

Logic bán hàng



Hiện nay, thị trường FMCG (fast-moving consumer goods – hàng tiêu dùng) đang trong tình trạng cạnh tranh khốc liệt và xu hướng này sẽ còn tiếp tục tiếp diễn.

Trong cuộc chiến khốc liệt này, kẻ chiến thắng sẽ là những công ty học được cách quản lý nhu cầu khách hàng. Hoạt động này đòi hỏi phải có logic nhất định trong việc tổ chức bán hàng mà dựa vào đó, công việc của bộ phận sản xuất, phân phối, tiếp thị, mua hàng...được xây dựng một cách thống nhất chặt chẽ với nhau. Những công ty thành công của ngày mai chính là những công ty mà việc kinh doanh được xây dựng trên phương thức tiếp cận với việc quản lý nhu cầu khách hàng.

Trong cuộc chiến căng thẳng này thì những công ty đạt được thành công là công ty biết cách quản lý được nhu cầu. Điều này đòi hỏi phải một tính lô-gic nhất định trong việc tổ chức bán hàng, mà dựa vào đó để xây dựng một hệ thống thống nhất cho bộ phận sản xuất, phân phối, tiếp thị và cung ứng. Nhìn chung, phương pháp tiếp cận hệ thống là hết sức cần thiết!

Sản phẩm trước hết!

Mỗi một nhà sản xuất đều mong muốn bán càng nhiều sản phẩm với giá càng cao càng tốt. Nhưng điều này chỉ có thể trở nên hiện thực khi nhà sản xuất là đơn vị dẫn đầu thị trường. Vì sao? Để giữ được vị thế quán quân trong lĩnh vực của mình, bạn cần phải lựa chọn logic kinh doanh – và điều này có thể hướng đến việc quản lý hoặc là hàng hóa, hoặc là nhu cầu khách hàng.

Nhiều doanh nhân đi theo nguyên tắc này: "Tôi sẽ bắt đầu từ việc tạo ra sản phẩm, sau đó sẽ xem xét cách bán nó như thế nào". Trong phương pháp tiếp cận này, việc quản trị hàng hóa được coi trọng.

Trong giai đoạn đầu, việc sản xuất sản phẩm chất lượng cao với chi phí thấp nhất và xây dựng các mối quan hệ với các nhà cung cấp là mục tiêu chính. Tiếp theo là bộ phận bán hàng chịu trách nhiệm tiêu thụ sản phẩm được hình thành. Khi bộ phận này đối mặt với việc không hoàn thành kế hoạch đề ra, nhà sản xuất thành lập một bộ phận tiếp thị để giúp bộ phận bán hàng tiêu thụ hàng hóa tại cửa hàng, và từ đó - đến người tiêu dùng cuối cùng. Đội ngũ nhân viên của bộ phận tiếp thị phải phát triển một hệ thống thực sự tạo ra động cơ làm việc cho nhân viên bán hàng, thường xuyên đưa ra những phương cách để khuyến khích những người bán hàng và người tiêu dùng cuối cùng có được sản phẩm "mong muốn".

Mô hình tiêu thụ sản phẩm của công ty sản xuất mà tiến hành việc kinh doanh theo nguyên tắc "Tôi sẽ bắt đầu từ việc sản xuất sản phẩm?", được trình bày theo sơ đồ trong hình 2.

Trước hết, vấn đề được giải quyết là cái gì và số lượng bao nhiêu công ty có thể thực hiện được, sau đó lập kế hoạch bán hàng cho bộ phận kinh doanh. Nhà sản xuất coi việc chuyển lượng hàng hóa tối đa về kho của bộ phận bán hàng là nhiệm vụ chính của mình. Còn số phận sau này của sản phẩm - là nhiệm vụ của bộ phận bán hàng.

Với sơ đồ này thì sự thành công của việc tiêu thụ sản phẩm được xác định, tất nhiên là bằng kỹ năng bán hàng. Nhà quản lý bộ phận giới thiệu sản phẩm cho các nhà phân phối và "xử lý" các khiếu nại của họ. Đến lượt mình nhà phân phối trưng bày hàng hóa tại các cửa hàng bán lẻ và cố gắng thuyết phục nhân viên bán hàng và nhà

cung cấp ủng hộ mình. Tại mỗi một mắt xích trong hệ thống chỉ có một mục tiêu: bán sản phẩm hiện có với khối lượng ấn định.

Còn người sử dụng cuối cùng có logic riêng của mình: anh ta chỉ mua những gì anh ta cần với số lượng vừa đủ. Và nếu một công ty muốn bán nhiều sản phẩm đến mức có thể với giá cao và hiệu quả nhất, nó phải được xây dựng lại theo logic của người mua và phải nghĩ làm thế nào để định vị điều đó vào tâm trí họ. Cần thiết không chỉ quản lý sản phẩm mà còn là quản lý nhu cầu khách hàng! Và đặt lên vị trí thứ nhất không phải là sản phẩm với các đặc điểm của chúng, mà là động cơ (nhu cầu) của khách hàng.

Đã có ý tưởng ngay từ đầu?

Khi sở hữu sản phẩm này hoặc khác, chúng ta mua không phải là các đặc tính của chúng, mà là để thỏa mãn một số mục tiêu xác định: "để có được niềm vui," "tăng cường sức khỏe", "để thể hiện cái tôi của mình", v.v. Ví dụ, tại sao người ta mua đồ uống Coca-Cola? Điều đó xuất phát là do nó có chứa acid orthophosphoric và caffeine? Chắc chắn là không phải. Có lẽ vì chất lượng của nó? (Nhưng đó là phạm trù chất lượng?). Hay có thể, người ta mua Coca-Cola với các lý do khác? Chẳng hạn, vì rằng điều này làm cho tươi tỉnh, sảng khoái, ăn uống ngon miệng hơn, v.v.

Trong phương pháp tiếp cận này ý tưởng đặt vào sản phẩm được coi trọng.

Logic tiến hành kinh doanh ở đây là hoàn toàn khác biệt: "Đầu tiên, chúng ta xác định cái gì có thể bán được, và sau đó sẽ xác định cách thực hiện điều đó như thế nào". Trong trường hợp này, tất cả các đơn vị hướng tới việc quản lý các nhu cầu của người tiêu dùng. Công tác tiếp thị nghiên cứu nhu cầu, Công tác cung ứng - phân phối hàng hóa, công tác sản xuất – chế tạo sản phẩm cần thiết cho người tiêu dùng với số lượng vừa đủ. Trong phương pháp tiếp cận này, công tác tiếp thị là hướng hoạt động ưu tiên của công ty. Sứ mệnh của nó - bán càng nhiều sản phẩm cho càng nhiều khách hàng sao cho càng thường xuyên hơn và kiếm cho được nhiều tiền bằng cách khai thác ý tưởng kinh doanh đã đưa ra.

Tuy nhiên, chỉ vấn đề “Đầu tiên, chúng ta xác định rằng cái gì có thể được bán” để đạt được thành công thì chưa đủ: nó chỉ giúp công ty trở nên nổi tiếng. Việc khai thác hiệu quả tối đa ý tưởng đặt vào sản phẩm, dựa trên các hành động thống nhất của các bộ phận tiếp thị, phân phối và sản xuất.

Nhiều công ty đặt ý tưởng lên vị trí đầu tiên ngày nay đã không còn đất sống. Điều đó không chỉ do sự không hợp thời của ý tưởng, mà còn do sự xác định không đúng logic tiến hành kinh doanh. Xác định ý tưởng, tiến hành sản xuất, quảng cáo, thiết lập kế hoạch cho các bộ phận bán hàng, và sau đó tất cả đều là một: "Hãy bán những gì mà chúng tôi có, với số lượng chúng tôi xác định."

Tình huống nào được đặt ra trong các doanh nghiệp này? Bộ phận kinh doanh bị dập toi tả, trong cửa hàng bán lẻ, nhân viên bộ phận tiếp thị làm việc cật lực để tìm ra những các phương thức mới, còn sản xuất thì chạy hết công suất và phần nộ khi ứ đọng sản phẩm trong kho của mình. Ở đâu là logic? Đơn giản là nó không thể có khi có sự thiếu thống nhất hành động của các đơn vị tiếp thị, sản xuất và phân phối.

Hầu hết các công ty hiện hành cố gắng để quản lý khối lượng bán hàng thông qua một chính sách xâm nhập cho các nhân viên bộ phận bán hàng, những người có nhiệm vụ - "đẩy" hàng hóa nhiều nhất về kho cửa hàng bán lẻ. Nếu tại công đoạn nào đó xuất hiện “nút chai”, thì nhân viên bộ phận tiếp thị sẽ được huy động.

Sơ đồ nhận được cuối cùng (Hình 4) thể hiện xuất phát từ quan điểm có khả năng làm dấy lên sự xung đột giữa các bộ phận: mỗi bên tham gia trong dây chuyền chỉ thấy công đoạn của mình và chỉ nghĩ về việc làm thế nào để các sản phẩm đi qua bộ phận của mình nhiều hơn trong thời gian ít hơn.

Kết quả là bộ phận bán hàng không hài lòng với công việc của bộ phận tiếp thị: sản phẩm bị tồn lại trong các cửa hàng, không còn ai mong muốn mua nữa. Bộ phận tiếp thị không hài lòng với bộ phận bán hàng: Không có sản phẩm để bán trong cửa hàng. Người sản xuất không hài lòng với cả hai: bán được ít hơn so với số lượng được sản xuất. Và để khắc phục tình trạng này, mỗi bên tham gia quá trình sẽ đưa ra biện pháp trong công đoạn của mình. Những rắc rối ngày càng tăng.

Làm thế nào để thực hiện sự thay đổi có tính hệ thống trong dây chuyền này?
Bắt đầu từ đâu?

Phương pháp tiếp cận mang tính hệ thống

Để đạt được sự ổn định của việc cung cấp hàng hóa đến đến người tiêu dùng cuối cùng, đầu tiên là tiến hành cào bằng “sự lưu thông” cho tất cả bộ phận, và sau đó học cách quản lý sự tăng dần lên theo các giai đoạn phát triển của nó.

Nếu logic kinh doanh được hình thành bằng cụm từ "Tôi sẽ bắt đầu từ việc tạo ra sản phẩm, sau đó sẽ xem xét cách bán nó như thế nào", quá trình tối ưu hóa bắt đầu từ sự thay đổi tại khâu sản xuất. Nếu như nguyên tắc cơ bản về thiết lập kinh doanh là "Đầu tiên, chúng ta xác định cái gì có thể bán được, và sau đó sẽ xác định làm điều đó như thế nào", lấp đầy và mở rộng dòng hàng hóa được thực hiện hướng về người tiêu dùng. Như đã đề cập ở trên, cách tiếp cận đầu tiên đi vào bế tắc. Để đánh giá các tiếp cận thứ hai, chúng ta sẽ phân tích khái niệm doanh số bán hàng.

Có nhiều loại khác nhau như là như doanh số lặp lại, doanh số bổ sung, doanh số thay đổi và doanh số xung động.

Doanh số bán hàng lặp lại – đó là kết quả của vị trí sản phẩm của bạn (ý tưởng) trong tâm trí của người tiêu dùng. Đây là những lý do tại sao một khách hàng sẽ chỉ mua sản phẩm của bạn theo số lượng anh ta tự quyết định.

Doanh số bán hàng bổ sung - đó là kết quả của vị trí sản phẩm cạnh tranh (ý tưởng), hoặc thậm chí là sản phẩm của một ngành công nghiệp khác trong tâm trí của người tiêu dùng. Đây là những lý do tại sao một khách hàng sẽ chỉ mua một sản phẩm cạnh tranh hoặc sản phẩm từ ngành công nghiệp khác.

Doanh số bán hàng biến đổi - đó là kết quả của tình trạng hỗn độn trong tâm trí của người tiêu dùng, sao cũng được, mua mua hàng hóa loại nào cũng được. Sự hỗn độn liên quan việc là tất cả các nhà sản xuất tranh nhau quảng cáo về chất lượng cao của sản phẩm mình, khi không chứng tỏ được các dấu hiệu phân biệt giữa chúng. Và nếu như người mua không thấy được sự khác biệt, thì giá cả hàng hóa trở thành tiêu chí chủ yếu để lựa chọn.

Doanh số bán hàng xung động – đó là kết quả của sự ảnh hưởng của môi trường bên ngoài (mùa vụ, thời tiết, ngày lễ, v.v.)

Khi đánh giá các khác biệt này, chúng ta có thể đưa ra công thức cho công tác quản lý chiến lược: $\text{Doanh số bán hàng} = \text{Lặp lại} + \text{Bổ sung} + \text{Biến đổi} + \text{Xung động}$.

Nghĩa là, để gia tăng một cách ổn định doanh số bán hàng, cần phải duy trì doanh số lặp lại và chuyển doanh số bổ sung, thay đổi và xung động sang doanh số lặp lại (Hình 5).

Việc quản lý doanh số bán hàng giống như là đi câu cá. Có thể tóm được và giữ được, cũng có thể câu được và bị sổng. Ở đây cũng vậy: cũng có được trong tâm trí của người tiêu dùng – là đã đạt được doanh số bán hàng cần thiết, không kiểm soát được tâm trí của họ - là mất hết. Công thức cho sự thành công trong tình trạng này là: tóm lấy và đừng làm rơi!

Nếu như sự lưu thông của tất cả công đoạn bằng nhau hoặc sự lưu thông công đoạn "Nhà sản xuất - phân phối (xem Hình. 4) nhiều hơn so với các bộ phận khác, cần bắt đầu công việc tăng doanh số bán hàng từ công đoạn "cửa hàng bán lẻ - người tiêu dùng". Để làm được như vậy luôn chúng tỏ với khách hàng những lý do mới để mua sản phẩm của bạn.

Tiếp theo là việc tự động điều chỉnh sự lưu thông công đoạn "phân phối – cửa hàng bán lẻ". Để làm được điều này, hãy theo dõi công tác bán hàng trong cửa hàng và quầy bán hàng. Hãy lưu ý là bộ phận phân phối không còn cần phải "lo" về sản phẩm, nhiệm vụ hiện nay là - theo dõi doanh số bán hàng trong từng cửa hàng. Như vậy là quên nguyên tắc "Bán những gì chúng tôi muốn, với số lượng chúng tôi đặt hàng": điều này không mang lại kết quả mong muốn. Đến đây, có một quy định khác: "Hãy đưa ra cái mà khách hàng cần, với số lượng và ở nơi họ muốn". Ở đây một cấu trúc tiêu thụ mới được thiết lập (Hình 6).

Mô hình này hướng sự chú ý của lãnh đạo công ty vào kho (kê) của cửa hàng. Nhà sản xuất theo dõi cái gì và số lượng là bao nhiêu được bán ra trong một khoảng thời gian xác định. Mục tiêu của bộ phận bán hàng nghiên cứu về quản lý dự trữ là

việc cung ứng số lượng yêu cầu của một mặt hàng nào đó cho cửa hàng bán lẻ. Trong sơ đồ tiêu thụ này bộ phận kinh doanh trở thành một trung tâm lô - gíc, nó phân phối điều chỉnh dòng hàng hoá giữa nhà sản xuất và các cửa hàng bán lẻ.

Bước tiếp theo là sự lưu thông trong công đoạn "sản xuất - phân phối". Sản phẩm được sản xuất và chuyển đến các kho hàng của nhà phân phối theo số lượng yêu cầu.

Nhà sản xuất có khả năng tăng sản lượng sản xuất. Điều này là cần thiết, nếu nảy sinh nhu cầu do sự tăng lên của lưu thông hàng hóa trong công đoạn "cửa hàng bán lẻ - người tiêu dùng cuối cùng": bạn không cho phép sản phẩm bị giữ lại trong công đoạn "sản xuất - phân phối."

Một nhánh trong chuỗi

Như vậy, tiếp cận hệ thống cho phép bạn quản lý doanh số bán hàng. Cần phải coi trọng thiết lập logic kinh doanh. Nó xác định chiến lược công việc cho từng bộ phận. Nếu như được hướng dẫn bởi nguyên tắc "Đầu tiên, chúng ta xác định cái gì có thể bán được, và sau đó sẽ xác định cách thực hiện điều đó như thế nào", thì các nhiệm vụ chính của mỗi bộ phận sẽ là:

- Bộ phận tiếp thị - bán hàng, đồng thời mở rộng công đoạn “cửa hàng bán lẻ - người tiêu dùng cuối cùng”;
- Bộ phận phân phối - theo dõi doanh số bán hàng, vừa điều chỉnh công đoạn "phân phối - cửa hàng bán lẻ" với công đoạn “cửa hàng bán lẻ - người tiêu dùng cuối cùng”;
- Bộ phận sản xuất – sản xuất hàng hóa với số lượng người tiêu dùng yêu cầu tại thời điểm.

Bạn có chia doanh số bán hàng ra các dạng khác nhau hay không? Điều đầu tiên cần làm - kiểm soát doanh số bán hàng lặp lại và doanh số bán hàng xung động. Đây là nhiệm vụ của bộ phận phân phối. Nó được giải quyết bằng cách xác định đơn hàng

tối ưu cho cửa hàng bán lẻ. Và nếu như điều kiện này được đáp ứng, người mua sẽ thường xuyên được tiếp xúc với sản phẩm của bạn.

Công tác giám sát bán hàng tại công đoạn “cửa hàng bán lẻ - người tiêu dùng cuối cùng” cũng rất quan trọng (xem H. 4): bằng cách này bạn có thể xác định, người tiêu dùng sẵn sàng mua ngay với số lượng bao nhiêu sản phẩm, tức là, xác định doanh số bán hàng lặp lại. Để tăng nó, nên tập trung nỗ lực vào việc chiếm được tâm trí của người tiêu dùng.

Để thực hiện được điều này có nhiều chiến lược tiếp thị:

1. Chuyển sự chú ý của người tiêu dùng từ sản phẩm cạnh tranh sang sản phẩm của chúng ta. Kết quả dự kiến: chuyển dịch doanh số bổ sung sang doanh số lặp lại.

2. Phát triển phân đoạn của mình, đồng thời chuyển sự chú ý của người tiêu dùng từ ngành công nghiệp này sang ngành khác. Kết quả dự kiến: chuyển dịch doanh số bổ sung sang doanh số lặp lại.

3. Bằng việc đầu tiên là làm cho sản phẩm có thương hiệu, đặt một "dấu ấn" trong tâm trí của người tiêu dùng. Kết quả dự kiến: chuyển dịch doanh số biến đổi sang doanh số lặp lại.

4. Tiếp tục giải thích cho người sử dụng thường xuyên, lý do tại sao chỉ mua chính sản phẩm của bạn. Kết quả dự kiến: tăng hoặc duy trì doanh số bán hàng lặp lại, ngăn chặn nỗ lực của đối thủ cạnh tranh "dám hoạt động trong khu vực của bạn”.

Các công ty đầu đàn tương lai - là công ty mà biết thiết lập lĩnh vực hoạt động của mình xuất phát từ nhu cầu của khách hàng. Nghĩa là, cần tạo ra một hệ thống quản lý tập trung vào các nhu cầu của người tiêu dùng, và đặt mục tiêu rõ ràng cho mỗi một bộ phận chức năng (Hình 7).

Tương lai - thuộc về các công ty có thương hiệu cho sản phẩm của mình. Còn không có cách tiếp cận hệ thống bán hàng, hàng hóa sẽ luôn luôn vẫn chỉ là hàng hóa.

Trong khung cảnh cạnh tranh khốc liệt cần xác định trước các chức năng của phân phối và tiếp thị, cũng như nguyên tắc tương tác của chúng với bộ phận sản xuất.