



CHƯƠNG IX

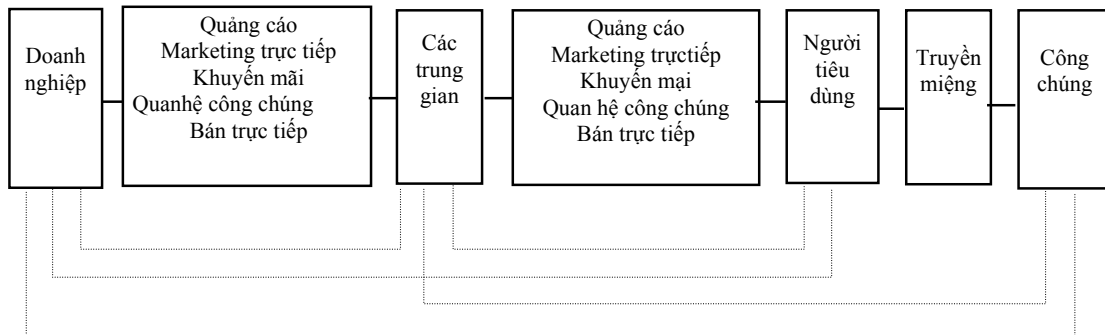
THIẾT KẾ CHIẾN LƯỢC TRUYỀN THÔNG VÀ CỔ ĐỘNG

I. QUA TRÌNH TRUYỀN THÔNG

1. Khái niệm truyền thông

Ngoài việc triển khai một sản phẩm tốt, định giá hấp dẫn và đưa được đến khách hàng mục tiêu, các doanh nghiệp còn phải truyền thông cho khách hàng mục tiêu của họ. Tuy nhiên, thông tin cần được truyền đạt đến khách hàng mục tiêu phải trải qua nhiều giai đoạn bằng những phương tiện truyền thông khác nhau dưới những hình thức thông đạt khác nhau bởi những người truyền thông khác nhau.

Hệ thống truyền thông marketing của một doanh nghiệp được mô tả trên hình 12.1. Doanh nghiệp thông tin tới những người trung gian, người tiêu dùng, và các nhóm công chúng khác nhau của mình. Những người trung gian đó lại thông tin đến các khách hàng và các nhóm công chúng khác nhau của họ. Người tiêu dùng thông tin truyền miệng với nhau và công chúng. Đồng thời, mỗi nhóm lại cung cấp thông tin phản hồi cho các nhóm khác.



Hình 12.1. Hệ thống truyền thông marketing

Hệ thống truyền thông marketing (marketing communication mix), còn được gọi là hệ thống cổ động (promotion mix), bao gồm năm công cụ chủ yếu:

Quảng cáo (advertising) là bất kỳ một hình thức giới thiệu gián tiếp và khuếch trương các ý tưởng, sản phẩm hoặc dịch vụ, do một người (tổ chức) nào đó muốn quảng cáo chi tiền ra để thực hiện.

Marketing trực tiếp (direct marketing) là hình thức sử dụng thư tín, điện thoại và những công cụ liên lạc gián tiếp khác để thông tin cho những khách hàng hiện có và khách hàng tiềm năng hay yêu cầu họ có phản ứng đáp lại.

Khuyến mãi (sales promotion) là những kích lệ ngắn hạn dưới hình thức thưởng để khuyến khích dùng thử hoặc mua một sản phẩm hay dịch vụ.



doanh nghiệp tổ chức những cuộc hội thảo chuyên đề, họp báo về tài trợ các hoạt động đền ơn đáp nghĩa,... Mỗi sự kiện là một cơ hội để phát triển thành rất nhiều câu chuyện nhằm vào những nhóm công chúng khác nhau. Việc sáng tạo ra sự kiện là một kỹ năng đặc biệt quan trọng trong việc tuyên truyền về doanh nghiệp và thu hút sự quan tâm của công chúng đến sản phẩm và dịch vụ của nó. Chẳng hạn, hãng Fuji của Nhật đã thả một quả khí cầu của mình ở phía trên tượng Nữ thần tự do vừa được tu sửa xong trong suốt thời gian tổ chức lễ hội quần chúng, nhờ vậy đã vượt được đối thủ Kodak, vì hãng này chỉ tổ chức triển lãm ảnh thường xuyên tại chỗ đó.

c. Tổ chức thực hiện và đánh giá kết quả của MPR

Trong việc triển khai marketing quan hệ với công chúng không phải bao giờ các thông điệp (tư liệu, bài báo,...) cũng được những người biên tập của các phương tiện truyền thông chấp nhận. Vì thế, để chuyển tải được thông điệp đến công chúng mục tiêu, những người làm MPR phải xem những người biên tập của các phương tiện truyền thông như một thị trường cần thỏa mãn. Công tác tuyên truyền cần phải rất thân trọng khi nó liên quan đến việc tổ chức những sự kiện đặc biệt, như hội nghị báo chí, tiệc chiêu đãi, các cuộc thi tranh giải toàn quốc. Những người làm MPR cũng phải tháo vát, có khả năng xử lý khéo léo các tình huống trực tiếp nhằm nâng cao hiệu năng hoạt động của MPR.

Do MPR được thực hiện cùng với các công cụ cổ động khác, nên việc đo lường hiệu quả của nó không dễ dàng. Số đo hiệu quả của MPR để thực hiện nhất là *số lần tiếp xúc* với các thông tin mà các phương tiện truyền thông đảm bảo. Nhưng số đo mức độ tiếp xúc không cho biết có bao nhiêu người đã thực sự đọc, nghe hay nhớ được thông điệp đó và sau đó họ nghĩ gì. Mặt khác, các ấn phẩm có thể có số độc giả trùng lặp, mà chỉ tiêu của công tác tuyên truyền là mức độ bao quát, nên cần biết số lần tiếp xúc không trùng lặp. Một số đo có giá trị hơn là *sự thay đổi mức độ biết đến, hiểu biết đầy đủ hay thái độ* của công chúng sau chiến dịch MPR. *Phần đóng góp vào mức tiêu thụ và lợi nhuận*, nếu đo được sẽ là số đo thỏa mãn nhất để đánh giá hiệu quả MPR.

VI. QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG

1. Khái niệm

Từ khi con người biết sống bằng phương thức trao đổi, bán hàng là một trong những nghề lâu đời nhất thế giới. Đúng như Robert Stevenson đã nói, “mọi người sống bằng cách bán một cái gì đó”.

Công việc bán hàng bao gồm rất nhiều chức năng do những người khác nhau thực hiện. Theo McMurry, gồm có:

- *Người giao hàng.* Với cương vị này, nhân viên bán hàng có nhiệm vụ chủ yếu là đi giao sản phẩm cho khách hàng.
- *Người tiếp nhận đơn đặt hàng.* Ở vị trí này nhân viên bán hàng chủ yếu là người tiếp nhận đơn hàng tại chỗ (nhân viên bán hàng ở cửa hàng, đứng sau quầy) hay người tiếp nhận đơn hàng đã ngoại (nhân viên bán dầu gọi đầu đi chào hàng giám đốc siêu thị).



- *Người giao hàng.* Ở chức vụ này, nhân viên bán hàng không có nhiệm vụ tiếp nhận đơn hàng, mà chỉ có nhiệm vụ tạo dựng uy tín hay giới thiệu, hướng dẫn người sử dụng (ví dụ, trình duyệt viên của một công ty dược phẩm giới thiệu một loại thuốc đặc chủng chữa bệnh xơ cứng động mạch).

- *Kỹ thuật viên.* Chức vụ này yêu cầu nhân viên bán hàng phải có kiến thức kỹ thuật để có thể cố vấn cho các khách hàng tổ chức.

- *Người tạo nhu cầu.* Chức vụ này đòi hỏi phải có sự sáng tạo trong việc bán các sản phẩm vật chất có sự khác biệt (các sản phẩm phần mềm vi tính, máy hút bụi chân không,...) hay các dịch vụ (các loại hình bảo hiểm, quảng cáo,...).

Trong các chức vụ nêu trên, những chức vụ đầu đòi hỏi phục vụ khách hàng và tiếp nhận đơn đặt hàng mới, những chức vụ sau đòi hỏi phải tìm kiếm các khách hàng tiềm năng và tác động đến họ để họ mua hàng.

Nội dung chủ yếu của quản trị lực lượng bán hàng là: Thiết kế lực lượng bán hàng và quản trị hoạt động của lực lượng bán hàng.

2. Thiết kế lực lượng bán hàng

Nhân viên bán hàng là cầu nối giữa doanh nghiệp và khách hàng. Đại diện bán hàng là người thay mặt doanh nghiệp quan hệ với các khách hàng và thu thập các thông tin cần thiết về khách hàng. Hiệu quả kinh doanh tùy thuộc rất nhiều vào việc doanh nghiệp tổ chức lực lượng bán hàng của mình như thế nào. Thiết kế lực lượng bán hàng bao gồm: Xây dựng mục tiêu, chiến lược, cấu trúc, qui mô và các chính sách khuyến khích lực lượng bán hàng.

a. Mục tiêu của lực lượng bán hàng

Căn cứ vào đặc điểm của thị trường mục tiêu và vị trí mong muốn của doanh nghiệp trên thị trường đó mà xác định mục tiêu của lực lượng bán hàng. Có thể nói phương thức bán hàng trực tiếp cho khách hàng là một công cụ tiếp xúc và giao tiếp đắt tiền nhất mà một doanh nghiệp có thể sử dụng. Tuy nhiên, bán hàng trực tiếp có thể là một công cụ có hiệu quả cao trong những giai đoạn nhất định của quá trình mua hàng, như giai đoạn huấn luyện người mua, thương lượng và hoàn tất giao dịch kinh doanh.

Các đại diện bán hàng thực hiện một trong các nhiệm vụ sau đây:

- *Thăm dò*, tức là tìm kiếm và gây dựng quan hệ để có những khách hàng mới.

- *Cung cấp thông tin* cho khách hàng về các sản phẩm và dịch vụ.

- *Bán hàng*, là tiếp xúc, giới thiệu, giải đáp thắc mắc, hoàn tất vụ giao dịch.

- *Thực hiện dịch vụ* cho khách hàng như tư vấn, hỗ trợ kỹ thuật, thỏa thuận về việc tài trợ, đảm bảo giao hàng nhanh chóng.

- *Thu thập thông tin* về khách hàng.

- *Phân bổ sản phẩm* cho khách hàng trong những lúc khan hiếm.

Các doanh nghiệp thường đưa ra những mục tiêu khác nhau cho lực lượng bán hàng của mình. Các mục tiêu phải thật cụ thể, như dành 75% thời gian cho những khách hàng hiện có và 25% cho những khách hàng tiềm năng, 80% cho những sản phẩm đã ổn định và 20% cho những sản phẩm mới. Ngày nay các doanh nghiệp chủ



trương phát triển hệ thống marketing định hướng theo thị trường, vì thế các lực lượng bán hàng cần tập trung vào thị trường và hướng đến khách hàng nhiều hơn. Quan điểm truyền thống cho rằng công việc của nhân viên bán hàng phải bán được thật nhiều hàng, còn bộ phận marketing chịu trách nhiệm về chiến lược marketing và khả năng sinh lời. Quan điểm hiện đại thì cho rằng nhân viên bán hàng cần phải biết phân tích số liệu tiêu thụ, ước lượng tiềm năng của thị trường, thu thập thông tin, xây dựng các chiến lược và chương trình marketing.

b. Chiến lược của lực lượng bán hàng

Các doanh nghiệp phải cạnh tranh với nhau để dành được đơn đặt hàng của khách hàng. Họ phải bố trí lực lượng bán hàng của mình theo một ý đồ chiến lược sao cho có thể tiếp xúc đúng khách hàng, đúng lúc và đúng cách. Các đại diện bán hàng có thể làm việc với từng khách hàng, nhóm khách hàng, hay qua hội thảo và hội nghị khách hàng để giao tiếp với các khách hàng tổ chức (người cung ứng, người mua). Như vậy người đại diện bán hàng hành động như một người quản trị khách hàng”, thu xếp những cuộc tiếp xúc với những người trong các tổ chức mua hàng và bán hàng. Việc bán hàng càng đòi hỏi sự hợp tác và ủng hộ của những người khác, như ban lãnh đạo, khách hàng qui mô lớn, các nhân viên kỹ thuật, những người cung cấp thông tin và dịch vụ cho khách hàng trong và sau khi mua hàng.

Sau khi đã quyết định một phương thức bán hàng, doanh nghiệp có thể sử dụng lực lượng bán hàng trực tiếp của doanh nghiệp (nhân viên bán hàng tại chỗ và nhân viên bán hàng dã ngoại) hay lực lượng bán hàng theo hợp đồng (đại diện của người sản xuất, đại lý tiêu thụ hay những người môi giới, hưởng hoa hồng theo doanh thu bán hàng).

c. Cấu trúc lực lượng bán hàng

Chiến lược của lực lượng bán hàng đã hàm ý về sự hình thành cấu trúc của nó. Nếu một doanh nghiệp bán một loại sản phẩm cho những người sử dụng cuối cùng nằm phân tán ở nhiều địa điểm thì nó phải cấu trúc lực lượng bán hàng theo lãnh thổ. Nếu doanh nghiệp bán nhiều loại sản phẩm cho nhiều loại khách hàng khác nhau thì nó cần cấu trúc lực lượng bán hàng theo sản phẩm hay thị trường.

Lực lượng bán hàng theo cấu trúc lãnh thổ

Trong một tổ chức bán hàng đơn giản nhất, mỗi đại diện bán hàng được phân công phụ trách một địa bàn riêng biệt, ở đó họ được toàn quyền giới thiệu chủng loại sản phẩm của doanh nghiệp. Cấu trúc tổ chức bán hàng kiểu này có một số ưu điểm. Thứ nhất, trách nhiệm của người bán hàng được xác định rõ ràng. Nếu có sự khách biệt trong kỹ thuật bán hàng của mỗi cá nhân, thì người bán hàng đó sẽ được tín nhiệm hay bị khiển trách về doanh thu bán hàng trên địa bàn đó. Thứ hai là trách nhiệm theo lãnh thổ thúc đẩy người bán chăm lo vun đắp những quan hệ kinh doanh và quan hệ cá nhân tại địa phương. Những mối quan hệ này sẽ góp phần vào hiệu quả bán hàng của người đại diện bán hàng và ảnh hưởng tới thu nhập cá nhân của người đó. Thứ ba, chi phí đi lại sẽ thấp vì mỗi đại diện bán hàng chỉ di chuyển trong một địa bàn nhỏ.



Lực lượng bán hàng theo cấu trúc sản phẩm

Do sự cần thiết phải am hiểu về sản phẩm của các đại diện bán hàng cùng với sự phát triển của các loại sản phẩm và hệ thống quản trị sản phẩm, nhiều doanh nghiệp đã lựa chọn cấu trúc lực lượng bán hàng của mình theo loại sản phẩm (product lines). Sự chuyên môn hoá theo sản phẩm có thể là cần thiết khi doanh nghiệp kinh doanh nhiều loại sản phẩm có kỹ thuật phức tạp, hay những loại sản phẩm này quá khác biệt, ít có liên hệ với nhau. Hạn chế của kiểu cấu trúc này là có thể xảy ra trường hợp có nhiều đại diện bán hàng của cùng một doanh nghiệp đến chào hàng cùng một khách hàng trong cùng một thời điểm. Điều này có nghĩa là chi phí tăng lên và gây nên sự bức mình cho khách hàng.

Lực lượng bán hàng theo cấu trúc khách hàng

Các doanh nghiệp thường chuyên môn hoá lực lượng bán hàng của mình theo ngành hay theo loại khách hàng. Họ có thể tổ chức những lực lượng bán hàng riêng rẽ cho các ngành khác nhau, thậm chí cho các khách hàng khác nhau. Lợi ích rõ nhất của sự chuyên môn hoá theo khách hàng là mỗi nhân viên bán hàng có thể hiểu biết căn kẽ về những nhu cầu đặc biệt của khách hàng. Nhược điểm chủ yếu của lực lượng bán hàng cấu trúc theo khách hàng là khi doanh nghiệp có nhiều loại khách hàng khác nhau phân tán khắp nước, đòi hỏi nhân viên bán hàng phải đi lại nhiều hơn.

Lực lượng bán hàng có cấu trúc hỗn hợp

Khi một doanh nghiệp bán nhiều loại sản phẩm khác biệt nhau cho nhiều loại khách hàng trên một địa bàn rộng lớn, nó thường kết hợp nhiều kiểu cấu trúc khác nhau cho lực lượng bán hàng của mình. Người đại diện bán hàng có thể được chuyên môn hoá theo lãnh thổ -sản phẩm, lãnh thổ -thị trường , sản phẩm -thị trường... Khi đó các đại diện bán hàng có thể trực thuộc một hay nhiều người quản trị chủng loại sản phẩm và quản trị nhân viên.

d. Qui mô lực lượng bán hàng

Một số doanh nghiệp áp dụng phương pháp khối lượng công việc để xác định quy mô cho lực lượng bán hàng. Phương pháp này bao gồm những bước sau:

- Phân nhóm khách hàng theo quy mô dựa trên khối lượng tiêu thụ hằng năm.
- Xác định tần suất tiếp xúc (số lần tiếp xúc trực tiếp khách hàng trong một năm) cho từng nhóm khách hàng. Nó phản ánh cường độ tiếp xúc mà doanh nghiệp cần có so với các đối thủ cạnh tranh.
- Xác định tổng khối lượng công việc trong một năm bằng cách nhân số khách hàng trong mỗi nhóm qui mô với tần suất tiếp xúc tương ứng.
- Xác định số lần tiếp xúc trung bình mà một đại diện bán hàng có thể thực hiện được trong một năm.
- Xác định số đại diện bán hàng cần có bằng cách chia tổng số lần tiếp xúc cần thiết trong một năm cho số lần tiếp xúc trung bình hàng năm mà một đại diện bán hàng có thể thực hiện.

Giả sử doanh nghiệp ước tính rằng có 1000 khách hàng thuộc nhóm qui mô A và 2000 khách hàng thuộc nhóm qui mô B; và các khách hàng nhóm A cần 36 lần tiếp xúc trong một năm và nhóm B cần 12 lần tiếp xúc trong một năm. Như vậy,



doanh nghiệp cần một lực lượng bán hàng đủ để thực hiện 60.000 lần tiếp xúc trong năm. Nếu một đại diện bán hàng trung bình thực hiện được 1000 lần tiếp xúc trong một năm thì doanh nghiệp sẽ cần 60 đại diện bán hàng làm việc trọn thời gian.

e. Chế độ thù lao của lực lượng bán hàng

Để thu hút các đại diện bán hàng, doanh nghiệp phải có một chế độ thù lao hấp dẫn. Các đại diện bán hàng muốn có thu nhập ổn định, được thưởng nếu hoàn thành nhiệm vụ trên mức trung bình, và được trả lương cao hơn khi có kinh nghiệm và thâm niên trong nghề. Mặt khác, ban lãnh đạo muốn đảm bảo quyền kiểm soát, tiết kiệm và đơn giản. Những mục tiêu của ban lãnh đạo, như tiết kiệm chẳng hạn, sẽ mâu thuẫn với mục tiêu của đại diện bán hàng vốn muốn được bảo đảm về mặt tài chính. Vì vậy có sự khác biệt rất lớn trong mức thù lao giữa các ngành khác nhau và giữa các doanh nghiệp trong cùng một ngành.

Doanh nghiệp phải xác định mức độ và thành phần của chế độ thù lao có hiệu quả. Mức thù lao phải gắn với “giá thị trường hiện hành” đối với loại hình công việc bán hàng và năng lực cần thiết. Tuy nhiên, giá thị trường của nhân viên bán hàng khó có thể xác định được rõ ràng. Vì các chế độ thù lao bán hàng khác nhau về tầm quan trọng của các phần lương cố định, phần lương thay đổi, phúc lợi phụ thêm và công tác phí. Ngoài ra nó còn chịu ảnh hưởng của thâm niên trong nghề và trình độ năng lực của nhân viên bán hàng.

Phần lương cố định có thể là tiền lương thoả mãn nhu cầu thu nhập ổn định của đại diện bán hàng. Phần lương thay đổi có thể là tiền hoa hồng, tiền thưởng, phần chia tiền lãi, dùng để kích thích và tưởng thưởng những nỗ lực của người bán. Công tác phí để đảm bảo cho các đại diện bán hàng trang trải những chi phí liên quan đến việc đi lại, ăn ở trong khi thực hiện công việc bán hàng. Phúc lợi phụ thêm gồm nghỉ phép có hưởng lương, trợ cấp ốm đau hay tai nạn, trợ cấp hưu trí, bảo hiểm nhân thọ,... nhằm bảo đảm cho cuộc sống và sự thoả mãn nghề nghiệp. Ban lãnh đạo cần quyết định tầm quan trọng tương đối của các thành phần trong thu nhập từ việc bán hàng của nhân viên. Thông thường phần lương cố định chiếm tỉ trọng lớn nhất, rồi mới đến các thành phần còn lại.

2. Quản trị lực lượng bán hàng

Quản trị lực lượng bán hàng bao gồm các công việc: tuyển mộ và lựa chọn, huấn luyện, hướng dẫn, kích thích và đánh giá các đại diện bán hàng.

a. Tuyển mộ và lựa chọn người đại diện bán hàng

Vấn đề cốt lõi của một hoạt động bán hàng thành công là việc tuyển chọn người bán hàng có hiệu quả. Sự chênh lệch thành tích giữa những người bán hàng có thể rất lớn, và việc tuyển chọn kỹ lưỡng có thể gia tăng đáng kể khả năng hoàn thành nhiệm vụ của lực lượng bán hàng.

Những đặc điểm cơ bản của một đại diện bán hàng giỏi

Việc tuyển chọn đại diện bán hàng sẽ rất đơn giản nếu người ta biết phải tìm kiếm những khả năng nào. Căn cứ đầu tiên là ý kiến của khách hàng. Hầu hết các khách hàng đều nói rằng họ muốn các đại diện bán hàng phải là người trung thực,



đáng tin cậy, hiểu biết nhiều và có thái độ ân cần. Doanh nghiệp cần phải tìm kiếm những đặc điểm này khi tuyển chọn các ứng viên.

Một phương pháp khác là tìm kiếm những đặc điểm chung của những nhân viên bán hàng thành công nhất trong các doanh nghiệp. Theo Charles Garfield, những đại diện bán hàng xuất sắc đều có những đặc điểm như dám chấp nhận rủi ro, mạnh dạn trong công việc, biết cách giải quyết vấn đề và quan tâm đến khách hàng. Đại diện bán hàng có thể là nam hay nữ, cao hay thấp, hoạt bát hay không, ăn mặc chải chuốt hay xềnh xoàng... và đều có thể là một đại diện bán hàng thành công.

Robert Mc Murry viết: "Tôi tin chắc người có khả năng bán hàng tuyệt vời là người có tài thuyết phục bẩm sinh, người luôn có nhu cầu phải giành được và chiếm giữ cảm tình của người khác". Mc Murry liệt kê năm đức tính bổ sung cho một người bán hàng siêu hạng: "một sinh lực tràn trề, thừa thãi lòng tự tin, thèm khát tiền bạc kinh niên, một thói quen cần cù và một thói quen tinh thần nhìn những trở ngại, chướng đối hay cự tuyệt như là những thử thách". Còn Mayer và Groenberg thì cho rằng một nhân viên bán hàng giỏi có hai phẩm chất cơ bản là khả năng đồng cảm với khách hàng và lòng tự ái cao với một nhu cầu cá nhân mạnh mẽ cần phải hoàn thành được chỉ tiêu bán hàng.

Thủ tục tuyển mộ

Sau khi đã có những tiêu chuẩn để tuyển chọn, việc tiếp theo là tuyển mộ. Phòng nhân viên có thể tìm kiếm những người có nguyện vọng xin việc bằng nhiều cách khác nhau, như đề nghị những đại diện bán hàng của mình giới thiệu, sử dụng các tổ chức giới thiệu việc làm, đăng quảng cáo, tiếp xúc với sinh viên đại học. Có người cho rằng bán hàng là một công việc chứ không phải là một nghề. Để thu hút nhiều người tham gia tuyển mộ, cần đưa ra một mức lương khởi điểm thỏa đáng, những cơ hội tăng thu nhập, và nhấn mạnh một thực tế có tính thuyết phục là ở Mỹ có đến một phần tư các chủ tịch công ty đã trưởng thành từ marketing và bán hàng.

Cách đánh giá ứng viên

Thủ tục tuyển mộ, nếu thành công sẽ thu hút nhiều người muốn được làm việc. Doanh nghiệp sẽ cần chọn những người tốt nhất. Cách tuyển lựa có thể thay đổi từ một cuộc phỏng vấn không chính thức đến những thử thách kéo dài và không chỉ ở người xin việc mà còn với gia đình họ nữa.

Nhiều doanh nghiệp đã làm những cuộc kiểm tra chính thức cho các nhân viên bán hàng. Tuy điểm kiểm tra chỉ là một phần thông tin trong rất nhiều thông tin như đặc điểm cá nhân, sự giới thiệu, quá trình làm việc hay phản ứng khi được phỏng vấn, nhưng nó cũng rất được coi trọng.

b. Huấn luyện các đại diện bán hàng

Một số doanh nghiệp đã cử những đại diện bán hàng mới của mình đi chào hàng ngay sau khi vừa tuyển dụng. Họ được cung cấp những mẫu hàng, sách hướng dẫn, sổ đặt hàng và những chỉ dẫn cần thiết về địa bàn hoạt động của họ. Phần lớn trong số đó bán hàng không hiệu quả vì chưa được huấn luyện kỹ lưỡng. Tuy nhiên là các chương trình huấn luyện rất tốn kém. Huấn luyện nghĩa là phải chi phí cho



người dạy, tài liệu, mặt bằng, trả lương cho những người học mà bản thân họ chưa tạo ra thu nhập cho công ty.

Chương trình huấn luyện đại diện bán hàng có nhiều mục tiêu:

- *Làm cho các đại diện bán hàng hiểu rõ và hòa đồng với doanh nghiệp.* Hầu hết các doanh nghiệp đều dành phần đầu tiên của chương trình huấn luyện để giới thiệu quá trình hình thành và phát triển của doanh nghiệp, mục tiêu, cơ cấu tổ chức và những người lãnh đạo chủ chốt, cấu trúc tài chính và cơ sở vật chất, những sản phẩm chủ yếu và khối lượng tiêu thụ.

- *Tạo sự hiểu biết về những sản phẩm của doanh nghiệp.* Các học viên sẽ được giới thiệu về quá trình sản xuất sản phẩm và tính năng hoạt động của chúng theo những cách sử dụng khác nhau.

- *Cung cấp những thông tin cần thiết về đặc điểm của khách và đối thủ cạnh tranh.* Đại diện bán hàng được tìm hiểu về các loại khách hàng khác nhau và nhu cầu, động cơ và tập quán mua sắm của họ. Họ cũng được trang bị những hiểu biết về chiến lược và chính sách của doanh nghiệp và của đối thủ cạnh tranh.

- *Huấn luyện cách chào hàng hiệu quả.* Các đại diện bán hàng được học những nguyên tắc cơ bản của nghệ thuật bán hàng. Ngoài ra, doanh nghiệp còn giới thiệu những luận cứ chủ yếu khi chào bán mỗi sản phẩm cụ thể và đôi khi cung cấp cả mẫu hướng dẫn chào hàng.

- *Hướng dẫn những thủ tục qui định và trách nhiệm của người chào hàng đã ngoại.* Các đại diện bán hàng được học phương cách phân chia thời gian làm việc với khách hàng, cách sử dụng công tác phí, làm báo cáo và hoạch định lộ trình có hiệu quả nhất.

c. Hướng dẫn các đại diện bán hàng

Ngoài việc được huấn luyện và được giao một địa bàn hoạt động, các đại diện bán hàng còn phải chịu sự giám sát. Thông qua việc giám sát, nhà quản trị hy vọng sẽ hướng dẫn và động viên lực lượng bán hàng làm việc tốt hơn.

Các doanh nghiệp giám sát lực lượng bán hàng của họ với mức độ chặt chẽ khác nhau. Với những đại diện bán hàng có thu nhập chủ yếu là tiền hoa hồng và phải tự tìm kiếm khách hàng thì ít chịu sự giám sát hơn. Với những người được trả lương và có trách nhiệm phục vụ một số khách hàng nhất định thì cần được giám sát chặt chẽ hơn.

Việc hướng dẫn các đại diện bán hàng gồm các công việc chủ yếu là: *xây dựng định mức tiếp xúc* trực tiếp với khách hàng hiện có và khách hàng tiềm năng trên cơ sở phân loại khách hàng theo khả năng tiêu thụ, tiềm năng sinh lời và triển vọng phát triển của họ; *sử dụng có hiệu quả thời gian bán hàng* bằng cách lập lịch trình tiếp xúc với khách hàng một cách hợp lý, phân tích thời gian dành cho các nhiệm vụ khác nhau (đi lại, ăn uống, nghỉ ngơi, chờ đợi, bán hàng, hội họp, làm báo cáo,...).

d. Kích thích các đại diện bán hàng

Một số đại diện bán hàng sẽ làm tốt công việc của mình mà không cần nhà quản trị đôn đốc. Đối với họ, bán hàng là một nghề thực sự quyền rũ, họ có nhiều tham vọng và rất năng động. Nhưng phần lớn các đại diện bán hàng cần sự khuyến



khích và động viên đặc biệt thì mới làm việc hết sức mình. Điều này là cần thiết do *bản tính của con người* là muốn được động viên, khích lệ bằng vật chất và tinh thần cho những nỗ lực cống hiến của mình, hơn nữa còn do *bản chất của công việc bán hàng* là tiếp xúc nhiều người, không chủ động về thời gian và hay gặp chuyện bực mình.

Ban lãnh đạo có thể động viên tinh thần và mức hoàn thành công việc của đại diện bán hàng thông qua bầu không khí của doanh nghiệp, xây dựng định mức bán hàng hợp lý và những khích lệ tích cực khác như khoản tiền thưởng do bán vượt định mức doanh số, các khoản phúc lợi.

e. Đánh giá các nhân viên bán hàng

Nguồn thông tin

Ban lãnh đạo thu nhận thông tin về các đại diện bán hàng bằng nhiều cách. Nguồn quan trọng nhất là những báo cáo bán hàng. Thông tin bổ sung có thể qua sự quan sát trực tiếp, thư từ và đơn khiếu nại của khách, thăm dò dư luận khách hàng, và nói chuyện với các đại diện bán hàng khác.

Đánh giá chính thức thành tích

Ngoài báo cáo của lực lượng bán hàng cùng với những kết quả quan sát khác cung cấp chính thức tư liệu để đánh giá các thành viên của lực lượng bán hàng, có thể sử dụng các phương pháp đánh giá khác nữa.

So sánh các nhân viên bán hàng với nhau. Thực chất của phương pháp đánh giá này là so sánh và xếp hạng mức hoàn thành công việc (thành tích) giữa những nhân viên bán hàng với nhau. Tuy nhiên, những so sánh như vậy có thể dẫn ta đến sai lầm. Mức độ hoàn thành tương đối thì chỉ có ý nghĩa nếu không có những nhân tố biến thiên khác như tiềm năng thị trường của mỗi địa bàn, khối lượng công việc, mức độ cạnh tranh và nỗ lực quảng cáo của doanh nghiệp nữa.

So sánh doanh số hiện tại với quá khứ. Phương pháp đánh giá này so sánh mức độ hoàn thành công việc hiện nay với quá khứ. Nó cung cấp một tín hiệu trực tiếp về sự phát triển.

Đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng. Ngoài việc đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng về sản phẩm và các dịch vụ hỗ trợ, các doanh nghiệp cần đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng về các nhân viên bán hàng nữa.

Đánh giá phẩm chất của nhân viên bán hàng. Sự đánh giá thường bao gồm kiến thức của người bán hàng về doanh nghiệp, sản phẩm, khách hàng, đối thủ cạnh tranh, địa bàn và trách nhiệm. Những đặc tính cá nhân cũng có thể được xếp hạng, như thái độ tổng quát, bề ngoài, lời nói, tính khí. Người quản lý tiêu thụ cũng có thể xem xét thêm một vài vấn đề về động cơ hay mức độ hài lòng của nhân viên bán hàng. Người quản lý tiêu thụ phải kiểm tra để chắc rằng nhân viên bán hàng am hiểu luật pháp. Mỗi doanh nghiệp phải quyết định xem nhân viên bán hàng cần biết những gì để họ hiểu phương thức đánh giá mức hoàn thành công việc của mình và hiểu phải làm sao để nâng cao thành tích đó.



TÓM TẮT

Hệ thống truyền thông marketing có năm công cụ chủ yếu là quảng cáo (giới thiệu gián tiếp và khuếch trương các ý tưởng, sản phẩm hoặc dịch vụ do một người bảo trợ chi tiền), marketing trực tiếp (sử dụng thư tín, điện thoại và các công cụ liên lạc gián tiếp khác để thông tin cho khách hàng hay yêu cầu họ có phản ứng đáp lại), khuyến mãi (những khích lệ ngắn hạn dưới hình thức thưởng để khuyến khích dùng thử hoặc mua một sản phẩm hay dịch vụ), quan hệ công chúng (các chương trình đề cao và bảo vệ hình ảnh một doanh nghiệp hay những sản phẩm và dịch vụ), bán hàng trực tiếp (giao tiếp trực tiếp với khách hàng tương lai nhằm mục đích bán hàng).

Việc thiết kế hệ thống truyền thông nhằm lựa chọn ai, nói gì, trong kênh nào, cho ai, hiệu quả như thế nào. Hệ thống truyền thông gồm có người gửi và người nhận, thông điệp và phương tiện truyền thông, mã hóa, giải mã, phản ứng đáp lại và thông tin phản hồi.

Để phát triển một chiến lược truyền thông hiệu quả, doanh nghiệp phải cần phải định dạng công chúng mục tiêu (khách hàng hiện có và tiềm năng), xác định mục tiêu truyền thông, thiết kế thông điệp, lựa chọn kênh truyền thông, xác định ngân sách cổ động, quyết định về hệ thống cổ động, đánh giá kết quả truyền thông.

Người làm marketing tìm hiểu phản ứng đáp lại của công chúng mục tiêu về nhận thức, cảm thụ hay hành vi theo bốn mô hình “AIDA” (chú ý, quan tâm, mong muốn), “Mức độ của hiệu quả” (biết, hiểu, thích, chuộng, tin, mua), “Chấp nhận đổi mới” (biết đến, quan tâm, đánh giá), và “Truyền thông” (tiếp xúc, tiếp nhận, phản ứng đáp lại về nhận thức, thái độ, ý định).

Việc thiết kế thông điệp đòi hỏi giải quyết ba vấn đề : nói cái gì (nội dung thông điệp - các chủ đề lý tính, tình cảm và đạo đức), nói thế nào cho hợp lý (cấu trúc thông điệp - đưa ra kết luận rõ ràng hay để công chúng tự kết luận, đưa những luận chứng đanh thép vào đầu hay cuối thông điệp), nói thế nào cho diễn cảm (hình thức thông điệp - thể hiện tính lạ thường và tương phản, hình ảnh và tiêu đề lôi cuốn, màu sắc, hình thức khác thường, kích cỡ và vị trí gây được sự chú ý, hình ảnh sống động; từ ngữ, cách phát âm và chất lượng giọng đọc; ngôn ngữ của hình thể và phong cách), ai nói cho có tính thuyết phục (nguồn thông điệp - những người có trình độ chuyên môn, tin cậy và khả ái).

Phương tiện truyền thông gồm kênh trực tiếp (các nhân viên bán hàng, chuyên viên, người láng giềng, bạn bè, thành viên trong gia đình và người đồng sự), và kênh gián tiếp (các phương tiện truyền thông đại chúng, bầu không khí và các sự kiện).

Để xác định ngân sách cổ động có thể sử dụng bốn phương pháp phổ biến là: căn cứ vào khả năng doanh nghiệp, tỷ lệ phần trăm theo doanh thu bán hàng, cân bằng cạnh tranh, căn cứ vào mục tiêu và nhiệm vụ.

Mỗi công cụ cổ động lại có những điểm đặc thù riêng và chi phí của nó. Người làm marketing phải nắm được những đặc điểm đó để lựa chọn các công cụ cổ động phù hợp. Ngoài ra, họ cũng cần tìm hiểu rõ những đặc điểm của các yếu thuộc hệ thống cổ động và những yếu tố quyết định cơ cấu của hệ thống cổ động



(kiểu thị trường sản phẩm, chiến lược đẩy và kéo, các giai đoạn sẵn sàng của người mua, hạng bậc trên thị trường của doanh nghiệp).

Đánh giá kết quả cổ động là một công việc rất cần thiết để biết được mức độ tác động của các yếu tố truyền thông, thái độ và hành vi phản ứng đáp lại của công chúng mục tiêu.

Quảng cáo là một trong năm công cụ chủ yếu để hướng thông tin thuyết phục vào người mua và công chúng mục tiêu. Quảng cáo có được thực hiện bởi bộ phận marketing của doanh nghiệp hay thuê các hãng quảng cáo. Việc xây dựng các chương trình quảng cáo phải phù hợp với thị trường mục tiêu và động cơ của người mua. Doanh nghiệp phải đưa ra các quyết định về mục tiêu quảng cáo (thông tin, thuyết phục hay nhắc nhở), ngân sách quảng cáo, thông điệp quảng cáo, phương tiện truyền thông và đánh giá kết quả. Người quảng cáo phải xác định những mục tiêu cụ thể của quảng cáo rồi và ước tính chi phí của những hoạt động cần thiết để đạt được những mục tiêu đó. Một số yếu tố cụ thể cần xem xét khi xác định ngân sách quảng cáo là: các giai đoạn của chu kỳ sống sản phẩm, thị phần và điều kiện sử dụng, cạnh tranh, tần suất quảng cáo, khả năng thay thế của sản phẩm. Việc quyết định thông điệp quảng cáo đòi hỏi phải có sự sáng tạo. Người làm quảng cáo phải trải qua ba bước: Thiết kế thông điệp, tuyển chọn và đánh giá thông điệp, thực hiện thông điệp. Có thể tạo ra các ý tưởng hấp dẫn cho nội dung thông điệp bằng phương pháp quy nạp hay phương pháp suy diễn. Đánh giá và lựa chọn thông điệp thường dựa trên tính phù hợp với mong muốn, tính độc đáo và tính trung thực. Việc thực hiện thông điệp có thể nhằm xác định vị trí lý trí hay tình cảm, tùy theo đặc điểm của đối tượng nhận thông điệp và loại sản phẩm. Người quảng cáo cần chuẩn bị một đề cương trình bày rõ mục tiêu, nội dung, luận cứ và văn phong của quảng cáo mong muốn. Lời lẽ phải dễ nhớ và thu hút được sự chú ý, tiêu đề quảng cáo phải có sự sáng tạo, các yếu tố hình thức như kích cỡ, màu sắc, hình minh họa phải nổi bật tạo nên sự quan tâm. Ngoài ra, các quảng cáo "sáng tạo" phải phù hợp với các chuẩn mực đạo đức xã hội và luật pháp. Tiếp theo cần phải lựa chọn phương tiện quảng cáo (quyết định về phạm vi, tần suất và cường độ tác động; lựa chọn những phương tiện truyền thông chủ yếu; quyết định lịch trình sử dụng phương tiện truyền thông; và phân bố phương tiện truyền thông theo địa lý) và đánh giá hiệu quả quảng cáo (đo lường hiệu quả truyền thông và doanh số do tác động của quảng cáo).

Marketing trực tiếp là một hệ thống tương tác marketing có sử dụng một hay nhiều phương tiện quảng cáo để tác động đến phản ứng đáp lại hay việc giao dịch tại bất kỳ địa điểm nào với khách hàng. Marketing trực tiếp sử dụng các phương tiện quảng cáo trả lời trực tiếp để bán hàng và tìm hiểu về các khách hàng và các đặc điểm chủ yếu đã được nhập vào cơ sở dữ liệu khách hàng nhằm thiết lập mối quan hệ thường xuyên. Các hình thức phổ biến của marketing trực tiếp là: marketing bằng catalog, marketing bằng thư trực tiếp, marketing đáp ứng trực tiếp trên truyền hình, truyền thanh, báo và tạp chí, mua hàng điện tử, mua hàng bằng máy đặt hàng tại các cửa hàng, sân bay... Người làm marketing trực tiếp phải đưa ra các quyết định về mục tiêu và khách hàng mục tiêu, chiến lược chào hàng, trải nghiệm các yếu tố marketing trực tiếp và đo lường mức độ thành công của nó.



Mục tiêu của marketing trực tiếp là làm cho khách hàng tiềm năng mua ngay sản phẩm, tạo ra sự biết đến và ý định mua sau này. Khách hàng mục tiêu tốt nhất là những người mới mua gần đây nhất, mua thường xuyên và mua nhiều. Chiến lược chào hàng gồm năm yếu tố là sản phẩm, chào hàng (bằng thư hay lời nói), phương tiện truyền thông, phương pháp phân phối và ứng xử sáng tạo. Mặc dù mức độ đáp ứng của marketing trực tiếp chỉ ở một con số, việc trải nghiệm các yếu tố này có thể làm tăng đáng kể số người biết đến sản phẩm và số người hình thành ý định mua trong tương lai.

Khuyến mãi gồm những công cụ kích thích khách hàng (tặng hàng mẫu, phiếu thưởng, trả lại tiền, bán đại hạ giá, phần thưởng, tổ chức cuộc thi, phiếu tặng hàng, trình diễn) kích thích thương mại (trợ cấp mua, quà miễn phí, trợ cấp bằng hàng, quảng cáo hợp tác, thi đua doanh số các đại lý) và kích thích nhân viên bán hàng (tiền thưởng, thi đua, so sánh doanh số). Những quyết định chủ yếu về khuyến mãi là xác định mục tiêu, lựa chọn công cụ, xây dựng chương trình, thử nghiệm trước, tiến hành, kiểm tra hoạt động và đánh giá kết quả.

Quan hệ với công chúng có năm hoạt động cơ bản là: quan hệ với báo chí, tuyên truyền sản phẩm, truyền thông, vận động hành lang, tham mưu cho ban lãnh đạo về các vấn đề có liên quan đến công chúng và về vị trí và hình ảnh của doanh nghiệp. Bộ phận marketing quan hệ công chúng (MPR) ngoài việc tuyên truyền, còn có nhiệm vụ hỗ trợ việc giới thiệu sản phẩm mới và xác định lại vị trí của một sản phẩm sung mãn, tạo nên sự quan tâm đến sản phẩm, và tạo dựng hình ảnh của doanh nghiệp.

Bán hàng là một trong những nghề lâu đời nhất thế giới. Nội dung chủ yếu của quản trị lực lượng bán hàng là: thiết kế lực lượng bán hàng (xây dựng mục tiêu, chiến lược, cấu trúc, qui mô và các chính sách khuyến khích lực lượng bán hàng) và quản trị hoạt động của lực lượng bán hàng. Bán hàng trực tiếp là một công cụ có hiệu quả cao trong những giai đoạn huấn luyện người mua, thương lượng và hoàn tất giao dịch kinh doanh. Theo quan điểm truyền thống, công việc của nhân viên bán hàng phải bán được thật nhiều hàng, còn theo quan điểm hiện đại thì nhân viên bán hàng cần phải biết cả phân tích số liệu tiêu thụ, ước lượng tiềm năng của thị trường, thu thập thông tin, xây dựng các chiến lược và chương trình marketing. Lực lượng bán hàng cũng phải được bố trí theo một ý đồ chiến lược sao cho có thể tiếp xúc đúng khách hàng, đúng lúc và đúng cách. Có thể cấu trúc lực lượng bán hàng theo lãnh thổ, sản phẩm, khách hàng, và cấu trúc hỗn hợp. Doanh nghiệp có thể xác định xác định quy mô lực lượng bán hàng theo phương pháp khối lượng công việc. Để thu hút các đại diện bán hàng, doanh nghiệp phải xác định mức độ và thành phần của chế độ thù lao có hiệu quả (phần lương cố định, phần lương thay đổi, phúc lợi phụ thêm và công tác phí). Mức thù lao phải gắn với “giá thị trường hiện hành”, thâm niên trong nghề và trình độ năng lực của nhân viên bán hàng. Hiệu quả của quản trị bán hàng tùy thuộc rất nhiều vào các công việc tuyển mộ và lựa chọn, huấn luyện, hướng dẫn, kích thích và đánh giá các đại diện bán hàng. Theo ý kiến của khách hàng, các đại diện bán hàng phải là người trung thực, đáng tin cậy, hiểu biết nhiều và có thái độ ân cần.



CÂU HỎI

1. Hãy lấy ví dụ minh họa về những công cụ truyền thông phổ biến ?
2. Để nghiên cứu phản ứng đáp lại của người tiêu dùng về nhận thức, cảm thụ và hành vi, có thể sử dụng bốn mô hình khác nhau : “AIDA”, “ mức độ của hiệu quả”, “chấp nhận đổi mới”, “truyền thông”. Hãy chỉ ra những đặc điểm chung và những khác biệt chủ yếu của các mô hình này ?
3. Những yêu cầu đặt ra khi thiết kế một thông điệp quảng cáo (nội dung, cấu trúc, hình thức ,nguồn thông điệp) ?
4. Có gì khác nhau trong việc lựa chọn phương tiện truyền thông trong kênh truyền thông trực tiếp và kênh truyền thông gián tiếp ?
5. Phân tích các phương pháp xác định ngân sách cố động và trường hợp áp dụng chúng ?
6. Phân tích các đặc điểm của quảng cáo, khuyến mãi, marketing trực tiếp, quan hệ công chúng và tuyên truyền, bán hàng trực tiếp ?
7. Quảng cáo là gì ? Phân biệt quảng cáo và tuyên truyền. Trình bày các mục tiêu của quảng cáo ?
8. Những cách thức thể hiện một thông điệp quảng cáo. Hãy mô tả một thông điệp quảng cáo mà bạn biết rõ và trình bày tính phù hợp của đặc điểm sản phẩm với cách thể hiện thông điệp quảng cáo đó ?
9. Các chỉ tiêu và phương pháp đánh giá, lựa chọn một thông điệp quảng cáo ?
10. Hãy lấy những ví dụ thực tế mà bạn biết để trình bày những phong cách thể hiện thông điệp quảng cáo ?
11. Trình bày những ưu thế và hạn chế của các phương tiện truyền thông chủ yếu được sử dụng để quảng cáo ?
12. Marketing trực tiếp là gì ? Vai trò của marketing trực tiếp trong kinh doanh hiện đại ? Những hình thức phổ biến của marketing trực tiếp ? Những quyết định trong marketing trực tiếp ?
13. Định nghĩa khuyến mãi. Những căn cứ để quyết định quy mô kích lệ của một chương trình khuyến mãi ?
14. Quan hệ công chúng là gì ? Có thể sử dụng những phương pháp nào để tạo sự kiện trong quan hệ công chúng ?
15. Những mục tiêu chủ yếu của một chương trình huấn luyện nhân viên bán hàng ? Theo bạn, thế nào được coi là một nhân viên bán hàng giỏi ?

