng trung thành của khách hàng. Thông qua xúc tiến bán hàng, người bán hàng có thể khuyến khích khách hàng dùng thử sản phẩm, sử dụng nhiều hơn và tiếp tục mua sản phẩm. Công ty cũng hy vọng có thể đẩy mạnh lượng tiêu thụ của các sản phẩm liên kết và gia tăng sức mua hàng. Chương trình khuyến mại bán hàng “mùa khai trường” là một hình thức xúc tiến bán hàng. Các nhà bán lẻ đều triển khai chiến dịch này vào mỗi mùa thu để thu hút khách hàng mua thêm quần áo và đồ dùng cho năm học mới. Trong một vài chiến dịch xúc tiến gần đây, mỗi tuần Thiên Long và Bến Nghé đều bán một đồ dùng học tập khác nhau, như bút chì hay túi đựng tài liệu với giá 10.000 đồng, đồng thời giảm giá 50% cho các sản phẩm lớn như đồ dùng văn phòng phẩm và thiết bị văn phòng.

Hiện nay, người tiêu dùng Việt Nam có nhiều lựa chọn về sản phẩm hơn trước kia, và vì lý do này, những người bán hàng đã tạo ra nhiều chương trình đặc biệt để gây dựng lòng trung thành của khách hàng. Tuy nhiên, các chương trình khách hàng trung thành không còn là độc nhất nữa, những người làm marketing và các chuyên gia bán hàng đã cùng nhau tạo dựng lòng trung thành của khách hàng, bằng cách quản trị mối quan hệ khách hàng, và thường xuyên đánh giá lại mối quan hệ với khách hàng để ra quyết định phải củng cố các mối quan hệ này như thế nào.

Do công tác xúc tiến bán hàng đóng vai trò quan trọng như vậy trong hoạt động marketing và bán hàng nên ngày nay đã hình thành cả một ngành xúc tiến để cung cấp dịch vụ tư vấn chuyên môn về cách tiến hành và thiết kế các chương trình xúc tiến nổi bật, tương tự như ngành quảng cáo cung cấp dịch vụ tương tự cho đơn vị quảng cáo. Giống như các hãng dịch vụ quảng cáo, các công ty này hỗ trợ các công ty khác quảng bá và xúc tiến hàng hóa và dịch vụ.

Hoạt động xúc tiến bán hàng thường xuyên mang lại kết quả tốt nhất khi kết hợp với các hoạt động marketing và bán hàng khác. Quảng cáo mang lại nhận thức,

Kỹ thuật xúc tiến bán hàng ban đầu được coi là động lực ngắn hạn nhằm tạo ra phản ứng tức thời : mua hàng. Tuy nhiên, ngày nay, những người làm marketing và bán hàng

còn xúc tiến bán hàng tạo ra cơ hội dùng thử hoặc mua sản phẩm. Sau khi thuyết trình bán hàng, nhân viên bán hàng có thể tặng khách hàng tiêm năng phiếu giảm giá sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ. Xúc tiến bán hàng khuyễn khích hành động ngay lập tức bởi chúng đưa ra giới hạn thời gian. Phiếu giảm giá và hoàn tiền thường có thời hạn. Bên cạnh đó, xúc tiến bán hàng còn đưa ra các kết quả đo lường được, giúp người bán hàng dễ dàng đánh giá hiệu quả của hoạt động xúc tiến. Nếu số lượng khách hàng của một cửa hàng giày dép tăng lên trong thời gian khuyến mại mua 1 tặng 1, thì chủ cửa hàng biết rằng chương trình xúc tiến đã thành công.

Điều quan trọng là phải hiểu những gì mà hoạt động xúc tiến bán hàng có thể và không thể thực hiện. Hoạt động xúc tiến bán hàng có thể khuyễn khích sự chú ý đến cả sản phẩm mới và sản phẩm bão hòa, giúp giới thiệu sản phẩm mới, khuyễn khích dùng thử và mua tiếp, tăng tỷ lệ sử dụng, giảm áp lực cạnh tranh và tăng cường sức mạnh cho hoạt động quảng cáo cũng như bán hàng cá nhân. Dù vậy, hoạt động xúc tiến không thể khắc phục được hình ảnh nhãn hiệu tồi, sản phẩm lỗi hoặc nhân viên bán hàng có trình độ thấp. Mặc dù xúc tiến bán hàng có thể tăng doanh số trong ngắn hạn nhưng không thể tạo được đà tăng doanh thu và lợi nhuận trong dài hạn.

Kỹ thuật xúc tiến bán hàng có thể áp dụng với tất cả các thành viên trong kênh marketing và bán hàng. Ngoài ra, các hãng sản xuất có thể sử dụng các phương pháp xúc tiến thương mại để thúc đẩy sản phẩm của mình tới trung gian tiêu thụ. Hoạt động xúc tiến thường được sử dụng có chọn lọc. Các kỹ thuật xúc tiến bán hàng hướng tới khách tiêu dùng có thể bao gồm các hình thức sau : phiếu giảm giá, hoàn trả tiền, hàng mẫu, gói khuyến mại, ưu đãi, cuộc thi có thưởng, rút thăm trúng thưởng và quảng cáo trên các vật dụng... Các biện pháp xúc tiến hướng tới trung gian phân phối gồm có giảm giá thương mại, quảng cáo tại điểm mua hàng, hội chợ thương mại, các hình thức khuyến khích nhà bán lẻ, các cuộc thi bán hàng và các chương trình đào tạo.

### Các biện pháp xúc tiến bán hàng dành cho người tiêu dùng

Trong lĩnh vực xúc tiến, người bán hàng sử dụng tất cả các hình thức xúc tiến bán hàng, bao gồm các trò chơi, cuộc thi có thưởng, rút thăm trúng thưởng, và phiếu giảm giá để thuyết phục khách hàng mới cũng như khách hàng hiện tại dùng thử sản phẩm. Các biện pháp xúc tiến này khuyễn khích hành vi mua lặp lại thông qua hình thức tăng quà cho khách hàng hiện tại, thúc đẩy khách hàng mua các sản phẩm bổ sung lẫn nhau và mua ngẫu hứng nhiều hơn. Hoạt động này cũng thu hút sự chú ý của người tiêu dùng giữa vô vàn quảng cáo khác nhau.

Điều quan trọng là, người bán hàng cần sử dụng các chương trình xúc tiến bán hàng có chọn lọc, nếu họ lạm dụng, người tiêu dùng bắt đầu mong đợi giảm giá cho mọi thời điểm, mà điều này cuối cùng sẽ làm giảm giá trị thương hiệu.

### Phiếu giảm giá và hoàn tiền

Phiếu giảm giá (coupon), hình thức xúc tiến bán hàng được sử dụng rộng rãi nhất, đưa ra một mức chiết khấu trên giá mua của hàng hóa và dịch vụ. Người tiêu dùng có thể sử dụng phiếu giảm giá tại cửa hàng bán lẻ, các cửa hàng này sẽ nhận

được mệnh giá của phiếu giảm giá cộng với một khoản phí xử lý từ nhà vận hành. Việc sử dụng phiếu giảm giá đã phần nào bị “cắt bớt” trong các năm gần đây do quyền lực của nhà bán lẻ tăng lên, và các quy tắc kế toán phức tạp hơn, khiến hoạt động phát hành phiếu giảm giá đối với một số công ty không còn hấp dẫn như trước. Thêm vào đó, người tiêu dùng nhận được nhiều phiếu giảm giá có thể không sử dụng hết.

Thư, tạp chí, báo, tờ rơi gửi kèm và Internet là những hình thức tặng phiếu giảm giá thông dụng. Hiện nay có thêm một kênh phân phát phiếu giảm giá mới vừa xuất hiện : điện thoại di động. Nhờ những tiến bộ trong công nghệ mã vạch, các nhà bán lẻ có thể tặng phiếu giảm giá theo công nghệ số hóa đến người sử dụng điện thoại di động, những người này có thể sử dụng các phiếu giảm giá bằng thiết bị kỹ thuật số khi mua sắm. CoopMart là một trong các nhà bán lẻ tầm cỡ quốc gia đầu tiên áp dụng phương pháp này, và mô tả nó là một “lợi thế cạnh tranh” cho công ty.

**Hoàn tiền (refund hay rebate),** là việc trả lại tiền mặt cho những người tiêu dùng đưa ra bằng chứng là đã mua một hoặc nhiều sản phẩm. Việc hoàn tiền giúp các công ty kinh doanh sản phẩm có bao gói tăng tỷ lệ mua hàng, thúc đẩy khách hàng mua nhiều hơn, và tưởng thưởng cho người sử dụng sản phẩm. Mặc dù thấy thủ tục khoản hoàn tiền khá phiền toái, song số đông người tiêu dùng vẫn tham gia hình thức này.

### Sản phẩm mẫu, gói khuyến mãi và hàng tặng dùng thử

Các công ty Việt Nam hiện nay ngày càng ưa chuộng cách tiếp cận theo hướng “hãy thử sản phẩm rồi bạn sẽ thích” như một phương pháp hiệu quả để khiến người tiêu dùng thử và sau đó mua hàng hóa và dịch vụ. Tặng hàng mẫu (sampling) là một hình thức phát sản phẩm miễn phí nhằm mục tiêu bán được hàng trong tương lai. Sản phẩm mẫu có thể được phát đến tận nhà, bằng thư, gửi trực tuyến, thông qua sự kiện giới thiệu sản phẩm tại các cửa hàng hoặc tại các sự kiện nổi bật, hoặc bằng cách đóng gói kèm với sản phẩm khác.

Biện pháp tặng hàng mẫu có tỷ lệ phản hồi cao hơn so với hầu hết các loại hình xúc tiến khác. Trong các siêu thị của Việt Nam, ước tính có hàng triệu người tiêu dùng nhận được hàng mẫu của một số loại hàng hóa nhất định mỗi quý, và một phần ba số đó thực hiện việc mua thử sản phẩm trong cùng chuyến mua sắm.

Với việc tặng hàng mẫu, các công ty có thể tiếp cận được nhóm khách hàng mục tiêu tiềm năng, và chắc chắn rằng sản phẩm đến được với họ. Biện pháp tặng hàng mẫu là một cách đặc biệt hữu ích để quảng bá sản phẩm mới hoặc sản phẩm khác lạ do mang lại cho người tiêu dùng trải nghiệm sản phẩm trực tiếp. Hoạt động này cũng gây nên sự thán phục, hay còn được gọi là hiện tượng “Ôi chao !”. Mới đây, một nhóm các kiến trúc sư, nhà thiết kế và nhà thầu ở Saigon đã cùng nhau tổ chức một sự kiện kéo dài mười ngày có tên gọi “Tập sự thiết kế tại chỗ”. Tại đây họ cung cấp dịch vụ tư vấn thiết kế miễn phí trong nửa giờ cho mỗi khách hàng trẻ tuổi. Các chuyên gia này đã lên kế hoạch tổ chức sự kiện vào thời gian vốn là giai đoạn thấp điểm trong ngành xây dựng : một thời điểm rất hữu ích để tập trung vào việc phát triển kinh doanh. Hàng trăm danh thiếp đã được trao đổi cũng như nhiều mối liên hệ được tạo

dựng trong sự kiện độc nhất vô nhị này.

Nhược điểm chủ yếu của hình thức tặng hàng mẫu là chi phí cao. Công ty không chi phải cho đi một số lượng sản phẩm có thể tạo nên doanh thu nếu bán theo cách thông thường, mà thực tế là thị trường cũng tạm lắng cho đến khi người tiêu dùng sử dụng hết sản phẩm mẫu.

Gói khuyến mại (bonus pack) là hình thức đóng gói sản phẩm đặc biệt kèm theo khối lượng tặng thêm với mức giá không đổi. Ví dụ như, gần đây người mua có thể mua 3 bánh xà phòng Camay với mức giá của 2 bánh xà phòng, và P&G Việt Nam đã tặng dung tích dầu gội và dầu xả mà vẫn giữ nguyên mức giá như kích cỡ thông thường. Hàng tặng ưu đãi (premium) là các sản phẩm miễn phí hoặc được giảm giá khi mua kèm với các sản phẩm khác. Ví dụ, hãng Pantene thường gắn một chai tao nếp tóc loại nhỏ kèm với các sản phẩm chăm sóc tóc khác. Hình thức ưu đãi đã chứng tỏ hiệu quả trong việc khích lệ người tiêu dùng thử sản phẩm mới hoặc nhãn hiệu khác. Một sản phẩm ưu đãi nên có sự kết nối với sản phẩm hoặc nhãn hiệu đi kèm. Ví dụ như, một cơ sở chuyên cung cấp dịch vụ sửa sang nhà cửa nên tặng dây đeo miễn phí cho khách hàng.

### Cuộc thi có thưởng và rút thăm có thưởng

Các công ty thường tài trợ cho các cuộc thi có thưởng và rút thăm trúng thưởng để giới thiệu hàng hóa và dịch vụ mới, cũng như thu hút thêm khách hàng. Cuộc thi có thưởng (contest) yêu cầu thí sinh hoàn thành một nhiệm vụ như giải một bài xếp hình hoặc trả lời một số câu hỏi trắc nghiệm đơn giản, đồng thời có thể cũng yêu cầu người tham gia phải có bằng chứng là đã mua hàng. Bên cạnh đó, hình thức rút thăm trúng thưởng (sweepstake) chọn người chiến thắng một cách ngẫu nhiên, do đó người tham dự không nhất thiết phải mua sản phẩm. Các hình thức rút thăm trúng thưởng có vẻ thông dụng với người tiêu dùng hơn là các cuộc thi có thưởng vì người tiêu dùng không phải bỏ ra nhiều công sức để tham dự. Các công ty Việt Nam cũng thích sử dụng hình thức rút thăm trúng thưởng vì tiết kiệm chi phí triển khai và số lượng người chiến thắng được xác định trước. Với một số cuộc thi có thưởng, các nhà tài trợ không thể dự đoán chính xác số lượng người sẽ hoàn thành câu đố hoặc thu thập đúng số lượng các biểu tượng yêu cầu từ thẻ cào.

Các công ty Việt Nam đang có xu hướng tăng cường tổ chức các cuộc thi có thưởng và rút thăm trúng thưởng trên Internet vì loại hình này có chi phí tương đối thấp, đồng thời lại có khả năng cung cấp dữ liệu tức thì. Tương tác cũng là một phần quan trọng của trải nghiệm trực tuyến : Khi người tiêu dùng tham gia nhiều hơn vào các cuộc thi có thưởng hoặc rút thăm trúng thưởng, họ cũng xây dựng mối quan hệ với các sản phẩm của công ty.

### Quảng cáo trên các vật dụng

Nguồn gốc của quảng cáo trên các vật dụng bắt nguồn từ xa xưa, khi các nghệ nhân tặng cho khách hàng tiềm năng những chiếc móc gỗ mang tên mình, những chiếc móc gỗ này có thể gắn vào tường dùng làm móc treo áo giáp. Để quảng cáo trên các

vật dụng, các công ty có thể in tên của mình lên một loạt các sản phẩm. Điều này được thực hiện khi mà báo chí và các cửa hàng in ấn tìm kiếm những phương pháp mới để có thêm doanh thu từ việc bán các sản phẩm đắt đỏ của mình. Ngày nay, bất cứ ai cũng có thể đang sở hữu một chiếc mũ hoặc áo phông có tên hoặc logo của một công ty, một tổ chức, hay một sản phẩm in trên đó.

Quảng cáo trên các vật dụng (specialty advertising) là một kỹ thuật xúc tiến bán hàng đưa tên, địa chỉ, thông điệp của công ty quảng cáo lên các vật dụng có ích, sau đó tặng chúng cho khách hàng mục tiêu. Các sản phẩm có thể mặc trên người được sử dụng phổ biến nhất, chiếm gần 1/3 doanh số quảng cáo trên các vật dụng. Bút, cốc, đồ thủy tinh, và lịch là các hình thức phổ biến khác.

Quảng cáo trên các vật dụng giúp cung cấp thông điệp quảng cáo và hoạt động bán hàng được thực hiện trước hoặc sau đó. Người tiêu dùng thích những tặng phẩm này và chúng có thể tạo ra phản hồi mạnh mẽ hơn, mang lại doanh thu bán hàng cao gấp ba lần so với hình thức gửi thư trực tiếp. Công ty sử dụng hình thức xúc tiến này để quảng bá các sự kiện khai trương cửa hàng và các sản phẩm mới, tạo động lực cho nhân viên bán hàng, tăng số lượng khách đến thăm gian trưng bày trong các cuộc triển lãm thương mại và làm cho khách hàng nhớ đến các sản phẩm của mình.

### **Các biện pháp xúc tiến hướng đến trung gian thương mại**

Kỹ thuật xúc tiến bán hàng cũng có thể đóng góp hiệu quả cho những chiến dịch tiếp cận tới các nhà bán lẻ và bán buôn. Xúc tiến thương mại (trade promotion) là hoạt động xúc tiến nhằm thu hút các trung gian marketing, chứ không phải người tiêu dùng cuối cùng. Công ty sử dụng công cụ xúc tiến thương mại trong chiến lược đầy, thông qua việc khuyến khích các trung gian tiêu thụ nhận thêm sản phẩm mới, tiếp tục bán các sản phẩm hiện tại và quảng bá tiêu thụ cả hai loại sản phẩm này một cách hiệu quả tới người tiêu dùng. Một công ty điển hình thường chi tiêu khoảng một nửa ngân sách xúc tiến cho hoạt động xúc tiến thương mại - tương ứng với số tiền dành cho quảng cáo kết hợp với xúc tiến bán hàng hướng tới người tiêu dùng. Các hình thức xúc tiến thương mại thành công thường sử dụng các biện pháp khuyến khích bằng tài chính. Những biện pháp này đòi hỏi phải quy định thời gian cẩn thận, phải chú ý đến chi phí cũng như dễ thực hiện đối với nhà bán lẻ. Chúng cần mang lại kết quả nhanh chóng và tăng doanh thu bán lẻ.

### **Giảm giá thương mại**

Trong số các phương pháp xúc tiến thương mại thì phương pháp phổ biến nhất là giảm giá thương mại (trade allowance) - đây là hình thức đưa ra những ưu đãi tài chính đặc biệt cho nhà bán buôn và bán lẻ đã mua hoặc quảng bá cho những sản phẩm cụ thể. Các chương trình này có nhiều hình thức khác nhau. Biện pháp giảm giá mua chiết khấu sẽ giảm trừ cho các nhà bán lẻ theo giá hàng hóa mua vào. Loại hình này bao gồm giảm giá ngoài hóa đơn, thông qua đó nhà bán lẻ được giảm trừ một khoản quy định từ các hóa đơn của mình hoặc nhận hàng miễn phí, chẳng hạn như miễn phí cho mỗi đơn hàng mua sắm sản phẩm. Khi một nhà sản xuất đưa ra hình thức giảm giá

thương mại nghĩa là nhà sản xuất đồng ý trả cho các nhà bán lẻ một số tiền nhất định để trang trải cho chi phí trưng bày hàng hóa xúc tiến đặc biệt hay quảng cáo mở rộng tập trung vào sản phẩm của nhà vận hành. Mục đích là để tăng doanh thu bán hàng tiêu dùng bằng cách khuyến khích các trung gian tiêu thụ quảng bá sản phẩm một cách hiệu quả. Một số nhà bán lẻ yêu cầu nhà cung cấp phải trả phí giữ chỗ sản phẩm trước khi họ đồng ý nhận sản phẩm mới. Các khoản phí này đảm bảo sản phẩm sẽ có không gian trưng bày trong cửa hàng. Cách thực hành này khá phổ biến trong các chuỗi siêu thị lớn như Lotte Mart. Các nhà bán lẻ cho rằng các khoản phí<sup>5</sup> này là cần thiết để trang trải cho chi phí phát sinh trong quá trình bán sản phẩm, chẳng hạn như thiết kế lại không gian trưng bày và giá để hàng, thiết lập và quản trị hệ thống kiểm soát, quản trị hàng tồn kho, cũng như những rủi ro tiềm ẩn khi lưu giữ sản phẩm mới.

### Quảng cáo tại địa điểm mua hàng

Hoạt động trưng bày sản phẩm hoặc các hình thức xúc tiến khác gần khu vực mua sắm thực tế là hình thức quảng cáo tại điểm mua hàng (point-of-purchase (POP) advertising). Phương pháp xúc tiến bán hàng này xuất phát từ thực tế rằng gần hai phần ba số người mua hàng đưa ra quyết định mua hàng khi đi nhìn ngắm tại cửa hàng, do đó hoạt động này khuyến khích các nhà bán lẻ cải tiến việc trưng bày hàng hóa. Nhà cung cấp hỗ trợ nhà bán lẻ bằng cách tạo ra những không gian trưng bày được thiết kế đặc biệt nhằm thúc đẩy doanh số của các mặt hàng khuyến mãi.

Các gian hàng này thường xuất hiện ở hai đầu của lối đi chính trong siêu thị. Khi đi siêu thị, bạn có thể nhìn thấy những gian quảng cáo tại điểm mua hàng cho các sản phẩm như dầu Tường An, kem chống nắng Sunscreen, hoặc pin Duracell. Các nhà bán lẻ có phong cách kho hàng như Staples và Kmart thường xuyên sử dụng kỹ thuật quảng cáo tại điểm bán. Các gian hàng điện tử - công cụ cho phép người tiêu dùng đặt mua những mặt hàng không có sẵn trong cửa hàng - đã bắt đầu làm thay đổi cách thức quảng cáo tại điểm bán hàng, khi những người sáng tạo ra hình thức trưng bày này tìm cách lôi kéo khách hàng tham gia tích cực hơn hoặc giúp họ tiêu khiển.

### Hộp 4.5 : Quảng cáo tại cửa hàng – Công cụ xúc tiến và bán hàng.

Số liệu đầu năm 2016 của Deloitte cho thấy, có đến 86 % các nhà bán lẻ Việt Nam xác nhận rằng đầu tư cho quảng bá cửa hàng (shopper marketing) đạt được hiệu quả cao hơn so với hoạt động khác tại điểm bán hay điểm mua hàng.

Nghiên cứu của công ty AC Nielsen nghiên cứu thị trường Việt Nam cho biết có đến 85% người Việt đi mua hàng thường nhận rằng các yếu tố bên trong cửa hàng ảnh hưởng đến quyết định chọn nhãn hàng. Do đó việc dẫn dắt người tiêu dùng đến cửa hàng là chìa khóa để mở ra cánh cửa bán hàng cho các công ty bán lẻ Việt Nam. Các công ty Việt Nam thường cho rằng họ phải cung cấp được

<sup>5</sup> Tham khảo thêm minh họa ở chương 5, trang 193 sách “Marketing hiện đại”, Lưu Đan Thọ, NXB Tài Chính, năm 2015.

các sản phẩm và dịch vụ tốt để tăng khả năng cạnh tranh, nhưng phần lớn lại xem nhẹ tầm quan trọng của việc thiết kế và quảng cáo tại cửa hàng.

Các cửa hàng Việt Nam đôi khi vẫn bỏ qua những góc trống hoặc không có kế hoạch sử dụng triệt để không gian.

Nghiên cứu khảo sát cho thấy 85 % người đi mua hàng Việt Nam thú nhận rằng các yếu tố bên trong cửa hàng ảnh hưởng đến quyết định việc họ chọn nhãn hàng nào.

*Trong khi đó*, theo số liệu từ Tony & Milk (Shopper marketing Revolution 2016) thì có đến 70 % ngân sách đầu tư tại điểm bán là không đạt hiệu quả. *Dưới đây là* các gợi ý giúp cho các nhãn hàng và nhà bán lẻ đạt được hiệu quả tốt hơn trong việc bán hàng.

### **1. Điểm cung cấp thông tin và tiện ích tại điểm mua hàng**

Quan điểm quảng bá tại địa điểm mua hàng tập trung vào việc bán được hàng sẽ mau chóng mất đi hiệu quả. Người đi mua hàng ngày nay có nhiều cơ hội để mua được món hàng một cách có lợi nhất. *Do đó*, cung ứng và marketing phải đồng hành lâu dài với người mua hàng để giúp họ mua được món hàng hiệu quả nhất và ưng ý nhất.

Trung bày tại sảnh, hành lang và những nơi có không gian rộng, giúp cung cấp thông tin chi tiết về sản phẩm, các chương trình, sự kiện tại điểm bán.

Việc cung cấp thông tin có ích cho người đi mua hàng là xu thế mới mà các chuyên gia marketing và các nhà bán hàng tại quầy của Việt Nam đang nhận lấy trách nhiệm. Cách bố trí mặt bằng sẽ ảnh hưởng nhiều đến cơ hội cho người đi mua hàng tiếp cận nhãn hàng. Công nghệ số đã tạo ra nhiều ứng dụng phần cứng lẫn phần mềm để giúp người mua offline có thể tương tác cùng lúc với nhiều cửa hàng khác để tìm kiếm lợi ích khi mua hàng. Hãy tìm cách bắt người đi mua hàng dừng chân ghé vào điểm bán.

Việc bố trí các màn hình cảm ứng có thể truy cập được Internet tốc độ cao cần thiết để phục vụ người đi mua sắm tìm kiếm thông tin mà họ quan tâm. Phát triển QR code là một ứng dụng tuyệt vời giúp người đi mua hàng tiếp cận thông tin sản phẩm của nhãn hiệu một cách đơn giản và nhanh chóng hơn.

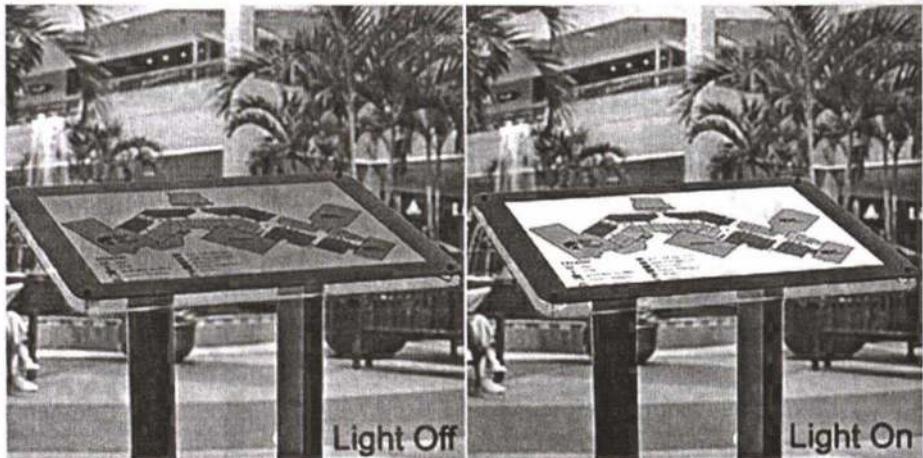
Mỹ thuật kiến trúc bên ngoài, cách bài trí mặt tiền cửa hiệu, thông tin phục vụ tra cứu ngay trước cửa hàng, thậm chí ngay trước bãi đậu xe có thể thúc giục người đi mua hàng dừng chân vì tò mò hay để tham khảo các thông tin mà họ quan tâm.

Việc bố trí ánh sáng không chính xác đến hệ thống điều hòa nhiệt độ được thiết sai có thể phải tốn rất nhiều tiền để sửa chữa và thiết kế lại làm gián đoạn công việc kinh doanh.



**Giá đỡ tablet hiển thị thông tin, sử dụng trong việc cung cấp thông tin cần thiết, nổi bật của sản phẩm.**

Ngày nay khi đi mua hàng tại một điểm mua sắm nào đó mà không có các màn hình cảm ứng có thể truy cập được Internet tốc độ cao, giúp người đi mua sắm tìm kiếm thông tin mà họ quan tâm thì khách hàng dễ cảm thấy như thiếu vắng cái gì đó. Quả thật, QR code là một ứng dụng tuyệt vời để thông tin sản phẩm của nhãn hiệu trong kỷ nguyên Internet.



**Bảng hướng dẫn bên ngoài điểm bán, cửa hàng thu hút người đi mua sắm từ phía bên ngoài.**

Ngoài những vật phẩm truyền thống tại điểm bán, việc bố trí các màn hình cảm ứng có thể truy cập được Internet tốc độ cao rất cần thiết để phục vụ người đi mua sắm tìm kiếm thông tin mà họ quan tâm. Phát triển QR code là một ứng dụng tuyệt vời giúp người đi mua hàng tiếp cận thông tin sản phẩm của

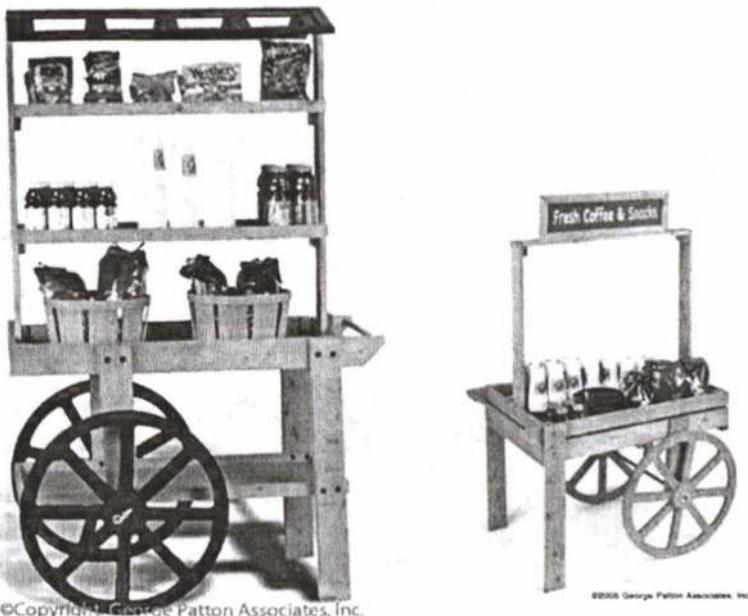
nhấn hiệu một cách đơn giản và nhanh chóng. Người làm shopper marketing Việt Nam hoàn toàn có thể sử dụng QR code cho cùng mục đích tại nơi bán lẻ.

Vận dụng Facebook, Pinterest, Twitter... bằng cách tổ chức thông kê mức độ quan tâm của cư dân mạng, gia công kết quả thông kê để người đi mua hàng có thể dễ dàng tìm kiếm và đánh giá thông tin cho việc chọn mua.

## 2. Tạo ra môi trường trải nghiệm cho người mua

Kỷ nguyên Internet bùng nổ trong thập kỷ qua đã thổi một làn gió mới làm cho thói quen mua sắm của người tiêu dùng thay đổi nhanh chóng. Các nhà bán lẻ nhận ra rằng lưu lượng khách đến cửa hàng để tìm hiểu và mua hàng đã giảm sút đáng kể mấy năm qua.

Để đổi phó lại điều này, các nhà bán lẻ Việt Nam năng động đã biến cửa hàng thành nơi trải nghiệm mua sắm. Không còn hiếm nữa, nhiều cửa hàng sách, cà phê, cửa hàng thực phẩm, thời trang, cửa hàng bán dụng cụ massage đưa thêm các hoạt động giải trí, giao lưu, biểu diễn thời trang, báo cáo chuyên đề và thư giãn vào trung tâm mua sắm của mình.



### Kệ trưng bày sản phẩm kiểu dáng độc đáo.

Mô hình cà phê sách với hoạt động giới thiệu sách hay giao lưu với tác giả của nhà sách Kinh Tế Tuần Minh; mô hình Maximart, Coopmart với các hoạt động văn nghệ múa bên trong trung tâm mua sắm; hay dịch vụ thư giãn miễn phí của các cửa hàng bán dụng cụ massage... là những ví dụ điển hình thành công của việc trưng bày bắt mắt trong bán lẻ.

Mặc nhiên việc quảng cáo và bài trí cửa hàng, tạo không khí hào hứng tại điểm bán để thu hút người mua là việc cần làm. Trở về cơ bản - bao bì sản phẩm đóng vai trò quan trọng để xây dựng hình ảnh và niềm tin của người tiêu dùng. Đối với việc quảng cáo tại điểm bán, ngoài những chức năng cơ bản, bao bì còn có vai trò thu hút sự chú ý, làm nổi bật trong đám đông.

Planogram là một khái niệm về cách thức để tổ chức cửa hàng và sắp xếp bài trí sản phẩm của nhãn hàng. Việc thiết kế các quầy kệ sao cho bắt mắt, hiện đại và thuận tiện cho việc sờ mó sản phẩm là những tiêu chí cần có khi thực hiện việc trưng bày và quảng cáo.

Ngoài những POSM truyền thống, những phương tiện trưng bày bằng kỹ thuật số cần được vận dụng khai thác để giúp cho người đi mua có những trải nghiệm tốt tại các điểm mua hàng.

### **Hội chợ thương mại**

Công ty tham gia vào các hội chợ thương mại (trade show) để tác động đến các trung gian tiêu thụ và các thành viên khác của kênh phân phối. Các chương trình này thường do hiệp hội thương mại ngành tổ chức; và chúng thường nằm trong khuôn khổ của các cuộc họp hoặc hội nghị hàng năm của hiệp hội. Trong dịp này, người bán hàng trưng bày và thuyết minh sản phẩm trước những người tham dự. Những ngành thường tổ chức hội chợ thương mại là đồ dùng thể thao, trang thiết bị y tế, xe ô tô, đồ điện tử, quần áo và đồ dùng nội thất... Khối ngành dịch vụ thì có dịch vụ tạo kiểu tóc, chăm sóc sức khỏe, du lịch, và nhượng quyền kinh doanh nhà hàng.

Do hội chợ thương mại thường có phí tham gia, nên công ty phải đánh giá giá trị của các hội chợ này trên một số tiêu chí như khả năng thực hiện bán hàng trực tiếp, những thay đổi trong nhận thức về sản phẩm, khả năng xây dựng hình ảnh, đóng góp bất kỳ vào công tác truyền thông marketing của công ty. Hội chợ thương mại tạo cơ hội đặc biệt hiệu quả để giới thiệu sản phẩm mới và tạo đầu mối bán hàng (sales lead). Một số loại hội chợ thương mại tiếp cận người tiêu dùng cuối cùng cũng như các thành viên trong kênh. Ví dụ, các hội chợ thương mại đồ dùng nội thất, xe ô tô cho phép người bán hàng trưng bày và giới thiệu đồ dùng trang trí nhà cửa, sản phẩm giải trí và các mặt hàng tiêu dùng khác tới toàn thể cộng đồng.

### **Chế độ ưu đãi cho các trung gian phân phối, các cuộc thi đấu và chương trình đào tạo**

Nhà vận hành cũng thường triển khai các chương trình ưu đãi và thi đấu cho trung gian phân phối để thưởng cho nhà bán lẻ và nhân viên bán được hàng, và nói chung thi là để xúc tiến cho những sản phẩm cụ thể. Các thành viên này của kênh phân phối nhận được các hình thức ưu đãi do đã thực hiện các hoạt động liên quan đến chương trình xúc tiến và có thể giành chiến thắng trong các cuộc thi bằng cách đạt mục tiêu doanh số bán hàng. Các nhà vận hành có thể đưa ra các giải thưởng lớn cho trung gian tiêu thụ như chuyến du lịch đến những nơi hấp dẫn. Tiền thưởng bán hàng

(push money) - mà các nhà bán lẻ thường gọi là spiffs - là một biện pháp khuyến khích khác, đây là khoản tiền mặt thường cho nhân viên bán lẻ trên mỗi đơn vị sản phẩm mà họ bán được. Lợi ích này gia tăng khả năng nhân viên cố gắng thuyết phục một khách hàng mua sản phẩm của công ty, thay vì một nhãn hàng cạnh tranh.

Đối với các sản phẩm đắt tiền và phức tạp hơn, các nhà vận hành thường tổ chức các khóa đào tạo chuyên môn cho nhân viên bán lẻ. Nền tảng thông tin này giúp các nhân viên bán hàng giải thích đặc tính, lợi thế cạnh tranh, và các thông tin khác cho người tiêu dùng. Hoạt động đào tạo có thể được thực hiện dưới khá nhiều hình thức : đại diện bán hàng của nhà vận hành có thể tiến hành đào tạo trong các cuộc gặp mặt bán hàng thông thường, hoặc công ty có thể phân phát sách báo và DVD.

### **Bán hàng cá nhân và quản trị quan hệ khách hàng**

Các bước trong quy trình bán hàng vừa mô tả ở trên là tập trung vào giao dịch – nhằm giúp nhân viên bán hàng chốt giao dịch. Nhưng trong hầu hết mọi trường hợp, các công ty không chỉ đơn thuần tìm kiếm một cuộc mua bán. Họ muốn phục vụ khách hàng về lâu dài qua mối quan hệ song phương sinh lợi. Lực lượng bán hàng thường đóng vai trò quan trọng trong xây dựng quan hệ khách hàng.

Ngày nay, các khách hàng lớn thích các nhà cung cấp có thể cùng họ làm việc lâu dài để cung ứng một nhóm sản phẩm và dịch vụ được điều tiết tới nhiều địa điểm. Với các khách hàng này, cuộc mua bán đầu tiên chỉ là bắt đầu cho mối quan hệ. Đáng tiếc là nhiều công ty Việt Nam lại làm ngơ các thực tế này về tận dụng cơ hội xây dựng mối quan hệ. Họ bán sản phẩm thông qua các lực lượng bán hàng khác nhau, mỗi bên chốt những cuộc mua bán riêng lẻ. Nhân viên kỹ thuật của họ không sẵn lòng dành thời gian huấn luyện cho khách hàng. Những nhân viên kỹ sư, thiết kế và vận hành có thể mang thái độ “công việc của chúng tôi là chi tạo ra sản phẩm tốt, còn bán hàng là công việc của nhân viên bán hàng”. Nhân viên bán hàng của họ tập trung đầy sản phẩm cho khách hàng thay vì lắng nghe và đưa ra giải pháp cho khách hàng. Tuy nhiên, những công ty định hướng xây dựng mối quan hệ dài lâu với khách hàng lại nhận ra rằng việc chinh phục và giữ chân được khách hàng đòi hỏi nhiều yếu tố hơn thay vì chỉ tạo ra sản phẩm tốt, hướng lực lượng bán hàng đến việc chốt nhiều giao dịch bán hàng. Nếu chỉ chăm chăm chốt giao dịch và nắm bắt các cuộc làm ăn ngắn hạn, công ty có thể làm điều đó đơn giản hơn bằng cách giảm giá mạnh để đánh bại đối thủ cạnh tranh. Thay vào đó, hầu hết các công ty đều muốn nhân viên bán hàng thực hiện *bán giá trị* - mô tả và truyền tải giá trị khách hàng vượt trội, nắm bắt kết quả từ giá trị công bằng cho cả khách hàng tiêu dùng lẫn công ty.

Đáng tiếc là trong áp lực và sự căng thẳng phải chốt giao dịch để đạt được doanh số bán hàng – đặc biệt là trong giai đoạn nền kinh tế gặp nhiều khó khăn như hiện nay – nhân viên bán hàng thường hay chọn cách dễ dàng nhất là giảm giá thay vì bán giá trị. Thủ thách cho nhà quản trị bán hàng là biến đổi nhân viên bán hàng từ những người biện hộ cho khách hàng, luôn đòi hỏi về yêu cầu giảm giá thành những người biện hộ cho công ty, ủng hộ giá trị “bán giá trị và mối quan hệ thay vì giá”.

### **Khó khăn trong triển khai dịch vụ chăm sóc khách hàng.**

Chăm sóc khách hàng tốt nhất luôn là mong muốn của không ít người bán hàng, tuy nhiên để có được một dịch vụ chăm sóc khách hàng hoàn hảo lại không phải dễ dàng. Yếu tố khó khăn cho các người bán hàng đôi khi không nằm ở chi phí mà lại là khả năng thay đổi, tùy biến các dịch vụ cho phù hợp với nhu cầu cá nhân của từng đối tượng khách hàng. Một dịch vụ có thể đem lại rất nhiều niềm vui, sự hứng khởi cho nhóm khách hàng nào đó nhưng lại không gây được ấn tượng gì cho các khách hàng khác. Vì vậy, không có gì sai khi khẳng định dịch vụ chăm sóc khách hàng là yếu tố mang tính cảm giác, cần được *cá nhân hóa và tùy biến theo tình huống thực tế*.

Vậy làm thế nào để người bán hàng có thể biết được khách hàng cần những gì ở dịch vụ chăm sóc khách hàng ? Điều này phụ thuộc rất nhiều yếu tố, chẳng hạn như khách hàng của công ty là ai, kỳ vọng của họ là gì, họ đã có cảm nhận gì đối với công ty cũng như của nhân viên bán hàng. Rất nhiều người bán hàng nhận thấy sự khó khăn trong việc phải cung cấp những dịch vụ chăm sóc khách hàng khác nhau, thay đổi theo từng đối tượng nhằm xây dựng mối quan hệ giữa người bán hàng với khách hàng. Không chỉ vậy, người bán hàng thường có cách nhìn rất đơn giản với công việc chăm sóc khách hàng, chỉ nghĩ đến việc phải trả lời điện thoại sau 20 giây, hay cung cấp hàng hóa đầy đủ và kịp thời cho khách hàng, mà không nghĩ đến việc phải tìm hiểu những cảm nhận thật sự của khách hàng đối với công ty.

Về phía khách hàng, họ không chỉ mong nhận được những dịch vụ giá trị gia tăng từ công ty, mà còn quan tâm đến việc họ có thể liên hệ được với người bán hàng dễ dàng hay không, liệu các sự cố họ gặp phải có được giải quyết một cách nhanh chóng hay không. Không chỉ vậy, khách hàng còn đánh giá một dịch vụ tốt theo cách đối xử của nhân viên bởi cung cách phục vụ của nhân viên sẽ phản ánh một phần chất lượng dịch vụ chăm sóc khách hàng. Tất cả những yếu tố này sẽ ảnh hưởng đến cảm xúc của khách hàng : vui hay buồn, hài lòng hay thất vọng,... Và người bán hàng nên nhớ rằng cảm xúc đóng vai trò quan trọng trong quyết định mua hàng.

Bên cạnh đó, dịch vụ chăm sóc khách hàng phải là một “sản phẩm” trọn vẹn, tổng hợp. Khó khăn cho người bán hàng là việc phải kết hợp hoạt động giữa các bộ phận khác trong công ty, từ bộ phận R&D, marketing, bán hàng cho đến bộ phận chăm sóc khách hàng nhằm xây dựng các chiến phù hợp. Dịch vụ chăm sóc khách hàng tốt thể hiện sự nhất quán trong hoạt động của một công ty, nhờ vậy mà khách hàng không phải mất nhiều thời gian chờ đợi hay mất công đi gặp hết bộ phận này đến bộ phận khác khi có vấn đề cần giải quyết.

Dịch vụ chăm sóc khách hàng không dễ dàng được chuẩn hóa, bởi khách hàng không phải ai cũng giống nhau, họ luôn có nhu cầu khác nhau cần được quan tâm đặc biệt. Để có được một dịch vụ chăm sóc khách hàng hoàn hảo, có được khách hàng trung thành, công ty trước hết phải chấp nhận tính phức tạp trong việc triển khai dịch vụ, có được những chiến lược hiệu quả nhằm phát huy được những lợi thế cạnh tranh và cùng có uy tín nhãn hiệu, xây dựng niềm tin lâu dài cho khách hàng.

Ý nghĩa  
chiến lược



### của bán hàng thế kỷ XXI

Những nhân viên kinh doanh và bán hàng hiện đại ngày nay thuộc về một thế hệ mới. Ngoài việc tiếp thu những kinh nghiệm bán hàng truyền thống, vai trò của họ được tăng cường hơn nữa nhờ công nghệ. Tuy nhiên, như nhiều công ty Việt Nam đã nhận định, không gì có thể thay thế sức mạnh của bán hàng cá nhân trong việc thiết lập và xây dựng các mối quan hệ khách hàng trung thành và thân thiết.

Ngày nay, nhân viên bán hàng hiện đại là một mắt xích quan trọng để phát triển mối quan hệ giữa khách hàng và công ty. Họ truyền đạt nhu cầu của khách hàng và mong muốn của khách hàng đến các đồng nghiệp thuộc các bộ phận khác, thúc đẩy nỗ lực hợp tác trên toàn công ty nhằm cải thiện sản phẩm và thỏa mãn tốt hơn nhu cầu của các cá nhân trên thị trường mục tiêu. Đổi với nhân viên bán hàng cá nhân, lợi ích lớn nhất của công nghệ điện tử là khả năng chia sẻ kiến thức với những người cần thông tin, bao gồm khách hàng, nhà cung cấp và nhân viên khác.

Do khách hàng hiện nay sắc sảo hơn, đòi hỏi giao dịch nhanh hơn và chi phí thấp hơn, nên người bán hàng hiện đại phải nhanh chóng và sáng tạo khi tìm kiếm giải pháp cho các vấn đề của khách hàng. Vòng đời sản phẩm đang quay nhanh hơn, và những khách hàng hay đòi hỏi dễ chuyển sang sử dụng sản phẩm của công ty khác. Nhận thức được tác động lâu dài của việc duy trì sự hài lòng của khách hàng, so với việc làm khách hàng không vừa ý - những khách hàng hài lòng sẽ tiếp tục mua sản phẩm và mua thêm những sản phẩm khác, đồng thời giới thiệu sản phẩm cho người khác, nên các tổ chức ngày càng chú trọng đến việc đào tạo lực lượng bán hàng để cung cấp dịch vụ khách hàng tốt hơn.

Các kỹ năng truyền thống của một nhân viên bán hàng gồm có khả năng thuyết phục, khả năng bán hàng và kiến thức về sản phẩm. Tuy nhiên, nhân viên bán hàng chuyên nghiệp ngày nay còn cần sở hữu kỹ năng giao tiếp và giải quyết vấn đề. Các thế hệ nhân viên bán hàng trước đây thường là người tự mình quyết định, nhân viên bán hàng chuyên nghiệp ngày nay có xu hướng là một thành viên của một nhóm, cũng như là người bảo vệ quyền lợi cho khách hàng mà họ đang giúp giải quyết vấn đề. Các nhân viên bán hàng hiện đại, chuyên nghiệp được trợ giúp rất nhiều bởi việc sử dụng đúng đắn cả hai hình thức, xúc tiến bán hàng hướng tới người tiêu dùng và xúc tiến thương mại dành cho các trung gian phân phối. Hoạt động xúc tiến bán hàng thường được đánh giá quá cao trong các cuộc thảo luận về quảng cáo. Các công ty thường phân bổ nhiều chi phí cho xúc tiến bán hàng, hơn là cho hoạt động quảng cáo. Hiệu quả rõ ràng của xúc tiến bán hàng khiến hoạt động này trở thành thành phần được người bán hàng sử dụng rộng rãi trong tổ hợp xúc tiến.

### Tổng kết mục tiêu và nội dung chương 4

#### Mô tả vai trò của người bán hàng trong thời đại ngày nay.

Người bán hàng hiện đại ngày nay có gắng xây dựng mối quan hệ lâu dài với khách hàng thông qua việc cung cấp dịch vụ khách hàng chất lượng, thay vì tìm cách nhanh chóng có được đơn hàng. Các công ty hiện đã bắt đầu tích hợp hệ thống máy tính và công nghệ truyền thông với các chức năng bán hàng, nên những cá nhân tham gia vào hoạt động bán hàng cá nhân sẽ có vai trò mở rộng hơn.

#### Mô tả bốn kênh bán hàng.

Bán hàng tại quầy (bán lẻ) được thực hiện tại địa điểm bán lẻ và thường liên quan đến việc cung cấp thông tin về sản phẩm cũng như thực hiện giao dịch mua hàng. Bán hàng tại địa chỉ của khách hàng là việc thực hiện các cuộc tiếp xúc bán hàng cá nhân với khách hàng. Trong những trường hợp nhất định, bán hàng qua điện thoại được sử dụng để cung cấp thông tin sản phẩm và giải đáp các câu hỏi của khách hàng. Bán hàng tại chỗ được thực hiện qua điện thoại, thư, và thương mại điện tử nhằm đảm bảo cung cấp dịch vụ bán hàng và sản phẩm liên tục cho khách hàng.

#### Mô tả các xu hướng chính trong hoạt động bán hàng cá nhân.

Các nhà bán hàng hiện đại ngày nay đang chuyển mình theo hướng bán hàng dựa trên mối quan hệ, bán hàng tư vấn và bán hàng theo nhóm. Bán hàng dựa trên mối quan hệ diễn ra khi một nhân viên bán hàng xây dựng được quan hệ đôi bên cùng có lợi với khách hàng trên cơ sở thường xuyên và lâu dài. Bán hàng tư vấn là đáp ứng nhu cầu của khách hàng thông qua việc lắng nghe khách hàng, hiểu và quan tâm đến những vấn đề của khách hàng, chú ý đến mọi chi tiết, đồng thời theo dõi mọi thông tin sau khi đã hoàn thành giao dịch bán hàng. Bán hàng theo nhóm xảy ra khi nhân viên bán hàng phối hợp với các chuyên gia từ các bộ phận chức năng khác trong công ty để thực hiện quy trình bán sản phẩm.

#### Xác định và mô tả ngắn gọn ba nhiệm vụ bán hàng cơ bản.

Xử lý đơn đặt hàng là công việc xử lý thông thường với một đơn đặt hàng. Đây là hoạt động đặc trưng cho các tinh huống bán hàng trong đó nhu cầu của khách hàng đã được thông báo và ghi nhận. Bán hàng sáng tạo là việc thuyết phục để khách hàng tiềm năng thấy được giá trị của hàng hóa hoặc dịch vụ đang được giới thiệu. Bán hàng thông qua hoạt động tư vấn đào tạo là bán hàng gián tiếp, chẳng hạn như gọi điện thăm hỏi và trợ giúp kỹ thuật hoặc hỗ trợ hoạt động.

#### Phác thảo bảy bước trong quy trình bán hàng.

Các bước cơ bản của quy trình bán hàng là : thăm dò và đánh giá khách hàng, tiếp cận, thuyết trình bán hàng, thuyết minh sản phẩm, xử lý phản bác của khách hàng, kết thúc và chăm sóc sau bán hàng.

#### Mô tả vai trò của xúc tiến bán hàng trong tổ hợp xúc tiến và xác định các

### **hình thức xúc tiến bán hàng khác nhau.**

Các biện pháp xúc tiến bán hàng bao gồm các hoạt động khác, ngoài bán hàng cá nhân, quảng cáo, và quảng bá, nhằm thúc đẩy khách hàng mua sản phẩm cũng như nâng cao hiệu quả bán hàng của các trung gian. Xúc tiến bán hàng là một thành phần tích hợp trong kế hoạch bán hàng tổng thể, nhằm tăng doanh thu và xây dựng giá trị thương hiệu. Hoạt động xúc tiến thường mang lại kết quả tốt nhất khi kết hợp với các hoạt động bán hàng khác. Các hoạt động xúc tiến hướng tới người tiêu dùng gồm tặng phiếu giảm giá, hoàn tiền, dùng thử sản phẩm mẫu, bán các gói khuyến mại, tặng hàng mẫu ưu đãi, tổ chức cuộc thi có thưởng và rút thăm trúng thưởng, và quảng cáo trên các vật dụng. Các hoạt động xúc tiến hướng tới các trung gian thương mại bao gồm giảm giá thương mại, quảng cáo tại điểm bán hàng (POP), hội chợ thương mại, các chế độ ưu đãi cho trung gian, các cuộc thi đấu và chương trình đào tạo.

### **Câu hỏi ôn tập và thảo luận**

1. Người bán hàng ngày nay tập trung vào vấn đề gì ? Giải thích và minh họa cụ thể từ các công ty Việt Nam.
2. Phân biệt bán hàng tại quầy và bán hàng tại địa chỉ của khách hàng ? Giải thích và minh họa cụ thể từ các công ty Việt Nam.
3. Phân biệt giữa bán hàng qua điện thoại gọi đến và bán hàng qua điện thoại gọi đi. Giải thích và minh họa cụ thể từ các công ty Việt Nam.
4. Xác định ba phương pháp chính trong hoạt động bán hàng cá nhân. Giải thích và minh họa cụ thể từ các công ty Việt Nam.
5. Trình bày các xu hướng bán hàng cá nhân. Giải thích và minh họa cụ thể từ các công ty Việt Nam. Hãy giải thích tại sao nói bán hàng xây dựng mối quan hệ là việc xây dựng tình bạn. Minh họa bằng tình huống từ các công ty Việt Nam.
6. Lý do cần phải xây dựng mối quan hệ người mua – người bán trên thị trường B2C. Giải thích và minh họa cụ thể từ các công ty Việt Nam.
7. Lý do cần phải xây dựng mối quan hệ người mua – người bán trên thị trường B2B. Giải thích và minh họa cụ thể từ các công ty Việt Nam.
8. Phân biệt giữa bán hàng dựa trên mối quan hệ và bán hàng tư vấn. Giải thích và minh họa cụ thể từ các công ty Việt Nam.
9. Hãy nêu ba nhiệm vụ chính của nhân viên bán hàng. Giải thích và minh họa cụ thể từ các công ty Việt Nam.
10. Hãy nêu ba bước xử lý đơn đặt hàng. Giải thích và minh họa cụ thể từ các công ty Việt Nam.
11. Xác định bảy bước của quy trình bán hàng. Giải thích và minh họa cụ thể từ các công ty Việt Nam.

12. Tại sao khâu chăm sóc sau bán hàng lại có vai trò quan trọng đến vậy trong hoạt động bán hàng ? Giải thích và minh họa cụ thể từ các công ty Việt Nam.

13. Định nghĩa xúc tiến bán hàng. Giải thích và minh họa cụ thể từ các công ty Việt Nam.

14. Xác định ít nhất bốn hình thức xúc tiến bán hàng hướng tới người tiêu dùng. Giải thích và minh họa cụ thể từ các công ty Việt Nam.

15. Xác định ít nhất ba hình thức xúc tiến thương mại hướng tới các trung gian phân phối. Giải thích và minh họa cụ thể từ các công ty Việt Nam.

17.\* Mỗi yếu tố sau đây : (Thị trường tập trung về mặt địa lý; Độ dài của các kênh trung gian phân phối; Mức độ phức tạp về mặt kỹ thuật của sản phẩm.) tác động ra sao đến quyết định nên tập trung vào hoạt động nào trong ba hoạt động : bán hàng cá nhân, quảng cáo đại chúng và xúc tiến bán hàng ? Bài tập này nên làm theo nhóm và thảo luận trên lớp sau đó.

18.\* Trong bốn kênh bán hàng sau đây : (Nhân viên kinh doanh tại cửa hàng bán lẻ điện tử Nguyễn Kim; Đại lý bất động sản Đất Việt; Lái xe theo tuyến chở đồ ăn nhẹ KFC (bán và phân phối sản phẩm đến các nhà tận nhà người tiêu dùng địa phương); Nhân viên hỗ trợ kỹ thuật của HP.) thì mỗi nhân viên bán hàng sẽ muốn sử dụng kênh nào nhất ? Tại sao ? Bài tập này nên làm theo nhóm và thảo luận trên lớp sau đó.

19.\* Bán hàng theo nhóm là gì ? Hãy nêu một tình huống của một công ty Việt Nam mà theo bạn việc áp dụng hình thức này sẽ hiệu quả. Bài tập này nên làm theo nhóm và thảo luận trên lớp sau đó.

20.\* Tại sao việc các nhân viên bán hàng hiểu quy trình xử lý đơn đặt hàng lại quan trọng, bắt kể họ bán hàng theo hình thức nào ? Bài tập này nên làm theo nhóm và thảo luận trên lớp sau đó.

21.\* Các biện pháp khuyến khích bán hàng có vai trò như thế nào ? Giả sử bạn được tuyển vào vị trí nhân viên bán hàng cho một công ty cung cấp các khóa học bồi dưỡng cho các kỳ thi để lấy chứng chỉ theo chuẩn. Bạn sẽ tìm đâu mối kinh doanh ở đâu ? Bài tập này nên làm theo nhóm và thảo luận trên lớp sau đó.

22.\* Bán chéo sản phẩm có thể là một cách hiệu quả để một công ty Việt Nam mở rộng hoạt động kinh doanh. Hãy tìm quảng cáo của một công ty Việt Nam mà bạn cho là có thể thu được lợi ích từ hoạt động bán chéo. Hãy chỉ ra cách thức công ty đó có thể cung cấp nhiều hàng hóa hoặc dịch vụ cho cùng một khách hàng. Sau đó, tạo ra một quảng cáo mới minh họa những sản phẩm đa dạng này. Bài tập này nên làm theo nhóm và thảo luận trên lớp sau đó.

23.\* Cùng với các sinh viên khác trong lớp, hãy chọn một trong các tình huống bán hàng dưới đây. Sau đó lần lượt hình dung các kịch bản sáng tạo để kết thúc giao dịch - một người đóng vai khách hàng và những người còn lại đóng vai nhân viên bán hàng. Bài tập này nên làm theo nhóm và thảo luận trên lớp sau đó.

a. Bạn là nhân viên bán hàng tại một đại lý xe hơi, một khách hàng tiềm năng vừa lái thử một trong những mẫu xe mới nhất. Bạn đã xử lý tất cả các lý do phản bác của khách hàng và thỏa thuận giá. Bạn không muốn khách hàng bỏ đi khi chưa đồng ý mua xe.

b. Bạn đang điều hành một công ty kinh doanh dịch vụ chăm sóc bãi cỏ, bạn đã gặp một số chủ nhà trong khu đô thị mới xây dựng Phú Mỹ Hưng. Ba người trong số họ đã đồng ý cho bạn thử triển khai dịch vụ. Bạn đang gặp người thứ tư và cũng muốn kết thúc cuộc gặp gỡ thành công.

24.\* Cà phê Trung Nguyên nổi tiếng với các sản phẩm cà phê đặc biệt, bán ở các cửa hàng bán lẻ như siêu thị và cửa hàng tiện lợi. Tuy nhiên, nếu đến một trạm y tế hoặc một showroom trưng bày xe hơi, bạn cũng nhìn thấy cà phê Trung Nguyên ở đó - trong những chiếc máy pha cà phê tự động từng cốc, sẵn sàng cho mọi người uống trong khi chờ đợi. Để có được điều này, các nhân viên bán hàng cá nhân đã phải làm việc với các nhà quản trị văn phòng, các bác sĩ và hay những người bán hàng có vị trí tương tự. Trong tình huống này, hoạt động bán hàng dựa trên mối quan hệ có vai trò gì ? Cà phê Trung Nguyên nên cung cấp loại hình đào tạo nào cho các đại diện bán hàng của mình ? Bài tập này nên làm theo nhóm và thảo luận trên lớp sau đó.

25. Xúc tiến bán hàng có vai trò như thế nào trong các hoạt động bán hàng ? Hình thức phát sản phẩm mẫu có những ưu điểm, nhược điểm gì ?

27. Xúc tiến thương mại là gì ? Mục tiêu của hoạt động này là gì ?

28.\* Là đại diện bán hàng cho một tổ chức gồm những nông dân đồng bằng sông Cửu Long sản xuất thực phẩm hữu cơ, bạn sẽ thực hiện bài thuyết trình bán hàng cho một chuỗi siêu thị quốc gia. Liệt kê những thông điệp quan trọng nhất mà bạn muốn trình bày và sau đó thực hiện phần thuyết trình bán hàng của bạn trước lớp.

29.\* Một mình hoặc cùng với các sinh viên khác, bạn hãy vào mạng và tra cứu thông tin về một số công ty như Vinamilk, Ford, hoặc Burger King để tìm hiểu các hình thức xúc tiến hướng tới người tiêu dùng mà các công ty này đang tiến hành cho các nhãn hiệu. Với tư cách là người tiêu dùng, bạn thấy những hình thức xúc tiến nào hấp dẫn nhất ? Tại sao ? Trình bày kết quả của bạn trước lớp.

30.\* Cùng với các sinh viên khác, hãy thiết kế ý tưởng quảng cáo trên vật dụng cho một trong các công ty hoặc sản phẩm do bạn chọn, hoặc chọn một công ty/sản phẩm mà bạn quan tâm. Trình bày phác thảo thiết kế của bạn trước lớp.

31.\* Giả sử một người bạn đề nghị bạn giúp sức vận động quỹ cho một tổ chức từ thiện địa phương. (Bạn tự chọn quỹ từ thiện). Phác thảo cách tiếp cận và bài thuyết trình của bạn với tư cách một nhân viên bán hàng.

32.\* Các nhà sản xuất thực phẩm thường đặt các bàn giới thiệu sản phẩm ở siêu thị, và phát sản phẩm mẫu miễn phí cho người mua sắm, kèm theo phiếu giảm giá cho các sản phẩm khuyến mại. Đôi khi các nhà hàng tặng cà phê hoặc tiếp thêm đồ uống miễn phí. Những sản phẩm nào có thể sử dụng hình thức phát sản phẩm mẫu ? Hãy lập

một danh sách. Chọn một sản phẩm trong đó và lên kế hoạch cho chương trình dùng thử sản phẩm miễn phí. Bạn sẽ phát sản phẩm miễn phí ở đâu và khi nào ? Bạn sẽ phát sản phẩm miễn phí cho ai ?

33. Thảo luận vai trò nhân viên bán hàng của công ty trong việc tạo ra giá trị khách hàng và xây dựng mối quan hệ khách hàng.

## Bài tập tình huống

### Tình huống 1 : Phiếu giảm giá qua điện thoại di động : Tiếp cận khách hàng ngay tại nơi họ ở.

Điện thoại di động đang dần trở thành vật bất ly thân của nhiều người, và trong con mắt của những người bán hàng hiện đại thì chúng là mảnh đất màu mỡ cho thông điệp marketing. Dù là xây dựng thương hiệu, đẩy mạnh kinh doanh hay tri ân khách hàng, ngày càng nhiều người bán hàng ở Việt Nam sử dụng hình thức bán hàng di động để chiếm lấy sức mạnh của sự tức thời mà điện thoại di động mang lại.

Không có gì là lạ lẫm nữa khi một khách hàng Việt Nam gần một cửa hàng nào đó reo lên sau khi đăng ký nhận một phiếu giảm giá 20% qua điện thoại di động. Giờ đây khách hàng có thể nhận được phiếu giảm giá chỉ vài giây sau khi gửi đi một tin nhắn với mã code đặc biệt gồm 5 ký tự bằng điện thoại di động. Thông điệp marketing di động của các hãng bán lẻ có rất nhiều hình thức, từ tin nhắn theo cú pháp để người dùng Việt Nam soạn theo nếu muốn nhận khuyến mãi, phiếu giảm giá mã vạch điện tử, các đường dẫn đến trang web, hoặc các quảng cáo hiển thị. Theo một chuyên gia bán hàng Kmart - chuỗi cửa hàng tiện lợi kinh doanh nhiều loại như thực phẩm, đồ uống,...: "Chúng tôi biết cách hiệu quả nhất để tiếp cận khách hàng là xuất hiện ngay nơi họ đang ở. Với khách hàng Việt Nam của chúng tôi, điều này có nghĩa là cả Internet lẫn điện thoại di động." Shop&Go và ngày càng nhiều các hãng bán lẻ khác muốn gửi lời mời chào đặc biệt tới những vị khách nhiều khả năng sử dụng chúng nhất một cách thật nhanh chóng. Những đối tượng này được gọi là người dùng mạng xã hội di động, hiện chiếm trên 30% tổng số cư dân mạng trưởng thành tại Việt Nam, nhưng con số này đang không ngừng tăng lên. Họ có xu hướng phản ứng lại với quảng cáo trên điện thoại di động, mua nội dung và dịch vụ di động, cũng như truy cập web trên điện thoại di động.

Bán hàng qua điện thoại di động có thể rất hiệu quả. Ví dụ, KFC Việt Nam, một chuỗi cửa hàng thức ăn nhanh, sử dụng tin nhắn điện thoại để giúp khách hàng lên thực đơn cho bữa ăn. Khi KFC Việt Nam gửi đi một tin nhắn thông báo khuyến mãi, về một lời chào mua hàng trong ngày chặng hạn như khuyến mại món gà, thì tỷ lệ người dùng tận dụng thông tin đó có thể vượt quá 30%.

Tuy nhiên, phiếu giảm giá qua điện thoại di động không dành cho tất cả mọi người. Một số người tiêu dùng không muốn nhận tin nhắn bán hàng vào điện thoại. Vậy nên nhiều chuyên gia bán hàng vừa áp dụng phương pháp gửi phiếu giảm giá kỹ

thuật số, vừa gửi cả bản in hay email. Bất chấp những thách thức không nhỏ, nhiều công ty, từ CoopMart đến các cửa hàng tạp hóa đều đang thử nghiệm phương pháp phiếu giảm giá kỹ thuật số này. Ví dụ, các quán cà phê nhỏ mang đi (take away) gần đây đã gửi phiếu miễn phí cà phê đá tới khách hàng sống gần các cửa hàng của họ. Hình thức này đã nhận được rất nhiều sự quan tâm, đồng thời cũng cho phép các quán cà phê nhỏ ở Saigon tìm hiểu thêm về cấu trúc nhân khẩu học của thị trường trong vùng và thị hiếu về thức uống của khách hàng. Trong vài năm qua, các trang cung cấp phiếu giảm giá trực tuyến của Việt Nam, ví dụ như Lazada, Zalora, Sendo.vn và Thế Giới Di Động,... đang mọc lên như nấm sau mưa và cho phép khách hàng tìm phiếu giảm giá trên mạng, tải về thiết bị di động, in ra tại nhà, hoặc chuyền vào thẻ thành viên thân thiết của cửa hàng để dùng sau. Hãy xem ví dụ về Thế Giới Di Động : Thế Giới Di Động phân phối phiếu giảm giá kỹ thuật số tới điện thoại di động của người tiêu dùng trên cả nước - những người đã đăng ký nhận dịch vụ miễn phí. Thế Giới Di Động gửi rất nhiều loại phiếu giảm giá kỹ thuật số, với thiết kế không ngừng thay đổi, tới điện thoại của người dùng. Để dùng phiếu giảm giá, người dùng chỉ việc lén danh sách phiếu giảm giá được lưu sẵn, tìm đến phiếu giảm giá mà họ muốn, bấm nút "Use Now" (Dùng ngay) và đưa nó cho nhân viên thu ngân của cửa hàng.

Phiếu giảm giá được phân phối thông qua Thế Giới Di Động đem lại lợi thế khác biệt cho cả người tiêu dùng lẫn chuyên gia bán hàng. Người tiêu dùng không phải mò mòn nơi các trang báo, cắt ra rồi kẹp phiếu giảm giá lại, hoặc tải từ trang web xuống rồi in ra và mang theo khi đi mua sắm. Phiếu giảm giá điện tử lúc nào cũng sẵn sàng trong điện thoại di động của họ.

Với các chuyên gia bán hàng, phiếu giảm giá qua điện thoại di động cho phép họ xác định mục tiêu cẩn thận hơn, giảm chi phí in ấn và phân phối phiếu giảm giá giấy. Tỷ lệ phiếu giảm giá được sử dụng có thể rất cao - lên tới 20% - trong khi tỷ lệ phản hồi bình quân với phiếu giảm giá giấy chỉ đạt chưa đến 1%.

Như vậy, khi được sử dụng đúng cách, phiếu giảm giá qua điện thoại di động có thể vừa giảm chi phí, vừa mang lại lợi thế tức thời và đạt hiệu quả cao hơn. Khi nói tới phiếu giảm giá kỹ thuật số, các chuyên gia bán hàng hiện đại ngày càng ưa chuộng câu cảm thán mà khách hàng hay thốt lên : "Thật tuyệt vời."

#### Câu hỏi ôn tập và thảo luận :

1. Qua tình huống trên, hãy nêu nhận xét của bạn về kênh phân phát phiếu giảm giá mới vừa xuất hiện. Theo bạn, các lợi ích và ưu thế mà điện thoại di động đem lại cho hoạt động bán hàng là gì ? (thí dụ như tương tác, phục vụ khách hàng, tiết kiệm thời gian của nhân viên bán hàng, tiết kiệm chi phí đi lại, in ấn,...)

2.\* Hãy chỉ ra ứng dụng khác nữa của điện thoại di động hỗ trợ bán hàng, quy trình mua hàng của khách hàng và quy trình bán hàng của công ty và thông tin tức thời giúp xây dựng và tăng cường mối quan hệ khách hàng. Tại sao nên sử dụng điện thoại di động lúc đầu gặp gỡ và thuyết trình bán hàng; còn khi chốt hợp đồng thì người bán hàng nên gặp trực tiếp khách hàng.

# Chương 5

## Thiết lập kênh và tổ chức lực lượng bán hàng

**Hoàn thành chương này, người đọc có thể :**

- ❶ Biết phân loại lực lượng bán hàng của chính công vận hành tự tổ chức và của trung gian phân phối.
- ❷ Hiểu được các kênh phân phối chủ yếu, vai trò và việc lựa chọn kênh phân phối trên cả hai thị trường B2C và B2B.
- ❸ Lý giải được tại sao nên có các kênh phân phối trong chuỗi tạo ra giá trị. Các quyết định chiến lược về kênh phân phối.
- ❹ Các yếu tố ảnh hưởng đến quyết định lựa chọn kênh phân phối..
- ❺ Hiểu được một cách toàn diện để tổ chức lực lượng bán hàng sao cho hiệu quả nhất.
- ❻ Có bốn hình thức tổ chức lực lượng bán hàng : theo địa lý, theo sản phẩm, theo khách hàng và tổ chức hỗn hợp.
- ❼ Tổ chức bán hàng theo địa lý : mỗi nhân viên bán hàng phụ trách một khu vực và toàn quyền bán sản phẩm trong khu vực đó.
- ❽ Tổ chức bán hàng theo sản phẩm : mỗi nhân viên bán hàng chỉ phụ trách một dòng sản phẩm.
- ❾ Tổ chức bán hàng theo khách hàng là việc phục vụ từng nhóm khách hàng về hành vi mua sắm, sử dụng sản phẩm và quy mô khách hàng, đặc biệt là khách hàng lớn. Và tổ chức lực lượng bán hàng hỗn hợp là phối hợp các hình thức trên khi công ty có nhiều dòng sản phẩm khác nhau và hoạt động trên các khu vực rộng lớn.

Như chúng ta đã định nghĩa quản trị lực lượng bán hàng ở chương 1 là việc phân tích, lập kế hoạch, thực hiện và kiểm soát hoạt động lực lượng bán hàng. Nó bao gồm thiết kế chiến lược và cơ cấu lực lượng bán hàng (hay tổ chức lực lượng bán hàng), ra chính sách lương thường, đãi ngộ, tuyển dụng và lựa chọn, đào tạo, giám sát, đánh giá và kiểm soát nhân viên bán hàng của công ty.

Chương 5 này sẽ trình bày về cách thức tổ chức lực lượng bán hàng của người giám đốc bán hàng. Nhưng trước khi thảo luận chi tiết về các cách thức tổ chức lực lượng bán hàng ta hãy giải thích lực lượng bán hàng là gì và một vấn đề có liên quan mật thiết đến cơ cấu lực lượng bán hàng là các kênh phân phối và việc lựa chọn kênh phân phối sao cho thích hợp nhất với cơ cấu lực lượng bán hàng.

Lực lượng bán hàng của công ty bao gồm những cá nhân, tổ chức tham gia trực tiếp vào quá trình bán hàng của công ty. Lực lượng bán hàng là lực lượng chủ yếu thực hiện các kế hoạch và mục tiêu bán hàng của công ty.

### **I. Phân loại lực lượng bán hàng**

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

#### **1.1. Lực lượng bán hàng của công ty**

Lực lượng bán hàng của công ty là lực lượng do chính công ty vận hành làm ra sản phẩm/dịch vụ trực tiếp tổ chức ra và điều hành, giám sát lực lượng này.

bao gồm hai loại : bên trong và bên ngoài.

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

**Lực lượng bán hàng bên ngoài :** Lực lượng này thường được tổ chức theo vùng địa lý. Nhân viên bán hàng có trách nhiệm tiếp xúc trực tiếp với khách hàng thông thường là tại địa bàn kinh doanh của khách hàng. Đây là lực lượng được dùng khá phổ

Bao gồm tất cả các nhân viên có trách nhiệm trực tiếp đến hoạt động bán hàng thuộc chính công ty vận hành<sup>1</sup> ra sản phẩm/dịch vụ đó từ tổ chức và quản trị. Lực lượng này phụ thuộc vào môi trường làm việc,

<sup>1</sup> Hiện nay trong hầu hết các sách giáo khoa trên thế giới, thuật ngữ vận hành được dùng phổ biến hơn sản xuất bởi vì vận hành bao gồm cả sản xuất và dịch vụ. Và đa phần các công ty Việt Nam cũng chủ yếu là cung ứng dịch vụ.

biên trong các ngành hàng tiêu dùng, dịch vụ và hàng công nghiệp. Lực lượng này khá đồng đảo và tất nhiên, họ thường được đào tạo khá bài bản, am hiểu tốt về sản phẩm và luôn có tinh thần cầu tiến, mong muốn có thu nhập tốt và cơ hội thăng tiến; do vậy việc lập chính sách và cách thức quản trị sao cho hiệu quả và hiệu năng nhất là công việc cần thiết của giám đốc bán hàng.

Các lực lượng bán hàng bên trong và bên ngoài thuộc về các kênh bán hàng tại quầy, bán hàng tại địa chỉ của khách hàng, bán hàng qua điện thoại gọi đến, bán hàng qua điện thoại gọi đi và bán hàng tại chỗ do chính công ty vận hành ra các sản phẩm/dịch vụ đó tự tổ chức. *Nhưng hiếm khi các công ty tự một mình làm từ A đến Z mà phải dựa vào các mắt xích trong chuỗi cung ứng và các kênh phân phối của các đối tác để bán hàng. Từng công ty không thể cạnh tranh trên thị trường mà toàn bộ mạng lưới phân phối chuyển giao giá trị mới làm được việc đó.* Bởi thế trong chương này chúng tôi sẽ bồ túc về lực lượng bán hàng của các trung gian phân phối.

## 1.2. Lực lượng bán hàng của trung gian phân phối

Lực lượng bán hàng của trung gian phân phối là lực lượng do các trung gian phân phối tổ chức ra và điều hành, giám sát lực lượng này.

phối của các công ty có thể có tên gọi, quy mô khác nhau (thí dụ như nhà phân phối, nhà bán buôn, nhà bán lẻ, đại lý<sup>2</sup> và môi giới; dù hai hình thức sau ít phổ biến hơn ở Việt Nam. *Lưu ý* là hai nhà đại lý và môi giới khác với nhà phân phối và nhà bán buôn ở hai điểm : **Họ không có quyền sở hữu hàng hóa và họ chỉ thực hiện một vài chức năng.**) song tất cả đều có những đặc điểm chung như : hoa hồng, chi phí và doanh số có liên hệ trực tiếp với nhau; do vậy, các công ty có thể sẽ sử dụng trung gian phân phối để giảm bớt khoản chi phí cho lực lượng bán hàng. Các trung gian phân phối thường đã được phân chia khu vực phân phối rõ ràng, có lực lượng bán hàng tại chỗ khá thường xuyên nên sẽ đảm bảo số lượng khách hàng trong vùng khá nhanh chóng; nếu tự thân công ty vận hành ra sản phẩm phải xâm nhập vào các khu vực địa lý này thì sẽ khó khăn và mất công hơn nhiều, đặc biệt là đối với các sản phẩm mới. Như vậy, việc sử dụng trung gian phân phối thường sẽ giúp cho công ty vận hành tiết kiệm chi phí, xâm nhập thị trường thuận lợi hơn và quản trị hiệu quả hơn đối với các mạng

Có nhiều dạng trung gian phân phối nhưng nhìn chung họ đều là những nhà kinh doanh **hoạt động tương đối độc lập** với công việc của các nhà vận hành và được hưởng hoa hồng phân phối. Các trung gian phân

<sup>2</sup> Khi mua hàng hóa, đại lý và môi giới được nhà vận hành bán chịu chứ không phải trả tiền mặt. Trung gian phân phối ở Việt Nam có lẽ do tập quán kinh doanh không dám mạo hiểm nên hầu như chỉ bán các sản phẩm đã có chỗ đứng trên thị trường. Chỉ với sản phẩm tiêu dùng mới hay sản phẩm chưa có chỗ đứng trên thị trường thì nhà vận hành mới chấp nhận bán chịu; với các sản phẩm có hàng vạn trung gian người Việt sẵn sàng trả tiền mặt để phân phối thì việc gì nhà vận hành phải bán chịu. Vì thế, hình thức đại lý và môi giới không phổ biến ở Việt Nam.

lưới phân phối. Ví dụ như : Hiện nay, công ty may Việt Tiến chủ yếu sử dụng mạng lưới phân phối là các trung gian phân phối được phân bổ tại các khu vực địa lý – hệ thống này phân chia khá rõ ràng cụ thể trên các tuyến đường để thực hiện việc bán hàng và tiếp xúc với khách hàng mua sản phẩm quần áo.

### 1.3. Lực lượng bán hàng hỗn hợp

Khá nhiều công ty sử dụng loại hình lực lượng bán hàng hỗn hợp để nhanh chóng chiếm lĩnh bao phủ thị trường. Công ty sử dụng cả lực lượng bán hàng của công ty và cả mạng lưới trung gian phân phối để xâm nhập nhiều thị trường khác nhau. Chẳng hạn như công ty Viễn Đông chuyên cung ứng các sản phẩm vật liệu xây dựng và trang trí nội thất có thể sử dụng lực lượng bán hàng của công ty để tiếp cận và cung ứng hàng hóa cho các nhà thầu chủ chốt tại địa bàn thành phố còn đối với những khu vực địa lý còn lại như vùng ven và các tỉnh thì công ty sử dụng các trung gian phân phối tại chỗ. Mô hình này được duy trì khá hiệu quả khi công ty huấn luyện tốt nhân viên của mình và cung cấp chính sách tốt cho hệ thống các trung gian phân phối.

Các kênh bán hàng mà ta biết ở chương 4 là các kênh bán hàng do chính là nhà vận hành tự tổ chức. Nhưng ngày nay hầu hết các nhà vận hành đều sử dụng trung gian phân phối để đưa sản phẩm ra thị trường. Các trung gian phân phối này có các mối quan hệ, kinh nghiệm, sự chuyên môn hóa, phạm vi hoạt động thường hỗ trợ rất tốt cho các công ty vận hành cung ứng sản phẩm/dịch vụ; giúp cho các công ty cung ứng nhiều lợi ích vượt trội so với khi họ tự làm một mình. Sau đây chúng tôi sẽ trình bày các kênh phân phối chủ yếu của các trung gian phân phối. Lưu ý là việc tổ chức lực lượng bán hàng là tùy thuộc vào kênh phân phối (hay còn gọi là kênh marketing).

## II. Kênh phân phối và việc lựa chọn kênh phân phối

### 2.1. Vai trò của kênh phân phối

Mô tả các loại kênh phân phối và vai trò, chức năng của nó trong chiến lược marketing và bán hàng.

chức năng chủ yếu.

**Lực lượng bán hàng hỗn hợp là lực lượng thuộc về cả công ty vận hành và cả trung gian phân phối; chịu sự điều hành và giám sát của cả hai.**

Lực lượng bán hàng hỗn hợp là lực lượng thuộc về cả công ty vận hành và cả trung gian phân phối; chịu sự điều hành và giám sát của cả hai.

Các trung gian phân phối thường có mối quan hệ, kinh nghiệm và chuyên môn hóa nên hỗ trợ rất tốt cho công ty vận hành nhiều lợi ích vượt trội so với khi công ty vận hành tự làm một mình.

Các kênh phân phối cung cấp những phương tiện giúp hàng hóa và dịch vụ của công ty trở nên dễ tiếp cận hơn đối với người tiêu dùng cuối. Nói chung, kênh phân phối có bốn

Thứ nhất, kênh phân phối thúc đẩy quá trình trao đổi bằng cách giảm số lượng các liên hệ cần thiết để thực hiện một giao dịch mua bán trên thị trường. Thí dụ bất kỳ khi nào bạn nhìn thấy một sản phẩm nào đó có tính năng độc đáo, nếu bạn cảm thấy thích thú; bạn sẽ tìm một cửa hàng gần nhà để tận mắt sở thí xem nó như thế nào. Trung gian phân phối này là một phần của kênh phân phối, có vai trò kết nối bạn (một khách hàng tiềm năng) và nhà vận hành (người bán hàng) để hai bên hoàn tất quá trình trao đổi. Điều quan trọng cần lưu ý là tất cả các thành viên của kênh phân phối đều có lợi khi hợp tác với nhau; nếu giữa họ bắt đầu xảy ra bất đồng, hoặc tệ hơn là cạnh tranh trực tiếp, tất cả đều sẽ chịu tổn thất.

Các nhà phân phối tham gia điều chỉnh sự thiếu cân đối của hàng hóa và dịch vụ trên thị trường, thông qua một quá trình được gọi là **phân loại** (sorting), **chức năng thứ hai** của kênh phân phối. Nhà vận hành thường chỉ có xu hướng làm ra tối đa số lượng sản phẩm của một dòng sản phẩm giới hạn; trong khi đó, khách hàng lại cần sự đa dạng hơn của nhiều loại mặt hàng hóa/dịch vụ khác nhau. Công tác phân loại làm giảm bớt sự mất cân đối này, bằng cách phân phối sản phẩm cho phù hợp với nhu cầu của cả người mua và nhà vận hành.

**Chức năng thứ ba** của kênh phân phối liên quan đến việc chuẩn hóa các giao dịch trao đổi, thông qua việc xác lập kỳ vọng cho các sản phẩm và chuẩn hóa quá trình chuyển giao sản phẩm. Các thành viên trong kênh phân phối có xu hướng chuẩn hóa điều khoản thanh toán, tiến độ giao hàng, giá mua và chính sách mua hàng với số lượng lớn. Công tác chuẩn hóa giúp các giao dịch trở nên hiệu quả và công bằng.

**Chức năng cuối cùng** của kênh phân phối là hỗ trợ tìm kiếm thông tin cho cả người mua và người bán (nhà vận hành tạo ra sản phẩm). Người mua tìm kiếm hàng hóa và dịch vụ cụ thể để thỏa mãn nhu cầu của bản thân, trong khi người bán cố gắng tìm hiểu nhu cầu của người mua. Kênh phân phối đưa người mua và người bán đến gần nhau để hoàn tất quá trình trao đổi. Ngày nay, có hàng trăm kênh phân phối tồn tại, và không thể chỉ có duy nhất một kênh phục vụ tốt nhu cầu của mọi công ty. Thay vì tìm kiếm kênh phân phối tốt nhất cho mọi sản phẩm, giám đốc bán hàng phải phân tích các kênh khác nhau dựa trên nhu cầu của người tiêu dùng và của các công ty, nhằm xác định các kênh thích hợp nhất đối với hàng hóa/dịch vụ của mình.

Giám đốc bán hàng phải duy trì được sự linh hoạt vì các kênh phân phối có thể thay đổi theo thời gian.

hoặc cách thức công ty sử dụng kênh đó có thể phải thay đổi. Thí dụ trước đây các công ty bán hàng trực tiếp cho người tiêu dùng tại cửa hàng trưng bày hàng mẫu. Nhưng sau đó, các công ty bổ sung bán hàng qua Internet vào cơ chế bán hàng của mình. Tiếp đến, công ty thêm một kênh khác cho phép người tiêu dùng tiếp cận sản phẩm : qua các trang web bán hàng trên mạng. Hiện tại, công ty đang khai thác một kênh phân phối khác : tiếp cận người tiêu dùng thông qua Twitter, Facebook. Bằng

Giám đốc bán hàng phải linh hoạt vì các kênh phân phối có thể thay đổi theo thời gian. Một kênh lý tưởng của hôm nay có thể sẽ trở nên không phù hợp trong một vài năm tới,

việc tiếp tục xác định các kênh phân phối mới, các công ty đã duy trì được sự kết nối với khách hàng hiện tại và khách hàng tiềm năng.

Các nội dung tiếp theo sẽ tìm hiểu những kiểu kênh khác nhau mà các giám đốc bán hàng có thể sử dụng, và những quyết định xây dựng một chiến lược phân phối hiệu quả hướng tới các mục tiêu marketing và bán hàng của công ty.

## **2.2. Các kiểu kênh phân phối (types of distribution channel)**

Bước đầu tiên trong việc lựa chọn kênh phân phối là xác định kiểu kênh sẽ đáp ứng tốt nhất mục tiêu của người bán (nhà vận hành cung ứng sản phẩm/dịch vụ), cũng như nhu cầu của người mua. Kênh phân phối có thể đơn giản hoặc phức tạp, có nhiều kiểu khác nhau nhưng có hai cách phân chia truyền thống : **kênh phân phối sản phẩm tiêu dùng và kênh phân phối sản phẩm công ty**.

**Kênh 1** ở cả hai **Hình 5.1** và **Hình 5.2** là kênh trực tiếp vì nhà vận hành bán trực tiếp cho người tiêu dùng cuối hoặc khách hàng công ty cuối.<sup>3</sup>

### **Kênh phân phối trực tiếp**

Kênh phân phối trực tiếp là kênh đưa hàng hóa đi trực tiếp từ nhà vận hành đến người tiêu dùng cuối hoặc khách hàng công ty cuối.

đưa hàng hóa đi trực tiếp từ nhà vận hành tới khách hàng công ty hoặc người dùng cuối cùng. Kênh này chính là một bộ phận của hoạt động bán hàng trực tiếp (**direct selling**), chiến lược bán hàng mà trong đó nhà vận hành tiếp xúc bán hàng trực tiếp cho người sử dụng cuối cùng mà ta đã trình bày ở chương 4. Bạn đọc hãy tự xem lại. Hoạt động bán hàng trực tiếp là một lựa chọn quan trọng đối với những loại hàng hóa cần giới thiệu chi tiết, đê thuyết phục khách hàng mua sản phẩm.

Bán hàng trực tiếp đóng một vai trò quan trọng trong hoạt động bán hàng giữa các khách hàng tổ chức. Phần lớn các kho hàng lớn, thiết bị phụ kiện, thậm chí là cả chi tiết, linh kiện và nguyên vật liệu thô được bán thông qua sự liên hệ trực tiếp giữa công ty vận hành và khách hàng cuối cùng. Nhiều cá nhân hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh đã thành công trong sự nghiệp bán hàng.

Bán hàng trực tiếp cũng có vai trò quan trọng trong thị trường hàng tiêu dùng. Những công ty bán hàng đa cấp như Amway Việt Nam đứng ngoài cuộc chạy đua giành vị trí trong các cửa hàng, bằng cách phát triển mạng lưới đại diện bán hàng độc

*Kênh phân phối trực tiếp* là kênh không có tầng trung gian, trong đó nhà vận hành bán trực tiếp cho người tiêu dùng. Kênh phân phối ngắn và đơn giản nhất là kênh trực tiếp. **Kênh trực tiếp (direct channel)**

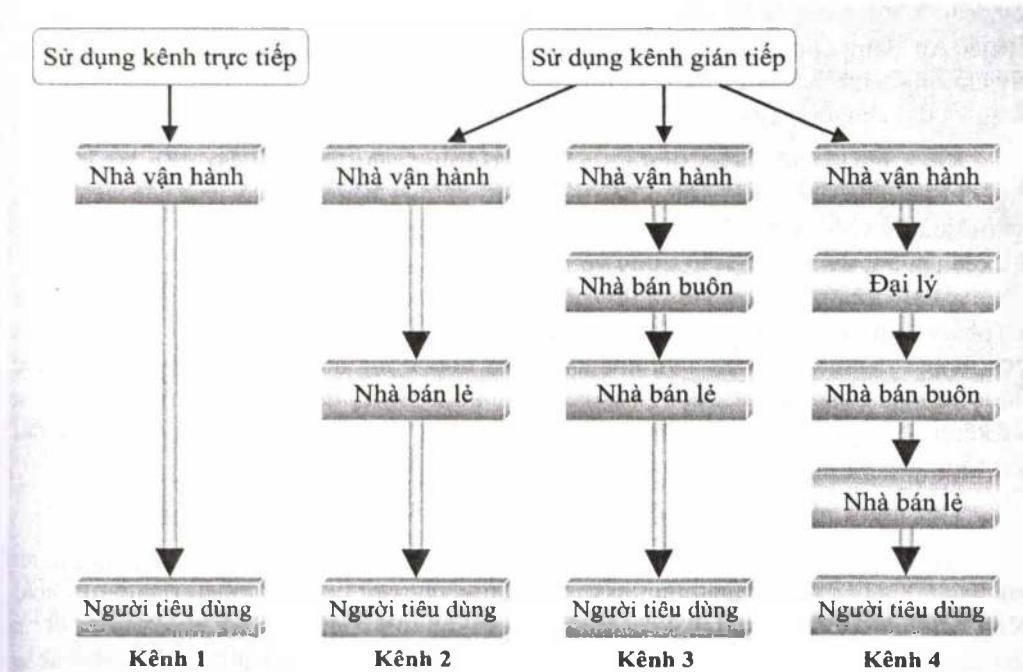
<sup>3</sup> Chương này chủ yếu trình bày về tổ chức lực lượng bán hàng sao cho sát thực nhất với điều kiện và môi trường kinh doanh của Việt Nam nên không thể trình bày mọi vấn đề liên quan đến kênh phân phối. Các bạn hãy tìm đọc “*Marketing hiện đại*”, chương 7, trang 263-296, Lưu Đan Thọ, NXB Tài Chính, năm 2015.

lập để trực tiếp (door to door) đưa sản phẩm đến tận tay người tiêu dùng.

Internet cung cấp thêm một kênh bán hàng trực tiếp cho hoạt động mua bán trên cả thị trường B2B và thị trường B2C.

Gửi thư trực tiếp cũng có thể là một thành phần quan trọng trong hoạt động marketing trực tiếp, hoặc có thể khuyến khích khách hàng tiềm năng liên hệ với một trung gian như nhà bán lẻ. Dù bằng cách nào thì đây cũng là một kênh truyền thông quan trọng đối với nhiều người bán hàng.

Việc bán hàng trực tiếp cho khách hàng có thể tại địa điểm cửa hàng của công ty hoặc không qua cửa hàng. Các giao dịch không qua cửa hàng phổ biến hiện nay bao gồm : chào và đặt hàng qua thư, bán qua catalog, máy bán hàng tự động, telemarketing, TV marketing, và Internet.



Hình 5.1 : Kênh phân phối khách hàng cá nhân.

Kênh 2, kênh 3, kênh 4 ở cả hai **Hình 5.1** và **Hình 5.2** là các kênh gián tiếp vì có các trung gian phân phối nằm giữa nhà vận hành và khách hàng sử dụng cuối.

Hầu hết các kiểu kênh đều đòi hỏi ít nhất một trung gian<sup>4</sup> phân phối. Trung

<sup>4</sup> Một trung gian phân phối còn được gọi là một tầng hay một cấp độ kênh. Một kênh phân phối có thể phức tạp hay đơn giản. Một kênh phân phối có nhiều kiểu hay cấu trúc khác nhau.

**gian phân phối** là một tổ chức hoạt động giữa nhà vận hành và khách hàng tiêu dùng hoặc khách hàng công ty. Các nhà bán lẻ và nhà bán buôn đều là những trung gian phân phối. Một cửa hàng bán lẻ không thuộc sở hữu và sự điều hành của nhà vận hành chính là một dạng trung gian marketing. **Nhà bán buôn (wholesaler)** là trung gian giữ quyền sở hữu hàng hóa, và sau đó phân phối chúng cho các nhà bán lẻ, hay nhà bán buôn khác, hoặc đôi khi tới người tiêu dùng cuối cùng. Một số nhà phân tích từng cho rằng Internet sẽ khiến nhiều trung gian phân phối phải ngừng hoạt động, song điều này đã không xảy ra. Thay vào đó, Internet đã cho phép nhiều công ty cài tiến dịch vụ khách hàng. Để quản trị các khách hàng lớn, các hãng hàng không thường sử dụng dịch vụ của các bên trung gian, như hệ thống phân phối toàn cầu, đại lý lữ hành trực tuyến hoặc các công ty quản trị lữ hành, và trả cho họ một khoản phí thường xuyên cho những dịch vụ này. Tuy nhiên, trong tình hình giá nhiên liệu tăng cao như hiện nay, các hãng hàng không đang tìm cách cắt giảm bớt chi phí. Hàng hàng không Vietjet Air đang chuyển hướng bớt phụ thuộc vào vai trò trung gian, bằng cách thúc đẩy chương trình kết nối trực tiếp, cho phép khách hàng truy cập vào trang web của hãng, và đặt chuyến bay mà không cần qua trung gian nào.

Kênh phân phối ngắn thường có ít cấp trung gian. Ngược lại, các kênh phân phối dài có nhiều cấp trung gian nối tiếp nhau để đưa hàng hóa từ nhà vận hành đến người tiêu dùng. Các sản phẩm phục vụ nhu cầu công ty thường được phân phối qua các kênh ngắn, do mức độ tập trung về mặt địa lý và số lượng khách hàng tương đối ít. Công ty dịch vụ đưa sản phẩm ra thị trường chủ yếu qua các kênh ngắn, vì đặc thù của sản phẩm là tính vô hình, và công ty cần duy trì mối quan hệ cá nhân trong kênh. Cắt tóc, cắt sửa móng tay và dịch vụ nha khoa đều hoạt động qua các kênh ngắn. Tổ chức phi lợi nhuận cũng có xu hướng sử dụng các kênh ngắn, đơn giản và trực tiếp. Trên các kênh phân phối ngắn, một trung gian phân phối bất kỳ thường đóng vai trò là đại lý, chẳng hạn như đại lý vé máy bay độc lập hoặc chuyên gia gây quỹ.

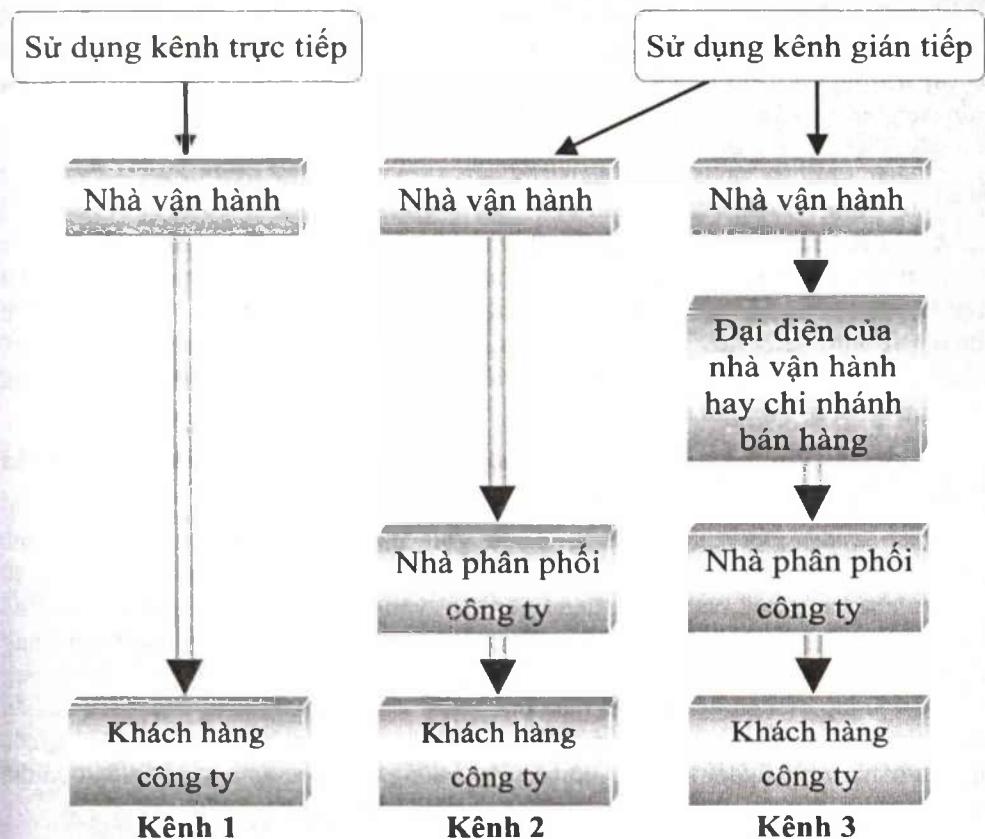
### Các kênh phân phối sử dụng trung gian phân phối

**Kênh phân phối gián tiếp** là kênh có một hay nhiều trung gian; nhà vận hành bán hàng qua các tầng trung gian này. Mặc dù kênh trực tiếp cho phép tiến hành hoạt động bán hàng một cách đơn giản và trực diện, nhưng chúng không phải là lựa chọn cho mọi trường hợp. Có những sản phẩm phục vụ những thị trường nằm rải rác ở nhiều khu vực khác nhau của đất nước hoặc thế giới, hoặc sản phẩm có nhiều người sử dụng tiềm năng. Cũng có những danh mục hàng hóa phụ thuộc đáng kể vào hành vi mua hàng lặp lại. Đối với những công ty vận hành các hàng hóa này, việc sử dụng các trung gian phân phối sẽ hiệu quả về thời gian và chi phí hơn, so với việc sử dụng kênh trực tiếp. Phần này sẽ tìm hiểu bốn kiểu kênh có sử dụng trung gian phân phối.

**Kênh 3, Hình 5.1 :** Từ nhà vận hành qua nhà bán buôn, qua nhà bán lẻ tới người tiêu dùng.

Kênh phân phối truyền thống cho các mặt hàng tiêu dùng thường đi từ nhà vận hành qua nhà bán buôn, đến nhà bán lẻ rồi tới người sử dụng. Đây là phương thức vận chuyển hàng hóa giữa hàng ngàn nhà vận hành nhỏ lẻ, với dòng sản phẩm hạn chế, và

các nhà bán lẻ địa phương. Một công ty có nguồn lực tài chính hạn chế sẽ phải dựa vào dịch vụ của một nhà bán buôn, người có thể cung cấp vốn tức thì, rồi sau đó chuyển hàng tới thị trường lên đến hàng trăm nhà bán lẻ. Mặt khác, một nhà bán lẻ quy mô nhỏ có thể dựa vào các kỹ năng phân phối chuyên sâu của nhà bán buôn. Ngoài ra, nhiều nhà vận hành cũng có các nhân viên bán hàng tại chỗ để cung cấp thông tin marketing cho nhà bán lẻ. Từ đó, nhà bán buôn có thể tiếp tục triển khai giao dịch bán hàng thực tế.



**Hình 5.2 : Kênh phân phối khách hàng công ty.**

Đối với các nhà vận hành lớn, do sản phẩm có chỗ đứng trên thị trường và được người tiêu dùng chấp nhận (nhà vận hành phải tốn kém quá nhiều chi phí cho quảng cáo) nên các nhà vận hành lớn không cần phải bán chịu mà chỉ bán cho các trung gian phân phối nào chịu trả tiền mặt (cash). Hình thức đại lý và môi giới được mua chịu không có trong loại kênh này. Đây là một đặc thù riêng có của môi trường kinh doanh Việt Nam mà chúng tôi liên tục nhắc đi nhắc lại là với các sản phẩm tiêu dùng, hình thức đại lý và môi giới được mua chịu ít phổ biến ở Việt Nam.

**Kênh 4, Hình 5.1 :** Từ nhà vận hành nhỏ qua đại lý<sup>5</sup>, qua nhà bán buôn, qua nhà bán lẻ đến người tiêu dùng. (**Hình thức đại lý** này chỉ có ở các nhà vận hành nhỏ, sản phẩm tiêu dùng mới hay chưa có chỗ đứng.)

Ngược lại với các nhà vận hành nước ngoài, các nhà vận hành nhỏ của Việt Nam rất khó chen chân vào các trung tâm thương mại, các siêu thị vì không chịu nổi chi phí thuê mặt bằng quá cao hoặc phải chiết khấu % rất cao. Vì thế, trên những thị trường được nhiều công ty nhỏ khai thác, chỉ có một trung gian duy nhất - đại lý - thực hiện các chức năng cơ bản để kết nối người mua và người bán. *Đại lý không sở hữu hàng hóa và không bao giờ phải chịu trách nhiệm với những rủi ro đi kèm với quyền sở hữu được chuyển giao. Đại lý chỉ đơn thuần đại diện cho nhà vận hành đang tìm kiếm thị trường cho sản phẩm, hoặc đại diện cho một nhà bán buôn đang tìm kiếm nguồn cung hàng, nhà bán buôn này sẽ đứng tên sở hữu hàng hóa.*

**Kênh 2, Hình 5.2 :** Từ nhà vận hành qua nhà phân phối công ty (hay nhà phân phối công nghiệp) đến khách hàng công ty.

Các đặc điểm tương tự trên thị trường khách hàng tổ chức cũng thu hút các trung gian marketing hoạt động giữa nhà vận hành và khách hàng công ty. Thuật ngữ nhà phân phối công nghiệp (industrial distributor) thường dùng để chỉ các trung gian có quyền sở hữu hàng hóa trên thị trường công ty. Đối với khách hàng công nghiệp, các kênh thường ngắn hơn, lý do là các khách hàng này thường ít hơn, tập trung hơn về mặt địa lý và số lượng mua thường lớn.

**Kênh 3, Hình 5.2 :** Từ nhà vận hành qua đại diện của nhà vận hành qua nhà phân phối công nghiệp đến khách hàng công ty.

Kiểu trung gian này thường được gọi là đại diện của nhà vận hành (manufacturers' representative), là dạng đại lý bán buôn phổ biến nhất, họ không có quyền sở hữu hàng hóa, và họ chỉ thực hiện một vài chức năng. **Giống như các nhà bán buôn thương mại khác, đại diện của nhà vận hành chuyên biệt hóa theo dòng sản phẩm hoặc dạng khách hàng.** Đại diện của nhà vận hành tạo nên một lực lượng bán hàng độc lập để liên hệ với nhà mua buôn. Các đại diện có thể tự tìm kiếm và bán hàng qua mạng lưới các nhà phân phối công nghiệp. Để bán hàng tại Việt Nam, các hãng vận hành nước ngoài thường mở các văn phòng đại diện để bán hàng. Họ có thể thông qua các nhà phân phối để bán hàng cho khách hàng công nghiệp.

<sup>5</sup> Ở Việt Nam có lẽ do tập quán kinh doanh nên rất ít nhà trung gian phân phối dám mạo hiểm kinh doanh các sản phẩm tiêu dùng mới mà chỉ dám kinh doanh những sản phẩm tiêu dùng đã có chỗ đứng vững chắc trên thị trường. Mặt hàng tiêu dùng nào bán chạy thì đồ xô kinh doanh và chúng ta còn thiếu vắng các trung gian phân phối có tiềm lực lớn, có kênh phân phối rộng có đủ quyền lực để đàm phán. Chúng tôi thường xuyên lưu ý những gì là đặc thù riêng trong môi trường kinh doanh của Việt Nam.

Ví dụ một công ty vận hành thiết bị nhà bếp có thể có đại diện riêng để marketing và bán hàng hóa của mình.

**Hình thức đại diện của nhà vận hành** phù hợp đối với sản phẩm có doanh thu lớn và các hàng hóa mà hoạt động vận tải chiếm tỷ lệ không đáng kể trong tổng chi phí, kênh phân phối từ nhà vận hành qua đại diện của nhà vận hành – hay đại lý đến nhà phân phối công ty rồi đến khách hàng công ty thường được sử dụng. Đại lý này trên thực tế đã trở thành lực lượng bán hàng của nhà vận hành. Tuy nhiên việc giao dịch các lô hàng lớn sẽ làm giảm nhiệm vụ quản trị dự trữ kho của trung gian phân phối. **Còn hai hình thức nữa là kênh phân phối song song và kênh phân phối đa kênh nhưng không trình bày ở đây. Các bạn tìm đọc từ sách chúng tôi đã dẫn.**

### 2.3. Các quyết định chiến lược về kênh phân phối

Xác định các quyết định chiến lược quan trọng về kênh phân phối.

Giám đốc bán hàng phải đổi mới với việc lựa chọn các kênh và các trung gian phân phối cho sản phẩm/dịch vụ của mình. Lựa chọn

một kênh cụ thể là quyết định cơ bản nhất trong số những quyết định này. Giám đốc bán hàng cũng phải giải quyết các câu hỏi liên quan đến mật độ phân phối (bề rộng của kênh phân phối), đánh giá mức độ hấp dẫn của các hệ thống kênh phân phối liên kết chiều sâu, cũng như hiệu quả hoạt động của các trung gian hiện tại.

#### Lựa chọn một kênh phân phối

Có nhiều yếu tố ảnh hưởng đến việc lựa chọn kênh phân phối. Một số quyết định kênh bị chi phối bởi thị trường mà công ty đang hoạt động. Trong các trường hợp khác, bản thân sản phẩm có thể là một yếu tố quan trọng trong việc lựa chọn kênh marketing. Cuối cùng, công ty có thể lựa chọn kênh phân phối dựa trên quy mô hoạt động của mình, và dựa trên các yếu tố cạnh tranh. Mỗi công ty trong một ngành có thể lựa chọn các kênh khác nhau như một phần của chiến lược tổng thể nhằm giành lợi thế cạnh tranh. Ví dụ, nhà sách lớn như nhà sách Kinh Tế Tuất Minh có xuất bản sách có thể bán sách qua các hiệu sách, bán trực tiếp cho người tiêu dùng trên trang web, hoặc qua các cửa hàng phi truyền thống, kể cả các cửa hàng bán lẻ hàng hóa đặc biệt, như thư quán của các trường đại học hoặc các cửa hàng văn phòng phẩm.

##### 2.3.1. Các yếu tố ảnh hưởng đến quyết định lựa chọn kênh phân phối

###### Các yếu tố thị trường

Cấu trúc kênh (hay kiểu kênh) phản ánh thị trường mà sản phẩm dự định hướng tới, bắt kè đó là thị trường tiêu dùng hay thị trường công ty. Khách hàng công ty thường muốn làm việc trực tiếp với nhà vận hành (trừ trường hợp hàng hóa là vật tư cung ứng thường xuyên hoặc sản phẩm hỗ trợ, giá trị thấp), trong khi đó hầu hết người tiêu dùng lại mua hàng từ các nhà bán lẻ. Đối với những sản phẩm phục vụ cả hai thị trường - khách hàng công ty và khách hàng tiêu dùng, người bán hàng thường sử dụng nhiều kênh phân phối.

Các yếu tố thị trường khác cũng ảnh hưởng đến việc lựa chọn kênh, bao gồm nhu cầu, vị trí địa lý và quy mô đơn hàng trung bình trên thị trường. Để phục vụ một thị trường tập trung, ít người mua, kênh trực tiếp có thể là một giải pháp khả thi. Tuy nhiên, để khai thác một thị trường tiềm năng, phân tán về mặt địa lý, trong đó các khách hàng thực hiện những giao dịch nhỏ lẻ - đặc trưng của thị trường tiêu dùng, thì phân phối thông qua trung gian phân phối lại có ý nghĩa.

### **Các yếu tố thuộc về đặc điểm sản phẩm**

Đặc điểm sản phẩm cũng tác động đến quyết định lựa chọn chiến lược phân phối tối ưu. Hàng dễ hỏng, chẳng hạn như hoa tươi, trái cây tươi và rau quả, sữa và nước trái cây, thịt và nông phẩm thường sử dụng các kênh ngắn. Một số ví dụ khác là sản phẩm thời trang theo mốt hoặc thời trang theo mùa, chẳng hạn như đồ bơi mùa hè và quần áo ấm mùa đông.

Máy bán hàng tự động chính là một loại kênh ngắn. Thông thường, bạn có thể mua một gói mì, một bọc snack hoặc một lon nước ngọt Coca từ máy bán hàng tự động. Nhưng với phụ tùng xe đạp thì sao? Hàng bán lẻ xe đạp Martin Việt Nam đã lắp đặt một máy bán hàng tự động cung cấp các loại phụ tùng cơ bản cho xe đạp, như bộ đô vá xăm, bơm lốp, xăm, má phanh, cung cấp một dịch vụ thường trực 24 giờ cho người đi xe đạp. Những sản phẩm phức tạp như các ứng dụng cài đặt theo yêu cầu và thiết bị máy tính thường được bán trực tiếp cho người mua cuối cùng. Hàng hóa không tiêu chuẩn hóa cần bán trực tiếp, sản phẩm có giá trị cao thường do lực lượng bán của công ty bán chứ không qua trung gian.

Những mặt hàng tương đối phổ biến và lâu hỏng thường sử dụng những kênh phân phối dài. Sản phẩm có chi phí đơn vị thấp, chẳng hạn như hộp thức ăn cho chó, bánh xà phòng và kẹo cao su thường được phân phối qua những kênh dài.

### **Các yếu tố cạnh tranh và các yếu tố thuộc về đặc điểm tổ chức**

Các công ty vận hành có nguồn lực tài chính, quản trị và marketing mạnh có thể không cần nhiều sự hỗ trợ từ các trung gian. Một nhà vận hành với nguồn tài chính dồi dào có thể thuê lực lượng bán hàng, lưu kho hàng hóa và mở rộng tín dụng cho các nhà bán lẻ hoặc người tiêu dùng. Nhưng với một công ty có nguồn lực nghèo nàn, thì sự trợ giúp của trung gian sẽ rất hữu dụng. Một công ty có dòng sản phẩm rộng thường bán sản phẩm trực tiếp tới các nhà bán lẻ hoặc khách hàng công ty, vì nhờ thế lực lượng bán hàng của công ty có thể chào bán nhiều loại sản phẩm. Doanh thu cao giúp phân bổ chi phí bán hàng theo số lượng sản phẩm, tạo ra lợi nhuận phù hợp từ bán hàng trực tiếp. Trong khi đó, những công ty chỉ bán một sản phẩm lại coi bán hàng trực tiếp là phương án đắt đỏ.

Mong muốn kiểm soát hoạt động phân phối sản phẩm của các nhà vận hành cũng ảnh hưởng tới việc chọn lựa kênh.

Những công ty muốn thử nghiệm các kênh phân phối mới phải cẩn trọng để không làm đảo lộn hoạt động của các trung gian hiện tại. Xung đột thường xuyên nổ ra khi các công ty bổ sung thêm hình thức phân phối qua Internet, ngoài các cửa hàng

truyền thống. Hiện nay, các công ty Việt Nam đang nỗ lực tìm kiếm những cách thức để sử dụng đồng thời cả hai kênh, mà không làm tổn hại đến các mối quan hệ. **Bảng 5.1** tóm tắt các yếu tố ảnh hưởng đến việc lựa chọn kênh phân phối và nghiên cứu tác động của mỗi yếu tố theo toàn bộ chiều dài kênh.

**Bảng 5.1 : Các yếu tố ảnh hưởng đến chiến lược kênh phân phối.**

	Các đặc điểm của kênh phân phối ngắn	Các đặc điểm của kênh phân phối dài
<b>Yếu tố thị trường</b>	Người dùng công ty. Mức độ tập trung về mặt địa lý. Đòi hỏi phải có hiểu biết chuyên về kỹ thuật và có dịch vụ chăm sóc khách hàng thường xuyên. Mua với số lượng lớn.	Người tiêu dùng. Phân tán về mặt địa lý. Ít đòi hỏi về hiểu biết kỹ thuật và không yêu cầu phải có dịch vụ chăm sóc khách hàng thường xuyên. Mua với số lượng nhỏ.
<b>Yếu tố sản phẩm</b>	Dễ hỏng. Phức tạp. Đắt tiền.	Bên. Được chuẩn hóa. Chi phí hợp lý.
<b>Yếu tố tổ chức</b>	Nhà vận hành có những nguồn lực phù hợp để thực hiện các chức năng của kênh. Dòng sản phẩm mở rộng. Công tác kiểm soát kênh phân phối có vai trò quan trọng.	Nhà vận hành thiết lập các nguồn lực phù hợp để triển khai các chức năng của kênh. Dòng sản phẩm hạn chế. Kiểm soát kênh không quan trọng.
<b>Yếu tố cạnh tranh</b>	Nhà vận hành thấy hài lòng với hiệu quả hoạt động của các trung gian marketing trong hoạt động xúc tiến sản phẩm.	Nhà vận hành thấy không hài lòng với hiệu quả hoạt động của các trung gian marketing trong hoạt động xúc tiến sản phẩm.

### III. Tổ chức lực lượng bán hàng

#### 3.1. Thiết kế lực lượng bán hàng

Căn cứ vào tính chất của thị trường mục tiêu và tầm quan trọng của bán hàng cá nhân trong chiến lược xúc tiến mà giám đốc bán hàng có thể đề ra các mục tiêu khác nhau cho lực lượng bán hàng của mình. Tiếp theo, giám đốc bán hàng xác định quy mô cần thiết, cơ cấu theo phân loại nghề nghiệp/giới tính/địa bàn cũng như ngân sách

phù hợp để triển khai hoạt động của lực lượng bán hàng (**Hình 5.3**). Tất cả các bước này sẽ được triển khai và làm rõ trong chương này.

Các mục tiêu của lực lượng bán hàng phải gắn kết với thị trường mục tiêu của công ty và vị trí mong muốn của công ty trên thị trường đó. Bán hàng cá nhân là công cụ có hiệu quả nhất trong những giai đoạn nhất định của quá trình mua hàng, như giai đoạn thương lượng và hoàn tất giao dịch, giai đoạn lắp đặt và hướng dẫn sử dụng. Điểm quan trọng là công ty phải xem xét kỹ lưỡng khi nào thì sử dụng lực lượng bán hàng để tạo thuận lợi cho nhiệm vụ bán hàng và sẽ sử dụng như thế nào.

Các công ty thường xác định những mục tiêu khá cụ thể cho lực lượng bán hàng. Chẳng hạn như công ty yêu cầu các đại diện bán hàng dành 80% thời gian của mình cho những khách hàng hiện tại và 20% thời gian cho các khách hàng tiềm năng; 85% thời gian cho những sản phẩm đã ổn định và 15% thời gian cho sản phẩm mới. Những mục tiêu như vậy nhằm để phòng trường hợp các đại diện bán hàng sẽ dành hầu hết thời gian của mình cho những sản phẩm quen thuộc cho các khách hàng hiện có mà xem nhẹ việc giới thiệu sản phẩm mới và những khách hàng mới, vốn là phần việc khó khăn hơn.

*Tổ chức lực lượng bán hàng còn được gọi là cơ cấu lực lượng bán hàng.*



**Hình 5.3 : Thiết kế lực lượng bán hàng**

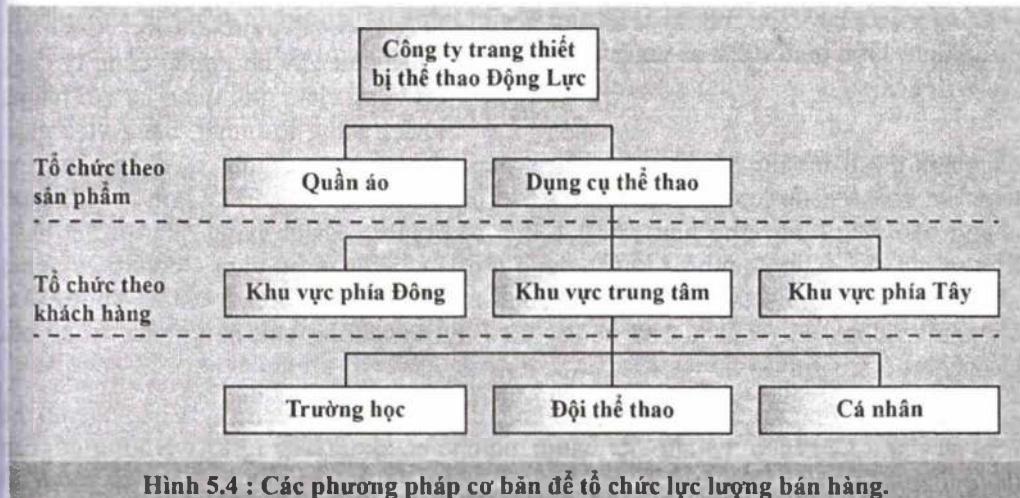
Nhiệm vụ của đại diện bán hàng có thể thay đổi tùy theo bối cảnh của nền kinh tế và của lĩnh vực kinh doanh. Ví dụ như, trong những lúc khan hiếm sản phẩm, lực lượng bán hàng rơi vào tình trạng không có gì để bán. Một số công ty có thể vội vàng cắt bớt đội ngũ bán hàng. Các công ty có tầm nhìn xa hơn sẽ vẫn giữ nguyên lực lượng

nhưng yêu cầu họ tập trung tư vấn cho khách hàng gặp khó khăn, tìm các giải pháp khắc phục tình trạng thiếu hàng và bán những sản phẩm thay thế và không khan hiếm.

Sau khi đã xây dựng được mục tiêu và lựa chọn phương thức bán hàng mong muốn, giám đốc bán hàng sẽ quyết định cơ cấu của lực lượng bán hàng. Lực lượng bán có thể được cơ cấu theo khu vực địa lý, theo sản phẩm, theo khách hàng hoặc theo mô hình tổ chức hỗn hợp. Nếu công ty có một hoặc một ít chủng loại sản phẩm nhằm bán cho khách hàng sử dụng cuối cùng, những người sống rải rác ở nhiều khu vực địa lý khác nhau thì cơ cấu lực lượng bán hàng theo địa bàn sẽ là phương án hợp lý. Còn nếu công ty bán nhiều loại sản phẩm cho nhiều nhóm khách hàng khác nhau thì có thể cần cơ cấu lực lượng bán theo sản phẩm hoặc theo thị trường.

Trước khi trình bày chi tiết các hình thức tổ chức lực lượng bán hàng, chúng tôi tóm lược các nét chính về tổ chức lực lượng bán hàng để bạn đọc có một cái nhìn toàn cảnh về công việc này của một giám đốc bán hàng.

Giám đốc<sup>6</sup> bán hàng chịu trách nhiệm tổ chức lực lượng bán hàng tại địa chỉ của khách hàng. Mô hình tổ chức hệ thống bán hàng tổng thể thường do ban giám đốc bán hàng cấp cao xây dựng, mô hình này có thể được tổ chức theo khu vực địa lý, theo sản phẩm, theo kiểu khách hàng, hoặc kết hợp một số các yếu tố với nhau. **Hình 5.4** là sơ đồ minh họa các mô hình tổ chức hệ thống bán hàng theo những tiêu chí kể trên.



Trong mỗi mô hình tổ chức lực lượng bán hàng thường sẽ có một đội bán hàng chuyên nghiệp cho từng chủng loại sản phẩm chính của công ty. Phương pháp này phò

<sup>6</sup> Bạn đọc hãy lưu ý là tuy chúng tôi không trình bày một chương riêng về giám đốc bán hàng nhưng chương nào là công việc chính của giám đốc bán hàng thì chúng tôi đều có lưu ý.

biến ở các công ty B2B chuyên bán những sản phẩm kỹ thuật cao và phức tạp qua nhiều kênh phân phối khác nhau.

Các công ty kinh doanh những sản phẩm tương tự nhau lại thường áp dụng cách tổ chức theo địa lý. Tập đoàn đa quốc gia thì bố trí bộ phận bán hàng ở từng quốc gia và châu lục. Hình thức tổ chức theo địa lý cũng thường được kết hợp với hình thức tổ chức khác.

Tuy nhiên, hiện nay nhiều công ty không tổ chức nhân viên bán hàng theo vùng mà triển khai lực lượng bán hàng lấy khách hàng làm trung tâm. Ví dụ, một vùng có hai phân khúc khách hàng chính sẽ được xác định lại để đội ngũ bán hàng phụ trách cả hai nhóm khách hàng này. Các công ty theo định hướng khách hàng sẽ áp dụng những chiến lược tổ chức lực lượng bán hàng khác nhau cho mỗi nhóm khách hàng. Một số công ty phân công đội bán hàng riêng cho nhóm khách hàng cá nhân và nhóm khách hàng công ty. Một số khác phân công đội bán hàng theo ngành, ví dụ như dịch vụ chính, giáo dục, tự động hóa. Đội bán hàng cũng có thể được tổ chức theo quy mô khách hàng, tùy vào việc khách hàng có quy mô lớn, vừa hay nhỏ.

**Tổ chức bán hàng theo các khách hàng lớn –** Một nỗ lực xúc tiến, trong đó một đội bán hàng chuyên biệt được phân công giao phụ trách một khách hàng lớn để thực hiện giao dịch và cung cấp dịch vụ đi kèm.

công một đội bán hàng cấp cao phụ trách những khách hàng chính. Tổ chức bán hàng theo các khách hàng lớn giúp nhân viên bán hàng phát triển quan hệ hợp tác giữa các phòng ban nhằm đáp ứng nhu cầu đặc biệt của những khách hàng quan trọng nhất. Một ví dụ về tổ chức quản trị khách hàng lớn là mối quan hệ giữa CoopMart và các nhà cung cấp chính của siêu thị như Johnson, Unilever, P&G, Nestlé, Tường An, Vinamilk, Hormel,... và một số những công ty đặt phòng bán hàng gần trụ sở của CoopMart ở Saigon.

Khi mở rộng thị trường ra khỏi biên giới quốc gia, các công ty Việt Nam có thể phải sử dụng một biến thể của đội bán hàng cho các khách hàng lớn. Những đội bán hàng toàn cầu này có thể bao gồm nhân viên bán hàng tại nước sở tại. Trong một số tình huống, công ty có thể lựa chọn các chuyên viên bán hàng được đào tạo bài bản từ thị trường trong nước. Dù là trường hợp nào, hoạt động đào tạo chuyên sâu cũng đóng vai trò quan trọng đối với thành công của đội bán hàng toàn cầu.

Cá nhân các giám đốc bán hàng cá nhân cũng phải tổ chức địa bàn bán hàng trong khu vực mà mình phụ trách. Các yếu tố như tiềm năng bán hàng, điểm mạnh và điểm yếu của đội ngũ nhân sự, khối lượng công việc đều cần được xem xét trong các quyết định phân chia khu vực bán hàng.

Nhiều công ty áp dụng cơ cấu tổ chức theo định hướng khách hàng đang sử dụng **tổ chức bán hàng theo các khách hàng lớn (national accounts organization)**. Cách tổ chức như vậy cho phép công ty cùng có vững chắc mối quan hệ với những khách hàng lớn nhất, bằng việc phân

### 3.2. Sơ đồ tổ chức lực lượng bán hàng

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

#### 3.2.1. Tổ chức lực lượng bán hàng theo khu vực địa lý

Tổ chức bán hàng theo khu vực địa lý là cách tổ chức bán hàng đơn giản nhất và mỗi đại diện bán hàng được phân công phụ trách một khu vực địa lý riêng, được toàn quyền giới thiệu sản phẩm của công ty trong khu vực đó.

các nhân viên bán hàng được phân công phụ trách và tiến hành hoạt động tại những khu vực trực thuộc nhỏ hơn. Mô hình này sẽ triệt tiêu hoàn toàn khả năng hai hay nhiều nhân viên của cùng một công ty đến tiếp xúc chào bán cho cùng một khách hàng. Ưu điểm của mô hình này là tiết kiệm được chi phí quản trị, cấp quản trị dễ kiểm soát và đảm nhiệm công việc hơn, nhân viên bán hàng cũng xác định rõ trách nhiệm cũng như những nấc thang thăng tiến một cách rõ ràng. Mô hình này phù hợp khi sản phẩm là tương đối đồng dạng và không có nhiều đòi hỏi về dịch vụ phụ từ phía khách hàng. Chẳng hạn, các công ty các sản phẩm về nước khoáng, nước giải khát như Lavie, Number One thường chọn mô hình này.

Đây là cách thức phân chia theo vùng lãnh thổ chăng hạn như miền Nam, miền Trung và miền Bắc, mỗi miền sẽ có một người chịu trách nhiệm chung về lợi nhuận, quản trị và điều hành hoạt động tại khu vực của mình cho thông suốt. Dưới nhà quản trị theo vùng hay khu vực này luôn có

Giám đốc bán hàng toàn quốc

1

2

3

Giám đốc bán hàng vùng

Giám đốc bán hàng khu vực

Nhân viên bán hàng

1

2

3

1

2

3

1

2

3

1

2

3

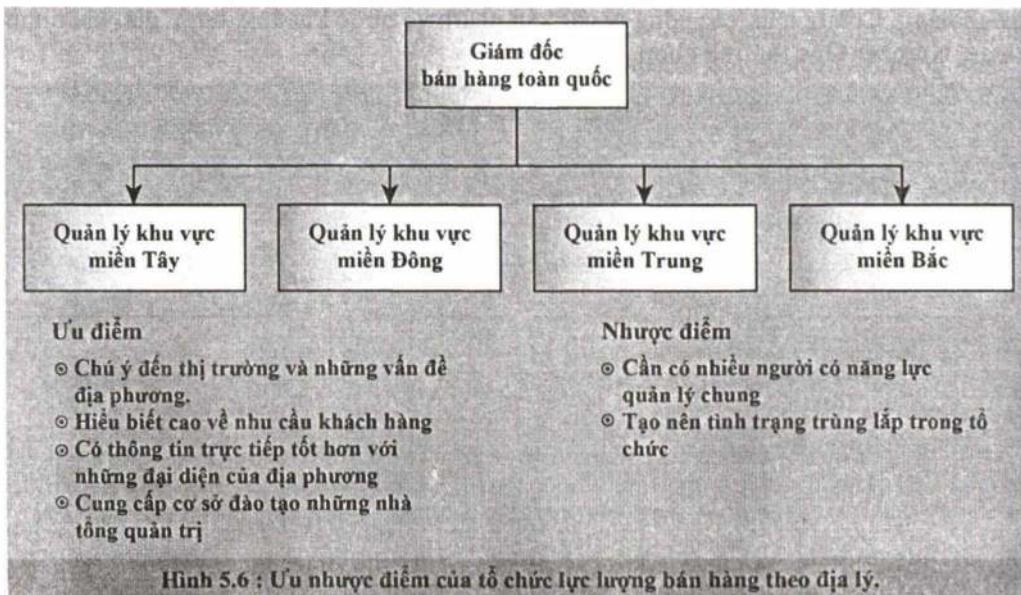
Hình 5.5 : Tổ chức lực lượng bán hàng theo địa lý.

Nói cách khác, **tổ chức lực lượng bán hàng theo khu vực địa lý** là cách tổ chức bán hàng đơn giản nhất và mỗi đại diện bán hàng được phân công phụ trách một khu vực địa lý riêng, được toàn quyền giới thiệu sản phẩm của công ty trong khu vực đó. Ưu điểm lớn nhất của phương án này là xác định rõ ràng trách nhiệm của nhân

viên bán hàng, dễ dàng đánh giá được kết quả của nhân viên bán hàng trên địa bàn mà họ phụ trách, nhân viên bán hàng sẽ có nhiều nỗ lực vun đắp cho các mối quan hệ gắn bó với khách hàng địa phương trên địa bàn được giao và chi phí đi lại không cao do chỉ phải di chuyển trên một địa bàn nhỏ.

Khi thiết kế lực lượng bán theo địa lý, công ty phải đảm bảo được những đặc điểm nhất định như : Các khu vực địa lý dễ quản trị; Quy mô tiêu thụ/khối lượng công việc tương đương nhau để đảm bảo cơ hội thu nhập công bằng và đánh giá thành tích chính xác; Vị trí địa lý và điều kiện đi lại thuận lợi để tối ưu hóa thời gian và chi phí tiếp cận khách hàng.

Nhược điểm của tổ chức lực lượng bán hàng theo địa lý là nhân viên bán hàng phải chịu trách nhiệm về tất cả các sản phẩm của công ty. Rất khó để nhân viên bán hàng có thể hiểu biết đầy đủ về yêu tố kỹ thuật để giới thiệu trên các thị trường đa dạng. Trong tình huống như thế thật là khó khi yêu cầu nhân viên bán hàng có kiến thức sâu rộng về từng sản phẩm để có thể phục vụ tốt. Kiến thức chỉ có thể phát triển tốt khi công việc được chuyên môn hóa. Khó có nhân viên bán hàng nào có thể có thể chịu trách nhiệm phục vụ đủ mọi khách hàng và có thể thấu hiểu hết mọi sự phức tạp do hành vi của người mua quá đa dạng trong tất cả mọi tình huống so với khi họ chỉ được phân công trong giới hạn chỉ phục vụ một số đối tượng khách hàng. Việc báo cáo hết mọi thay đổi của thị trường đến cấp quản trị của nhân viên bán hàng cũng không thể kịp thời do không thể cập nhật đầy đủ thông tin.



Hình thức tổ chức lực lượng bán hàng theo khu vực địa lý được áp dụng khi tổ chức hoạt động trên một phạm vi địa lý khá rộng lớn và thường thì cùng lĩnh vực hoạt động (đối với tổ chức phi kinh doanh) hoặc kinh doanh những sản phẩm giống nhau.

Việc hình thành các sở giáo dục và đào tạo ở cấp tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương là ví dụ điển hình về việc phân chia theo vùng lãnh thổ đối với khu vực hành chính công. Cách thức này cũng được áp dụng trong việc thành lập các bộ phận hành chính sự nghiệp theo lãnh thổ, ví dụ như các Phòng Thương nghiệp ở Quận, Huyện. Đối với lĩnh vực kinh doanh, việc hình thành các công ty ở mỗi quốc gia của các công ty như Honda, Coca-Cola... là những ví dụ về cách thức tổ chức lực lượng bán hàng theo khu vực địa lý đối với các công ty kinh doanh. Ngày nay, khi quy mô kinh doanh của các công ty Việt Nam không còn ở trong phạm vi của quốc gia thì hình thức phân chia này đã trở nên phổ biến hơn. Giám đốc bán hàng chọn cách thức này khi những đặc điểm của địa phương là quan trọng đối với đầu vào của vận hành, hoặc đối với việc tiêu thụ sản phẩm. Hình 5.6 ở trang 248 đã chỉ ra việc tổ chức lực lượng bán hàng theo khu vực địa lý của một công ty kinh doanh trên lãnh thổ Việt Nam và những ưu nhược điểm của cách thức phân chia này.

**Bảng 5.2 : Ưu, nhược điểm của tổ chức lực lượng bán hàng theo địa lý và theo sản phẩm.**

Loại hình tổ chức	Ưu điểm	Nhược điểm	
Theo địa lý	Đơn giản. Chi phí di chuyển thấp.	Khó trong việc bán nhiều loại sản phẩm khác nhau. Khó có thể thu thập hết sự phức tạp bởi hành vi của người mua quá đa dạng. Khó có thể báo cáo hết mọi thay đổi của thị trường.	
Theo sản phẩm	(i) Dòng sản phẩm (ii) Sản phẩm mới/hiện hữu	Có kiến thức tốt về sản phẩm. Chuyên môn hóa kỹ năng bán hàng. Có hiểu biết tốt hơn về sản phẩm mới. Loại bỏ sự cạnh tranh về sản phẩm mới và sản phẩm hiện hữu.	Có sự trùng lặp trong cùng một tuyến đường. Có sự trùng lặp trong việc tiếp xúc với cùng một khách hàng. Với một quy mô lực lượng cố định, chi phí di chuyển có thể tăng cao do khu vực phụ trách lớn hơn.

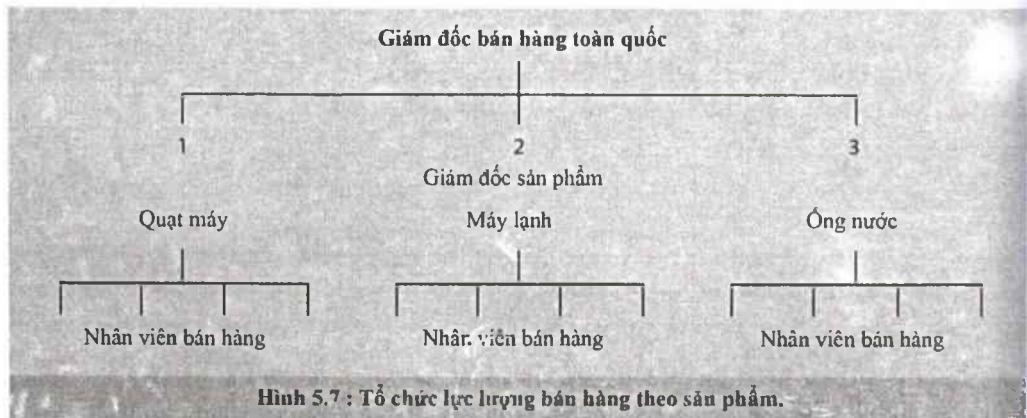
### 3.2.2. Tổ chức lực lượng bán hàng theo sản phẩm

Tổ chức lực lượng bán hàng theo sản phẩm là loại hình cơ cấu trong đó nhân viên chuyên phụ trách việc chào bán chỉ một dòng sản phẩm của công ty.

**Tổ chức lực lượng bán hàng theo sản phẩm** là loại hình cơ cấu trong đó nhân viên chuyên phụ trách việc chào bán chỉ một dòng sản phẩm của công ty. Điều này có nghĩa là nhân viên bán hàng sẽ được huấn

luyện chu đáo về sản phẩm hay dòng sản phẩm mà mình phụ trách. Các công ty có sản phẩm phức tạp hay nhiều tính năng kỹ thuật sẽ rất phù hợp với cơ cấu tổ chức dạng này. Việc chuyên môn hóa theo sản phẩm đặc biệt cần thiết trong trường hợp các sản phẩm phức tạp về mặt kỹ thuật và các dòng sản phẩm của công ty ít liên quan tới nhau. Ví dụ, Kodak có lực lượng bán những sản phẩm đơn giản như phim, máy ảnh, giấy ảnh, thiết bị in-tráng... cho người tiêu dùng cuối cùng, thợ chụp ảnh và các tiệm ảnh. Còn đối với sản phẩm công nghiệp phức tạp trong lĩnh vực sao chụp và in ấn thì Kodak có lực lượng phụ trách riêng, được hưởng chế độ lương kết hợp với hoa hồng.

Trong một số công ty để tránh tình trạng nhiều nhân viên đi gặp cùng một khách hàng để chào hàng thì cơ cấu tổ chức theo sản phẩm sẽ được phối hợp phân công theo vùng địa lý, như vậy tính hiệu quả sẽ cao hơn. Chẳng hạn như hiện nay các công ty Việt Nam là Việt Mỹ kinh doanh mặt hàng hóa chất hay công ty HTC kinh doanh máy văn phòng thường thiết kế lực lượng bán hàng theo dạng này.

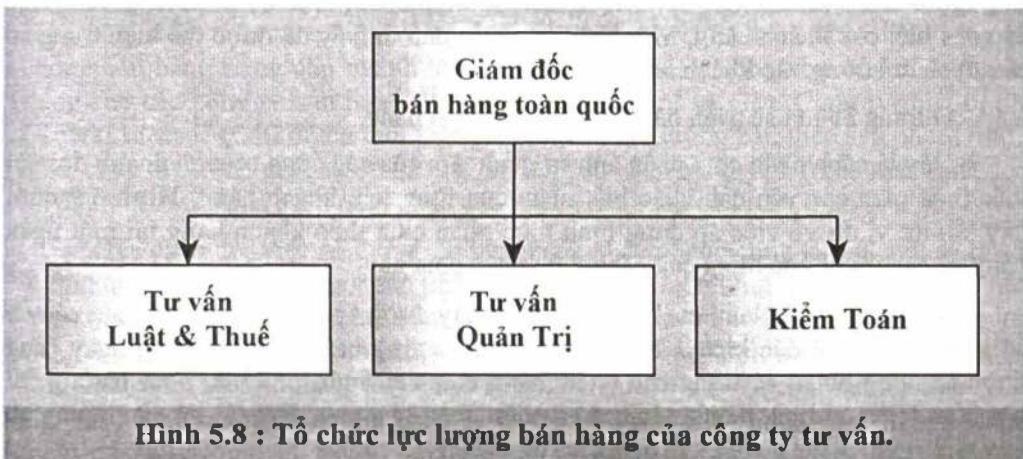


Hình 5.7 : Tổ chức lực lượng bán hàng theo sản phẩm.

Tuy nhiên, sự trùng lặp và lãng phí chi phí lao động sẽ sinh trong trường hợp một khách hàng lớn có nhu cầu mua nhiều dòng sản phẩm của công ty. Trường hợp này sẽ dẫn đến việc đi lại trùng tuyến đường và mất thời gian chờ đợi cùng một người mua, đồng thời có thể thiếu sự nhất quán trong việc giới thiệu về công ty và về sản phẩm giữa các nhân viên bán hàng khác nhau.

Hình thức phân chia theo sản phẩm thường được áp dụng đối với các tổ chức cung cấp nhiều dịch vụ hoặc những công ty kinh doanh nhiều sản phẩm khác nhau. Hình thức phân chia này có nghĩa là việc hình thành những đơn vị chuyên cung cấp và

kinh doanh theo từng loại sản phẩm. Cách thức này được áp dụng khi các sản phẩm có quy trình công nghệ vận hành và chiến lược bán hàng khác nhau. *Ví dụ như*, tập đoàn bưu chính viễn thông VNPT hình thành nên các công ty điện thoại và điện báo, công ty bảo hiểm bưu điện, công ty bưu chính... *Ví dụ khác*, các công ty xe hơi ở Việt Nam thường thành lập các nhà máy theo từng loại xe hơi. Hình thức phân chia này nên được áp dụng khi việc vận hành các sản phẩm này đòi hỏi phải có quy trình công nghệ vận hành riêng biệt cũng như phải có các chiến lược bán hàng khác nhau. Ưu điểm của cách thức này là nâng cao trình độ chuyên môn hóa trong vận hành kinh doanh, nhưng đồng thời cũng có những nhược điểm như cách thức tổ chức hay phân chia lực lượng bán hàng theo khu vực địa lý. **Hình 5.8** là một minh họa về tổ chức lực lượng bán hàng theo sản phẩm của một công ty chuyên về tư vấn.



**Hình 5.8 : Tổ chức lực lượng bán hàng của công ty tư vấn.**

### 3.2.3. Tổ chức lực lượng bán hàng theo khách hàng

Tổ chức lực lượng bán hàng theo địa lý hoặc theo sản phẩm có nhiều bất cập có thể dẫn đến sự trùng lặp một tuyến đường và cùng một khách hàng bởi hai hay nhiều nhân viên bán hàng làm mất hiệu quả và gây ra lãng phí về thời gian và chi phí. Ngoài ra còn nhiều bất cập đã đề cập ở trên như khó thấu hiểu hết hành vi của mọi khách hàng. Bán hàng hiện đại ngày nay đòi hỏi rất nhiều kiến thức tổng hợp của nhiều ngành khác nhau như kỹ thuật, tài chính, logistics, và marketing,... đặc biệt là khi bán hàng cho các trung tâm mua hàng của khách hàng tổ chức B2B đòi hỏi phải phối hợp cả lực lượng bán hàng chuyên nghiệp của công ty. Bởi thế thay vì làm việc một mình, nhiều nhân viên bán hàng hiện nay đã tập hợp lại để làm việc theo nhóm bán hàng.

Tổ chức lực lượng bán hàng theo khách hàng là việc tổ chức các bộ phận mà mỗi bộ phận có trách nhiệm cung cấp các sản phẩm khác nhau nhưng bảo đảm thỏa mãn các yêu cầu khác biệt cho từng nhóm khách hàng khác nhau.

Việc tổ chức lực lượng bán hàng theo khách hàng là việc hình thành nên các bộ phận mà mỗi bộ phận có trách nhiệm cung cấp những sản phẩm/dịch vụ khác nhau nhưng bảo đảm thỏa mãn những yêu cầu khác biệt cho từng nhóm khách hàng về

**hành vi mua sắm, yêu cầu về việc sử dụng sản phẩm và quy mô khách hàng** cho những phân khúc thị trường khách hàng khác nhau.

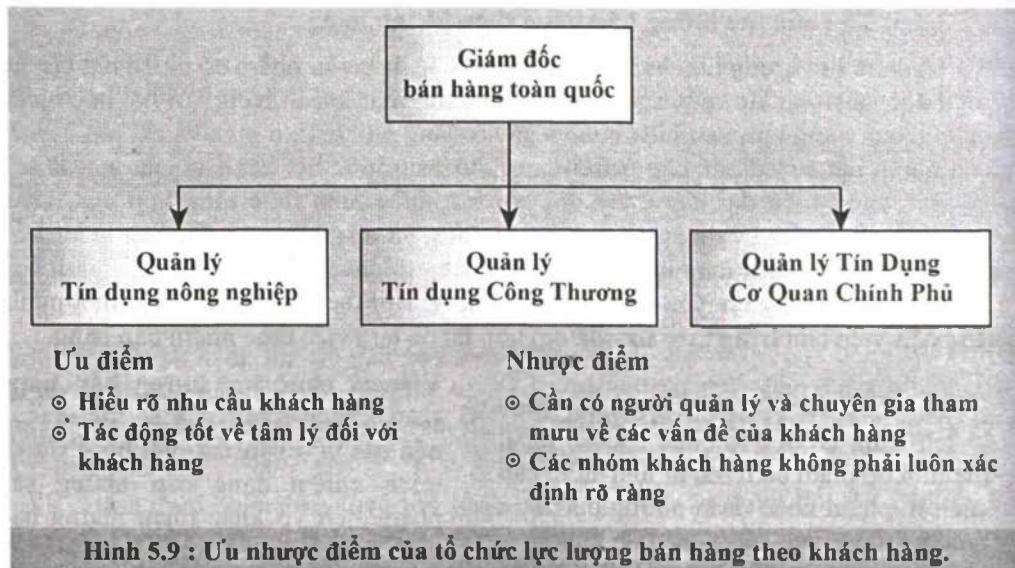
**Phương thức mua hàng của khách hàng :** Các cơ quan của Chính phủ sẽ mua những hàng hóa sử dụng trong các cơ quan Nhà nước theo phương thức đấu thầu trực tiếp công khai. Sau đó các cơ quan Chính phủ này sẽ phân phối lại cho những tất cả các cơ quan trên cả nước xuất phát từ những nhu cầu thực tế từ các cơ quan trực thuộc. Các cơ quan Chính phủ trước đây còn cung ứng cho toàn hệ thống giáo dục địa phương nhưng nay thì hình thức này hầu như không còn.

**Việc sử dụng sản phẩm của khách hàng :** Cùng một sản phẩm như nhau nhưng những khách hàng khác nhau có những cách sử dụng khác nhau. Đặc tính này của thị trường đã khiến nhiều công ty phải nghiên cứu lập chiến lược để phục vụ những nhu cầu đặc biệt của khách hàng. Một phần của việc đáp ứng ấy đã được thể hiện trong cơ cấu tổ chức hướng vào khách hàng.

Ở trang 254 ta sẽ trình bày về quy mô khách hàng.

Đây là cách phân chia phản ánh sự quan tâm của các công ty kinh doanh đối với việc thỏa mãn các yêu cầu khác biệt nhau của từng loại khách hàng. **Hình 5.9** dưới đây là một ví dụ về việc áp dụng hình thức phân chia theo khách hàng tại một ngân hàng và các ưu nhược điểm của cách thức phân chia này.

Ngay tại Việt Nam, cách thức tổ chức này được áp dụng rộng rãi trong các cơ sở kinh doanh, và đặc biệt là trong tổ chức lực lượng bán hàng, và càng ngày càng được áp dụng nhiều cả trong các cơ sở hành chính sự nghiệp. *Ví dụ như*, trường đại học Văn Hiến đã hình thành nên hai bộ phận quản lý sinh viên : (1) hệ đào tạo chính quy tập trung và (2) hệ đào tạo tại chức, từ xa bán tập trung.

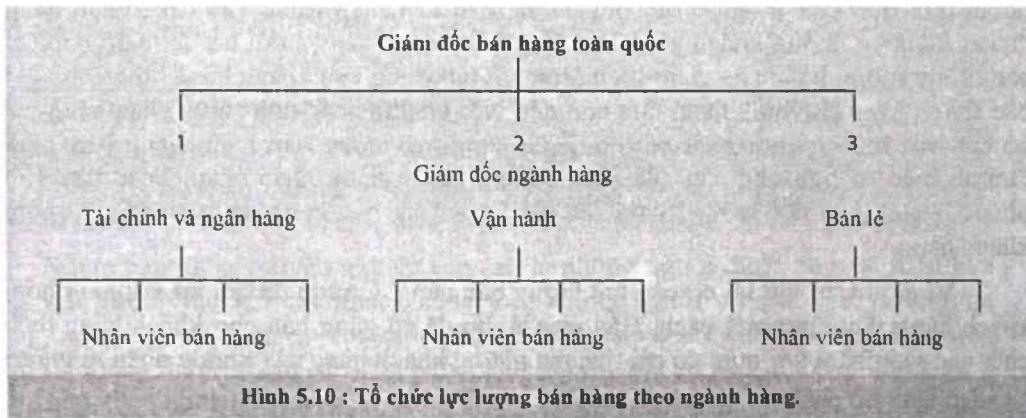


**Tổ chức lực lượng bán hàng theo khách hàng thường được phân chia thành hai loại là tổ chức theo ngành hàng và theo quy mô của khách hàng.**

### Tổ chức lực lượng bán hàng theo ngành hàng

**Tổ chức lực lượng bán hàng theo ngành hàng** là chuyên môn hóa lực lượng bán hàng của mình theo lĩnh vực vận hành - kinh doanh hay theo thị trường ngành riêng biệt mà công ty phục vụ. Bán hàng theo ngành hàng thường được áp dụng khi bán hàng cho khách hàng tổ chức B2B. Mặc dù các loại sản phẩm được bán thì hầu như là như nhau, nhưng tùy theo nhu cầu đặc thù của từng ngành thì lực lượng bán hàng phải đáp ứng cho phù hợp với nhu cầu riêng của từng ngành. Các ngành như ngân hàng, vận hành, bán lẻ,... khác nhau bởi nhu cầu đa dạng, việc ứng dụng và khó khăn cũng khác nhau. Chuyên môn hóa trong thị trường ngành đòi hỏi lực lượng bán hàng phải thấu hiểu rất nhiều về đặc thù của ngành. Ví dụ như, IBM thành lập văn phòng bán hàng riêng cho ngành tài chính và ngân hàng; cũng như có lực lượng bán riêng cho các công ty vận hành, lắp ráp ô tô như Ford và GM. Công ty thiết bị điện General Electric (GE) đã có một thời gian cơ cấu lực lượng bán theo sản phẩm (mô tơ quạt, công tắc...) nhưng sau đó đã chuyển sang cơ cấu theo ngành (điều hòa nhiệt độ, ô tô, điện tử...) vì đó là cách nhìn nhận của khách hàng khi cần mua thiết bị điện.

Bên cạnh đó, việc sử dụng sản phẩm của khách hàng cũng là một yếu tố có ảnh hưởng quan trọng. Cùng một sản phẩm như nhau nhưng những khách hàng khác nhau sẽ có cách sử dụng khác nhau. Điều này đòi hỏi giám đốc bán hàng phải có chiến lược riêng đối với từng loại khách hàng. Hảng IBM đã có cách thức thiết kế lực lượng bán hàng như sau : một nhóm sẽ phụ trách khách hàng là các tổ chức tài chính, nhóm khác phụ trách khách hàng là những hảng vận hành và nhóm thứ ba phụ trách khách hàng là những tổ chức công. Lý do của cách thức tổ chức này là IBM đã nhận thấy rằng về cơ bản thì phần cứng máy tính có thể sử dụng như nhau tuy nhiên mỗi một loại hình kinh doanh hay tổ chức thì cách thức ứng dụng phần mềm máy tính vào công việc lại khá khác nhau do vậy khách hàng rất cần được tư vấn và hỗ trợ về dịch vụ. Việc tổ chức theo dạng này đã giúp IBM tiết kiệm được chi phí, chu đáo hơn trong dịch vụ và được khách hàng ngày một tin tưởng hơn.



Ưu điểm nổi bật của cơ cấu này là sự hiểu biết tường tận về các nhu cầu thường xuyên và đặc biệt của lực lượng bán hàng đối với từng khách hàng. Nhưng nhược điểm của cơ cấu này cũng bộc lộ khi khách hàng có địa điểm phân tán trên toàn quốc, khiến việc đi lại tốn nhiều chi phí, thời gian và sức lực của nhân viên bán hàng.

### Tổ chức lực lượng bán hàng theo quy mô của khách hàng

**Quy mô khách hàng :** Những khách hàng lớn thường đòi hỏi phải được quan tâm từ những đại diện bán hàng có kinh nghiệm. Hầu hết những khách hàng lớn trong toàn quốc gia là những nhà bán lẻ có doanh số lớn và nắm rải rác ở khắp nơi trên đất nước. Họ thường mua với số lượng hàng lớn để hưởng giá ưu đãi trong chiến dịch khuyến mãi theo số lượng. Thậm chí có một số khách hàng trọng yếu tầm cỡ quốc gia còn đặt mua công cụ động lực của công ty theo đơn đặt hàng riêng của họ, hay mang một nhãn hiệu riêng.

Đây là cơ cấu tổ chức dựa trên các đặc điểm của khách hàng theo quy mô. Cơ cấu tổ chức này ngày càng trở nên phổ biến và đề thích ứng với thị trường một cách tốt nhất thì lực lượng bán hàng phải nắm rõ đặc điểm của khách hàng, những yêu cầu đặc biệt và sự đòi hỏi khác nhau của từng loại khách hàng, đặc biệt là những khách hàng lớn. Nhìn chung, những khách hàng lớn thường đòi hỏi khá nhiều về dịch vụ, chính sách giá và sự chăm sóc tận tình từ phía các nhân viên bán hàng thậm chí họ còn chính là người có ảnh hưởng mạnh mẽ đến tính chất của hàng hóa cung cấp và có thể có những đòi hỏi cao hơn về mẫu mã như thiết kế riêng theo đơn hàng chẵng hạn. Một lý do nữa cần phải thiết lập một đội ngũ bán hàng chuyên nghiệp cho các khách hàng lớn là vì tầm quan trọng của nó.

**Việc tổ chức lực lượng bán hàng xoay quanh khách hàng có thể giúp công ty xây dựng mối quan hệ gần gũi với khách hàng quan trọng.** Thí dụ như, Omron Healthcare Việt Nam là nhà vận hành và cung cấp hàng đầu về các thiết bị y tế như máy nhiệt kế, máy đo huyết áp, cân điện tử... - gần đây đã tái cơ cấu lực lượng bán hàng theo sản phẩm thành cơ cấu lực lượng bán hàng theo khách hàng.

Omron Healthcare Việt Nam phân chia lực lượng bán hàng của mình thành hai nhóm dựa trên khách hàng. Một lực lượng bán hàng tập trung vào các khách hàng “quan trọng” – những khách hàng lớn mua thiết bị cao cấp và đòi hỏi mức độ hợp tác cao từ lực lượng bán hàng. Lực lượng thứ hai tập trung vào khách hàng “then chốt” – các khách hàng nhỏ hơn, quan tâm hơn đến việc có được các tính năng, chức năng mà họ cần với mức giá tốt nhất có thể. Phân công lực lượng bán hàng riêng biệt giúp Omron hiểu rõ hơn nhu cầu của những dạng khách hàng khác nhau. Điều này cho phép Omron theo dõi lượng chăm sóc mà lực lượng bán hàng dành cho từng nhóm khách hàng.

Ví dụ, trước khi tái cơ cấu lực lượng bán hàng, Omron đã đối xử với hai nhóm khách hàng với cùng một cách. Hậu quả là, họ đã cố gắng bán cho khách hàng then chốt các sản phẩm với mức độ cài tiến mà những khách hàng này không nhận ra giá trị

của nó và cũng không có khả năng chi trả. Vì vậy, chi phí cho khách hàng then chốt đã cao hơn gấp 5 lần so với khách hàng quan trọng.

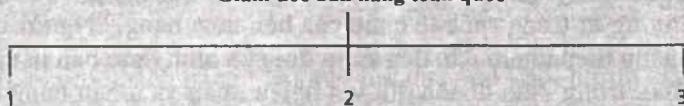
### Chính sách bán hàng dành cho khách hàng lớn

Bán hàng cho khách hàng lớn (national account selling) là nỗ lực xúc tiến, trong đó, một đội bán hàng chuyên biệt được giao nhiệm vụ bán hàng và chăm sóc những khách hàng quan trọng của công ty.

Tùy thuộc vào số vốn đầu tư, một số mối quan hệ sẽ có vai trò quan trọng hơn những mối quan hệ khác. Các nhà vận hành lớn như Procter & Gamble và Unilever đặc biệt chú ý đến nhu cầu của những nhà bán lẻ quan trọng như CoopMart hay BigC. Nhà vận hành sử dụng biện pháp được gọi là bán hàng cho khách hàng lớn (national account selling) để phục vụ các khách hàng quan trọng, có tiềm năng lợi nhuận cao nhất. Khu văn phòng của các nhà cung cấp ở khu vực Saigon - gần trụ sở chính của CoopMart - cho thấy cách tiến hành hoạt động bán hàng cho khách hàng lớn. Các văn phòng này thường được gọi là *đội* (team) hay *đội hỗ trợ* (support team).

Việc có riêng đội ngũ kỹ thuật bán hàng cho khách hàng lớn có nhiều ưu điểm. Bằng cách tập hợp một nhóm cá nhân phục vụ một khách hàng duy nhất, người bán thể hiện mức độ cam kết cao nhất của mình với khách hàng. Mỗi quan hệ người mua - người bán được củng cố khi cả hai phối hợp tìm kiếm giải pháp chung. Cuối cùng, nỗ lực hợp tác người mua - người bán có thể tạo ra những cải tiến lớn về hiệu quả cho cả hai bên. Những cải tiến này tác động lên kết quả hoạt động kinh doanh, thông qua việc giảm chi phí và gia tăng lợi nhuận.

Giám đốc bán hàng toàn quốc



Khách hàng lớn

Khách hàng vừa

Khách hàng nhỏ

Giám đốc khách hàng lớn

Nhân viên bán hàng

Đội bán hàng qua điện thoại

Hình 5.11 : Tổ chức lực lượng bán hàng theo quy mô của khách hàng.

Nhóm bán hàng chuyên nghiệp cấp cao là những người được chuyên môn hóa trong việc tương tác với các khách hàng lớn, những người có nhu cầu và khuynh hướng mua hàng khác biệt so với những khách hàng nhỏ lẻ. Nhóm bán hàng là những người rất thông thuẫn với nhiều kỹ năng đàm phán; thí dụ như sự linh động về chính sách chiết khấu, điều khoản tín dụng,... để có được các đơn đặt hàng lớn. Các ưu điểm của

việc tổ chức lực lượng bán hàng cho khách hàng lớn :

*Mối liên hệ mật thiết với khách hàng.* Thí dụ như, nhóm bán hàng cấp cao biết rõ những ai là những người có thể ra quyết định và có tầm ảnh hưởng trong quyết định mua hàng. Các chuyên gia kỹ thuật từ các công ty bán hàng cho khách hàng tổ chức B2B tiếp xúc với các chuyên gia kỹ thuật của công ty mua hàng còn nhóm bán hàng thì làm việc với các bộ phận hành chính, mua hàng và tài chính để thỏa thuận về các điều khoản hợp đồng thương mại. Ngoài ra, nhóm bán hàng cũng có nhiều thời gian hơn để xây dựng mối quan hệ với khách hàng lớn.

*Cải thiện khả năng giao tiếp và hợp tác.* Khách hàng mua hàng công ty nhận rõ sự tận tụy của nhóm bán hàng chuyên nghiệp là những người sẽ hỗ trợ và xử lý những khó khăn cho họ.

*Chăm sóc và dịch vụ sau bán hàng tốt hơn.* Các nguồn lực hỗ trợ dành riêng cho các khách hàng lớn này là dành nhiều thời gian để theo dõi và hỗ trợ khách hàng lớn sau một đơn hàng lớn được ký kết.

Đặc biệt, khi sản phẩm trở nên phức tạp hơn, và số lượng khách hàng cũng phát triển hơn với nhiều đòi hỏi hơn, một nhân viên bán hàng duy nhất không thể xử lý tất cả nhu cầu của một khách hàng lớn. Thay vào đó, hầu hết công ty bây giờ sử dụng cách bán hàng theo nhóm để phục vụ các khách hàng lớn, phức tạp. Nhóm bán hàng có thể dùng súc giải pháp và các cơ hội kinh doanh mà không nhân viên bán hàng cá nhân nào có thể làm nổi.

Các nhóm này có thể bao gồm chuyên gia từ bất kỳ lĩnh vực hoặc cấp độ nào của công ty bán hàng - bán hàng, marketing, kỹ thuật và dịch vụ hỗ trợ, nghiên cứu và phát triển, lập trình, vận hành, tài chính và những lĩnh vực khác nữa.

Trong nhiều trường hợp, việc chuyển hướng sang bán hàng theo nhóm phản ánh những thay đổi tương tự trong cách tổ chức của bên mua hàng. “Người mua thực hiện quyết định mua hàng theo nhóm dẫn đến sự ra đời của hình thức bán hàng theo nhóm - cách hoàn toàn mới trong kinh doanh đối với nhiều nhân viên bán hàng độc lập, năng động” - một chuyên gia phân tích nguồn lực bán hàng cho biết. “Giờ đây, công ty liên lạc với khách hàng mua theo nhóm - điều đòi hỏi một nguồn lực mạnh từ phía chúng tôi.”. “Một nhân viên bán hàng không thể làm tất cả - họ không thể là chuyên gia trong tất cả mọi thứ mà công ty muốn mang đến cho khách hàng. Công ty có các nhóm khách hàng chiến lược do các nhà quản trị bán hàng khách hàng phụ trách. Về cơ bản, họ là tiền vệ công ty.”

Tại Việt Nam, một số công ty như IBM, Xerox và P&G đã sử dụng các nhóm trong một thời gian dài. Đại diện bán hàng P&G được bố trí vào các nhóm phát triển kinh doanh khách hàng (CBD). Mỗi nhóm CBD được giao phụ trách một khách hàng lớn của P&G, chẳng hạn như CoopMart, Lotte Mart, hoặc BigC. Tổ chức CBD tập trung vào phục vụ toàn bộ nhu cầu của từng khách hàng lớn, cho phép P&G “phát triển kinh doanh bằng cách làm việc như một “đối tác chiến lược” với khách hàng, chứ không chỉ đơn thuần là một nhà cung cấp”.

### 3.2.4. Tổ chức lực lượng bán hàng hỗn hợp

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

Nói cách khác, **tổ chức lực lượng bán hàng hỗn hợp** là cách thức tổ chức khi một công ty bán rất nhiều dòng sản phẩm khác nhau cho nhiều nhóm khách hàng khác nhau trên các khu vực địa lý rộng lớn thường phải kết hợp nhiều kiểu cấu trúc lực lượng bán với nhau.

*Không có một cơ cấu nào là tuyệt đối đúng với mọi công ty và mọi tình huống.* Giám đốc bán hàng cần lựa chọn cơ cấu lực lượng bán hàng thích hợp để có thể phục vụ tốt nhất nhu cầu khách hàng của mình và đảm bảo tốt vai trò xúc tiến nhãn hiệu của lực lượng bán trong chiến lược truyền thông tổng thể của công ty.

Giám đốc bán hàng có thể sử dụng lực lượng bán hàng trực tiếp hay lực lượng bán hàng theo hợp đồng. Lực lượng bán hàng trực tiếp của công ty (direct sales force) gồm nhân viên làm việc toàn thời gian hoặc bán thời gian cho công ty, hưởng lương và thưởng theo quy định. Lực lượng này bao gồm nhân viên bán hàng tại chỗ và nhân viên bán hàng tận nhà. Lực lượng bán hàng hợp đồng (contractual sales force) bao gồm đại diện bán hàng của nhà vận hành, trung gian phân phối, đại lý tiêu thụ, môi giới v.v... những người thuần túy hưởng hoa hồng theo doanh số bán.

Sau khi đã xác định được số khách hàng muốn tiếp cận, giám đốc bán hàng có thể tính quy mô lực lượng bán hàng cần thiết thông qua khối lượng công việc dự kiến. Phương pháp này gồm những bước sau :

- Xác định tần số gặp gỡ khách hàng trong một năm cho từng nhóm khách hàng riêng biệt.

- Phân nhóm khách hàng theo quy mô dựa vào khối lượng tiêu thụ của các năm trước, mối quan hệ với khách hàng và khối lượng công việc cần thiết để duy trì và phát triển mối quan hệ với họ.

- Nhân số khách hàng trong mỗi nhóm với tần số gặp gỡ tương ứng để có được tổng khối lượng công việc dự kiến.

- Xác định số lần tiếp cận khách hàng trung bình mà một đại diện bán hàng có thể thực hiện được trong một năm.

- Xác định số đại diện bán hàng cần thiết bằng cách chia tổng số lần cần gặp gỡ khách hàng với số lần tiếp cận khách hàng trung bình của mỗi nhân viên. Đây là số người cần thiết với điều kiện làm việc toàn thời gian. Nếu giám đốc bán hàng kết hợp đại diện bán hàng với lực lượng bán hàng bán thời gian thì cần phải có sự điều chỉnh linh hoạt. Bên cạnh đó, lực lượng bán hàng hợp đồng cũng là cánh tay nối dài cho công tác tiêu thụ và truyền thông về công ty và sản phẩm của công ty.

### **3.2.5. Thay đổi cơ cấu tổ chức lực lượng bán hàng**

Trong thực tế, việc lựa chọn một cơ cấu tổ chức cho lực lượng bán hàng không thể được tiến hành sơ sài, thiếu thận trọng và không phải là bất biến. Khi một giám đốc bán hàng quyết định thay đổi cơ cấu tổ chức, họ sẽ phải thay đổi hoàn toàn cách tiếp cận thị trường trong toàn bộ hoạt động của mình.

#### **Động lực của sự thay đổi**

Tại sao giám đốc bán hàng lại muốn thay đổi cung cách kinh doanh của họ ? Câu trả lời có thể là hoặc giám đốc bán hàng muốn thay đổi để thích ứng theo những thay đổi của thị trường, hoặc sự thay đổi này là những nỗ lực để tận dụng những lợi thế so sánh của công ty đối với những đối thủ cạnh tranh hiện tại và tương lai. Chúng ta xem xét hai ví dụ điển hình sau :

Giám đốc bán hàng của công ty IBM nhận thấy rằng rất nhiều ngân hàng và hãng vận hành sử dụng những phần cứng máy vi tính căn bản giống nhau. Tuy vậy, việc ứng dụng những phần mềm ở từng cơ sở lại rất khác nhau, đến nỗi mà chỉ những đại diện bán hàng rất quen thuộc với từng khách hàng chuyên biệt và những vấn đề cụ thể của khách hàng thì mới bán hàng thành công được. Chính nhờ nhận thức này, giám đốc bán hàng đã tổ chức một lực lượng bán hàng chuyên biệt riêng cho những tổ chức tài chính, đặc biệt là những ngân hàng thương mại,

Những công ty lớn như Sears, Xerox, General Electric, General Motors và nhiều công ty khác đã xây dựng những mối quan hệ trực tiếp với những nhà cung ứng những loại sản phẩm như máy vi tính, bộ phận máy móc và thiết bị công nghiệp. Khi chuyên môn hóa trách nhiệm phục vụ của từng đại diện bán hàng, công việc của họ trở nên hiệu quả hơn là dùng những đại diện bán hàng tổng hợp.

Những thay đổi về cơ cấu tổ chức như trên đều do những nhu cầu của thị trường thúc đẩy hướng tới kinh doanh hiệu quả và năng động hơn. Một khi giám đốc bán hàng nhận thấy cơ cấu tổ chức hiện tại không thực hiện hiệu quả những chức năng của nó, họ phải bắt đầu nghiên cứu một cơ cấu mới ngay.

#### **Những yếu tố cần phải được cân nhắc**

Giám đốc bán hàng cần phải có rất nhiều phương án tổ chức lực lượng bán hàng hoặc phối hợp giữa những phương án ấy để chọn được một cơ cấu cụ thể. Khi nghiên cứu xây dựng một cơ cấu tổ chức lực lượng bán hàng mới, giám đốc bán hàng phải cân nhắc từng phương án tổ chức trên ba yếu tố cơ bản sau đây : hiệu quả, năng lực và tính khả thi.

#### **Hiệu quả bán hàng**

Việc cân nhắc về mặt hiệu quả bán hàng tập trung xem xét cơ cấu đưa ra có thực hiện được những mục tiêu tổng thể như thế nào, thỏa mãn những nhu cầu của khách hàng ở mức nào. Giám đốc bán hàng sẽ phải trả lời những câu hỏi cụ thể như sau : Những mục tiêu về doanh số và lợi nhuận có được thực hiện tốt không ? Khách

hàng sẽ phản ứng như thế nào với cơ cấu ấy ? Cơ cấu ấy có thỏa mãn được yêu cầu của khách hàng hay không ?

### Năng lực bán hàng

Nói chung thì yếu tố năng lực là mối quan hệ giữa những mục tiêu và chi phí để đạt được những mục tiêu ấy. Một số vấn đề cần được cân nhắc như : Công ty có thể trang trải được những chi phí của cơ cấu này hay không ? Những chi phí liên quan nào trong từng cơ cấu tổ chức góp phần làm tăng doanh thu hay từ phần không ? Những chi tiêu về tài chính như giá trị biên tế, dòng lưu chuyển tiền mặt hiện nay và trong tương lai gần như thế nào ?

### Tính khả thi

Khi nghiên cứu về yếu tố tính thích nghi này, giám đốc bán hàng buộc phải tính toán, thẩm tra những giới hạn so sánh để lựa chọn phương án tổ chức này hay phương án khác. Đồng thời phải cân nhắc xem công ty có dễ dàng thay đổi được cơ cấu tổ chức của mình hay không nếu có sự thay đổi về điều kiện thị trường. Một số vấn đề được đặt ra là : Nếu có sự suy sụp về thị trường, giới hạn chịu đựng của công ty đến đâu ? Nếu giám đốc bán hàng đang sử dụng những nhân viên bán hàng mang tính chuyên biệt, liệu họ có thể được đào tạo lại để kinh doanh ở những thị trường khác, phục vụ những loại khách hàng khác hay bán những sản phẩm khác. Những chi phí quản trị cố định nào liên quan đến lực lượng bán hàng làm công ty khó khăn trong việc thay đổi phương án tổ chức trong tương lai ?

### Cân bằng giữa các yếu tố trên

Một giám đốc bán hàng không thể cân nhắc từng yếu tố nêu trên một cách độc lập được bởi những yếu tố ấy không độc lập với nhau. Ví dụ như, sẽ không hiệu quả nếu người giám đốc bán hàng dùng một lực lượng bán hàng trực tiếp chi phục vụ cho một số những khách hàng lớn tầm cỡ quốc gia. Đây có thể là cách tổ chức giàu năng lực, do nó thỏa mãn một nhu cầu nào đó của khách hàng. Do đó, để nâng cao khả năng cạnh tranh của công ty, giám đốc bán hàng phải lựa chọn cơ cấu này.

Khi cân nhắc tính hiệu quả và sự cân bằng giữa các yếu tố này, điểm nổi bật là khi giám đốc bán hàng sử dụng lực lượng bán hàng theo chuyên biệt ngành hàng hoặc khách hàng. Những nghiên cứu cho thấy khi giám đốc bán hàng sử dụng lực lượng bán hàng mang tính chuyên biệt như vậy, doanh số và lợi nhuận tăng lên rất rõ. Tuy nhiên, giám đốc bán hàng phải tổ chức nghiên cứu và phổ biến cho lực lượng bán hàng của họ hiểu rất kỹ từng phân khúc rất nhỏ hẹp của thị trường. Nếu kiến thức và kinh nghiệm của giám đốc bán hàng không kịp thời chuyên hướng được theo thị trường và khách hàng mới, công ty sẽ gặp phải nhiều sự việc không lường trước được khi điều kiện thị trường thay đổi mạnh mẽ.

Ví dụ điển hình về sự thay đổi cơ cấu lực lượng bán hàng của công ty Xerox.

Tập đoàn kinh doanh của Xerox Việt Nam có rất nhiều đại diện bán hàng đảm trách bán những loại máy sao chụp và bán các sản phẩm chuyên dùng khác cùng với

bộ phận phụ trách dịch vụ khách hàng. Trước khi tái cơ cấu tổ chức lực lượng bán hàng, thì cơ cấu tổ chức của công ty Xerox thực sự là một cơ cấu dựa vào sản phẩm kết hợp với cách tổ chức theo phân vùng địa lý.

Giám đốc bán hàng của công ty Xerox nhận thấy rằng trong thời gian trước, phải có đến 5 đại diện bán hàng khác nhau đến giao dịch cùng với một khách hàng cho các sản phẩm khác nhau và như vậy rõ ràng là không hiệu quả. Giám đốc bán hàng đã tổ chức nghiên cứu và kết luận rằng một đại diện bán hàng chịu trách nhiệm kinh doanh càng nhiều sản phẩm thì họ càng có cơ hội tiếp xúc chào hàng với người có quyền quyết định cao trong công ty khách hàng. Căn cứ vào kết quả nghiên cứu này, giám đốc bán hàng của Xerox quyết định chuyển đổi cơ cấu tổ chức : Bất kỳ lực lượng bán hàng nào của công ty cũng có thể chào bán được mọi sản phẩm của Xerox cho một khách hàng nào đó.

**Bảng 5.3 : Thay đổi về tổ chức lực lượng bán hàng của Xerox.**

<b>Trước thay đổi :</b> Tổ chức lực lượng bán hàng theo sản phẩm.	Các loại máy sao chụp. Các loại máy in ấn. Máy fax. Xử lý dữ liệu. Dịch vụ kỹ thuật.
<b>Sau khi thay đổi :</b> Tổ chức lực lượng bán hàng theo khách hàng.	Những khách hàng lớn toàn quốc. Những khách hàng chính yếu. Những khách hàng thương mại quy mô vừa. Những khách hàng thương mại quy mô nhỏ. Những khách hàng đặc biệt. Những khách hàng sử dụng những hệ thống hỗn hợp.

Sau thay đổi trong Bảng 5.3 cơ cấu tổ chức lại của công ty Xerox, dựa theo đặc tính của các loại khách hàng. Trước tiên, bốn loại lực lượng bán hàng theo cơ cấu này phân theo quy mô khách hàng. Các đại diện bán hàng trong những loại này kinh doanh đủ loại sản phẩm của Xerox với những khách hàng nêu trên. Những khách hàng đặc biệt là nhóm khách hàng có quy mô nhỏ, mua sản phẩm của Xerox thông qua một bên thứ ba làm trung gian môi giới hay vai trò nhà phân phối. Cuối cùng, đối với một số khách hàng, như cơ quan Chính phủ, hay những công ty rất lớn, đòi hỏi những hệ thống tổng hợp được thiết kế đặc biệt. Nhóm khách hàng cuối cùng này đã cho thấy công ty Xerox Việt Nam đã luôn tiếp ứng với những nhu cầu đặc biệt của một số thị

trường đặc biệt. Sau khi tổ chức lại cơ cấu lực lượng bán hàng, công ty Xerox đã nâng thị phần của họ trong kinh doanh máy photocopy lên thêm 11,5% và lực lượng bán hàng của họ đã được đánh giá là lực lượng bán hàng tài giỏi.

### Bố trí thời gian và thiết kế tổ chức

Cụ thể là công ty Xerox thực sự tiến hành thay đổi, họ đã giao cho bộ phận kinh doanh máy photocopy đảm nhận thêm phần kinh doanh sản phẩm mới chứ không xây dựng một lực lượng bán hàng chuyên môn hóa nữa. Nhưng nói thì dễ mà làm mới khó. Quá trình thay đổi thực sự của Xerox ước tính phải mất đến hàng chục năm cho đến thời điểm năm 2016 này mới hoàn tất được.

Qua thí dụ minh họa trên, chúng ta có thể nói rằng công ty càng to lớn, kế hoạch thay đổi càng sâu sắc bao nhiêu thì công ty càng mất nhiều thời gian hơn để đưa sự thay đổi ấy vào ổn định và đánh giá thành quả của sự thay đổi.

### 3.3. Thủ lao hay thu nhập bán hàng

Giám đốc bán hàng cần xây dựng được chế độ thù lao hấp dẫn mới có thể thu hút được lực lượng bán hàng tốt nhất đồng thời đảm bảo sự kiểm soát hiệu quả của mình. Các chế độ thu nhập cho lực lượng bán hàng cần đạt được các yêu cầu sau đây :

- Tạo điều kiện, công bằng và hợp lý về thu nhập cho nhân viên bán hàng.
- Khuyến khích nỗ lực bán hàng thông qua chế độ khen thưởng tương xứng trực tiếp với kết quả thực hiện, với kinh nghiệm và thâm niên bán hàng.
- Thu hút và duy trì lực lượng bán hàng có năng lực và có tinh thần cầu tiến, có động cơ nghề nghiệp tốt.
- Tiết kiệm và đơn giản cho việc đánh giá và kiểm soát lực lượng bán hàng.

Thu nhập bằng tiền là thành phần quan trọng trong công việc của bất cứ người lao động nào, và nhân viên bán hàng cũng không phải là ngoại lệ. Do vậy, quyết định về chế độ lương thường tốt nhất cho đội ngũ bán hàng là một yếu tố quan trọng tạo động lực cho họ. **Chế độ lương thường cho công việc bán hàng có thể dựa trên mức hoa hồng, lương cứng hoặc kết hợp cả hai.** Tiền thưởng căn cứ theo kết quả hoạt động bán hàng của cả năm cũng là một hình thức đai ngộ phổ biến. Hình thức bán hàng theo nhóm ngày càng phổ biến khiến các công ty Việt Nam phải thiết lập các chương trình khen thưởng ghi nhận kết quả hoạt động kinh doanh của cả bộ phận hoặc của nhóm. Hiện nay, có khoảng 25% công ty khen thưởng dựa theo kết quả hoạt động của đơn vị kinh doanh.

Hoa hồng (commission) là khoản tiền thưởng liên quan trực tiếp tới doanh thu hoặc lợi nhuận mà nhân viên bán hàng đạt được. Nhân viên bán hàng có thể nhận được hoa hồng 5% tính trên doanh thu nếu doanh thu đạt đến một mức nào đó, và được 7% nếu doanh thu vượt mức này. Chế độ lương thường này ngày càng trở nên phổ biến. Tuy nhiên, mặc dù thúc đẩy hoạt động bán hàng, nhưng tiền hoa hồng cũng khiến nhân viên bán hàng bỏ qua các hoạt động ít liên quan đến hoạt động bán hàng,

như viết báo cáo bán hàng, phát quà khuyến mại hay chăm sóc khách hàng hiện tại. Ngoài ra, nhân viên bán hàng có thể sẽ quá mạnh bạo trong cách tiếp cận khách hàng tiềm năng nếu họ hoàn toàn hưởng lương từ hoa hồng, và lúc đó chính sách này có thể sẽ phản tác dụng.

Tiền lương (salary) là khoản tiền cố định, được trả định kỳ cho nhân viên. Công ty có chính sách lương thường dựa vào lương nhiều hơn là hoa hồng có thể sẽ trả cho nhân viên bán hàng một mức lương hàng tuần, hoặc hai tuần một lần, hoặc theo tháng. Công ty cần cân bằng ưu nhược điểm của hình thức trả lương theo mức định trước cho nhân viên bán hàng và giám đốc bán hàng. Kế hoạch trả lương cứng cho phép ban quản trị có thể kiểm soát cách nhân viên bán hàng phân bổ nỗ lực bán hàng, nhưng lại làm giảm động lực tìm kiếm thị trường và khách hàng mới.

Như vậy, thu nhập phải là một mức lương đủ sống, có đảm bảo; Nhân viên bán hàng có kết quả thực hiện giống nhau sẽ nhận thù lao như nhau; Không trùng phạt nhân viên bán hàng vì các yếu tố khách quan ngoài tầm kiểm soát của họ; Phải dễ dàng cho nhân viên hiểu và tự tính toán được thu nhập của mình; Để điều chỉnh khi có sự thay đổi kết quả thực hiện; Phải giúp đạt được mục tiêu bán hàng nói chung và mục tiêu xác định riêng.

*Chế độ thu nhập bao gồm các khoản phần cứng và phần mềm. Thu nhập thường được tính toán dựa theo việc xây dựng định mức bán hàng trong một khoảng thời gian nhất định (tháng/quý/năm) trong đó chỉ rõ khối lượng và chủng loại hàng hóa cần tiêu thụ. Trên cơ sở định mức đó thì có 3 phương pháp trả thu nhập trực tiếp bằng tiền :*

*Chế độ thu nhập theo lương cơ bản :* Đây là khoản tiền lương được xác định trước và cố định cho các công việc được thực hiện trong một khoảng thời gian cụ thể. Tiền lương cố định được chú trọng nhiều hơn đối với những công việc tại chỗ, đơn giản và ổn định về giờ lao động. Bên cạnh đó, nếu nhiệm vụ bán hàng rất phức tạp và làm việc theo nhóm thì phần lương cố định cũng thường được chú trọng.

*Chế độ thu nhập theo hoa hồng bán hàng :* Trả lương cho nhân viên trên cơ sở kết quả bán hàng và thu nhập hoàn toàn phụ thuộc vào doanh số. Cách tính thù lao này phổ biến với những công việc bán hàng có tính chu kỳ, mùa vụ hoặc phụ thuộc nhiều vào tinh thần chủ động, sáng tạo của lực lượng bán hàng.

*Chế độ thu nhập lương kết hợp với hoa hồng :* Đa số các công ty áp dụng kiểu thu nhập này bởi các ưu thế của nó về tính ổn định tương đối về thu nhập đối với nhân viên đồng thời tạo ra động cơ tích cực khi liên hệ kết quả bán hàng với thu nhập. Tuy nhiên, cách thức tính thu nhập này khá phức tạp và tương đối khó thực hiện.

Công ty phải quyết định tầm quan trọng tương đối của từng phần trong chế độ thu nhập. Quy tắc chung là đảm bảo 70% tổng thu nhập của nhân viên bán hàng là cố định, còn 30% được phân bổ cho những phần khác.

Ngoài tiền lương và tiền thưởng cho nỗ lực bán hàng, công ty còn cần tính toán chi tiết những khoản liên quan đến việc thanh toán công tác phí và các khoản phúc lợi bắt buộc (nghỉ phép có lương, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp và trợ cấp

thôi việc,...) cũng như các phúc lợi không bắt buộc (du lịch ngày lễ, hè; thường nhân dịp lễ quan trọng của công ty, trợ cấp ốm đau/tai nạn v.v...). Công tác phí để đảm bảo cho nhân viên bán hàng trang trải đủ chi phí đi lại, ăn ở và giải trí. Phúc lợi bắt buộc nhằm đảm bảo sự an tâm cho người lao động. Các phúc lợi phụ khác nhằm tăng sự hài lòng với công việc và sự gắn bó với công ty.

Ngày nay, rất nhiều công ty Việt Nam cho rằng tốt nhất là nên phát triển cơ chế lương thưởng kết hợp cả hai đặc điểm của lương và hoa hồng. Một nhân viên bán hàng mới vào nghề thường nhận được lương cơ bản trong giai đoạn đào tạo, ngay cả nếu sau này nhân viên đó được chuyển sang chế độ trả hoàn toàn theo hoa hồng. Nếu phải di chuyển nhiều, nhân viên bán hàng có thể được hưởng trợ cấp đi lại. Trong trường hợp nhân viên bán hàng làm việc tại nhà, công ty có thể có chính sách trợ cấp cho việc bố trí văn phòng tại nhà.

Tổng gói lương thường ở các ngành khác nhau sẽ khác nhau; ví dụ, các ngành tài chính, bảo hiểm, bất động sản thuộc nhóm có thu nhập cao nhất, theo sau là các ngành dịch vụ đang phát triển mạnh mẽ nói chung. Các khoản này cũng thay đổi theo số năm kinh nghiệm của nhân viên bán hàng.

## Tổng kết mục tiêu và nội dung chương 5

Việc phân loại lực lượng bán hàng sẽ giúp giám đốc bán hàng làm tốt hơn công tác tổ chức lực lượng bán hàng, đặc biệt là tận dụng được lực lượng bán hàng tại khu vực địa lý rộng lớn mà công ty vận hành muôn bao phủ và chiếm lĩnh thị trường.

Hầu hết các nhà vận hành sử dụng trung gian phân phối để đưa sản phẩm ra thị trường, tạo ra một nhóm công ty độc lập có liên quan vào quy trình giúp sản phẩm/dịch vụ sẵn sàng để người tiêu dùng hoặc khách hàng công ty sử dụng hoặc tiêu thụ. Thông qua các mối quan hệ, kinh nghiệm, chuyên môn hóa, phạm vi hoạt động, các trung gian thường đem đến cho người tiêu dùng và các công ty nhiều lợi ích hơn so với khi các nhà vận hành tự mình làm lấy.

Kênh phân phối (distribution channel) - hay còn gọi là kênh marketing - là một hệ thống các tổ chức kênh thúc đẩy luồng luân chuyển vật chất của hàng hóa, dịch vụ, cũng như quyền sở hữu chúng từ nhà vận hành đến khách hàng tiêu dùng hoặc công ty. Nói cách khác, kênh phân phối giúp khép lại khoảng cách giữa nhà phân phối và khách hàng công ty hoặc người tiêu dùng. Chương này giới thiệu hai kiểu kênh phân phối : bán hàng trực tiếp, bán hàng qua trung gian. Kênh phân phối thực hiện bốn chức năng : thiết lập quy trình trao đổi, phân loại, tiêu chuẩn hóa giao dịch trao đổi, hỗ trợ người mua và người bán tìm kiếm thông tin.

Kênh phân phối sẽ hiệu quả khi từng thành viên đảm đương phần việc mà họ có khả năng làm tốt nhất. Thông thường, thành công của toàn bộ hệ thống phụ thuộc vào thành công của từng thành viên. Từng thành viên hiểu và chấp nhận vai trò của mình,

đặt ra mục đích và hành động sao cho hài hòa với nhau, hợp tác để đạt tới mục tiêu chung của toàn hệ thống cung ứng giá trị.

Ở hình thức truyền thống, các kênh phân phối thiếu sự phối hợp cần thiết để chỉ định vai trò cũng như kiểm soát mâu thuẫn. Tuy nhiên, gần đây, những hình thức tổ chức kênh phân phối mới như bán hàng qua mạng đã xuất hiện đem lại hiệu quả hoạt động cho hệ thống.

Giám đốc bán hàng chịu trách nhiệm tổ chức lực lượng bán hàng tại địa chỉ của khách hàng. Mô hình tổ chức hệ thống bán hàng tổng thể thường do ban giám đốc bán hàng cấp cao xây dựng, mô hình này có thể được tổ chức theo khu vực địa lý, theo sản phẩm, theo kiểu khách hàng, hoặc kết hợp một số các yếu tố với nhau.

Trong mỗi mô hình tổ chức lực lượng bán hàng thường sẽ có một đội bán hàng chuyên nghiệp cho từng chủng loại sản phẩm chính của công ty. Phương pháp này phổ biến ở các công ty B2B chuyên bán những sản phẩm kỹ thuật cao và phức tạp qua nhiều kênh phân phối khác nhau. Các công ty kinh doanh những sản phẩm tương tự nhau lại thường áp dụng cách tổ chức theo địa lý. Tập đoàn đa quốc gia thì bố trí bộ phận bán hàng ở từng quốc gia và châu lục. Hình thức tổ chức theo địa lý cũng thường được kết hợp với hình thức tổ chức khác.

Tuy nhiên, hiện nay nhiều công ty không tổ chức nhân viên bán hàng theo vùng, mà triển khai lực lượng bán hàng lấy khách hàng làm trung tâm. Ví dụ, một vùng có hai phân khúc khách hàng chính sẽ được xác định lại để đội ngũ bán hàng phụ trách cả hai nhóm khách hàng này. Các công ty theo định hướng khách hàng sẽ áp dụng những chiến lược tổ chức lực lượng bán hàng khác nhau cho mỗi nhóm khách hàng. Một số công ty phân công đội bán hàng riêng cho nhóm khách hàng cá nhân và nhóm khách hàng công ty. Một số khác phân công đội bán hàng theo ngành, ví dụ như dịch vụ tài chính, giáo dục, tự động hóa. Đội bán hàng cũng có thể được tổ chức theo quy mô khách hàng, tùy vào việc khách hàng có quy mô lớn, vừa hay nhỏ.

### Câu hỏi ôn tập và thảo luận

1. Hãy phân loại lực lượng bán hàng. Tại sao phải phân loại lực lượng bán hàng bán hàng ? Giải thích và minh họa từ thực tế của các công ty Việt Nam.
2. Việc tổ chức lực lượng bán hàng hỗn hợp tận dụng để nhanh chóng chiếm lĩnh được thị trường. Giải thích và minh họa từ thực tế của các công ty Việt Nam.
3. Vai trò của kênh phân phối. Lý giải tại sao nên dựa vào kênh phân phối của các đối tác trung gian để tiêu thụ hàng hóa ? Giải thích và minh họa bằng tình huống thực tế của các công ty Việt Nam.
4. Trình bày kênh phân phối trực tiếp. Giải thích và minh họa bằng tình huống thực tế của các công ty Việt Nam.

5. Mô tả các loại kênh phân phối và vai trò của chúng trong chiến lược phân phối. Giải thích và cho thí dụ minh họa của các công ty Việt Nam.

6. Xác định những quyết định chiến lược về kênh phân phối ? Giải thích và cho thí dụ minh họa từ các công ty Việt Nam.

7. Các yếu tố ảnh hưởng đến quyết định lựa chọn kênh phân phối. Giải thích và cho thí dụ minh họa từ các công ty Việt Nam.

8. Yếu tố cạnh tranh và đặc điểm tổ chức ảnh hưởng đến kênh phân phối như thế nào. Giải thích và cho thí dụ minh họa từ các công ty Việt Nam.

9. Trình bày thế nào là tổ chức lực lượng bán hàng theo khu vực địa lý. Giải thích và cho thí dụ minh họa từ các công ty Việt Nam.

10. Trình bày thế nào là tổ chức lực lượng bán hàng theo sản phẩm ? Giải thích và cho thí dụ minh họa từ các công ty Việt Nam.

11. Trình bày thế nào là tổ chức lực lượng bán hàng theo khách hàng ? Giải thích và cho thí dụ minh họa từ các công ty Việt Nam.

12. Trình bày thế nào là tổ chức lực lượng bán hàng theo ngành hàng ? Giải thích và cho thí dụ minh họa từ các công ty Việt Nam.

13. Trình bày thế nào là tổ chức lực lượng bán hàng theo quy mô của khách hàng ? Giải thích và cho thí dụ minh họa từ các công ty Việt Nam.

14. Trình bày chính sách bán hàng cho khách hàng lớn. Giải thích và cho thí dụ minh họa từ các công ty Việt Nam.

15. Trình bày thế nào là tổ chức lực lượng bán hàng hỗn hợp. Giải thích và cho thí dụ minh họa từ các công ty Việt Nam.

16. Giám đốc bán hàng làm thế nào để thay đổi cơ cấu tổ chức lực lượng bán hàng ? Giải thích và cho thí dụ minh họa từ các công ty Việt Nam.

17. Trình bày hiểu biết của bạn về thù lao hay thu nhập bán hàng. Giải thích và cho thí dụ minh họa từ các công ty Việt Nam.

18.\* So sánh và đối chiếu cơ cấu lực lượng bán hàng được trình bày trong chương này. Bài tập này nên làm theo nhóm và thảo luận trên lớp sau đó.

19. Lực lượng bán hàng bên trong còn được gọi là lực lượng bán hàng nội bộ và lực lượng bán hàng tại điểm bán đóng vai trò gì trong tổ chức ? Giải thích và minh họa từ thực tế của các công ty Việt Nam.

20. Dù nhiều nhà vận hành tự tổ chức lực lượng bán hàng riêng (duy trì nhóm bán hàng riêng). Trái lại, nhiều nhà vận hành khác lại dựa vào trung gian phân phối. Hãy thảo luận các ưu, nhược điểm khi dùng lực lượng bán hàng của đối tác trung gian so với tự tổ chức lực lượng bán hàng của chính công ty vận hành ra sản phẩm đó.

21.\* Hãy chọn một sản phẩm/dịch vụ của một công ty Việt Nam rồi xây dựng

và thực hiện tổ chức lực lượng bán hàng – và chỉ ra ưu, nhược điểm của hình thức tổ chức lực lượng bán hàng đó.

**Lưu ý :** Chỉ cần đọc kỹ nội dung của chương, bạn sẽ dễ dàng trả lời các câu hỏi ở trên. Bạn nào muốn nhận được câu trả lời sâu hơn nữa hãy viết thư về nhà sách Tuấn Minh, địa chỉ 237 Điện Biên Phủ, phường 6, quận 3, TP. HCM hoặc mail về địa chỉ e-mail : [nhasachtuaminh237@gmail.com](mailto:nhasachtuaminh237@gmail.com). Nhà sách Tuấn Minh sẽ chuyển đến tác giả và tác giả sẽ thu xếp thời gian để trả lời trong thời gian sớm nhất.

## Bài tập tình huống

### Tình huống 1 : Công ty cổ phần kinh doanh bò thịt Việt Nam - VBBC tổ chức lực lượng bán hàng.

Công ty cổ phần kinh doanh bò thịt Việt Nam - VBBC là một hãng tư nhân đóng gói thịt ở Saigon. Họ thu mua thịt bò từ Úc, pha thịt đóng gói và bán lại cho những nhà bán lẻ cũng như một số siêu thị loại nhỏ và vừa. Họ không đủ khả năng vận hành và phân phối cho những trung tâm, đường dây bán lẻ lớn. Đây lại là một lợi thế cho sản phẩm từ phía khách hàng. Tuy nhiên, sự tín nhiệm này đã gặp phải khó khăn khi các nhà phân phối thịt lớn khắp cả nước sẵn sàng chào hàng với những đơn hàng ưu tiên hoặc có giảm giá.

Hiện hay, VBBC có hai giám đốc bán hàng, mỗi người phụ trách 5 đại diện bán hàng, những đại diện bán hàng này được trả lương căn bản cộng thêm với hoa hồng bán hàng dựa vào doanh số vượt trội so với số đề ra hàng tháng. Những đại diện bán hàng nào đạt số vượt 10% doanh số đặt ra cho cả năm thì sẽ được thưởng thêm tùy theo lợi nhuận của công ty trong năm ấy. Vì vậy, những đại diện bán hàng được thúc đẩy rất mạnh để xúc tiến quá trình bán hàng.

Tất cả những sản phẩm của VBBC đều thuộc loại dễ hư hỏng và chỉ có thể được bảo quản trong những hạn định nhất định. Những sản phẩm quá hạn được trả về cho công ty tùy theo doanh số trung bình của điểm bán lẻ. Mới gần đây, VBBC tổ chức một cuộc cổ động bán hàng đặc biệt : Người bán lẻ có thể được giảm giá đáng kể cùng với một chiếc radio có đồng hồ digital nếu họ đặt mua một số lượng tương đối lớn đến mức nào đó. Một trong số những nhà bán lẻ bị những điều kiện của đợt cổ động thúc đẩy, đã đặt mua gấp hai lần doanh số thông thường của họ. Và vào cuối tháng, 30% số hàng trên đã không bán hết. Sản phẩm đã bị quá hạn. Nhà bán lẻ nói trên đang cố gắng buộc đại diện bán hàng của VBBC nhận lại số hàng chưa bán được. Người đại diện bán hàng trình bày với giám đốc bán hàng và thêm rằng “Đây là khách hàng tốt nhất của tôi đây !”, rồi hỏi xem vị giám đốc bán hàng có thể giải quyết được gì không.

#### Câu hỏi ôn tập và thảo luận :

1. Theo bạn, giám đốc bán hàng phải ưu tiên làm gì để tái cấu trúc lực lượng bán hàng khi tình huống kinh doanh thay đổi ?

2. Giám đốc bán hàng) phải xử lý và giải thích như thế nào với người đại diện bán hàng trong tình huống nan giải này ?

3. Theo bạn, giám đốc bán hàng phải làm gì nếu cấp trên của mình biết chuyện ? Nếu đối thủ cạnh tranh của công ty biết được chuyện này ?

**Lưu ý :** Đối với cả ba câu hỏi trên : Đừng không trình bày miên man mà bám vào mục tiêu bài học. Bạn đọc hãy dựa vào các tiêu chí của **mục 3.2.5. Thay đổi cơ cấu tổ chức lực lượng bán hàng, trang 258** để phân tích. Tình huống này nên làm theo nhóm và thảo luận trên lớp sau đó.

### **Tình huống 2 : Cơ hội nào cho bài toán phân phối hàng tiêu dùng Việt ?**

Từ ngày đầu vào thị trường Việt Nam, hai nhiệm vụ song song tối quan trọng của các công ty sản xuất hàng tiêu dùng hàng đầu như P&G, Unilever, Nestle, Pepsico, Coca-cola... là quảng bá nhãn hiệu trong lòng người Việt và phát triển mạng lưới phân phối bao phủ khắp cả nước.

Về **nhãn hiệu**, những chương trình quảng cáo “triệu đô” trên truyền hình, báo chí, bảng hiệu... nói với hàng trăm chương trình PR hoành tráng đã khắc trong trí nhớ người tiêu dùng : “Như Tide mới là trắng”, “Sóng là không chờ đợi” (Sunsilk) hay “Coca-cola nhé”. Đã có nhiều người tặc lưỡi phàn nàn : “Bật tivi lên thấy mọi người suốt ngày tắm gội, giặt đồ... và uống nước có gaz.” Còn câu chuyện phát triển mạng lưới phân phối, tuy ít người biết đến nhưng nó lại chính là “phần chìm của tảng băng trôi” của “bài ca lợi nhuận” công ty, là nền tảng giúp hiện thực hóa những chương trình quảng bá nhãn hiệu thành doanh số, lợi nhuận. Xây dựng mạng lưới phân phối cho hàng tiêu dùng tồn tiền không kém đâu tư vào quảng bá nhãn hiệu. Với những gói đầu tư ban đầu lên đến vài triệu đô, kèm những rủi ro khôn lường, rất nhiều công ty Việt Nam (CTVN) trong lĩnh vực hàng tiêu dùng đành chấp nhận chi phát triển đến mức “bão hòa” với hệ thống phân phối đang có. *Tuy nhiên*, đã có một số công ty VN cũng phát triển những lối đi riêng cho con đường mở rộng mạng phân phối. Cơ hội phát triển mạng lưới phân phối hàng tiêu dùng Việt, tuy không nhiều, nhưng vẫn có !

### **Xây mạng lưới phân phối kiểu có tiền**

Nói đơn giản, mạng lưới phân phối giống như một hệ thống ống nước : nước chảy từ đầu nguồn, qua ống và nằm sẵn trong các nhánh, để khi người dùng mở vòi, nước đã sẵn sàng. Đàm bảo hàng hóa luôn hiện diện tại điểm bán là nhiệm vụ tối quan trọng của một hệ thống phân phối. Với hàng tiêu dùng nhanh, khách hàng dùng hàng ngày, thì hệ thống phân phối phải cực kỳ rộng và sâu để đảm bảo khả năng cung ứng sao cho người tiêu dùng ở địa đầu Hà Giang muốn giặt đồ là có ngay Omo, hoặc túi mì Cà Mau muốn nhâm nhi ly Nescafe thì mua được liền gói café hòa tan.

Để đáp ứng nhiệm vụ quan trọng này, các “đại gia” FMCG đã xây dựng một hệ thống phân phối với đội ngũ bán hàng cực kỳ tinh nhuệ, phân cấp rõ ràng và có kỷ luật như quân đội. Mô hình phân phối được chọn là : “Nhân viên bán hàng của nhà phân phối bán hàng trực tiếp đến các điểm bán lẻ trên địa bàn” để đạt được hiệu quả kinh tế mà vẫn đảm bảo khả năng kiểm soát. 63 tỉnh thành trên cả nước được chia thành 3-4

vùng, mỗi vùng có 3-4 cụm, mỗi cụm có vài tinh/thành phố. Cứ ở mỗi cấp, sẽ có một tướng chỉ huy giám sát cấp thấp hơn. Tướng chỉ huy không chịu trách nhiệm về doanh số mà quan trọng hơn là độ bao phủ trên thị trường so với các đối thủ cạnh tranh khác. Cấp thấp nhất trong hệ thống này là “giám sát mại vụ”, quản trị chừng vai chục nhân viên bán hàng của một nhà phân phối. Ở mỗi cụm, sẽ có một nhà phân phối địa phương đóng vai trò trung chuyển để nối hàng hóa từ công ty đến các điểm bán trên khu vực phụ trách. Các nhân viên này có nhiệm vụ tiếp cận các điểm bán lẻ trong địa bàn, vận dụng đủ mọi thủ thuật, tiền và nghệ thuật chăm sóc khách hàng, để hàng của mình lúc nào cũng đầy ắp tại điểm bán. Mỗi cấp trên cứ thế, đốc thúc cấp dưới báo cáo kết quả “doanh số” và số đơn hàng thành công của từng người, từng ngày, tạo nên một dàn đồng ca đều đặn đưa hàng hóa bao phủ thị trường Việt Nam.

Mỗi khi một sản phẩm mới vừa được tung ra, là hàng hóa đã được lắp kín tại toàn bộ điểm bán lẻ. Lễ tung hàng ở Tp. HCM và Hà Nội vừa xong, TVC lên sóng ngay, và người dân ở tận những vùng xa nhất đã có thể dùng thử sản phẩm mới. Khắp “hang cùng ngõ hẻm” ngóc ngách của Việt Nam, hàng hóa của các tập đoàn đa quốc gia luôn có mặt “trên từng cây số”. Ở thành thị, xe máy hay xích lô len lỏi đến những hẻm hóc nhỏ nhất để giao hàng. Tại vùng nông thôn xa xôi đã có xe đạp, xe lôi thậm chí là ghe, xuồng thích ứng với từng địa hình. Theo báo cáo của các công ty nghiên cứu thị trường, hai đại gia về hàng tiêu dùng nhanh là Unilever và P&G đã đạt đến độ bao phủ trên 80 % số điểm bán lẻ trong ngành này (trên 200.000 điểm bán lẻ).

Chi phí để xây dựng và vận hành hệ thống này không hề nhỏ. Một nhân viên bán hàng lương cơ bản chừng 2,5 triệu đồng cộng tiền thưởng theo doanh số. Công nợ cho một điểm bán lẻ chừng một tuần bán hàng, cũng phải trên chục triệu. Cộng thêm chi phí tồn kho, chi phí huấn luyện, chi phí quản lý, chi phí vận chuyển và thất thoát, thì một nhà phân phối loại nhỏ cũng phải có doanh số vài trăm triệu mỗi tháng mới có hy vọng lãi 4-6 %. P&G xây dựng hệ thống phân phối độc quyền với chừng vài nhà phân phối lớn trên cả nước (chưa kể các hệ thống siêu thị). Trong khi Unilever phát triển mối quan hệ trực tiếp với hơn 200 nhà phân phối.

### Lối đi kiều Việt

Quay lại các công ty vận hành hàng tiêu dùng Việt Nam, tính đến hiện nay, số công ty đạt độ bao phủ trên 80 % điểm bán vẫn chưa quá 10. Công ty Việt Nam ngày nay đã có nhận thức tốt về nhãn hiệu, dám đầu tư cho nhãn hiệu nhưng con đường phát triển kênh phân phối vẫn còn gian nan, không thể giải phóng “sức bật” cho hàng Việt vươn xa tầm toàn quốc. Có những công ty đã vận hành được những mặt hàng có chất lượng, đáp ứng nhu cầu người tiêu dùng nhưng cũng chi loanh quanh các đô thị lớn có hệ thống phân phối thuận tiện. Còn những thị trường xa như nông thôn, vốn chiếm đến 70 % dân số Việt Nam, họ đành nhìn hàng hóa của các tập đoàn nước ngoài giá cao và hàng già, hàng nhái giá rẻ “ăn theo” tung hoành. *Tuy nhiên*, trong cái khó, vẫn có những công ty mở lối đi riêng cho hàng hóa của mình.

**Câu chuyện thứ nhất :** Tận dụng năng lực của người lớn hơn. Những công ty VN có tâm cõi đương nhiên đang đầu tư mở rộng độ bao phủ. Do chỉ có thể tập trung

vào một hoặc một vài nhãn hàng, chắc chắn các công ty VN chưa tận dụng hết công suất của hệ thống phân phối đã xây dựng để khai thác tính kinh tế nhờ quy mô. Ví dụ công ty hóa mỹ phẩm ICP, có chừng 8-9 nhãn hàng với khoản 300-400 mã hàng thì nhân viên bán hàng đi chào bán chừng 50-100 mã hàng. *Trong khi đó*, mỗi công ty như P&G hay Unilever đều có trên 10 nhãn hàng với chừng hơn 1.000 mã hàng (sku) và liên tục đưa những nhãn hàng mới ra thị trường hàng năm. Với một công ty thăm điểm bán hàng tương tự ICP trên, nhân viên bán hàng của P&G có thể chào cho điểm bán lẻ đến 100-200 mã hàng. Cho nên, với sự dư thừa công suất này, nếu có thể liên kết phân phối, một công ty VN có thể phân phối thêm hàng hóa cho các CT nhỏ chưa có điều kiện đầu tư phát triển kênh phân phối ở các địa phương xa. Đơn cử công ty Giấy SG, một trong những công ty đạt được tốc độ phát triển nhanh và ổn định trong ngành giấy những năm vừa qua, đã đạt đến độ bao phủ khoảng 80.000 điểm bán trên khắp 63 tỉnh thành tính đến hết năm 2015. Ngoài kinh doanh sản phẩm chủ lực là giấy vệ sinh, khăn giấy, Giấy SG còn đang phân phối độc quyền cho nhãn dao cạo Supermax của nước ngoài. Giấy SG còn phân phối kèm các sản phẩm của công ty hóa mỹ phẩm Rạng Đông S.P.Ca ở một số địa bàn xa. Mô hình liên kết này có thuận lợi : hàng giấy thì nhẹ và cồng kềnh đi chung với các sản phẩm nhỏ gọn như dao cạo hay hóa mỹ phẩm giúp tận dụng được chi phí chuyên chở; tần suất sử dụng các mặt hàng tiêu dùng nhanh nói trên gần nhau nên nhân viên bán hàng có thể kết hợp một công để bán thêm 5-6 nhãn hàng cùng lúc. *Hắn nhiên*, với thế mạnh đó, các đối tác phân phối nói trên đều đạt được tính kinh tế nhờ quy mô : năm 2015, Giấy SG tiếp tục vượt doanh số năm 2014 là 80 % và đang đặt ra chỉ tiêu doanh số năm 2016 vượt 57 % so với năm 2015. S.P.Ca thì yên tâm tập trung vào sản xuất và cung cấp nhãn hiệu trước khi hoạch định những kế hoạch phát triển lớn hơn. Supermax thì hoàn toàn yên tâm vì đã có người lo phân phối ở một thị trường rất tiềm năng như VN. Trên thị trường, sẽ còn những công ty như Giấy SG để công ty có thể liên kết phân phối. Vấn đề chỉ còn là : hàng chúng ta có đi chung được với nhau ? Và chúng ta muốn đi đến đâu ?

**Câu chuyện thứ hai :** Chung tay phát triển ra thị trường nông thôn. Một thực tế rất rõ ở VN là thị trường ngách nông thôn còn rất lớn nhưng vẫn chưa được khai thác hiệu quả. Để hiểu, chi phí để thiết lập hệ thống phân phối là quá cao trong khi địa hình quá rộng lớn, thu nhập người dân còn thấp. Nên nhiều công ty VN vẫn còn loay hoay cạnh tranh ở thị trường thành thị vốn ngày càng bão hòa. Mô hình “Đưa hàng Việt về nông thôn” gần đây do trung tâm nghiên cứu kinh doanh và hỗ trợ công ty (BSA) đề xuất và thực hiện, đã được thử nghiệm tại 4 điểm của 3 tỉnh : An Giang, Trà Vinh và Khánh Hòa. *Nói ngắn gọn*, theo mô hình này, các công ty VN cùng nhau dùng xe tải chở hàng đến các điểm cộng đồng ở các vùng nông thôn xa, bán hàng trực tiếp cho người dân để tạo nhận thức về sản phẩm, đồng thời phát triển đại lý ngay tại địa phương sau khi bán hàng. Chỉ cần có một vài đại lý tại địa phương nhận phân phối thì xem như hàng hóa của công ty đã có ngay điểm bán mới mà không tốn quá nhiều công sức. Nếu không đủ chi phí, 3-4 công ty nhỏ có thể liên minh thuê một xe để đi chung. Bài toán về cung ứng hàng về điểm bán mới thiết lập sau đó cũng có thể đi theo mô hình đó do các bên cùng tiết kiệm được chi phí vận chuyển. Nỗ lực đưa hàng có nhãn

hiệu về nông thôn vừa để đẩy lùi hàng giả, hàng nhái đang hoành hành tại thị trường nông thôn, vừa để mở ra thêm con đường phát triển cho hàng thật, hàng có chất lượng nên sẽ nhận được sự ủng hộ rộng rãi ở nông thôn. *Tất nhiên, công ty nên sản xuất sản phẩm phù hợp với thị hiếu và khả năng chi tiêu của người tiêu dùng địa phương.* Chương trình này hiện đang được sự ủng hộ rất lớn của giới truyền thông trong khi chủ trương của chính phủ trong năm 2016 là kích cầu tiêu dùng nội địa. Chương trình “Đưa hàng Việt về nông thôn” sẽ tiếp tục được thử nghiệm ở tỉnh Bắc Giang vào tháng 1/2016 trước khi kết luận mô hình cho từng miền và triển khai rộng rãi. Đây là cách các công ty nước ngoài mở rộng thị trường phân phối cách đây 10 năm, giờ ta lại học và đang thử nghiệm. Trễ, nhưng vẫn hơn không !

**Câu chuyện thứ ba :** Liên kết để tăng sức cạnh tranh. Tại lễ công bố tháng 1/2016, ICP – chủ nhãn hiệu X-men nổi tiếng đã chính thức bắt tay với Thuận Phát, một nhãn hiệu có tiếng khác trong lĩnh vực sản xuất nước chấm và gia vị. Thỏa thuận tập trung vào việc tận dụng lợi thế của nhau : Thuận Phát sẽ chỉ còn tập trung vào sản xuất và phát triển sản phẩm mới. Toàn bộ hệ thống phân phối của Thuận Phát sẽ do ICP đảm nhiệm. Từ một công ty nhỏ được thành lập năm 2002, đến nay ICP đã tăng trưởng gấp 100 lần, với doanh số trên 30 triệu USD và tốc độ tăng trưởng hiện nay khoảng 40-60 %/năm, có hệ thống phân phối rộng khắp tương tự mô hình của Unilever. Cũng mới đây, hai nhãn hiệu rất lớn của Việt Nam chỉ khác nhau 2 ký tự cuối : Vinamilk và Vinamit, đã chính thức hợp tác để phát huy lợi thế về phân phối của nhau. Vinamilk là công ty VN hiếm hoi có độ bao phủ trên 100.000 điểm bán, nay sẽ phân phối thêm các sản phẩm danh tiếng của Vinamit trong hệ thống của mình và ngược lại. Công ty VN, nếu có thể ngồi lại với nhau chắc chắn sẽ tạo ra sức cạnh tranh tốt hơn nhiều so với đứng “đơn thương độc mã” một mình.

Nguyên lý “Ai nắm được phân phối thì sẽ điều hành sản xuất” của các đại gia nước ngoài đang dần dần hiện rõ ở VN, đặc biệt khi VN chuẩn bị gia nhập TPP thì cánh cửa thị trường phân phối đã rộng mở. Đã có những nhà sản xuất nổi tiếng một thời của VN như Lix, giờ chỉ còn gia công những nhãn hàng riêng cho Big C, cho Unilever, cho Metro. Đã có những nhãn hiệu nổi tiếng một thời của VN như xà bông Cô Ba giờ “thất truyền” do không thể đưa được sản phẩm đến tay người tiêu dùng. *Gần đây, nhiều “danh tướng”* của các công ty như Unilever, P&G, Coca-cola... đã “ra riêng” để lập nên những công ty phân phối chuyên nghiệp nhằm giải quyết bài toán mở rộng thị trường cho công ty VN. Với kinh nghiệm và quan hệ sẵn có, họ sẽ nhanh chóng thiết lập nên hệ thống phân phối bài bản theo cách các tập đoàn lớn đang sử dụng cho các công ty của Việt Nam. Chưa bao giờ thời cơ hiện rõ như bây giờ nếu các nhà quản trị vận hành và bán hàng của Việt Nam có kiến thức liên ngành, ít nhất là kiến thức về marketing, đặc biệt là marketing hiện đại là marketing mối quan hệ. Tiếc là người chuyên marketing và bán hàng ở Việt Nam thì không giỏi về vận hành. Thiếu sót đó một phần bởi đề cương giảng dạy các môn học ở Việt Nam khá hạn hẹp. Kiến thức liên ngành trong các môn học hầu như không được trình bày. Sinh viên Việt Nam tốt nghiệp xong ra trường muốn đáp ứng được yêu cầu làm việc của các công ty phải tự trang bị thêm kiến thức liên ngành. Hầu như sinh viên Việt Nam học trường nào chí

đọc đề cương bài giảng tóm tắt của thầy cô trường đó chứ không hề tham khảo những quyển sách chuyên sâu trình bày ứng dụng thực hành. Ngày nào mà các đại học Việt Nam còn làm theo lối “bế môn tòa cảng” thì sinh viên Việt Nam còn vất vả ngày ấy khi phải đối mặt với thực tế cuộc sống đang biến đổi nhanh chóng và muôn màu muôn vẻ hôm nay. Giải pháp coi như đã có, chỉ còn chờ người quyết tâm !

#### Câu hỏi ôn tập và thảo luận :

1. Qua bài viết trên bạn rút ra được bài học gì cho bản thân về sự liên hệ mật thiết giữa hoạt động bán hàng và chuỗi cung ứng. Viết một bài nêu cảm nghĩ của bạn.
2. Việc xây dựng một chuỗi cung ứng điển hình cho một ngành cụ thể nên như thế nào ? Giải thích và minh họa bằng thí dụ cụ thể từ các công ty Việt Nam.
3. Cách thức vận hành của một chuỗi cung ứng trong môi liên hệ với các hoạt động bán hàng của một công ty sản xuất hay một công ty cung ứng dịch vụ. Trình bày, giải thích và minh họa bằng các thí dụ cụ thể của các công ty Việt Nam.

#### Tình huống 3 : Nâng cấp lực lượng bán hàng của công ty lớn.

Hãy tưởng tượng cảnh này : Bạn cần một chiếc máy ảnh kỹ thuật số mới. Bạn không chắc nên mua cái nào hay thậm chí cần những tính năng nào. Vậy nên, bạn đến siêu thị điện máy gần nhất để trò chuyện với một người bán hàng. Bạn đi hết khu vực bán máy chụp hình, nhưng không tìm thấy ai giúp đỡ. Cuối cùng, bạn cũng tìm được một người bán hàng - người này đang ngáp ngáp dài và nói rằng mình chịu trách nhiệm bán tất cả sản phẩm trong cửa hàng, nên đặc biệt không biết gì nhiều về máy chụp hình. Rồi anh ta đọc một loạt các thông tin từ trên hộp của một trong các mẫu mà bạn hỏi, như thể đang nói về điều gì đó mà bạn không thể tự mình tìm hiểu ra. Rồi anh ta gợi ý rằng bạn nên trò chuyện với người nào đó khác. Cuối cùng, bạn tìm thấy một người bán hàng sành sỏi về máy chụp hình. Tuy nhiên, sau khi chi trả lời một số câu hỏi, cô nàng biến mất để giải quyết công việc khác, trao lại bạn cho một ai đó mới. Và người bán hàng mới dường như nói ngược lại với những gì người thứ nhất đã nói, thậm chí đưa ra mức giá khác đối với vài mẫu bạn thích.

Tình huống tưởng tượng đó có thể đã xảy ra với bạn trên thực tế. Nếu vậy, bạn có thể hiểu được các tình huống nan giải mà nhiều công ty mua hàng phải đối mặt khi cố gắng mua hàng từ một công ty cung cấp lớn. Đây là tình huống đã từng xảy ra với khách hàng công ty của gã khổng lồ công nghệ Hewlett- Packard Việt Nam trước khi HP tái cấu lại lực lượng bán hàng. Để tìm hiểu nguyên nhân, trước hết giám đốc bán hàng mới của HP trò chuyện trực tiếp với 400 khách hàng công ty. Hầu hết điều ông nghe được là những lời phàn nàn về lực lượng bán hàng của HP.

Khách hàng than phiền rằng họ phải làm việc với quá nhiều người bán hàng, và các tầng nấc quản trị rắc rối của HP khiến họ khó lòng biết được nên gọi cho ai. Họ gặp rắc rối khi tìm kiếm các đại diện bán hàng. Và một khi được tìm thấy, người đại diện thường thiếu nhiệt tình, để khách hàng phải tự chủ động tìm hiểu. Các đại diện của HP Việt Nam chịu trách nhiệm về phạm vi sản phẩm quá rộng, phức tạp, nên thường thiếu kiến thức chiềng sâu cần thiết về các mảng sản phẩm nhỏ. Khách hàng

Việt Nam phản nản rằng họ nhận được báo giá khác nhau từ các đại diện bán hàng khác nhau, và thường phải mất nhiều tuần, các đại diện đó mới phản hồi các yêu cầu khá đơn giản. Nói chung, khách hàng công ty của HP Việt Nam rất bức bối - không phải tình huống vui vẻ cho một công ty có 70% doanh số từ các công ty khác.

Nhưng khách hàng không phải những người duy nhất bức bối với cơ cấu lực lượng bán hàng kẽm càng, chậm chạp của HP. HP được tổ chức thành ba mảng sản phẩm chính : nhóm hệ thống cá nhân (Personal systems group - PSG), nhóm giải pháp công nghệ (Technology solutions group - TSG), và nhóm hình ảnh & in ấn (Image and printing group - IPG). Tuy nhiên, lực lượng bán hàng công ty của HP lại được đưa vào nhóm thứ tư, nhóm bán hàng (Customer sales group - CSG). Tất cả nhân viên bán hàng báo cáo trực tiếp với nhóm bán hàng (CSG) và chịu trách nhiệm bán sản phẩm của tất cả ba ngành kia. Tình thế càng tệ hơn khi CSG bị quá tải và hoạt động không tốt. Trong số hàng nghìn người làm việc trong khối bán hàng công ty của HP, chỉ khoảng 10% bán trực tiếp tới khách hàng. Số còn lại là nhân viên hỗ trợ hoặc trong ban quản trị. Các quản trị viên bộ phận của HP nổi giận với cơ cấu CSG. Họ than phiền rằng mình có rất ít hoặc không có quyền kiểm soát trực tiếp đối với nhân viên bán hàng - những người bán sản phẩm của họ. Và nhiều tầng nắc quản trị làm chậm quá trình ra quyết định và khả năng phản hồi với khách của lực lượng bán hàng.

Cuối cùng, bản thân người bán hàng cũng nổi giận với cơ cấu đó. Họ không có thời gian và sự hỗ trợ cần thiết để phục vụ khách hàng thật tốt. Quá tải bởi các công việc hành chính và quan liêu, họ dành chưa tới 1/3 thời gian cho khách hàng. Và họ phải làm việc với nhiều tầng quan chức để có được báo giá cùng sản phẩm mẫu cho khách hàng. "Thiếu tập trung vào khách hàng. Và rất khó để định vị được mọi thứ trong nội bộ HP. Điều đó là không thể chấp nhận được."

Khi giám đốc bán hàng mới loại bỏ các tầng lớp, mọi thứ trở nên rõ ràng hơn. Trước đây, cơ cấu công ty bị chồng chéo với quá nhiều tầng quản trị, đến mức nó cực kỳ chậm chạp và ngoài tầm với của khách hàng.

Do đó, bắt đầu với điều mà các nhà quan sát gọi là "một trong những thử thách điều hành lớn nhất của giám đốc bán hàng mới : nâng cấp lực lượng bán hàng của công ty khổng lồ HP Việt Nam." Với người mới bắt đầu, giám đốc bán hàng mới loại bỏ bộ phận CSG, thay vào đó chỉ định những nhân viên bán hàng trực tiếp vào ba phòng ban sản phẩm. Ông cũng dẹp gọn ba tầng quản trị và cắt giảm hàng trăm nhân viên bán hàng vô dụng. Động thái này tạo ra quyền kiểm soát trực tiếp đối với quy trình bán hàng tinh gọn hơn, hiệu quả hơn cho các chuyên gia bán hàng ở từng bộ phận, giúp họ ra quyết định bán hàng và phản ứng với thị trường nhanh hơn.

Giám đốc bán hàng mới cũng có các hành động kịp thời, giúp giảm thiểu sự giận dữ của nhân viên bán hàng và khách hàng. Việc loại bỏ CSG nghĩa là từng nhân viên bán hàng chịu trách nhiệm bán số sản phẩm ít hơn, và có thể phát triển kiến thức sâu về một mảng sản phẩm đặc biệt. Giám đốc bán hàng mới hối thúc các nhân viên bán hàng giảm thiểu những yêu cầu về công việc hành chính và cải thiện hỗ trợ bán hàng để họ có thể dành nhiều thời gian hơn cho khách hàng. Kết quả là, hiện nay,

nhân viên bán hàng dành hơn 40% thời gian cho khách hàng so với mức 30% trước đây. Và nhân viên bán hàng của HP Việt Nam cũng nhận thấy các thay đổi lớn trong việc hỗ trợ bán hàng :

Nhân viên bán hàng của HP Việt Nam bắt đầu nhận thấy một số thay đổi. Hiện nay, nhân viên bán hàng đang cố gắng bán máy chủ cho các khách hàng lớn. Một phần trong quy trình là các khách hàng lớn yêu cầu nhân viên bán hàng cho xem mẫu máy chủ để công ty đánh giá. Trong quá khứ, các yêu cầu như vậy thường ngắn từ hai đến ba tuần do tình trạng quan liêu tại HP. Lần này, nhân viên bán hàng có được máy chủ mình cần chỉ trong vòng 3 ngày. Việc đáp ứng nhanh chóng giúp nhân viên bán hàng gặt hái được các hợp đồng trị giá nhiều tỷ đồng.

Để bảo đảm rằng khách hàng lớn quan trọng được chăm sóc cẩn thận, giám đốc bán hàng mới chỉ định cho mỗi nhân viên bán hàng chỉ phụ trách tối đa ba khách hàng. 2.000 khách hàng VIP được phân cho một nhân viên duy nhất - "như vậy họ sẽ luôn luôn biết cần liên lạc với ai." Khách hàng cũng nhận thấy sự khác biệt trong cách hành xử từ nhân viên bán hàng của HP :

HP Việt Nam đã trả tự do cho nhân viên bán hàng để mỗi nhân viên có thể tới khách hàng lớn ít nhất hai lần mỗi tháng thay vì khoảng một lần mỗi tháng như trước. Thời gian gấp gáp hơn cho phép nhân viên bán hàng HP tạo ra nhiều tương tác giá trị hơn, chẳng hạn như sắp xếp một cuộc trò chuyện gần đây cho khách hàng lớn để giải thích công nghệ của HP cho các quản trị của nhà bán lẻ như CoopMart hay Nguyễn Kim... Kết quả là các khách hàng lớn và các nhà bán lẻ lớn đang dự kiến giao dịch với HP nhiều hơn. Cũng tương tự, chuỗi cửa hàng tiện lợi Shop & Go cho biết đại diện bán hàng từ phía HP hiện "luôn có mặt ở đây" và đã trở nên rất hiếu biết trong việc thuyết trình về sản phẩm được thiết kế cho công việc kinh doanh. Kết quả là, Shop & Go bắt đầu đưa vào các cửa hàng chục ngàn tấm lót bút HP - một thiết bị di động hỗ trợ nhân viên Shop & Go tại nơi buôn bán.

### Vị giám đốc bán hàng mới của HP Việt Nam - Người bán hàng tâm huyết

Một khi lực lượng bán hàng mới được định hình, giám đốc bán hàng mới của HP bắt đầu tập trung vào vai trò của khách hàng trong quy trình bán hàng. Trong thực tế, việc HP xem các công ty mua hàng của họ như là những đối tác đã cho thấy rất nhiều điều về cách tư duy. Để tăng cường mối quan hệ giữa HP và đối tác, giám đốc bán hàng mới của HP đã mời đối tác cùng tham dự vào việc hoạch định và phát triển chiến lược cho khách hàng - một hoạt động kết nối các đối tác với lực lượng bán hàng của HP cùng ban giám đốc bán hàng.

Vì muốn lực lượng bán hàng có mối quan hệ vững mạnh với đối tác, giám đốc bán hàng mới thực hiện điều mình mong mỏi. Vị giám đốc tài ba này dành tới 60% thời gian cho các đối tác kênh phân phối khác nhau cùng với khách hàng của mình. Một phần thời gian của ông được dành cho chương trình Kết nối Quản trị (Executive Connections) của HP, các cuộc họp diễn ra khắp Việt Nam. Nhưng nhiều tương tác của giám đốc bán hàng mới này với đối tác HP cũng diễn ra bên ngoài phạm vi

chương trình. Mô tả về cam kết khách hàng ở cấp độ cao nhất đã tạo ra lòng trung thành mãnh liệt từ khách hàng dành cho HP Việt Nam.

Trong bốn năm kể từ khi có giám đốc bán hàng mới, doanh số, lợi nhuận lỗ lỗ  
cổ phiếu của HP tăng lần lượt 44%, 123%, và 50%. Tuy nhiên, với thị trường dễ biến đổi nhanh chóng, giám đốc bán hàng mới đã dẫn dắt HP Việt Nam vào một thị trường thiết bị mới với sự hiện diện trong mảng giải pháp dịch vụ. Mỗi lần công ty thâm nhập một thị trường mới và đổi mới với đối thủ cạnh tranh mới, lực lượng bán hàng của HP lại đóng vai trò trung tâm của mọi hoạt động. Trong nỗ lực giành lấy thị trường máy chủ từ Dell, Cisco và Lexmark, HP mở một trung tâm bán hàng mới tại Saigon. Nó vừa là tổng đài điện thoại, vừa là kênh bán hàng nội bộ, lỗ lỗ nơi hoạt động của đội ngũ thi các kênh phân phối. Các nhà quan sát thấy rằng, nếu như trong quá khứ, đội ngũ bán hàng HP là những người bị động, thì bây giờ họ hiếu thắng hơn.

Giám đốc bán hàng mới biết rằng, nhờ tái cơ cấu lực lượng bán hàng, HP Việt Nam sẽ tạo được bước phát triển mới. Một mặt, quy mô cho phép công ty đưa ra danh mục sản phẩm và dịch vụ đa dạng cùng sự hỗ trợ từ lực lượng bán hàng không lồ. Mặt khác, hình thức tổ chức nhiều tầng lớp có thể khiến việc tạo giải pháp cho đối tác và khách hàng thêm khó khăn. Giám đốc bán hàng mới đang làm mọi thứ có thể để khiến HP trở nên tinh gọn hơn, thực tế hơn, linh hoạt hơn.

Sự thay đổi diễn ra tại HP Việt Nam đã khiến hầu hết mọi người đều thỏa mãn. Nhân viên bán hàng hạnh phúc hơn sẽ đem lại nhiều lợi ích hơn, dẫn tới việc khách hàng sẽ hài lòng hơn. Điều đó đồng nghĩa với tương lai tươi sáng hơn cho HP Việt Nam. Giám đốc bán hàng mới biết rằng vẫn còn nhiều thứ hơn nữa để làm. Nhưng với tầm chú trọng được duy trì đối với lực lượng bán hàng và quy trình bán hàng, HP đang tạo ra một cơ cấu đem lại giá trị tốt hơn cho khách hàng công ty. Giá mà siêu thị điện máy ở địa phương bạn có thể làm được điều giống như vậy đối với bạn...

#### Câu hỏi ôn tập và thảo luận :

1. Cơ cấu nào cho lực lượng bán hàng được mô tả trong phần trên phản ánh chính xác nhất cơ cấu của HP ?
2. Đâu là mặt tích cực và tiêu cực của cơ cấu lực lượng bán hàng mới của HP ?
3. Mô tả một số khác biệt trong quy trình bán hàng mà đại diện bán hàng HP có thể đổi mới khi bán cho khách hàng đã lâu và nổi tiếng so với khách hàng tiềm năng.
4. Giả sử giám đốc bán hàng mới có được lực lượng bán hàng hiệu quả, liệu ông có thực sự cần gặp các đối tác của HP nhiều như ông đã làm ?
5. Liệu HP có thể vận hành được ở một công ty nhỏ hơn ? Tại sao (không) ?

**Lưu ý :** Đối với cả năm câu hỏi trên : Đề không trình bày miêu man mà bám vào mục tiêu bài học. Bạn đọc hãy dựa vào các tiêu chí của mục 3.2.5. Thay đổi cơ cấu tổ chức lực lượng bán hàng, trang 258 để phân tích. Tình huống này nên làm theo nhóm và thảo luận trên lớp sau đó.

## Chương 6

# Tuyển dụng, lựa chọn, đào tạo và tạo động lực bán hàng.

**Hoàn thành chương này, người đọc có thể :**

- ❶ Hiểu được nỗ lực quản trị lực lượng và nỗ lực bán hàng của giám đốc bán hàng trong môi trường kinh doanh đặc thù của Việt Nam.
- ❷ Hiểu được lý do tuyển dụng và lựa chọn nhân viên bán hàng.
- ❸ Biết cách xác định số lượng nhân viên bán hàng qua phương pháp xác định khối lượng công việc.
- ❹ Hiểu được quy trình tuyển dụng và lựa chọn nhân viên bán hàng. Biết cách mô tả công việc và các tiêu chuẩn tuyển chọn các cấp bậc bán hàng khác nhau.
- ❺ Biết nhận dạng nguồn tuyển dụng nhân viên bán hàng và các phương pháp truyền thông.
- ❻ Hiểu được thế nào là sàng lọc đơn ứng tuyển và các phương pháp phòng vấn.
- ❼ Hiểu được cách thức đánh giá ứng viên và ra quyết định tuyển dụng chính thức.
- ❽ Hiểu được các yêu cầu và kỹ thuật chủ yếu để đào tạo nhân viên bán hàng hiệu quả.
- ❾ Hiểu được những điều gì sẽ tạo nên động lực khiến nhân viên bán hàng phát huy tốt nhất khả năng của họ, đặc biệt là trong môi trường kinh doanh đặc thù của Việt Nam.

### **Quản trị nỗ lực bán hàng<sup>1</sup>**

Công việc định hướng và kiểm soát toàn bộ nỗ lực bán hàng cá nhân là trách nhiệm chính của một giám đốc bán hàng. Trong một mô hình tổ chức mạng lưới bán hàng theo khu vực địa lý điển hình, người phụ trách bán hàng tại một quận hay một địa bàn có thể là người báo cáo lên giám đốc khu vực hoặc giám đốc vùng. Giám đốc khu vực hoặc giám đốc vùng sẽ chuyển báo cáo lên giám đốc và phụ trách bán hàng quốc gia hoặc phó chủ tịch chịu trách nhiệm về hoạt động bán hàng toàn quốc.

Hiện nay, ở Việt Nam có khoảng 82.000 giám đốc bán hàng (Số liệu của Tổng cục Thống kê Việt Nam, tháng 01/2016). Công việc của giám đốc bán hàng là sự kết hợp đặc biệt giữa kỹ năng bán hàng và kỹ năng quản trị, tùy thuộc vào cấp bậc cụ thể trong hệ thống thứ bậc của hoạt động bán hàng. Kỹ năng bán hàng đặc biệt quan trọng đối với người phụ trách bán hàng vì hàng ngày họ tham gia trực tiếp vào quy trình đào tạo liên tục cho các nhân viên, cũng như trực tiếp chi đạo lực lượng bán hàng. Tuy nhiên, càng lên cao trong cấp bậc quản trị bán hàng, người phụ trách càng cần nhiều kỹ năng quản trị và ít kỹ năng bán hàng để làm tốt nhiệm vụ quản trị hơn.

Hoạt động quản trị lực lượng bán hàng là cầu nối gắn kết nhân viên bán hàng cá nhân với công tác quản trị nói chung. Giám đốc bán hàng thực hiện các chức năng cơ bản tóm lược sau : (1) tổ chức lực lượng bán hàng, ra chính sách lương thường, đài ngộ (2) tuyển dụng, lựa chọn, đào tạo và tạo động lực, (3) giám sát, đánh giá và kiểm soát. Ngày nay, các giám đốc bán hàng của các công ty Việt Nam thực hiện các nhiệm vụ trên trong một môi trường phức tạp và đòi hỏi khắt khe. Họ phải quản trị một lực lượng bán hàng ngày càng lớn mạnh, gồm đủ mọi đối tượng, bao gồm cả phụ nữ và những người thuộc nhóm thiểu số. Phụ nữ chiếm phân nửa lực lượng bán hàng chuyên nghiệp trên toàn nước Việt Nam, và sự tăng trưởng số lượng của nhóm này cao hơn nhóm nhân viên bán hàng là nam giới. Cơ cấu lực lượng lao động hiện nay vẫn đang tiếp tục thay đổi, và nền kinh tế Việt Nam sẽ cần tới một lực lượng người lao động còn đa dạng hơn nữa để bổ sung vào số lượng công việc bán hàng đang gia tăng.

Trước khi trình bày chi tiết về tiến trình tuyển dụng, lựa chọn nhân viên bán hàng, chúng tôi giới thiệu một số vấn đề hỗ trợ và liên quan mật thiết đến việc tuyển dụng, lựa chọn để bạn đọc có được cái nhìn toàn cảnh cũng như dễ dàng hình dung hơn về công việc khó khăn này của giám đốc bán hàng.

#### **Lý do tuyển dụng và lựa chọn nhân viên bán hàng**

Việc lựa chọn kỹ nhân viên bán hàng là việc hệ trọng vì các lý do sau đây. Thứ nhất, công ty thường đầu tư một khoảng thời gian và tiền bạc nhất định cho quy trình

<sup>1</sup> Do không trình bày một chương riêng tổng kết toàn bộ công việc cụ thể của giám đốc bán hàng nên từ chương 5 trở đi, chúng tôi thường lồng ghép vào nội dung của từng phần để không bỏ sót công việc chủ yếu nào của giám đốc bán hàng.

tuyển dụng. Thứ hai, sai lầm trong tuyển dụng có thể làm hỏng các mối quan hệ với khách hàng và sẽ tốn kém rất nhiều chi phí để khắc phục.

Thứ ba, tuyển dụng và lựa chọn nhân viên bán hàng xuất sắc luôn được xem là trung tâm vận hành của bất kỳ lực lượng bán hàng thành công nào. Khác biệt về hiệu suất giữa nhân viên bán hàng trung bình và nhân viên bán hàng xuất sắc có thể rất đáng kể. Trong một lực lượng bán hàng thông thường, 30% nhân viên bán hàng có thể mang lại 60% doanh số bán hàng. Vì vậy, việc cẩn trọng trong việc lựa chọn nhân viên bán hàng - những người có thể giúp tăng hiệu suất bán hàng tổng thể cho công ty. Ngoài khác biệt trong hoạt động bán hàng, việc lựa chọn nhân sự yếu kém có thể dẫn đến chi phí cao trên doanh thu. Khi nhân viên bán hàng bỏ việc, chi phí tìm kiếm và đào tạo một nhân viên bán hàng mới cộng với chi phí từ doanh số bị mất có thể sẽ rất cao. Ngoài ra, một lực lượng bán hàng với nhiều người mới sẽ tạo ra doanh thu ít hơn, và ngăn trở mối quan hệ với các khách hàng hiện hữu quan trọng.

Điều gì làm nên sự khác biệt giữa nhân viên bán hàng tuyệt vời với những người còn lại ? Trong một nỗ lực định dạng những người mang lại doanh số bán hàng ngất ngưởng, Gallup Consulting - một bộ phận của tổ chức bình chọn Gallup nổi tiếng - đã phỏng vấn hàng trăm ngàn nhân viên bán hàng. Nghiên cứu của họ cho thấy nhân viên bán hàng tốt nhất có bốn tài năng cơ bản : động lực nội tại, phong cách làm việc có kỷ luật, khả năng chốt giao dịch, và có lẽ quan trọng nhất là khả năng xây dựng mối quan hệ với khách hàng.

Nhân viên bán hàng siêu đẳng được thúc đẩy từ nội bộ công ty với khao khát không ngừng phát triển. Một số nhân viên bán hàng làm việc với động cơ tiền bạc, mong muốn được công nhận hoặc thỏa mãn bởi sự cạnh tranh và chiến thắng. Số khác được kích thích bởi mong muốn cung cấp dịch vụ và xây dựng mối quan hệ. Các nhân viên bán hàng xuất sắc thường sở hữu một số đặc điểm trên. Họ cũng có một phong cách làm việc kỷ luật. Họ đặt ra kế hoạch chi tiết, tổ chức và sau đó thực thi đúng lúc.

Nhưng động lực và kỷ luật sẽ không có ý nghĩa nhiều trừ khi chúng giúp chốt được thêm giao dịch bán hàng và xây dựng mối quan hệ tốt hơn với khách hàng. Nhân viên bán hàng siêu đẳng xây dựng các kỹ năng và kiến thức họ cần để hoàn thành công việc. Có lẽ điều quan trọng nhất nằm ở chỗ, nhân viên bán hàng xuất sắc là những người giải quyết vấn đề của khách hàng theo cách tuyệt vời nhất, và xây dựng mối quan hệ với khách hàng một cách xuất sắc nhất. Họ hiểu nhu cầu khách hàng của mình. Hãy nói chuyện với các giám đốc bán hàng thành đạt của Việt Nam để hiểu rõ chân dung của một người bán hàng xuất sắc : biết lắng nghe, đồng cảm, kiên nhẫn, quan tâm, và nhẹ bén. Những người bán hàng xuất sắc có thể tự đặt mình góc độ của người mua và nhìn thế giới qua con mắt cảm nhận của khách hàng. Họ không chỉ muốn được yêu thích, mà còn muốn tạo ra giá trị cho khách hàng.

### **Cách thức tuyển dụng và lựa chọn**

Tuyển dụng và lựa chọn nhân viên bán hàng giỏi là những thách thức lớn nhất đối với giám đốc bán hàng. Tuy có thể thời sinh viên tất cả cùng học chung một

trường với nhau, nhưng giám đốc bán hàng đã cho các nhân viên bán hàng thấy được tài năng và bản lĩnh sáng tạo đã giúp tạo cho họ đẳng cấp khác biệt và thành công trong thực tế ra sao.

Khi tuyển dụng, giám đốc bán hàng nên *phân tích công việc bán hàng và đặc điểm của nhân viên bán hàng* thành công nhất để xác định các đặc điểm cần thiết cho nhân viên bán hàng. Sau đó, họ phải tuyển dụng nhân viên bán hàng đúng như vậy. Bộ phận nhân sự tìm kiếm ứng viên bằng cách nhận thông tin từ nhân viên bán hàng hiện tại, sử dụng cơ quan tuyển dụng, tìm kiếm trên web, bố trí quảng cáo, hoặc hợp tác với các dịch vụ tuyển dụng tại trường đại học. Một nguồn khác là thu hút các nhân viên bán hàng xuất sắc từ những công ty khác. Nhân viên bán hàng có thực lực ít khi phải tham gia đào tạo và có thể tạo ra lợi nhuận ngay lập tức.

*Việc tuyển dụng cần thu hút nhiều ứng viên hơn, để từ đó giám đốc bán hàng có thể rộng tay lựa chọn ra những người tốt nhất.* Thủ tục lựa chọn có thể khác nhau, từ một cuộc phỏng vấn không chính thức cho đến quy trình phỏng vấn chính thống. Nhiều công ty đưa bài kiểm tra chính thức cho người ứng tuyển vào vị trí bán hàng. Bài kiểm tra thường đo lường năng khiếu bán hàng, kỹ năng phân tích và tổ chức, đặc điểm tính cách và các vấn đề khác. Tuy nhiên, điểm kiểm tra cũng chỉ là một phần thông tin trong tập hợp bao gồm đặc điểm cá nhân, nguồn tham khảo, quá trình làm việc trong quá khứ, và phản ứng của người phỏng vấn.

Hầu hết giám đốc bán hàng của các công ty lớn đều áp dụng quy trình năm bước để tuyển dụng và lựa chọn nhân viên bán hàng : *mô tả công việc và các tiêu chuẩn tuyển chọn, nhận dạng nguồn tuyển dụng và phương pháp truyền thông, sàng lọc đơn ứng tuyển, phỏng vấn sâu, đánh giá ứng viên và quyết định tuyển dụng.* Khi phỏng vấn, giám đốc bán hàng quan tâm đến sự nhiệt tình, kỹ năng tổ chức, khả năng thuyết phục, sự cầu tiến, khả năng làm theo chỉ thị và sự hòa đồng.

Trong quá trình phỏng vấn, giám đốc bán hàng sẽ tiến hành các bài kiểm tra về thái độ, về các mối quan tâm và về kiến thức. Phương pháp kiểm tra phổ biến là sử dụng một hội đồng đánh giá. Kỹ thuật này áp dụng bài tập tình huống, thảo luận nhóm, bài tập mô phỏng công việc, giúp giám đốc bán hàng đánh giá được kỹ năng, kiến thức và khả năng của ứng viên. Hội đồng đánh giá cho phép các giám đốc bán hàng nhìn thấy tận mắt khả năng làm việc của nhân viên bán hàng tiềm năng, thay vì chỉ nghe họ nói. Trước khi tuyển dụng một ứng viên, giám đốc bán hàng sẽ kiểm tra người chứng nhận, xem xét chính sách và có thể đưa ra yêu cầu kiểm tra sức khỏe.

#### **Xác định nhu cầu tuyển dụng nhân viên bán hàng :**

Xác định nhu cầu tuyển dụng nghĩa là giám đốc bán hàng xem xét cần phải có bao nhiêu nhân viên bán hàng để đảm bảo mục tiêu, chiến lược kế hoạch marketing và bán hàng từ đó kiểm tra nguồn lực hiện có trong công ty, nguồn lực cần bổ sung để dự đoán và xác định nhu cầu tuyển dụng nhân viên bán hàng cho công ty.

Để xác định nhu cầu tuyển dụng nhân viên bán hàng có thể sử dụng phương pháp xác định khối lượng công việc.

**Phương pháp xác định khối lượng công việc** có thể được tiến hành theo trình tự như sau :

Xác định nhiệm vụ/khối lượng công việc bán hàng của công ty cần phải hoàn thành trong thời gian xác định.

Để xác định nhiệm vụ hay khối lượng công việc của nhân viên bán hàng, cần phải dựa vào nhiệm vụ chung của công ty trong thời gian đó, đồng thời dựa vào kết quả phân tích công việc cần phải thực hiện cũng như khối lượng sản phẩm hay dịch vụ hoặc khối lượng công việc cần phải hoàn thành trong thời hạn này.

Thông thường đối với công việc bán hàng, *khối lượng công việc cần hoàn thành có thể được đo lường thông qua doanh số, khối lượng hàng bán ra, số lần tiếp xúc khách hàng.*

Sử dụng các tỷ số quy đổi hoặc tiêu chuẩn biên, lượng lao động hao phí cho một đơn vị sản phẩm... để tính tổng số giờ lao động cần thiết hoàn thành mỗi loại công việc hoặc mỗi loại sản phẩm hay dịch vụ (như các định mức lao động tính theo khối lượng công việc hay thời gian hoàn thành một khối lượng công việc).

Quy đổi tổng số giờ lao động ra số nhân viên bán hàng tương ứng với mỗi loại sản phẩm hay dịch vụ. Tổng hợp các loại sản phẩm hay dịch vụ, ta sẽ có được nhu cầu nhân viên bán hàng của công ty trong thời gian tới (tháng, quý, năm).

Ví dụ như : Công ty Hưng Quốc đang kinh doanh phát đạt tại thành phố Hồ Chí Minh, chuyên kinh doanh về các loại bánh kẹo vận hành cả trong nước và nhập khẩu. Công ty có hệ thống cửa hàng rộng khắp cả nước.

Hiện tại, tầm hoạt động của công ty mới chỉ giới hạn ở khu vực thành phố Hồ Chí Minh và các tỉnh khu vực miền Nam, với lực lượng bán hàng và lực lượng phát triển thị trường khá hiệu quả. Lực lượng nhân viên bán hàng hiện tại của công ty là 3 người phân theo khu vực. Thu nhập của họ được hưởng theo hệ thống lương cứng cộng hoà hồng. Trong thời gian tới, ban giám đốc bán hàng có kế hoạch phát triển thị trường. Với mục tiêu tiếp tất cả cửa hàng có doanh số trên 5.000 triệu đồng 7 lần/năm, cửa hàng có doanh số trên 3.000 triệu đồng - dưới 5.000 triệu đồng 5 lần/năm, cửa hàng có doanh số từ 1.500 - 3.000 triệu đồng 2 lần/năm và dưới 1.500 triệu đồng 1 lần/năm, công ty đã tiến hành khảo sát để xác định số lượng cửa hàng theo từng hạng. Kết quả như sau :

**Bảng 6.1 : Số lượng cửa hàng theo từng hạng của công ty Hưng Quốc.**

Hạng cửa hàng	Số lượng cửa hàng
Dưới 1.500 triệu	2.950
Từ 1.500 triệu đến 3.000 triệu	1.970
Trên 3.000 triệu đến dưới 5.000 triệu	587
Trên 5.000 triệu	281

## 280 Chương 6 : Tuyển dụng, lựa chọn, đào tạo và tạo động lực bán hàng.

Theo dự tính, một nhân viên bán hàng phải tiếp xúc trung bình 30 cửa hàng/tuần và làm việc trong 43 tuần/năm (không kể ngày lễ, hội họp, đào tạo...)

Yêu cầu xác định nhu cầu tuyển dụng nhân viên bán hàng cần có ?

Trường hợp này có thể xác định nhu cầu nhân viên bán hàng cần có như sau :

Bước 1 : Xác định nhiệm vụ cần hoàn thành.

**Bảng 6.2 : Nhiệm vụ tiếp xúc khách hàng của các nhân viên bán hàng công ty Hưng Quốc.**

Hạng cửa hàng	Số lượng cửa hàng	Mục tiêu tiếp xúc/năm	Tổng số lần tiếp xúc/năm
Dưới 1.500 triệu	2.950	1	2.950
Từ 1.500 triệu đến 3.000 triệu	1.970	2	3.940
Trên 3.000 triệu đến dưới 5.000 triệu	587	5	2.935
Trên 5.000 triệu	281	7	1.967
<b>Tổng</b>			<b>11.792</b>

Như vậy có 11.792 lần tiếp xúc khách hàng cần được thực hiện trong năm kinh doanh.

Bước 2 : Xác định định mức lao động cho nhân viên bán hàng.

Theo dự tính một nhân viên bán hàng phải tiếp xúc trung bình 30 cửa hàng/tuần và làm việc trong 43 tuần/năm (không kể ngày lễ, hội họp, đào tạo...).

Như vậy, trong một năm, trung bình một nhân viên bán hàng có thể tiếp xúc được số lượt khách hàng là :  $30 \times 43 = 1.290$  (lượt)

Bước 3 : Xác định số nhân viên bán hàng cần có.

Số nhân viên bán hàng cần có của công ty Hưng Quốc :  $11.792 / 1.290 = 9,14$

Bước 4 : Xác định số nhân viên bán hàng cần tuyển.

Số nhân viên bán hàng cần tuyển của công ty Hưng Quốc :  $10 - 3 = 7$  (người)

### I. Tuyển dụng và lựa chọn nhân viên bán hàng

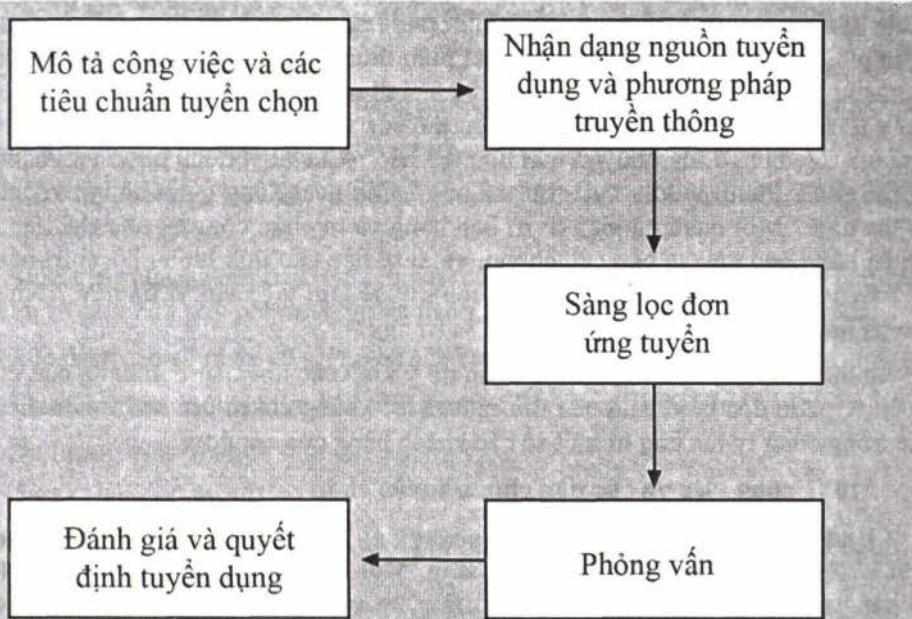
*Tuyển dụng nhân viên bán hàng được hiểu là quá trình tìm kiếm, thu hút và lựa chọn nhân lực bán hàng phù hợp với công việc bán hàng của công ty.*

*Trong đó, quá trình tìm kiếm, thu hút là quá trình tuyển dụng; quá trình sàng lọc từ các ứng viên để lựa chọn ra những người tốt nhất là quá trình lựa chọn.*

Dựa vào nhu cầu cần tuyển nhân viên bán hàng, công ty sẽ xác định nguồn tuyển dụng và các phương thức tuyển chọn từ các ứng viên để lựa chọn ra những người phù hợp nhất công việc bán hàng của công ty.

### 1.1. Quy trình tuyển dụng nhân viên bán hàng

Trong thực tế, hầu như chưa có một quy trình tuyển dụng và lựa chọn nhân viên bán hàng nào được xem là chuẩn mực cả cho tất cả các ngành nghề kinh doanh khác nhau. Dù vậy có thể tham khảo một quy trình tuyển dụng và lựa chọn sau :



**Hình 6.1 : Các bước trong quy trình tuyển dụng và lựa chọn.**

Nhưng trước khi trình bày các bước trong quy trình tuyển dụng và lựa chọn ta hãy làm rõ một số khái niệm cần thiết.

#### Xác định loại nhân sự bán hàng cần thiết

Có lẽ, không có khía cạnh nào của quá trình phát triển và thực hiện chiến lược bán hàng của công ty lại có tính chất quyết định đối với sự thành công của toàn bộ nỗ lực như là việc xác định loại nhân sự cụ thể để thực hiện chiến lược tuyển dụng và lựa chọn. Giống như những người lính đánh trận bình thường nhưng lại đóng vai trò chủ chốt trong việc thực hiện thành công chiến lược quân sự, đại diện bán hàng khu vực cũng là yếu tố chủ yếu quyết định sự thành bại của chiến lược bán hàng của công ty. Vì vậy, điều chủ yếu là giám đốc bán hàng phụ trách kinh doanh phải xác định một cách cẩn thận tiêu chuẩn phẩm chất của nhân sự bán hàng của công ty bằng cách tiến hành các phân tích công việc một cách chi tiết, xây dựng bản mô tả chi tiết công việc và xác định đặc điểm công việc cần thiết.

#### Tiến hành phân tích công việc

Trước khi chuẩn bị bản mô tả công việc và xác định tiêu chuẩn phẩm chất cụ

thể, giám đốc bán hàng phải tiến hành phân tích công việc một cách chi tiết cho từng vị trí công việc. *Phân tích công việc là nền tảng cơ bản cho việc xây dựng toàn bộ lực lượng bán hàng.* Việc đánh giá các yêu cầu của vị trí bán hàng không chính xác và toàn diện sẽ gây thiệt hại cho công ty về cả hai khía cạnh doanh thu bán hàng và mất cơ hội kinh doanh. Tiến hành phân tích công việc bao gồm thu thập và phân tích số liệu để xác định xem một vị trí bán hàng cụ thể có những hoạt động gì và chịu trách nhiệm gì. Các thông tin cơ bản này xuất hiện thông qua việc trả lời các câu hỏi như sau : Mục tiêu cụ thể của vị trí này là gì ? Trách nhiệm và nhiệm vụ tổng quát của vị trí này là gì ? Các hoạt động bán hàng cụ thể của vị trí này là gì ? Bán sản phẩm như thế nào ? Các hoạt động khuyến mãi như thế nào ? Các hoạt động phục vụ khách hàng như thế nào ? Phạm vi khu vực như thế nào ? Các hoạt động quan hệ với khách hàng như thế nào ? Mỗi quan hệ giữa vị trí bán hàng và tổ chức công ty như thế nào, nghĩa là vị trí bán hàng này sẽ báo cáo cho ai, và ai sẽ báo cáo tình hình cho vị trí bán hàng này ? Các phòng chức năng nào trong công ty sẽ làm việc với vị trí này ? Nhiệm vụ quản trị hay điều hành nào cần thiết cho vị trí này ?

Nhiều câu hỏi sẽ đến từ cuộc thăm dò ý kiến các nhân sự bán hàng của công ty. Ngoài ra, giám đốc bán hàng nên tìm câu trả lời không chỉ từ các nhân viên điều hành khác trong công ty mà còn từ một số các khách hàng của công ty.

### **Mô tả công việc và các tiêu chuẩn tuyển chọn**

*Bản mô tả công việc là tài liệu cung cấp thông tin liên quan đến nhiệm vụ, trách nhiệm cụ thể của công việc bán hàng.* Mỗi công việc, chức danh nói chung và bán hàng nói riêng đều phải có bản mô tả công việc. Bản mô tả công việc bán hàng phải được viết bằng ngôn ngữ đơn giản, có thể so sánh với các công việc khác và dễ hiểu với người bán hàng nhận công việc đó.

**Trước hết là việc xây dựng bản mô tả chi tiết công việc :** Một khi đã hài lòng với kết quả phân tích các số liệu, giám đốc bán hàng sẵn sàng hành động dựa trên những gì đã tìm thấy bằng cách chuẩn bị bản mô tả chi tiết công việc. Bản mô tả công việc chính xác là cần thiết để đảm bảo rằng tất cả các bên tham gia (nhân sự triển vọng cho bộ phận bán hàng cũng như các cá nhân trong quá trình tuyển dụng và chọn lựa) hiểu rõ bản chất đúng đắn của nhiệm vụ và trách nhiệm của một chức vụ bán hàng. Nếu không, nhầm lẫn và xung đột sẽ xảy ra, điều đó sẽ ngăn chặn quá trình tuyển dụng nhân sự bán hàng, ảnh hưởng đến tinh thần của lực lượng bán hàng, và cuối cùng là ảnh hưởng tiêu cực đến kết quả bán hàng.

Bản mô tả công việc cho vị trí bán hàng bao gồm đầy đủ hoặc một số các nội dung sau đây :

Chức danh hay vị trí công việc;

Phát biểu mục tiêu công việc;

Mỗi quan hệ của vị trí công việc này với các vị trí khác trong và ngoài tổ chức;

Mô tả chi tiết nhiệm vụ và trách nhiệm bao gồm việc xác định các hoạt động bán hàng cụ thể phải thực hiện. Các trách nhiệm, nhiệm vụ chính trong công việc bán hàng : Liệt kê từng chức năng, nhiệm vụ chính, giải thích các công việc bán hàng cụ thể cần thực hiện trong nhiệm vụ, trách nhiệm chính đó;

Trách nhiệm và nghĩa vụ - các công việc kỳ vọng người bán hàng mới sẽ thực hiện như : bán hàng, dịch vụ sau khi bán, phản hồi thông tin, các loại sản phẩm, thị trường, loại khách hàng phụ trách,...

Yêu cầu kỹ thuật, thí dụ như bằng cấp kỹ thuật liên quan đến sản phẩm;

Nơi chốn và khu vực địa lý phụ trách;

Mức độ bao phủ, tự chủ về trách nhiệm : Mức độ mà người bán hàng tự kiểm soát công việc của mình;

Tính chất của quyền hạn. Quyền hạn của người thực hiện công việc bán hàng : Xác định rõ giới hạn hay phạm vi quyền hành trong các quyết định về bán hàng;

Xác định các cá nhân sẽ giám sát nếu có;

Tính chất của dự kiến thù lao với các mức lương, nếu thích hợp;

Đo lường việc kết quả thực hiện công việc;

Cơ hội thăng tiến.

Tiêu chuẩn trong tuyển chọn và đánh giá nhân viên bán hàng : Chỉ rõ người bán hàng thực hiện công việc cần đạt được các tiêu chuẩn gì về số lượng sản phẩm hay khối lượng công việc cần thực hiện trong ngày, doanh số bán hàng, mức tiêu hao nguyên vật liệu, chất lượng sản phẩm,...

Điều kiện làm việc : Liệt kê những điều kiện làm việc đặc biệt như làm ca ba, thêm giờ, mức độ ô nhiễm, tiếng ồn, mức độ rủi ro trong công việc,...

**Các tiêu chuẩn tuyển chọn** nhân viên bán hàng là tài liệu liệt kê và tóm tắt những yêu cầu chủ yếu đối với người bán hàng để có thể hoàn thành tốt công việc. Và đó cũng là căn cứ để tuyển chọn nhân viên bán hàng. Do các công việc bán hàng rất đa dạng nên các yêu cầu chủ yếu đối với nhân viên bán hàng cũng rất đa dạng.

Trình độ văn hóa, chuyên môn, trình độ ngoại ngữ và các kỹ năng khác có liên quan đến công việc như bán hàng, viết báo cáo cho cấp trên, thu thập ý kiến của khách hàng, phân tích đánh giá thực tế và đề xuất ý kiến,... Kinh nghiệm công tác, tuổi đời, sức khỏe, hoàn cảnh gia đình : Tùy theo chức danh để có yêu cầu cụ thể và phù hợp. Các đặc điểm cá nhân có liên quan đến thực hiện công việc như tính trung thực, khả năng hòa đồng với mọi người, tham vọng, sở thích, nguyện vọng cá nhân,...

Khi tuyển chọn các nhân viên đã được đào tạo, những tiêu chuẩn trên có thể xác định thông qua nghiên cứu hồ sơ nhân viên, thông qua các cuộc trắc nghiệm và phỏng vấn. Sau đây là bản mô tả công việc chi tiết của nhân viên bán hàng cấp thấp.

<b>LOGO</b>	<b>COMPANY NAME</b>	<b>Code :</b>
	<b>Address:</b>	<b>Version :</b>
	<b>Phone:</b>	<b>Dated :</b>
	<b>Email:</b>	<b>Page :</b>
Document name:		

## MÔ TẢ CÔNG VIỆC NHÂN VIÊN BÁN HÀNG

### I/ Thông tin chung :

Vị trí	Nhân viên bán hàng	Thời gian làm việc	Theo ca
<b>Bộ phận</b>	Bán hàng		
<b>Phụ trách trực tiếp</b>	Giám sát bán hàng		

### II/ Mục đích công việc

**Thực hiện công việc bán hàng tại cửa hàng.**

### III/ Nhiệm vụ cụ thể

- Đảm bảo hàng hóa tại bộ phận phải đầy đủ: Mã, loại, quy cách...
- Thuộc tất cả các mã hàng đang bán (cũ lẫn mới).
- Nắm tốt các kỹ năng về sản phẩm: Nguồn gốc, chất liệu, màu sắc, sản phẩm, kiểu dáng, tính năng, bao bì, dịch vụ chăm sóc khách hàng.
- Nhập hàng: Căn cứ vào lượng hàng tồn và tốc độ tiêu thụ của từng mã hàng, nhân viên sẽ lên bảng kê đặt hàng, sau đó chuyển cho cửa hàng trưởng xem và báo về công ty để đặt hàng. Phải luôn chủ động trong việc đặt hàng và đảm bảo mỗi tuần nhập ít nhất là 1 lần.
- Kiểm hàng tồn: Đếm số lượng theo mã tại từng bộ phận và tổng kết cho ra số tổng tồn. Phải luôn đảm bảo độ chính xác và tính trung thực trong việc kiểm hàng.
- Xuất bán: Thường xuyên có mặt tại khu vực trưng bày để giúp khách hàng lựa chọn sản phẩm. Theo dõi tốc độ tiêu thụ của mỗi mã hàng và báo cáo chi tiết số lượng hàng cách 2 ngày/lần.
- Xuất trả: Căn cứ vào mức độ tiêu thụ và ý kiến khách hàng cũng như thời gian tồn hàng, nhân viên bán hàng sẽ lên bảng kê xuất trả hàng về kho đối với những sản phẩm không còn phù hợp (từ sản phẩm bị lỗi, hỏng hóc, dơ, không còn được ưa chuộng, bán chậm...). Sau đó nhân viên sẽ làm việc trực tiếp với cửa hàng trưởng về bảng kê xuất trả và báo cáo về công ty. Mỗi lô hàng xuất trả sẽ được quản lý kênh và bộ phận kỹ thuật sẽ kiểm tra lại trước khi nhập kho, khi đó các lỗi hỏng hóc quá nặng (không thể sửa) nếu do bảo quản không cẩn thận thì nhân viên sẽ bị

trừ vào tiền trách nhiệm vào mỗi tháng. Thời gian xuất trả không được quá 2 lần/tháng.

8. Bảo quản hàng hóa: Các nhân viên có nhiệm vụ luôn chăm chút hàng hóa, giữ gìn vệ sinh sản phẩm, hướng dẫn khách hàng xem, kiểm tra sản phẩm đúng cách. Báo cáo ngay với cửa hàng trưởng khi phát hiện ra các hiện tượng mất mát, côn ý phá hoại sản phẩm.
9. Khi phát hiện trường hợp hàng hóa không đảm bảo chất lượng thì phải xếp lại (lập danh sách báo cáo tổng số lượng của từng loại và lý do xuất trả) và xuất trả về kho công ty.
10. Trung bày hàng hóa: Luôn luôn đảm bảo sào kệ luôn gọn gàng và tươm tất (dựa vào bảng hướng dẫn trưng bày).
11. Vệ sinh hàng hóa: Vệ sinh sản phẩm, sào, kệ, hàng ngày.
12. Giao tiếp khách hàng và kỹ năng về sản phẩm: Nắm bắt cả các kỹ năng về sản phẩm như: chất liệu, màu sắc, kiểu dáng, tính năng... Giao tiếp khách hàng theo tài liệu đã huấn luyện.
13. Các thông tin khác: Cập nhật thông tin về thông tin sản phẩm mới: Sản phẩm, chất liệu, màu, sắc, kiểu dáng... Thông kê về lượng khách hàng tại cửa hàng và (khách xem, thử, mua) đối với hàng công ty. Báo cáo được nguyên nhân tăng giảm tại cửa hàng. Cập nhật được các thông tin: hàng hóa, doanh thu và tỷ lệ tăng giảm của các nhà cung cấp tại cửa hàng lân cận.
14. Kiểm kê hàng hóa: Nộp hóa đơn bán hàng. Kiểm kê hàng hóa, cân đối sổ sách – nộp tiền. Bổ sung mặt hàng thiếu. Kiểm kê dụng cụ hỗ trợ kinh doanh.
15. Huấn luyện sản phẩm mới: Nhận sản phẩm mới và tư liệu. Nghe hướng dẫn về sản phẩm mới và học thuộc lòng.
16. Tư vấn và bán hàng: Phải thuộc lòng, nắm rõ các bước làm việc như trong tài liệu huấn luyện. Thường xuyên tìm khách hàng tiềm năng và thiết lập cuộc hẹn. Tiếp cận tư vấn và bán sản phẩm.

#### **IV/ Tiêu chuẩn:**

1. Nam, nữ; tuổi từ 20-27.
2. Có kinh nghiệm trong lĩnh vực bán hàng ít nhất 1 năm.
3. Khả năng giao tiếp tốt.
4. Tốt nghiệp PTTH.

Ngoại hình khá trờ lên.

Và sau đây là bản mô tả công việc của trưởng phòng bán hàng.

Bộ phận	Phòng bán hàng
Chức danh	Trưởng phòng bán hàng
Mã công việc	Trưởng phòng bán hàng
Cán bộ phụ trách trực tiếp	Giám đốc bán hàng

## MÔ TẢ CÔNG VIỆC TRƯỞNG PHÒNG BÁN HÀNG

### 1. Trách nhiệm :

- Quản trị đội ngũ chào hàng : Huấn luyện nhân viên chào hàng, thiết lập các tiêu chuẩn về kết quả hoạt động, phát triển các nhân viên chào hàng, khuyến khích các nhân viên chào hàng, đánh giá các nhân viên chào hàng.

- Đảm bảo mục tiêu doanh thu : Thiết lập các mục tiêu kinh doanh theo yêu cầu của giám đốc bán hàng gồm : dự đoán và phát triển các chỉ tiêu kinh doanh hàng năm cho khu vực; lập dự án doanh số và lợi nhuận cho các sản phẩm hiện có và sản phẩm mới. Thực hiện các chương trình kinh doanh trong nước bằng việc phát triển các kế hoạch hành động. Duy trì số lượng kinh doanh, hỗn hợp các sản phẩm và giá bán nhằm giữ mức cung cầu hiện thời, thay đổi khuynh hướng, đường lối kinh doanh và đối thủ cạnh tranh. Thiết lập và điều chỉnh giá bán bằng việc kiểm tra giá cả, sự cạnh tranh, cung cầu. Cân đối chỉ tiêu doanh thu cho từng kênh bán hàng.

- Quản trị hành chính : Quản trị hành chính văn phòng bán hàng, tăng cường thực hiện chính sách của công ty và giao thiệp tại khu vực hoạt động, phối hợp các hoạt động khác của công ty, viết báo cáo, tổ chức các cuộc họp. Quản trị và sử dụng có hiệu quả các trang thiết bị, tài sản được giao, đề xuất ý kiến sửa chữa thay thế hay thanh lý với công ty.

- Marketing : Phát triển việc kinh doanh mới, dự báo thu nhập và đánh giá thông tin về cạnh tranh, về khách hàng và thị trường, bán hàng bằng cách tiếp xúc trực tiếp, tự mình bán hàng cho khách hàng, gọi điện thoại để bán hàng cùng với cá nhân viên chào hàng.

- Tài chính : Lập kế hoạch dự toán ngân quỹ trình giám đốc bán hàng xem xét. Thực hiện theo kế hoạch ngân quỹ của công ty.

## **2. Quyền hạn**

- Tuyển dụng, kỷ luật, khen thưởng, nâng lương, điều động, cấp phép nhân viên bán hàng, cửa hàng trưởng, giám sát bán hàng.
- Đề xuất các chiến lược kinh doanh của công ty.
- Quyết định phân chia chỉ tiêu doanh số bán hàng các đơn vị trực thuộc.
- Có quyền tiếp nhận và điều động nhân sự trong phạm vi bộ phận kinh doanh.
- Đề nghị công ty bảo nhiệm, miễn nhiệm cán bộ từ trưởng nhóm trở xuống.

## **3. Mối quan hệ của trưởng phòng bán hàng**

### **a. Quan hệ bên trong**

Các mô hình quan hệ bên trong diễn tả quá trình tiếp diễn giữa người trưởng phòng và các phòng khác nhau. Trong đó, trưởng phòng bán hàng có thể có liên hệ với những người và bộ phận như sau :

- \* Phòng kế toán để giải quyết vấn đề khách hàng hoặc giải quyết tình trạng rắc rối trong sổ sách của một số nhân viên chào hàng.
- \* Phòng tổ chức nhân sự để hỗ trợ việc mô tả công việc đại diện bán hàng, xây dựng kế hoạch tuyển dụng nhằm đạt được mục tiêu và đáp ứng cơ hội hoặc để kiểm soát tính đúng đắn của chế độ y tế và nghỉ hưu của một nhân viên chào hàng.
- \* Phòng marketing để truyền đạt và nhận được thông tin về sản phẩm mới, xu hướng, thị trường và cạnh tranh.
- \* Phòng vận chuyển để xác định yêu cầu giao hàng cho khách hàng như thời gian giao hàng hoặc thời gian giao hàng đặc biệt.
- \* Phòng nghiên cứu và phát triển để tìm hiểu về kết quả hoạt động của khu vực, các đặc điểm sản phẩm và các vấn đề thực hiện sản phẩm.

### **b. Quan hệ bên ngoài**

Trưởng phòng bán hàng sẽ phát triển và duy trì các quan hệ kinh doanh được mở rộng ra khỏi cơ cấu tổ chức chính thức.

Những mối quan hệ này là một bộ phận của công việc và có thể bao gồm gần như toàn bộ quan hệ thường xuyên và/hoặc tạm thời với các cá nhân và tổ chức bên ngoài công ty. Các quan hệ này có thể được phân chia thành những loại như sau :

- Các nhà cung cấp như các công ty vận tải, các công ty dịch vụ tại trường học và những nhà cung cấp thiết bị.
- Các khách hàng phân phối và/hoặc tiêu thụ sản phẩm của công ty. Phần lớn những quan hệ này được duy trì như một bộ phận của những cuộc gọi điện thoại của nhân viên chào hàng.
- Các đối thủ cạnh tranh thường cũng hiều nhau rất rõ. Về mặt đạo đức và pháp lý, các giám đốc bán hàng phải thận trọng với những quan hệ này. Các công ty ngày càng lo lắng về những quan hệ có tính cạnh tranh ngay cả ở những mức độ “thấp” trong tổ chức.
- Những hiệp hội tổ chức chuyên môn như Hội bảo vệ người tiêu dùng, Hiệp hội marketing,... đưa ra quyền làm hội viên, sự huấn luyện và các mối liên hệ với những giám đốc bán hàng khác.
- Các tổ chức công ty tồng hợp mang đến cho giám đốc bán hàng các mối quan hệ cơ hội giới thiệu công ty ở mọi mức độ của cộng đồng địa phương.

#### **4. Tiêu chuẩn công việc**

- Tốt nghiệp đại học quản trị bán hàng/marketing.
- Đã qua công tác thực tiễn quản trị bộ phận bán hàng trong 4 năm trở lên, có ít nhất 1 năm kinh nghiệm ở vị trí tương đương.
- Đọc hiểu và giao tiếp thông thường bằng tiếng Anh.
- Sử dụng thành thạo vi tính.

**Tiêu chuẩn công việc** của nhân viên bán hàng được hiểu là yêu cầu tối thiểu về năng lực mà nhân viên bán hàng phải có để có thể đảm nhận công việc bán hàng.

*Việc xây dựng tiêu chuẩn công việc thì phức tạp hơn mô tả công việc.* Các câu hỏi được đặt ra, thí dụ như công việc có đòi hỏi kinh nghiệm không ? Và kinh nghiệm có liên quan đến thị trường mà nhân viên bán hàng sẽ phục vụ không ? Nhân viên bán hàng có cần có bằng cấp về kỹ thuật không ? Nếu câu trả lời cho tất cả các câu hỏi ở trên là “có”, thì có thể sàng lọc để loại bỏ khá nhiều ứng viên.

Trong thực tế, tiêu chuẩn công việc của nhân viên bán hàng rất khác nhau tại các công ty khác nhau, tùy thuộc vào bản chất công việc bán hàng của công ty đó.

Sau đây, bạn thấy nhiều mô tả công việc khác nhau ở từng công ty. Lý do là các công ty yêu cầu khác nhau nơi công việc của người bán hàng tùy theo chức vụ của họ. Ví dụ như, tiêu chuẩn công việc của nhân viên bán hàng ngành tiêu dùng khác với nhân viên bán hàng ngành vật liệu công nghiệp, sự khác nhau này phụ thuộc vào ngành hàng kinh doanh.

**Bảng 6.3 : Ví dụ về tiêu chuẩn công việc đối với nhân viên bán hàng.**

Tiêu chuẩn	Cơ bản	Nâng cao	Mong đợi
A (Attitude) Thái độ/phẩm chất	Trung thực, nhiệt tình, tận tâm, vui vẻ. Tôn trọng và chấp hành pháp luật, nội quy công ty.	Có khả năng làm việc theo cách mềm mỏng. Có đạo đức, có tính kiên trì.	Luôn có động lực học hỏi để phát triển. Năng động và sáng tạo.
S (Skill) Kỹ năng	Có kỹ năng giao tiếp và xử lý tốt các tình huống, kỹ năng thuyết phục.	Sử dụng tiếng Anh lưu loát. Có kỹ năng làm việc theo nhóm. Có kỹ năng thăm dò, phân tích.	Tiếng Anh giao tiếp, đọc hiểu. Có kỹ năng thuyết phục. Có kỹ năng tổ chức.
K (Knowledge) Kiến thức	Tốt nghiệp phổ thông trung học. Nắm vững kiến thức về sản phẩm, về công ty.	Có kiến thức trong lĩnh vực kinh tế và bán hàng, am hiểu sản phẩm của công ty và đối thủ cạnh tranh.	Am hiểu thị trường. Am hiểu khách hàng. Am hiểu sản phẩm. Am hiểu về quy trình bán hàng và kỹ thuật bán hàng.

**BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC : ĐẠI DIỆN BÁN HÀNG KHU VỰC.**

Vị trí : Đại diện bán hàng khu vực.

Bộ phận : Sản phẩm chăm sóc sức khỏe.

Ngày hiệu lực : 30 tháng 01 năm 2016.

Địa điểm : Hiện trường.

Phòng : Bán hàng.

Báo cáo cho : Trưởng phòng bán hàng khu vực.

**TÓM TẮT :**

Đại diện bán hàng khu vực đóng góp vào doanh thu bán hàng và lợi nhuận của bộ phận bằng cách :

- Đạt được mục tiêu bán hàng đã được xây dựng cho khu vực.
- Liên lạc một cách hiệu quả với ban giám đốc, bộ phận kinh doanh và khách hàng.
- Phát triển kiến thức và kỹ năng để cài tiến kết quả thực hiện.

**TRÁCH NHIỆM CỤ THỂ :**

A. Thực hiện mục tiêu bán hàng trong khu vực.

1. Đạt được hay vượt chỉ tiêu khu vực về :

Doanh số bán trên chi phí xúc tiến (so với mục tiêu đã ấn định).

Tổng doanh số bán hàng tính bằng tiền (so với chỉ tiêu được giao).

Phân phối các sản phẩm mới và các sản phẩm quen thuộc.

2. Thiết lập các mục tiêu về doanh thu, phân phối, và hỗ trợ xúc tiến như quảng cáo, giá cả, trưng bày và triển lãm cho từng sản phẩm chủ yếu.

3. Chuẩn bị, trình bày và đạt được sự chấp thuận về kế hoạch xúc tiến đối với từng sản phẩm nhằm đạt được mục tiêu đề ra.

4. Giám sát việc thực hiện kế hoạch đối với từng sản phẩm và theo dõi chúng tại văn phòng chính và tại các cửa hàng bán lẻ để đảm bảo :

Thực hiện kế hoạch xúc tiến.

Duy trì diện tích trưng bày hàng hóa tại các cửa hàng bán lẻ, vị trí, giá và hàng tồn kho đầy đủ để tránh tình trạng hết hàng tại các cửa hàng.

5. Xây dựng và thực hiện được các mục tiêu của các hoạt động ghé thăm

trực tiếp và gián tiếp các khách hàng; lập thời gian biểu và chế độ thực hiện để đạt được hiệu quả tối đa của thời gian đầu tư.

B. Duy trì tiếp xúc có hiệu quả

1. Cố vấn cho trưởng phòng về các điều kiện thị trường, vị thế nhãn hiệu, và tình huống quản trị ảnh hưởng đến bán hàng tại các khu vực.

2. Thông tin cho những người trung gian về các hoạt động trong cửa hàng, các điều kiện cạnh tranh, xu hướng thị trường ảnh hưởng đến việc bán sản phẩm chăm sóc sức khỏe.

3. Chia sẻ kiến thức với các nhân viên bán hàng khác.

C. Phát triển kiến thức và kỹ năng.

1. Xem xét và hiểu được hoạt động marketing nhãn hiệu, mục tiêu và kế hoạch xúc tiến.

2. Nghiên cứu hoạt động và kết quả thực hiện các loại sản phẩm chủ yếu và phân tích hoạt động cạnh tranh.

3. Duy trì hồ sơ theo dõi theo khu vực và theo các mặt hàng chủ yếu.

4. Thiết lập (cùng với các giám sát bán hàng) công việc và mục tiêu phát triển, và thực hiện các kế hoạch để đạt được mục tiêu này.

5. Cùng với ban giám đốc xem xét sự tiến bộ của bản thân và sửa đổi mục tiêu khi cần thiết.

**BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC : TRƯỞNG PHÒNG BÁN HÀNG CẤP KHU VỰC.**

Vị trí : Trưởng phòng bán hàng cấp khu vực.

Bộ phận : Sản phẩm chăm sóc sức khỏe.

Ngày hiệu lực : 30 tháng 01 năm 2016.

Địa điểm : Hiện trường.

Phòng : Bán hàng.

Báo cáo cho : Trưởng phòng bán hàng cấp vùng

**TÓM TẮT :**

Trưởng phòng bán hàng khu vực đóng góp vào doanh thu bán hàng và lợi nhuận của bộ phận bằng cách :

Đóng góp vào việc hình thành kế hoạch bán hàng cấp vùng và chuyển kế hoạch bán hàng của vùng thành các mục tiêu và kế hoạch cho khu vực phụ trách.

Xây dựng mục tiêu và chiến lược để điều hành các nỗ lực trong phạm vi của khu vực mình vì mục tiêu của toàn bộ phận và trợ giúp các đại diện bán hàng trong khu vực phụ trách để đạt được các mục tiêu này.

Xây dựng và và duy trì tổ chức bán hàng ở cấp khu vực một cách hiệu quả và hiệu năng.

Duy trì mối quan hệ giao tiếp và hoạt động hiệu quả.

Phát triển kiến thức và kỹ năng để cải thiện kết quả hoạt động.

#### **TRÁCH NHIỆM CỤ THỂ**

##### **A. Đóng góp vào kế hoạch bán hàng cấp vùng**

1. Cung cấp thông tin cho việc hoạch định bán hàng cấp vùng bằng cách chuyển giao cho trưởng phòng bán hàng cấp vùng và trưởng phòng kế hoạch cấp vùng các thông tin về xu hướng mua bán và vị thế của nhãn hiệu trong địa bàn khu vực.

2. Chuẩn bị các mục tiêu bán hàng và kế hoạch thực hiện mục tiêu bán hàng của vùng ở mức độ khu vực.

##### **B. Xây dựng và thực hiện mục tiêu bán hàng của khu vực phụ trách**

1. Đạt hoặc vượt mục tiêu của khu vực theo :

Doanh số bán được (dựa trên chỉ tiêu hàng quý).

Phân phối sản phẩm mới và sản phẩm quen thuộc.

2. Điều khiển các nỗ lực của nhân sự bán hàng để đạt được mục tiêu của từng mặt hàng và của từng khu vực trong khu vực về :

Doanh số.

Phân phối.

Hỗ trợ xúc tiến (quảng cáo, giá cả, trưng bày, và kỹ thuật triển lãm trong bối cảnh đa nhãn hiệu).

3. Xem xét kết quả thực hiện các mặt hàng chủ yếu đã được xúc tiến vừa qua và xây dựng mục tiêu của khu vực chia theo các mặt hàng được xúc tiến.

4. Giám sát bán hàng trực tiếp và qua kênh phân phối trong khu vực và đánh giá các yếu tố đóng góp vào kết quả thực hiện các mục tiêu của các mặt hàng chủ yếu.

5. Đánh giá và bàn bạc với ban giám đốc bộ phận về kết quả thực hiện chiến lược và hoạt động xúc tiến.

6. Duy trì tiếp xúc với điều hành của ít nhất hai mươi khách hàng chủ yếu nhất và sắp xếp cho nhân viên bán hàng ghé thăm các khách hàng chủ yếu này để đo lường mức độ hỗ trợ xúc tiến và bán hàng và để tăng cường sự lãnh đạo trực tiếp đối với những khách hàng này hướng đến một mức độ thực hiện cao hơn.

7. Lập kế hoạch và giám sát các hoạt động ghé thăm chào hàng, cả trực tiếp và gián tiếp, để đạt được các mục tiêu của hoạt động đặt hàng trong khu vực và để đảm bảo việc trưng bày hàng hiệu quả trong các cửa hàng bán lẻ.

8. Thương lượng với giám sát viên lực lượng bán lẻ, về các kế hoạch hoạt động cụ thể để hỗ trợ cho việc thực hiện các mục tiêu và những ưu tiên trong khu vực.

#### C. Xây dựng và duy trì tổ chức bán hàng khu vực hiệu quả.

1. Dự báo nhu cầu nhân sự bán hàng và đặt kế hoạch cài tiến công việc trong khu vực.

2. Chỉ đạo người phụ trách huấn luyện cấp vùng và cấp khu vực trong việc tuyển dụng, sử dụng các thủ tục để phỏng vấn, chọn lựa, và quản trị nhân sự mới.

3. Chọn lựa và sử dụng người bán hàng được chọn lựa bởi người phụ trách huấn luyện cấp vùng và khu vực.

4. Làm việc với những người phụ trách huấn luyện vùng để xây dựng kế hoạch huấn luyện cho nhân viên bán hàng và lập thời gian biểu về thời gian và hoạt động cho người phụ trách huấn luyện ở khu vực.

5. Đào tạo và phát triển người phụ trách huấn luyện và nhân viên bán hàng của khu vực để đáp ứng nhu cầu công việc và mục tiêu phát triển.

6. Đánh giá kết quả thực hiện và tiến bộ của người phụ trách huấn luyện và của nhân sự bán hàng ở khu vực và tiến hành việc kiểm điểm tối thiểu là 6 tháng một lần, đánh giá hàng năm và thảo luận hướng nghiệp.

7. Duy trì một môi trường làm việc thúc đẩy động cơ, sự phát triển và tinh thần đồng đội bằng cách :

Tiến hành các buổi họp mặt ở khu vực.

Ghi nhận ra và khen thưởng các thành tích đáng kể.

Cùng làm việc ngay trên hiện trường với nhân sự bán hàng trong phạm vi khu vực để giúp đỡ họ cải thiện kết quả thực hiện.

D. Duy trì giao tiếp hiệu quả, và hoạt động đạt hiệu năng cao.

Chuyển các số liệu về thị trường, khách hàng và nhân sự bán hàng đến trường phòng kế hoạch vùng. Kiến nghị các hoạt động thích hợp.

Kiểm soát chi phí bán hàng và chi phí trong khu vực.

Cùng với toàn nhân viên trong khu vực xây dựng một sự hiểu biết rõ ràng về các chính sách và thủ tục trong công việc.

#### E. Phát triển bản thân

Cùng với trưởng phòng vùng xây dựng mục tiêu và phát triển kỹ năng nghề nghiệp.

Phát triển kỹ năng và kiến thức và cải thiện mức độ thực hiện.

Thường xuyên xem xét quá trình phát triển của bản thân cùng với trưởng phòng bán hàng, tiếp thu các hướng dẫn và sửa đổi mục tiêu và kế hoạch khi cần thiết.

#### F. Quan hệ báo cáo

Trưởng phòng khu vực báo cáo trực tiếp tới trưởng phòng bán hàng cấp vùng và chịu trách nhiệm với người này về việc thực hiện các mục tiêu đã đề ra. Ngoài ra, trưởng phòng bán hàng cấp khu vực còn có trách nhiệm với trưởng phòng kế hoạch vùng về kế hoạch và báo cáo kết quả thực hiện bán hàng, và làm việc với người phụ trách huấn luyện vùng về phát triển nhân sự.

### BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC : TRƯỞNG PHÒNG BÁN HÀNG CẤP VÙNG.

Vị trí : Trưởng phòng bán hàng cấp vùng.

Bộ phận : Sản phẩm chăm sóc sức khỏe.

Ngày hiệu lực : 30 tháng 01 năm 2016.

Địa điểm : Hiện trường.

Phòng : Bán hàng.

Báo cáo cho : Phó giám đốc phụ trách kinh doanh.

#### TÓM TẮT :

Trưởng phòng bán hàng cấp vùng đóng góp vào doanh thu bán hàng và lợi nhuận của bộ phận bằng cách :

Tham gia soạn thảo kế hoạch bán hàng toàn quốc và chuyển kế hoạch bán hàng toàn quốc thành các mục tiêu và kế hoạch thực hiện cho cấp vùng;

Đạt được mục tiêu bán hàng đã xây dựng cho cấp vùng;

Xây dựng và duy trì một tổ chức bán hàng cấp vùng một cách hiệu quả;

Chi đạo các hoạt động của người phụ trách huấn luyện nhân sự;

vùng;

Phát triển kiến thức và kỹ năng để cải thiện kết quả thực hiện của bản thân.

#### TRÁCH NHIỆM CỤ THỂ :

##### A. Góp phần xây dựng kế hoạch bán hàng.

Cùng với bộ phận marketing lập kế hoạch bán hàng, cung cấp thông tin đầu vào cho tiến trình xem xét nhãn hiệu bằng cách chuyển giao các thông tin về xu hướng bán buôn và vị thế của nhãn hiệu trong vùng.

Tham gia vào việc soạn thảo kế hoạch bán hàng toàn quốc.

Chuẩn bị các mục tiêu và kế hoạch ở cấp vùng cho việc thực hiện kế hoạch quốc gia ở mức độ vùng.

##### B. Thực hiện các mục tiêu bán hàng cấp vùng

###### 1. Đạt hay vượt mục tiêu vùng về :

Tổng doanh thu bán hàng tính bằng tiền (dựa trên chỉ tiêu từng 6 tháng một).

Phân phối sản phẩm mới và sản phẩm quen thuộc.

2. Điều khiển các trưởng phòng bán hàng khu vực để đạt được mục tiêu khu vực về :

Doanh thu tính bằng tiền.

Phân phối.

3. Xây dựng và duy trì mối quan hệ thân thiện với các giám sát bán hàng điều hành của hai mươi khách hàng chủ yếu nhất, và sắp xếp cho các nhân viên bán hàng đến thăm viếng chào hàng tại các khách hàng chủ yếu để đo lường mức độ của các hỗ trợ về xúc tiến và bán hàng, và để tăng cường sự lãnh đạo trực tiếp nhằm đạt đến mức độ thực hiện cao hơn.

4. Xây dựng tiêu chuẩn và làm việc với trưởng phòng khu vực để đặt ra các mục tiêu cho hoạt động chào hàng trực tiếp và gián tiếp để đạt được các mục tiêu chào hàng cấp vùng, và để bảo đảm một cách hiệu quả và hiệu năng phạm vi khách hàng.

5. Làm việc với trưởng phòng phụ trách lực lượng bán lẻ vùng để lên kế hoạch và thiết lập thứ tự ưu tiên cho các hoạt động của lực lượng bán lẻ trong vùng.

##### C. Xây dựng và duy trì một tổ chức bán hàng cấp vùng có hiệu quả

1. Làm việc với các trưởng phòng phụ trách khu vực để dự báo nhu cầu nhân sự bán hàng và lập kế hoạch phát triển nghề nghiệp trong khu vực và vùng.

2. Huấn luyện và xây dựng trưởng phòng kế hoạch vùng và trưởng phòng phụ trách vùng để sắp xếp phát triển kết quả thực hiện và mục tiêu phát triển.

3. Tham gia lãnh đạo cụ thể trong việc soạn thảo kế hoạch phát triển hàng năm cho trưởng phòng bán hàng khu vực và tham gia những cuộc huấn luyện thường xuyên ở cấp khu vực.

4. Đánh giá kết quả thực hiện và tiến bộ của trưởng phòng kế hoạch vùng, người phụ trách huấn luyện cấp vùng và tiến hành việc kiểm điểm tối thiểu 6 tháng một lần, đánh giá hàng năm và thảo luận hướng nghiệp.

5. Duy trì cách lãnh đạo và môi trường làm việc cấp vùng mà thúc đẩy được động cơ, phát triển và tinh thần đồng đội bằng cách :

Tiến hành các buổi họp cấp vùng một cách có hiệu quả.

Ghi nhận và khen thưởng các thành tích đáng kể.

Cùng làm việc ngay trên hiện trường với nhân sự bán hàng trong phạm vi vùng để giúp đỡ họ cải tiến kết quả thực hiện.

#### D. Chỉ đạo người phụ trách huấn luyện vùng

1. Làm việc với người phụ trách huấn luyện vùng để xây dựng các mục tiêu huấn luyện và xếp thứ tự ưu tiên cho hoạt động của họ;

2. Giám sát sự phân phối thời gian của người phụ trách huấn luyện để đáp ứng một cách hiệu quả nhu cầu của các khu vực;

3. Giao nhiệm vụ cho người phụ trách huấn luyện khi cần thiết để giám sát các hoạt động hỗ trợ bán hàng như là khi tổ chức cuộc thi giữa các cửa hàng bán lẻ.

#### E. Duy trì giao tiếp hiệu quả và hoạt động có hiệu năng cao

1. Hướng dẫn trưởng phòng kế hoạch vùng trong việc chuyển giao số liệu về các thị trường, mặt hàng và hoạt động khuyến mãi cho các trưởng phòng kế hoạch bán hàng ở văn phòng chính, và các bộ phận khác và phòng kế hoạch bán hàng của các bộ phận này. Kiến nghị hoạt động thích hợp.

2. Chuyển giao các số liệu về nhân sự bao gồm các chương trình huấn luyện và phát triển, các nhu cầu, lương bổng, và các thủ tục hành chính khác.

3. Xây dựng và kiểm soát ngân sách bán hàng vùng để đạt được hiệu quả thực hiện tối ưu.

4. Cùng với toàn bộ nhân sự trong vùng xây dựng một sự hiểu biết rõ ràng về chính sách và thủ tục làm việc.

#### F. Phát triển bản thân

1. Cùng với phó chủ tịch phụ trách kinh doanh xây dựng mục tiêu công

việc và phát triển nghề nghiệp.

2. Phát triển kỹ năng và kiến thức cá nhân và cải tiến kết quả thực hiện của bản thân.

3. Thường xuyên xem xét quá trình cùng với phó chủ tịch phụ trách kinh doanh, tiếp thu các hướng dẫn và sửa đổi các mục tiêu và kế hoạch khi cần thiết.

#### G. Quan hệ báo cáo

Trưởng phòng bán hàng cấp vùng báo cáo trực tiếp tới phó giám đốc kinh doanh và chịu trách nhiệm với phó giám đốc này về kết quả thực hiện so với toàn bộ các mục tiêu đã đề ra. Ngoài ra, trưởng phòng bán hàng cấp vùng còn chịu trách nhiệm với trưởng phòng kế hoạch kinh doanh về các nhiệm vụ kế hoạch bán hàng như soạn thảo kế hoạch, hội nghị bán hàng, thông tin bằng các phương tiện in ấn nội bộ, và báo cáo kết quả bán hàng. Trưởng phòng bán hàng cấp vùng chịu trách nhiệm với trưởng phòng nhân sự về hoạch định, huấn luyện và phát triển nhân sự.

#### Xác định đặc điểm công việc

Đặc điểm công việc giúp xác định đặc điểm và các phẩm chất mà một cá nhân cần phải có để thực hiện chức năng trong một vị trí công việc cụ thể. Các đặc điểm này là một sản phẩm từ các thông tin rút ra qua việc phân tích công việc và thiết lập bảng mô tả công việc. Các loại đặc điểm sau đây nên có trong phẩm chất yêu cầu của một vị trí làm việc cụ thể :

Loại nền tảng học vấn và mức độ đòi hỏi; mức độ thông minh cơ bản yêu cầu; đặc điểm cá tính cần thiết; sở thích; tham vọng và động cơ; sự ổn định về tình cảm; tính sáng tạo tự tin; khả năng hòa đồng với người khác.

Loại kinh nghiệm bán hàng trước đây : Phụ trách sản phẩm; phụ trách khu vực; phụ trách khách hàng; đặc điểm sinh lý; sức khỏe và khả năng chịu đựng, ngoại hình.

Bản đặc điểm công việc chỉ ra các yêu cầu tối thiểu cần thiết cho một công việc cụ thể. Điều này rất hữu ích cho việc tuyển dụng và lựa chọn có hiệu quả lực lượng bán hàng cũng như thực hiện chiến lược bán hàng của công ty.

#### Nhận dạng nguồn tuyển dụng và phương pháp truyền thông

Tuyển chọn bán hàng là một chuỗi hoạt động được tạo ra để sắp xếp những người phù hợp với yêu cầu của công ty về công việc bán hàng. Mục tiêu của giai đoạn tuyển chọn là phát triển nhóm người dự tuyển có xu hướng chuyên môn hóa càng rộng càng tốt. Ở giai đoạn này cần lưu ý không để sa đà với những người không có đủ phẩm chất.

Việc tuyển dụng và lựa chọn từ các nguồn tuyển dụng thí dụ như, từ các đối thủ, các ban hàng và các trường đào tạo. Làm cách nào để tuyển dụng và lựa chọn được các nhân viên bán hàng có triển vọng. Việc đầu tiên là sàng lọc những người dự tuyển,

loại ra những người xin việc không đủ điều kiện cơ bản như trình độ đại học, cao đẳng rồi tới quá trình lựa chọn nhiều giai đoạn bắt đầu từ việc sàng lọc này.

Khi các giám đốc bán hàng đã xác định loại nhân sự bán hàng thích hợp, xây dựng bản mô tả vị trí công việc và đặc điểm công việc chi tiết, và quyết định xong cơ cấu và quy mô của lực lượng bán hàng, thì họ đã sẵn sàng bắt đầu một tiến trình tuyển dụng và lựa chọn, các hoạt động này được thực hiện là nhằm để tìm ra các ứng viên vào các vị trí còn trống.

Các công cụ của tổ chức được huy động và trách nhiệm thực hiện hoạt động tuyển dụng sẽ khác nhau giữa các công ty và phụ thuộc vào một số yếu tố như quy mô của công ty và của lực lượng bán hàng, tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên bán hàng, cơ cấu các phòng ban, và mức độ tập trung của tổ chức. Ví dụ như, các công ty có các bộ phận bán hàng lớn và tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên bán hàng cao sẽ đặt trách nhiệm tuyển dụng chủ yếu cho giám đốc bán hàng hay các chuyên gia tuyển dụng, trái lại ở các công ty khác trách nhiệm này có thể dành cho bộ phận nhân sự của công ty. Theo quy luật chung, phòng nhân sự của công ty hiếm khi có trách nhiệm độc nhất cho việc tuyển dụng nhân sự bán hàng, mà thay vào đó họ phải chia sẻ trách nhiệm này với một số bộ phận khác trong công ty.

Các công ty đang tìm kiếm các ứng viên cho các vị trí bán hàng có một số nguồn tuyển dụng sẵn có. Tính chất và quy mô của các nguồn tuyển dụng khác nhau, tùy thuộc vào công ty lớn hay nhỏ và đặc thù riêng về ngành nghề của công ty đó. Sử dụng nguồn nào hay kết hợp các nguồn nào là tốt nhất phụ thuộc vào một số các yếu tố, bao gồm người tuyển dụng muốn loại kinh nghiệm gì và trình độ học vấn như thế nào. Số người cần tuyển dụng, quy mô và cơ cấu tuyển nhân viên, ràng buộc về thời gian, và quy mô ngân sách tuyển dụng rõ ràng cũng đóng vai trò quan trọng. Cả hai nguồn bên trong và bên ngoài đều có thể được sử dụng. *Nguồn bên trong* bao gồm chính các nhân sự bán hàng của công ty, chuyên chuyền nội bộ các nhân sự không thuộc bộ phận bán hàng, các nhân viên và điều hành viên của công ty. *Nguồn bên ngoài* bao gồm các tổ chức giáo dục, các tổ chức chuyên tuyển dụng hay giới thiệu việc làm, lực lượng bán hàng của các công ty cạnh tranh và không cạnh tranh, các nhân viên của công ty khách hàng, những người đi tìm việc, các câu lạc bộ và tổ chức của những người theo nghề bán hàng, và quảng cáo trực tiếp. Sau đây chúng ta sẽ lần lượt xem xét ngắn gọn các nguồn.

### **Các nguồn tuyển dụng**

Trên thị trường lao động, khi một công ty cần tuyển nhân viên bán hàng có thể liên hệ tới nhiều nguồn hoặc có thể sử dụng các nguồn khác nhau cho các vị trí bán hàng khác nhau. Các nguồn chính được tập hợp vào các loại dưới đây :

#### **Nguồn bên trong công ty :**

##### **Tuyển nhân viên bán hàng ngay trong nội bộ công ty**

Trong bất kỳ công ty nào chắc chắn cũng có những người muốn chuyển đổi lĩnh vực làm việc, hoặc là vì cảm thấy mình không phù hợp với yêu cầu vị trí hiện tại, hoặc

là muôn có cơ hội phát triển tốt hơn. Mà trong tất cả những vị trí thì có thể nói làm nhân viên kinh doanh là có cơ hội thăng tiến tương đối nhanh, mặc dù chịu áp lực về doanh số nhưng nếu làm tốt thì nhân viên đó chắc chắn sẽ hưởng lợi nhuận hoa hồng rất nhiều, khả năng được đề bạt cũng cao.

Thế nên trước khi đăng tuyển bên ngoài hãy làm một cuộc khảo sát, phỏng vấn chính nhân viên trong công ty của bạn, xem những ai có nhu cầu chuyển sang làm nhân viên bán hàng. Với cách làm này bạn sẽ tiết kiệm được rất nhiều chi phí tuyển dụng và thời gian để nhân viên làm quen với môi trường làm việc.

Những nhân viên hiện tại của một công ty là nhóm người tuyển dụng bán hàng có tiềm năng sử dụng ngay. Các thư ký, kỹ sư, người giữ kho, và những người khác đều có thể bán hàng được. Họ hiểu biết về công ty và có lịch sử công việc sẵn sàng để sử dụng. Các chi phí tuyển dụng đối với họ không tồn tại thường xuyên cho tới khi họ đã được tuyển thông qua công việc (bàn giấy) sự vụ của công ty. Đối với nhiều người việc chuyển đi bán hàng có thể rời bỏ thăng chức và cơ hội mới, mà làm tăng tinh thần của họ và có lẽ cả của những đồng nghiệp của họ.

#### *Nhân sự bán hàng của các công ty*

Nhân sự bán hàng của công ty có thể là nguồn mở đầu cho việc tuyển dụng mới. Lực lượng bán hàng thường có nhiều người quen biết qua công việc kinh doanh (bao gồm các đại diện bán hàng từ các công ty khác), và thông qua những cuộc tiếp xúc này họ có một vị trí thuận lợi để biết khi nào những cá nhân từ những các công ty khác đang xem xét việc thay đổi công việc. Các thành viên của lực lượng bán hàng nhạy bén nhận biết trước các nhu cầu tuyển dụng của công ty. Họ cũng nhạy cảm với các phẩm chất đặc biệt của các nhân viên sắp được tuyển dụng, và vì vậy họ có thể làm nản lòng các ứng viên không đủ phẩm chất trong khi khuyên khích mạnh mẽ các ứng viên mà họ cảm thấy đáp ứng được nhu cầu của công ty. Mặc dù việc sử dụng nhân sự bán hàng hiện tại cho mục đích tuyển dụng nói chung đem lại lợi ích cho công ty, ban giám đốc bán hàng phải đề phòng các thành viên của lực lượng bán hàng mở rộng lượng thời gian và nỗ lực quá mức dành cho công tác tuyển dụng làm ảnh hưởng đến nhiệm vụ bán hàng chính yếu.

#### *Thuyên chuyển nội bộ các nhân sự không thuộc bộ phận bán hàng*

Việc các công ty tuyển dụng cho các vị trí bán hàng bằng nhân viên của các phòng ban khác trong tổ chức đôi khi có ý nghĩa. Cách thức này có thuận lợi là các cá nhân đã quen thuộc không chỉ với sản phẩm của công ty mà còn với chính sách và triết lý của công ty. Việc thuyên chuyển nhân sự kỹ thuật và vận hành thành lực lượng bán hàng là thuận lợi đặc biệt, trong đó kiến thức kỹ thuật về sản phẩm là rất quan trọng đối với sự thành công của công tác bán hàng. Với thuận lợi này, giám đốc bán hàng thường tuyển nhân viên bán hàng từ trong tổ chức của họ trong trường hợp cần tăng cường nhanh chóng nhân sự vào lực lượng bán hàng hiện trường và khi thời gian dành cho công tác huấn luyện không có nhiều. Tuy nhiên, các cá nhân là nhân viên kỹ thuật giỏi nhất không thiết luôn trở thành nhân viên bán hàng giỏi. Hãy chú ý rằng, việc

tuyển dụng nhân sự nội bộ có thể làm cho các phòng khác có lẽ rất không vui vì mất một nhân viên đã được đào tạo.

### *Các nhân viên và điều hành viên của công ty*

Đây là cách thức tuyển dụng từ người giới thiệu dựa vào việc khai thác những mối quan hệ xung quanh nhân viên, người quen trong công ty. Cách làm này sẽ cho các ứng viên phù hợp với vị trí tuyển dụng hơn, và họ thường là người đã có kinh nghiệm làm việc từ trước. Cùng với đó, nếu ứng viên được nhận vào làm thì họ sẽ bớt bỡ ngỡ hơn khi làm quen với môi trường làm việc vì đã có bạn bè của họ hướng dẫn. Nhưng nhược điểm của phương án này là nếu ứng viên không đạt yêu cầu do công ty đề ra thì rất khó từ chối, vì dù sao cũng là nhờ người quen trong công ty giới thiệu. Trong trường hợp này giám đốc bán hàng nên khăng định trước cách làm việc công tư phân minh của mình, thẳng thắn phê bình, thẳng thắn khen ngợi, như vậy dù kết quả thế nào cũng dễ ứng xử hơn.

Thông qua các tiếp xúc kinh doanh và hiểu biết sâu sắc nhu cầu của công ty, các nhân viên và điều hành viên của công ty có thể tiến cử các ứng viên hữu ích liên quan đến việc tuyển dụng nhân sự bán hàng tiềm năng. Tuy nhiên, những người ra quyết định phải cẩn thận trong việc đánh giá các ứng viên từ các nguồn này. Ban giám đốc bán hàng có thể cảm thấy bị ép buộc, thông qua hàng loạt các áp lực kinh doanh và chính trị từ bên ngoài để đưa ra các kiến nghị tuyển dụng dựa trên các tiêu chuẩn chọn lựa ít theo mục tiêu đã đề ra, mà theo mối quan hệ bạn bè cá nhân hay sự bắt buộc phải đáp lại các ơn nghĩa trước đó – một điều thường hay xảy ra ở Việt Nam.

### *Nguồn bên ngoài công ty :*

#### *Các cơ sở giáo dục*

Nhiều tổ chức dựa mạnh mẽ vào cách tuyển dụng nhân viên bán hàng từ các trường đại học và cao đẳng, cụ thể nếu công việc bán hàng đòi hỏi kiến thức kỹ thuật.

Ở lĩnh vực quản trị kinh doanh, các trường nên được lựa chọn<sup>2</sup> là các trường đào tạo các chuyên ngành quản trị chuyên sâu như là quản trị bán hàng, quản trị marketing, quản trị dịch vụ, thương mại điện tử, marketing dịch vụ, quản trị quan hệ khách hàng,... Có một thực tế là, các giám đốc bán hàng ở các tỉnh phía Nam thường liên hệ với các trường đại học hay cao đẳng tư thực – là những trường năng động hơn trong việc thay đổi, cập nhật chương trình đào tạo, nội dung giảng dạy và sách giáo khoa có tính hiện đại, có minh họa thực hành và tình huống ứng dụng của các công ty

<sup>2</sup> Hoàn toàn không nên tuyển dụng và lựa chọn sinh viên từ những trường đào tạo ngành chung chung là ngành quản trị kinh tổng hợp - là loại hình đào tạo cái gì cũng biết sơ sơ nhưng không biết sâu một thứ gì. Tiếc thay hầu hết các trường đại học và cao đẳng của Việt Nam đều chỉ dạy chung chung nên chỉ mở ngành quản trị kinh doanh tổng hợp. Không biết đến bao giờ tình trạng này mới chấm dứt.

Việt Nam để đáp ứng được nhu cầu và đòi hỏi của môi trường kinh doanh của Việt Nam ngày nay.

Ưu điểm của nguồn tuyển dụng này là hàng năm có hàng nghìn sinh viên tốt nghiệp từ những trường đại học chuyên đào tạo về kinh tế, đây chính là một nguồn cung cấp nhân lực bán hàng dồi dào cho các công ty. Do được nhà trường giới thiệu nên không phải mất chi phí đăng quang cáo tuyển dụng.

### *Lực lượng bán hàng của các công ty*

Với kinh nghiệm bán hàng, nhân viên bán hàng trong các công ty khác rất phù hợp với tiềm năng tuyển dụng. Điều này đặc biệt đúng đối với lực lượng bán hàng của các công ty cạnh tranh, vì các cá nhân này đã quen thuộc với sản phẩm của công ty và thị trường trong đó công ty đang hoạt động. Việc sử dụng nhân sự bán hàng xuất thân từ các công ty cạnh tranh thì đặc biệt có lợi khi công ty không có đủ thời gian huấn luyện cho nhân sự tuyển dụng mới và nhu cầu cấp bách phải bố trí nhân viên bán hàng vào các khu vực. Các nhân viên bán hàng này đã có các kiến thức hiểu biết về sản phẩm và sẽ chỉ đòi hỏi một buổi định hướng tóm tắt về triết lý hoạt động và chính sách của công ty. Mặc dù các nhân viên bán hàng có kinh nghiệm đòi hỏi mức thù lao khởi điểm cao hơn, chi phí tăng thêm này thường khá xứng đáng, vì các nhân viên bán hàng này tạo ra năng suất sớm hơn trong khi chi phí huấn luyện ban đầu rất thấp hoặc không có. Sức hấp dẫn của việc tuyển dụng thành viên của tổ chức bán hàng cạnh tranh với công ty còn lớn hơn khi các nhân viên bán hàng mới này có thể thu hút theo một số khách hàng từ công ty cạnh tranh.

Điều có vẻ không bình thường đối với một công ty thuê một nhân viên bán hàng tốt nhất từ đối thủ. Thực tế, một công ty giàu có trong giới kinh doanh đã cho rằng “vị trí đầu tiên mà họ tìm sự chảy máu nhân viên bán là địch thủ cạnh tranh của họ”. Những nhân viên có kinh nghiệm này biết kinh doanh và phát huy khả năng của họ để bán một sản phẩm.

Cũng là không bình thường đối với các nhân viên bán hàng khi họ được thuê từ những công ty không phải là đối thủ nhưng có môi trường bán hàng tương tự. Ví dụ, nhiều công ty bán hàng cho khách hàng hàng hóa trọn gói thông qua các kênh tạp hóa, thường thuê các nhân viên từ các công ty bán hàng tương tự thông qua cùng một kênh. Các công ty như Unilever Việt Nam thường tuyển lực lượng bán hàng có kinh nghiệm đã được đào tạo, vì thế đã thuê mướn nhân viên từ các hãng như Procter & Gamble, Colgate – Palmolive và Gillette, là những công ty bán cho khách hàng hàng hóa thông qua các kênh phân phối cùng dạng.

Thực tế này bị giới hạn bởi điều ám ảnh của các công ty khác có liên quan tới bán hàng cùng loại. Nhân viên được thuê có thể mang đi kiến thức, kinh nghiệm và một số khách hàng khi chuyển từ công ty họ đang làm việc sang công ty cạnh tranh. Tuy nhiên họ cũng mang đi những thói quen và thực hành cũ mà nó có thể không phù hợp với chính sách của công ty hiện tại. Hơn nữa, nếu họ dễ dàng thay đổi lòng trung

thành một lần, họ có thể dễ dàng rời bỏ công ty để đến đầu quân cho công ty tương tự hoặc với đối thủ cạnh tranh để có được hợp đồng tốt hơn.

#### *Nhân viên của các khách hàng*

Đã có nhiều nhân viên bán hàng xuất sắc được tuyển từ đội ngũ nhân viên của công ty khách hàng. Khách hàng và các nhà cung cấp cũng là một phần đáng kể của những nhân viên có kinh nghiệm. Những người này được thử thách trong dạng công ty kinh doanh và có lẽ gần gũi với các sản phẩm của đối thủ. Tuy nhiên, những mạo hiểm trong thuê người từ khách hàng có lẽ là có thực vì rủi ro tạo ra một cảm giác xù sụ xấu và cuối cùng là công ty mất luôn cả khách hàng. Điều luôn luôn có ý nghĩa mà công ty có thể đạt được trong việc sử dụng nhân viên của khách hàng là chú ý đến ban giám đốc của khách hàng trước và vận động được sự tán thành trước khi tiếp xúc với từng cá nhân.

#### *Các tổ chức tuyển lao động và giới thiệu việc làm*

Các tổ chức tuyển lao động cũng được xem như một phương tiện để tuyển nhân viên bán hàng. Một số điều hành viên bán hàng cho rằng các tổ chức tuyển lao động giỏi lăm thì cũng chỉ cung cấp được các ứng viên - những người mà coi các dịch vụ tuyển lao động như là biện pháp cứu vãn cuối cùng khi tất cả các nỗ lực khác để có được công ăn việc làm đều bị thất bại. Mặt khác, nhiều người phụ trách tuyển dụng nhân sự bán hàng lại thấy rằng qua kinh nghiệm làm việc của họ với các tổ chức tuyển lao động, họ đã thành công nhiều hơn. Chìa khóa cho mối quan hệ hiệu quả với các tổ chức tuyển lao động nằm ở phía các công ty muốn tuyển dụng. Công ty phải đưa ra các yêu cầu tuyệt đối rõ ràng cho các tổ chức tuyển dụng và cung cấp cho các tổ chức tuyển dụng này một bảng mô tả công việc và các đặc trưng công việc thật hoàn hảo. Điều đó giúp tránh những sự nhầm lẫn và giúp các tổ chức tuyển dụng sơ tuyển và giới thiệu đúng người.

Việc nhờ bên thứ ba luôn giúp giám đốc bán hàng tiết kiệm thời gian hơn rất nhiều, chi cần đưa ra bản mô tả chi tiết công việc, yêu cầu,... thì họ sẽ thay cho giám đốc bán hàng làm phần còn lại. Ứng viên thu được có độ phù hợp cao với vị trí cần tuyển. Tuy nhiên chi phí thuê công ty chuyên tuyển nhân viên không hề rẻ và giám đốc bán hàng cần tìm hiểu kỹ trước khi lựa chọn công ty.

#### *Những người tự đi tìm việc*

Các công ty luôn tìm kiếm các cá nhân chứng tỏ được sự tự tin và óc sáng kiến. Vì lý do này, nhiều công ty rất quan tâm các ứng viên tự xin việc. Thật không may mắn, những cá nhân này thường không đủ phẩm chất và số tuyển dụng từ nguồn này thường rất nhỏ. Tuy nhiên, hoạt động này nên được khuyến khích thông qua việc sử dụng các hình thức sàng lọc và phỏng vấn ngay lập tức, vì nguồn tuyển dụng này có chi phí thấp nhất.

#### *Các tổ chức và câu lạc bộ của những người theo nghề bán hàng*

Các tổ chức và câu lạc bộ người bán hàng rất có ích trong cả hai hình thức chính

thức và phi chính thức khi việc tuyển dụng lực lượng bán hàng. Câu lạc bộ các nhà quản trị marketing và bán hàng luôn duy trì các hoạt động chính thức tìm việc cho các thành viên của họ. Họ phổ biến các thông tin liên quan đến các vị trí đang cần trong các công ty thành viên cũng như lý lịch của các thành viên đang tìm kiếm sự thay đổi về việc làm. Ở mức độ ít chính thức hơn, mạng lưới nhóm bạn cũ trong số hội viên của các tổ chức này có thể nhanh chóng truyền các thông tin liên quan đến các vị trí đang cần và những người có chuyên môn sẵn có cho các vị trí mới.

### *Quảng cáo trực tiếp*

Đây là phương thức nhiều công ty thường làm khi có nhu cầu về nhân lực, cũng là cách đem lại nhiều ứng viên nhất. Với phương án này bạn phải đặc biệt chú ý đến nội dung tin quảng cáo, ngoài việc trình bày đầy đủ nội dung công việc, đãi ngộ, yêu cầu,... còn phải làm sao để gây ấn tượng với người đọc. Muốn vậy bạn phải biết cách làm nổi bật thông tin quan trọng mà có thể đem lại lợi ích rất lớn cho nhân viên, thông thường là chính sách đãi ngộ. Mặc dù đem đến nhiều ứng viên nhưng có khả năng rất nhiều người đến tuyển chỉ với tâm lý cầu may hoặc khai man về lý lịch, kinh nghiệm, bạn nên chuẩn bị sẵn các câu hỏi phòng vấn thật ti mỉ để làm sao khai thác được thông tin ứng viên càng nhiều càng tốt.

Quảng cáo tìm kiếm các vị trí bán hàng đang thiếu trên báo và các ấn phẩm thương mại tạo ra nhiều ứng viên nhất với mức chi phí khá thấp cho một ứng viên. Tuy nhiên vì số lượng ứng viên tiềm năng rất lớn nên khả năng phát sinh một loạt phản ứng không thể kiểm soát được từ các ứng viên không đủ phẩm chất thì khá cao. Các công ty muốn tìm nhân sự bán hàng có đủ phẩm chất và kinh nghiệm nên cân nhắc kỹ việc ra thông báo tuyển người trên các phương tiện thông tin đại chúng; mặt khác, quảng cáo bằng báo chí đạt hiệu quả tốt nhất khi công ty không chỉ tìm người có tài và kinh nghiệm mà còn hy vọng chọn lựa từ nguồn ứng viên lớn nhất.

### *Các nguồn khác*

Các nguồn khác gồm bản yết thi, các bản tóm tắt bình thường, hội chợ việc làm và chợ ngoài trời, và các chi dẫn việc làm.

### *Sàng lọc đơn ứng tuyển*

Việc sàng lọc đơn ứng tuyển là nhằm để loại ra bớt những người không đạt yêu cầu. Việc sàng lọc căn cứ vào yêu cầu về năng lực do công ty đặt ra (dựa vào mô tả và đặc trưng công việc). Tiến trình sàng lọc nên cung cấp cho các nhân viên càng nhiều thông tin càng tốt, để trên cơ sở đó có thể đánh giá các ứng viên, và quá trình này nên sàng lọc ra một số người có năng lực nổi bật.

Nói chung, thiết kế các hệ thống chọn lựa phù hợp nhất với các điều kiện cụ thể của công ty, thì tiến trình chọn lựa cụ thể bao gồm nhiều giai đoạn mà mỗi giai đoạn là một công cụ sàng lọc cho giai đoạn tiếp theo, thí dụ như : Sơ tuyển, nạp đơn chính thức, phỏng vấn sâu, thẩm tra học vấn và kinh nghiệm, kiểm tra tâm lý, kiểm tra sức khoẻ và quyết định chọn lựa.

### Sơ tuyển

Quá trình sơ tuyển ban đầu giúp giảm bớt số lượng ứng viên xin việc để nhắm vào việc xem xét cẩn thận một số người có thể sử dụng được thông qua việc loại bỏ ngay từ đầu các cá nhân rõ ràng không có năng lực phù hợp với từng vị trí bán hàng cụ thể. Thông thường, giai đoạn này bao gồm một hồ sơ xin việc ngắn gọn, kể đến là một cuộc phỏng vấn sơ bộ vắn tắt với các thành viên nhân viên bán hàng cấp thấp và đôi khi là một cuộc kiểm tra năng lực đơn giản. Các thông tin này nhanh chóng chứng tỏ các ứng viên có hay thiếu các phẩm chất tối thiểu cho vị trí bán hàng. Phần lớn người xin việc thường bị loại ra ở giai đoạn này. Phỏng vấn sơ bộ thường chỉ kéo dài 5-10 phút/một ứng viên. Bước phỏng vấn sơ bộ thường được thực hiện sau bước sàng lọc đơn ứng tuyển. Hiện nay, phỏng vấn sơ bộ cũng có thể được thực hiện thông qua phỏng vấn gián tiếp như qua điện thoại, thư tín hoặc qua các công cụ Internet.

### Nộp đơn chính thức

Một khi các ứng viên đã vượt qua giai đoạn sơ tuyển, họ thường phải khai chi tiết vào hồ sơ xin việc chính thức. Hồ sơ xin việc bao gồm các số liệu thực về ứng viên, và đó là tất cả thông tin liên quan đến ứng viên được tập hợp lại trong suốt các giai đoạn còn lại của quá trình tuyển chọn. Trong khi, các hồ sơ xin việc thường phù hợp với nhu cầu của từng công ty cụ thể, thì hầu hết các mẫu hồ sơ xin việc bao gồm ít nhất các mục sau : quá trình làm việc trong quá khứ và hiện tại, trình độ học vấn đạt được, thu nhập đã qua, thành viên các hội đoàn hay tổ chức chuyên môn, lý do rời khỏi công việc trước đây, tình trạng sức khoẻ, và quan tâm cá nhân và sở thích. Bên cạnh việc cung cấp thông tin về ứng viên và phẩm chất của họ, các hồ sơ xin việc hoàn chỉnh là các hướng dẫn hữu ích trong quá trình phỏng vấn cá nhân.

### Phỏng vấn sâu

Phỏng vấn sâu nhằm tìm hiểu, đánh giá ứng viên về nhiều phương diện khác nhau như kinh nghiệm, trình độ, các đặc điểm cá nhân (tính cách, khí chất, khả năng hòa đồng,...), và các phẩm chất cá nhân thích hợp khác.

Phỏng vấn nhân viên bán hàng là quá trình tiếp xúc giữa hội đồng tuyển dụng với ứng viên làm cơ sở để đánh giá năng lực thực tế của ứng viên so sánh với tiêu chuẩn tuyển dụng, từ đó làm cơ sở cho quá trình lựa chọn ứng viên phù hợp với công việc bán hàng của công ty. Thông thường, công ty mời người xin việc đến dự một cuộc phỏng vấn cá nhân sau khi đã vượt qua cuộc sàng lọc đơn xin việc chính thức. Phỏng vấn sâu là một bước chủ yếu trong tiến trình chọn lựa và là công cụ hiệu quả nhất cho việc đánh giá sự thích hợp của ứng viên với vị trí bán hàng. Thông qua tiếp xúc trực tiếp mặt đối mặt trong lúc phỏng vấn, người phỏng vấn (thường là giám đốc bán hàng) có thể đánh giá phẩm chất cá nhân của ứng viên. Đặc biệt, về ngoài của cá nhân, cách trả lời câu hỏi và khả năng trình bày, phong cách riêng, động cơ thúc đẩy, sự tự tin, tư thế đàng hoàng, và nói chung cách mà ứng viên thể hiện mình như thế nào. Cuộc phỏng vấn có thể giúp giám đốc bán hàng sáng tỏ thêm một số thông tin trên đơn xin việc của ứng viên, cũng như thu thêm được các thông tin. Cuộc phỏng

vấn cũng tạo cơ hội cho đại diện công ty giới thiệu công ty tới các ứng viên và trả lời các câu hỏi cụ thể của ứng viên về tính chất của vị trí bán hàng, thù lao và các phúc lợi khác, chương trình huấn luyện, và triết lý hoạt động của công ty. Tuy nhiên, người phỏng vấn không nên để cuộc phỏng vấn trở nên cực đoan khi cố gắng thu hút ứng viên làm việc cho công ty. Điều này được thực hiện tốt hơn thông qua các phương tiện như : tài liệu giới thiệu về công ty, sổ tay hướng dẫn chính sách công ty, báo cáo hàng năm, và các tài liệu khác được thiết kế cho mục đích này. Người phỏng vấn nên kiên trì đối với mục tiêu đánh giá sự thích hợp của ứng viên với vị trí tuyển chọn.

Nhiều kỹ thuật phỏng vấn sẵn có, từ các hình thức không chính thức đến các hình thức khá bài bản và định hướng rõ rệt. Sau đây là phần trình bày một số các phương pháp phỏng vấn phổ biến :

*Phỏng vấn theo bài bản.* Theo phương pháp phỏng vấn theo bài bản, người phỏng vấn sử dụng một đề cương câu hỏi đã được chuẩn bị sẵn để gợi ra một số thông tin cơ bản chủ yếu. Người phỏng vấn có thể làm việc trực tiếp từ đề cương, ghi lại các câu trả lời sau khi đặt ra câu hỏi, nhưng đôi khi xu hướng này làm cho cuộc đối thoại trở nên phô trương và làm ứng viên lo sợ. Cuộc phỏng vấn sẽ linh hoạt không gò bó khi người phỏng vấn ghi nhớ đề cương trong đầu và ghi lại câu trả lời sau khi phỏng vấn xong. Một số vấn đề khác là, việc sử dụng phương pháp phỏng vấn theo bài bản bảo đảm rằng mỗi người phỏng vấn sẽ hỏi cùng những câu hỏi giống nhau và bảo đảm rằng các câu hỏi phù hợp sẽ được hỏi (giả sử danh sách có các câu hỏi thích hợp). Sự phỏng vấn theo mẫu thì không linh động, mặc dù những người phỏng vấn giỏi có thể sửa đổi một chút theo các tình huống thực tế xảy ra.

*Phỏng vấn không theo bài bản.* Theo phương pháp phỏng vấn không theo bài bản, ứng viên được khuyến khích phát biểu tự do về kinh nghiệm, rèn luyện và kế hoạch tương lai của họ. Người phỏng vấn có thể hỏi một vài câu hỏi trực tiếp sau đó im lặng hay chỉ nói vài câu đủ để làm cho người được phỏng vấn tiếp tục trình bày. Phỏng vấn không theo bài bản không cung cấp các câu trả lời cho các câu hỏi chuẩn, và tốn nhiều thời gian cho các chủ đề không liên quan. Một vài chuyên gia về nhân sự nói rằng phương pháp không theo bài bản tạo ra sự hiểu biết sâu sắc về thái độ và mối quan tâm của từng cá nhân. Qua phân tích của các chuyên gia, phỏng vấn như thế sẽ giúp ta khám phá nhiều điều về ứng viên - thường là những điều mà ứng viên không ý thức được. Những người đề xuất kỹ thuật này cho rằng đó là phương pháp tốt nhất cho việc thăm dò tư cách từng cá nhân một cách sâu sắc. Điều hạn chế chính là việc điều hành cuộc phỏng vấn và phân tích kết quả đòi hỏi nhiều kiến thức chuyên môn.

*Phỏng vấn tương tác hay phỏng vấn tình huống.* Phỏng vấn tương tác mô phỏng các áp lực căng thẳng ứng viên sẽ gặp phải trong các tình huống bán hàng thực sự và cung cấp một cơ hội quan sát phản ứng của ứng viên đối với các tình huống. Người phỏng vấn đưa ra những tình huống giống thực tế và yêu cầu ứng viên phải trình bày cách giải quyết. Kỹ thuật phỏng vấn này đã được các quản trị viên bán hàng sử dụng từ lâu, trong khi phỏng vấn họ có thể đưa cho ứng viên một cái gạt tàn thuốc hoặc một vật khác và nói “Đây, hãy bán cái này cho tôi”. Mục tiêu là vừa để xem ứng viên phản

ứng lại tình huống bất ngờ này như thế nào vừa đo lường khả năng bán hàng của ứng viên. Phương pháp phỏng vấn này thường áp dụng cho các chức danh đòi hỏi trách nhiệm cao, phức tạp, phải xử trí nhanh nhẹn, khéo léo,...

Phỏng vấn tương tác gần đây trở nên một phương pháp rắc rối và tinh vi hơn. Một mặt, nó đòi hỏi người phỏng vấn phải sử dụng kỹ thuật tâm lý để xây dựng các tình huống mô phỏng, và người kia hiện diện nhưng không là người tham dự tích cực trong cuộc phỏng vấn, chỉ quan sát và ghi chép các phản ứng của ứng viên. Vì sự tinh vi của phương pháp, và tầm quan trọng của phần phân tích giải thích của các chuyên gia, loại phỏng vấn tương tác mới này nên được hoạch định, thực hiện, và giải thích bởi các nhà tâm lý học được huấn luyện.

*Phương pháp tinh điểm.* Một nhược điểm lớn của các phương pháp phỏng vấn cá nhân được mô tả ở trên là tính thiếu khách quan; nhược điểm này có thể giảm nhờ phương pháp tinh điểm. Các mức điểm được xây dựng sao cho thang điểm của người phỏng vấn chuyển thành một tập hợp chọn tương ứng với các đáp ứng. Chẳng hạn như, trong khi đánh giá bì ngoài tổng quát của ứng viên, một hình thức như thế buộc người phỏng vấn chọn một trong năm cách thể hiện sau : Rất gọn gàng, ăn mặc đẹp, chính tề, lôi thôi, nhếch nhác. Kinh nghiệm đã cho thấy rằng điều này tạo ra một mức điểm có thể so sánh được với cùng một câu hỏi do nhiều người phỏng vấn khác nhau. Một nhược điểm của phương pháp tinh điểm này là tính khách quan của nó hạn chế sự mô tả chính xác các phẩm chất cá nhân. Vì vậy, nên khuyến khích người phỏng vấn giải thích điểm đã cho bằng cách viết ra bất cứ chủ thích bình luận nào cần thiết.

Việc phỏng vấn sẽ giúp người thực hiện phỏng vấn có thể thẩm tra học vấn, kinh nghiệm, kiểm tra tâm lý, kiểm tra trí thông minh, kiểm tra năng lực, kiểm tra sự quan tâm sẽ được trình bày lần lượt sau đây.

#### *Thẩm tra học vấn và kinh nghiệm*

Sau khi ứng viên được chọn qua quá trình phỏng vấn, công ty sẽ tiến hành thẩm tra học vấn và kinh nghiệm của ứng viên, thường bao gồm việc kiểm tra các nguồn tham khảo về công việc đã qua và thành tích học tập. Vì ứng viên thường không đưa tên người tham khảo lại là người sẽ không nói tốt về họ, do đó công ty nên xây dựng một danh sách tham khảo riêng về mỗi ứng viên và tiếp xúc với các cá nhân nên tham khảo này đồng thời với nguồn tham khảo do ứng viên cung cấp. Các cựu nhân viên và khách hàng không nằm trong danh sách tham khảo do ứng viên đưa ra sẽ là các nguồn thông tin lý tưởng, vì họ có khả năng quan sát trực tiếp ứng viên trong quá trình làm việc. Các nguồn này có thể làm cho các thông tin mà ứng viên cung cấp trong hồ sơ xin việc của họ có giá trị, cũng như đưa ra nhận xét cá nhân về sự phù hợp của ứng viên với vị trí cụ thể.

#### *Kiểm tra tâm lý*

Có lẽ, khía cạnh đáng tranh cãi nhất của tiến trình tuyển dụng và lựa chọn là việc sử dụng phương pháp kiểm tra tâm lý để tập hợp các thông tin về ứng viên. Các công ty thích sử dụng phương pháp tâm lý như một phần của tiến trình tuyển dụng và lựa

chọn phải bao đảm rằng kiểm tra tâm lý là cần thiết và thích hợp với vị trí sắp tới. Điều này sẽ thực hiện tốt nhất nếu quản trị viên ký hợp đồng với một nhà tâm lý học chuyên môn về xây dựng các thử nghiệm đáp ứng nhu cầu của từng vị trí cụ thể. Các công ty thường sử dụng một bộ kiểm tra tâm lý hơn là một công cụ đơn lẻ trong khi đánh giá ứng viên cho một vị trí cụ thể. Thường thì một bộ kiểm tra tâm lý bao gồm : Đo lường trí thông minh, năng lực, sự quan tâm, và cá tính.

*Kiểm tra trí thông minh.* Kiểm tra trí thông minh đo lường khả năng tư duy chung của cá nhân, bao gồm các khía cạnh như khả năng phân tích, lập luận lôgic, sự hiểu biết và sử dụng ngôn ngữ. Trong khi, việc sử dụng các phương pháp kiểm tra trí thông minh có thể không phù hợp cho tất cả các loại vị trí bán hàng, thì chúng đặc biệt có giá trị đối với các vị trí mà đòi hỏi cường độ làm việc cao và huấn luyện phức tạp trong đó nhân viên phải thông thạo một lượng kiến thức và kỹ năng đáng kể trong một thời gian ngắn.

*Kiểm tra năng lực.* Kiểm tra năng lực đo lường các kiến thức cụ thể hay khả năng đặc biệt của một cá nhân, như khả năng về cơ khí, không gian, mỹ thuật... Ví dụ, các kiểm tra về thời gian phản ứng, chuyển động có điều khiển, phối hợp tay và mắt... có thể rất quan trọng trong việc đo lường khả năng cho một công việc vận hành nào đó. Kiểm tra năng lực cho vị trí bán hàng sẽ bao gồm các khía cạnh như khả năng giao tiếp, giải quyết vấn đề, và năng lực xã hội. Tính chất và nội dung cụ thể của kiểm tra năng lực bán hàng sẽ phụ thuộc vào đặc điểm công việc của vị trí bán hàng cụ thể cũng như những khả năng đặc biệt khác được xem như yếu tố chính trong việc hoàn thành tốt công việc. Công ty phải mua hay tự xây dựng các bài kiểm tra năng lực phù hợp cho từng vị trí bán hàng đặc biệt. Thật không may, chi phí cao cho việc xây dựng và thực hiện bài kiểm tra đã gây khó khăn cho các công ty nhỏ của Việt Nam khi sử dụng công cụ này vào tiến trình tuyển chọn.

*Kiểm tra sự quan tâm.* Có một số phương pháp kiểm tra đo lường những mối quan tâm đặc biệt, bao gồm những vấn đề như sở thích và các hoạt động lúc rảnh rỗi. Nhiều giám đốc bán hàng nghĩ rằng thật có ích nếu ta so sánh những mối quan tâm của ứng viên với mối quan tâm của các nhân viên bán hàng xuất sắc trong tổ chức; nhưng tiếc thay, chưa có một bằng chứng thuyết phục nào chỉ ra rằng có liên hệ tương quan giữa những quan tâm với kết quả thực hiện của nhân viên bán hàng. Ngoài việc không phải là các chi báo có giá trị đối với sự thành đạt bán hàng trong tương lai, các phương pháp này luôn nhận được các đáp ứng sai lạc của các cá nhân được kiểm tra. Thường thì các ứng viên dễ dàng chọn lựa các đáp ứng được cho là quan trọng đối với công ty tuyển dụng ngay cả khi đáp ứng cụ thể này không phản ánh đúng mối quan tâm thật sự của ứng viên.

*Kiểm tra cá tính.* Kiểm tra cá tính đo lường đặc trưng của cá nhân như tính tháo vát, khao khát thống trị, tính ổn định và sự kiên trì... Cũng giống như kiểm tra mối quan tâm, để kiểm tra công cụ này có hoàn toàn chính xác không thì rất khó khăn, và cách sử dụng chúng tốt nhất là nên xem chúng như một dụng cụ sàng lọc để giúp xác định các cá nhân có đặc điểm cá tính không bình thường.

### **Kiểm tra sức khỏe**

Trước khi làm việc hầu hết ứng viên vào chức vụ bán hàng đều phải qua một kỳ kiểm tra sức khoẻ. Công ty tuyển chọn muốn chắc chắn rằng ứng viên có sức khoẻ tốt và mức độ chịu đựng cần thiết cho vị trí bán hàng di chuyển nhanh. Không chú ý trong vấn đề kiểm tra sức khỏe có thể làm mức độ thôi việc tăng một cách không bình thường. Các vấn đề về bảo hiểm xã hội cho nhân viên làm việc cũng có thể này sinh khi họ bị bệnh hay bị thương.

### **Đánh giá ứng viên và quyết định tuyển dụng**

Sau khi đặt những câu hỏi phỏng vấn, nhà tuyển dụng thường ghi chú lại những thông tin quan trọng.

Sau đây là những thông tin cần ghi lại để tiện cho việc lựa chọn : Cử chỉ và thái độ của ứng viên; ấn tượng ban đầu; sự tự tin; sự độc lập; khả năng lãnh đạo; khả năng làm việc nhóm; kinh nghiệm phù hợp ở mức độ nào; thành tích nổi bật; có mặt mạnh và mặt yếu nào; có khả năng lên kế hoạch và đề ra chiến lược hay không; có khả năng phát triển trong nghề nghiệp như thế nào; có hoài bão và ý chí vươn lên ra sao; sự vững vàng, chín chắn; sự trung thực và mức độ tin cậy; cam kết với công việc và công ty. Tham khảo thêm ở **Bảng 6.4, trang 309-310**.

Giai đoạn này giám đốc bán hàng thường có các cách thức cụ thể như : lựa chọn những ứng viên nổi bật nhất với số lượng theo đúng dự kiến; hoặc lựa chọn nhiều hơn một chút và đưa đi đào tạo ngắn hạn và gạn lọc lại lần nữa. Trong trường hợp những người được lựa chọn lượt đầu tiên có một số không phù hợp với yêu cầu của công việc thì không nhất thiết tổ chức tuyển chọn nữa mà sẽ mời những ứng viên có khả năng trong các đợt phỏng vấn lần trước để thay thế.

Quyết định lựa chọn rất quan trọng do đó giám đốc bán hàng cần đề ra những tiêu chuẩn lựa chọn cụ thể và chính sách hợp lý nhất cho những người được tuyển dụng. Một khi ứng viên vượt qua được các bước khác nhau trong tiến trình tuyển dụng và lựa chọn, thì sau đó công ty phải xác định là có trao cho ứng viên chức vụ không. Các thành viên trong công ty, những người giữ vai trò trong quá trình tuyển dụng và lựa chọn, nên xem xét cẩn thận toàn bộ các năng lực phẩm chất của từng ứng viên, không những phải xem xét cẩn thận ứng viên có phù hợp với các kế hoạch công ty và đáp ứng được các mong đợi của công ty không, mà còn phải xem xét công ty có đáp ứng được các đòi hỏi của ứng viên về mức độ thử thách trong công việc và khen thưởng các kinh nghiệm làm việc hay không ?

Hội đồng tuyển dụng, đặc biệt là giám đốc bán hàng phải biết rằng quan hệ nghề nghiệp với ứng viên phải là lợi ích đôi bên, họ nên thực hiện quyết định mời làm việc bằng văn bản chính thức và nên trao cho ứng viên một thời gian hợp lý để ứng viên xem xét và quyết định. Khi lời mời làm việc được chấp nhận và quá trình làm việc bắt đầu, thì thường ứng viên sẽ bước vào một chương trình huấn luyện dành cho lực lượng bán hàng.

**Bảng 6.4 : Bảng hướng dẫn đánh giá ứng viên bán hàng.**

Tiêu chuẩn	Xuất sắc (5 điểm)	Tốt (4 điểm)	Khá (3 điểm)	Trung bình (2 điểm)	Yếu (1 điểm)
Bằng cấp tốt nghiệp đại học	Tốt nghiệp đại học ngành quản trị bán hàng.	Tốt nghiệp đại học ngành quản trị marketing.			
Kinh nghiệm 1 năm	> 1 năm kinh nghiệm, vị trí tương đương, ở công ty cùng ngành.	1 năm kinh nghiệm, vị trí tương đương, ở công ty cùng ngành.	1 năm kinh nghiệm, vị trí tương đương, ở công ty khác ngành.		
Kiến thức chung bán hàng	Hiểu biết sâu, rộng về bán hàng.	Hiểu biết chuyên sâu về bán hàng.	Hiểu biết đầy đủ về bán hàng.	Có hiểu biết về bán hàng.	Hiểu biết sơ sài về bán hàng.
Kiến thức về ngành nghề kinh doanh, thị trường	Hiểu biết sâu, rộng về ngành nghề kinh doanh, thị trường.	Hiểu biết chuyên sâu về ngành nghề kinh doanh, thị trường.	Hiểu biết đầy đủ về ngành nghề kinh doanh, thị trường.	Có hiểu biết về ngành nghề kinh doanh, thị trường.	Hiểu biết sơ sài về ngành nghề kinh doanh, thị trường.
Kiến thức về sản phẩm kinh doanh	Hiểu biết sâu, rộng về sản phẩm kinh doanh.	Hiểu biết chuyên sâu về sản phẩm kinh doanh.	Hiểu biết đầy đủ về sản phẩm kinh doanh.	Có hiểu biết về sản phẩm kinh doanh.	Hiểu biết sơ sài về sản phẩm kinh doanh.
Kỹ năng ngoại ngữ	TOEIC > 650	TOEIC 600 =< 650	TOEIC 500 =< 600	TOEIC 450 < 500	TOEIC < 450
Kỹ năng tổ chức	Có khả năng tổ chức thực hiện kế hoạch nhằm	Có khả năng tổ chức thực hiện kế hoạch	Có khả năng tổ chức thực hiện kế	Có khả năng tổ chức thực hiện	Chưa có khả năng tổ chức

310 Chương 6 : Tuyển dụng, lựa chọn, đào tạo và tạo động lực bán hàng.

	đạt được mục tiêu và ưu tiên các công việc được giao nhằm đảm bảo tính khà thi và chính xác. Đưa ra thời gian, các hoạt động và nguồn lực cần thiết để đạt được các mục tiêu đã đề ra Có khả năng huấn luyện người khác.	nhằm đạt được mục tiêu và ưu tiên các công việc được giao nhằm đảm bảo tính khà thi và chính xác. Đưa ra thời gian, các hoạt động và nguồn lực cần thiết để đạt được các mục tiêu đã đề ra.	hoạch nhầm đạt được mục tiêu và ưu tiên các công việc được giao nhằm đảm bảo tính khà thi và chính xác.	kế hoạch nhầm đạt được mục tiêu và ưu tiên các công việc được giao.	
Kỹ năng làm việc nhóm	Có khả năng tạo ra tính ảnh hưởng cao khi làm việc theo nhóm và sẵn sàng làm việc theo nhóm bao gồm cả việc hỗ trợ và đào tạo đồng nghiệp.	Có khả năng tạo ra tính ảnh hưởng cao khi làm việc theo nhóm và sẵn sàng làm việc theo nhóm.	Có ý thức phối hợp, làm việc nhóm và có phương pháp phù hợp.	Có ý thức phối hợp, làm việc nhóm nhưng chưa có phương pháp phù hợp.	Chưa có khả năng phối hợp với đồng nghiệp trong công việc.
Thái độ đối với công việc	Thể hiện say mê công việc và với thái độ tích cực, có trách nhiệm cao với công việc và luôn hướng tới sự hoàn thành nhiệm vụ được giao.	Thể hiện có trách nhiệm cao với công việc và luôn hướng tới sự hoàn thành nhiệm vụ được giao.	Thể hiện có trách nhiệm với công việc và luôn hướng tới sự hoàn thành nhiệm vụ được giao.	Thể hiện có quan tâm với công việc và luôn hướng tới sự hoàn thành nhiệm vụ được giao.	Không quan tâm.

## **II. Đào tạo nhân viên bán hàng**

Để bồi dưỡng nhân viên mới tuyển chọn vào bộ máy bán hàng đã có thành tích cao, giám đốc bán hàng cần thực hiện một chương trình đào tạo hiệu quả. Các phương pháp chính được sử dụng trong đào tạo bán hàng là đào tạo trong công việc (on the job training), chỉ dẫn riêng cho từng cá nhân, tổ chức các lớp đào tạo tại công ty và các hội thảo bên ngoài.

Những kỹ thuật đào tạo phổ biến gồm có video hay DVD hướng dẫn, bài giảng, bài tập đóng vai, và các chương trình tương tác trên máy tính. Bài tập mô phỏng giúp nhân viên bán hàng cài thiện kỹ thuật bán hàng. Nhiều công ty thay thế hình thức tự đào tạo bằng cách cử nhân viên bán hàng tham gia các khóa học phát triển kỹ năng quản trị tại các trường cao đẳng/đại học tại địa phương, và bằng cách thuê các chuyên gia giảng dạy theo chương trình được thiết kế riêng. Ngoài ra, nhân viên bán hàng cũng có thể tham dự các khóa học và hội thảo do các công ty bên ngoài tổ chức.

Hội nghị nhân viên bán hàng thường được tổ chức theo nhiều chủ đề khác nhau, và đây có thể là công cụ tuyệt vời cho hoạt động đào tạo bán hàng. Salenoptic, một hãng vận hành gọng kính cho ngành quang học ở Saigon, tổ chức các hội nghị nhân viên bán hàng toàn quốc như một sân chơi cho hoạt động đào tạo. Những lời khuyên thực tế và kinh nghiệm được chia sẻ trong các buổi hội nghị như vậy thường tạo động lực mạnh mẽ để những người làm nghề bán hàng đánh giá lại kỹ năng của bản thân và thử nghiệm kỹ thuật mới.

Hoạt động đào tạo bán hàng thường xuyên có ý nghĩa quan trọng đối với tất cả các nhân viên bán hàng, kể cả những người kỳ cựu. Các giám đốc bán hàng thường tiến hành đào tạo theo cách không chính thức, họ có thể đi cùng nhân viên tới tận tại địa chỉ của khách hàng, sau đó đưa ra những góp ý có tính chất xây dựng. Giống như các cuộc họp bán hàng, lớp học và hội thảo cũng là một cách thức để cùng cố hoạt động đào tạo. Ngoài ra, cố vấn cũng là một trong những hình thức chính để đào tạo nhân viên bán hàng mới.

Để đào tạo một nhân viên bán hàng mới, một công ty Việt Nam có thể phải mất từ một vài tuần tới vài tháng, một năm hoặc hơn nữa. Sau đó, hầu hết các công ty tiếp tục đào tạo đội ngũ bán hàng thông qua các chương trình hội thảo, qua trang web. Nói chung, do các trường đại học của Việt Nam hầu như chỉ dạy lý thuyết chay, hiếm thấy có quyền sách giáo trình nào ở Việt Nam minh họa các tình huống thực tế. Vì thế hầu như các công ty Việt Nam phải đào tạo lại và chi rất nhiều cho việc tái đào tạo mỗi năm cho việc đào tạo nhân viên bán hàng, và công việc này thường ngốn phần lớn ngân sách đào tạo nói chung. Đặc biệt, các công ty thiên về công nghệ và kinh tế phải dành đến 29% ngân sách đào tạo cho việc đào tạo bán hàng. (theo tài liệu của Bộ Thương mại, tháng 9/2015). Mặc dù có thể gây tổn kém, nhưng công việc này cũng mang lại lợi ích đáng kể. Ví dụ, một nghiên cứu gần đây của A.C Nielsen Việt Nam cho thấy việc huấn luyện bán hàng do ADP - một công ty dịch vụ chuyên nghiệp tổ chức có thể đem lại tỷ lệ ROI gần 38% chỉ trong vòng 90 ngày.

*Các chương trình đào tạo có nhiều mục tiêu.* Trước hết, nhân viên bán hàng cần hiểu rõ khách hàng và cách xây dựng mối quan hệ với họ. Vì vậy, chương trình đào tạo phải dạy cho nhân viên bán hàng cách nhận biết các dạng khách hàng khác nhau và nhu cầu của họ, động cơ mua hàng, và thói quen mua sắm. Các chương trình đào tạo cũng phải dạy họ cách bán hàng hiệu quả và huấn luyện cho họ quy trình bán hàng cẩn bàn. Nhân viên bán hàng cũng cần phải biết và xác định được công ty, sản phẩm của mình, các đối thủ cạnh tranh. Do đó, một chương trình đào tạo hiệu quả là chương trình dạy họ nắm bắt mục tiêu của công ty, tổ chức, sản phẩm, và các chiến lược của những đối thủ cạnh tranh lớn.

Ngày nay, nhiều công ty Việt Nam bổ sung thêm mục e-learning (đào tạo trực tuyến - thuật ngữ dùng để mô tả việc học tập, đào tạo dựa trên công nghệ thông tin và truyền thông) vào chương trình đào tạo bán hàng. Đào tạo trực tuyến có thể dao động từ việc huấn luyện về sản phẩm đơn giản dựa trên văn bản và bài tập bán hàng dựa trên nền tảng Internet để giúp nhân viên xây dựng kỹ năng bán hàng, cho đến các mô phỏng tình vi mang tính đột phá của các cuộc gọi bán hàng thực tế. Thay vì đào tạo trực tiếp, đào tạo trực tuyến giúp cắt giảm chi phí đi lại cùng nhiều chi phí đào tạo khác, giảm thiểu thời gian cho nhân viên bán hàng. Nó cũng cho phép công ty Việt Nam đào tạo theo nhu cầu, bất cứ khi nào và ở bất cứ nơi đâu. Hầu hết các chương trình đào tạo trực tuyến đều dựa trên nền tảng web, nhưng nhiều công ty hiện nay thực hiện việc đào tạo thông qua điện thoại thông minh và các thiết bị kiểu iPod.

Nhiều công ty Việt Nam hiện đang sử dụng kỹ thuật đào tạo trực tuyến phong phú và tinh vi để thực hiện công việc đào tạo bán hàng một cách hiệu quả hơn - và đôi khi vui vẻ hơn. Ví dụ như, Bayer Health-Care Việt Nam đã hợp tác với Saleforce - một công ty toàn cầu chuyên cung cấp dịch vụ bán hàng trực tuyến để tạo ra một trò chơi video mô phỏng nhập vai nhằm đào tạo lực lượng bán hàng về một chương trình marketing và bán hàng được phẩm mới.

Hầu hết mọi người thường không liên tưởng nhịp độ nhanh mạnh của nhạc rock với các công cụ đào tạo trực tuyến bán hàng. Nhưng video game nhập vai hiện đại của Saleforce có tất cả những điều đó và còn hơn thế nữa. Saleforce khiến các đại diện bán hàng Bayer cảm thấy thư giãn hơn so với bảng kiểm tra gồm các câu hỏi trắc nghiệm kỹ năng khô khan. Trò chơi được tạo ra để thổi luồng sinh khí mới vào sản phẩm được phẩm Betaseron - một liệu pháp điều trị đa xơ cứng cho nhiều bệnh nhân Việt Nam từ nhiều năm qua. Mục đích là để tìm ra một cách thức mới mẻ, tích cực hơn nhằm giúp đại diện bán hàng Bayer áp dụng thông tin chi tiết mà họ học được về Betaseron vào thực tế bán hàng và xử lý tình huống khi khách hàng từ chối. Bayer cũng muốn tăng sự gắn bó với đại diện thông qua tương tác học tập và phản hồi thông qua kết quả thời gian thực. Đại diện Bayer thích Saleforce ngay từ đầu. Theo Bayer, khi trò chơi lần đầu tiên được tung ra, các đại diện chơi đến 30 lần. Ngoài giá trị giáo dục và tạo động lực của nó, Saleforce cho phép Bayer đo lường hiệu suất của đại diện bán hàng theo cá nhân và tập thể. Cuối cùng, Bayer tính toán trò chơi mô phỏng của Saleforce giúp tăng hiệu suất của đội ngũ bán hàng Betaseron lên 20%.

### **III. Tạo động lực**

Điều gì tạo động lực khiến nhân viên bán hàng phát huy tốt nhất khả năng của họ ? Giám đốc bán hàng chịu trách nhiệm chính trong việc tìm ra câu trả lời cho câu hỏi này. Quá trình bán hàng đòi hỏi phải giải quyết vấn đề, nên đôi khi nó bao gồm cả sự thất vọng - nhất là khi giao dịch bị trì hoãn hoặc tuột mất. Giám đốc bán hàng có thể xoa dịu nỗi thất vọng và khích lệ nhân viên bán hàng thông qua các hình thức chia sẻ thông tin, ghi nhận, tặng thưởng, khuyến khích và trợ cấp. Phát triển đội ngũ bán hàng nhiệt huyết, hài lòng với công việc là mục tiêu của giám đốc bán hàng. Tạo động lực là một phần quan trọng trong thành công của công ty.

Tạo được môi trường tích cực, có động lực làm việc không nhất thiết là phải xây dựng các chế độ đãi ngộ tối thiểu và phức tạp. Phần thưởng tài chính - tức, tiền mặt - thường được coi là có giá trị nhất. Tuy nhiên, đôi khi một sự ghi nhận đơn giản - như cảm ơn, lời mời ăn tối, ghi nhận khen thưởng trong tổng kết cuối năm - lại có tác dụng dài lâu. Điều quan trọng là giám đốc bán hàng phải tìm ra hình thức khuyến khích phù hợp nhất cho từng nhóm nhân viên cụ thể. Một số tổ chức làm hết sức mình, khen thưởng nhân viên bằng những món đồ xa xỉ như máy tính, máy ảnh kỹ thuật số hoặc các chuyến du ngoạn đắt tiền. Những chuyến du ngoạn trên bãi biển Sầm Sơn hay Phan Thiết, vui chơi ở khu du lịch Đại Nam, Bình Dương hay kỳ nghỉ cuối tuần tại khu nghỉ dưỡng VinpearlLand được coi là những phần thưởng khích lệ hấp dẫn và hiệu quả, nhất là khi nhân viên có thể đưa người thân đi cùng. Một vài công ty Việt Nam lại mua phiếu tặng quà của các hãng bán lẻ như CoopMart hay Lotte Mart để tặng thưởng cho những nhân viên bán hàng đạt thành tích tốt.

Tuy nhiên, không phải tất cả các chương trình khen thưởng đều tạo động lực hiệu quả cho nhân viên. Nếu chương trình có mục tiêu quá cao, hoặc không được công khai, hay chỉ áp dụng cho một số nhân viên bán hàng nhất định, chương trình sẽ phản tác dụng. Vì vậy, giám đốc bán hàng cần lập kế hoạch cẩn trọng để chương trình khen thưởng thành công.

Giám đốc bán hàng cần phải hiểu rõ đối tượng cần tạo động lực bằng cách nghiên cứu các lý thuyết tạo động lực đã được phát triển trong nhiều năm. Một lý thuyết được coi là hiệu quả trong việc tạo động lực cho lực lượng bán hàng là thuyết kỳ vọng (expectancy theory). Thuyết kỳ vọng cho rằng động lực của một người phụ thuộc vào kỳ vọng của người đó về khả năng thực hiện công việc và mối liên quan giữa kết quả thực hiện với việc đạt được phần thưởng mong đợi.

Giám đốc bán hàng có thể áp dụng thuyết kỳ vọng để tạo động lực theo quy trình năm bước sau :

Thông báo chi tiết cho từng nhân viên bán hàng về kỳ vọng đối với mục tiêu bán hàng, tiêu chuẩn dịch vụ và các chỉ tiêu thành tích khác. Một số công ty Việt Nam, thay vì đặt ra mục tiêu cho cả năm, đã đề ra mục tiêu theo quý, sáu tháng một lần hoặc thậm chí là theo từng tháng.

Đánh giá nhu cầu, giá trị và khả năng của từng nhân viên bán hàng để giao việc phù hợp, từ đó tạo ra công việc có giá trị.

Tạo điều kiện để hoàn thành công việc. Là người lãnh đạo, giám đốc bán hàng cần truyền cho đội ngũ bán hàng của mình sự tự tin, có chương trình đào tạo và huấn luyện để củng cố tinh thần của nhân viên bán hàng.

Đưa ra các phản hồi kịp thời và cụ thể. Hướng dẫn những nhân viên cần cố gắng và khen ngợi những nhân viên hoàn thành xuất sắc.

Khen thưởng nhân viên bán hàng bằng một hình thức khích lệ đã đề cập ở trên, hoặc là cơ hội thăng tiến hoặc là tiền thưởng.

#### **Hộp 6.1 : Các phương pháp động viên bán hàng.**

Rất nhiều chủ công ty hay các nhà quản trị bán hàng thường phàn nàn rằng : “Tại sao các nhân viên bán hàng không thực hiện đúng yêu cầu đặt ra ? Bao giờ cũng là nói một dỗi, làm một nèo”. Họ không hiểu rằng bản chất vấn đề không nằm ở kỹ năng lắng nghe của các nhân viên mà nằm chính trong các kế hoạch khích lệ bán hàng của họ. Theo lẽ thường thì nhân viên bán hàng muốn thu được nhiều lợi ích vật chất với nỗ lực bỏ ra ít nhất. Các nhà quản trị bán hàng lại mong đạt được lợi nhuận tối đa với sự phiền nhiễu tối thiểu. Cách thức dễ dàng nhất thúc đẩy động cơ làm việc của đội ngũ nhân viên bán hàng chính là sự khích lệ bằng lợi ích vật chất hay phi vật chất thể hiện trong bản kế hoạch khích lệ bán hàng (Sales Incentive Plans-SIP).

SIP luôn có tác dụng hơn bất cứ lời nói hùng hồn nào của các nhà quản trị bán hàng. Song điều khó khăn nhất là cách xác định mức thưởng công thỏa đáng. Quả vậy, mọi thứ đều quy về tiền bạc. Điều này thoạt nghe có vẻ hơi thô lỗ, nhưng như một quy luật tự nhiên, các nhân viên bán hàng sẽ làm bất cứ điều gì để đạt được phần thưởng lớn nhất.

Các nhân viên bán hàng sẽ sử dụng SIP để tối đa hóa khoản thu nhập của họ. Nếu bản SIP định mức phần thưởng hoa hồng lớn cho việc giữ chân các khách hàng hiện tại, thì đó chính là điểm mà các nhân viên bán hàng sẽ tập trung sức lực vào. Mặt khác, nếu SIP dành khoản tiền thưởng nhiều hơn cho việc lôi cuốn những khách hàng mới, thì nhân viên bán hàng sẽ chú trọng trước hết đến nhiệm vụ này.

Chính vì vậy, nếu các nhà quản trị bán hàng tuyên bố rằng đội ngũ bán hàng cần phải ra ngoài tìm kiếm những khách hàng mới - tương tự như việc nói với họ hành quân về phương Bắc. Nhưng SIP của công ty lại động viên các nhân viên bán hàng tối đa hóa lợi nhuận từ những khách hàng hiện tại - tương tự như việc hướng dẫn họ đi về phương Nam, thì đội ngũ nhân viên bán hàng cũng vẫn sẽ đi về phương Nam, bởi vì đó là nơi có những phần thưởng vật chất lớn.

Vậy cần phải làm gì ? Đầu tiên, đừng cố gắng vô ích thay đổi suy nghĩ của nhân viên bán hàng. Thay vào đó, các nhà quản trị bán hàng cần cấu trúc lại SIP của công ty sao cho thích hợp với định hướng kinh doanh mong muốn. Điều này nói có vẻ dễ hơn làm, vì sự vô lý hiện hữu hàng ngày một cách vô tình hay có chủ đích tại tất cả các công ty, từ nhà bán lẻ địa phương cho đến những tập đoàn toàn cầu như IBM.

Điểm tốt nhất để bắt đầu khi xây dựng SIP là xác định những gì khách hàng mong muốn. Nếu họ muốn chất lượng dịch vụ và chuyên môn, công ty hãy nâng mức lương cho những nhân viên bán hàng và hạ thấp mức hoa hồng. Nếu công ty có nguy cơ bị mất khách hàng, thì việc thiết lập một kế hoạch với nhiều mức hoa hồng khác nhau sẽ là thích hợp. Ngoài ra, các công ty cần quan tâm tới 3 loại doanh thu bán hàng chính sau :

*Doanh thu tiếp tục* từ những khách hàng hiện tại. Các khách hàng hiện tại luôn là nguồn sinh lời nhiều nhất và dễ duy trì nhất. Song họ lại không là nguồn động lực tạo ra sự hưng phấn cho đội ngũ nhân viên bán hàng, giống như những người nông dân với các cánh đồng đã thuộc về mình.

*Doanh thu mới* từ những khách hàng cũ. Nguồn doanh thu này bao gồm rất nhiều các tinh huống bán hàng đa dạng khác nhau, chẳng hạn như việc bán một sản phẩm/dịch vụ mới cho cùng một khách hàng, hay bán cùng một sản phẩm/dịch vụ cho một phòng ban khác của công ty khách hàng. Bằng những cách này, công ty vừa có thể khai thác được tối đa từ các khách hàng hiện tại, vừa có thêm mối quan hệ mới lại thắt chặt mối quan hệ tổng thể giữa công ty với khách hàng.

*Doanh thu từ những khách hàng mới*. Đây là động cơ cho sự phát triển của ngày mai. Việc này tốn kém thời gian, tiền bạc và công sức nhưng thường không đạt được kết quả ngay. Nhưng đây lại là công việc quan trọng bậc nhất, và các công ty thường giao phó nhiệm vụ này cho những nhân viên xuất sắc nhất của họ. Để thu hút được một khách hàng mới, các nhân viên bán hàng phải có kỹ năng tốt cộng với sự kiên trì. Có thể mất rất nhiều nếu thất bại, do đó các nhân viên bán hàng phải đạt đến một độ chín nhất định để giữ bình tĩnh và tiếp tục đấu tranh. Các nhân viên bán hàng thành công trong việc thu hút các khách hàng mới được xem như những nhà đi săn bởi vì họ là người chuẩn bị cho những bữa tiệc kế tiếp.

*Bước tiếp theo*. Các công ty cần xác định rõ tỷ lệ phần trăm doanh số bán hàng hiện tại thu được từ ba nhóm trên. Tỷ lệ này thể hiện rõ các nhà quản trị bán hàng muốn đội ngũ nhân viên bán hàng tập trung vào loại khách hàng nào. Lựa chọn cùng lúc cả ba chưa hẳn đã là câu trả lời thích hợp.

Rất nhiều công ty không thể xác định được điều này một cách chính xác. Đáng tiếc, không có một công thức nào có thể giúp họ. Tuy nhiên, có vài quy luật có thể sử dụng như là một sự gợi ý. Một công ty mới khởi sự hay đặt mục

tiêu hàng đầu là sự tăng trưởng lợi nhuận, hoặc nếu không đạt đủ mục tiêu doanh thu từ hai nguồn khách hàng đầu tiên, lựa chọn bắt buộc sẽ là tập trung vào các khách hàng thứ ba.

Khi phát triển đến một mức nhất định, các công ty không thể lơ là những khách hàng hiện tại. Họ cần phải biết cách làm hài lòng các khách hàng hiện tại trước khi tìm kiếm thêm những người mới. Còn bằng không, dễ dẫn đến tình trạng rối loạn - vốn là điều tồi tệ nhất trong các tình huống có thể xảy ra bởi vì số lượng khách hàng ra đi sẽ nhiều hơn số lượng khách hàng mới đến. Vậy, các công ty nên chỉ định riêng một số nhân viên bán hàng chuyên phục vụ những khách hàng hiện tại.

Và sau tất cả các công việc trên, đã đến lúc phải xây dựng SIP. Có rất nhiều lựa chọn khác nhau. Các công ty có thể thường cho đội ngũ bán hàng bằng hoa hồng, tiền thưởng hay sự thăng tiến. Không có một công thức cố định cho tất cả các SIP. Tùy thuộc vào chuyên môn và khả năng bán hàng, loại khách hàng hay dòng sản phẩm bán ra mà mức tiền thưởng có thể rất khác nhau. Những nhân tố quyết định mức thưởng rất đa dạng, đó có thể là số lượng các khách hàng mới, tăng trưởng, doanh số bán hàng, lợi nhuận tổng thể của công ty,... Ngoài ra, một nhà quản trị bán hàng thông minh không nên coi nhẹ giá trị của những khuyến khích bán hàng phi vật chất như một bữa ăn trưa, ăn tối miễn phí, tấm bằng khen, hay thậm chí chỉ là một tràng vỗ tay.

**Có 10 nhân tố thiết yếu mà giám đốc bán hàng cần quan tâm khi xây dựng bản SIP của công ty :**

1/ Nếu muốn các nhân viên bán hàng tập trung vào việc bán những dòng sản phẩm mới hay sản phẩm cụ thể nào đó, công ty cần quan tâm tới việc bổ sung hay gia tăng mức hoa hồng. Tuy nhiên, hãy cẩn thận đừng để nó quá hấp dẫn khiến các nhân viên bán hàng quên mất các sản phẩm khác.

2/ Nếu trả lương cho đội ngũ nhân viên bán hàng quá cao, họ có thể tự mãn và không chủ động tìm kiếm các khách hàng mới. Nếu trả lương cho đội ngũ nhân viên bán hàng quá thấp, công ty sẽ không thể giữ được các nhân viên và do vậy tổn kém chi phí đào tạo nhân viên mới. Nếu trả lương quá cao cho những nhân viên bán hàng ưu tú và quá thấp cho những nhân viên bán hàng trung bình, công ty sẽ đánh mất nhiều nguồn sinh lời trong khi vẫn duy trì nhiều nguồn chi phí phát sinh.

3/ Nếu xác định tỷ lệ phần trăm hoa hồng chỉ đơn thuần dựa trên số lượng, công ty có thể động viên đội ngũ nhân viên bán hàng hạ giá bán xuống dưới mức hợp lý dẫn tới lợi nhuận sụt giảm.

4/ Nếu trả tiền thưởng dựa trên điểm số dịch vụ khách hàng, dịch vụ khách hàng của công ty sẽ được cải thiện. Tuy nhiên, công ty phải cảnh giác việc các nhân viên bán hàng tìm kiếm sự thỏa mãn của khách hàng với nhiều mức chi phí bán hàng bổ sung.

5/ Nếu muốn đội ngũ bán hàng bán các sản phẩm mới hay một dòng sản phẩm mới, công ty có thể đặt ra một khoản tiền thưởng cho từng nỗ lực, thậm chí cả khi nỗ lực đó không dẫn đến kết quả cụ thể là bán được hàng.

6/ Nếu công ty để nhà quản trị bán hàng được xác định mức thưởng trong mỗi tháng, các nhân viên bán hàng sẽ dành nhiều thời gian hơn để nỗ lực làm hài lòng các nhà quản trị thay vì dành thời gian để bán sản phẩm/dịch vụ cho các khách hàng.

7/ Nếu công ty xây dựng một kế hoạch quá phức tạp, các nhân viên bán hàng sẽ phớt lờ nó. Có không ít nhân viên bán hàng cho biết rằng bản SIP của công ty quá lằng nhằng đến nỗi họ không hiểu và tự làm những gì mà họ cho rằng là tốt nhất và chờ xem sẽ được nhận bao nhiêu tiền thưởng.

8/ Nếu dự định thay đổi nội dung SIP, các công ty hãy tính toán xem liệu việc này sẽ tác động như thế nào tới 20 nhân viên bán hàng đầu bảng. Nếu kế hoạch mới làm thiệt hại đến họ, hãy tìm kế hoạch khác.

9/ Nếu không dư dả tài chính cho mọi khoản tiền thưởng bán hàng, các công ty vẫn có thể khích lệ hiệu quả các nhân viên bán hàng bằng việc đưa ra các phần thưởng biểu trưng và hài hước. Có công ty đã trao thưởng một con hải ly nhồi bông cho nhân viên bán hàng, bởi vì hải ly là loài động vật làm việc chăm chỉ nhất trong rừng rậm, hay xây dựng phòng truyền thống của công ty, theo đó các nhân viên đạt thành tích cao sẽ được gắn tên tuổi lên tấm bảng đồng biểu trưng.

Có thể nói, mọi công ty đều phải tốn nhiều công sức để lập ra một bản SIP thích hợp nhất. Đây là công việc không dễ dàng chút nào. Không ai có thể xây dựng một bản kế hoạch hoàn chỉnh chỉ trong vòng vài phút hay sao chép từ những công ty khác. Các SIP không nên thay đổi thường xuyên cũng như không nên quá phức tạp hay quá đơn giản. Song một khi, mục tiêu của nhà quản trị và động cơ hành động nhân viên bán hàng được kết nối với nhau trong bản SIP, sức mạnh sẽ vô cùng lớn.

### **Tổng kết mục tiêu và nội dung chương 6**

Công việc định hướng và kiểm soát toàn bộ nỗ lực bán hàng cá nhân là trách nhiệm chính của một giám đốc bán hàng.

Công việc của giám đốc bán hàng là sự kết hợp đặc biệt giữa kỹ năng bán hàng và kỹ năng quản trị, tùy thuộc vào cấp bậc cụ thể trong hệ thống thứ bậc của hoạt động bán hàng. Kỹ năng bán hàng đặc biệt quan trọng đối với người phụ trách bán hàng vì hàng ngày họ tham gia trực tiếp vào quy trình đào tạo liên tục cho các nhân viên, cũng như trực tiếp chỉ đạo lực lượng bán hàng. Tuy nhiên, càng lên cao trong cấp bậc quản trị bán hàng, người phụ trách càng cần nhiều kỹ năng quản trị và ít kỹ năng bán hàng để làm tốt nhiệm vụ quản trị hơn.

Hoạt động quản trị lực lượng bán hàng là cầu nối gắn kết nhân viên bán hàng cá nhân với công tác quản trị nói chung. Giám đốc bán hàng thực hiện các chức năng cơ bản tóm lược sau : (1) tổ chức lực lượng bán hàng, ra chính sách lương thưởng, đài ngộ (2) tuyển dụng, lựa chọn, đào tạo và tạo động lực, (3) giám sát, đánh giá và kiểm soát. Ngày nay, các giám đốc bán hàng của các công ty Việt Nam thực hiện các nhiệm vụ trên trong một môi trường phức tạp và đòi hỏi khắt khe. Họ phải quản trị một lực lượng bán hàng ngày càng lớn mạnh, gồm đủ mọi đối tượng, bao gồm cả phụ nữ và những người thuộc nhóm thiểu số. Phụ nữ chiếm phân nửa lực lượng bán hàng chuyên nghiệp trên toàn nước Việt Nam, và sự tăng trưởng số lượng của nhóm này cao hơn nhóm nhân viên bán hàng là nam giới. Cơ cấu lực lượng lao động hiện nay vẫn đang tiếp tục thay đổi, và nền kinh tế Việt Nam sẽ cần tới một lực lượng người lao động còn đa dạng hơn nữa để bổ sung vào số lượng công việc bán hàng đang gia tăng.

Việc lựa chọn kỹ nhân viên bán hàng là việc hệ trọng vì các lý do sau đây. Thứ nhất, công ty thường đầu tư một khoảng thời gian và tiền bạc nhất định cho quy trình tuyển dụng. Thứ hai, sai lầm trong tuyển dụng có thể làm hỏng các mối quan hệ với khách hàng và sẽ tốn kém rất nhiều chi phí để khắc phục.

Thứ ba, tuyển dụng và lựa chọn nhân viên bán hàng xuất sắc luôn được xem là trung tâm vận hành của bất kỳ lực lượng bán hàng thành công nào. Khác biệt về hiệu suất giữa nhân viên bán hàng trung bình và nhân viên bán hàng xuất sắc có thể rất đáng kể. Trong một lực lượng bán hàng thông thường, 30% nhân viên bán hàng có thể mang lại 60% doanh số bán hàng. Vì vậy, việc cẩn trọng trong việc lựa chọn nhân viên bán hàng - những người có thể giúp tăng hiệu suất bán hàng tổng thể cho công ty. Ngoài khác biệt trong hoạt động bán hàng, việc lựa chọn nhân sự yếu kém có thể dẫn đến chi phí cao trên doanh thu. Khi nhân viên bán hàng bỏ việc, chi phí tìm kiếm và đào tạo một nhân viên bán hàng mới cộng với chi phí từ doanh số bị mất có thể sẽ rất cao. Ngoài ra, một lực lượng bán hàng với nhiều người mới sẽ tạo ra doanh thu ít hơn, và ngăn trở mối quan hệ với các khách hàng hiện hữu quan trọng.

Điều gì làm nên sự khác biệt giữa nhân viên bán hàng tuyệt vời với những người còn lại ? Trong một nỗ lực định dạng những người mang lại doanh số bán hàng ngất ngưởng, Gallup Consulting - một bộ phận của tổ chức bình chọn Gallup nổi tiếng - đã phỏng vấn hàng trăm ngàn nhân viên bán hàng. Nghiên cứu của họ cho thấy nhân viên bán hàng tốt nhất có bốn tài năng cơ bản : động lực nội tại, phong cách làm việc có kỷ luật, khả năng chốt giao dịch, và có lẽ quan trọng nhất là khả năng xây dựng mối quan hệ với khách hàng.

Nhân viên bán hàng siêu đẳng được thúc đẩy từ nội bộ công ty với khao khát không ngừng phát triển. Một số nhân viên bán hàng làm việc với động cơ tiền bạc, mong muốn được công nhận hoặc thỏa mãn bởi sự cạnh tranh và chiến thắng. Số khác được kích thích bởi mong muốn cung cấp dịch vụ và xây dựng mối quan hệ. Các nhân viên bán hàng xuất sắc thường sở hữu một số đặc điểm trên. Họ cũng có một phong cách làm việc kỷ luật. Họ đặt ra kế hoạch chi tiết, tổ chức và sau đó thực thi đúng lúc.

Nhưng động lực và kỷ luật sẽ không có ý nghĩa nhiều trừ khi chúng giúp chốt

được thêm giao dịch bán hàng và xây dựng mối quan hệ tốt hơn với khách hàng. Nhân viên bán hàng siêu đẳng xây dựng các kỹ năng và kiến thức họ cần để hoàn thành công việc. Có lẽ điều quan trọng nhất nằm ở chỗ, nhân viên bán hàng xuất sắc là những người giải quyết vấn đề của khách hàng theo cách tuyệt vời nhất, và xây dựng mối quan hệ với khách hàng một cách xuất sắc nhất. Họ hiểu nhu cầu khách hàng của mình. Hãy nói chuyện với các giám đốc bán hàng thành đạt của Việt Nam để hiểu rõ chân dung của một người bán hàng xuất sắc : biết lắng nghe, đồng cảm, kiên nhẫn, quan tâm, và nhạy bén. Những người bán hàng xuất sắc có thể tự đặt mình góc độ của người mua và nhìn thế giới qua con mắt cảm nhận của khách hàng. Họ không chỉ muốn được yêu thích, mà còn muốn tạo ra giá trị cho khách hàng.

### **Cách thức tuyển dụng và lựa chọn**

Tuyển dụng và lựa chọn nhân viên bán hàng giỏi là những thách thức lớn nhất đối với giám đốc bán hàng. Tuy có thể thời sinh viên tất cả cùng học chung một trương với nhau, nhưng giám đốc bán hàng đã cho các nhân viên bán hàng thấy được tài năng và bản lĩnh sáng tạo đã giúp tạo cho họ đẳng cấp khác biệt và thành công trong thực tế ra sao.

Khi tuyển dụng, giám đốc bán hàng nên *phân tích công việc bán hàng và đặc điểm của nhân viên bán hàng* thành công nhất để xác định các đặc điểm cần thiết cho nhân viên bán hàng. Sau đó, họ phải tuyển dụng nhân viên bán hàng đúng như vậy. Bộ phận nhân sự tìm kiếm ứng viên bằng cách nhận thông tin từ nhân viên bán hàng hiện tại, sử dụng cơ quan tuyển dụng, tìm kiếm trên web, bố trí quảng cáo, hoặc hợp tác với các dịch vụ tuyển dụng tại trường đại học. Một nguồn khác là thu hút các nhân viên bán hàng xuất sắc từ những công ty khác. Nhân viên bán hàng có thực lực ít khi phải tham gia đào tạo và có thể tạo ra lợi nhuận ngay lập tức.

Việc tuyển dụng cần thu hút nhiều ứng viên hơn, để từ đó giám đốc bán hàng có thể rộng tay lựa chọn ra những người tốt nhất. Thủ tục lựa chọn có thể khác nhau, từ một cuộc phỏng vấn không chính thức cho đến quy trình phỏng vấn chính thống. Nhiều công ty đưa bài kiểm tra chính thức cho người ứng tuyển vào vị trí bán hàng. Bài kiểm tra thường đo lường năng khiếu bán hàng, kỹ năng phân tích và tổ chức, đặc điểm tính cách và các vấn đề khác. Tuy nhiên, kiểm tra cũng chỉ là một phần thông tin trong tập hợp bao gồm đặc điểm cá nhân, nguồn tham khảo, quá trình làm việc trong quá khứ, và phản ứng của người phỏng vấn.

Hầu hết giám đốc bán hàng của các công ty lớn đều áp dụng quy trình năm bước để tuyển dụng và lựa chọn nhân viên bán hàng : *mô tả công việc và các tiêu chuẩn tuyển chọn, nhận dạng nguồn tuyển dụng và phương pháp truyền thông, sàng lọc đơn ứng tuyển, phỏng vấn sâu, đánh giá ứng viên và quyết định tuyển dụng*. Khi phỏng vấn, giám đốc bán hàng quan tâm đến sự nhiệt tình, kỹ năng tổ chức, khả năng thuyết phục, sự cầu tiến, khả năng làm theo chỉ thị và sự hòa đồng.

Trong quá trình phỏng vấn, giám đốc bán hàng sẽ tiến hành các bài kiểm tra về thái độ, về các mối quan tâm và về kiến thức. Phương pháp kiểm tra phổ biến là sử

dụng một hội đồng đánh giá. Kỹ thuật này áp dụng bài tập tình huống, thảo luận nhóm, bài tập mô phỏng công việc, giúp giám đốc bán hàng đánh giá được kỹ năng, kiến thức và khả năng của ứng viên. Hội đồng đánh giá cho phép các giám đốc bán hàng nhìn thấy tận mắt khả năng làm việc của nhân viên bán hàng tiềm năng, thay vì chỉ nghe họ nói. Trước khi tuyển dụng một ứng viên, giám đốc bán hàng sẽ kiểm tra người chứng nhận, xem xét chính sách và có thể đưa ra yêu cầu kiểm tra sức khỏe.

## Câu hỏi ôn tập và thảo luận

1. Quản trị lực lượng và nỗ lực bán hàng có các chức năng cơ bản nào ? Giải thích và minh họa từ thực tế của các công ty Việt Nam.
2. Lý do một tổ chức phải tuyển dụng và lựa chọn nhân viên bán hàng ? Giải thích và minh họa từ thực tế của các công ty Việt Nam.
3. Dựa vào phân tích công việc bán hàng và đặc điểm của nhân viên bán hàng. Hãy làm rõ hai tiêu chí này.
4. Trình bày cách thức xác định số lượng nhân viên bán hàng bằng phương pháp xác định khối lượng công việc. Giải thích và minh họa bằng tình huống thực tế của các công ty Việt Nam.
5. Mô tả tóm lược quy trình tuyển dụng và lựa chọn nhân viên bán hàng. Giải thích và cho thí dụ minh họa của các công ty Việt Nam.
6. Thế nào là bản mô tả công việc và tiêu chuẩn lựa chọn nhân viên bán hàng ? Trình bày chi tiết một bản mô tả công việc về nhân viên bán hàng cấp thấp nhất là đại diện bán hàng.
7. Trình bày chi tiết hai bản mô tả công việc về đại diện bán hàng cấp khu vực và trưởng phòng bán hàng cấp khu vực. So sánh hai bản mô tả này.
8. Trình bày chi tiết bản mô tả công việc về trưởng phòng bán hàng cấp vùng.
9. Trình bày cách thức nhận dạng nguồn tuyển dụng từ nguồn nội bộ công ty. Giải thích và cho thí dụ minh họa từ các công ty Việt Nam.
10. Trình bày cách thức nhận dạng nguồn tuyển dụng từ nguồn bên ngoài công ty. Giải thích và cho thí dụ minh họa từ các công ty Việt Nam.
11. Trình bày cách thức sàng lọc đơn ứng tuyển. Giải thích và cho thí dụ minh họa từ các công ty Việt Nam.
12. Trình bày một số cách thức phỏng vấn sâu. Giải thích và cho thí dụ minh họa từ các công ty Việt Nam.
13. Trình bày cách thức đánh giá ứng viên và quyết định tuyển dụng. Giải thích và cho thí dụ minh họa từ các công ty Việt Nam.

14. Hãy thiết lập bảng đánh giá hướng dẫn nhân viên bán hàng.

15. Các cách thức để giám đốc bán hàng đào tạo nhân viên bán hàng, đặc biệt là các nhân viên bán hàng mới.

16. Làm thế nào để tạo động lực cho nhân viên bán hàng ? Giải thích và cho thí dụ minh họa từ các công ty Việt Nam.

17. Trình bày phương pháp động viên nhân viên qua việc khích lệ bán hàng (Sales Incentive Plans). Giải thích và cho thí dụ minh họa từ các công ty Việt Nam.

18. Theo bạn, điều gì làm nên sự khác biệt giữa nhân viên bán hàng tuyệt vời với những người còn lại ? Giải thích và cho thí dụ minh họa từ các công ty Việt Nam.

19. Theo bạn, những động lực nào sẽ có tác dụng kích thích nhân viên bán hàng hơn cả ? Giải thích và cho thí dụ minh họa từ các công ty Việt Nam.

20.\* Theo bạn, giám đốc bán hàng có thể xoa dịu nỗi thất vọng và khích lệ nhân viên bán hàng thông qua các hình thức chia sẻ thông tin, ghi nhận, tặng thưởng, khuyến khích và trợ cấp như thế nào ?

21.\* Dựa vào nội dung trong bài học phần Tạo động lực, hãy phân tích và làm rõ nhận định : “Phát triển đội ngũ bán hàng nhiệt huyết, hài lòng với công việc là mục tiêu của giám đốc bán hàng. Tạo động lực là một phần quan trọng trong thành công của công ty.” Bài tập này nên làm theo nhóm và thảo luận trên lớp sau đó.

**Lưu ý :** Chỉ cần đọc kỹ nội dung của chương, bạn sẽ dễ dàng trả lời các câu hỏi ở trên. Bạn nào muốn nhận được câu trả lời sâu hơn nữa hãy viết thư về nhà sách Tuấn Minh, địa chỉ 237 Điện Biên Phủ, phường 6, quận 3, TP. HCM hoặc mail về địa chỉ e-mail : [nhasachtuaminh237@gmail.com](mailto:nhasachtuaminh237@gmail.com). Nhà sách Tuấn Minh sẽ chuyển đến tác giả và tác giả sẽ thu xếp thời gian để trả lời trong thời gian sớm nhất.

## Bài tập tình huống

### Tình huống 1 : Nghệ thuật khích lệ nhân viên.

Soichiro Honda đã từng nói : “Nhân viên luôn là tài sản quý giá nhất của công ty”. Qua nhận định trên, vị chủ tịch tài ba của tập đoàn Honda ngũ ý rằng, nếu có một đội ngũ nhân viên tốt và hết mình vì công việc, công ty sẽ như “hổ mọc thêm cánh”. Nhưng làm thế nào để nhân viên coi công ty như gia đình của mình và coi các kế hoạch kinh doanh của công ty như công việc của chính mình ? Với cương vị giám đốc bán hàng, bạn cần biết cách động viên và khích lệ nhân viên sao cho hiệu quả nhất.

Yvon Nowlan, nhân viên của hãng Moncton, Canada, cho biết : “Có thể bạn đã từng bắt gặp tại nhiều văn phòng làm việc những ông chủ luôn coi bản thân mình là một chuyên gia thực thụ ! Họ muốn mình là người luôn có các quyết định đúng đắn nhất và ít khi chịu thừa nhận thiếu sót của bản thân. Trong văn phòng, họ đôi khi quá nạt cắp dưới vì những việc hoàn toàn không phải do lỗi của người đó. Điều này gây ức

chế rất lớn đối với nhân viên". Còn Jackal Sutrak, kế toán viên tại Petronas, Malaysia, còn tỏ ra bức xúc hơn : "Tôi đã từng có một ông chủ kinh khủng trong vòng 4 năm. Mỗi lần ông ta bực bội điều gì, tôi như trở thành chiếc "bao cát" để cho "võ sỹ" là ông ấy đấm cho hả giận, mặc dù tôi luôn thể hiện là một nhân viên tốt với kết quả làm việc hoàn hảo đến mức bất kỳ một nhà quản trị nào khác cũng phải hài lòng. Không ai dám lên tiếng chống lại ông chủ ấy chỉ vì sợ bị trù dập. Tôi đã bỏ lỡ mất hai cơ hội thăng tiến. Quả thật, sẽ vô cùng căng thẳng và mệt mỏi nếu bạn phải làm việc với những ông chủ không hiểu và thông cảm với nhân viên của mình".

Những nhận xét và đánh giá như vậy sẽ rất bất lợi cho công ty, bởi tại nơi làm việc, *chi có sự cân bằng giữa công việc và con người mới tạo ra được một hiệu suất làm việc tốt nhất*. Điều này đòi hỏi lãnh đạo phải biết cách khích lệ và động viên nhân viên hợp lý tại những thời điểm khác nhau. "Nếu đã không biết khích lệ nhân viên thì làm sao họ có thể trở thành nhà quản trị được ? Một nhà quản trị tốt phải là người luôn có thái độ đúng mực và biết cách động viên cấp dưới bằng những lời khen ngợi, hoan nghênh trung thực và lịch sự, chứ không chỉ trích hay phàn nàn. Một nhà quản trị tốt luôn thể hiện mối quan tâm thực sự đến người khác bằng việc tạo cho nhân viên cảm giác chính họ mới là người quan trọng. Để tạo lòng tin và sự tín nhiệm, nhà quản trị luôn biết bày tỏ mối cảm thông và đồng cảm đúng lúc"- Harold Dresner, chuyên gia nhân sự nổi tiếng người Pháp, cho biết.

Thực tế đã cho thấy công ty nào có lãnh đạo biết quan tâm tới nhân viên, khích lệ nhân viên, ở đó sẽ gây dựng được đội ngũ nhân viên làm việc hăng hái, nhiệt tình, đồng thời đem lại được thành công cho công ty của mình. Các doanh nhân thành đạt trên thế giới luôn là những người có tài khích lệ nhân viên như vậy. Bạn có thể rút ra những bài học quý giá từ nghệ thuật động viên của những người đứng đầu các công ty lớn trên thế giới.

### **Bí quyết khích lệ nhân viên của ông vua thép Andrew Carnegie.**

Sự khôn khéo của Andrew Carnegie, ông vua thép thế giới, đã bộc lộ từ khi còn nhỏ. Thời thơ ấu ở vùng Ecose giá lạnh của nước Anh, có lần cậu bé Andrew Carnegie đã bắt được một con thỏ có mang. Khi con thỏ cái này sinh ra một bầy thỏ con, cậu nghĩ ra một cách : Cậu đã rủ các bạn nhỏ ở cùng xóm đến xem bầy thỏ. Thấy bọn trẻ này say mê đám thỏ con, Andrew liền hứa rằng nếu ai tìm được thức ăn hàng ngày để nuôi thỏ thì sẽ được lấy tên mình để đặt cho chú thỏ con mà mình yêu thích. Cách khích lệ đơn giản như vậy đã dẫn đến kết quả tốt đẹp : ngày ngày, bọn trẻ đều kiếm thức ăn mang đến để nuôi các chú thỏ con cho đến khi khôn lớn.

Sau này, những kinh nghiệm đầu đời đã được Andrew Carnegie phát huy trong lĩnh vực quản trị vận hành. Ông biết cách làm cho nhân viên vui vẻ hưởng ứng ý kiến của mình. Mới ngoài 26 tuổi, Andrew Carnegie đã bước chân vào ngành sản xuất thép làm thanh ray cho đường tàu lửa. Ông lấy tên của chủ tịch công ty tàu hỏa Pennsylvania Railroad là J. Edgar Thomson đặt tên cho một nhà máy lớn của mình tại Pittsburg, làm cho vị chủ tịch hãng xe lửa này rất thú vị và tâm đắc, chấp nhận mua ngay những thanh ray được vận hành từ chính nhà máy thép mang tên mình. Điều đó

chứng tỏ rằng Andrew Carnegie không chỉ biết “điều khiển” những người cùng trang lứa, mà còn có khả năng thuyết phục những người có địa vị cao hơn mình một cách khéo léo và thành công. Khi công ty thu được lợi nhuận, Andrew Carnegie không chỉ giữ riêng cho cá nhân mình, mà dùng khoản tiền đó để nâng cao đời sống cho nhân viên và toàn bộ công nhân trong nhà máy vận hành thép, khiến mọi người cảm thấy gắn bó với công ty, từ đó đồng tâm hiệp lực để cùng tiến tới sự thịnh vượng chung.

Một lần, trong cuộc họp giao ban thường kỳ tại công ty, một số thành viên Hội đồng quản trị phê bình một số nhân viên vẫn thường chat với bạn bè trong giờ làm việc và đề nghị Andrew Carnegie ra quyết định cấm, nếu còn tái phạm, những nhân viên này sẽ bị trừ lương. Sau ít phút suy nghĩ, Andrew Carnegie cho biết sẽ xử lý việc này trong thời gian sớm nhất. Ngay sáng hôm sau, tất cả mọi nhân viên đã thấy một quyết định với nội dung: “Mục đích của tôi là tạo ra một môi trường làm việc thoải mái và thân thiện để mọi nhân viên cảm thấy như ở nhà mình, các bạn có thể chat với bạn bè nhưng thật hạn chế. Tôi xin nhắc lại là thật hạn chế nhé, vì công việc chung của công ty”. Thoạt đầu cứ ngỡ như Andrew Carnegie quá dễ dãi, nhưng chỉ một thời gian, thực tế đã chứng minh điều ngược lại. Hầu như không còn nhân viên nào chat trong giờ làm việc nữa, mà họ chỉ làm việc này lúc nghỉ trưa khi đã hay hết giờ làm việc. Thì ra, chính quyết định trên đã khiến nhân viên cảm thấy mình được tôn trọng, và nhận ra mình cần hành động vì công ty hơn là vì những sở thích cá nhân.

Chính nhờ nghệ thuật động viên khích lệ một cách hiệu quả mà các ông chủ như Andrew Carnegie luôn tránh được sự đố kỵ, đồng thời tạo được hình ảnh thân thiện trong mắt mọi người. Với những phương pháp quản trị và khích lệ nhân viên hiệu quả, Andrew Carnegie đã nhanh chóng tạo dựng được lòng nhiệt tình của nhân viên, quy tụ được một ban tham mưu hăng hái, tích cực với hơn 50 người luôn sát cánh trong việc quản lý, điều hành để bộ máy kinh doanh vận hành trôi chảy.

### **John Makerte và chương trình “Câu lạc bộ các siêu sao”**

“Hãy tạo ra những siêu sao trong công ty của bạn”- đó là lời khuyên của John Makerte, chủ tịch tập đoàn nước giải khát Allied Breweries, một ông chủ rất thành công với nghệ thuật khích lệ nhân viên dưới quyền.

Tại Allied Breweries, John phối hợp với viện Gallup, Mỹ, thực hiện một chương trình có tên là “Câu lạc bộ các siêu sao” để thử tài các nhân viên phục vụ quầy rượu (bartender) tại các cửa hàng bán lẻ của tập đoàn. “Một trong những dấu hiệu thể hiện tài năng của một siêu sao là phải nhớ tên các khách hàng thường xuyên và cả đồ uống của họ”- John cho biết. Bất cứ nhân viên quầy rượu nào đạt được tiêu chuẩn nhớ tên 100 khách hàng và đồ uống của họ sẽ được thường một chiếc huy hiệu kèm theo một số tiền thưởng. Cấp độ cao nhất mà chương trình này đặt ra cho các nhân viên là gia nhập “Câu lạc bộ các siêu sao”. Ban đầu, ít ai tin là có thể thực hiện được, vậy mà một số người đã được công nhận là thành viên của “Câu lạc bộ các siêu sao”.

Janice Kane, một nhân viên trong một quán rượu ở miền Bắc nước Anh đã phá kỷ lục, trở thành thành viên đầu tiên của Câu lạc bộ 3000 : nhớ tên của 3000 khách

hàng thường xuyên và món đồ uống mà họ hay dùng nhất. Ở khía cạnh này, Janice là nhân viên quầy rượu giỏi nhất thế giới. Sau đó, nhiều nhân viên khác cũng nỗ lực gia nhập câu lạc bộ, bởi vì đối với họ thì chỉ riêng việc có tên trong câu lạc bộ đã là một phần thưởng cao quý. Vô hình chung, “Câu lạc bộ các siêu sao” của John đã khích lệ tinh thần làm việc của các nhân viên. John cho biết: “Tinh thần làm việc của nhân viên quyết định sự thành công của mỗi công ty. Để có được một đội ngũ nhân viên năng động, làm việc hết mình, thì mỗi công ty ngoài đòi hỏi phải có chính sách đãi ngộ hợp lý, còn cần có những biện pháp động viên khả năng của các nhân viên. Và tôi lập ra “Câu lạc bộ các siêu sao” là để hiện thực hóa mục đích đó. Có lẽ lúc đầu nhiều người chưa tin tưởng lắm vào hiệu quả của câu lạc bộ, nhưng rồi thời gian và kết quả làm việc của các nhân viên đã chứng minh cách làm của tôi là hoàn toàn đúng”.

#### *Nghệ thuật động viên bằng lương*

Tại mỗi công ty, dù ở vị trí công việc nào đi nữa, nếu lãnh đạo “đo” được trình độ nhân viên để động viên và thưởng công xứng đáng, thì ai nấy đều sẽ cố gắng để trở thành người giỏi nhất. Và cách trả lương hợp lý luôn giúp cho các công ty khích lệ và bù đắp thỏa đáng năng lực mà nhân viên bỏ ra để thực hiện nhiệm vụ.

Lý thuyết là vậy, nhưng thực hiện điều này lại không dễ chút nào. Trên thực tế, một phi công có giá trị cao hơn một tiếp viên, một quản trị cấp cao một khách sạn có giá trị cao hơn một người phục vụ, nhưng một nhân viên phục vụ xuất sắc vẫn có giá trị hơn một nhà quản trị tầm thường. Vì vậy, phải thiết lập một hệ thống tính lương hợp lý để đánh giá đúng và đủ hiệu quả làm việc của mỗi nhân viên trong công ty. *Mức lương cao nhất của một vị trí công việc thấp hơn phải cao hơn mức lương thấp nhất của vị trí cao hơn.*

Lấy ví dụ tại công ty Meirril Lynch, Mỹ. Ở đây, mức lương cao nhất cho một tư vấn tài chính là 500.000 USD/năm, ngược lại, mức lương thấp nhất cho một giám đốc chi nhánh là 150.000 USD/năm. Điều này được hiểu như sau: nếu bạn là một chuyên gia tư vấn giỏi và muốn chuyển sang vai trò quản trị, bạn có thể đổi mắt với nguy cơ bị giảm 70% lương, nhưng nếu bạn giỏi về quản trị, mức lương cao nhất cho vị trí này rất có thể lên đến hàng triệu USD. Hãng Walt Disney cũng có hệ thống lương tương tự: một người phục vụ xuất sắc trong nhà hàng của Walt Disney có lương tối đa là 60.000 USD/năm, nhưng nếu chọn lĩnh vực quản trị, lương khởi điểm là 25.000 USD/năm. Hay Stryker, tập đoàn sản xuất thiết bị y tế có doanh thu trung bình 2 tỷ USD/năm, đặt ra mức lương cho nhân viên bán hàng từ 40.000 đến 250.000 USD/năm, nhưng mức cao nhất cho chức vụ quản trị chỉ là 150.000 USD/năm. Tại sao Stryker lại áp dụng cách tính này? Họ đánh giá cao những nhân viên bán hàng giỏi và muốn đội ngũ này ngày càng đông thêm để lôi kéo khách hàng. Họ cũng muốn nhân viên phải suy nghĩ chín chắn khi bước vào vị trí quản trị. Với phương pháp này, doanh số và lợi nhuận của Stryker liên tục tăng trong 20 năm qua.

Ở Mỹ, các công ty quản trị theo phương pháp truyền thống cũng bắt đầu thử nghiệm hệ thống trả lương nêu trên. Đặc điểm nổi bật trong cách tính lương này là đề cao sự xuất sắc cá nhân. Cũng giống như trong thể thao chuyên nghiệp, dù ở vị trí nào

đi nữa, một nhân viên thực sự có năng lực vẫn luôn được công ty động viên bằng cách trả lương nhiều hơn so với các đồng nghiệp “tầm tầm bậc trung”.

Từ trước đến nay, đã có ông chủ nào cũng tự ra đặt câu hỏi :“Liệu mình đã có một đội ngũ nhân viên thật sự hoàn hảo hay chưa ?”. Và có thể đa số câu trả lời vẫn là chưa. Vậy đâu là nguyên nhân ? Rất có thể vì các nhân viên chưa thật sự hết mình với công việc, chưa coi công ty như chính gia đình của mình. Nếu bạn là một trong số những ông chủ như vậy, bạn hãy thử cố gắng động viên và khích lệ nhân viên hơn nữa xem sao.

#### Câu hỏi ôn tập và thảo luận :

1. Qua các câu chuyện kể trên mà các nhà quản trị đã dùng để động viên và khích lệ nhân viên, bạn rút ra được bài học gì ?
2. Từ những câu chuyện ở trên, hãy chứng minh nhận định :“Tạo được môi trường tích cực, có động lực làm việc không nhất thiết phải xây dựng các chế độ đãi ngộ tôn kính và phức tạp.”
3. \* Hiệu quả kinh doanh bán hàng chỉ thực sự hiệu quả nếu tạo ra và xây dựng các kỹ năng quản trị và một môi trường văn hóa công ty nhằm tăng giá trị và sự hài lòng cho đội ngũ nhân viên bán hàng. Từ những câu chuyện ở trên, hãy chứng minh nhận định này.
4. \* Theo bạn, làm thế nào để nhân viên coi công ty như gia đình của mình và coi các kế hoạch kinh doanh của công ty như công việc của chính mình ? Với cương vị giám đốc bán hàng, bạn cần biết cách động viên và khích lệ nhân viên sao cho hiệu quả nhất.
5. \* “Một nhà quản trị tốt phải là người luôn có thái độ đúng mực và biết cách động viên cấp dưới bằng những lời khen ngợi, hoan nghênh trung thực và lịch sự, chứ không chỉ trích hay phàn nàn. Một nhà quản trị tốt luôn thể hiện mối quan tâm thực sự đến người khác bằng việc tạo cho nhân viên cảm giác chính họ mới là người quan trọng.” Hãy giải thích nhận định này.
6. \* Theo bạn, làm thế nào để tạo ra những siêu sao trong công ty như John Makerte đã làm với chương trình “Câu lạc bộ các siêu sao”. Cùng với một nhóm sinh viên cùng đóng vai là giám đốc bán hàng, hãy trình bày cách thức của nhóm bạn.
7. Nêu nhận xét của bạn về các bí quyết khích lệ nhân viên của ông vua thép Andrew Carnegie.
8. “Để có được một đội ngũ nhân viên năng động, làm việc hết mình, thì mỗi công ty ngoài đòi hỏi phải có chính sách đãi ngộ hợp lý, còn cần có những biện pháp động viên khả năng của các nhân viên.” Hãy chứng minh nhận định này.
9. Thế nào là nghệ thuật động viên bằng lương ? Dựa vào nội dung tình huống hãy giải thích chi tiết :“Mức lương cao nhất của một vị trí công việc thấp hơn phải cao hơn mức lương thấp nhất của vị trí cao hơn.”

### Tình huống 2 : Điều gì tạo nên động cơ làm việc cho nhân viên ?

Theo một cuộc điều tra gần đây do Jobsite, một trang web về lao động và việc làm của Anh, thực hiện, thì có đến 70% nhân viên nói rằng họ nhận được sự động viên của lãnh đạo ít hơn trước đây, 80% tin rằng, nếu họ muốn, họ có thể làm việc tốt hơn rất nhiều và 50% người lao động thừa nhận rằng họ chỉ làm việc vừa đủ để không bị sa thải. Bạn có muốn tình trạng này diễn ra tại công ty của mình không ?

Đã có bao giờ chúng ta thử tìm hiểu xem liệu có ai trong công ty của ta luôn hoạt động tích cực, thực thi công việc với hiệu quả cao và lòng nhiệt tình của anh ta nhiều hơn của tất cả những nhân viên khác cộng lại ? Có lẽ người đó chính là bạn ! Bạn đã từng tự hỏi tại sao người khác không có động cơ làm việc như bạn chưa ? Xét cho cùng, bạn không hề yêu cầu họ đi làm sớm 2 giờ hay về muộn hơn 2 giờ, mà tất cả những gì bạn muốn ở họ làm là cung cấp thêm dịch vụ cho khách hàng, mỉm cười với khách hàng thay vì cau có và đừng kêu ca quá nhiều. Bạn không hiểu tại sao bạn dành cho nhân viên chế độ đãi ngộ lý tưởng với bảo hiểm y tế, chính sách nghỉ hưu, nghỉ phép hàng năm..., mà họ vẫn chỉ làm việc cầm chừng.

Như thế, ta phát hiện ra rằng các chế độ phúc lợi, thậm chí cả biện pháp tăng lương, cũng không phải là những yếu tố tạo động lực làm việc có hiệu quả đối với nhân viên bán hàng. Tất cả những điều đó (phúc lợi, nghỉ phép, lương bổng...) chỉ là sợi dây xích để giữ chân nhân viên chứ không phải là động cơ thúc đẩy họ làm việc tốt hơn (các công ty thường sử dụng những phúc lợi này để thu hút những nhân viên tài năng, vì thế nhân viên càng quan trọng đối với công ty thì chế độ phúc lợi dành cho họ càng trở nên hậu hĩnh). Ngay cả những biện pháp "lên giây cót tinh thần" nhỏ nhò như cho phép nhân viên tự do sử dụng xe của công ty vào những ngày cuối tuần hay thiết đãi nhân viên bánh pizza vào mỗi chiều thứ sáu cũng không thể tạo ra động lực làm việc cho nhân viên. Những biện pháp này chỉ có tác dụng làm cho nhân viên cảm thấy phần nào hài lòng về nơi họ làm việc mà thôi.

Những cách thức trên đây không làm tăng động cơ làm việc của nhân viên, bởi vì chúng không trực tiếp gắn liền với việc gia tăng hiệu quả hoạt động. Một nhân viên có tinh thần tốt chưa hẳn là một nhân viên có động lực làm việc tốt. Chẳng hạn như, một nhân viên dành một hoặc hai giờ mỗi ngày cho các công tác xã hội có thể có tinh thần rất tốt, nhưng lại có mức năng suất làm việc thấp nhất so với bất kỳ nhân viên nào trong cùng bộ phận.

Nếu vậy thì cái gì sẽ tạo ra động cơ làm việc cho nhân viên ? Trước khi trả lời câu hỏi đó, ta hãy trả lời câu hỏi sau đây : Để tạo động cơ thúc đẩy nhân viên làm việc, ta sẽ thay đổi bản thân nhân viên hay bộ phận nơi nhân viên làm việc ?

*Nhân viên nói chung có động cơ làm việc một cách tự nhiên.* Động cơ này bắt nguồn từ một thực tế là mọi người đều mong muốn được khẳng định bản thân, được thành đạt, được tự chủ và có thẩm quyền đối với công việc của mình, cũng như muốn có thu nhập đảm bảo cuộc sống cá nhân sung túc. Tất cả những gì mà bạn cần làm là khai thác khả năng bẩm sinh của họ, điều mà bạn có thể thực hiện dễ dàng mà không

tốn một xu nào. Bước đầu tiên là bạn phải loại trừ các hoạt động tiêu cực có thể triệt tiêu động cơ làm việc tự nhiên của họ. Bước thứ hai là phát triển những yếu tố thực sự có thể thúc đẩy tất cả nhân viên làm việc. Bằng cách đó, bạn sẽ tận dụng được động cơ thúc đẩy làm việc tự nhiên của nhân viên.

Dưới đây là 10 nhân tố có thể triệt tiêu động cơ làm việc của nhân viên :

- Gây không khí làm việc căng thẳng trong công ty.
- Đặt ra những đòi hỏi không rõ ràng đối với hoạt động của nhân viên.
- Soạn thảo quá nhiều quy định không cần thiết buộc nhân viên thực hiện.
- Yêu cầu nhân viên tham dự những cuộc họp không hiệu quả.
- Làm gia tăng sự đua tranh nội bộ giữa các nhân viên.
- Che giấu những thông tin quan trọng liên quan đến công việc của nhân viên.
- Chỉ trích chứ không góp ý xây dựng.
- Nhân nhượng đối với những cá nhân làm việc không hiệu quả, vì thế những nhân viên làm việc hiệu quả cảm thấy bị lợi dụng.
- Đôi khi không công bằng với các nhân viên.
- Sử dụng lao động chưa phù hợp với trình độ của nhân viên.

Còn dưới đây là ví dụ về các nhân tố có thể tạo động cơ làm việc thật sự giúp nhân viên phát huy khả năng của họ :

- Nếu nhân viên của bạn phải làm một công việc đơn điệu và nhảm chán, bạn hãy tìm cách bổ sung thêm cho họ một chút hài hước và sự đa dạng.
- Cho phép nhân viên tự do chọn lựa cách thực hiện công việc của họ.
- Khuyến khích việc chịu trách nhiệm cá nhân, đồng thời tạo ra các cơ hội thăng tiến trong công ty.
- Đẩy mạnh việc giao lưu và hoạt động đội nhóm.
- Tránh những chỉ trích cá nhân gay gắt.
- Cho phép nhân viên chủ động trong công việc.
- Thiết lập các mục tiêu và nhiệm vụ mang tính thách thức cho tất cả nhân viên.
- Xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá phản ánh được sự tăng hiệu quả hoạt động.

Bằng cách loại ra những yếu tố triệt tiêu động cơ làm việc và thêm vào những yếu tố thúc đẩy động cơ làm việc, bạn sẽ gợi mở được những mong muốn tự nhiên của nhân viên để họ làm việc với động cơ và hiệu quả cao nhất. Và đây là những mong muốn đó :

- Mong muốn hoạt động.
- Mong muốn sở hữu.
- Mong muốn quyền lực.
- Mong muốn khăng định.
- Mong muốn thu nhập đảm bảo cuộc sống sung túc.
- Mong muốn thành đạt.
- Mong muốn được thừa nhận.
- Mong muốn làm được việc có ý nghĩa.

Mọi việc chỉ đơn giản như vậy thôi. Hãy nhớ, bạn đừng cố gắng thay đổi từng cá nhân một, mà hãy thay đổi cả công ty của bạn bằng cách giảm bớt những yếu tố triết lý động cơ làm việc và gia tăng những yếu tố thiên bẩm của nhân viên để họ tự thúc đẩy chính mình.

(Huỳnh Minh Dịch từ Employer-Employee)

**Câu hỏi ôn tập và thảo luận :**

1. Qua các câu chuyện kể trên, theo bạn những điều gì đã tạo nên động lực làm việc cho các nhân viên bán hàng ?
2. Từ tình huống 2 ở trên, hãy chứng minh nhận định :"Tạo được môi trường tích cực, có động lực làm việc không nhất thiết là phải xây dựng các chế độ đai ngô tôn kém và phức tạp."
3. Theo trình bày của tình huống 2 thì "Những cách thức nào là những cách thức không làm tăng động cơ làm việc của nhân viên, bởi vì chúng không trực tiếp gắn liền với việc gia tăng hiệu quả hoạt động ?". Hãy bổ sung thêm những cách thức tương tự và lý giải tại sao chúng không làm gia tăng hiệu quả hoạt động ?
4. Dựa vào nội dung của tình huống 2, hãy giải thích tại sao : "Các chế độ phúc lợi, thậm chí cả biện pháp tăng lương, cũng không phải là những yếu tố tạo động lực làm việc có hiệu quả đối với nhân viên bán hàng ?"
5. Bạn hiểu như thế nào động cơ làm việc một cách tự nhiên của nhân viên bán hàng ? Giải thích theo tình huống và ý kiến riêng của bạn.
6. Hãy trình bày 10 nhân tố có thể triết lý động cơ làm việc của nhân viên. Giải thích và minh họa theo tình huống và ý kiến riêng của bạn.
7. Theo bạn, những mong muốn tự nhiên của nhân viên để họ làm việc với động cơ và hiệu quả cao nhất là những mong muốn nào ? Giải thích và minh họa theo tình huống và ý kiến riêng của bạn.

**Chương  
7**

## Dự báo, lập ngân sách, đánh giá và kiểm soát bán hàng

**Hoàn thành chương này, người đọc có thể :**

- ❶** Hiểu rõ thế nào là dự báo bán hàng và tại sao phải dự báo. Dự báo bán hàng theo thời gian : ngắn hạn, trung hạn, dài hạn.
- ❷** Hiểu được thế nào là hạn ngạch và lập ngân sách bán hàng. Biết các cách tiếp cận dự báo định tính và định lượng.
- ❸** Biết được các phương pháp định tính chủ yếu : phương pháp chuyên gia, phương pháp lực lượng bán hàng, phương pháp Delphi, đặc biệt là phương pháp nghiên cứu thị trường.
- ❹** Biết được các phương pháp định tính chủ yếu : phương pháp chuyên gia, phương pháp lực lượng bán hàng, phương pháp Delphi, đặc biệt là phương pháp nghiên cứu thị trường.
- ❺** Hiểu được cách thu thập thông tin qua thư từ, điện thoại, phỏng vấn cá nhân và phỏng vấn nhóm. Đặc biệt là tận dụng tối đa công cụ Internet để thu thập thông tin từ thị trường mục tiêu.
- ❻** Cách thu thập thông tin hiệu quả, nhanh chóng và tiết kiệm chi phí nhất ngày nay là nghiên cứu thông tin trực tuyến từ Internet.
- ❼** Hiểu được các phương pháp định lượng – nội dung chính của chương này như bình quân di động, bình quân di động có trọng số, san bằng số mũ, san bằng số mũ có điều chỉnh theo xu hướng, hoạch định theo xu hướng (theo thời gian) và hồi quy nhân quả.
- ❽** Biết là giám sát và kiểm soát dự báo bán hàng một cách hiệu quả.
- ❾** Biết đánh giá và kiểm soát nỗ lực bán hàng qua việc xây dựng các chỉ tiêu thực hiện, các tiêu chuẩn đánh giá và cách thức đo lường kết quả hoàn thành thực tế.

## I. Dự báo, hạn ngạch và lập ngân sách bán hàng

### Lý do phải dự báo và dự báo bán hàng

Mỗi ngày, các giám đốc bán hàng đều phải ra các quyết định mà không biết tương lai sẽ xảy ra như thế nào. Giám đốc bán hàng phải đặt hàng tồn kho mà không biết chắc là sẽ bán được bao nhiêu, phải mua thiết bị mới mặc dù không biết được nhu cầu sản phẩm, và đầu tư phát triển không biết trước là sẽ thu được bao nhiêu lợi nhuận sau này. Đối với những điều không chắc chắn như vậy, giám đốc bán hàng phải cố gắng ước đoán một cách tốt nhất điều gì sẽ xảy ra trong tương lai. Ước đoán tốt là mục tiêu chính của dự báo, đặc biệt là đối với dự báo bán hàng. Dự báo là phần thiết yếu trong hoạt động bán hàng, nó cũng là một công cụ quan trọng trong việc ra quyết định chiến lược cũng như chiêu thuật bán hàng.

### Vậy dự báo là gì?

Dự báo nói chung và dự báo bán hàng nói riêng là nghệ thuật và khoa học tiên đoán các sự việc xảy ra trong tương lai. Đó có thể là cách lấy các dữ kiện đã qua để làm kế hoạch cho tương lai nhờ một số mô hình toán học nào đó.

Đoán tương lai; hoặc cũng có thể là sự phối hợp giữa hai điều trên, có nghĩa là dùng mô hình toán học rồi dùng phán xét theo kinh nghiệm của nhà quản trị bán hàng để điều chỉnh lại.

Khi nghiên cứu các kỹ thuật dự báo bán hàng khác nhau trong chương này, các bạn sẽ thấy là ít có phương pháp nào một mình vượt trội cả. Phương pháp này có thể là tốt đối với công ty này dưới một lô điều kiện nào đó, nhưng cũng có thể là một tai họa cho một công ty khác, hoặc ngay đối với các phòng ban khác nhau trong một công ty. Ngoài ra, ta cần nhận thức là các cách dự báo đều có hạn chế cố hữu của nó, ít khi có được sự hoàn hảo. Và để chuẩn bị và giám sát việc dự báo, ta cũng phải mất một số thời giờ và tiền bạc nhất định.

Tuy nhiên, ít có công việc kinh doanh bán hàng nào mà người giám đốc bán hàng lẩn tránh quá trình nghiên cứu thông tin và dự báo, để chỉ ngồi không trong chờ

Mỗi ngày, các giám đốc bán hàng đều phải ra các quyết định mà không biết tương lai sẽ xảy ra như thế nào. Đối với những điều không chắc chắn như vậy, giám đốc bán hàng phải cố gắng ước đoán một cách tốt nhất điều gì sẽ xảy ra trong tương lai. Ước đoán tốt là mục tiêu chính của dự báo, đặc biệt là đối với dự báo bán hàng.

Dự báo nói chung hay dự báo bán hàng nói riêng là nghệ thuật và khoa học tiên đoán các sự việc xảy ra trong tương lai. Đó có thể là cách lấy các dữ kiện đã qua để làm kế hoạch cho tương lai nhờ một số mô hình toán học nào đó. Đó có thể là cách dùng chủ quan hay trực giác để tiên

vận may đưa đến trong tương lai. Việc đặt kế hoạch ngắn hạn và dài hạn cho có hiệu quả, phụ thuộc nhiều vào kết quả dự báo về nhu cầu sản phẩm của công ty.

Dự báo bán hàng là hoạt động ước tính doanh thu trong tương lai khi lập kế hoạch chương trình, kế hoạch bán hàng, và marketing cho công ty.

lựa chọn của một công ty về sự phối hợp marketing và bán hàng thực tế. Nếu kế hoạch và phối hợp marketing và bán hàng thay đổi, thì sau đó một dự báo mới cần phải được đưa ra để phản ánh các thay đổi đó. Ở mức độ khu vực, dự báo cũng chia theo sản phẩm và thời gian, nhưng khi khu vực địa lý được xác định, sau đó có thể được dự báo theo từng khách hàng riêng biệt. Khi thực hiện dự báo bán hàng, giám đốc bán hàng phải cân nhắc đến các yếu tố, sự kiện có ảnh hưởng đến nhu cầu, sức mua của khách hàng đối với sản phẩm, dịch vụ của công ty.

*Năng lực thị trường, năng lực bán hàng, doanh số của ngành hàng* là các yếu tố quan trọng trong dự báo bán hàng mà ta xem xét tiếp sau đây.

*Năng lực thị trường* là việc đánh giá về doanh số, khối lượng hàng bán ước tính cao nhất có thể có của một sản phẩm, dịch vụ hoặc dịch vụ công cộng trên thị trường của tất cả các đối thủ cạnh tranh trong một giai đoạn nhất định. Nhiều giả thiết được đưa ra bao gồm các điều kiện kinh tế địa phương và quốc gia và mức độ cạnh tranh. *Năng lực thị trường* cần được quy định theo khu vực lãnh thổ cũng như theo phân loại khách hàng. Ví dụ, thị trường mía nén có dung tích trung bình và lớn đối với các công ty cơ khí dập kim loại ở Hà Nội và các tỉnh phía Bắc trong năm 2016 dự kiến là 110 bộ.

*Năng lực bán hàng* của công ty là doanh số, khối lượng cao nhất mà toàn công ty có thể đạt được trong một giai đoạn nhất định. *Năng lực bán hàng* của công ty có thể bị hạn chế bởi năng lực vận hành, quy mô kinh doanh...

*Năng lực bán hàng* là số lượng cao nhất của *năng lực thị trường* mà một công ty đơn độc có thể hy vọng nhận được từ các nguồn và khả năng có của nó một cách đáng tin cậy. Ví dụ nếu *năng lực thị trường* của nhà hàng Ngon ở Saigon là 26 tỷ đồng trong năm 2016, thì số tiền cao nhất mà nhà hàng Ngon có thể nhận được bị giới hạn bởi các yếu tố như khả năng vận hành của nhà hàng, chất lượng và tiến độ thực hiện.

#### *Doanh số của ngành hàng*

Toàn bộ *năng lực thị trường* yêu cầu trước một khối lượng, bán hàng sẽ tạo ra được dưới các điều kiện lý tưởng, doanh số của ngành hàng là khối lượng hàng bán thực sự của một ngành nhất định ở thị trường cụ thể trong một giai đoạn nhất định. Nếu các giả thuyết về điều kiện khác nhau, như doanh số của ngành hàng sẽ gần giống

**Dự báo bán hàng** là hoạt động ước tính doanh thu trong tương lai khi lập kế hoạch chương trình, kế hoạch bán hàng, và marketing cho công ty. Dự báo được lập ra như một bộ phận của quá trình lập kế hoạch và là cơ

Ba yếu tố quan trọng liên quan mật thiết đến dự báo bán hàng là *năng lực thị trường*, *năng lực bán hàng*, *doanh số* của ngành hàng.

như năng lực thị trường. Ở một số ngành, các dự báo được lập bởi các hãng tư nhân hoặc các hiệp hội công thương. Các dự báo này cũng đưa ra các giả thuyết về các yếu tố như điều kiện kinh tế và lực lượng marketing của ngành.

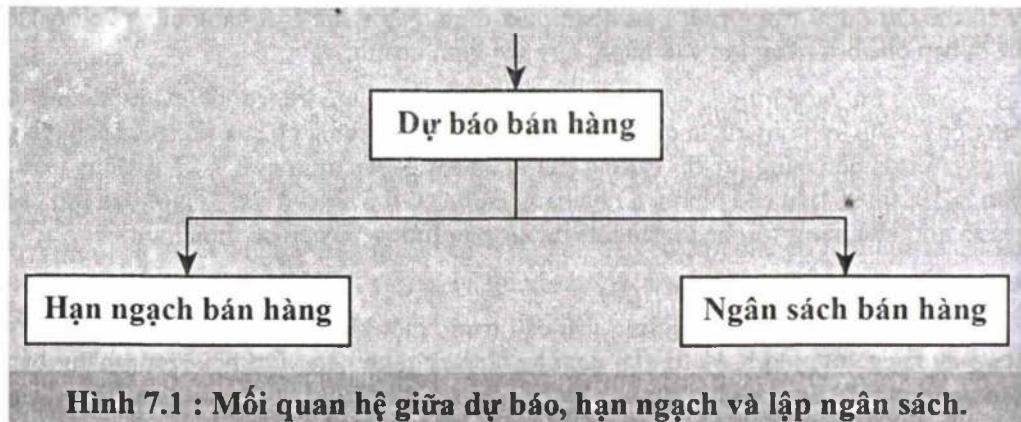
Nói cách khác, **dự báo bán hàng** là hoạt động của giám đốc bán hàng đánh giá doanh số, khối lượng bán ra thị trường trong một giai đoạn nhất định trong tương lai cho từng loại sản phẩm của công ty. Dự báo bán hàng là cơ sở để phát triển hạn ngạch, ngân sách bán hàng, lập kế hoạch nhân sự bán hàng.

Dự báo bán hàng có liên quan mật thiết đến việc xác định hạn ngạch và lập ngân sách bán hàng.

Dự báo bán hàng có liên quan mật thiết đến việc xác định hạn ngạch và lập ngân sách. Dự báo bán hàng, xác định hạn ngạch và lập ngân sách là một quá trình có quan hệ qua lại

trong quản trị bán hàng. Một giám đốc bán hàng có thể lập dự báo về chất lượng và số lượng. Các dự báo là cơ sở của hạn ngạch mà người giám đốc cần phải đạt được. Việc hiểu biết các loại hạn ngạch khác nhau, mục đích và việc xác định chúng là trách nhiệm của người giám đốc bán hàng. Cuối cùng, ngân sách bán hàng phải thống nhất với hạn ngạch bán hàng và các phí tổn định trước. Người giám đốc bán hàng có trách nhiệm một phần về việc lập dự toán ngân sách và có trách nhiệm hoàn toàn về việc theo dõi để nó được hoàn thành.

Dự báo bán hàng có thể là một tài liệu quan trọng nhất của công ty. Bởi vì nhiều thành viên từ các bộ phận chức năng khác của công ty đã dựa vào dự báo bán hàng để lập kế hoạch hoạt động của họ. Thực hiện ngân sách và lên kế hoạch nhân sự, vận hành và kinh doanh, quản trị tài sản và phân phối, v.v... tất cả đều phụ thuộc vào tính chính xác của dự báo bán hàng. Và nổi bật lên là vai trò quan trọng của giám đốc bán hàng. *Thứ nhất*, giám đốc bán hàng thường cung cấp cơ sở dữ kiện cho việc lập một dự báo. *Thứ hai*, các hoạt động từ thuộc cấp của giám đốc bán hàng ở cấp cơ sở trực tiếp tác động đến tính chính xác của bản dự báo chung. **Hình 7.1** tóm tắt một mô hình được đơn giản hóa quan hệ giữa dự báo, hạn ngạch và lập ngân sách.



### Tầm quan trọng của dự báo bán hàng đối với giám đốc bán hàng

Bởi vì cả hai hạn ngạch bán hàng và ngân sách bán hàng là hệ quả trực tiếp của dự báo bán hàng, và giám đốc bán hàng phụ thuộc nhiều vào dự báo bán hàng để phát triển các kế hoạch của công ty trong việc kiểm soát các hoạt động của nhân viên bán hàng. Dự báo cho phép giám đốc lên kế hoạch phân công nhân sự trong khu vực, vì thế khôi lựng bán và mục tiêu lợi nhuận được hoàn thành.

Hạn ngạch bán dành cho mỗi nhân viên bán hàng là quy định pháp lệnh đối với tất cả các nhân viên cũng như với giám đốc để đo lường và đánh giá việc thực hiện. Ngân sách bán hàng quy định số tiền mà người giám đốc của mình nhằm hoàn thành hạn ngạch bán hàng trong một giai đoạn nhất định. Như vậy tính chính xác của dự báo trở thành một yếu tố tâm lý trong hoạt động thành công của người giám đốc bán hàng.

**Hạn ngạch** được thể hiện như một phần hoặc tỷ lệ trong tổng số chỉ tiêu bán hàng của công ty, **được phân bổ** cho một khu vực, nhóm bán hàng, một nhân viên bán hàng... phải thực hiện trong một giai đoạn.

**Hạn ngạch hay chỉ tiêu bán hàng** (*sales quota*) được thể hiện như một phần hoặc tỷ lệ trong tổng số chỉ tiêu bán hàng của công ty, **được phân bổ** cho một khu vực, nhóm bán hàng, một nhân viên bán hàng... phải thực hiện trong một giai đoạn.

nhóm : Hạn ngạch trên cơ sở kết quả và hạn ngạch trên cơ sở hành vi.

#### **Hạn ngạch trên cơ sở kết quả :**

*Lượng bán hàng tương đối* : Một phần trong tổng lượng bán hàng của công ty **được phân bổ** cho một khu vực, có thể dưới hình thức sản lượng hoặc doanh số bán hàng.

*Hạn ngạch trên cơ sở khách hàng* : Một phần trong tổng lượng bán hàng của công ty phải thực hiện đối với một nhóm khách hàng hay một khách hàng. Những hạn ngạch này thường thể hiện mục tiêu của công ty, chẳng hạn tăng số lượng khách hàng với mục tiêu thâm nhập thị trường hay tăng lượng bán cho một khách hàng với mục tiêu tăng sự thâm nhập thị trường.

*Hạn ngạch về tài chính* : Hạn ngạch được xác lập dựa trên các chỉ tiêu tài chính.

**Lợi nhuận** : Hạn ngạch lập ra cho lợi nhuận sau thuế, lợi nhuận trên tài sản sử dụng (ROAM)...

**Lãi gộp** : Hạn ngạch xác định cho tổng lãi gộp, nhằm đảm bảo mức độ lợi nhuận phải đạt được. Loại hạn ngạch này giúp công ty tránh tình trạng nhân viên bán hàng chỉ tập trung bán các sản phẩm dễ bán mà không quan tâm đến những sản phẩm tạo ra lợi nhuận cao.

**Kiểm soát chi phí** : Xác định các giới hạn về chi phí cho nhân viên bán hàng (tiếp khách, đi lại, giải trí...)

### **Hạn ngạch trên cơ sở hoạt động bán hàng :**

Hạn ngạch được lập trên cơ sở các hoạt động cần thiết để tạo ra kết quả bán hàng thường là trong tương lai. Loại hạn ngạch này nhằm đo lường công sức, nỗ lực của nhân viên bán hàng thực hiện.

Các hạn ngạch trên cơ sở hoạt động bán hàng thông thường là :

- Số lần gọi điện thoại, thăm viếng khách hàng chào hàng.
- Số lượng thư chào hàng.
- Số lượng cửa hàng trung bày.

Tỷ lệ thành công chào hàng được tính như sau :

Số lượng bán hàng thành công/số lượng khách hàng tiếp cận.

Số lượng bán hàng thành công/số lượng thư chào hàng.

Lượng hàng bán được/khách hàng.

### **Mục đích lập hạn ngạch :**

Giám đốc bán hàng lập hạn ngạch với ba mục đích chính như sau :

*Kiểm soát* : Giám đốc bán hàng không thể sử dụng thời gian để quan sát, kiểm soát các hoạt động hàng ngày của nhân viên bán hàng. Các hạn ngạch được thiết lập tốt sẽ là các công cụ kiểm soát, hướng dẫn làm việc, tạo cảm hứng cho nhân viên của giám đốc bán hàng.

*Khuyến khích* : Giám đốc bán hàng kết hợp hạn ngạch vào các chương trình thường cho nhân viên bán hàng. Đó là một cách động viên tài chính hiệu quả.

*Đánh giá* : Hạn ngạch được sử dụng để đánh giá thực hiện hiệu quả hay không của nhân viên bán hàng.

### **Cách thức tạo nên chương trình hạn ngạch tốt :**

Các yếu tố chính mà giám đốc bán hàng cần lưu ý khi thiết lập chương trình hạn ngạch là :

*Thích hợp* : Giám đốc bán hàng cần có sự phân tích, đánh giá các số liệu kết quả kinh doanh khoa học, hạn ngạch cần phù hợp với trách nhiệm của nhân viên bán hàng.

*Khả năng thực thi* : Hạn ngạch cao với phần thường tương ứng có tác dụng khuyến khích mạnh đối với nhân viên bán hàng. Nhưng nếu hạn ngạch quá xa khả năng có thể thực hiện được, không khả thi sẽ đưa đến việc nhân viên bán hàng không quan tâm hoặc gian lận trong việc thực hiện.

*Dễ hiểu* : Nguyên tắc KISS ("giữ cho đơn giản") là cần thiết cho việc thiết lập hạn ngạch. Các hạn ngạch quá phức tạp không có khả năng lôi cuốn đối với nhân viên bán hàng.

**Đầy đủ :** Các tiêu chuẩn hướng dẫn, kiểm soát, đánh giá. Yếu tố này phản ánh tính quan trọng của các tiêu chuẩn đề ra.

**Có sự tham gia của nhân viên bán hàng :** Cần có sự tham gia ý kiến của nhân viên bán hàng trong việc thiết lập các hạn ngạch, điều này sẽ tăng mức độ cam kết của họ trong việc thực hiện, đạt được mục tiêu hạn ngạch.

### Lập ngân sách bán hàng

Ngân sách bán hàng là một bản liệt kê các yếu tố chi phí theo chức năng có liên quan đến bán hàng cá nhân ở một vùng lãnh thổ hoặc vùng hoạt động.

“Ngân sách bán hàng là một bản liệt kê các yếu tố chi phí theo chức năng có liên quan đến bán hàng cá nhân ở một vùng lãnh thổ hoặc vùng hoạt động”.

Trong nghĩa hẹp, ngân sách bán hàng là một bản liệt kê các yếu tố chi phí theo chức năng có liên quan tới bán hàng cá nhân trong một vùng lãnh thổ hoặc trong phạm vi trách nhiệm hoạt động. Một ngân sách thường xác định một hạn mức bằng tiền mà giám đốc bán hàng, đại diện bán hàng có thể chi phí theo các hạng mục như tiền lương nhân viên bán hàng, giao tiếp khách hàng, chi hoa hồng bán hàng, quà tặng khách hàng, chi phí đi lại khuyến mãi và quảng cáo... Có thể nói chi phí bán hàng là chi phí phát sinh trong quá trình bán hàng hay là chi phí để bán được hàng.

Ngân sách thường xác định hạn mức bằng tiền của giám đốc bán hàng hoặc nhân viên bán hàng có thể chi phí nhằm đảm bảo hoàn thành hạn ngạch bán hàng trong một giai đoạn nhất định. Ngân sách bán hàng có thể được công ty hoặc giám đốc bán hàng xây dựng. Người giám đốc bán hàng có trách nhiệm trong chừng mực nhất định phải giảm thiểu các khoản chi phí bán hàng.

Giám đốc bán hàng cần phải thường xuyên làm việc với ngân sách đã được dự toán cho các bộ phận. Giám đốc bán hàng phải đánh giá các chi phí của các đại diện bán hàng, cân đối lợi nhuận dự kiến với các quỹ bán hàng sẵn có theo các khoản mục trong ngân sách. Sau đây chúng ta chỉ giới hạn xem xét các phương pháp lập ngân sách xúc tiến bán hàng chứ không đề cập phạm vi rộng hơn là ngân sách bán hàng.

### Thiết lập ngân sách xúc tiến bán hàng

Một trong những quyết định khó khăn nhất đối với giám đốc bán hàng là chi tiêu bao nhiêu cho hoạt động xúc tiến bán hàng. Ông trùm cửa hàng bách hóa John Wanamaker từng nói : “Tôi biết rằng phân nửa số chương trình quảng cáo của tôi là lãng phí, nhưng tôi không biết được đó là nửa nào. Tôi đã chi 2 triệu đô-la cho quảng cáo, mà tôi không biết được chừng đó mới chi dù một nửa chỗ cần thiết hay đã nhiều gấp đôi chỗ cần thiết.” Vì vậy, không có gì đáng ngạc nhiên khi mức chi tiêu cho hoạt động xúc tiến của các ngành, các công ty chênh lệch nhau rất nhiều. Chi phí xúc tiến có thể là 10-12% doanh thu bán hàng đối với hàng hóa tiêu dùng đóng gói, 14% đối với mỹ phẩm, và chi 1% đối với máy móc công nghiệp. Trong cùng một ngành thì lại có công ty chi nhiều, công ty chi ít.

Làm thế nào để một công ty xác định được ngân sách cho xúc tiến ? Ở đây, chúng ta sẽ nghiên cứu 4 phương pháp được sử dụng phổ biến để thiết lập ngân sách cho xúc tiến bán hàng : phương pháp trong khả năng chi trả, phương pháp tỷ lệ phần trăm doanh thu, phương pháp cân bằng cạnh tranh - ngang giá, và phương pháp mục tiêu - nhiệm vụ.

**Bảng 7.1 : Chi phí bán hàng.**

<b>KHOẢN CHI</b>	<b>SỐ TIỀN (triệu đồng)</b>	<b>Chi phí Doanh số</b>
<b>A. LƯƠNG, CHI PHÍ PHÒNG BÁN HÀNG (1)</b>	<b>568</b>	
Lương nhân viên bán hàng	360	
Điện thoại, fax	96	
VPP, khác	12	
Công tác phí	60	
Khác	40	
<b>B. QUẢNG CÁO &amp; KHUYẾN MÃI (2)</b>		
<b>B1. QUẢNG CÁO</b>	<b>680</b>	<b>5%</b>
QUẢNG CÁO TẠI CỬA HÀNG		
Bảng hiệu tại cửa hàng	80	
Kệ mẫu trưng bày	100	
Poster quảng cáo tại cửa hàng	40	
QUẢNG CÁO		
QUẢNG CÁO - BÁO	150	
TVC	100	
Game shows	50	
PANO NGOÀI TRỜI		
CATALOGUE	40	
QUÀ TẶNG KHUYẾN MÃI	40	
THAM GIA HỘI CHỢ	40	
HỘI NGHỊ KHÁCH HÀNG	40	
<b>B2. KHUYẾN MÃI BÁN HÀNG (3)</b>	<b>800</b>	<b>5%</b>
<b>TỔNG CHI PHÍ = (1) + (2) + (3)</b>	<b>2.048</b>	<b>14%</b>
<b>C. DOANH THU</b>	<b>15.000</b>	<b>100%</b>

**Phương pháp trong khả năng chi trả**

Một số công ty sử dụng phương pháp trong khả năng chi trả : Họ dự trù ngân

sách xúc tiến ở mức mà họ cho rằng công ty đủ khả năng chi trả. Đây thường là những công ty nhỏ, lý do là vì họ không thể “vung tay quá trán” chi cho quảng cáo nhiều hơn số tiền đang có. Họ lấy tổng doanh thu trừ đi chi phí hoạt động và vốn đầu tư cơ bản, sau đó dành một phần trong số tiền còn lại cho xúc tiến.

Tuy nhiên, phương pháp dự trù ngân sách này lại hoàn toàn bỏ qua ảnh hưởng của xúc tiến lên doanh thu bán hàng. Nó có xu hướng đặt vấn đề xúc tiến xuống sau cùng trong số các ưu tiên chi tiêu, ngay cả khi quảng cáo rất quan trọng đối với thành công của công ty đi chăng nữa. Áp dụng phương pháp này thì ngân sách xúc tiến hàng năm sẽ không chắc chắn, khiến cho việc lên kế hoạch linh hoạt cho thị trường gặp khó khăn. Phương pháp trong khả năng chi tiêu thường dẫn đến tình trạng chi tiêu không đủ mức cần thiết, mặc dù cũng có trường hợp nó dẫn đến việc chi tiêu quá tay.

### **Phương pháp tỷ lệ phần trăm doanh thu**

Một số công ty khác sử dụng phương pháp tỷ lệ phần trăm doanh thu, dự trù ngân sách xúc tiến bằng một tỷ lệ nhất định trên doanh thu dự kiến hoặc doanh thu hiện tại. Họ cũng có thể xác định ngân sách bằng một tỷ lệ nhất định trên giá bán của một đơn vị sản phẩm. Phương pháp tỷ lệ phần trăm doanh thu rất đơn giản và giúp ban giám đốc bán hàng suy nghĩ về mối quan hệ giữa chi phí xúc tiến, giá bán và lợi nhuận trên một đơn vị sản phẩm.

Tuy nhiên, mặc dù có những lợi thế như trên nhưng các công ty lại có rất ít lý do để sử dụng phương pháp tỷ lệ phần trăm doanh thu này. Sai lầm ở đây là nó xem doanh thu bán hàng như nguyên nhân chứ không phải kết quả của xúc tiến. Mặc dù các nghiên cứu đã tìm thấy mối tương quan dương giữa chi tiêu cho xúc tiến và sức mạnh nhãn hiệu, nhưng mối quan hệ này thường là hệ quả và nguyên nhân, chứ không phải nguyên nhân và hệ quả. Nhãn hiệu mạnh hơn với doanh thu bán hàng cao hơn sẽ cho phép công ty chi mạnh tay nhất cho quảng cáo.

Như vậy, ngân sách theo tỷ lệ phần trăm doanh thu là dựa trên sự sẵn có của nguồn vốn chứ không dựa vào cơ hội. Có khả năng nó sẽ ngăn cản những khoản chi cần thiết để xốc lại doanh thu bán hàng đang trên đà giảm sút. Bởi vì ngân sách thay đổi theo doanh thu từng năm nên cũng khó có lập kế hoạch dài hạn. Cuối cùng, phương pháp này không cung cấp bất kỳ cơ sở khoa học nào cho việc lựa chọn một tỷ lệ phần trăm cụ thể, ngoại trừ những gì đã làm được trong quá khứ hoặc những gì đối thủ cạnh tranh đang làm.

### **Phương pháp cân bằng cạnh tranh**

Phương pháp thứ ba là phương pháp ngang bằng cạnh tranh, tức là dự trù ngân sách xúc tiến của công ty sao cho tương xứng với đối thủ cạnh tranh. Họ giám sát hoạt động quảng cáo của đối thủ cạnh tranh, hoặc thu thập dữ liệu ước tính về mức chi tiêu xúc tiến trong ngành từ các ấn phẩm hoặc phòng thương mại rồi dự trù ngân sách của mình dựa trên mức bình quân ngành.

Có hai lập luận ủng hộ phương pháp này. *Thứ nhất*, ngân sách của các đối thủ cạnh tranh đại diện cho trí tuệ tập thể của ngành. *Thứ hai*, chi tiêu giống đối thủ cạnh

tranh sẽ góp phần ngăn chặn cuộc chiến xúc tiến. Thật không may, chẳng có lập luận nào hợp lý. Không có căn cứ nào để tin rằng đối thủ cạnh tranh biết rõ hơn bạn về việc một công ty nên chi bao nhiêu cho xúc tiến. Các công ty vô cùng khác nhau và mỗi công ty lại có nhu cầu xúc tiến riêng. Cuối cùng, không có bằng chứng nào chứng tỏ rằng ngân sách ngang nhau thì ngăn chặn được các cuộc chiến xúc tiến.

### **Phương pháp mục tiêu - nhiệm vụ**

Phương pháp hợp lý nhất là phương pháp mục tiêu - nhiệm vụ, theo đó công ty dự trù ngân sách xúc tiến dựa trên những gì họ muốn thực hiện. Phương pháp này đòi hỏi (1) đặt ra mục tiêu quảng cáo cụ thể, (2) xác định nhiệm vụ cần hoàn thành để đạt được những mục tiêu đó, và (3) ước tính chi phí thực hiện những nhiệm vụ này. Tổng chi phí sẽ là ngân sách quảng cáo hay xúc tiến bán hàng dự kiến.

Ưu điểm của phương pháp mục tiêu - nhiệm vụ là nó buộc ban giám đốc bán hàng phải giải thích rõ ràng những suy đoán của mình về mối quan hệ giữa mức chi tiêu cho xúc tiến và kết quả xúc tiến thu được. Nhưng nó cũng là phương pháp khó sử dụng nhất. Thông thường, rất khó tìm ra những nhiệm vụ cụ thể để đạt mục tiêu đã định. Ví dụ, giả sử Sony Việt Nam muốn có mức nhận thức 95% cho mẫu máy quay mới nhất trong 6 tháng ra mắt. Sony nên sử dụng thông điệp quảng cáo nào, lịch trình truyền thông ra sao để đạt được mục tiêu đặt ra ? Những thông điệp và lịch trình này sẽ tiêu tốn bao nhiêu ? Ban giám đốc của Sony phải đặt ra những câu hỏi như vậy, mặc dù chúng rất khó trả lời.

### **Dự báo bán hàng theo thời gian**

Người ta phân chia các dự báo bán hàng theo thời gian ra làm ba loại, cả ba loại này đều cần thiết cho nhà quản trị bán hàng, đó là :

**1. Dự báo ngắn hạn :** Khoảng thời gian dự báo có thể đến một năm, nhưng thường là ít hơn ba tháng. Loại dự báo này được dùng trong kế hoạch mua hàng, điều độ công việc, cân bằng nhân lực, phân chia công việc và cân bằng vận hành.

**2. Dự báo trung hạn :** Khoảng thời gian trong dự báo trung hạn thường từ ba tháng đến ba năm. Nó cần cho việc đặt kế hoạch bán hàng, kế hoạch vận hành và dự thảo ngân sách, kế hoạch tiền mặt và phân tích nhiều kế hoạch vận hành khác.

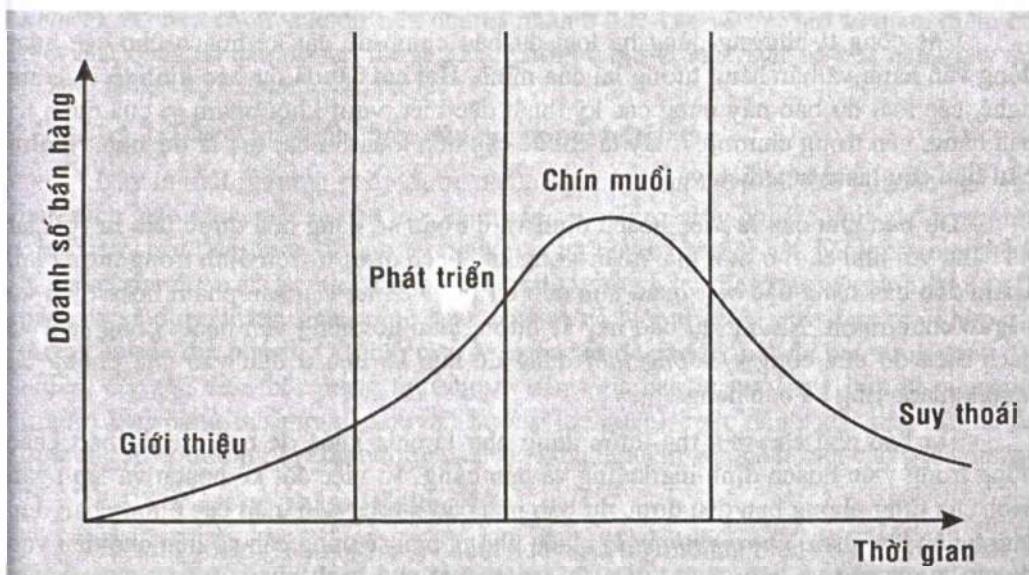
**3. Dự báo dài hạn :** Thường là cho khoảng thời gian trong ba năm hoặc hơn. Dự báo dài hạn dùng để làm kế hoạch cho sản phẩm mới, các tiêu dùng chủ yếu, xác định vị trí hoặc mở rộng công ty và nghiên cứu phát triển.

Dự báo trung hạn và dài hạn có ba đặc trưng khác với dự báo ngắn hạn, *thứ nhất* là dự báo trung hạn và dài hạn phải giải quyết nhiều vấn đề có tính toàn diện và yểm trợ cho các quyết định quản trị thuộc về hoạch định kế hoạch và sản phẩm cho việc vận hành, bán hàng và quá trình công nghệ. *Thứ hai* là dự báo ngắn hạn thường dùng nhiều loại phương pháp luận hơn là dự báo dài hạn. Đối với các dự án ngắn hạn người ta dùng phổ biến các kỹ thuật toán học như bình quân di động, san bằng số mũ và ngoại suy theo xu hướng. *Nói rộng ra*, các phương pháp ít định lượng được dùng

đề tiên đoán các vấn đề như có cần đưa một sản phẩm mới nào đó vào danh sách các chủng loại mặt hàng của công ty hay không. *Và thứ ba là*, như bạn có thể đoán trước, dự báo ngắn hạn có khuynh hướng chính xác hơn dự báo dài hạn. Các yếu tố ảnh hưởng đến nhu cầu thay đổi hàng ngày, nếu kéo dài thời gian dự báo ra thì có khả năng giảm độ chính xác dự báo, cho nên *tất nhiên là* ta cần phải cập nhật dự báo thường xuyên để giữ được giá trị và tính toàn vẹn của nó. Cứ sau mỗi giai đoạn bán hàng, ta phải duyệt và sửa lại bảng dự báo bán hàng.

### **Ảnh hưởng của chu kỳ sống sản phẩm**

Một yếu tố khác khiến ta phải chú ý đến khi triển khai dự báo bán hàng, nhất là dự báo trong thời gian dài, đó là chu kỳ sống của sản phẩm. Ta không thể nào bán sản phẩm và dịch vụ với một mức độ không đổi trong suốt thời gian sống của nó. Phần lớn các sản phẩm thành công đều phải trải qua bốn giai đoạn như ở **Hình 7.2**.



**Hình 7.2 : Chu kỳ sống của sản phẩm.**

Nếu công ty bán ra được một sản phẩm được khách hàng ưa chuộng, mặt hàng này có thể đạt đến giai đoạn phát triển nhanh. Ở điểm này ta có thể đoán chắc là các đối thủ cạnh tranh của ta thế nào cũng cố giành một phần thị trường. Điều đó sẽ làm chậm lại sự phát triển và đẩy sản phẩm mau đến trạng thái trưởng thành và ổn định. Nhưng không có sản phẩm nào sống mãi mãi; cuối cùng là nhu cầu sẽ giảm dần và đời sống của sản phẩm cũng có lúc từ từ kết thúc.

Những sản phẩm nằm trong giai đoạn một và hai của chu kỳ sống của nó cần được dự báo dài hạn hơn là khi chúng đã đạt đến giai đoạn trưởng thành và suy thoái.

Dự báo rất cần thiết khi đặt nhiều kế hoạch với các mức độ khác nhau về nhân lực, về tồn kho và về công suất nhà máy, khi sản phẩm đi từ giai đoạn đầu đến giai đoạn cuối.

Loại và lượng dữ liệu có thể có ở mỗi giai đoạn cũng có ảnh hưởng đến phương pháp được chọn để dự báo. Vì trong giai đoạn đầu giới thiệu có rất ít hoặc hầu như không có sẵn dữ liệu nên người ta đành dùng dự báo định tính bằng kết quả nghiên cứu thị trường, bằng phán đoán và bằng cách ngoại suy với các sản phẩm tương tự đang có sẵn ở thị trường. Trong hai giai đoạn tiếp theo thì ta thu được các dữ liệu bán hàng càng ngày càng dồi dào, thì các cách phân tích bằng kỹ thuật thống kê như san bằng số mũ và hồi quy lại càng hữu dụng. Ở giai đoạn suy thoái, ta có rất nhiều dữ liệu, nhưng nó lại không thể giúp ta tiên đoán kiểu suy thoái sẽ xảy ra như thế nào. Ở đây một lần nữa ta lại phải dùng cách đánh giá, khảo sát thị trường, phương pháp ngoại suy đối với các sản phẩm tương tự đã được theo dõi trong những năm qua, nhằm giúp cho việc dự báo trong quản trị bán hàng được thuận lợi.

### Các loại dự báo

Các công ty thường dùng ba loại dự báo chính để đặt kế hoạch cho các hoạt động vận hành và bán hàng tương lai của mình. Hai cái đầu là dự báo kinh tế và công nghệ, các loại dự báo này dùng các kỹ thuật đặc biệt, vượt khơi phạm vi của quản trị bán hàng, nên trong chương 7 này ta chỉ đề cập đến loại thứ ba, tức là **dự báo về nhu cầu tiêu thụ hàng hóa/dịch vụ**.

Dự báo nhu cầu là việc hoạch định và dự báo số hàng hóa được bán ra (giả sử nó bằng với nhu cầu) ở mỗi giai đoạn trong kế hoạch được hoạch định trong tương lai. Giám đốc bán hàng đặc biệt quan tâm đến dự báo về nhu cầu sản phẩm hoặc dịch vụ của tổ chức mình. Những dự báo này sẽ hướng dẫn hệ thống vận hành, công suất và cách điều độ của công ty, đồng thời dùng để làm số liệu ở đầu vào của phòng tài chính, marketing và bán hàng.

Dự báo nhu cầu tiêu thụ được dùng như là chìa khóa để mở các dự báo khác dùng trong việc hoạch định marketing và bán hàng. Vì việc đặt kế hoạch và lập ngân sách của từng phòng ban đều được dự báo nhu cầu hướng dẫn, nên các phòng ban đều phụ thuộc lẫn nhau. *Đương nhiên* là nhiều phòng ban sẽ cung cấp số liệu cho đầu vào để tạo ra dự báo và liên quan với nhau trong suốt quá trình nhằm đưa ra các số liệu cuối cùng.

## II. Các phương pháp dự báo bán hàng

Có hai cách tiếp cận dự báo bán hàng chính, mà cũng là hai con đường để cập đến cách lập mô hình quyết định. Cách thứ nhất là phân tích định lượng, cách thứ hai là phân tích định tính. Dự báo định lượng (được xem là khách quan) là việc dùng các loại mô hình toán học trong việc sử dụng các dữ liệu đã qua và (hay hoặc) các biến số nhân quả để tính dự báo nhu cầu. Còn dự báo định tính (được xem là chủ quan) là sự kết hợp những yếu tố quan trọng như trực giác, kinh nghiệm và sự nhạy cảm của nhà quản trị bán hàng để dự báo. Có lúc thì người ta dùng cách tiếp cận này, có khi thì lại

dùng cách kia, nhưng trong thực tế người ta thường phối hợp cả hai cách, nhằm đưa ra một dự báo hữu hiệu nhất.

### **2.1. Sơ lược qua các phương pháp định tính**

Trong mục này chúng tôi nêu ra bốn phương pháp định tính : 1) lấy ý kiến của bộ phận chuyên gia thuộc ban điều hành, 2) lấy ý kiến hỗn hợp của lực lượng bán hàng, 3) phương pháp Delphi và 4) nghiên cứu thị trường người tiêu dùng.

#### **2.1.1. Lấy ý kiến của bộ phận chuyên gia thuộc ban điều hành**

Trong các cách tiếp cận dự báo cả về định tính lẫn định lượng, phương pháp này được liệt vào loại được sử dụng rộng rãi nhất. *Theo phương pháp này*, một nhóm nhỏ các nhà quản trị cao cấp thường sử dụng tổng hợp các số liệu thống kê phối hợp với các kết quả được đánh giá bởi các ủy viên điều hành về marketing, về kỹ thuật, về tài chính và về vận hành để ra quyết định mà họ cho là kết quả dự báo sẽ phải đúng như vậy. *Tuy nhiên*, các quyết định được nhất trí này không phải là không có thiếu sót. *Thứ nhất là*, dự báo chỉ là các dữ liệu của cá nhân ở đầu vào và *thứ hai là* quan điểm của một nhà quản trị nào đó, có thể là của người có địa vị cao nhất có khả năng gây ảnh hưởng lên cả bộ phận chuyên gia.

#### **2.1.2. Lấy ý kiến hỗn hợp của lực lượng bán hàng**

Đây là một phương pháp được nhiều người dùng, đặc biệt đối với các nhà xuất bản sách giáo khoa và các nhà vận hành các sản phẩm công nghiệp, *bởi vì* đối với nhu cầu của người tiêu dùng thì lực lượng bán hàng biết rõ hơn ai hết. Mỗi một người bán hàng sẽ ước đoán số lượng hàng bán ra trong tương lai ở địa phương mình, những dự báo này sẽ được thẩm định lại để đoán chắc là nó hiện thực, sau đó đem phối hợp ước đoán của các địa phương khác ở tầm cỡ quốc gia để đi đến một dự báo tổng quát. *Tuy nhiên*, các đại diện bán hàng thường ưa đánh giá cao lượng hàng bán ra của mình (người bán hàng thường có khuynh hướng lạc quan) hoặc đánh giá thấp (để dễ đạt định mức) và thường bị ảnh hưởng của các kinh nghiệm gần nhất một cách quá đáng.

#### **2.1.3. Phương pháp Delphi**

Phương pháp Delphi là một nhóm quá trình nhằm thực hiện việc dự báo nhất trí, và thường là dự báo công nghệ. Quá trình này đòi hỏi một nhóm chuyên gia thuộc trong hoặc ngoài tổ chức, viết ra ý kiến của mình đối với các câu hỏi được nêu trước.

Tiến trình được thực hiện như sau :

1. Mỗi chuyên gia được phát một thư yêu cầu trả lời một số câu hỏi được in sẵn để dựa vào đó mà dự báo.
2. Nhân viên dự báo (hay phối hợp viên) tập hợp các câu trả lời, sắp xếp, chọn lọc và tóm tắt lại ý kiến của các chuyên gia.
3. Căn cứ vào bảng tóm tắt dựa vào ý kiến của các chuyên gia, phối hợp viên lại đưa ra một số câu hỏi nữa để các chuyên gia trả lời tiếp.

4. Các câu trả lời viết sẽ được phối hợp viên tập hợp lại và quá trình lại tiếp tục cho đến khi anh ta thỏa mãn với toàn bộ tiên đoán tổng hợp được từ các chuyên gia.

Nguyên tắc cơ bản của kỹ thuật Delphi là dựa trên các ý kiến cá nhân. Nhóm người họp lại để cho ý kiến thường là có kiến thức thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau, thí dụ có hai nhà vật lý, một nhà hóa học, một kỹ sư điện, một kinh tế gia là có thể tạo thành một nhóm. Phối hợp viên phải là người có đủ khả năng để tổng hợp được các phát biểu đa dạng, thuộc nhiều ngành khác nhau và đi đến một tập hợp các vấn đề để dự báo có hệ thống, có kết cấu hàn hoa.

Ưu điểm của phương pháp này là tránh được các liên hệ trực tiếp giữa các cá nhân với nhau. Không có những va chạm giữa người này người nọ hoặc bị ảnh hưởng của một người nào đó có ưu thế trong nhóm. Phương pháp Delphi đã được sử dụng rất có kết quả trong dự báo công nghệ. Thí dụ gần đây người ta đã dùng Delphi để dự báo sự xâm nhập thị trường của năng lượng điện được biến đổi từ năng lượng mặt trời và năng lượng gió vào đầu năm 2016.

#### **2.1.4. Nghiên cứu thị trường người tiêu dùng**

Là phương pháp lấy ý kiến khách hàng hiện tại cũng như khách hàng tiềm năng cho kế hoạch mua hàng trong tương lai của họ. Việc nghiên cứu do phòng bán hàng hoặc nghiên cứu thị trường theo cách làm truyền thống được điều khiển bằng nhiều hình thức như hỏi ý kiến của khách hàng, gửi các câu hỏi theo đường bưu điện, tiếp xúc bằng điện thoại, phỏng vấn cá nhân, hay phỏng vấn nhóm thử nghiệm. Cách tiếp cận này không những có thể giúp ta chuẩn bị dự báo mà cũng còn có thể cải tiến, thiết kế sản phẩm và hoạch định sản phẩm mới.

Chi nói lý thuyết suông thì bạn đọc cũng khó có thể hình dung phải làm như thế nào. Minh họa bằng cách làm trong thực tế<sup>1</sup> của các công ty thì thiết thực hơn.

**Thư từ, điện thoại và phỏng vấn cá nhân.** Các bảng câu hỏi qua thư được dùng để thu thập lượng thông tin lớn với chi phí thấp tính trên mỗi đáp viên. Các đáp viên thường đưa ra câu trả lời trung thực hơn với các câu hỏi riêng tư hơn trên bảng câu hỏi qua thư hơn là trả lời một phỏng vấn viên lạ mặt hoặc qua điện thoại. Bên cạnh đó, người phỏng vấn không dính líu đến những câu trả lời chủ quan của đáp viên. Tuy nhiên, bảng câu hỏi qua thư không linh động lắm; tất cả các đáp viên trả lời câu hỏi giống nhau theo một trình tự nhất định. Khảo sát bằng thư thường mất nhiều thời gian hơn, và tỷ lệ trả lời – số người gửi trả bảng câu hỏi đã hoàn thiện – thường rất thấp. Cuối cùng, nhà dự báo và nghiên cứu thường ít có khả năng kiểm soát được các mẫu câu hỏi bằng thư. Thậm chí với một danh sách địa chỉ chi tiết, rất khó để kiểm soát ai là người đã trả lời câu hỏi. Sự thiếu sót này đã khiến nhiều nhà dự báo và nghiên cứu phải chuyển sang hình thức khảo sát qua thư điện tử và trực tuyến với tốc

<sup>1</sup> Nghiên cứu thị trường là phần thu thập thông tin định tính quan trọng nhất nên chúng tôi phân tích và trình bày thật kỹ lưỡng để bạn đọc thực hành dễ dàng hơn.

độ nhanh hơn và linh động hơn với chi phí thấp hơn.

*Phỏng vấn qua điện thoại* là một trong những phương pháp hữu hiệu nhất trong việc thu thập thông tin nhanh chóng, và có tính linh động cao hơn so với bảng câu hỏi qua thư. Các phỏng vấn viên có thể giải thích những câu hỏi khó, và dựa trên câu trả lời, sẽ bỏ qua một số câu hỏi hoặc khám phá những thứ khác. Tỷ lệ trả lời có vẻ cao hơn so với bảng câu hỏi qua thư, và các phỏng vấn viên có thể gọi điện thoại để nói chuyện với đáp viên theo đặc điểm hoặc thậm chí là theo tên đã được biết trước. *Tuy nhiên*, với phỏng vấn qua điện thoại, chi phí tính trên từng đáp viên cao hơn so với hình thức phỏng vấn qua thư và phỏng vấn trực tuyến. *Ngoài ra*, mọi người không muốn thảo luận các câu hỏi riêng tư với một phỏng vấn viên. Phương pháp này cho thấy thiên kiến của người phỏng vấn - cách họ nói chuyện, đặt câu hỏi, và những sự khác biệt khác có ảnh hưởng đến câu trả lời của đáp viên. *Cuối cùng*, trong thời đại mà ai ai cũng cảnh giác với các cuộc gọi và ứng dụng với những chương trình khuyến mãi, các đáp viên thường gác máy thay vì trả lời người phỏng vấn.

*Phỏng vấn cá nhân* có hai dạng : phỏng vấn cá nhân và phỏng vấn nhóm. Phỏng vấn cá nhân là nói chuyện với mọi người tại nhà hoặc văn phòng riêng của họ, trên đường phố hoặc ở những trung tâm thương mại.

Dạng phỏng vấn này khá linh hoạt. Những người phỏng vấn đã qua đào tạo có thể tiến hành các cuộc phỏng vấn, giải thích các câu hỏi khó, và khám phá những vấn đề mà tình huống đặt ra. Họ có thể cho các chủ đề thấy những sản phẩm, quảng cáo, hoặc các chương trình thực tế khác và quan sát phản ứng cũng như hành động của họ. *Tuy nhiên*, việc phỏng vấn riêng từng người có thể gây tổn kém gấp ba đến bốn lần so với phỏng vấn qua điện thoại.

*Phỏng vấn nhóm* bao gồm việc mời từ sáu đến mười người đến gặp một nhà nghiên cứu (moderator) có kỹ năng để nói chuyện về sản phẩm, dịch vụ hoặc về tổ chức. Người tham gia thường được trả tiền. Nhà nghiên cứu khuyến khích sự thảo luận tự do và thoải mái, kỳ vọng sự tương tác trong nhóm sẽ biểu lộ những cảm xúc và suy nghĩ thực. *Cùng lúc*, nhà nghiên cứu “thử nghiệm” buổi thảo luận - vì vậy mà nó có tên gọi là **phỏng vấn nhóm thử nghiệm (focus group interviewing)**.

Các nhà dự báo và nghiên cứu quan sát thảo luận của nhóm thử nghiệm từ sau một tấm kính một chiều và lưu lại những bình luận bằng hình thức ghi chép hoặc trên phim để nghiên cứu sau đó. *Ngày nay*, các nhà nghiên cứu nhóm thử nghiệm có thể dùng hội đàm qua video và công nghệ thông tin để kết nối với các chuyên gia marketing ở xa với hành động thực của nhóm thử nghiệm. Sử dụng máy quay và hệ thống âm thanh hai chiều, các chuyên gia trong phòng họp ở xa có thể xem, nghe, sử dụng điều khiển từ xa để phóng to những khuôn mặt và cho các kết quả tốt.

Bên cạnh nghiên cứu quan sát, phỏng vấn nhóm thử nghiệm đã trở thành một trong những công cụ nghiên cứu thông tin định tính quan trọng để có thể thu thập thông tin liên quan đến những mong muốn ẩn sâu chưa được khám phá về suy nghĩ và cảm nhận của khách hàng. *Tuy nhiên*, các nghiên cứu nhóm thử nghiệm cũng gặp phải

một số thách thức. Chỉ sử dụng nhóm mẫu nhỏ để giảm thiểu thời gian và chi phí, và như vậy khó có thể thu được kết quả chính xác. *Hơn nữa*, người tiêu dùng trong nhóm thử nghiệm thường không cởi mở và thành thật bày tỏ những cảm nghĩ, hành vi và mối quan tâm thực trước mặt người khác, đặc biệt tại nơi trang trọng.

Để khắc phục những bất cập, các công ty đã tìm cách thiết kế lại các nhóm thử nghiệm. *Ví dụ*, họ tổ chức các nhóm nhỏ người tiêu dùng tương tác trực tiếp và thoải mái với nhà thiết kế sản phẩm mà không có sự hiện diện của nhà nghiên cứu nhóm thử nghiệm. Những nhà nghiên cứu khác đang thay đổi môi trường mà họ hướng dẫn nhóm thử nghiệm. Để giúp người tiêu dùng cảm thấy thoải mái và khơi gợi những câu trả lời đáng tin cậy hơn, họ sử dụng những chương trình có độ thoải mái và phù hợp với sản phẩm đang được nghiên cứu cao hơn.

*Sáng tạo cần có cách làm sáng tạo.* Thí dụ, để tổ chức một buổi tọa đàm cho lớp khán giả học thức tinh hoa cảm nhận về những tinh khúc bất hủ qua thời gian, bạn hãy tổ chức tại các phòng trà có không gian sang trọng, không khí ấm cúng và êm thư. Còn khi là nhà nghiên cứu sản phẩm tẩy lông chân phụ nữ Schick Quattro, bạn hãy tổ chức chương trình tại các quán cà phê bình dân; để những người phụ nữ tham gia có được không gian thân mật, mà mạnh dạn nói ra những điều thầm kín và tế nhị.

Hãy tổ chức cho phụ nữ tham gia tập trung ở một quán cà phê địa phương để nhâm nháp cà phê. Cơ cấu được nới lỏng, và cách bố trí gần gũi giúp phụ nữ cởi mở và chia sẻ những câu chuyện về tẩy lông và làm ẩm da - một chủ đề có thể nhạy cảm trong những môi trường trang trọng. Các chương trình sản phẩm mới này hé lộ rất nhiều mong muốn ẩn sâu của phụ nữ. Qua đó bạn sẽ phát hiện ra rằng, thông điệp của Schick Quattro cho sản phẩm dao cạo dành cho phụ nữ - Quattro với công nghệ bốn lưỡi - nghe sao quá chuyên môn ! Phụ nữ không quan tâm đến công nghệ của một chiếc dao cạo, mà quan tâm đến hiệu quả của việc tẩy. *Vì thế*, bạn cần tái định vị Quattro như là công cụ có lưỡi cạo mềm mại và bền. Và lợi ích bổ sung là người tham gia thích thú với chương trình đến mức họ muôn ngồi nhâm nháp lâu hơn. Họ sẽ trở thành một ban tư vấn cho các chuyên gia bán hàng của Quattro và là "những đại sứ nhãn hiệu" cho các sản phẩm của Quattro. *Do đó*, trong những năm gần đây, nhiều công ty đã từ bỏ các mô hình nghiên cứu và phương pháp tiếp xúc truyền thống, hình thức và có xu hướng số học. Chuyên gia nghiên cứu và dự báo cần lắng nghe người tiêu dùng - hình thức không liên quan đến những hình thức câu hỏi truyền thống.

*Ngày nay*, các nhà dự báo không chỉ thu thập thông tin từ các cách làm truyền thống mà còn biết kết hợp với quan sát khách hàng để giám sát các cuộc đối thoại trực tuyến trên mạng Internet của người tiêu dùng. Sự nhanh chóng, tiện dụng của Twitter, Facebook,... cho phép tạo nên các cuộc thảo luận xung quanh nhãn hiệu với sự tham gia chủ động từ cộng đồng, đồng thời cho phép các nhà dự báo theo dõi phản ứng của dư luận và người sử dụng đối với sản phẩm hay dịch vụ của mình qua các công cụ tuyệt vời là các *dịch vụ kiểm soát*.

*Cụ thể là*, nhờ sự trợ giúp của các *dịch vụ kiểm soát* như Nielsen Online hoặc Radian6, các chuyên gia dễ dàng theo dõi hầu hết các cuộc *đối thoại trực tuyến* của

người tiêu dùng Việt Nam về những gì ưa thích hay ghét bỏ đối với sản phẩm của mình. Pepsi Việt Nam thường xuyên giám sát các đối thoại trực tuyến của khách hàng về những nhãn hiệu của mình bằng cách tìm kiếm những từ khóa trên Twitter, blog, post,... vì thế mà Pepsi có thể hiểu sâu được mong muốn của khách hàng.

*Cách đây không lâu,* cách giao tiếp duy nhất giữa công ty với người tiêu dùng là gửi thư tay. Sau đó là trung tâm chăm sóc khách hàng, thư điện tử, tin nhắn rồi đến blog, Facebook, Twitter,... Hiểu được điều này trang mạng **Saigoncom.vn** thực sự thấu hiểu mong muốn ẩn sâu của khách hàng trong việc tạo dựng giá trị và xây dựng mối quan hệ khách hàng. Nhân viên của trang mạng bán lẻ này **hàng ngày đã** theo dõi bình luận của độc giả về các tựa sách, **đặc biệt là** sách kinh tế chuyên sâu mà giới sinh viên, giảng viên và giới nghiên cứu đang có nhu cầu tìm đọc ngay cả trước khi được phát hành. Nhập sách gì, bán những đầu sách nào, họ đều dựa vào thông tin trên các diễn đàn trực tuyến, nhờ đó mà đáp ứng rất tốt nhu cầu mua sách của độc giả. Bất chấp sự thừa mứa dữ liệu, **Saigoncom.vn** vẫn chọn lọc được thông tin hữu hiệu qua việc theo dõi đối thoại trực tuyến của khách hàng chứ không bị quá tải. Vì thế sau đây chúng tôi dành hẳn một nghiên cứu chuyên sâu trình bày thật đầy đủ cách thu thập thông tin hiệu quả từ Internet.

### **Hộp 7.1 : Nghiên cứu thu thập thông tin trực tuyến.**

**Nghiên cứu thông tin trực tuyến.** Sự phát triển của Internet ảnh hưởng mạnh mẽ đến việc thực hiện các nghiên cứu và dự báo. Các nhà nghiên cứu và dự báo bán hàng thu thập dữ liệu cơ bản thông qua các nghiên cứu trực tuyến : Nghiên cứu qua Internet, hội thảo trực tuyến, thử nghiệm, và nhóm thử nghiệm trực tuyến.

**Nghiên cứu trực tuyến có thể có nhiều dạng.** Một công ty có thể sử dụng web làm phương tiện nghiên cứu, bao gồm một bảng câu hỏi trên trang web của mình và khuyến khích mọi người hoàn tất nó. Công ty có thể sử dụng thư điện tử, liên kết web, hoặc bảng pop-up trên web để mời mọi người trả lời câu hỏi. Công ty cũng có thể tạo ra các hội thảo trực tuyến để cung cấp những phản hồi thường xuyên hoặc tiến hành thảo luận trực tiếp hoặc sử dụng nhóm thử nghiệm trực tuyến.

Bên cạnh các khảo sát, nhà nghiên cứu còn có thể tiến hành thử nghiệm trên web. Họ có thể thử nghiệm bằng nhiều mức giá khác nhau, hoặc các đặc tính sản phẩm trên các trang web khác nhau, hoặc những thời điểm khác nhau để nhận thấy hiệu ứng của những gì nó mang lại. Hoặc họ có thể sắp xếp mô hình mua sắm ảo và sử dụng chúng để kiểm tra các chương trình sản phẩm mới. Cuối cùng, một công ty có thể hiểu được hành vi của các khách hàng trực tuyến bằng cách truy vào những cú nhấp chuột khi họ ghé thăm trang web và chuyển sang trang web khác.

Internet đặc biệt thích hợp với nghiên cứu định lượng - tiến hành nghiên cứu, thu thập dữ liệu và dự báo. Trên 47 triệu người Việt Nam truy cập web, biến nó thành một kênh phong phú để tiếp cận khách hàng ở diện rộng. Khi tỷ lệ trả lời cho nghiên cứu truyền thống giảm xuống và chi phí tăng lên, web nhanh chóng thay thế thư bưu điện và điện thoại để trở thành phương pháp thu thập dữ liệu phổ biến.

Nghiên cứu trên cơ sở web mang lại những thuận lợi thực tế hơn cách tiếp cận bằng điện thoại truyền thống, thư từ và phòng vấn riêng. Ưu điểm rõ ràng nhất là tốc độ nhanh và chi phí thấp. Trong môi trường trực tuyến, nhà nghiên cứu và dự báo bán hàng có thể nhanh chóng và dễ dàng chuyển tải các khảo sát Internet đến hàng nghìn đáp viên cùng một lúc thông qua thư điện tử hoặc bằng cách đăng tải chúng trên các trang web được chọn. Các câu trả lời có thể xuất hiện ngay lập tức, và bởi bản thân các đáp viên đã cung cấp thông tin, nên các nhà nghiên cứu và dự báo có thể trình bày, xem xét và chia sẻ dữ liệu nghiên cứu khi ghé thăm.

Nghiên cứu trực tuyến thường ít tốn kém hơn nghiên cứu truyền thống được tiến hành qua thư, điện thoại hoặc phòng vấn riêng. Sử dụng Internet sẽ loại bỏ được chi phí bưu điện, điện thoại, phòng vấn, và xử lý dữ liệu liên quan đến những cách tiếp cận khác. Kết quả là, khảo sát Internet cắt giảm được 15-20% chi phí so với khảo sát qua thư và 30% chi phí so với khảo sát qua điện thoại. Ngoài ra, kích thước mẫu thử cũng ít ảnh hưởng đến chi phí. Một khi sắp xếp được bảng câu hỏi, sự chênh lệch chi phí giữa 10 đáp viên và 10.000 đáp viên trên web là rất nhỏ.

*Chính vì vậy*, nghiên cứu trực tuyến được xem là khả thi trong tầm với của hầu hết các công ty Việt Nam, dù quy mô lớn hay nhỏ. *Trên thực tế*, với Internet, những gì từng chi thuộc phạm vi của các chuyên gia nghiên cứu hiện đã không còn xa vời với những người sắp trở thành nhà nghiên cứu và dự báo. *Thậm chí*, các nhà nghiên cứu nhỏ lẻ hơn, ít phức tạp hơn cũng có thể sử dụng dịch vụ khảo sát trực tuyến như iPanelonline.com hay InfoQ Việt Nam (<http://www.infoq.vn>) (trang khảo sát trực tuyến có lượng thành viên đăng ký đông nhất tại Việt Nam) để xây dựng, phát hành và chuyển tải các khảo sát cá nhân trong thời gian tính bằng phút.

Ngoài lợi thế về tốc độ và chi phí, khảo sát bằng web cũng mang tính tương tác cao hơn và hấp dẫn hơn, dễ dàng hoàn thành, và an toàn hơn so với những khảo sát qua điện thoại và thư từ truyền thống. Kết quả là chúng tạo ra tỷ lệ trả lời cao hơn. Internet là một phương tiện xuất sắc trong việc tiếp cận những đối tượng khó tiếp cận - những khách hàng tuổi teen, người độc thân, giàu có và có học thức nhưng hay thoái thác. Nó cũng thích hợp cho những bà mẹ và những người bận rộn. Những người này là những điển hình trực tuyến, và họ có thể trả lời trong không gian của riêng mình.

Ngoài việc sử dụng Internet cho các khảo sát định lượng và thu thập dữ liệu, các nhà nghiên cứu và dự báo hiện cũng đang chấp nhận cách tiếp cận nghiên cứu định tính bằng web, như phòng vấn chuyên sâu trực tuyến, nhóm thử nghiệm, blog và mạng xã hội... Internet có thể tạo ra một phương pháp thu thập thông tin về mong muốn ẩn sâu định tính của khách hàng một cách nhanh chóng với chi phí thấp.

Cách tiếp cận nghiên cứu định tính quan trọng nhất dựa trên web là nhóm thử nghiệm trực tuyến. Nhóm thử nghiệm như vậy có nhiều điểm thuận lợi hơn so với nhóm thử nghiệm truyền thống. Người tham gia có thể truy cập từ bất cứ đâu; chỉ cần một chiếc máy tính xách tay và được kết nối web. *Chính vì thế*, Internet hiệu quả trong việc kết nối mọi người từ khắp nơi trên thế giới, đặc biệt là các nhóm người có thu nhập cao không có thời gian rỗi đến trung tâm. *Mặt khác*, nhà nghiên cứu có thể tiến hành và giám sát nhóm thử nghiệm trực tuyến từ mọi nơi, cắt giảm chi phí di chuyển, lưu trú và các tiện nghi khác. *Cuối cùng*, mặc dù nhóm thử nghiệm trực tuyến đòi hỏi sự sắp xếp lịch trình chi tiết hơn, nhưng kết quả thì gần như hiện diện ngay tức thì.

Nhóm thử nghiệm trực tuyến có thể tồn tại ở bất kỳ một dạng thức nào. Phổ biến nhất là phòng chat trực tuyến, trong đó người tham gia và một nhà nghiên cứu ngồi quanh một chiếc bàn ảo và thảo luận. Hoặc là nhà nghiên cứu có thể sắp xếp một bảng thông điệp trực tuyến, theo đó, các đáp viên tương tác với nhau về chủ đề trong vài ngày đến vài tuần. Những người tham gia truy cập hàng ngày và bình luận về chủ đề của nhóm thử nghiệm.

Bất chấp chi phí thấp và tính dễ quản trị, nhóm thử nghiệm trực tuyến có lẽ thiếu đi sự sôi nổi so với những cách tiếp cận cá nhân hơn trong cuộc đời thực. Để giải quyết những nhược điểm này, một số nhà nghiên cứu đang bổ sung chức năng thoại và hình ảnh thực vào nhóm thử nghiệm trực tuyến.

*Ví dụ như*, kênh truyền hình kinh tế tài chính nổi tiếng của Việt Nam FBNC nghiên cứu trực tuyến “đưa sự tiếp xúc của con người vào nghiên cứu trực tuyến” bằng cách tập hợp người tham gia nhóm thử nghiệm trong “phòng nói chuyện ảo” thân thiện với con người. Người tham gia được tuyển mộ sẽ sử dụng phương pháp truyền thống và gửi hình ảnh web để cả hành động có âm thanh lẫn không âm thanh của họ đều được ghi lại. Người tham gia được hướng dẫn qua thư điện tử, gồm một đường dẫn đến phòng nói chuyện trực tuyến kênh FBNC và một số điện thoại hội nghị từ xa miễn phí. Vào thời điểm được hẹn trước, khi họ chọn đường dẫn và gọi điện đến, người tham gia đăng nhập và nhìn thấy phòng nói chuyện kênh FBNC, thực hiện hình ảnh trực tiếp với những người tham gia khác, nói chuyện bằng bàn phím, chia sẻ màn hình hoặc ảnh chiếu, và bảng trắng. Khi cuộc hội thoại của nhóm thử nghiệm đang diễn ra, các câu hỏi và câu trả lời xuất hiện “thực” trong chế độ sinh động như thật. Người tham gia bình luận một cách tự nhiên - nói chuyện, đánh máy, hoặc cả hai. Nhà

nghiên cứu và dự báo có thể “tham dự” vào nhóm thử nghiệm từ bất kỳ đâu, tương tác bằng mắt và tai. Hoặc họ có thể xem lại bản ghi âm sau đó.

Mặc dù việc sử dụng nghiên cứu thông tin trực tuyến đang ngày càng phát triển, nhưng cả nghiên cứu định lượng lẫn định tính dựa trên nền tảng web đều bộc lộ một số nhược điểm. Một vấn đề quan trọng nhất là việc điều khiển người làm mẫu thử. Khi không nhìn thấy đáp viên, việc nhận biết họ thực sự là ai là điều khó khăn. Để giải quyết các vấn đề về mẫu thử và bối cảnh này, nhiều công ty nghiên cứu trực tuyến đã sử dụng các thành viên tự nguyện tham gia và đáp viên.

*Ví dụ như*, InfoQ Việt Nam hay iPanelonline.com cung cấp một danh sách người tiêu dùng Việt Nam và công ty trực tuyến gồm hàng ngàn thuộc tính. Hoặc nhiều công ty giờ đây đang xây dựng mạng xã hội của riêng mình và sử dụng chúng để thu thập dữ liệu về những mong muốn ẩn sâu của khách hàng. Xem ví dụ của Adidas Việt Nam :

Khi phát triển một trang Facebook dành cho khách hàng, Adidas Việt Nam nhanh chóng thu hút hàng triệu người tiêu dùng Việt Nam theo dõi. Bản sao của những trang này hiện diện trên Twitter và Youtube. Nhưng việc giám sát và phân tích các bài viết của hàng triệu thành viên trong cộng đồng trực tuyến lại không hề thực tế, vì thế, gã khổng lồ này đã tạo ra cộng đồng trực tuyến cá nhân của riêng nó có tên gọi Adidas Insider - nơi chỉ mời những người tiêu dùng tích cực nhất từ các trang công cộng của nó tham gia. Thông qua các cuộc hội thoại trực tuyến với và giữa những thành viên của Adidas Insider, các nhà nghiên cứu và dự báo có thể nhanh chóng thu thập những phản hồi thực của người tiêu dùng Việt Nam liên quan đến quan điểm về nhãn hiệu, ý tưởng sản phẩm, và chiến dịch thu thập thông tin. Adidas Insider đang sẵn sàng - thậm chí là nóng lòng – để được truy cập.

Việc kiểm tra các chiến lược và khái niệm bằng nhóm Insider mang lại cho đội ngũ chuyên gia sản phẩm của Adidas VN thông tin về những mong muốn ẩn sâu của khách hàng Việt Nam một cách nhanh chóng và hữu dụng. Chuyên viên sản phẩm cấp cao của Adidas VN cho biết “chúng tôi có thể ướm thử màu sắc cũng như vật liệu và có thể nhận được phản hồi tức thì từ những người yêu mến nhãn hiệu – điều cho phép chúng tôi phát triển và định vị thị trường hiệu quả hơn. Chúng tôi thậm chí còn đưa ra những câu hỏi về các công việc như lời thuyết minh cho đoạn phim và nhận được những phản hồi bất ngờ khiến chúng tôi thay đổi sự sáng tạo.”

Chính vì vậy, trong những năm gần đây, Internet đã trở thành một công cụ quan trọng trong việc tiến hành nghiên cứu và phát triển mong muốn ẩn sâu của khách hàng. Thậm chí hiện nay, các nhà nghiên cứu và dự báo còn vượt ra ngoài khuôn khổ trang web - nơi hiện diện các khảo sát trực tuyến theo cơ cấu, nhóm thử nghiệm, và cộng đồng web. Càng ngày, họ càng lắng nghe và quan sát người tiêu dùng bằng việc đào sâu những nguồn mạch về thông tin khách

hàng tự nguyện có sẵn trên web. Việc này bao gồm các khâu đơn giản như sao chụp các bình luận về địa chỉ nhãn hiệu hoặc mua sản phẩm của công ty như **Saigoncom.vn** hoặc **Peacesoft.solution**; hoặc sử dụng các công cụ phân tích web phức tạp để phân tích chuyên sâu những lời bình và thông điệp của người tiêu dùng trên các blog hoặc mạng xã hội, như Facebook hoặc Twitter. Việc lắng nghe và quan sát người tiêu dùng trực tuyến có thể tạo ra những mong muốn sâu đậm giá trị cho những người tiêu dùng nói hoặc cảm nhận về nhãn hiệu. Như lời của một chuyên gia về thông tin thì “Web biết bạn cần gì”.

## **2.2. Các phương pháp định lượng**

Trong chương này sẽ giới thiệu năm phương pháp dự báo định lượng, đó là :

- |                              |                  |                         |
|------------------------------|------------------|-------------------------|
| 1) Bình quân đơn giản.       | }                | Mô hình chuỗi thời gian |
| 2) Bình quân di động.        |                  |                         |
| 3) San bằng số mũ.           |                  |                         |
| 4) Hoạch định theo xu hướng. |                  |                         |
| 5) Hồi quy tuyến tính.       | Mô hình nhân quả |                         |

### **Mô hình chuỗi<sup>2</sup> thời gian**

Bốn phương pháp đầu được gọi là mô hình chuỗi thời gian. Các phương pháp này tiên đoán dựa trên cơ sở giả thiết tương lai là hàm số của quá khứ. *Nói cách khác*, người ta dựa vào những gì đã xảy ra trong thời gian đã qua và dùng một loạt các dữ liệu đã qua để dự báo. Thí dụ nếu ta muốn tiên đoán số máy chà lúa bán ra trong tuần này, ta dùng số lượng máy chà lúa bán ra được trong tuần vừa rồi để làm dự báo.

### **Mô hình nhân quả**

Hồi quy tuyến tính là một mô hình nhân quả trong đó các biến số hoặc yếu tố nào mà có thể ảnh hưởng đến số lượng được dự báo đều được kết hợp vào trong mô hình. Mô hình nhân quả dùng dự báo số máy chà lúa được bán ra có thể bao gồm các yếu tố như sản lượng thu hoạch vụ mùa năm nay, ngân sách quảng cáo, giá bán của đối thủ cạnh tranh.

## **2.3. Tám bước tiến hành dự báo**

Dù là dùng phương pháp nào để dự báo, thì cũng phải qua tám bước sau :

- 1) Xác định công dụng của dự báo, chúng ta cố gắng để đạt được mục tiêu gì ?

<sup>2</sup> Bạn đọc hãy tìm đọc thêm sách *Thống kê ứng dụng trong kinh doanh và quản lý*, Nguyễn Văn Trãi chủ biên, nhà xuất bản Kinh Tế TPHCM, năm 2015 và sách *Bài tập và bài giải Thống kê ứng dụng trong kinh tế và xã hội*, Hoàng Trọng, Chu Nguyễn Mộng Ngọc, nhà xuất bản Lao Động Xã Hội, năm 2015.

- 2) Chọn lựa những loại hàng cần được dự báo.
- 3) Xác định độ dài thời gian dự báo, nó là ngắn hạn, trung hạn hay dài hạn.
- 4) Chọn mô hình dự báo.
- 5) Tập hợp các số liệu cần thiết để tính dự báo.
- 6) Phê chuẩn mô hình dự báo.
- 7) Tiến hành dự báo.
- 8) Áp dụng kết quả dự báo.

Các bước này trình bày một cách có hệ thống cách thức tiến hành từ lúc bắt đầu tìm hiểu, thiết kế và áp dụng hệ thống dự báo. Nếu hệ thống được sử dụng để dự báo đều đặn trong một thời gian dài, thì các dữ liệu sẽ được thu thập theo một cách thức thường xuyên và việc tính toán dự báo được tiến hành một cách tự động, thường là trên máy vi tính.

### **III. Dự báo theo chuỗi thời gian**

Một chuỗi thời gian dựa trên các điểm dữ liệu xảy ra trong một loạt khoảng thời gian bằng nhau (tuần, tháng, quý v.v...). *Thí dụ như* : số quạt bàn bán ra được hàng tuần của công ty Lidico, hay số tấn thép cán xây dựng bán ra hàng quý của Tổng công ty thép miền Nam (SSU), hay số hộp nấm Linh Chi mà Được Phẩm 24 bán ra được hàng ngày hoặc số tấn gạo của Việt Nam xuất cảng được trong năm ngoái. Dự báo theo chuỗi thời gian là một hàm ý cho ta biết các giá trị dự báo cho tương lai là dựa vào các giá trị đã có trong thời gian qua cùng các biến số khác mà không chú ý gì tới các giá trị tiềm ẩn.

#### **3.1. Phân tích chuỗi thời gian**

Phân tích chuỗi thời gian có nghĩa là chia nhỏ các dữ liệu bán hàng đã qua ra thành các phần rồi thảo kế hoạch sắp tới trước.

Chuỗi thời gian có bốn thành phần đặc trưng : Xu hướng, theo mùa, chu kỳ và biến đổi ngẫu nhiên.

1) *Xu hướng* (T, viết tắt của chữ “Trend”) là chuyển động lên xuống từ từ của các dữ liệu trong suốt một thời gian.

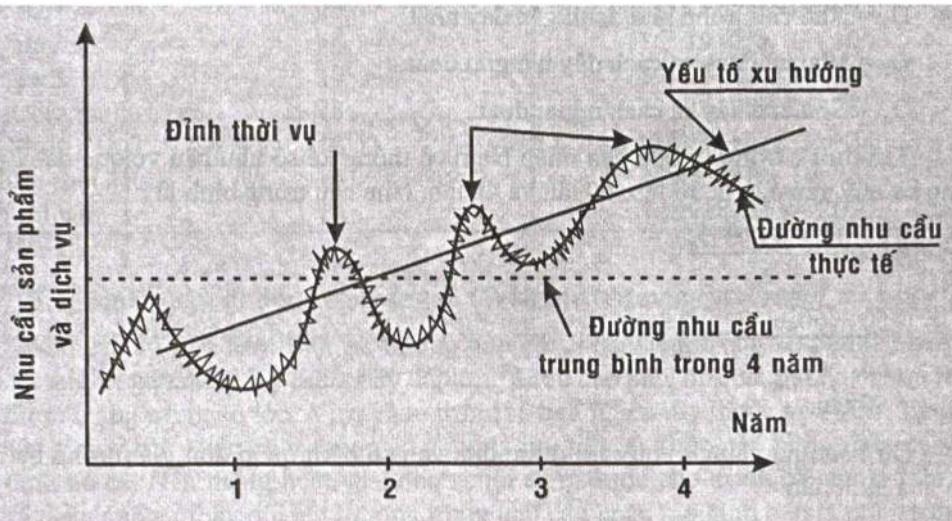
2) *Theo mùa* (S, viết tắt của chữ “Seasonality”) là dạng dữ liệu cứ tự lập lại sau một số ngày, tuần tháng hoặc quý (do ảnh hưởng của mùa màng thay đổi trong năm như mùa mưa nắng hay là Xuân, Hạ, Thu, Đông). **Bảng 7.2** sau đây minh họa sáu mô hình dự báo phổ thông theo mùa :

3) *Chu kỳ* (C, viết tắt của chữ “Cycles”) là mô hình trong đó các dữ liệu xảy ra vài năm một lần. Các dữ liệu này thường được gắn liền với chu kỳ kinh doanh và có tầm quan trọng chủ yếu trong phân tích và đặt kế hoạch trong kinh doanh ngắn hạn.

4) *Biến đổi ngẫu nhiên* (R, viết tắt của chữ “Random variations”) phát sinh trong trường hợp các dữ liệu xuất hiện một cách tình cờ và ở trong các hoàn cảnh không bình thường, không tuân theo một mô hình rõ nét nào.

**Bảng 7.2 : Sáu mô hình dự báo phổ thông theo mùa.**

Giai đoạn theo mô hình	Độ dài thời gian	Số mùa trong mô hình
Tuần	Ngày	7
Tháng	Tuần	4 - 4,5
Tháng	Ngày	28 - 31
Năm	Quý	4
Năm	Tháng	12
Năm	Tuần	52



**Hình 7.3 : Biểu thị chuỗi thời gian cùng các thành phần của nó.**

Có hai dạng chủ yếu của mô hình chuỗi thời gian trong thống kê, loại thường được dùng rộng rãi nhất là mô hình nhân lên, trong đó người ta xem nhu cầu là tích số của bốn thành phần :

$$\text{Nhu cầu} = T \times S \times C \times R$$

Còn mô hình cộng lại là kết quả của tổng số bốn thành phần tính như sau :

$$\text{Nhu cầu} = T + S + C + R$$

Trong phần lớn các mô hình được dùng trong thực tế, nhà dự báo giả thiết là các biến số ngẫu nhiên được loại ra trong suốt thời gian dự báo. Do đó, họ chỉ tập trung vào các thành phần theo mùa và loại thành phần là tổ hợp giữa xu hướng với chu kỳ.

### 3.2. Bình quân đơn giản (Simple Average)

Bình quân đơn giản là trung bình của các dữ liệu đã qua, trong đó các nhu cầu của các giai đoạn trước đều có trọng số như nhau. Nó được tính toán như sau :

$$\text{Bình quân đơn giản (SA)} = \frac{\sum \text{Các nhu cầu ở mọi giai đoạn đã qua}}{n} \quad (7.1)$$

$$SA = \frac{D_1 + D_2 + \dots + D_n}{n}$$

Trong đó :

$D_1$  = Nhu cầu trong giai đoạn gần đây nhất.

$D_2$  = Nhu cầu xảy ra cách đây hai giai đoạn.

$D_n$  = Nhu cầu xảy ra cách  $n$  giai đoạn.

**Thí dụ 1 :** Công ty que hàn miền Nam có thống kê số nhu cầu về que hàn 3mm trong ba quý gần đây là 50 tấn, 60 tấn và 40 tấn. Nhu cầu trung bình là :

$$SA = \frac{D_1 + D_2 + D_n}{n}$$

$$= \frac{50 + 60 + 40}{3}$$

$$= 50 \text{ tấn.}$$

Dự báo nhu cầu cho quý tới được dựa vào số bình quân đơn giản trong ba quý vừa qua là 50 tấn.

### 3.3. Bình quân di động (Moving Average)

Chúng ta dùng bình quân di động khi ta giả sử được là nhu cầu thị trường sẽ được giữ ở mức khá đều trong suốt thời gian khảo sát. Phương pháp bình quân di động là trung bình hóa các số liệu trong thời gian gần đây và số trung bình này trở thành dự báo cho giai đoạn tới. Để tìm bình quân di động bốn tháng, ta chỉ đơn giản cộng số nhu cầu trong bốn tháng qua lại rồi chia cho bốn. Cứ mỗi tháng trôi qua ta cộng số liệu của tháng vừa mới qua vào tổng số có sẵn, đồng thời bỏ đi các số liệu của tháng lấy sớm nhất. Xu hướng này nhằm loại các số liệu ngắn hạn không theo quy luật ra khỏi dãy số liệu.

Bình quân di động đơn giản được biểu thị một cách toán học như sau :

$$\text{Bình quân di động (MA)} = \frac{\sum \text{Các nhu cầu ở } n \text{ mọi giai đoạn trước đó}}{n} \quad (7.2)$$

trong đó n là số giai đoạn của bình quân di động.

**Thí dụ 2 :** Cửa hàng 815 Trần Hưng Đạo bán máy nổ D9 theo bảng dưới đây, họ dùng bình quân di động ba tháng để dự đoán cho tháng tới như sau :

**Bảng 7.3 : Dùng bình quân di động ba tháng để dự báo.**

Tháng	Số máy nổ D9 bán được	Bình quân di động ba tháng
Một	10	
Hai	12	
Ba	13	
Tư	16	
Năm	19	$(10+12+13)/ 3 = 11^{2+3}$
Sáu	23	$(12+13+16)/ 3 = 12^{2+3}$
Bảy	26	$(13+16+19) = 16$
Tám	30	$(16+19+23)/ 3 = 19^{1/3}$
Chín	28	$(19+23+26)/ 3 = 22^{1/3}$
Mười	18	$(23+26+30)/ 3 = 26^{1/3}$
Mười một	16	$(26+30+28)/ 3 = 28$
Mười hai	14	$(30+28+18)/ 3 = 25^{1/3}$ $(28+18+16) = 20^{2/3}$

### 3.4. Bình quân di động có trọng số (Weighted Moving Average)

Khi các số liệu theo một xu hướng nào đó thì ta dùng trọng số để nhấn mạnh vào các giá trị gần nhất. Kỹ thuật này đáp ứng được các thay đổi, vì giai đoạn vừa mới qua được mang trọng số lớn. Việc chọn trọng số bao nhiêu tùy thuộc vào kinh nghiệm và một ít may rủi. Việc chọn trọng số cũng là tùy tiện vì không có công thức nào để xác định nó cả. Nếu tháng hoặc giai đoạn cuối cùng được cho trọng số quá lớn thì dự báo sẽ phản ánh sự thay đổi bất thường trong nhu cầu hoặc mô hình bán ra quá nhanh.

Bình quân di động có trọng số được biểu diễn toán học như sau :

Bình quân di động có trọng số (WBA) =

$$\frac{\sum (\text{Trọng số cho giai đoạn } n) (\text{Nhu cầu trong giai đoạn } n)}{\sum \text{Trọng số}} \quad (7.3)$$

**Thí dụ 3 :** Cửa hàng 815 Trần Hưng Đạo quyết định dự báo mức bán máy nổ D9 của mình theo mô hình bình quân di động có trọng số theo 3 tháng một như sau :

**Bảng 7.4 : Dùng bình quân di động có trọng số để dự báo.**

Trọng số áp dụng	Giai đoạn
3	Tháng vừa qua
2	Hai tháng trước
1	Ba tháng trước
6	Tổng số trọng số

Dự báo cho tháng này :

$$WMA = \frac{3x(\text{số máy bán trong tháng qua}) + 2x(\text{số máy bán trong 2 tháng trước}) + 1x(\text{số máy bán trong 3 tháng trước})}{6}$$

Kết quả dự báo theo mô hình bình quân di động có trọng số được cho trong bảng sau đây :

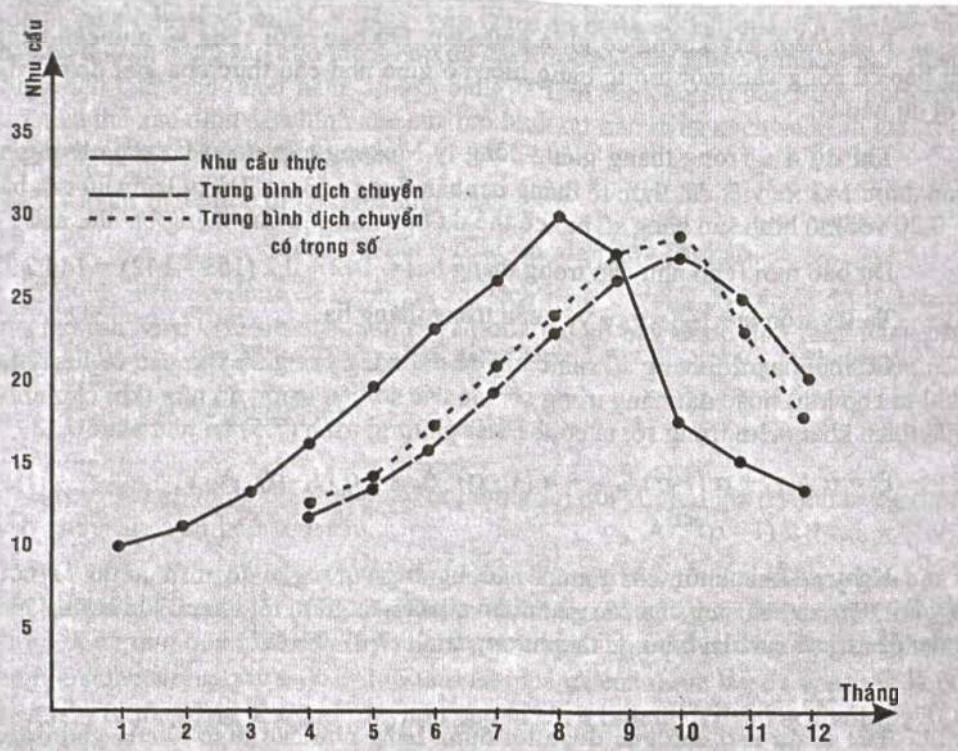
**Bảng 7.5 : Kết quả dự báo theo mô hình bình quân di động có trọng số.**

Tháng	Số máy nô D9 bán được	Bình quân di động ba tháng
Một	10	
Hai	12	
Ba	13	
Tư	16	$[(3 \times 13) + (2 \times 12) + (10)]/6 = 12^{1/6}$
Năm	19	$[(3 \times 16) + (2 \times 13) + (12)]/6 = 14^{1/3}$
Sáu	23	$[(3 \times 19) + (2 \times 16) + (13)]/6 = 17$
Bảy	26	$[(3 \times 23) + (2 \times 19) + (16)]/6 = 20^{1/2}$
Tám	30	$[(3 \times 26) + (2 \times 23) + (19)]/6 = 23^{5/6}$
Chín	28	$[(3 \times 30) + (2 \times 26) + (23)]/6 = 27^{1/2}$
Mười	18	$[(3 \times 28) + (2 \times 30) + (26)]/6 = 28^{1/3}$
Mười một	16	$[(3 \times 18) + (2 \times 28) + (30)]/6 = 23^{1/3}$
Mười hai	14	$[(3 \times 16) + (2 \times 18) + (28)]/6 = 18^{2/3}$

Trong trường hợp dự báo đặc biệt này ta có thể thấy rằng với trọng số cho nặng (chọn hệ số lớn) vào tháng cuối cùng giúp ta đặt kế hoạch chính xác hơn.

Cả hai mô hình bình quân di động đơn giản và có trọng số đều có tác dụng sан bằng các dao động bất thường của nhu cầu, nhằm cung cấp cho ta số liệu dự báo ổn định. Tuy nhiên, có ba vấn đề phát sinh khi dùng bình quân di động. Thứ nhất là khi ta tăng n (số giai đoạn lấy trung bình) thì san bằng dao động tốt hơn nhưng phương pháp sẽ mất tính nhạy đổi với các thay đổi thực tế của số liệu. Thứ hai là không bắt kịp xu hướng thay đổi. Vì là bình quân nên các số liệu được giữ trong mức của quá khứ mà không tiên đoán được các thay đổi ở mức độ cao hơn hoặc thấp hơn. Cuối cùng là bình quân di động đòi hỏi ta phải ghi chép các số liệu đã qua rất cẩn kẽ. Hình 7.4,

trang 355 có ghi các dữ liệu cho ở thí dụ 2 và 3, thuyết minh hậu quả tụt hậu của các mô hình bình quân di động.



Hình 7.4 : Hậu quả tụt hậu của các mô hình bình quân di động.

### 3.5. San bằng số mũ

San bằng số mũ là phương pháp dễ sử dụng và nếu dùng máy tính thì hiệu năng càng cao. Mặc dù kỹ thuật dựa vào bình quân di động nhưng nó cần rất ít các số liệu phải giữ lại trong quá khứ. Công thức cơ bản của san bằng số mũ có thể diễn tả :

$$\text{Dự báo mới} = \text{Dự báo của giai đoạn vừa qua} + \alpha (\text{nhu cầu thực trong giai đoạn qua} - \text{dự báo của giai đoạn vừa qua}) \quad (7.4)$$

trong đó :  $\alpha$  là trọng số hay hằng số san bằng, có giá trị  $0 \leq \alpha \leq 1$

Phương trình (7.4) còn có thể viết dưới dạng toán học như sau :

$$F_t = F_{t-1} + \alpha (A_t - F_{t-1}) \quad (7.5)$$

Trong đó :

$F_t$  = Dự báo mới.

$F_{t-1}$  = Dự báo trước.

$\alpha$  = Hằng số san bằng.

$A_{t+1}$  = Nhu cầu thực của giai đoạn trước.

Khái niệm này không có gì là phức tạp. Dự báo cuối cùng về nhu cầu bằng với dự báo cũ cộng vào một lượng bằng hiệu số giữa nhu cầu thực của giai đoạn vừa qua với dự báo cũ.

**Thí dụ 4 :** Trong tháng giêng công ty Mekong tiên đoán là trong tháng hai sẽ bán được 142 xe viet dã, thực tế tháng hai bán được 153 xe. Dùng hằng số san bằng  $\alpha = 0,20$  với mô hình san bằng số mũ có thể dự báo nhu cầu cho tháng ba như sau :

$$\text{Dự báo mới (cho nhu cầu trong tháng ba)} = 142 + 0,2 (153 - 142) = 144,2$$

Ta lấy tròn là : 144 xe có yêu cầu trong tháng ba.

Có thể thay đổi hằng số san bằng để đặt nặng trọng số vào các số liệu vừa qua (khi ta cho lớn) hoặc đặt nặng trọng số vào các số liệu trước đó nữa (khi cho nhỏ). Để giải thích khái niệm trọng số, ta có thể viết phương trình (7.5) lại như sau :

$$F_t = \alpha A_{t-1} + \alpha (1-\alpha) A_{t-2} + \alpha (1-\alpha)^2 A_{t-3} + \alpha (1-\alpha)^3 A_{t-4} + \dots + \alpha (1-\alpha)^{n-1} A_{t-n} \quad (7.6)$$

Ngay cả khi chuỗi thời gian này tương ứng với  $n$  giai đoạn ( $n$  có thể là thời gian rất dài), tầm quan trọng của các giai đoạn cũ đã qua giảm rất nhanh khi tăng lên. Khi a đạt đến trị số cực đại bằng 1, thì phương trình (7.6) cho ta :

$$F_t = 1,0 A_{t-1}$$

Tức là dự báo cho giai đoạn tới đúng bằng nhu cầu thực tế của giai đoạn vừa qua, cách dự báo như thế này gọi là theo mô hình ngây thơ.

Bảng 7.6 sau đây sẽ thuyết minh cho ta khái niệm nói trên. Thí dụ khi lấy  $\alpha = 0,5$ , ta có thể thấy dự báo mới được tính toán gần như hoàn toàn dựa vào nhu cầu trong ba, bốn giai đoạn gần lại đây. Khi  $\alpha = 0,1$ , thì dự báo ít đặt nặng trọng số vào giai đoạn mới vừa qua mà vào nhiều giai đoạn đã qua trước đó.

Bảng 7.6 : Dùng san bằng số mũ để dự báo.

Hằng số san bằng	Trọng số được đặt vào				
	Giai đoạn mới vừa qua ( $\alpha$ )	Giai đoạn thứ hai mới vừa qua $\alpha (1-\alpha)$	Giai đoạn thứ ba mới vừa qua $\alpha (1-\alpha)^2$	Giai đoạn thứ tư mới vừa qua $\alpha (1-\alpha)^3$	Giai đoạn thứ năm mới vừa qua $\alpha (1-\alpha)^4$
$\alpha = 0,1$	0,1	0,09	0,081	0,073	0,066
$\alpha = 0,5$	0,5	0,25	0,125	0,063	0,031

### 3.5.1. Chọn hằng số san bằng

Vì mô hình san bằng số mũ rất dễ sử dụng nên được nhiều ngân hàng, công ty vận hành, nhà bán sỉ và nhiều tổ chức bán hàng áp dụng có kết quả. *Tuy nhiên*, việc chọn hằng số san bằng sao cho thích hợp để đạt được một dự báo chính xác mới là vấn đề. Mục tiêu của việc chọn hằng số san bằng là làm sao cho dự báo được chính xác nhất. Ta có thể xác định độ chính xác của mô hình dự báo bằng cách so sánh giá trị dự báo với giá trị thực tế thu nhập được.

Sai số dự báo được định nghĩa như sau :

$$\text{Sai số dự báo} = \text{Nhu cầu thực tế} - \text{Dự báo}$$

Có một mức đo dùng để đánh giá sai lệch tổng thể của dự báo là độ lệch tuyệt đối trung bình MAD (mean absolute deviation), sai số này được tính toán bằng cách lấy tổng số giá trị tuyệt đối của các sai số dự báo chia cho số giai đoạn lấy dữ liệu n.

$$MAD = \frac{\sum | \text{Các sai số dự báo} |}{n} \quad (7.7)$$

Bây giờ ta áp dụng phương pháp thử dùng sai đối với hai giá trị cho trong thí dụ 5 để so sánh sai số dự báo xem sao.

**Thí dụ 5 :** Trong tám quý qua cảng Vũng Tàu đã bốc dỡ một số lớn phân bón từ tàu lên bờ, giám đốc cảng muốn thử dùng mô hình san bằng số mũ để phỏng đoán xem số tấn sẽ bốc trong quý tới là còn bao nhiêu nữa, và đúng sai đến đâu. Ông ta giả sử là số tấn bốc được trong quý một là 175 tấn. Hai giá trị của được lấy để khảo sát là  $\alpha = 0,10$  và  $\alpha = 0,50$ . **Bảng 7.7** dưới đây chỉ cho ta cách tính toán tỉ mỉ đối với  $\alpha = 0,10$  mà thôi.

**Bảng 7.7 : Tính toán chi tiết với hằng số san bằng cho trước.**

Quý	Số tấn được bốc dỡ thực tế	Số dự báo quy $\alpha$ tròn khi dùng $\alpha = 0,10$	Số dự báo được quy tròn khi dùng $\alpha = 0,50$
1	180	175	175
2	168	$176 = 175,00 + 0,10 (180 - 175)$	178
3	159	$175 = 175,50 + 0,10 (168 - 175,5)$	173
4	175	$173 = 174,75 + 0,10 (159 - 174,75)$	166
5	190	$173 = 173,18 + 0,10 (175 - 173,18)$	170
6	205	$175 = 173,36 + 0,10 (190 - 173,36)$	180
7	180	$178 = 175,02 + 0,10 (205 - 175,02)$	193
8	182	$178 = 178,02 + 0,10 (180 - 178,02)$	186
9	?	$179 = 178,22 + 0,10 (182 - 178,22)$	184

Chúng ta có thể tính độ tuyệt đối trung bình MAD để đánh giá độ chính xác của từng hàng số san bằng một.

<b>Bảng 7.8 : Tính độ tuyệt đối trung bình để đánh giá độ chính xác từng hàng số san bằng một.</b>					
Quý	Số tấn được bốc dỡ thực tế	Số dự báo được quy tròn với $\alpha = 0,10$	Độ lệch tuyệt đối khi $\alpha = 0,10$	Số dự báo được quy tròn với $\alpha = 0,50$	Độ lệch tuyệt đối khi $\alpha = 0,50$
1	180	175	5	175	5
2	168	176	8	178	10
3	159	175	16	173	14
4	175	173	2	166	9
5	190	173	17	170	20
6	205	175	30	180	25
7	180	178	2	193	13
8	182	178	4	186	4
Tổng số độ lệch tuyệt đối 84					100
$MAD = \frac{\sum \text{độ lệch}}{n} = 12,50$					

Theo sự phân tích trên thì dùng  $\alpha = 0,10$  tốt hơn là đối với  $\alpha = 0,50$  vì ta có MAD nhỏ hơn.

Ngoài độ lệch tuyệt đối trung bình ra còn có hai mức độ của sai số dự báo thỉnh thoảng được dùng nữa là “sai số bình phương trung bình” (MSE) tức là trung bình của bình phương hiệu số giữa các số liệu dự báo và số liệu quan sát thấy được. Một cái nữa là “sai số phần trăm tuyệt đối trung bình (MAPE) là hiệu số tuyệt đối giữa các giá trị dự báo và quan sát được biểu thị bằng số phần trăm của giá trị quan sát được.

### 3.6. San bằng số mũ có điều chỉnh xu hướng (Forecast Including Trend)

Giống như bất kỳ kỹ thuật bình quân di động nào khác, kỹ thuật san bằng số mũ đơn giản không phản ánh được xu hướng. Thực tiễn bao giờ cũng khó khăn hơn chỉ nói lý thuyết. Để minh họa cho mô hình san bằng số mũ phức tạp hơn, ta hãy đi khảo sát một mô hình có điều chỉnh xu hướng. Theo cách này, ta vẫn dùng mô hình san bằng số mũ đơn giản như trên để tính, sau đó mới điều chỉnh làm tăng số liệu lên hoặc giảm số liệu xuống.

Công thức tính như sau :

$$\text{Dự báo có xu hướng (FIT}_t\text{)} = \text{Dự báo mới (F}_t\text{)} + \text{Hiệu chỉnh xu hướng (T}_t\text{)}$$

Nhằm làm cho xu hướng được nhẵn, ta lại dùng một hằng số san bằng cho phương trình hiệu chỉnh xu hướng giống như cách dùng trong mô hình san bằng số mũ đơn giản.  $T_t$  được tính như sau :

$$T_t = T_{t-1} + \beta (F_t - F_{t-1}) \quad (7.8)$$

Trong đó :

$T_t$  = Hiệu chỉnh xu hướng cho giai đoạn  $t$ .

$T_{t-1}$  = Hiệu chỉnh xu hướng cho giai đoạn trước đó.

$\beta$  = Hằng số san bằng xu hướng.

$F_t$  = Dự báo san bằng số mũ đơn giản cho giai đoạn  $t$ .

$F_{t-1}$  = Dự báo cho giai đoạn trước đó.

Có ba bước để tính toán một dự báo có điều chỉnh xu hướng :

Bước 1 : Tính dự báo bằng số mũ đơn giản cho giai đoạn  $t$  ( $F_t$ )

Bước 2 : Tính xu hướng bằng cách dùng phương trình (7.8)

Lần đầu tiên bắt đầu bước 2, ta phải cho một giá trị xu hướng ban đầu (hoặc tiên đoán hoặc có được bằng cách quan sát các số liệu đã qua). Sau đó ta tính đến xu hướng.

Bước 3 : Tính dự báo có xu hướng ( $FIT_t$ ) bằng công thức :

$$FIT_t = F_t + T_t \quad (7.9)$$

**Thí dụ 6 :** Nhà máy SINCO dùng mô hình san bằng số mũ để dự báo nhu cầu máy chà bóng gạo, người ta để ý thấy có ảnh hưởng của xu hướng. Các hằng số san bằng được cho là  $\alpha = 0,2$  và  $\beta = 0,4$ . Giả sử tháng thứ nhất phỏng đoán bán được 11 đơn vị.

**Bảng 7.9 : San bằng số mũ có điều chỉnh xu hướng tháng thứ nhất.**

Tháng	Nhu cầu	Tháng	Nhu cầu
1	12	6	26
2	17	7	21
3	20	8	32
4	19	9	36
5	24		

Bước 1 : Dự báo cho tháng thứ 2

$(F_2) = \text{Dự báo cho tháng thứ } 1 (F_1) + (\text{Nhu cầu trong tháng thứ } 1 - \text{Dự báo cho tháng thứ } 1)$

$$F_2 = 11 + 0,2 (12-11) = 11 + 0,2 = 11,2 \text{ đơn vị}$$

Bước 2 : Tính toán xu hướng hiện tại. Giả sử điều chỉnh xu hướng ban đầu bằng 0, tức là  $T_1 = 0$

$$\begin{aligned} T_2 &= T_1 + \beta (F_2 - F_1) \\ &= 0 + 0,4 (11,2 - 11,0) = 0,08 \end{aligned}$$

Bước 3 : Tính toán dự báo có xu hướng (FIT)

$$\begin{aligned} FIT_2 &= F_2 + T_2 \\ &= 11,2 + 0,08 \\ &= 11,28 \text{ đơn vị} \end{aligned}$$

Ta cũng tính như vậy đối với tháng thứ 3

$$\begin{aligned} \text{Bước 1 : } F_3 &= F_2 + \alpha (\text{Nhu cầu trong tháng thứ } 2 - F_2) \\ &= 11,2 + 0,2 (12,36 - 11,2) = 12,36 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Bước 2 : } T_3 &= T_2 + \beta (F_3 - F_2) \\ &= 0,08 + 0,4 (12,36 - 11,2) = 0,54 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Bước 3 : } FIT_3 &= F_3 + T_3 \\ &= 12,36 + 0,54 = 12,90 \end{aligned}$$

Như vậy, dự báo theo số mũ đơn giản (không có xu hướng) cho tháng thứ 2 là 11,2 đơn vị và số điều chỉnh dự báo có xu hướng là 11,28 đơn vị. Trong tháng thứ 3 dự báo đơn (không có xu hướng) là 12,35 đơn vị và điều chỉnh xu hướng của dự báo là 12,90 đơn vị.

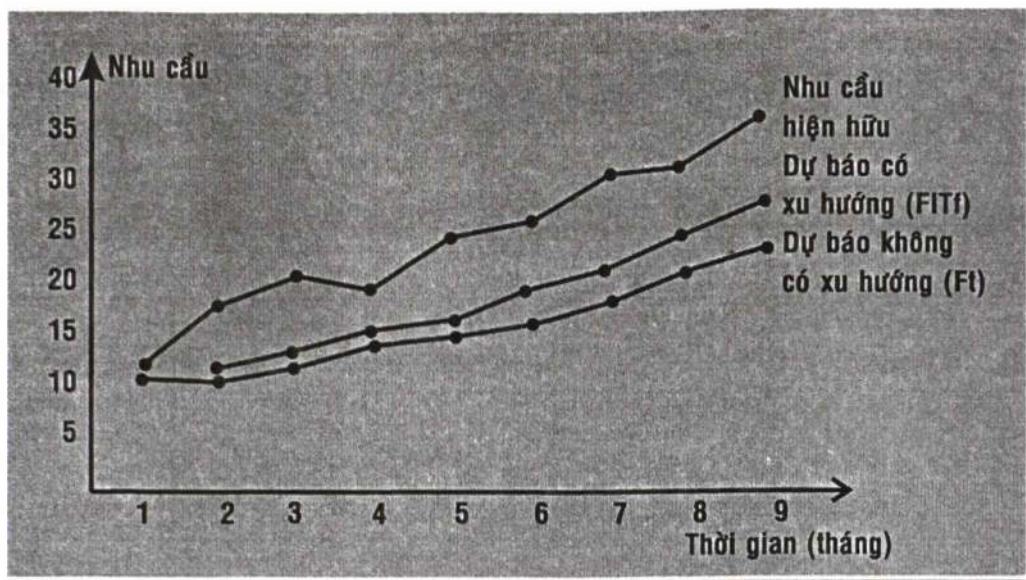
**Bảng 7.10** sau đây cho ta toàn bộ các dự báo đối với tháng thứ 9.

**Bảng 7.10 : Kết quả dự báo theo san bằng số mũ có điều chỉnh xu hướng tháng thứ chín.**

Tháng thứ	Nhu cầu thực tế	Dự báo $F_t$ (không có xu hướng)	Xu hướng	Dự báo được điều chỉnh $FIT_t$
1	12	11,00	0	
2	17	11,20	0,08	11,28
3	20	12,36	0,54	12,90
4	19	13,89	1,15	15,04

5	24	14,91	1,56	16,47
6	26	16,73	2,29	19,02
7	31	18,58	3,03	21,61
8	32	21,07	4,03	25,09
9	36	23,25	4,90	28,15

**Hình 7.4 :** So sánh giữa nhu cầu thực tế, dự báo không có xu hướng ( $F_t$ ) và dự báo có xu hướng ( $\text{FIT}_t$ ).



**Hình 7.5 :** So sánh giữa nhu cầu thực tế, dự báo không có xu hướng ( $F_t$ ) và dự báo có xu hướng ( $\text{FIT}_t$ ).

Trị số của hằng số san bằng xu hướng cũng giống như hằng số  $\alpha$ , trong đó  $\beta$  càng lớn thì càng đáp ứng nhiều đối với những thay đổi gần nhất trong xu hướng. Trị số  $\beta$  mà thấp thì gây ảnh hưởng ít đến những xu hướng xảy ra gần nhất và có khuynh hướng san bằng xu hướng hiện tại. Có thể dùng phép thử đúng sai cùng với việc lấy MAD làm tiêu chuẩn so sánh để tính ra  $\beta$ .

San bằng số mũ đơn giản cũng còn được gọi là san bằng cấp một và san bằng có điều chỉnh xu hướng được gọi là san bằng cấp hai. Còn một mô hình san bằng số mũ tiến bộ nữa cũng được dùng, trong đó có cả điều chỉnh theo mùa, còn gọi là san bằng cấp ba, nhưng trong chương này chúng tôi không đề cập tới.

### 3.7. Phương pháp hoạch định theo xu hướng (hồi quy thời gian)

Phương pháp hoạch định theo xu hướng (hồi quy thời gian) là một trường hợp đặc biệt của phương pháp “phân tích hồi quy tuyến tính” khi biến độc lập có số liệu là một chuỗi thời gian.

Tổng quát nhất, phương pháp phân tích hồi quy tuyến tính này là một mô hình dự báo thiết lập mối quan hệ giữa biến phụ thuộc với hai hay nhiều biến độc lập. Trong phần này, chúng ta chỉ xét đến một biến độc lập duy nhất. Nếu số liệu là một chuỗi thời gian thì biến độc lập là giai đoạn thời gian và biến phụ thuộc thông thường là doanh số bán ra hay bất kỳ chỉ tiêu nào khác mà ta muốn dự báo.

Phương pháp dự báo theo chuỗi thời gian cuối cùng là phép hoạch định theo xu hướng. Kỹ thuật này tìm cách vẽ một đường sao cho phù hợp với các số liệu đã qua rồi dựa vào đường này hoạch định tiếp cho tương lai để dự báo từ trung hạn đến dài hạn. Người ta có thể dùng nhiều phương trình toán học để diễn tả xu hướng (thí dụ số mũ và bậc hai), nhưng ở mục này chúng tôi chỉ khảo sát xu hướng tuyến tính mà thôi.

Nếu chúng ta định dùng xu hướng tuyến tính nhờ phương pháp thống kê chính xác, ta có thể áp dụng phương pháp bình phương tối thiểu. Theo phương pháp này, ta vạch một đường thẳng đi qua các số liệu sao cho tổng số bình phương các khoảng cách từ số liệu đó đến đường vừa vạch theo hướng trực y là nhỏ nhất (**Hình 7.6, trang 363**).

Phương trình sẽ có dạng :

$$\text{Với } b = \frac{\sum xy - n \bar{x} \bar{y}}{\sum x^2 - nx^2} \quad (7.10)$$

$$\text{Và } a = \bar{y} - b \bar{x} \quad (7.11)$$

$$\text{Trong đó } \bar{y} = \frac{\sum_{i=1}^n y_i}{n}$$

$$\text{Và } \bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

Trong đó :  $y$  : biến phụ thuộc cần dự báo.

$x$  : biến độc lập.

$a$  : độ dốc của đường xu hướng.

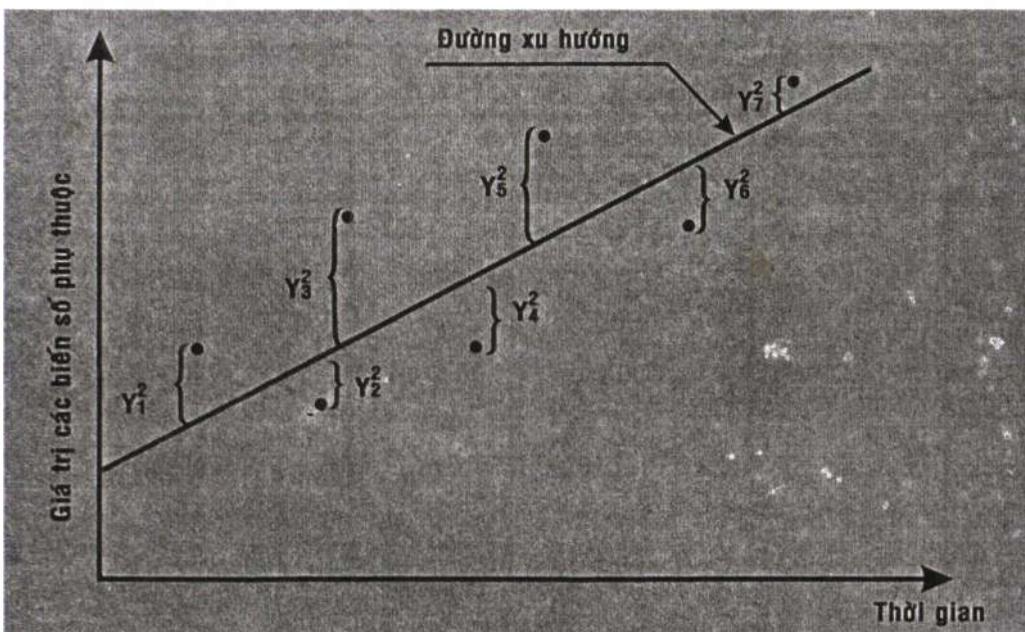
$b$  : tung độ góc.

$n$  : số điểm các số liệu quan sát được.

Bạn đọc hãy lưu ý có một cách tính toán tổng quát nhất trong trường hợp biến độc lập  $x$  được trình bày thông qua từng giai đoạn theo thời gian và chúng cách đều nhau (như : 2014, 2016, 2018...) thì ta có thể điều chỉnh lại để sao cho  $\sum x = 0$ . Vì vậy, việc tính toán sẽ trở nên đơn giản, giúp tiết kiệm thời gian và dễ dàng hơn nhiều.

Nếu có một số lẻ lượng mốc thời gian : chặng hạn là 5, thì giá trị của  $x$  được xác định như sau : -2, -1, 0, 1, 2 và như thế  $\sum x = 0$ , giá trị của  $x$  được sử dụng cho dự báo trong năm tới là +3.

Nếu có một số chẵn lượng mốc thời gian : chặng hạn là 6 thì giá trị của  $x$  được xác định là : -5, -3, -1, 1, 3, 5. Như thế  $\sum x = 0$  và giá trị của  $x$  được dùng cho dự báo trong năm tới là +7.



**Hình 7.6 : Hoạch định theo xu hướng (hồi quy thời gian).**

**Thí dụ 7 :** Bảng 7.11 sau đây cho ta số liệu của nhà máy THIBIDI bán được biến thế 500 KVA trong giai đoạn 2010 - 2016. Hãy vẽ một đường thẳng xác định xu hướng và dự báo nhu cầu cho năm 2017.

364 Chương 7 : Dự báo, lập ngân sách, đánh giá và kiểm soát bán hàng.

Bảng 7.11 : Số máy biến thế bán được trong giai đoạn 2010 – 2016.

Năm	Số biến thế đã bán được	Năm	Số biến thế đã bán được
2010	74	2014	105
2011	79	2015	142
2012	80	2016	122
2013	90		

Với một chuỗi các dữ liệu trong suốt các thời gian khảo sát, ta có thể giảm thiểu cách tính toán bằng cách biến đổi các giá trị của x (thời gian) thành các số đơn giản. Cho nên trong trường hợp này, ta có thể gán cho năm 2010 là năm số 1, 2011 là năm số 2 v.v...

Bảng 7.12 : Tính toán các trị số  $\bar{x}$ ,  $\bar{y}$ ,  $b$ ,  $a$  để vẽ đường xu hướng :  $y = a + bx$ .

Năm	Giai đoạn thứ (x)	Nhu cầu về máy biến thế (y)	$x^2$	$xy$
2010	1	74	1	74
2011	2	79	4	158
2012	3	80	9	240
2013	4	90	16	360
2014	5	105	25	525
2015	6	142	36	825
2016	7	122	49	854
$\Sigma x = 28$		$\Sigma y = 692$	$\Sigma x^2 = 140$	$\Sigma xy = 3063$

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{n} = \frac{28}{7} = 4$$

$$\bar{y} = \frac{\sum y}{n} = \frac{692}{7} = 98,86$$

$$b = \frac{\sum xy - n\bar{x}\bar{y}}{\sum x^2 - nx^2} = \frac{3.063 - (7 \times 4 \times 98,86)}{140 - (7 \times 4^2)} = \frac{295}{28} = 10,54$$

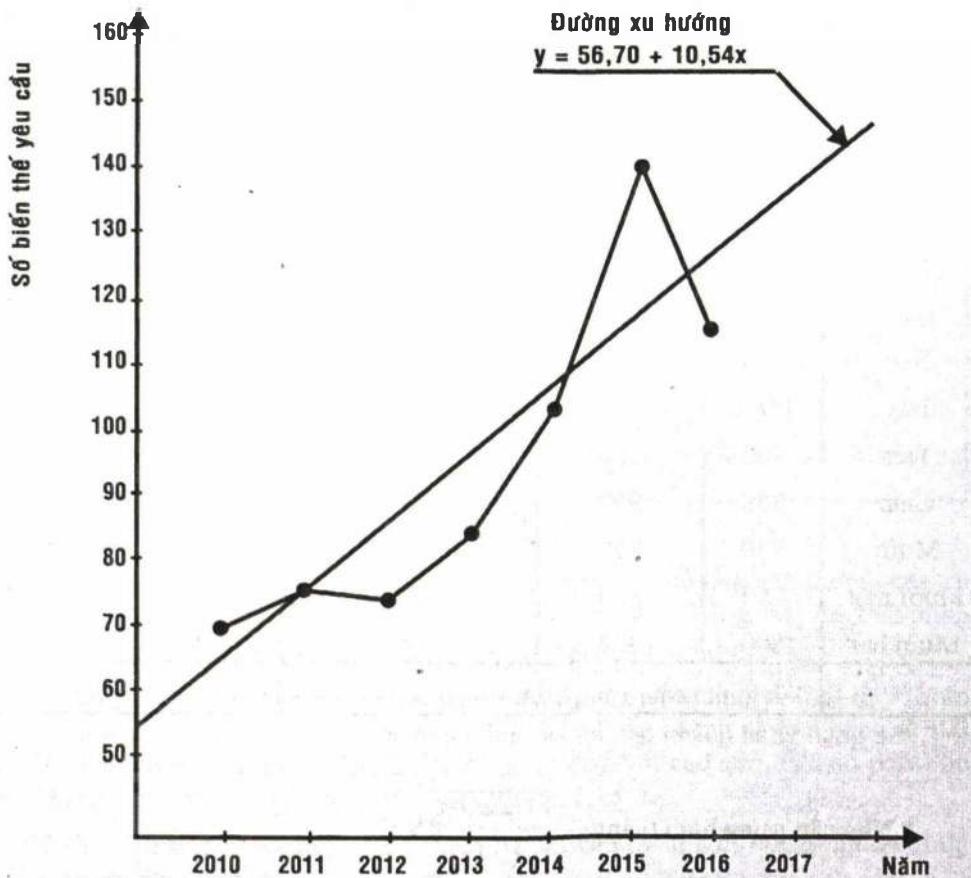
$$a = \bar{y} - b\bar{x} = 98,86 - (10,54 \times 4) = 56,70$$

Do đó ta có phương trình xu hướng là  $y = 56,70 + 10,54x$ . Ta chiếu nhu cầu lên năm 2.017, tức có mã số  $x = 8$ .

Số bán trong năm 2017 =  $56,70 + (10,54 \times 8) = 141,02$  hay 141 biến thể.

Ta có thể ước lượng được nhu cầu của năm 2018 bằng đặt  $x = 9$  vào cùng một phương trình trên. Số bán trong năm 2.018 =  $56,70 + (10,54 \times 9) = 151,56$  hoặc 152.

Để kiểm tra giá trị của mô hình, ta thử vẽ thành biểu đồ ở **Hình 7.7** và tìm hiểu tại sao có sự dao động về nhu cầu trong năm 2.015 – 2.016.



**Hình 7.7 : Biểu đồ của đường xu hướng.**

#### IV. Dữ liệu biến đổi theo mùa

Có nhiều loại mặt hàng hóa có nhu cầu biến đổi theo mùa như quần áo, quạt máy và lò sưởi, máy móc nông nghiệp, du lịch, thuốc tây v.v... Thí dụ 8 sau đây sẽ chỉ ta cách dùng chỉ số mùa để điều chỉnh lại số liệu.

**Thí dụ 8 :** Nhà máy Quang Điện có thống kê số quạt bàn “Phượng Hoàng” bán được trong 2 năm 2.015 – 2.016 như sau :

Bảng 7.13 : Minh họa dữ liệu biến đổi theo mùa.					
Tháng	Nhu cầu khách hàng		Nhu cầu trung bình của 2.015 – 2.016	Nhu cầu trung bình hàng tháng *	Chỉ số mùa **
	2.015	2.016			
Một	800	1.000	900	940	0,957
Hai	750	850	800	940	0,851
Ba	800	900	850	940	0,904
Bốn	900	1.100	1.000	940	1,064
Năm	1.150	1.310	1.230	940	1,309
Sáu	110	1.200	1.150	940	1,223
Bảy	1.000	1.100	1.050	940	1,117
Tám	900	1.100	1.000	940	1,064
Chín	850	950	900	940	0,957
Mười	750	850	800	940	0,851
Mười một	750	850	800	940	0,851
Mười hai	800	800	800	940	0,851
		Tổng nhu cầu trung bình = 11.280			

$$* \text{ Nhu cầu trung bình tháng} = \frac{11.280}{12} = 940$$

$$** \text{ Chỉ số mùa} = \frac{\text{Nhu cầu trung bình 2015 – 2016}}{\text{Nhu cầu trung bình hàng tháng}}$$

Nếu trong năm 2.017 ta mong đợi nhu cầu sẽ là 12.000 quạt thì khi dùng các chỉ số mùa nói trên, ta sẽ dự báo nhu cầu hàng tháng như sau :

Bảng 7.14 : Dự báo nhu cầu hàng tháng của phương pháp dữ liệu biến đổi theo mùa.

Tháng	Nhu cầu	Tháng	Nhu cầu
Một	$\frac{1.200}{12} \times 0,957 = 960$	Bảy	$\frac{1.200}{12} \times 1,117 = 1.120$
Hai	$\frac{1.200}{12} \times 0,851 = 850$	Tám	$\frac{1.200}{12} \times 1,064 = 1.060$
Ba	$\frac{1.200}{12} \times 0,904 = 900$	Chín	$\frac{1.200}{12} \times 0,957 = 960$
Tư	$\frac{1.200}{12} \times 1,064 = 1.060$	Mười	$\frac{1.200}{12} \times 0,851 = 850$
Năm	$\frac{1.200}{12} \times 1,309 = 1.310$	Mười một	$\frac{1.200}{12} \times 0,851 = 850$
Sáu	$\frac{1.200}{12} \times 1,223 = 1.220$	Mười hai	$\frac{1.200}{12} \times 0,851 = 850$

Trong thí dụ trên, để tính toán cho đơn giản người ta bỏ qua ảnh hưởng của xu hướng và ta chỉ lấy hai giai đoạn để tính chỉ số mùa cho mỗi tháng. Thí dụ 9 sẽ minh họa cách dùng chỉ số cho sẵn để áp dụng vào việc điều chỉnh đường xu hướng.

**Thí dụ 9 :** Công ty Bách Hóa huyện Gò Vấp dùng phương pháp hồi quy tuyến tính để dự báo doanh số bán lẻ cho bốn quý tới. Ước đoán doanh số bán hàng là 100 triệu, 120 triệu, 140 triệu và 160 triệu đồng, tương ứng với các quý. Chỉ số mùa cho các quý được tính tương ứng bằng 1,30; 0,9; 0,70 và 1,15.

Để tính doanh số bán được điều chỉnh, ta chỉ cần nhân mỗi chỉ số mùa với dự báo thích hợp với xu hướng.

$$y_{\text{mùa}} = \text{chỉ số} \times y_{\text{dự báo xu hướng}}$$

$$\text{Do đó : Quý I } y_1 = 1,30 \times 100.000.000 = 130.000.000 \text{ đ}$$

## 368 Chương 7 : Dự báo, lập ngân sách, đánh giá và kiểm soát bán hàng.

$$\text{Quý II } y_{II} = 0,90 \times 120.000.000 = 108.000.000 \text{ đ}$$

$$\text{Quý III } y_{III} = 0,70 \times 140.000.000 \text{ đ} = 98.000.000 \text{ đ}$$

$$\text{Quý IV } y_{IV} = 1,15 \times 160.000.000 \text{ đ} = 184.000.000 \text{ đ}$$

Thí dụ 10 cho ta một minh họa thứ ba về các số liệu theo mùa.

**Thí dụ 10 :** Đây là một thí dụ nữa về dự báo theo đường xu hướng và điều chỉnh theo mùa, chúng ta dùng số liệu của bệnh viện tinh Đồng Nai thống kê trong 66 tháng qua, số ngày bệnh nhân nhập viện tuân theo phương trình :

$$y = 8.091 + 21,5x$$

trong đó  $y$  = số ngày bệnh nhân nằm viện

$x$  = thời gian, bằng tháng

Dựa vào mô hình này, bệnh viện dự đoán số ngày bệnh nhân nằm viện cho tháng tới (giai đoạn 67) là :

$$\text{Số ngày bệnh nhân} = 8.091 + (21,5 \times 67) = 9.530 \text{ (chỉ có xu hướng thôi)}$$

Tùy theo mô hình này cho ta thấy nhu cầu về phục vụ bệnh nhân theo đường xu hướng có hơi tăng lên nhưng nó không nói lên ảnh hưởng theo mùa. *Bảng 7.15* dưới đây cho ta các chỉ số tiêu biểu cho các bệnh viện khắp cả nước. *Lưu ý rằng* trong tháng Một, tháng Ba, tháng Bảy và tháng Tám số ngày bệnh nhân đường như tăng cao hơn trung bình, còn trong tháng Hai, tháng Chín, tháng Mười một và tháng Mười hai thì thấp hơn.

**Bảng 7.15 : Dự báo nhu cầu hàng tháng của phương pháp dữ liệu biến đổi theo mùa có xét ảnh hưởng của xu hướng.**

Tháng	Chỉ số mùa	Tháng	Chỉ số mùa
Một	1,0436	Bảy	1,0302
Hai	0,9669	Tám	1,0405
Ba	1,0203	Chín	0,9653
Tư	1,0087	Mười	1,0048
Năm	0,9935	Mười một	0,9598
Sáu	0,9906	Mười hai	0,9805

Để hiệu chỉnh số liệu lại theo mùa, bệnh viện đem số dự báo hàng tháng nhân cho chỉ số mùa thích ứng. Do đó đối với giai đoạn 67, tức là ứng với tháng giêng.

$$\text{Số ngày bệnh nhân} = 9.530 \times 1,0436 = 9.946 \text{ (xu hướng và mùa).}$$

Sử dụng phương pháp này, dự báo số ngày bệnh nhân từ tháng giêng đến tháng sáu (giai đoạn 67 đến 72) là 9.946, 9.236, 9.768, 9.678, 9.554 và 9.547. Cách này giúp ta dự báo tốt hơn số ngày có bệnh nhân, nhờ đó dự báo ngân sách chính xác hơn.

#### V. Phương pháp dự báo nhân quả : Hồi quy và phân tích tương quan

Mô hình dự báo nhân quả thường nghiên cứu nhiều biến số có liên quan đến biến số được dự báo. Một khi đã tìm được các biến số có liên quan, người ta dựng một mô hình thống kê và dùng nó để dự báo biến số cần biết. Cách tiếp cận này hữu hiệu hơn là các phương pháp chuỗi thời gian vì chuỗi thời gian chỉ dùng các số liệu đã qua để dự báo.

Cần phải xem xét nhiều yếu tố trong phân tích nhân quả. Thí dụ số bán ra của sản phẩm có thể liên quan đến ngân sách quảng cáo của công ty hay không ? Đối với giá bán, giá bán của đối thủ cạnh tranh và chiến lược xúc tiến bán hàng hoặc ngay cả tình hình kinh tế và tình trạng thất nghiệp cũng có mối liên quan này. Trong trường hợp này, số bán ra được gọi là biến số phụ thuộc và các biến số khác được gọi là biến số độc lập. Công việc của nhà quản trị bán hàng là xây dựng một mối liên quan thống kê tốt nhất giữa số bán ra với các biến số độc lập. Mô hình dự báo nhân quả định lượng được dùng phổ biến nhất là “phân tích hồi quy tuyến tính”.

##### 5.1. Dùng phân tích hồi quy để dự báo

Chúng ta có thể sử dụng cùng một mô hình toán học mà ta đã dùng trong phương pháp bình phương nhỏ nhất của phép chiếu theo xu hướng để thực hiện phân tích hồi quy tuyến tính. Biến số phụ thuộc mà ta muốn dự báo ở đây vẫn là y. Nhưng bây giờ biến số độc lập x không còn là thời gian nữa.

$$y = a + bx$$

trong đó :

y = Trị số của biến số phụ thuộc, ở đây là số bán ra.

a = Đoạn cắt trục y

b = Độ dốc của đường hồi quy

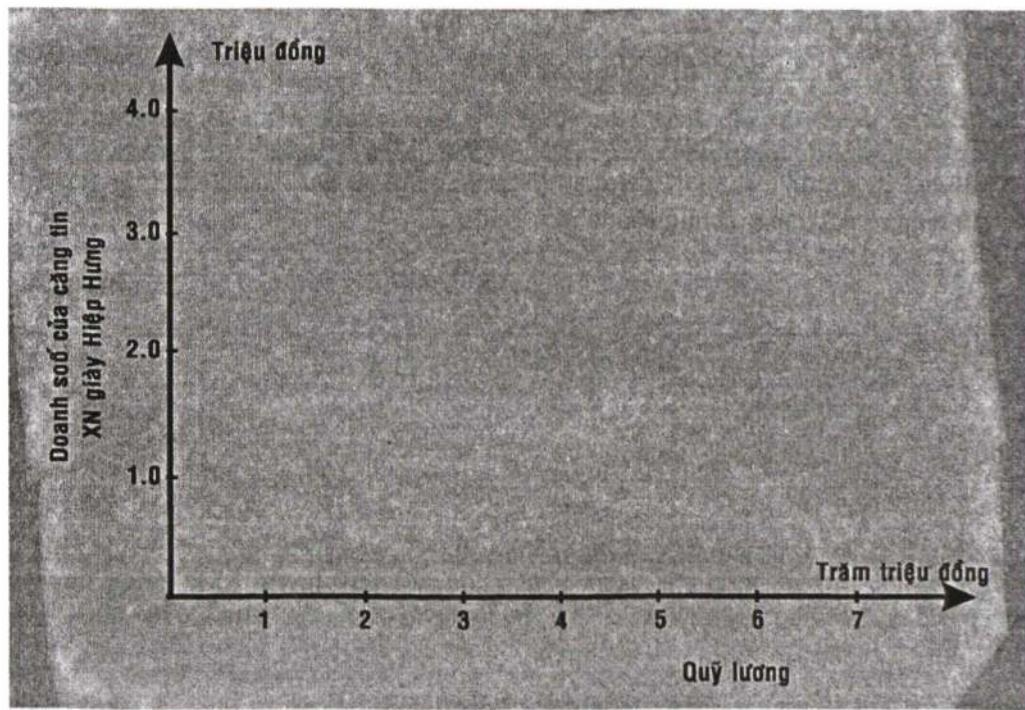
x = Biến số độc lập

Thí dụ 11 : Qua quá trình kinh doanh, cảng tin của xí nghiệp giày Hiệp Hưng thấy là doanh số bán hàng của mình phụ thuộc vào quỹ lương hàng tháng của xí nghiệp. **Bảng 7.16** sau đây cho ta thấy sự phụ thuộc ấy trong các năm 2.010 – 2.015.

**Bảng 7.16 : Dùng phân tích hồi quy để dự báo.**

<b>Doanh số bán hàng của cẩn tin y (triệu đ)</b>	<b>Quỹ lương hàng tháng của xí nghiệp (trăm triệu đ)</b>
2,0	1
3,0	3
2,5	4
2,0	2
2,0	1
3,5	7

Cẩn tin xí nghiệp giày Hiệp Hưng muốn thiết lập một mối liên quan toán học để tiên đoán số bán ra. Việc đầu tiên là họ cần biết là xem xem mối liên quan giữa quỹ lương xí nghiệp và doanh số cẩn tin có phải là tuyến tính hay không, muốn vậy họ dùng số liệu thống kê được để ghi lên biểu đồ sau đây :

**Hình 7.8 : Doanh số của cẩn tin XN giày Hiệp Hưng.**

Trên đó biểu hiện ra sáu điểm số liệu có mối liên quan hơi dương giữa biến số độc lập là quỹ lương và biến số phụ thuộc là doanh số bán hàng. Vì quỹ lương tăng nên doanh số bán ra của căn tin cũng tăng theo.

Ta có thể tìm được phương trình học bằng cách dùng tiếp cận hồi quy có bình phương nhỏ nhất.

Bảng 7.17 : Dùng tiếp cận hồi quy có bình phương nhỏ nhất.

Số bán ra y	Quỹ lương x	$x^2$	xy
2,0	1	1	2,0
3,0	3	9	9,0
2,5	4	16	10,0
2,0	2	4	4,0
2,0	1	1	2,0
3,5	7	49	24,5
$\Sigma y = 15,0$	$\Sigma x = 18$	$\Sigma x^2 = 80$	$\Sigma xy = 51,5$

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{6} = \frac{18}{6} = 3$$

$$\bar{y} = \frac{\sum y}{6} = \frac{15}{6} = 2,5$$

$$b = \frac{\sum xy - n\bar{x}\bar{y}}{\sum x^2 - n\bar{x}^2} = \frac{51,5 - (6 \times 3 \times 2,5)}{80 - (6 \times 3^2)} = 0,25$$

Cho nên phương trình hồi quy sẽ là :

$$y = 1,75 + 0,25x$$

$$\text{hoặc số bán hàng} = 1,75 + 0,25 \text{ quỹ lương}$$

Nếu xí nghiệp dự đoán tổng quỹ lương cho năm tới là 600 triệu đồng thì bộ phận căn tin có thể dự đoán theo phương trình hồi quy.

$$\text{Số bán hàng (bằng triệu đ)} = 1,75 + (0,25 \times 6) = 1,75 + 1,5 = 3,25$$

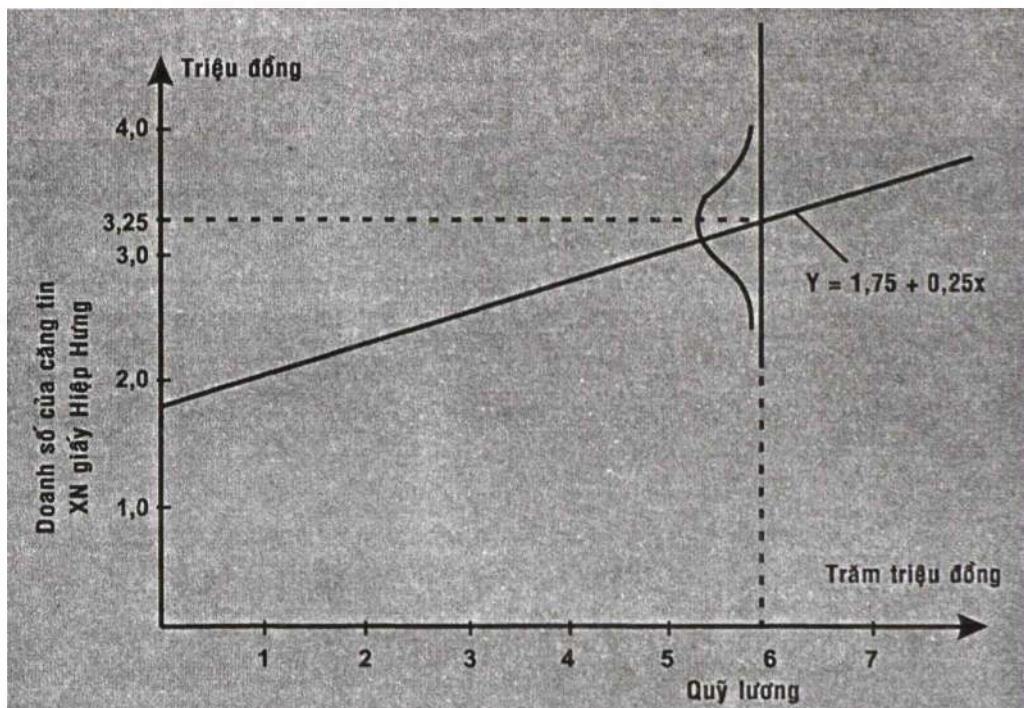
hoặc

$$\text{Số bán ra} = 3.250.000 \text{ đ}$$

Phần sau của thí dụ 11 nói lên nhược điểm chủ yếu của phương pháp dự báo nhân quả. Vì muốn dùng phương trình hồi quy để tính toán, ta phải cung cấp dữ báo của biến số độc lập x, trong trường hợp này là quỹ lương trước khi tính toán biến số phụ thuộc y cho giai đoạn tới. Tuy vấn đề này không phải khó khăn đối với mọi dự báo, nhưng ta cũng có thể hình dung ra mọi vất và khi xác định các giá trị tương lai cho một vài biến số độc lập phổ biến như tỷ lệ thất nghiệp, thu nhập quốc dân, chỉ số giá cả v.v...

### 5.2. Sai số chuẩn của ước đoán

Doanh số dự báo 3.250.000 đ của căn tin XN giấy Hiệp Hưng trong thí dụ 11 gọi là điểm ước đoán của y. Điểm ước đoán là trung bình thực hay giá trị mong đợi của phân bố các giá trị bán hàng có thể có. **Hình 7.9** sẽ minh họa quan niệm này.



**Hình 7.9 : Điểm ước đoán là trung bình thực hay giá trị mong đợi của phân bố các giá trị bán hàng.**

Để đo mức độ chính xác của ước đoán bằng phương pháp hồi quy ta đi tính sai số chuẩn của ước đoán  $S_{\hat{y},x}$ . Trị số này được gọi là độ lệch chuẩn của hồi quy và được tính bằng phương trình :

$$S_{y,x} = \sqrt{\frac{\sum y^2 - a \sum y - b \sum xy}{n-2}} \quad (7.12)$$

**Thí dụ 12 :** Ta lại đi tính sai số chuẩn của ước đoán do cảng tin XN giày Hiệp Hưng thực hiện ở thí dụ 11, để tính được  $S_{y,x}$  ta cần biết giá trị của  $\Sigma y^2$ , ta tính được dễ dàng  $\Sigma y^2 = 39,5$ .

Do đó

$$S_{y,x} = \sqrt{\frac{39,5 - (1,75 \times 15,0) - (0,25 \times 51,5)}{6-2}}$$

$$= \sqrt{0,09375}$$

$$= 0,306 \text{ triệu đồng}$$

Vậy độ lệch chuẩn của ước đoán là 306.000 đ.

## VI. Giám sát và kiểm soát dự báo

Có một cách giám sát và bảo đảm thực hiện tốt dự báo là dùng **tín hiệu theo dõi**, đó là một mức đo đánh giá chất lượng dự báo đúng sai so với giá trị thực tế như thế nào. Vì dự báo được cập nhật mỗi tuần, mỗi tháng hoặc mỗi quý, cho nên có số nhu cầu thực tế mới đều được mang so sánh với giá trị dự báo. Tín hiệu theo dõi được tính bằng “tổng số sai số dự báo dịch chuyển (running sum of the forecast error - RSFE) chia cho “độ lệch tuyệt đối trung bình” (MAD).

$$\text{Tín hiệu theo dõi} = \frac{\text{RSSE}}{\text{MAD}}$$

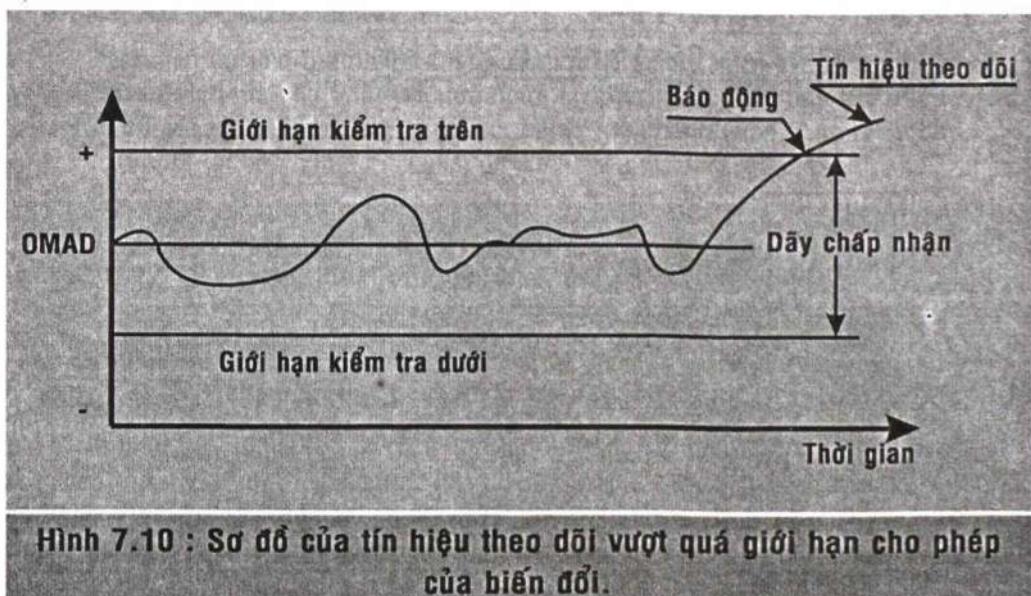
$$= \frac{(\text{Nhu cầu thực tế trong giai đoạn } i - \text{Nhu cầu dự báo trong giai đoạn } i)}{\text{MAD}}$$

trong đó

$$\text{MAD} = \frac{\sum |\text{Sai số dự báo}|}{n}$$

Tín hiệu theo dõi dương báo cho ta biết nhu cầu lớn hơn dự báo, tín hiệu là âm có nghĩa là nhu cầu thấp hơn dự báo. Một tín hiệu theo dõi là tốt khi có RSFE thấp và có sai số dương bằng áy sai số âm. *Nói cách khác*, có độ lệch nhỏ đã là tốt rồi nhưng các sai số dương và âm cần cân bằng lẫn nhau để cho đường tâm của tín hiệu theo dõi nằm gần quanh số không.

Một khi các tín hiệu theo dõi đã được tính toán, chúng được đem so sánh với các giới hạn kiểm tra được xác định trước. Một khi tín hiệu theo dõi vượt quá giới hạn trên hoặc dưới là có báo động. Điều đó có nghĩa là phương pháp dự báo của ta có vấn đề và ban quản trị cần đánh giá lại cách thức dự báo nhu cầu của mình. **Hình 7.10** chỉ ta sơ đồ của tín hiệu theo dõi vượt quá giới hạn cho phép của biến đổi. Nếu mô hình dùng san bằng số mũ, có thể là phải điều chỉnh lại bảng số san bằng chẳng ?



**Hình 7.10 : Sơ đồ của tín hiệu theo dõi vượt quá giới hạn cho phép của biến đổi.**

Xí nghiệp làm thế nào có thể xác định giới hạn trên và dưới của tín hiệu theo dõi ? Không có câu trả lời đơn giản, nhưng ta có thể tìm ra các giá trị hợp lý. Nói cách khác, giới hạn đúng có thấp quá để với một sai số nhỏ cũng bị báo động mà cũng đừng có cao quá để cho phép ta bỏ qua đều đều các dự báo kém. Một MADS gần bằng 0,8 độ lệch chuẩn, cho nên  $\pm 2\text{MADS} = \pm 1,6$  độ lệch chuẩn,  $\pm 3 \text{ MADS} = \pm 2,4$  độ lệch chuẩn và  $\pm 4 \text{ MADS} = \pm 3,2$  độ lệch chuẩn. Điều này nói lên rằng đối với một dự báo nằm trong tầm kiểm soát, 89% sai số nằm trong khoảng  $\pm 2\text{MADS}$ , 98% trong khoảng  $\pm 3\text{MADS}$  và 99,9% trong khoảng  $\pm 4\text{MADS}$ .

Thí dụ 13 sẽ cho ta cách tính tín hiệu theo dõi và RSFE.

**Thí dụ 13 :** Hiệu bánh Như Lan dự báo số nhu cầu ( $x 1000$ ) và sai số tính toán đối với bánh mì ngọt hàng quý theo **Bảng 7.18** dưới đây :

Bảng 7.18 : Cách tính tín hiệu theo dõi và RSFE.								
Quý	Dự báo nhu cầu	Nhu cầu thực tế	Sai số	RSFE	Sai số dự báo	Sai số tích lũy	MAD	Tín hiệu theo dõi
1	100	90	- 10	- 10	10	10	10,0	- 1
2	100	95	5	- 15	5	15	7,5	- 2
3	100	115	+ 15	0	15	30	10,0	0
4	110	100	- 10	10	10	40	10,0	1
5	110	125	+ 15	+ 5	15	55	11,0	+ 0,5
6	110	140	+ 30	+ 35	30	85	14,2	+ 2,5

$$MAD = \frac{\sum |Sai số dự báo|}{n} = \frac{85}{6} = 14,2$$

$$\frac{RSFE}{MAD} = (35,14,2) = 2,5 MADS$$

Tín hiệu theo dõi này còn nằm trong các giới hạn cho phép. Ta nhận thấy nó có xu hướng thay đổi từ 2,0 MADS đến 2,5 MADS.

## VII. Đánh giá và kiểm soát nỗ lực bán hàng

Khi đánh giá và kiểm soát nỗ lực bán hàng, giám đốc bán hàng phải thực hiện một số nhiệm vụ : xây dựng chỉ tiêu thực hiện, đo lường kết quả hoàn thành thực tế, so sánh kết quả hoàn thành với chỉ tiêu thực hiện, và đề ra các hoạt động điều chỉnh để rút ngắn cách biệt giữa chỉ tiêu thực hiện đã xây dựng với kết quả hoàn thành.

### Xây dựng các chỉ tiêu thực hiện

Xây dựng các chỉ tiêu thực hiện là điểm khởi đầu của việc thiết kế một chương trình đánh giá và kiểm soát hiệu quả các nỗ lực bán hàng. Các chỉ tiêu phải phản ánh cả mục tiêu chung và mục tiêu cụ thể của công ty và của lực lượng bán hàng về doanh số bán hàng, tốc độ phát triển, và hiệu năng. Các cá nhân có trách nhiệm xây dựng chỉ tiêu thực hiện phải nhận thức được là không những các chỉ tiêu cần phải được xây dựng để đạt được mục tiêu chung của công ty mà còn phải ý thức được bằng cách nào các nhân viên có thể và thực hiện được các mục tiêu này.

### Thiết lập các tiêu chuẩn đánh giá

Các chỉ tiêu thực hiện đúng đắn đòi hỏi phải phản ánh đúng và chính xác những

gì mà ban giám đốc mong muốn. Có hai tiêu chuẩn đánh giá : Số lượng và chất lượng.

*Tiêu chuẩn đánh giá định lượng.* Các tiêu chuẩn đánh giá kết quả hoàn thành bán hàng khách quan - được sử dụng rộng rãi nhất - đo lường cả nỗ lực và kết quả. Các tiêu chuẩn liên quan đến kết quả (yếu tố đầu ra) bao gồm : (1) doanh số bán hàng - được tính bằng tiền, bằng đơn vị hiện vật, và được tính theo khu vực, theo loại sản phẩm, theo khách hàng, theo phần trăm của tiềm năng thị trường; (2) lãi gộp - được tính theo sản phẩm, khách hàng, quy mô đơn đặt hàng, hay theo tỷ suất đối với số lần chào hàng; (3) lời và lỗ của doanh số đối với từng loại khách hàng. Các tiêu chuẩn nỗ lực (yếu tố đầu vào) bao gồm : số lần chào hàng trong một ngày; số ngày làm việc; thời gian bán hàng so với thời gian không phải bán hàng; chi phí bán hàng trực tiếp - tính bằng tiền hay bằng phần trăm của doanh số bán hàng; các hoạt động không phải bán hàng - bố trí các loại trưng bày quảng cáo, số lần phục vụ các thắc mắc của khách hàng gọi đến qua điện thoại, hay số lần họp với các đơn vị bán sỉ và lẻ.

*Tiêu chuẩn đánh giá định tính.* Ngoài các yếu tố số lượng trong việc đánh giá kết quả hoàn thành bán hàng, chúng ta cần thực hiện một số đánh giá về chất lượng. Có nhiều yếu tố khác không phải là các tiêu chuẩn đánh giá khách quan, chẳng hạn như doanh số, cũng ảnh hưởng đến kết quả hoàn thành bán hàng, và vì vậy ban giám đốc phải xem xét chúng trong khi đo lường kết quả hoàn thành của nhân sự bán hàng. Các yếu tố chủ quan bao gồm kiến thức về sản phẩm, hiểu biết về khách hàng, kiến thức cạnh tranh, dáng vẻ bên ngoài, thái độ, chất lượng của công tác trình bày chào hàng, và khả năng ra quyết định. Vì các tiêu chuẩn này được định nghĩa một cách笼 lèo và không thể đo lường có khách quan và chính xác được, cho nên các quản trị viên bán hàng đôi khi ngần ngại trong việc sử dụng chúng vào trong việc đánh giá kết quả hoàn thành. Các yếu tố định tính cụ thể nào nên được sử dụng tùy thuộc vào tính chất của vị trí bán hàng đang xem xét và triết lý làm việc của ban giám đốc, và phụ thuộc vào chiến lược bán hàng cụ thể của công ty.

Có lẽ phần việc phức tạp nhất của giám đốc bán hàng là đánh giá và kiểm soát. Giám đốc bán hàng chịu trách nhiệm lập ra tiêu chuẩn và lựa chọn phương pháp đo lường kết quả bán hàng phù hợp nhất. Doanh thu, tỷ suất lợi nhuận và sự tăng giảm thị phần là những phương tiện thường

dùng để đánh giá hiệu quả bán hàng.

Chúng thường bao gồm việc sử dụng

**chỉ tiêu bán hàng (sales quota).** Chỉ

tiêu bán hàng là mục tiêu cụ thể về

doanh thu hoặc lợi nhuận mà công ty

kỳ vọng đội ngũ bán hàng sẽ đạt

được. Một đại diện bán hàng cụ thể có thể được kỳ vọng sẽ đem lại doanh thu hàng tỷ đồng/năm từ khu vực bán hàng của mình. Trong nhiều trường hợp, chỉ tiêu bán hàng

được gắn với cơ chế lương thưởng. Công nghệ đã giúp nâng cao khả năng giám sát

hiệu quả của đội ngũ bán hàng. Cơ sở dữ liệu giúp giám đốc bán hàng có thể nhanh

chóng phân bổ doanh thu theo đầu người, theo khách hàng hoặc theo khu vực địa lý.

**Chỉ tiêu bán hàng (sales quota) :**

Mức doanh thu kỳ vọng cho một khu

vực địa lý, sản phẩm, khách hàng hoặc

nhân viên bán hàng, và được coi là cơ sở

để đánh giá doanh thu thực tế.

Ngoài ra trong môi trường marketing và bán hàng hiện nay, có rất nhiều tiêu chuẩn đo lường khác nữa được áp dụng, như sự hài lòng của khách hàng, tỷ suất đóng góp lợi nhuận, tỷ lệ doanh thu theo sản phẩm - chủng loại, và tỷ lệ giữ chân khách hàng. Đây là kết quả của ba yếu tố :

- Một định hướng dài hạn, kết quả của việc chú trọng xây dựng mối quan hệ với khách hàng.

- Phương thức đánh giá chỉ dựa trên doanh số bán hàng có thể dẫn đến tình trạng bán vượt số lượng dự trữ và gây ra vấn đề hàng lưu kho, khiến mối quan hệ với khách hàng có thể bị phá hỏng.

- Nhu cầu khuyến khích nhân viên bán hàng tìm kiếm khách hàng mới, cung cấp dịch vụ khách hàng và chú trọng vào sản phẩm mới. Chi tiêu bán hàng thường có xu hướng tập trung vào mục tiêu bán hàng ngắn hạn hơn là các mối quan hệ dài hạn.

Giám đốc bán hàng cần tuân theo một hệ thống chính thức bao gồm một loạt các quyết định nhất quán. Bằng cách này, giám đốc bán hàng có thể đưa ra những đánh giá chính xác và công bằng. Hệ thống này giúp giám đốc bán hàng trả lời ba câu hỏi sau :

- Nhân viên bán hàng có hiệu quả công việc như thế nào so với định mức ? So sánh này có tính đến mọi yếu tố nằm ngoài tầm kiểm soát, tác động đến doanh thu, như thảm họa tự nhiên hay những thay đổi ngoài dự đoán trong ngành. Mỗi kết quả sau điều chỉnh được thể hiện dưới dạng tỷ lệ phần trăm so với tiêu chuẩn đặt ra.

- Điểm mạnh của nhân viên bán hàng là gì ? Giám đốc bán hàng có thể liệt kê ra những mặt mạnh mà nhân viên bán hàng đã đạt được trên mức chuẩn. Điểm mạnh cũng có thể được phân vào các nhóm phù hợp, như khả năng kỹ thuật, quy trình hay kết quả cuối cùng.

- Điểm yếu của nhân viên bán hàng là gì ? Không ai thích bị chỉ trích nhưng nếu được gộp ý với tinh thần xây dựng thì đó lại là sự khích lệ để nâng cao hiệu quả công việc. Giám đốc và nhân viên có thể đặt mục tiêu cụ thể để nâng cao hiệu quả và đưa ra lộ trình đánh giá sự tiến bộ của nhân viên.

#### **Xác định các mức chi tiêu cụ thể**

Sau khi đã chọn các loại chi tiêu cụ thể sẽ sử dụng, ban giám đốc sẽ tiếp tục xác định các mức chi tiêu thực hiện thỏa đáng. Xác định các mức chi tiêu thực hiện là một thử thách thú vị đối với ban giám đốc. Ban giám đốc phải đảm bảo rằng các chi tiêu là hợp lý và có khả năng đạt được nhưng đồng thời cũng đòi hỏi nhân viên phải nỗ lực phản ứng. Các tiêu chuẩn phải góp phần xây dựng tinh thần làm việc của lực lượng bán hàng, chứ không phải làm xói mòn nó. Và trên hết, các chi tiêu phải đạt yêu cầu công bằng.

#### **Đo lường kết quả hoàn thành thực tế**

Một khi, ban giám đốc đã quyết định được các tiêu chuẩn áp dụng để phân tích

kết quả hoàn thành bán hàng, thì đã đến lúc tập trung các nỗ lực để phát triển một hệ thống tập hợp các số liệu cần thiết cho quá trình phân tích. Ở mức tối thiểu, các nỗ lực của công ty nhằm đo lường kết quả hoàn thành bán hàng sẽ bao gồm (1) xác định các thông tin cần thiết để đo lường kết quả hoàn thành, (2) tạo ra một hệ thống chuyển và nhận thông tin này, (3) xác định các nguồn cụ thể của thông tin cần thiết, (4) xây dựng phương pháp tập hợp và xử lý số liệu, và (5) xây dựng một hệ thống báo cáo chính thức để trình bày các thông tin này với các đối tượng có liên quan một cách thường xuyên. Yếu tố chủ yếu là phải tạo ra được một cơ chế được thiết kế tốt nếu nhà quản trị muốn đo lường kết quả hoàn thành một cách chính xác. Và cơ chế này phải hoạt động một cách nhịp nhàng để đáp ứng nhu cầu thông tin kịp thời.

### **So sánh kết quả hoàn thành với các tiêu chuẩn**

Ban giám đốc không thể áp dụng các tiêu chuẩn ngang nhau đối với các nhân sự bán hàng, vì có nhiều sự khác nhau dễ thấy giữa các quy mô khu vực và tiềm năng bán hàng, điều kiện cạnh tranh, mức độ tập trung của khách hàng, và bản thân nhân sự bán hàng. Việc đánh giá kết quả hoàn thành của từng cá nhân phải tùy theo mục tiêu và khả năng của họ.

Ví dụ, một nhân viên bán hàng có thể báo cáo hàng tháng chi phí cao hơn một cách đáng kể so với một nhân viên bán hàng khác; tuy nhiên, sự khác nhau về chi phí đó hoàn toàn hợp lý đó là do sự khác nhau về khu vực. Thậm chí là nhân viên bán hàng có chi phí bán hàng thấp hơn lại có thể đang tiêu phí vượt quá lượng chi phí cần thiết cho khu vực, trong khi nhân viên bán hàng có chi phí cao hơn có thể thực sự đã tiết kiệm được chi phí trong khu vực của mình. Một trường hợp khác là một nhân viên bán hàng dường như đạt kết quả thấp nếu xét trên cơ sở tổng số đơn đặt hàng phát sinh, nhưng có thể thực sự đã rất thành công vì đã chinh phục được các khách hàng mới có triền vọng rất lớn mà mỗi khách hàng này đòi hỏi phải mất rất nhiều thời gian và nỗ lực để thuyết phục. Vì vậy, so sánh kết quả hoàn thành thực tế với chi tiêu thực hiện đòi hỏi cả một hiểu biết toàn diện về điều kiện thị trường cụ thể - yếu tố ảnh hưởng đến kết quả thực hiện lẫn đánh giá đúng đắn của người phụ trách đánh giá

- Nói chung, các so sánh giữa kết quả hoàn thành thực tế với chi tiêu thực hiện được tiến hành dựa trên ba cơ sở chính : phân tích doanh số bán hàng, phân tích năng suất bán hàng và chi phí, và phân tích kết quả hoàn thành của từng cá nhân, sử dụng các tiêu chuẩn mà chúng ta đã đề cập ở trên. Để hoạt động quan trọng này đạt được hiệu quả cao nhất, tất cả ba loại phân tích trên đều cần thiết. Kết quả sẽ giúp xác định những hành động điều chỉnh nào cần phải tiến hành, nếu có.

### **Thực hiện hoạt động điều chỉnh**

Giai đoạn cuối cùng trong quá trình đánh giá và kiểm soát các nỗ lực bán hàng của công ty là áp dụng các biện pháp điều chỉnh. Trước hết là phải chẩn đoán cẩn thận các vấn đề này sinh, tìm ra các nguyên nhân cụ thể, và sau đó là xây dựng và áp dụng các biện pháp điều chỉnh. Các nguyên nhân gây ra các kết quả hoàn thành không thỏa đáng có thể thường là do hay kết hợp của các yếu tố sau đây : năng lực của

nhân viên bán hàng, phân phối thời gian của nhân viên bán hàng cho các nhiệm vụ khác nhau, khu vực không được thiết kế tốt và tiềm năng của khu vực thấp, mục tiêu hay chi tiêu thực hiện không thực tế. Một khuynh hướng tự nhiên khi gặp phải kết quả hoàn thành không thỏa mãn là đi tìm lỗi của từng nhân viên bán hàng. Ban giám đốc nên tránh khuynh hướng tập trung mọi nguyên nhân vào nhân viên bán hàng ngay tức thì, mà thay vào đó nên cẩn thận tiến hành tìm kiếm các nguyên nhân gây ra kết quả hoàn thành không đạt chi tiêu. Vấn đề tồn tại có thể không phải là do nhân sự bán hàng mà là do các chi tiêu không thực tế. Mặt khác, nếu kết quả hoàn thành kém là do bản thân nhân viên bán hàng, ban giám đốc có ba khả năng : huấn luyện lại nhân viên bán hàng, giám sát chặt chẽ hơn, nếu tất cả các biện pháp khác thất bại hay không khả thi vì nhân viên bán hàng không phù hợp, thì mới dùng đến biện pháp thay thế nhân viên bán hàng.

Quá trình đánh giá và kiểm soát kết quả hoàn thành bán hàng lên đến điểm cao khi công ty thấy cần phải cùng cố hay xác định lại mục tiêu và phương pháp bán hàng. Tình hình kinh tế của công ty, sự cạnh tranh, và thị trường đang thay đổi không ngừng. Mục tiêu và phương pháp bán hàng của công ty phải luôn luôn được cập nhật để phù hợp với thực tế mới. Công tác đánh giá kết quả hoàn thành bán hàng nên luôn luôn thực hiện trọn vẹn, khởi đầu từ mục tiêu của công ty, tiến tới các hoạt động đánh giá nhân sự trên hiện trường, và đạt đến một sự hiểu biết sâu sắc về tình hình công ty và hoàn cảnh của công ty.

Để hoàn thành bảng tổng kết đánh giá, giám đốc bán hàng cần tuân theo quy trình sau để đảm bảo các nhân viên bán hàng được đối xử một cách công bằng :

- Cần đo lường riêng biệt từng khía cạnh đã có tiêu chuẩn đánh giá trong kết quả bán hàng. Điều này giúp ngăn chặn hiệu ứng lan truyền, trong đó việc đánh giá một yếu tố sẽ ảnh hưởng đến việc đánh giá các yếu tố khác.

- Mỗi nhân viên bán hàng cần được đánh giá dựa trên kết quả bán hàng thực tế chứ không phải năng lực tiềm tàng. Điều này giải thích tại sao việc xếp hạng lại quan trọng đối với công tác đánh giá.

- Giám đốc bán hàng đánh giá từng nhân viên bán hàng trên cơ sở kết quả bán hàng trong một giai đoạn, chứ không phải theo một vài sự việc ngẫu nhiên cụ thể.

- Việc đánh giá phải được một bên thứ ba như cấp trên của giám đốc bán hàng hoặc phòng nhân sự xem xét lại về tính đầy đủ và khách quan của đánh giá.

Khi hoàn thành công việc đánh giá, cả giám đốc bán hàng và nhân viên bán hàng phải tập trung vào các hành động tích cực, bất kể đó là việc hướng đến các mục tiêu mới hay khắc phục tình huống xấu. Việc đánh giá cần phải tạo động lực để nâng cao kết quả bán hàng.

## Câu hỏi ôn tập và thảo luận

1. Dự báo là gì ? Có những loại dự báo nào ?
2. Hạn ngạch hay chỉ tiêu bán hàng (sales quota) là gì ? Hạn ngạch được thiết lập dựa trên cơ sở nào ?
3. Ngân sách bán hàng là gì ? Việc lập ngân sách bán hàng được thực hiện như thế nào ? Trình bày tất cả đầy đủ các phương pháp thiết lập ngân sách bán hàng.
4. Theo thời gian, có mấy loại dự báo bán hàng ?
5. Trình bày ưu nhược điểm của các phương pháp dự báo định tính ?
6. Trình bày cách thức thu thập thông tin từ thư từ, điện thoại, phòng vấn cá nhân và phòng vấn nhóm thử nghiệm. Giải thích chi tiết và minh họa thực tế bằng các thí dụ của các công ty Việt Nam.
7. So sánh bốn cách thức thu thập thông tin từ thư từ, điện thoại, phòng vấn cá nhân và phòng vấn nhóm thử nghiệm. Giải thích chi tiết những điểm giống và khác nhau của bốn cách thu thập thông tin này và minh họa thực tế bằng các thí dụ của các công ty Việt Nam. Theo bạn, cách nào là ưu điểm và toàn diện nhất ? Tại sao ?
8. Một công cụ hiện đại mà các nhà nghiên cứu và dự báo và áp dụng rất thành công trong thực tế hiện nay là nghiên cứu thông tin trực tuyến từ Internet. Hãy giải thích chi tiết và minh họa thực tế phương pháp nghiên cứu trực tuyến này bằng các thí dụ của các công ty tiên phong trong lĩnh vực này của Việt Nam.
9. Hãy giải thích tầm quan trọng việc thu thập thông tin để hiểu được mong muốn ẩn sâu của khách từ nghiên cứu thông tin trực tuyến (online). Hãy giải thích chi tiết và minh họa thực tế phương pháp nghiên cứu trực tuyến này bằng các thí dụ của các công ty thành công của Việt Nam.
10. Lợi thế của khảo sát tìm kiếm thông tin trên web so với những cách làm truyền thống trước đây là vô cùng lớn. Hãy giải thích chi tiết và minh họa thực tế nhận định trên bằng các thí dụ với con số cụ thể của các công ty Việt Nam.
11. So sánh và phân biệt hai phương pháp san bằng số mũ giản đơn và phương pháp san bằng số mũ có điều chỉnh xu hướng. Giải thích sự khác biệt.
12. Giải thích giá trị hệ số mùa vụ trong dự báo. Các đặc trưng mùa vụ khác với đặc trưng của chu kỳ ở điểm nào ?
13. Trình bày hoạch định theo xu hướng (hồi quy thời gian). Giải thích và cho thí dụ minh họa.
14. Trình bày phương pháp dự báo nhân quả : Hồi quy và phân tích tương quan. Tính sai số chuẩn của ước đoán như thế nào ? Giải thích và cho thí dụ minh họa.

15. So sánh và phân biệt phương pháp hoạch định theo xu hướng và phương pháp dự báo nhân quả. Giải thích và cho thí dụ minh họa.

16. Trình bày cách thức giám sát và kiểm soát dự báo. Giải thích và cho thí dụ minh họa.

17. Để đánh giá và kiểm soát nỗ lực bán hàng cần phải xây dựng các chỉ tiêu thực hiện và thiết lập các chỉ tiêu đánh giá. Hãy trình bày chi tiết hai yếu tố này.

18. Trình bày việc đo lường kết quả hoàn thành thực tế và so sánh kết quả hoàn thành với các tiêu chuẩn.

19. Để đánh giá nhân viên, giám đốc bán hàng phải trả lời ba câu hỏi nào ?

20. Thực hiện các hoạt động điều chỉnh được thực hiện như thế nào ?

**BÀI TẬP THỰC HÀNH :** Lưu ý là các bài tập trong sách Quản trị bán hàng hiện đại này đều được giải chi tiết trong sách *Bài tập và bài giải Quản trị vận hành hiện đại (quản trị sản xuất và dịch vụ)* Lý thuyết và tình huống của các công ty Việt Nam, Đặng Minh Trang, Lưu Đan Thọ. Nhưng lời khuyên của chúng tôi là các bạn hãy đọc thật kỹ các ví dụ trong sách giáo khoa rồi tự giải. Sau đó, bạn đọc có thể kiểm tra lại với sách *Bài tập và bài giải Quản trị vận hành hiện đại* mà chúng tôi đã giới thiệu ở trên.

**Bài 1 :** Anh Công Thành, nhà quản trị tồn kho của công ty VS muốn làm một bản dự báo ngắn hạn để đánh giá trị giá vật tư ra khỏi kho hàng tuần. Chuyên gia về dự báo của công ty khuyên anh nên dùng phương pháp bình quân di động 3 tháng, 5 tháng hoặc 7 tháng. Để xác định xem nên dùng cách nào cho chính xác nhất, anh Thành dự định theo dõi số liệu thực trong 10 tuần vừa qua để so sánh các cách lẫn nhau, và chọn cách ít sai nhất để dự báo cho tuần tới.

**Bài 2 :** KỲ HÒA là một khách sạn lớn ở TP.HCM, chỉ vừa mới hoạt động được một năm, bộ phận quản trị khách sạn đang lên kế hoạch nhân sự cho việc bảo trì tài sản. Họ muốn sử dụng số liệu trong 1 năm qua để dự báo nhu cầu bảo trì khách sạn. Số liệu về nhu cầu lao động được thu thập như sau :

Tháng	Nhu cầu	Tháng	Nhu cầu	Tháng	Nhu cầu
1	46	5	14	9	9
2	39	6	16	10	13
3	28	7	14	11	18
4	21	8	12	12	15

Xây dựng dự báo bình quân di động cho 6 tháng qua (từ tháng 7 đến tháng 12) với thời kỳ di động là 2, 4 và 6 tháng. Bạn khuyến khích ban giám đốc khách sạn KỲ HÒA sử dụng thời kỳ di động nào và dự báo nhu cầu lao động cho tháng giêng năm sau là bao nhiêu ?

**Bài 3 :** Nhu cầu của bánh bao “Cà Càn” được theo dõi trong suốt sáu tuần qua như sau :

Tuần	1	2	3	4	5	6
Nhu cầu	650	521	563	735	514	596

Hãy dự báo nhu cầu trong tuần thứ 7 bằng cách dùng phương pháp :

- a. Bình quân di động trong 5 giai đoạn.
- b. Bình quân di động có trọng số ( $W_1 = 0,5$ ;  $W_2 = 0,3$  và  $W_3 = 0,2$ ) trong 3 giai đoạn.
- c. San bằng số mũ bằng cách dùng  $\alpha = 0,1$  với giả sử rằng dự báo cho tuần thứ 6 là 600 bánh.

#### **Bài 4 :**

Một đại lý bán giày dép của hãng giày Đông Hải nổi tiếng chất lượng cao của Việt Nam muốn dự báo số lượng giày thể thao sneaker cho tháng tới theo phương pháp bình quân di động 3 thời kỳ có trọng số. Họ cho rằng số liệu thực tế xảy ra gần đây nhất có ảnh hưởng đến số liệu dự báo, càng xa hiện tại thì mức độ giảm dần. *Tuy nhiên*, qua nhiều lần dự báo họ nhận thấy 3 cặp trọng số cho ít sai lệch : ( $K_1 : k_{11} = 3$ ;  $k_{12} = 2$ ;  $k_{13} = 1$ ) ; ( $K_2 : k_{21} = 2$ ;  $k_{22} = 1,5$ ;  $k_{23} = 1$ ). Bạn hãy giúp đại lý của hãng giày Đông Hải xác định cặp trọng số nào chính xác hơn. Biết rằng số liệu 6 tháng qua được thu thập như sau :

Tháng	Số lượng thực tế	Tháng	Số lượng thực tế
1	378	4	386
2	402	5	450
3	410	6	438

**Bài 5 :** Công ty TNHH Thanh Duy buôn bán máy vi tính có doanh số bán máy PC trong năm qua chia theo từng tháng nhu sau :

Tháng	Nhu cầu thực	Tháng	Nhu cầu thực
1	37	7	43
2	40	8	47
3	41	9	56
4	37	10	52
5	45	11	55
6	50	12	54

Hãy dùng phương pháp san bằng số mũ để dự báo số máy bán ra cho tháng

giêng năm nay (tháng 13) bằng cách dùng hằng số san bằng  $\alpha = 0,30$  và  $\alpha = 0,50$

**Bài 6 :**

Công ty C mua một số lượng kim loại đồng để chế tạo sản phẩm. Ông B, nhà nghiên cứu và dự báo đang xây dựng hệ thống dự báo cho giá đồng, số liệu tích lũy về giá đồng như sau : (ĐVT : USD/pound)

Tháng	Đơn giá	Tháng	Đơn giá	Tháng	Đơn giá
1	0,99	5	0,93	9	0,98
2	0,97	6	0,97	10	0,91
3	0,92	7	0,95	11	0,89
4	0,96	8	0,94	12	0,84

a. Sử dụng phương pháp điều hòa mũ để dự báo giá đồng hàng tháng. Tính toán số liệu dự báo cho tất cả các tháng với  $\alpha = 0,1$ ;  $\alpha = 0,3$ ;  $\alpha = 0,5$ ; với dự báo của tháng đầu tiên đối với tất cả  $\alpha$  là 0,99.

b. Hệ số  $\alpha$  nào cho MAD thấp nhất trong vòng 12 tháng qua.

c. Sử dụng hệ số  $\alpha$  trong phần b để tính toán giá đồng dự báo cho tháng thứ 13.

**Bài 7 :** Để có số liệu dự báo chính xác hơn, công ty TNHH Thanh Duy bây giờ muốn dùng hằng số  $\alpha = 0,50$  và  $\beta = 0,30$  và phương pháp san bằng số mũ có điều chỉnh xu hướng để tính dự báo cho tháng 1 năm nay (tháng 13), hãy tính xem  $FIT_{13}$  là bao nhiêu ?

**Bài 8 :**

Sau một năm kinh doanh, cửa hàng Phúc Lộc Thọ có ghi lại số lượng lốp xe gắn máy bán ra trong từng tháng như sau :

Tháng	Số lượng	Tháng	Số lượng	Tháng	Số lượng
1	300	5	334	9	345
2	320	6	338	10	338
3	314	7	326	11	347
4	330	8	340	12	355

a. Ông trưởng cửa hàng muốn áp dụng phương pháp điều hòa mũ theo xu hướng để dự báo số lượng tiêu thụ ở tháng tiếp theo với  $\alpha = 0,2$  và  $\beta = 0,2$

b. Tính lại câu a với  $\alpha = 0,2$  và  $\beta = 0,3$ .

c. Hãy chỉ ra dự báo ở câu a hay câu b, câu nào chính xác hơn ?

**Bài 9 :** Lấy số liệu cho ở bài 1 để tính dự báo về trị giá vật tư xuất kho của anh

Công Thành bằng phương pháp san bằng số mũ với  $\alpha = 0,1$ ;  $\alpha = 0,2$  và  $\alpha = 0,3$  cho 10 tuần cuối với số dự báo ở tuần thứ 7 giả sử với nhu cầu thực.

### Bài 10 :

Một cửa hàng áo len cần dự báo doanh số bán ra cho năm tới. Người ta tin rằng doanh số bán ra hàng năm của cửa hàng có liên quan đến doanh số bán của mặt hàng XT trên thị trường, số liệu thu thập được như sau (ĐVT : triệu đồng) :

<b>DSB hàng XT</b>	976	1.068	845	763	1.125	689	837
<b>DSB của công ty</b>	329	332	315	321	345	329	331

a. Sử dụng hồi quy tuyến tính để dự báo doanh số bán của cửa hàng trong năm tới, nếu biết doanh số bán của mặt hàng XT trong năm tới là 820 triệu đồng.

b. Xác định hệ số tương quan và hệ số xác định.

### Bài 11 : Sau 15 giai đoạn đã qua, người ta ghi nhận nhu cầu thực như sau :

Giai đoạn	Nhu cầu thực (Dt)	Giai đoạn	Nhu cầu thực (Dt)
1	10	9	22
2	18	10	14
3	29	11	15
4	15	12	27
5	30	13	30
6	12	14	23
7	16	15	15
8	8		

Giả sử lấy  $F_1 = 12$  và  $MAD = 7$  hãy dùng phương pháp san bằng số mũ với  $\alpha = 0,1$  và  $\alpha = 0,3$ , sau đó tính sai lệch và so sánh giữa hai phương pháp này. Riêng trường hợp tính dự báo bằng  $\alpha = 0,3$ , thì sau đó tính thêm tín hiệu theo dõi TS.

**Bài 12 :** Một cửa hàng cần ước lượng số lượng hàng bán ra cho năm tới. Nhu cầu về sản phẩm của cửa hàng có xu hướng theo mùa. Số liệu thu thập được như sau :

Năm	Số lượng hàng quý			
	Quý 1	Quý 2	Quý 3	Quý 4
1	125	92	121	136
2	110	89	118	133
3	105	85	107	129

Xây dựng dự báo cho 4 quý của năm thứ 4.

**TÀI LIỆU THAM KHẢO :**

**Tiếng Anh :**

David Jobber, Geoff Lancaster, “Selling and Sales Management”, 8<sup>th</sup> edition, Prentice Hall, 2012.

Efraim Turban, David King, “E-Commerce”, Prentice Hall, 2012.

Gary P. Schneider; “Electronic Commerce”, 9<sup>th</sup>, Cengage Learning, 2012.

Roger A.Kerin and Setven W.Harley; William Rudelius, “New Digital Marketing”(2014) , 6<sup>th</sup> edition, McGraw-Hill.

Joseph P.Guiltinan and Gordon W.Paul, (2014) “Digital Marketing Management”, McGraw Hill.

Shneiderman, B, “Essential digital marketing”, 2013, McGraw Hill.

Weingarten, M, “E Commerce Relationship Exchange”, 2013, McGraw Hill.

Weiss, T, “Relationship Management and Digital Marketing”, New York: Broadway Books.

Kipp Bodnar and Jeffrey L.Cohen, (2012) The B2B Social Media Book : “Become a Marketing Superstar by Generating Leads with Blogging, LinkedIn, Twiter, Facebook, Email and More”, John Wigley and Sons, INC.

Philip Kotler, Gary Armstrong (2014), *Principles of Marketing*, 15<sup>th</sup> Edition, Pearson Education.

Phillip Kotler and Gary Armstrong, “Marketing Management”, 15<sup>th</sup> edition by Pearson Education.

David Kurtz and Louis Boone, (2012), “Principles of Contemporary Marketing”, 15<sup>th</sup> Edition.

Kapferer J.N (2012), “The New Strategic Brand Management”, Pearson Education, INC.

Philip Kotler, (2012), “Marketing 3.0 : From Products to Customers To The Human Spirit”, John Wigley and Sons, INC.

Baran; Galka; Strunk, (2010), “Principle of Customer Relationship Management”, Thomson & South-Western.

Jones, K, L, Leonard and C. Riemenscheider, (2014), “Trust Influencers on the Web” Journal of Organisational Computing & Electronic Commerce, page 196-213.

Rayport, J and J. Sviokla, (2015), "Exploiting the Virtual Value Chain", Harvard Business Review, 73 (6), November-December, 75-85.

Zimmerman, A, (2014), "Designing the User-Interface : Strategies for Effective Human-Computer Interaction : Addison-Wesley.

Davidson, B, (2013), "Breakthrough : How Great Company Set Outrageous Objectives and Achieve hem", New York, Willey.

Gupsta, S and C. Mela, (2013), "What is a free customer worth? Harvard Business Review, 86 (11), 102-109.

Blakes Ellies, (2013), " Marketing management", 6<sup>th</sup> edition, Boston, Course Technology.

Bailor. S, (2014), "E Commerce", Prentice Hall.

Benslimane, "Essential digital marketing", 2014, McGraw Hill.

Abate, C, "Relationship and Partnership Management", 2014, McGraw Hill

Hall.T, "Relationship Management and Digital Marketing", (2014) New York: Broadway Books.

Leigh, T.H. and Marshall, G.W. (2014) "Research priorities in sales strategy and performance", Journal of Personal Selling and Sales Management, 21, pp. 83–93.

Rackham, N. and DeVincentis, J. (2014) Rethinking the Sales Force: Redefining selling to create and capture customer value, McGraw-Hill, New York.

Marshall, G.W., Goebel, D.J. and Moncrief, W. (2013) "Hiring for success at the buyer-seller interface", Journal of Business Research, 56, pp. 247–55.

Marshall, Goebel and Moncrief (2003) op. cit.

Borden, N.E. (2014) "The concept of the marketing mix", Journal of Advertising Research, 4 (June), pp. 2–7.

Levitt, T. (2013) The Marketing Mode, McGraw-Hill, New York.

Rogers, E.M. (2012) Diffusion of Innovations, Free Press, New York.

Schultz, D.E., Tannenbaum, S.I. and Lauterborn, R.F. (2014) Integrated Marketing Communications, McGraw-Hill, New York.

Corstjens, J. and Corstjens, M. (2014) Store Wars – The Battle for Mindspace and Shelfspace, Wiley, Chichester.

- Durvall, M, (2014), “*Principles of Contemporary Marketing*”, 15<sup>th</sup> Edition, Johnson and Wire.
- Nash, K, “Relationship and Partnership Management”, 2014, McGraw Hill
- Swchartz, E and T. Sullivan “Relationship and Partnership Management”, 2013, McGraw Hill.
- Canton, S, “Service management”, (2012), New York, McGraw Hill.
- Rigby,D and D. Ledingham (2013), “Relationship Marketing and Marketing Management”, 8<sup>th</sup> edition, Boston, Course Technology.
- Rosenberg. A, (2014), “E Commerce and Relationship management”, Prentice Hall.
- Anton, J. (2013), “Customer Relationship Management – Making Hard Decisions with Soft Numbers.”, Prentice Hall
- Barnes, J. (2014). Secrets of Customer Relationship Management, McGraw-Hill.
- Brown, S.A. (2014). Customer Relationship Management. John Wiley.
- Buttle, F. (2014). Customer Relationship Management: Concepts and Tools. Elsevier.
- Dyche, J. (2012). The CRM Handbook – A Business Guide To Customer Relationship Management, Addison-Wesley.
- Foss, B. and Stone, M. (2011). Successful Customer Relationship Marketing, Kogan Page.
- Gamble, P.R., Stone, M. and Woodcock, N. (2010). Up Close and Personal: Customer Relationship Marketing @ Work, Kogan Page.
- Gentle, M. (2012). The CRM Project Management Handbook, Building Realistic Expectations and Managing Risk. Kogan Page.
- Greenberg, P. (2011). CRM at the Speed of Light, Osborne/McGraw-Hill.
- Hawkes, P. and Abram, J. (2013). The Seven Myths of Customer Management: How to be Customer-Driven without being Customer Led, John Wiley.
- Institute of Directors, Oracle Corporation UK Ltd and Director Publications Ltd (1999). Customer Relationship Management – How Directors Can Build Business Through Improved Customer Relations, Kogan Page.
- Knox, S., Maklan S., Payne, A., Peppard J. and Ryals, L. (2013), Customer Relationship Management Perspectives from the Marketplace, Butterworth-Heinemann.

Little, E. and Marandi, E. (2013). Relationship Marketing Management, Thomson.

Newell, F. (2013). Why CRM Doesn't Work, Kogan Page.

#### Tiếng Việt :

Thọ, N.Đ; Trang, N.T.M, "Nghiên cứu thị trường". Nhà xuất bản Lao Động, 2011.

Thọ, L.Đ "Quản trị học trong xu thế hội nhập", Nhà xuất bản Tài Chính, 2013.

Thọ, L.Đ, "Marketing hiện đại - Lý thuyết và tình huống ứng dụng của các công ty Việt Nam ", Nhà xuất bản Tài Chính, 2015.

Dung, D.T, "Thương mại điện tử", tài liệu lưu hành nội bộ.

Thọ, L.Đ; Trang, Đ.M "Quản trị vận hành hiện đại - Lý thuyết và tình huống ứng dụng của các công ty Việt Nam", Nhà xuất bản Tài Chính, 2015.

Thọ, L.Đ; Trang, Đ.M "Bài tập và bài giải quản trị vận hành hiện đại - Lý thuyết và tình huống ứng dụng của các công ty Việt Nam", Nhà xuất bản Tài Chính, 2015.

Hương, P.T.L; Giới, L.T; Hàng, L.T.M "Quản trị thương hiệu", Nhà xuất bản Tài Chính, 2014.

Giới, L T và đồng sự, "Quản trị marketing định hướng giá trị", Nhà xuất bản Lao Động Xã Hội, năm 2012.

Lãnh, N X; Hương, P T L và Hà, Đ T L, "Hành vi người tiêu dùng", Nhà xuất bản Tài Chính, 2013.

Trọng, H và Thảo, H T P, "Quản trị chiêu thí", Nhà xuất bản Thông Kê, 2014.

Tập thể tác giả VCCI, Bộ Thương Mại, "Sổ tay Thương mại điện tử dành cho doanh nghiệp", 2014.

Thanh, N.T.M; Diệp, S.N, "Quản trị tổ chức sự kiện và lễ hội", NXB Lao Động Xã Hội, năm 2015.

Thắng, N.Q, "Quản trị kinh doanh khách sạn", Nhà xuất bản Tài Chính, 2014.

Thọ, L.Đ, Hải, T.T.H, "Thương mại điện tử hiện đại – Lý thuyết và tình huống ứng dụng của các công ty Việt Nam", Nhà xuất bản Tài Chính, 2015.

Thọ, L.Đ, Hải, T.T.H, "Quản trị truyền thông marketing tích hợp hiện đại hiện đại – IMC Management – Lý thuyết và tình huống ứng dụng của các công ty Việt Nam", Nhà xuất bản Tài Chính, 2015.

Dũng, V.T; Đức, T.T.H, "Quản trị tiếp thị", Nhà xuất bản Khoa Học và Kỹ Thuật, 2004.