CÁC CÔNG CỤ PHÂN TÍCH

VÀ LẬP KẾ HOẠCH CỦA GIÁM ĐỐC BÁN HÀNG

Chương này bắt đầu bằng ví dụ về người giám đốc bán hàng có thể áp dụng như thế nào một quá trình giải quyết một vấn đề quản trị bán hàng thực sự; sau đó là hướng dẫn một phương pháp luận lập kế hoạch tổng quát trực tiếp có ích cho cấp quản trị. Các phần còn lại của chương tập trung vào các qui trình phân tích căn bản, mà chúng rất có ích cho phương pháp tập trung lợi nhuận đối với quản trị bán hàng. Trước tiên bàn đến các qui trình phân tích cơ bản; sau đó các hình thái phân tích giản đơn bán hàng và chi phí được xem xét trong mối liên hệ với thực tiễn quản trị bán hàng đặc trưng. Các qui trình được nêu lên ở đây không những có ích lợi đối với công tác kế hoạch của quản trị bán hàng mà còn đối với sự đánh giá thực hiện của nhân viên bán hàng. Hai công cụ tài chính, doanh số trên tài sản được quản lý được và phân tích hội qui thu nhập được nêu lên trong phần tiếp theo. Hai công cụ này tạo ra các tiêu chuẩn để đánh giá sự thực hiện bán hàng trên phạm vi quận, mà nó sẽ là một bộ phận quan trọng trong hoạt động quản trị bán hàng hàng ngày.

1. Giải quyết vấn đề

Các giám đốc bán hàng phải đối mặt với các vấn đề có thể xuất hiện từ những nguyên nhân sau:

- Các nhân viên bán hàng có thể có vấn đề cá nhân hoặc mất sự khuyến khích họ; họ có thể không thực hiện đầy đủ các cam kết với công ty và khách hàng hoặc công việc sự vụ đầy đủ; có lẽ họ trình bày kém.

- Các khách hàng có thể không nhất trí với các chính sách và thủ tục của công ty, có thể họ có vấn đề tài chính và quản trị riêng mình; có thể làm sai trong sử dụng sản phẩm và có thể không có hiệu quả sau đó.

- Các công ty thay đổi các chính sách và chương trình mới cần được giải thích cho các nhân viên và khách hàng quen thuộc; các biện pháp áp dụng về phân phối, bảo quản và chế biến có thể tác động đến bán hàng; các chiến lược mới và sản phẩm mới có thể ảnh hưởng tới phương pháp liên hệ với bạn hàng và khách hàng của nhân viên bán hàng.

- Đối thủ cạnh tranh thay đổi: họ có thể thay đổi chiến lược và sản phẩm chào giá mới và tăng lương mới hoặc trở nên có tác động mạnh hơn hoặc kém hơn trong cạnh tranh. Nhân viên bán hàng và khách hàng đáp ứng các hoạt động cạnh tranh này là nguyên nhân làm căng thẳng và phải đưa ra các biện pháp đối với họ và giám đốc của họ.

- Các trường hợp bên ngoài như đình công hoặc thiên tai có thể phá vỡ hoặc làm trì trệ sản xuất và phân phối. Các điều kiện kinh tế, địa phương hoặc chung có thể ảnh hưởng nhiều tới người chung vốn mua với khách hàng.

Giám đốc bán hàng cơ sở thường rất ít kiểm soát được các điều kiện hoặc các trường hợp này và các vấn đề khác mà họ gặp phải. Anh (chị) ta cần phải thi hành các giải pháp có hiệu quả cả về mặt luật pháp và nội qui nhưng không được tạo ra quá nhiều các vấn đề bổ sung.

Các bước giải quyết vấn đề

Để giải quyết những vấn đề trên, trước tiên giám đốc phải nhận biết sự tồn tại của những vấn đề đó. Rồi anh (chị) ta phải phân tích, xác định, và hiểu chúng. Triển khai những cách giải quyết, chọn một cách tốt nhất; thực hiện nó; và theo đuổi việc thực hiện một cách đầy đủ.

Hình 5-1. Tiến trình giải quyết vấn đề

Nhận ra và xác định vấn đề

"Một vấn đề được xác định tốt là đã giải quyết được một nửa". Câu nói này chỉ ra rằng bước quan trọng nhất trong giải quyết vấn đề là xác định một cách chính xác vấn đề. Thường nó cũng là bước khó khăn nhất. Một số vấn đề xuất hiện một cách nhanh chóng, trong lúc đó một số vấn đề khác thì phát triển một cách âm thầm hơn. Bất chấp tốc độ của sự phát triển, người được lợi thế là nhận ra và xác nhận vấn đề, luôn luôn giảm phức tạp và những tác động mạnh là cách

giải quyết cần thiết. Điều này có nghĩa là có một chỉ tiêu lớn trong việc đơn giản hóa cách giải quyết vấn đề cho người giám đốc để duy trì một cách chặt chẽ những việc đang xảy ra trong thị phần và với lực lượng bán hàng của anh (chị) ta.

Việc biết trước một vấn đề hoặc nắm bắt nó trước khi nó thoát khỏi tầm kiểm soát là biểu hiện của một người giám đốc có hiệu quả.

Thu thập và tổ chức thông tin

Trước khi vấn đề có thể được xác định đúng, thông tin phải được thu thập nhiều lần cho việc giải quyết. Người giám đốc đối mặt với việc thực hiện bán hàng kém trong một khu vực có thể được bắt đầu bằng cách kiểm tra những giả thuyết nào là nguyên nhân của vấn đề. Những giả thiết và những thông tin được thu thập có thể bao gồm dưới đây:

- Một khách hàng đơn lẻ hoặc sản phẩm trong khu vực là nguyên nhân sụt giảm doanh số. Thu thập và phân tích thông tin về doanh số là do sản phẩm hay bởi khách hàng.

- Một đối thủ đang làm thử một sản phẩm mới hoặc cách quảng cáo mới trong vùng đó. Thu thập thông tin từ nhân viên và khách hàng về những hành động của địch thủ.

- Nhân viên bán hàng lầm lỗi. Anh (chị) ta có yêu cầu đúng khách hàng không? Thực hiện việc trình bày có chất lượng cao hay không? Có nhấn mạnh những sản phẩm đúng hay không? Có những vấn đề cá nhân hay không? Có thất vọng về những báo cáo chào hàng của nhân viên bán hàng và kiểm tra những mẫu hàng và sự phân công.

- Công ty lầm lỗi. Kiểm tra việc chấp nhận nhãn hiệu và sản phẩm trong lịch sử của vùng đó. Gần đây, sự thay đổi chính sách/ thủ tục của công ty có thể ảnh hưởng trước tiên đến vùng này hay không? Có sự phân hạng yếu kém vùng này không?

Phát triển những cách giải quyết có thể lựa chọn

Nghiên cứu cách giải quyết một vấn đề phải nhận ra rằng tất cả những cách giải quyết bắt buộc chịu những hạn chế đặc trưng bởi con người, thời gian và tiền. Cơ bản có sáu cách giải quyết có thể lựa chọn cho một tình huống cụ thể:

1. Tự mình nói chuyện với khách hàng. Anh ta không suy nghĩ điều này một cách nghiêm túc bởi vì anh ta không có thời gian, bởi vì nó làm sụp đổ lòng tự trọng của nhân viên, và bởi vì nó đặt ra một tiền lệ xấu với những khách hàng và những nhân viên khác.

2. Sa thải nhân viên. Điều này có thể làm thỏa mãn về tình cảm nhưng sẽ đối mặt với nguyên nhân tai hại hơn, gây ra nhiều vấn đề hơn, và vẫn không giải quyết được cái gốc của vấn đề.
3. Gửi nhân viên đi đào tạo lại một cách chính thức. Điều này có thể là giải quyết tốt trong một thời gian lâu nhưng bây giờ thì sao.
4. Huấn luyện thêm cho nhân viên ngay trong thực tế công việc. Điều này được thực hiện trong những chuyến đi chào hàng đối với những khách hàng chính của đại diện bán hàng để nài nỉ họ mở rộng kinh doanh thêm. Điều này có thể giải quyết vấn đề ngay lập tức mà không có hại đến lòng tự tin của nhân viên một cách lâu dài.
5. Dự tính chiến lược bán hàng mới là sẽ có một cuộc thỉnh cầu đặc biệt với hai khách hàng này. Điều này có thể giải quyết vấn đề khách hàng nhưng sẽ gây ra vấn đề trong khu vực khác và với những khách hàng khác.
6. Kết hợp phần tốt nhất của những sự lựa chọn trước.

Theo dõi sau khi giải quyết vấn đề

Điều khó chịu về một số vấn đề là chúng không được giải quyết hoặc việc giải quyết gây ra những vấn đề mới. Giám đốc phải theo đuổi sau khi cách giải quyết được thi hành vì ba lý do tổng quát sau:

1. Để chắc chắn rằng tiến trình giải quyết được thực hiện. Trong tình huống này, giám đốc chắc chắn rằng nhân viên có những cuộc gặp gỡ có chất lượng với số lớn khách hàng.
2. Để chắc chắn rằng sự lựa chọn cách giải quyết vấn đề là có hiệu quả. Một cách đo lường hiệu quả chắc chắn là việc tăng doanh số bán hàng cho những khách hàng lớn hơn này.
3. Để chắc chắn rằng cách giải quyết không gây thêm những vấn đề mới, như là nhân viên xê dịch quá nhiều do ảnh hưởng của số khách hàng nhỏ nhiều hơn đến gấp hai lần khách hàng lớn.

Kế hoạch và giải quyết vấn đề

Một vài vấn đề không được dự kiến trước và giám đốc bán hàng phải đối phó những sự cố cần sử dụng thủ tục giải quyết vấn đề đã được đề nghị. Một số vấn đề có thể được dự kiến như là nhu cầu phân chia khách hàng khi một khu vực lớn lên vượt quá khả năng của đại diện bán hàng. Tiến trình kế hoạch hóa, trong dự trù chiến lược, chương trình và thủ tục để đạt đến mục tiêu, cố gắng biết trước những vấn đề và giảm thiểu ảnh hưởng của chúng.

2. Kế hoạch hóa đối với giám đốc bán hàng

Một giám đốc bán hàng chịu trách nhiệm đối với kế hoạch phát triển ở mức khu vực với chiến lược bán hàng có hiệu quả và thực hiện được doanh số cao nhất. Thí dụ như, nếu chiến lược công ty là đã tập trung những khách hàng lớn, giám đốc bán hàng phải làm việc với mỗi nhân viên khu vực để xác định những khách hàng lớn và làm theo những chiến lược bán hàng của những khách hàng đó. Tiến trình kế hoạch hóa mục tiêu trực tiếp này không chỉ để chắc chắn thực hiện đúng chiến lược mà còn dạy cho nhân viên cách lập kế hoạch như thế nào đồng thời thắt chặt cam kết giữa nhân viên và giám đốc.

Tại sao phải lập kế hoạch?

Thường thường có những cuộc tranh cãi cho việc không lập kế hoạch là, "Tôi không thể lập kế hoạch. Những việc này đang thay đổi quá nhanh!". Một lời bình luận như vậy thật sự chỉ để biện minh cho những quyết định quản lý của "Người ngồi mài đũng quần". Tin tưởng rằng chữ đó là một chuỗi những sự việc trôi qua nhanh một cách cẩu thả mà không có các khuôn mẫu, hoặc với các khuôn mẫu không thể biết trước. Điều này hiển nhiên là không thật. Có mối liên quan giữa những kiểu mẫu với đa số những trường hợp và hành vi của con người. Những kiểu mẫu không thể thông hiểu và biết trước một cách hoàn hảo, những việc dự báo là cơ sở cho việc xây dựng một kế hoạch tốt. Ví dụ như, một nhân viên bán hàng giỏi sẽ biết khi nào một người phân phát thường sẽ đặt hàng thêm hoặc là mua những sản phẩm mới hoặc khi nào một khách hàng thuộc ngành công nghiệp cần những dụng cụ mới. Kiến thức về những điều này cho phép một nhân viên dự đoán trước về chúng, phát triển cách trình bày và làm những cuộc thăm hỏi khách hàng trong khi họ đang hài lòng về công việc của họ. Nhân viên có thể có mặt tại những thời điểm quyết định để bảo đảm thị phần của công ty với việc kinh doanh của khách hàng và thêm một ít nếu có thể.

Có những cuộc tranh cãi khác về vấn đề này như "Lập kế hoạch là trách nhiệm hàng đầu của người thừa hành. Họ bảo tôi làm cái gì thì tôi đẩy nó qua cho nhân viên và chúng tôi thực hiện nó. Không có gì cho tôi làm nhưng phải thực hiện lệnh". Trách nhiệm hàng đầu làm theo chiến lược bán hàng và kế hoạch phát triển, đó là điều mà các giám đốc phải chấp hành. Giám đốc bán hàng cơ sở được mong đợi thực hiện chiến lược và kế hoạch của công ty một cách hiệu quả như họ có thể. Chỉ thị quản trị hàng đầu này có thể được thực hiện một cách tồi tệ hoặc tốt đẹp. Kế hoạch hóa do các giám đốc bán hàng thực hiện trong phạm vi trách nhiệm của họ bảo đảm rằng, cái đó là thứ hai, không phải là cái đầu tiên, giữ lại vị trí của họ tại công ty, nếu họ còn mong ước.

Một tranh luận thứ ba chống lại kế hoạch hóa là "Tôi không có thời gian! Tôi quá bận rộn để quan tâm đến việc nhân viên của tôi lập kế hoạch". Để được cung cấp tài liệu tốt thì kế hoạch hóa có thể yêu cầu thêm thời gian lúc ban đầu, nhưng nó đạt kết quả tốt một cách nhanh chóng

với việc tăng giá trị ở thời gian về sau. Thật ra không có kế hoạch thì lãng phí thời gian hơn là có kế hoạch.

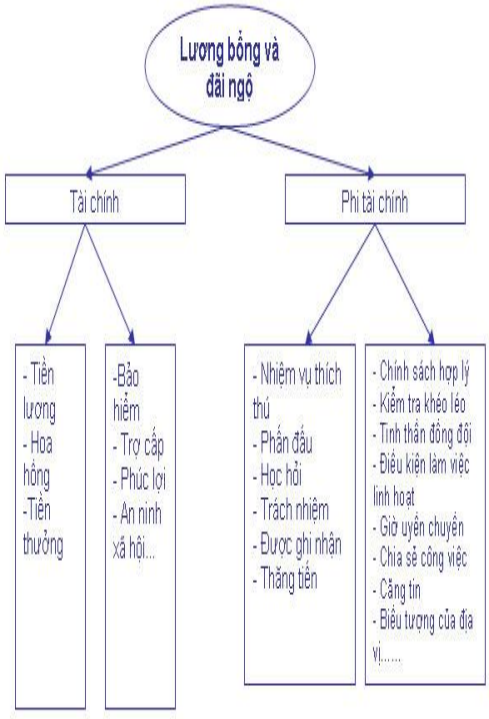
Trách nhiệm hàng đầu là xây dựng chiến lược bán hàng của công ty, phát triển những kế hoạch và chuyển chúng đến cho giám đốc bán hàng cơ sở và nhân viên bán hàng để thực hiện. Việc ủy quyền này không tha cho giám đốc bán hàng trong trách nhiệm kế hoạch hóa. Người giám đốc phải tiếp tục làm việc với nhân viên bán hàng phù hợp với chiến lược của công ty và lập kế hoạch cho quận và khu vực riêng. Thêm nữa, phương pháp luận của chiến lược và kế hoạch hóa có thể được áp dụng tại cấp giám đốc và nhân viên để phân bố các nguồn lực một cách hiệu quả và kết quả. Luyện tập ứng dụng những nguyên tắc kế hoạch hóa tại cấp quận và cơ sở có thể củng cố thêm việc chuẩn bị cho giám đốc bán hàng thăng chức lên những cấp có quyền hạn chỉ đạo kế hoạch chiến lược.

Quá trình lập kế hoạch

Mặc dù chiến lược và kế hoạch hóa ở mức công ty đã được mô tả trong chương 2 như là một quá trình nhiều chu kỳ và nhiều mức độ. ở mức độ giám đốc bán hàng chúng có thể được xem xét theo sáu bước tiến trình được mô tả trong hình 5-2.

Những mục tiêu và nhiệm vụ của công ty

Những mục tiêu và nhiệm vụ của tổ chức cung cấp cái khung để người giám đốc bán hàng điều khiển kế hoạch hóa và dự thảo ngân quỹ. Nếu công ty có nhiệm vụ là người cung cấp số một trong ngành công nghiệp và mục tiêu của nó là tạo 15% lãi từ đầu tư, thì giám đốc bán hàng bắt đầu tiến trình của anh (chị) ta trong vòng những tham số đó. Hơn nữa, nếu cấp quản trị bên trên tin tưởng rằng cách sắp xếp để thực hiện nhiệm vụ của công ty chủ yếu bán cho những khách hàng lớn, thì giám đốc bán hàng phải gắng sức tác động trực tiếp hướng về những khách hàng lớn để đánh giá rằng những khách hàng đó tồn tại trong quận của anh (chị) ta.



Hình 5-2. Tiến trình kế hoạch hóa quản lý bán hàng

Phân tích

Phân tích không chỉ là việc làm một lần trong năm mà phải thực hiện trong suốt tiến trình kế hoạch hóa. Thực hiện phân tích thật ra là mô tả tiến trình của thu thập dự kiến và tác động hướng về phía thực hiện các mục tiêu. Ví dụ như, phân tích có thể được sử dụng như một phần của tiến trình kế hoạch hóa để xác định và làm sáng tỏ những vấn đề và giúp đỡ giám đốc hiểu được môi trường, như một phần của tiến trình kiểm tra để chắc chắn rằng nhân viên đang gắn chặt với kế hoạch của họ, và như là một cách sáng tạo ra các dữ kiện cần thiết để giám đốc sử dụng trong việc thực hiện những trách nhiệm thuộc về quản lý như đánh giá, khuyên răn, và động viên nhân viên.
Triển vọng được chọn trong bài học này là thông tin quan trọng có thể có do sử dụng một cách thông minh tiến hành phân tích dữ liệu cơ bản, phổ biến dễ sử dụng và hiểu biết.

Những mục tiêu

Những mục tiêu xác định phương hướng và những mục tiêu chi tiết. Hai phương pháp tiêu chuẩn: trên xuống và dưới lên. Trong phương pháp trên xuống, quản trị cấp cao đặt ra mục tiêu công ty và rồi truyền đạt chuỗi các mệnh lệnh xuống cho từng cấp quận riêng lẻ. Giám đốc bán hàng khu vực được thông báo mục tiêu bán hàng trong giai đoạn tới tại quận của anh (chị) ta.

Trách nhiệm của giám đốc là thực hiện những mục tiêu đó hoặc chuẩn bị giải thích cho ông chủ tại sao không thực hiện được mục tiêu.

Trong phương pháp từ dưới lên, người giám đốc gặp gỡ mỗi nhân viên và làm việc đặt ra những mục tiêu cho mỗi khu vực.

Trong bước đầu tiên, mỗi nhân viên bán hàng và giám đốc đã đồng ý sự đánh giá cho mỗi khách hàng. Những đánh giá này được tổng kết qua tất cả những sản phẩm và tất cả những khách hàng đang có và sẽ có trong tương lai để đạt mục tiêu bán hàng cho khu vực.

Trong bước thứ hai, đại diện bán hàng và giám đốc đánh giá nỗ lực cần có đối với mỗi khách hàng để thực hiện mục tiêu mới. Nỗ lực này có thể chứa đựng việc thực hiện thêm những cuộc chào hàng cá nhân ở nơi tăng hiệu quả sẽ tạo ra doanh số mới, việc sửa đổi chất lượng những cuộc chào hàng nhằm nhấn mạnh sự khác nhau giữa sản phẩm và dịch vụ; gặp gỡ những người mua khác nhau, gia tăng qui mô đơn hàng, và thay đổi bản chất các cuộc gặp hỗn hợp.

Trong bước thứ ba, mục tiêu doanh số tương xứng với các nỗ lực và những mục tiêu gọi lại của mỗi khách hàng cùng các chi phí của chúng. Những mục tiêu phải thích hợp với nỗ lực có thể có của nhân viên bán hàng. Nếu nhân viên không có thời gian, thì những khách hàng nhỏ với doanh số tiềm tàng nhỏ không tạo ra hiệu quả lớn hơn các khách hàng tiềm năng đang có. Khi kết quả không đạt yêu cầu thì mục tiêu cũng bị giảm sút tương ứng. Cuối cùng, mục tiêu khu vực phù hợp với nỗ lực có thể có của nhân viên chào hàng sẽ được thực hiện. Suy đoán của giám đốc chứa đựng những dữ liệu này từ khu vực đến tiến trình đánh giá mục tiêu của quận và nỗ lực có thể có để đạt được những mục tiêu đó. Những đánh giá về cấp quận mở rộng tạo cơ sở cho những bước còn lại trong tiến trình thực hiện.

Chiến lược

Chiến lược là cách thực hiện mục tiêu như thế nào. Cấp công ty phải lựa chọn các chiến lược tiếp thị để có thể thâu nhận được "những lợi tức chênh lệch" từ phía đối thủ. Giám đốc bán hàng phải đối mặt với tình huống khó xử: đưa ra chiến lược của công ty và mục tiêu của quận, phải làm gì cho mỗi khu vực để đạt được lợi nhuận chênh lệch từ đối thủ trong khu vực kia.

Chiến lược của giám đốc dựa trên khả năng của nhân viên trong mỗi khu vực của họ và sức mạnh, điểm yếu của đối thủ. Ví dụ trong một khu vực nơi có nhân viên nhiều kinh nghiệm và đối thủ cạnh tranh mạnh, giám đốc và nhân viên phải nghiên cứu điểm yếu về đặc trưng sản phẩm hoặc khách hàng. Chiến lược sẽ đạt được kết quả đặc biệt dựa trên điểm yếu này bằng việc tập trung vào những khách hàng và sản phẩm đó.

Những chiến thuật

Phát triển những chiến luật để thực hiện chiến lược yêu cầu định rõ những bước hành động. Tại cấp công ty nó có thể yêu cầu những trang liệt kê và mô tả những bước hành động cụ thể. Tuy nhiên ở cấp giám đốc bán hàng, một kế hoạch dự thảo chiến thuật là không cần thiết. Ví dụ, một kế hoạch để ứng dụng chiến lược tập trung vào điểm yếu sản phẩm và khách hàng của đối thủ cạnh tranh trong một khu vực phải gồm có một trang riêng. Trang này sẽ xác nhận loại sản phẩm và khách hàng nào đang tồn tại yếu kém. Mỗi khách hàng phải được mô tả trong một đoạn riêng lẻ về chủng loại, chất lượng, và sự điều chỉnh các nỗ lực của nhân viên bán hàng trực tiếp làm việc với khách hàng. Như là một đoạn văn có thể đọc giống ví dụ dưới đây.

Khi kế hoạch mục tiêu được đề ra, thì dự báo độc lập được lập trên cơ sở chiến thuật và kế hoạch. Nếu dự báo phù hợp với những mục tiêu thì kế hoạch được thi hành. Nếu nó không phù hợp thì kế hoạch phải được sửa đổi theo tiềm lực của công ty cho phép.

Thi hành

Việc thi hành yêu cầu đưa kế hoạch vào sử dụng. Giám đốc bán hàng sẽ lập cho mỗi nhân viên bán hàng một thời khóa biểu xác định những hành động rõ ràng để anh (chị) ta thực hành kế hoạch. Nếu nó là một kế hoạch của khách hàng trung tâm, thì sẽ có những tiếp xúc, khi quá trình theo đuổi đã hoàn tất và những hành động nào được chọn với những khách hàng đó. Người giám đốc có thể sử dụng chi phí tiêu chuẩn và những báo cáo bán hàng để theo dõi hoạt động của khu vực

Đánh giá/ kiểm tra

Một chức năng của những báo cáo chào hàng được nhân viên bán hàng đệ trình để giám đốc nắm được trong ngày đó là nhân viên đang làm gì để thực hiện kế hoạch. Giám đốc sử dụng những phản hồi được cung cấp từ báo cáo chào hàng để chắc chắn rằng nhân viên duy trì hoạt động theo kế hoạch. Nếu nhân viên xa rời kế hoạch hoặc sự phản ứng lại của khách hàng đối với chiến lược/ kế hoạch là không mong đợi, thì nhân viên và giám đốc phải tính lại và có thể sửa đổi chiến lược gốc/ kế hoạch ban đầu của khu vực.

3. Phân tích: cơ sở của việc lập kế hoạch và giải quyết vấn đề

Giám đốc bán hàng phải thường làm những quyết định xuất phát từ việc phân tích những dữ liệu. Đoạn này sẽ thảo luận sơ lược cách triển khai và thu thập các dữ liệu thích hợp và làm sẵn sàng cho giám đốc bán hàng như thế nào.

Yêu cầu dữ liệu để phân tích

Giám đốc bán hàng là người sử dụng các dữ liệu do tổ chức cung cấp. Tuy nhiên giám đốc không nên là một người sử dụng mà không biết gì đến chất lượng và sự lưu hành những dữ liệu này ảnh hưởng trực tiếp chất lượng của những quyết định được lập ra trên cơ sở những dữ liệu ấy. Một giám đốc bán hàng nên có kiến thức căn bản về thu thập dữ liệu cho việc ra quyết định.

Triển khai dữ liệu

Phần mềm máy tính về phân tích dữ liệu có thể giúp đỡ giám đốc bán hàng trong biến đổi dữ liệu thành những thông tin thích hợp cho việc ra quyết định. Tuy nhiên, nó sẽ không đủ, nếu chỉ đơn giản mô tả tiến trình phân tích mà không đi kèm việc tạo ra chất lượng dữ liệu.

Ví dụ, tiến trình phân tích hay, hoặc có chất lượng cao không thể bù đắp cho chất lượng dữ liệu tồi. Từ một kỹ thuật ít phức tạp tạo ra dữ liệu có chất lượng cao hơn thường sản xuất ra những thông tin hữu dụng và đáng tin cậy hơn, cơ sở dữ liệu chất lượng phải được triển khai. Vậy triển khai các dữ liệu cho phân tích yêu cầu đầu tiên là dữ liệu được chọn đúng, và điều thứ hai là dữ liệu phải có sẵn để sử dụng thích hợp với hình thức, với những công cụ có sẵn để phân tích.

Thu thập dữ liệu

Đối với giám đốc bán hàng, bốn loại dữ liệu quan trọng là doanh số, chi phí, những cuộc chào hàng và khách hàng/ thị trường. Các dữ liệu có sẵn cho phân tích nên đơn giản nhất, đa số ở dạng riêng lẻ.

Doanh số. Những nhân viên bán hàng có viết trực tiếp đơn đặt hàng hoặc khách hàng nộp một đơn đặt hàng mà không có nhân viên, khi bán hàng tiến trình thu thập dữ liệu doanh số có liên quan bắt đầu. Đơn hàng bao gồm thông tin của khách hàng và ngày đặt hàng, sản phẩm được bán, kích thước bao hàng và giá cả, màu sắc và tiền chiết khấu, thời hạn thanh toán, ngày và địa phương giao hàng, cộng với một vài thông tin đặc biệt khác phù hợp với việc bán hàng này.

Khi đơn hàng được viết hóa đơn, cần chỉ ra những thông tin đặt hàng cộng với một vài thay đổi phải được thực hiện bởi vì khách hàng thay đổi hoặc không có khả năng hòa hợp để điền các yêu cầu gốc theo cách được chỉ rõ. Trong những trường hợp cạn kho, trả lại đơn hàng và những hủy bỏ hạn mức là một vài lý do của những thay đổi. Trong trường hợp, khách hàng hoàn lại nên ghi chú một cách cẩn thận để chắc chắn rằng dữ liệu doanh số bán hàng phản ánh những sự khấu trừ này.

Chi phí. Dữ kiện chi phí và chi tiêu đến từ ba nguồn: báo cáo chỉ tiêu nhân viên bán hàng, bao gồm những chi phí biến đổi như xe hơi, điện thoại và chỉ tiêu giải trí, chi phí, bồi hoàn, có chứa lương, hoa hồng và những tiền thưởng, và chi phí yểm trợ bao gồm chi tiêu văn phòng, đào

tạo và đi lại của giám đốc. Các dữ liệu cơ bản về khách hàng và của toàn thể nhân viên phải được tập hợp lại một cách có chọn lựa để kiếm được các dữ liệu trong một dạng có thể sử dụng được.

Dữ liệu chi phí nên được xác định cho mỗi một hành vi hoặc một doanh số khu vực hoặc nhân viên. Điều này kết hợp nó với tổng doanh số để máy tính tính toán lợi nhuận của khu vực một cách dễ dàng hơn.

Những cuộc chào hàng. Mặc dù hầu hết các công ty đều yêu cầu những nhân viên bán hàng đệ trình các báo cáo chào hàng, nhưng một vài công ty trong số đó dùng những dữ liệu này trong hoạt động quản lý nhân viên bán hàng. Dữ liệu nên được thu thập từ các nhân viên theo số những cuộc chào hàng, những kiểu chào hàng (dịch vụ, sự giới thiệu (trình diễn), hoặc tin tức), và đặc tính khách hàng (khách hàng hoặc khách hàng tương lai, người phân phối hoặc người sử dụng).

Thông tin khách hàng/ thị trường. Thông tin này sẽ được triển khai từ cả hai dữ kiện bên trong và bên ngoài công ty. Dữ liệu bên trong có thể lấy từ sự đánh giá khả năng cạnh tranh của công ty cũng như nghiên cứu thị trường do các nhân viên bán hàng thực hiện. Tuy nhiên, dường như là công ty hiếm khi yêu cầu nhiều thông tin từ nhân viên bằng việc quan tâm đến phản ứng của khách hàng đối với việc thay đổi giá cả. Dữ liệu về đối thủ cạnh tranh, khách hàng sản phẩm và thị trường được mua từ những người bán hàng lặt vặt ở ngoài. Nhưng dữ kiện này có thể dùng kiểm tra thu nhập do công ty tạo ra hoặc lấp đầy những nơi mà công ty không thể thu thập dữ kiện hoặc duy trì nó cho đến nay.

Liệt kê các dữ kiện có sẵn

Giám đốc bán hàng phải làm việc với dữ kiện thích hợp với các nhân viên bán hàng, khách hàng, sản phẩm và đối thủ cạnh tranh đang hoạt động trong quyền hạn của anh (chị). Chắc chắn rằng những dữ liệu phù hợp và sẵn sàng để sử dụng cho việc phân tích đúng lúc (hợp thời) là một chức năng của hệ thống yểm trợ quyết định. Sự sáng lập của hệ thống yểm trợ quyết định là một sản phẩm tự nhiên của việc phát triển cách sử dụng máy tính của công ty. Ba hoạt động đầu tiên trong phát triển cách sử dụng máy tính được thảo luận dưới đây.

Giai đoạn 1. Hệ thống thực hiện chế biến dữ kiện. Trong giai đoạn một này cách sử dụng đầu tiên là những chức năng của các kiểu kế toán như là Bảng lương, Lập hóa đơn khách hàng và kiểm kê. Hầu như nó không thể dùng cho nghiên cứu thị trường và doanh số mà người ta dùng để sáng lập các dữ liệu cơ sở.

Giai đoạn 2. Hệ thống thông tin quản lý. Khi các công ty trở nên tinh vi hơn trong việc thực hiện và thu thập các dữ kiện, họ vươn tới ứng dụng nhiều hơn. Họ bắt đầu hợp nhất các dữ kiện cơ bản đang tồn tại bên trong và bên ngoài, lựa chọn tiến trình tài chính và thống kê để phân tích dữ kiện. Những báo cáo được tạo ra trên cơ sở thường xuyên và được thiết lập cho những

quyết định quản lý hằng ngày một cách dễ dàng. Những giám đốc bán hàng không mong đợi được dò hỏi hệ thống này một cách trực tiếp. Khi đối mặt với những quyết định yêu cầu thông tin không thường xuyên, họ được yêu cầu báo cáo và những dự báo cần thiết từ một trung tâm máy tính thuộc Trung ương.

Giai đoạn 3. Những hệ thống yểm trợ quyết định. Những hoạt động của hệ thống yểm trợ quyết định dựa trên mạng vi tính có thể hoạt động độc lập hoặc giới hạn trong một khung chính. Nó phụ thuộc chặt chẽ vào các dữ kiện đang được duy trì trong một dạng phân tán và phần mềm có sẵn dễ dàng sử dụng. Phần mềm này cho phép phân tích trực tiếp các dữ kiện. Đối với giám đốc và nhân viên, tất cả những cái đó bao gồm việc phân tích khách hàng và sản phẩm, giải quyết kế hoạch chào hàng và những vấn đề quản trị khu vực, làm dự báo, hướng dẫn trình bày phân tích, và một loạt cái khác sinh ra.

Hai điều trở ngại cho việc sử dụng có hiệu quả của chúng là cần có dữ liệu có chất lượng cao và đào tạo giám đốc để sử dụng hàng ngày các nguồn có sẵn một cách đúng đắn.

Khi các dữ kiện được thu thập và ở dạng có thể sử dụng, chúng sẽ được phân tích. Mục tiêu căn bản nhất của phân tích là doanh số, chi phí và mối liên hệ của chúng - lợi nhuận hoặc doanh thu trên vốn đầu tư.

Tiến trình phân tích chia nhỏ

Khái niệm cơ bản của phân tích chia nhỏ là các dữ kiện được phá ra nhỏ hơn và chi tiết hơn. Khi tiến trình này được hiểu rõ và nguồn của các dữ kiện được giải thích, thì ví dụ chi tiết về doanh số và phân tích chi phí sẽ được trình bày.

Mục tiêu của việc phân tích chia nhỏ đơn giản là để xác nhận cơ sở cho những vị trí xa nhất được chứng minh trong dữ kiện.

4. Phân tích doanh số và chi phí của giám đốc bán hàng

Một giám đốc bán hàng cấp cơ sở nhận một cách rõ nét các dữ liệu quá khứ và hiện tại về doanh số và chi phí của quận. Một câu hỏi quan trọng cho một giám đốc là, "Tôi sẽ làm cái gì với những dữ kiện này để nó là một kiểu phù hợp với quyết định mà tôi sẽ phải làm?". Đoạn này thăm dò vài tiến trình dùng phép phân tích cơ bản mà một giám đốc phải dùng để biến đổi dữ kiện doanh số và chi phí của quận thành những thông tin thích hợp hữu dụng.

Phân tích doanh số

Phân tích doanh số là nghiên cứu dữ kiện doanh số quá khứ của công ty, với mục tiêu cố gắng xác nhận những kiểu mẫu và những mối liên hệ có ích cho việc ra quyết định quản lý. Trước khi tiến trình phân chia cơ bản của việc phân tích có thể được giải thích, những cách định nghĩa khác nhau bị che đậy khi bán hàng.

Một hàng hóa như thế nào được coi là bán được?

Các công ty khác nhau có những cách định nghĩa khác nhau khi một hàng hóa được bán. Một hàng hóa bán được định nghĩa một cách khác nhau khi một đơn hàng là (1) viết và được xếp đặt; (2) được giao hàng; (3) khách hàng nhận được và chấp nhận; (4) trả tiền đầy đủ. Tổng doanh số phải được điều chỉnh trước khi phân tích để phản ảnh những đơn hàng bị hủy bỏ, trợ giá của hàng hóa bị hư hại và những khoản tín dụng, thay đổi kích cỡ đóng gói và giá cả, và bất cứ thay đổi trong việc ghi hóa đơn và những chính sách thanh toán làm ảnh hưởng đến doanh số bán được ghi chép. Sự phân tích nên được tiến hành trên cơ sở điều chỉnh dữ kiện.

Tiến trình phân tích doanh số

Trong phân tích doanh số, cách tiếp cận tổng quát là chia nhỏ (phá vỡ) một khối dữ kiện lớn thành những bộ phận cấu thành có đầy đủ ý nghĩa hơn. Giám đốc bán hàng tiêu biểu quan tâm đến việc kiểm tra dữ kiện doanh số theo tiêu chuẩn như khu vực, các kiểu nhân viên bán hàng, các kiểu khách hàng, các ngành kinh doanh, sản phẩm, kích thước đóng gói, và khoảng thời gian. Mục tiêu là xác định đúng vùng thành công để có thể thuyên chuyển những nhân viên non kém và có thể loại bỏ họ trước khi họ trở nên trầm trọng.

Phân tích chi phí

Trong bất cứ việc cắt giảm nào việc cắt giảm chi phí có thể có hiệu quả lớn trong thời gian ngắn về lợi tức và bảng tổng kết tài sản, nhưng sẽ phá hủy khả năng cạnh tranh lâu dài của đối thủ của công ty. Mánh khoé của giám đốc là sắp xếp và kiểm soát chi phí quá đáng nhưng không ảnh hưởng tới thành công ngắn và dài hạn của công ty trên thị trường.

Hướng dẫn phân tích chi phí

Trong cách thức cơ bản nhất của nó, "phân tích chi phí tiếp thị có liên quan tới chi phí của hoạt động tiếp thị đến doanh số dùng để đo lường lợi nhuận". Hình 5-3 liệt kê và định nghĩa một vài điều khoản chung hơn dùng trong phân tích chi phí.

Có hai mức độ mà tại đó giám đốc bán hàng cơ sở có thể tiến hành phân tích chi phí. Mức độ đầu tiên hay đơn giản nhất là chi phí do hoạt động của nhân viên khu vực. Mức độ thứ hai là

kiểm tra chi phí cấp quận và khu vực của các nhà quản trị cấp trên để xác định sự đóng góp của quận và khu vực vào lợi nhuận của công ty.

Phân tích chi phí đơn

Phân tích chi phí đơn chứa đựng sự thay đổi chi phí trực tiếp ngoài giờ của khu vực và so sánh chi phí các loại theo nhân viên bán hàng.

Phân tích chi phí và lợi nhuận

Việc phân tích một cách phức tạp hơn đòi hỏi phải đưa ra doanh số bán hàng và những quyết định về sự phân phối chi phí cố định.

Chi phí/ chỉ tiêu	Chi phí là những tài sản (luôn luôn là tài sản có) và dịch vụ được tính do kinh doanh và thể hiện bằng tiền tệ. Chỉ tiêu là số tiền của tài sản có tiêu thụ hoặc dịch vụ sử dụng trong tiến trình kiếm thu thập.
Chi phí cố định	Đó là những chi phí không đổi trong một thời gian ngắn. Nó tiếp tục ở mức độ như nhau bất chấp doanh số tăng. Nó được gọi là chi phí chung. Nó bao gồm các khoản như là lương nhân viên và giám đốc, chi phí kho bãi, chi phí dụng cụ và chi phí quản lý văn phòng.
Chi phí biến đổi	Là những chi phí thay đổi theo mức độ hoạt động. Ví dụ như nhiệm vụ bán hàng sẽ thay đổi với tổng doanh số và chỉ tiêu xe hơi sẽ tăng với việc tăng số lượng các cuộc chào hàng.
Chi phí kiểm soát được	Là những chi phí dưới sự điều khiển trực tiếp của giám đốc thương mại và hoặc của nhân viên bán hàng. Phần rất lớn của chi phí biến đổi là bắt nguồn từ việc quản lý ở quận hoặc khu vực. Chỉ tiêu du lịch và giải trí, chi phí ôtô, văn phòng bán hàng ngoài giờ, lập lịch đặt hàng và tiến trình giảm chi phí thuộc loại tự quyết định hành động.
Chi phí không kiểm soát được	Tại cấp khu vực, một phần quan trọng của chi phí nhân viên là không kiểm soát. Ví dụ như, lương và lợi nhuận được cố định và sự khuyến khích trả được định trước bằng kế hoạch đền bù.
Chi phí trực tiếp	Là những chi phí có thể được ấn định cho từng loại tài khoản hoặc hành động đặc biệt. Ví dụ như, chi phí tiến trình đặt hàng chắc chắn có thể được ấn định cho những khách hàng đặc biệt do cách họ đặt hàng, qui mô đặt hàng.
Chi phí gián tiếp	Là những chi phí không thể cho là loại đặc biệt. Tài khoản hoặc hoạt động. Chúng cần thiết để ủng hộ sự thay đổi hoạt động và có thể bao

	gồm những chi phí sản xuất và phân phối.

Hình 5-4. Thuật ngữ chi phí

Tiếp cận giá thành. Cách tiếp cận này để phân phối chi phí cho tổng số chi phí của một khoản chi phí chung hoặc chi phí cố định và phân phối nó ra hành động phù hợp với vài chỉ tiêu đã được thỏa thuận trước. Cách tiếp cận giá thành là cần thiết trong yêu cầu của công ty đã biết và hiểu cách tạo ra lợi nhuận. Tuy nhiên cách tiếp cận giá thành có thể ẩn giấu nguồn lợi nhuận dưới sự phân phối chi phí cố định. Cách khác, tiếp cận số dư vốn góp, xác định nguồn lợi nhuận mà không quyết định phân phối chi phí cố định và vì vậy dễ dàng hoạch định việc phân phối các nguồn lực trong tương lai.

Cách tiếp cận lãi gộp. Trong cách tiếp cận này, chỉ những chi phí và chỉ tiêu có thể qui một cách trực tiếp cho một đơn vị lớn hơn được trừ ra khỏi doanh số được tạo ra bởi đơn vị kia, đó là:

Lãi gộp = Doanh số - Chi phí biến đổi

Doanh số là doanh số khu vực, và những chi phí đó sẽ không có nếu khu vực không còn. Những chi phí tiếp tục tồn tại bất chấp khu vực có tồn tại hay không. Cách tiếp cận lãi gộp được chấp nhận vì hữu dụng hơn cách tiếp cận giá thành, đặc biệt cho hoạch định quản trị và ra quyết định.

5. Phân tích tài chính

Chúng ta biết rằng mục tiêu của công ty thường được diễn tả bằng điều khoản thu nhập do đầu tư hoặc thu nhập quản lý tài sản hiện đang sử dụng. Uỷ viên quản trị công ty thấy có khó khăn trong việc làm cho những mục tiêu này đầy đủ ý nghĩa đối với những nhà quản trị đứng đầu là người không kiểm soát nhiều tài sản cố định thuộc thẩm quyền quản lý của họ.

Tiếp cận tổng chi phí và lãi gộp thì hữu dụng, nhưng cả hai đều lãng quên tài sản có hoặc vốn đầu tư cần có để tạo ra tổng doanh số trong một khu vực, quận hoặc vùng. Từ đó, công ty yêu cầu tất cả giám đốc tính toán cả thu nhập từ tài sản có đang sử dụng (return - on - assets - managed) (ROAM) và lợi tức còn lại, anh ta có cảm nghĩ tốt hơn về các ý nghĩa của những mục tiêu của công ty và mối liên quan giữa chúng với mục tiêu của anh ta. Bên cạnh đó, chúng không theo máy tính một khi anh ta có dữ liệu và phần mềm.

Lợi nhuận trên tài sản đang sử dụng

ROAM được sử dụng hết sức thành công ở cấp khu vực. Nó được tính toán bởi công thức sau:

$$ROAM = \frac{\text{Lãi gộp}}{\text{Doanh thu ròng}} \times \frac{\text{Doanh thu ròng}}{\text{Tài sản đang sử dụng}}$$

Công thức ROAM

Phân tích lợi tức còn lại

Cách tiếp cận lợi tức còn lại cho phép quản trị cấp trên khuyến khích tăng trưởng doanh số ngay cả khi có tiêu chuẩn chi phí hợp nhất an toàn (DSE) như là tiêu chuẩn vốn lưu động (ARC, ICC). Cách tiếp cận lợi tức còn lại xuất hiện sự phù hợp đáng khâm phục về dự báo doanh số bán hàng cá nhân tăng trưởng. Hơn nữa, sự tăng trưởng doanh số này được hợp nhất vào hoạt động hằng ngày mà không hy sinh sự quan tâm của cấp trên cho quản trị tài sản có và tiêu chuẩn chiến lược trên cơ sở tài sản có.

6. Lựa chọn phương pháp phân tích

Vì thế, tiến trình phân tích nào nên được sử dụng? Câu trả lời cho câu hỏi này là "Nó phụ thuộc". Nếu giám đốc bán hàng quam tâm đến việc kiểm tra hoạt động của nhân viên bán hàng ngày thì phân tích chi phí và doanh số đơn có thể đầy đủ hơn. Một công ty có thể phát triển hệ thống thông tin bán hàng (SIS) sẽ quản lý dữ liệu cơ sở doanh số và chi phí. Như một SIS có thể, với một vài bước đi đơn giản, cung cấp cho giám đốc những đánh giá tài chính qua thông tin đặc trưng khu vực, như giá trị của những triển vọng được lựa chọn hoặc giá trị của loại khách hàng.

Tình huống trở nên phức tạp hơn khi mục tiêu của phân tích là sự đánh giá việc thực hiện hoặc xác định sự bồi thường cho mỗi nhân viên hoặc giám đốc bán hàng. Trong những trường hợp đó mục tiêu phức tạp được thu nhận điển hình. Những điều này có thể bao gồm doanh số thực hiện có liên quan đến chỉ tiêu hạn mức và các (quota) và đo lường tài chính khác. Người sử dụng những chỉ tiêu đó và làm thế nào để việc sử dụng này có ý nghĩa hơn, điều đó phụ thuộc vào doanh số, tiếp thị và chiến lược hợp nhất.

Tình huống: Công ty Sobi

Công ty Sobi, một công ty con của công ty lớn đa quốc gia của người Nhật vừa mới hợp nhất với một công ty nhỏ về đồ thiết bị ở miền Trung Tây. Mặc dù trước đây công ty sử dụng một lực lượng bán hàng trực tiếp, ban quản trị Sobi cảm thấy rằng một lực lượng bán hàng hỗn hợp có thể là có lợi hơn. Phó chủ tịch phụ trách mại vụ đồng ý và quyết định điều tra. Bà ta yêu cầu tất cả hồ sơ của các khu vực tiêu biểu. Các thông tin bổ sung được tạo ra từ bản câu hỏi của người bán hàng, hồ sơ công ty, điều tra về ngành kinh doanh, và những loại như vậy. Với sự giúp đỡ của những nhà chuyên môn ở cơ sở, bà ta và nhân viên của bà ta đã xem xét chọn lựa từ các dữ liệu đạt được những thông tin trong trình bày 1.

Khách hàng tiềm tàng	Số lượng khách	Những cuộc chào hàng cho mỗi	Sự thâm nhập trung bình (%)	Sự thâm nhập trung bình (%)	Đánh giá mức lời trung bình như là

(ngàn USD)	hàng	khách hàng mỗi năm	lực lượng trực tiếp	với nhân viên	tỷ lệ % với doanh số
300-500	2	30	40	25	35
200-300	5	30	40	25	35
100-200	6	30	40	25	35
75-100	10	20	30	25	38
50-75	25	20	30	25	38
25-50	30	10	25	25	38
15-25	50	6	25	20	38
10-15	60	6	25	20	40
5-10	75	3	25	20	40
0-5	90	2	25	20	40

Bảng 1. Khu vực tiêu biểu của công ty Sobi

Lưu ý: Chi phí cho mỗi cuộc trao đổi đối với khách hàng của một nhân viên bán hàng là 115USD, bao gồm tiền lương, quản lý bán hàng trực tiếp, chi phí đi lại, phụ cấp ngoài lương, và chi phí của các nhà phân phối dịch vụ. Đại diện bán hàng được trên hoa hồng theo doanh số, thường là từ 5% đến 10%.

Câu hỏi:

1. Tính phần lãi gộp để sử dụng lực lượng bán hàng trực tiếp và sử dụng lực lượng đại diện bán hàng các mức 5%, 7% và 10%.
2. Tính phần lãi gộp để hoạt động cho mỗi khách hàng sử dụng các loại lực lượng bán hàng khác nhau. Dựa vào kết luận của bạn, mỗi khách hàng nên do người bán hàng hay người đại diện bán hàng quản lý trực tiếp.
3. Công ty nên thuê lực lượng bán hàng hay người bán hàng trực tiếp? Hãy trình bày câu trả lời trên của bạn

CHIẾN LƯỢC VÀ CƠ CẤU

TỔ CHỨC LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG CÔNG TY

Mục đích của chương này là cung cấp những hiểu biết về hoạt động bán hàng cá nhân và quản trị bán hàng thích hợp trong chiến lược và tổ chức của Công ty. Đầu chương thảo luận sơ qua về chiến lược tổng thể và mối quan hệ của nó với chiến lược kinh doanh và chiến lược marketing. Những nội dung quan trọng này sẽ tạo nền tảng cho phần tiếp theo về việc xây dựng điều hành một cơ cấu tổ chức lực lượng bán hàng cụ thể. Phần cuối của chương đưa ra những nguyên tắc đánh giá, những phương án tổ chức lực lượng bán hàng, mô tả khái quát tại sao công ty thiết bị văn phòng Xerox thay đổi cách tổ chức lực lượng bán hàng của họ

Điều gì đã khiến cho một trong số những công ty mạnh và nổi tiếng hàng đầu thế giới nhấn mạnh vai trò của bán hàng cá nhân trong chiến lược tổng thể của mình? Tại sao việc bán hàng cá nhân đợc xem là một trong những cách tốt nhất để tái thiết lập và duy trì quan hệ với khách hàng?

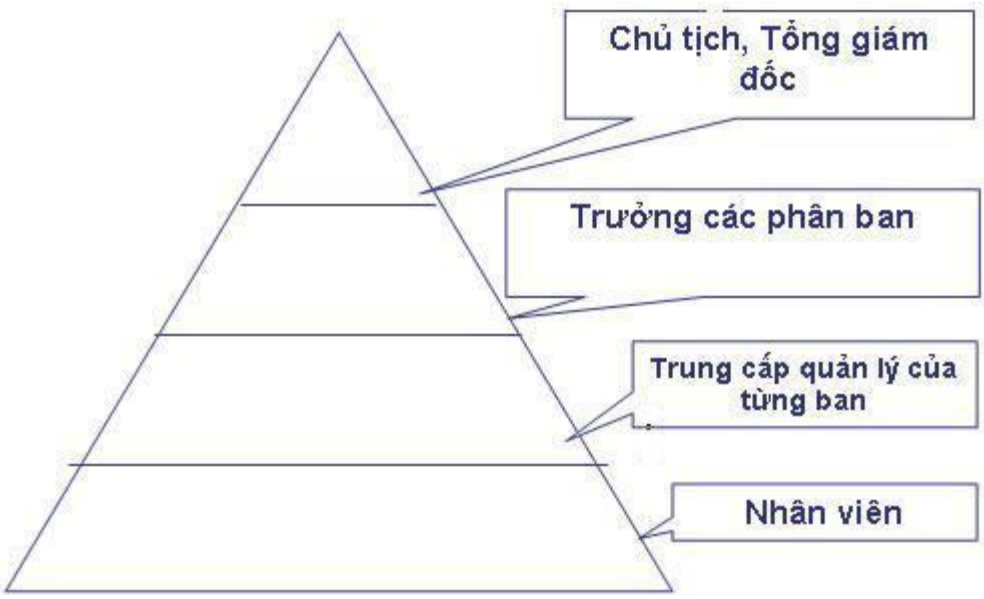
Lời giải đáp cho những câu hỏi trên và những vấn đề khác liên quan đến bán hàng cá nhân và quản trị bán hàng trong chiến lược và cơ cấu tổ chức của Công ty là những mục tiêu của chương này

1. Chiến lược bán hàng trong chiến lược tổng thể của công ty

Để hiểu được việc quản lý bán hàng và bán hàng cá nhân có ảnh hưởng và vị trí như thế nào trong cơ cấu và chiến lược của công ty chúng ta cũng phải nắm được những hiểu biết cơ bản về việc xây dựng chiến lược và thực hiện chiến lược ấy của công ty.

Tính thứ bậc trong việc xây dựng chiến lược

Như được mô tả trong hình 2.1, cấu trúc tổ chức của Công ty thường là mang hình kim tự tháp. Đỉnh của kim tự tháp này chính là Hội đồng giám đốc và Chủ tịch Hội đồng quản trị (CEO) và một số chuyên viên điều hành khác nữa. Đối với công ty dù lớn hay nhỏ thì hình dạng của sơ đồ này thông thường là giống nhau. Điểm khác biệt, có chăng, là ở quy mô, kích thước của sơ đồ mà thôi. Dưới quyền của những chuyên viên cao cấp này là hàng loạt những cán bộ thừa hành có trách nhiệm điều hành hoạt động của những thành tố trong công ty sao cho có nhiều lợi nhuận nhất.



Hình 2.1. Cơ cấu có tính cấp bậc tổng hợp

Trong dạng tổ chức này, Chủ tịch Hội đồng quản trị (CEO), cùng với Ban giám đốc và những chuyên viên quản lý cấp cao đặt ra những mục tiêu và chiến lược cho toàn công ty. Cấp thừa hành kế tiếp sẽ lần lượt căn cứ vào những mục tiêu đã được cấp trên đề ra như đã nêu trên, đưa ra những mục tiêu ở cấp độ thừa hành của mình. Vì vậy, những mục tiêu và chiến lược tổng thể sẽ là căn cứ để những cấp thừa hành thấp hơn đặt ra mục tiêu và xây dựng chiến lược ở cấp của họ. Việc tuân thủ và thực hiện đúng những mục tiêu chiến lược do cấp trên đề ra trong việc xây dựng chiến lược và đặt ra mục tiêu của các cấp tiếp theo sẽ bảo đảm rằng những chiến lược kinh doanh và tiếp thị của từng cấp thừa hành sẽ củng cố hơn nữa chiến lược tổng thể chứ không phải gây cản trở cho nó.

Do vậy, mục tiêu và chiến lược tổng thể cuối cùng sẽ ảnh hưởng đến cơ cấu của lực lượng bán hàng và thậm chí đến từng hành vi hàng ngày của giám đốc quản lý bán hàng cũng như người đại diện bán hàng.

Xây dựng chiến lược tổng thể

Những chuyên viên thừa hành ở cấp tổng thể sẽ đánh giá xem xét về điều kiện môi trường xung quanh, đánh giá những nguồn lực của công ty, đặt ra những mục tiêu tổng thể và xây dựng chiến lược tổng thể đưa ra hướng phát triển của Công ty.

Bạn cần xác định được mình phải đi đến đâu, phải đạt được những thành công trong việc ấy hay có thể hoàn thành được hay không. Các công ty cũng cần phải có những mục tiêu rõ

ràng để phấn đấu đạt được. Chẳng hạn Giám đốc của một công ty hóa chất nhất trí theo đuổi ba mục tiêu chính yếu:

1. Thay đổi cơ cấu sản phẩm hóa chất tổng hợp có thể tái chế được hiện nay dựa trên cơ sở mở rộng vốn sang một cơ cấu mới với những sản phẩm hóa chất đặc biệt có thể đem lại tối thiểu 25% thu nhập trước thuế.
2. Phấn đấu đạt được vị trí cao nhất trong ngành về cả hai mặt tốc độ gia tăng lợi nhuận bình quân và thị phần trong năm ấy.
3. Tối thiểu phải đạt được một điểm có ý nghĩa nào đó.

Những mục tiêu trên đã tạo ra những hướng đi cụ thể cho những cấp thừa hành trung gian. Hơn nữa, những mục tiêu trên đây có liên hệ trực tiếp với những mục tiêu kinh doanh hàng năm của từng bộ phận trong công ty và cũng liên hệ mật thiết với những khoản tiền thưởng cho những nhân viên phấn đấu đạt được mục tiêu của Công ty đề ra. Mối quan hệ trực tiếp giữa những mục tiêu và những khoản tiền thưởng cho những cán bộ điều hành những bộ phận của công ty cho thấy rằng những mục tiêu tổng thể đã được các cấp thấu hiểu và thi hành đúng đắn.

Chiến lược tổng thể

Chiến lược là "Một loạt những quy định, quyết tâm hướng dẫn hay chỉ đạo những nhà quản lý của một xí nghiệp đạt đến những mục tiêu dài hạn của họ". Chiến lược sẽ tạo ra:

- Hướng phát triển mà công ty phải tuân theo trong môi trường đã được xác định.

- Hướng dẫn, chỉ đạo việc tính toán phân bổ các nguồn lực.

- Nó cũng đưa ra logic để hợp nhất những xu thế phát triển mang tính cục bộ của từng bộ phận trong Công ty, theo cùng một hướng đi.

Trong việc xác định hướng phát triển cũng như hướng dẫn đánh giá các nguồn lực, chiến lược tổng thể đã tạo ra một nền tảng, một khuôn thước cho từng bộ phận sản xuất kinh doanh trong công ty để xây dựng những kế hoạch và chiến lược của họ.

Một khi những mục tiêu và chiến lược tổng thể của công ty đã được xác định, tất cả những đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU) trong công ty phải phối hợp với nhau trong việc thực hiện. Một đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU) là một "nhóm những hoạt động kinh doanh hay sản phẩm nào đó hợp thành những thực thể có tổ chức đủ lớn và tương đối đồng nhất để thực hiện việc quản lý những nhân tố chiến lược nhất ảnh hưởng đến hoạt động của họ". Trong hình 2.2., một Công ty dược phẩm đã tổ chức năm bộ phận của họ thành những SBU. Trong số

năm bộ phận này, có những bộ phận còn có những Công ty con hay những chi nhánh khác mà mỗi bộ phận này tạo ra hàng trăm triệu đô la thu nhập.

Chiến lược tổng thể và quản trị bán hàng

Chiến lược tổng hợp phản ánh những đánh giá của công ty về điều kiện, cơ hội thị trường và khả năng lợi dụng những cơ hội kinh doanh ấy của Công ty. Trong việc đánh giá ấy, mỗi đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU) được xem xét như một thành tố của Công ty. Căn cứ vào kết quả đánh giá ấy, công ty quyết định có thể mở rộng hoạt động hơn, thu hẹp lại, duy trì như trước hay chuyên môn hóa ở một đơn vị chiến lược nào đó. Quyết định ấy có thể rơi vào một trong bốn chiến lược thị phần có thể xảy ra đối với đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU) như sau: Xây dựng, duy trì, thu hoạch và gạt bỏ.

Có rất nhiều công ty không thể thông tin về chiến lược tổng thể đến cấp bán hàng. Thất bại này vẫn xảy ra mặc dù những kết quả nghiên cứu đã chỉ ra rằng có những mối liên hệ trực tiếp giữa chiến lược marketing và những mục tiêu và chính sách bán hàng. Mối quan hệ như thế đã được minh họa trong bảng 2.1.

Những chính sách và mục tiêu bán hàng	Những chiến lược thị phần			
	Xây dựng	Duy trì	Thu hoạch	Gạt bỏ
Những mục tiêu bán hàng cơ bản	Xây dựng doanh số	Duy trì doanh số	Cắt giảm chi phí bán hàng	Giảm tối thiểu chi phí bán hàng
	Quan hệ chặt chẽ với những phân phối	- Củng cố vị trí trong thị trường - Quan hệ thêm với một số điểm bán khác nữa	Chỉ nhằm vào những khách hàng quan trọng, mang lại lợi nhuận cao mà thôi	Giảm hàng dự trữ
Những nhiệm vụ chính yếu của hoạt động bán hàng	Đến tiếp xúc với khác hàng mới và khách hàng tiềm năng	Tiếp xúc có chủ đích một số khách hàng hiện có	Tiếp xúc và phục vụ một số khách hàng quan trọng nhất, mang lợi nhuận nhất mà thôi	Cắt hẳn dự trữ

	Cung ứng dịch vụ ở mức cao	Gia tăng mức cung ứng dịch vụ ở một số khách hàng hiện có	Loại bỏ những khách hàng không mấy quan trọng. Giảm dịch vụ Giảm dự trữ	Cắt hẳn dịch vụ
	Thu thập thông tin phản hồi của sản phẩm/thị trường	Tiếp xúc khách hàng mới		
Cung cách đãi ngộ được đề nghị	Lương và một số khuyến khích khác	Lương cộng hoa hồng và tiền thưởng	Lương (có thể cộng thêm tiền thưởng nào đó)	Lương

Bảng 2.1: Chiến lược thị phần và những chính sách về lực lượng bán hàng

Xây dựng

Chiến lược "xây dựng" là chiến luợc mở rộng, phản ánh chiến lược phát triển của một đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU) trong một thị trường hoặc một số hoặc thị trường cụ thể. Căn cứ trên những kết quả điều tra thị trường thể hiện rằng điều kiện thị trường là thuận lợi và công ty có thể thành công với một thị phần nào đó, ban quản trị mới quyết định dành những nguồn lực quan trọng, cơ bản của Công ty (tiền vốn, thời gian, nhân lực) vào thị trường này để gia tăng thị phần và lợi nhuận. Lấy ví dụ như Công ty thực phẩm Nestles, là một công ty quốc tế có vốn lên đến nhiều tỷ đô la, hiện nay đang tập trung nỗ lực để gia tăng thị phần ở những thị trường chính yếu trên thế giới. Chiến lược phát triển này cũng tương tự như giai đoạn "giới thiệu" và "phát triển" của vòng đời sản phẩm.

Mục tiêu của "chiến lược xây dựng" là làm sao với số khách hàng hiện có mà công ty vẫn gia tăng được doanh số, đồng thời mở rộng mạng lưới trung gian đại lý hơn nữa. Đại diện bán hàng phải hoạt động rất chặt chẽ với những trung gian đại lý về mặt giá cả, kế hoạch chiêu thị, cổ động và giữ vững mức tăng trưởng doanh số. Trong giai đoạn của "chiến lược xây dựng" này, sản phẩm mới của Công ty đòi hỏi nhiều nỗ lực hơn từ phía bán hàng, dịch vụ bán hàng ở những trình độ cao, ngoài ra còn cần nhiều hoạt động yểm trợ, quảng cáo đặc biệt khác.

Một môi trường phát triển nhanh nhạy thường đòi hỏi nhân viên bán hàng phải có được thông tin, am hiểu thị trường, tình hình cạnh tranh càng đầy đủ càng tốt. Do những nỗ lực bán

hàng bao giờ cũng đi trước kết quả về doanh số, những nhân viên, đại diện bán hàng phải có những mức lương căn bản. Ngoài ra, công ty cần phải có những khuyến khích đãi ngộ khác để kích thích nhân viên bán hàng đẩy mạnh quá trình bán hàng giới thiệu sản phẩm mới, đặc biệt là trong trường hợp những nhân viên bán hàng ấy đượoc giao bán những sản phẩm đã được giới thiệu và thâm nhập từ trước với một mức doanh số khoán được giao.

Duy trì

Trong chiến lược "duy trì" này, bộ máy quản trị quyết định không còn năng nổ theo đuổi mục tiêu gia tăng doanh số và lợi nhuận của một sản phẩm nào đó hay trong một thị trường nào đó nữa. Công ty ấy buộc phải duy trì trong thị trường ấy, có lẽ trong một thời gian dài tiếp theo. Nhưng việc tận dụng các nguồn lực của Công ty cho sản phẩm/thị trường ấy giờ đây phải được cân nhắc thận trọng để giữ cân bằng với mức gia tăng chậm, thậm chí không tăng. Chúng ta chỉ dùng những nguồn nhân tài vật lực của công ty ở mức vừa đủ để duy trì củng cố mức lợi nhuận và thị phần mà thôi. Đây là chiến lược thụ động điều tiết những hoạt động phân phối, cổ động và bán hàng.

Giai đoạn "duy trì" ở đây có thể so sánh được với giai đoạn mới trưởng thành trong vòng đời sản phẩm. Lực lượng bán hàng tập trung giữ gìn thị phần và lợi nhuận thông qua việc tiếp xúc với những khách hàng hiện có mà công ty đã hoàn toàn có ưu thế cạnh tranh. Những khách hàng hiện có này được cung ứng dịch vụ ở mức độ cao để hoàn toàn loại bỏ khả năng cạnh tranh từ các đối thủ của Công ty. Công ty chỉ còn quan tâm một cách rất chắt lọc đến một số khách hàng tiềm năng khi những khách hàng tiềm năng ấy biểu hiện sẽ mang lại một triển vọng nhiều lợi nhuận hoặc nhiều ưu thế cho công ty.

Thu hoạch nhanh

Trong giai đoạn áp dụng chiến lược "thu hoạch nhanh" này, những đánh giá marketing của công ty cho thấy rằng mặc dù tình hình lợi nhuận của họ trong giai đoạn này vẫn còn rất đáng kể nhưng theo đánh giá dài hạn thì cơ hội kinh doanh của họ trong thị trường ấy sắp đi qua. Do vậy, Ban quản trị của Công ty phải dần dần giảm bớt việc tận dụng nguồn lực của Công ty trong thị trường này. Chiến lược marketing trong giai đoạn này là phải làm sao gia tăng được càng nhiều doanh số càng tốt trong lúc công ty từ từ rút khỏi thị trường. Ngoài ra, công ty còn phải kiểm tra quản lý chi phí thật chặt chẽ để đạt được càng nhiều lợi ích tài chính.

Lúc này, vòng đời sản phẩm đã đạt đến điểm cực đại và bắt đầu suy giảm. Lực lượng bán hàng giờ đây chỉ tập trung vào những khách hàng lớn nhất, có lợi nhất mà thôi. Những khách hàng nhỏ khác sẽ dần dần ít được quan tâm và phục vụ hơn nữa. Công ty sẽ quản lý chi phí rất chặt chẽ, sẽ ra sức khai thác sản phẩm này để thu được đồng lợi nhuận cuối cùng. Lương sẽ là

chính sách đãi ngộ nhân viên cơ bản nhất, cùng với một số khoản tiền thưởng cho việc nhân viên thực hiện cắt giảm chi phí hoặc được lợi nhuận cao trong khu vực địa lý do mình phụ trách .

Gạt bỏ

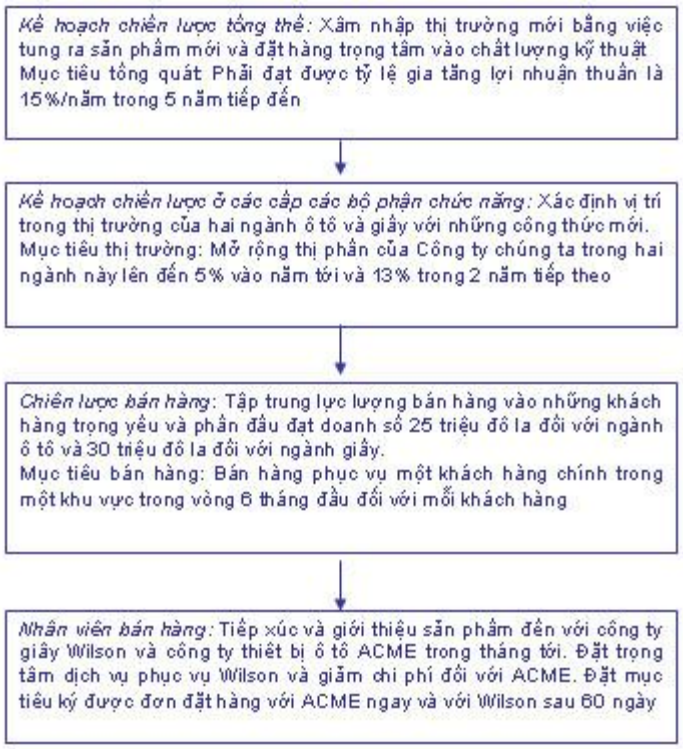
Do nhiều nguyên nhân, Ban quản trị Công ty nhận định rằng ở thị trường này, họ không còn cơ hội quyết định chiến lược tổng thể, thông thường là do hoạt động cạnh tranh và thường xảy ra gần đây là do những quyết định của Chính phủ. Cho dù do quyết định nào, Công ty có thể buộc phải rút lui khỏi hoạt động kinh doanh, cạnh tranh tích cực hoặc thậm chí phải phải bán tài sản và ngưng hoạt động của Công ty tại vùng, lãnh thổ ấy.

Đó chính là giai đoạn kết thúc của vòng đời sản phẩm. Với nhân viên bán hàng phụ trách nhiều mặt hàng, trong số những mặt hàng ấy sẽ có một mặt hàng có đường biểu diễn "tắt dần" và công ty đang muốn kết thúc nó một cách nhanh chóng. Khi tiếp xúc với khách hàng, nhân viên bán hàng cố gắng giảm lượng hàng tồn kho và dự trữ xuống, và thậm chí trong một số trường hợp, họ còn phải tìm nguồn cung cấp mới cho những khách hàng còn cần loại sản phẩm này. Trong giai đoạn này, nhân viên bán hàng gần như chỉ hưởng lương mà thôi, không có những dạng khuyến khích khác.

Chiến lược tổng thể và người đại diện bán hàng theo lĩnh vực

Những chiến lược và kế hoạch kinh doanh được áp dụng và thi hành hàng ngày qua hoạt động của họ như thế nào. Cuối cùng, ở cấp giám đốc quản lý bán hàng và những đại diện bán hàng, những mục tiêu ấy được xác định rất cụ thể bao gồm những mục tiêu doanh số phải đạt được trong vùng hoặc đối với từng khách hàng. Bên cạnh đó, hoạt động của nhân viên bán hàng cũng được giới hạn cụ thể để đạt được những mục tiêu nêu trên. Vì thế, những kế hoạch và chiến lược tổng hợp của Công ty mới được thực hiện thông qua hoạt động hàng ngày của lực lượng bán hàng theo lĩnh vực.

Chiến lược marketing không phải lúc nào cũng hỗ trợ, bổ sung cho hoạt động của lực lượng bán hàng. Trong thực tế, đôi khi chiến lược marketing còn ngăn trở hoạt động của lực lượng bán hàng nữa. Chẳng hạn, Công ty Bristol - Myers quyết định quảng cáo loại dược phẩm mới cho trẻ em trực tiếp đến công chúng chứ không thông qua sự giới thiệu của các bác sĩ như từ trước đến giờ. Rất nhiều bác sĩ nhi khoa và những bệnh viện giành cho sinh viên y khoa thực tập đã ngưng không giới thiệu tất cả sản phẩm của Công ty Bristol - Myers. Người ta còn kể lại rằng có một bác sĩ đã mời đại diện bán hàng của hãng trên ra khỏi bệnh viện của ông ngay và yêu cầu cô ấy không được làm phiền ông thêm tại bất kỳ tư gia nào của ông.



Hình 2.3. Thực hiện chiến lược tổng thể

2. Thiết kế mô hình tổ chức lực lượng bán hàng

Mặc dù chiến lược marketing và phân phối của Công ty thể hiện được mối quan hệ giữa công ty và thị trường nhưng việc áp dụng những chiến lược ấy hoàn toàn là trách nhiệm của từng cá nhân đại diện bán hàng. Vấn đề còn lại là Công ty phải xây dựng một mô hình tổ chức lực lượng bán hàng của mình thể hiện được chính sách marketing và phân phối của họ, đồng thời tạo điều kiện để lực lượng bán hàng thực hiện được chiến lược công ty. Việc xây dựng mô hình tổ chức ấy đòi hỏi phải có sự thấu hiểu từng loại lực lượng bán hàng, những chỉ tiêu của chiến lược phân phối và những phương án mô hình tổ chức khác nhau ở cấp địa phương.

Phân loại lực lượng bán hàng

Lực lượng bán hàng là cầu nối cơ bản nhất giữa Công ty và thị trường. Lực lượng bán hàng được chia làm ba loại: lực lượng của Công ty, đại lý có hợp đồng và lực lượng hỗn hợp.

Lực lượng bán hàng của Công ty

Lực lượng bán hàng của một Công ty bao gồm tất cả những nhân viên có trách nhiệm trực tiếp đến hoạt động bán hàng. Lực lượng này lại có thể được chia thành hai loại: Bên trong và bên ngoài.

Lực lượng bán hàng bên trong (tại chỗ): Hầu hết, lực lượng bán hàng bên trong thường tập trung ở một cơ quan, ở văn phòng và liên hệ với khách hàng chủ yếu thông qua điện thoại. Từng cá nhân nhân viên bán hàng hiếm khi tiếp xúc trực tiếp với khách hàng. Loại lực lượng bán hàng này có thể được dùng như lực lượng chính yếu của Công ty hoặc là lực lượng hỗ trợ cho lực lượng bán hàng hoạt động bên ngoài Công ty. Lực lượng bán hàng tại chỗ hay bên trong này không phải là một hiện tượng mới xuất hiện. Trong lịch sử cũng đã từng tồn tại lực lượng bán hàng này nhưng với trách nhiệm và hoạt động chủ yếu mang tính xúc tiến cho hoạt động bán hàng hay theo sau một hoạt động bán hàng như theo dõi những đơn đặt hàng, kiểm soát dự trữ, tồn kho, giới thiệu sản phẩm thay thế. Gần đây, trách nhiệm của khối lực lượng bán hàng bên trong này đã được mở rộng xa hơn và ngày nay nhiều Công ty phụ thuộc rất nhiều vào những chuyên gia tiếp thị qua điện thoại của họ.

Lực lượng bán hàng hoạt động bên ngoài Công ty (văn phòng).

Lực lượng bán hàng bên ngoài công ty thông thường được trải ra theo vùng địa lý. Để lực lượng bán hàng bên ngoài công ty này hoạt động được hiệu quả, điều kiện cần có là trong vùng lãnh thổ ấy phải có một số lượng khách hàng đủ lớn. Người đại diện bán hàng này sẽ có trách nhiệm bán hàng hoặc cung ứng dịch vụ thông qua giao dịch trực tiếp với khách hàng, thông thường tại địa bàn kinh doanh của khách hàng. Ngoại trừ hoạt động bán lẻ, đa số lực lượng bán hàng hoạt động ở bên ngoài. Lực lượng bán hàng bên ngoài được sử dụng rất rộng rãi trong những doanh nghiệp nhỏ và lớn từ những công ty sản xuất tiêu dùng và hàng công nghiệp, công ty dịch vụ như hãng hàng không, khách sạn đến Công ty bán buôn. Một trong những trọng tâm chủ yếu nhưng không phải duy nhất của chương này là làm sao xây dựng và quản lý được lực lượng bán hàng hoạt động bên ngoài của Công ty.

Lực lượng bán hàng hoạt động bên ngoài ấy hàng ngày trình bày sản phẩm của Công ty cho khách hàng và khách hàng tiềm năng. Với sự đào tạo và quản lý đúng đắn, công ty có thể tin tưởng vào số nhân viên bán hàng của họ về khả năng giới thiệu và bán sản phẩm đang tiêu thụ hoặc sản phẩm mới theo đúng yêu cầu của Công ty. Ngoài ra, vì là nhân viên của Công ty, họ có thể được hướng dẫn để thực hiện những nghiệp vụ không phải là bán hàng như thu thập thông tin, cung ứng dịch vụ khách hàng, đào tạo nhân viên bán hàng và giải quyết những vướng mắc của khách hàng. Lực lượng bán hàng còn là khối óc về tri thức quản lý. Những đại diện bán hàng với những thành tích xuất sắc có thể được bồi dưỡng, phát triển thêm và thăng

tiến lên những địa vị như giám đốc quản lý bán hàng, giám đốc sản xuất hay những địa vị quan trọng khác trong công ty.

Nuôi dưỡng một số lượng lực lượng bán hàng bên ngoài công ty có thể tốn nhiều chi phí, thậm chí một quy mô lực lượng bán hàng tương đối nhỏ cũng đòi hỏi một khoản định phí đáng kể. Ngoài ra, trong công ty còn phải có một lực lượng lớn khác, chủ yếu chỉ hưởng lương, để làm công tác dự báo và hỗ trợ cho lực lượng bán hàng bên ngoài. Khi lực lượng bán hàng gia tăng về quy mô, số lượng nhân viên quản lý và hỗ trợ họ cũng gia tăng theo, kéo theo sự gia tăng thêm về định phí mà không liên quan trực tiếp đến hoạt động bán hàng.

Đại lý theo hợp đồng

Loại đại lý theo hợp đồng phổ biến nhất là Đại diện nhà sản xuất. Họ là những cá nhân, hiệp hội, hội buôn hoạt động độc lập, đại diện cho hai hay nhiều nhà sản xuất hoặc cung ứng dịch vụ, trong một vùng lãnh thổ quy định, hưởng hoa hồng đại lý (commission) và kinh doanh với nhau. Những đại lý độc lập này thường còn được gọi là đại lý hoa hồng, đại lý tiêu thụ hay đại lý bán hàng, hay môi giới. Thực ra những tên gọi này phản ánh những điểm khác nhau về mặt nào đó, nhưng để phân biệt được chúng cặn kẽ, chúng ta phải đi vào rất chi tiết về chuyên môn. Chương 4 sẽ đề cập đến đại lý của nhà sản xuất và bán hàng cá nhân một cách sâu sắc hơn.

Một đại lý của nhà sản xuất có thể là một bộ phận trong kênh phân phối của công ty một cách lâu dài hay tạm thời. Cho dù số đại lý của từng công ty có khác nhau, những đại lý đều mang những đặc điểm chung như sau:

1. Hoa hồng, chi phí và doanh số đều liên hệ trực tiếp với nhau. Chính vì vậy, những công ty không thể trang trải được khoản định phí của lực lượng bán hàng trực tiếp mà phải thuê những đại lý.
2. Những đại lý này cung cấp một lực lượng bán hàng thường xuyên, cũng như sự phân chia khu vực địa lý rất ổn định, đảm bảo phục vụ số khách hàng trong vùng một cách nhanh chóng. Nếu tự thân công ty xâm nhập vào những thị trường như vậy, họ sẽ phải mất nhiều năm, đặc biệt là đối với sản phẩm mới.
3. Thông thường họ kinh doanh rất nhiều sản phẩm tương đối giống nhau, nhưng không mang tính cạnh tranh. Điều này đặc biệt quan trọng khi Công ty chỉ kinh doanh một ngành hàng hạn hẹp, đang nỗ lực xâm nhập vào vùng thị trường có một số lượng lớn khách hàng mà mỗi người lại chỉ tiêu thụ một số lượng ít ỏi sản phẩm của công ty đến nỗi công ty không thể chịu nổi phí thuê một lực lượng bán hàng của họ.

Rất nhiều công ty cung cấp hàng hóa thấy thật khó lòng chấp nhận được quan điểm những đại lý là những tổ chức kinh doanh độc lập, có mục tiêu và chiến lược riêng của họ, mà không chịu sự điều khiển trực tiếp của công ty. Rất nhiều công ty đòi hỏi đại lý phải luôn luôn "một lòng" với họ (chỉ bán hàng cho họ) như số nhân viên bán hàng của họ, nhưng họ không thể tìm được dạng đại lý này. Đối với những đại lý có nhiều hãng cung cấp và với lòng trung thành đã bị chia xẻ này, họ sẽ không và không thể tập trung quan tâm thỏa mãn những yêu cầu của một nhà cung cấp nào đó.

Ngoài ra, những hoạt động không mang tính bán hàng sẽ ít được ưu tiên hơn, do những hoạt động ấy không đem lại mức gia tăng doanh số và do đó không gia tăng khoản hoa hồng đại lý của họ một cách trực tiếp như hoạt động bán hàng. Cuối cùng, việc quản lý một mạng lưới đại lý độc lập trên toàn quốc vừa không dễ dàng vừa không phải là không đắt. Đại diện nhà sản xuất được sử dụng nhiều nhất để tiêu thụ những sản phẩm công nghiệp. Một số doanh nghiệp sản xuất được sử dụng nhiều nhất để tiêu thụ những sản phẩm công nghiệp. Một số doanh nghiệp sản xuất hàng tiêu dùng như những hãng nữ trang nhỏ thường dùng đại lý để cung cấp đến những mạng lưới bán lẻ. Hoặc như công ty Cosning Glass Works, ngoài lực lượng bán hàng của công ty, họ còn dùng 31 môi giới thực phẩm làm đại lý cho họ để đưa sản phẩm của họ đến những hệ thống cửa hàng tạp phẩm ở những thị trường trung tâm.

Lực lượng bán hàng hỗn hợp

Công ty có thể sử dụng nhiều loại lực lượng bán hàng để chiếm lĩnh thị trường. Công ty có thể sử dụng hỗn hợp lực lượng bán hàng của công ty và mạng lưới đại lý để xâm nhập nhiều loại thị trường khác nhau.

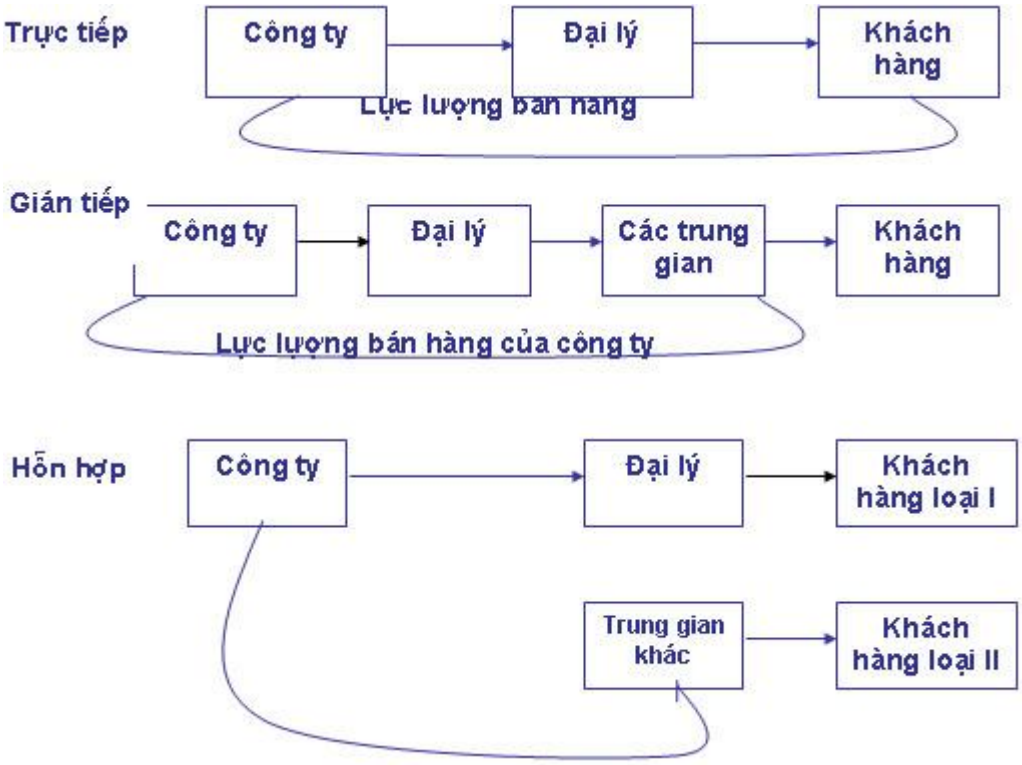
Một nhà tiếp thị cho sản phẩm đồ dùng làm bếp loại để chế biến đặc sản đã dùng một số lượng nhỏ nhân viên bán hàng của hãng để tiếp xúc bán hàng cho những trung tâm của những cửa hàng bán lẻ dụng cụ gia đình, đối với những dạng thị trường còn lại họ giao cho những đại lý độc lập.

Một nhà sản xuất lớn về thiết bị ngành năng lượng sử dụng lực lượng bán hàng của những Công ty khác nhau để tiếp xúc, bán hàng cho những đại lý và những nhà máy công nghiệp quen thuộc, cùng với một số đại lý được phân công trên những thị trường đặc biệt. Chính vì vậy, chẳng có gì là lạ khi một Công ty duy trì cùng lúc những loại lực lượng bán hàng phụ thuộc vào đặc tính của loại khách hàng và những mối quan hệ cần thiết mà công ty phải duy trì. Sự đa dạng và sự phối hợp những chủng loại lực lượng bán hàng sẽ do những yêu cầu của khách hàng quyết định, đồng thời cũng bị giới hạn bởi sự quan tâm và khả năng đáp ứng những nhu cầu ấy từ phía công ty.

Lựa chọn kênh phân phối

Kênh phân phối trực tiếp

Theo cấu trúc của kênh phân phối này, công ty thiết lập những quan hệ trực tiếp với khách hàng hiện tại cũng như tiềm năng thông qua lực lượng bán hàng của các đại lý hoặc của chính công ty. Thông thường những mối quan hệ ấy được hình thành từ những giao dịch trực tiếp (gặp gỡ) giữa những đại diện bán hàng ngoài văn phòng công ty với khách hàng. Tuy vậy, đôi khi giao dịch này cũng có thể được bổ sung, hỗ trợ từ lực lượng bán hàng bên trong văn phòng công ty, chủ yếu thông qua thư tín và điện thoại.



Hình 2.4: Những phương án kênh phân phối

Lực lượng bán hàng

Việc giao dịch bán hàng trực tiếp với khách hàng đặc biệt quan trọng và phổ biến khi công ty kinh doanh những sản phẩm công nghiệp đòi hỏi mức độ tác động, giao tiếp giữa người bán và người mua cao. Những sản phẩm này bao gồm cả những mặt hàng kỹ thuật như công cụ máy móc, động cơ và một số hệ thống và phần cứng máy vi tính. Mối quan hệ này đặc biệt quan trọng, cần thiết khi công ty này kinh doanh dịch vụ. Ngoài ra, giao dịch trực tiếp

cũng quan trọng trong trường hợp khách hàng tương đối lớn đòi hỏi phải có những tiếp xúc trực tiếp với công ty.

Việc lựa chọn sử dụng một lực lượng bán hàng ngoài văn phòng công ty hay mạng lưới đại lý là một vấn đề của kinh tế học và việc chiếm lĩnh thị trường. Sử dụng và duy trì một lực lượng bán hàng của công ty sẽ tạo ra những khoản định phí to lớn cho lương bổng và chi tiêu của những đại diện bán hàng. Nếu doanh nghiệp tương đối lớn, sản phẩm có khả năng tạo lợi nhuận tương đối cao thì công ty có thể quyết định có hay không sử dụng một lực lượng bán hàng bên ngoài công ty để đến tiếp xúc bán hàng cho doanh nghiệp mình. Công ty cũng vẫn có thể lựa chọn việc sử dụng những đại lý theo hợp đồng, nếu trong ngành hàng ấy quan hệ đại lý đã trở thành một tập quán được chấp nhận rộng rãi, hoặc mạng lưới đại lý đã điều tiết thị trường rất mạnh.

Kênh phân phối gián tiếp.

Kênh phân phối gián tiếp sử dụng một hoặc nhiều trung gian giữa những nhà sản xuất và người tiêu thụ. Nó có thể được dùng như một cách phân phối chính yếu, hoặc bổ sung hỗ trợ cho kênh phân phối trực tiếp. Kênh phân phối gián tiếp thường được dùng khi lực lượng bán hàng trực tiếp khó khăn trong việc tiếp cận, xâm nhập thị trường. Ngoài việc xâm nhập thị trường, hệ thống phân phối này còn cung cấp những dịch vụ khác như dự trữ cho nhà sản xuất, phân phối, những hoạt động hỗ trợ bán hàng khác mà sản xuất như IBM, Honeywell và 3M tuyển dụng và đào tạo lực lượng bán hàng ngoài công ty để xử lý những yêu cầu về phân phối gián tiếp, thông qua trung gian.

Cho dù trung gian bán hàng có trách nhiệm căn bản là tiếp xúc với khách hàng, lực lượng bán hàng ngoài công ty vẫn chủ yếu duy trì những gặp gỡ trực tiếp với trung gian bán hàng. Ngoài ra, lực lượng bán hàng trong công ty còn có thể bổ sung cho họ bằng việc cung cấp thông tin cho nhà phân phối và xử lý những đơn hàng. Một số hãng khác như General Electric và Lotus Development Corporation thường sử dụng những lực lượng bán hàng bên trong công ty và tiếp thị qua điện thoại, điện báo để tạo thêm đơn hàng.

Việc bán hàng thông qua trung gian là một trong những dạng kênh phân phối phổ biến nhất đối với những hãng kinh doanh hàng tiêu dùng khi mà khách hàng của họ trải rộng theo nhiều khu vực địa lý. Những hãng kinh doanh hàng tiêu dùng như lương thực, thực phẩm, xà bông, những dụng cụ gia đình có thể sử dụng môi giới, những nhà bán buôn, những nhà bán lẻ để đưa sản phẩm đến tay người tiêu thụ cuối cùng. Những hãng kinh doanh những sản phẩm công nghiệp, để bảo đảm thị phần một cách tốt hơn cho sản phẩm của họ thì việc lựa chọn sử dụng hệ thống trung gian tùy thuộc vào nhiều yếu tố, bao gồm cả loại sản phẩm và những dịch

vụ hỗ trợ khách hàng cuối cùng. Khi hãng phải đối diện với việc cạnh tranh trên thị trường quốc tế, vai trò của lực lượng bán hàng rất quan trọng, đặc biệt khi những kỹ năng chuyên môn và những mối quan hệ làm việc là những yếu tố quan trọng.

Kênh phân phối hỗn hợp

Một công ty có thể có được một sơ đồ phân phối hỗn hợp, với một số khách hàng này được phục vụ qua kênh phân phối trực tiếp, một số khách hàng khác lại qua kênh phân phối gián tiếp. Trong thực tế, rất hiếm có những công ty chỉ dùng một kênh phân phối. Họ phải sử dụng những kênh phân phối hỗn hợp là do công ty phải phục vụ trên những thị trường khác nhau với những đặc tính kinh tế và marketing khác nhau. Việc sử dụng những kênh phân phối hỗn hợp đã tạo nên sự hòa hợp giữa những lợi điểm của từng loại kênh phân phối với những đòi hỏi của từng thị trường cụ thể.

Những sơ đồ tổ chức có thể được lựa chọn

Khi cân nhắc lựa chọn kênh phân phối, công ty cũng phải lựa chọn luôn một sơ đồ tổ chức sao cho hiệu quả nhất để đạt được những mục tiêu chiến lược tổng thể. Việc thiết kế tổ chức này phải cung cấp một cách có hiệu quả trình độ dịch vụ do khách hàng yêu cầu và đồng thời phải đạt được những mục tiêu về doanh số và lợi nhuận đã đề ra. Mặc dù có rất nhiều phương án tổ chức khác nhau cho từng tình huống cụ thể của từng công ty, chúng có thể xếp lại thành bốn nhóm như sau: theo khu vực địa lý, theo sản phẩm, theo từng loại khách hàng và một số sơ đồ hòa trộn giữa những dạng trên đây.

Sơ đồ tổ chức theo khu vực địa lý.

Tổ chức theo khu vực địa lý là cách tổ chức theo lãnh thổ cơ bản nhất. Đại diện bán hàng có "toàn quyền" quyết định việc kinh doanh sản phẩm của công ty cho tất cả khách hàng trong khu vực địa lý ấy..

Việc tổ chức bán hàng theo từng vùng lãnh thổ này triệt tiêu hoàn toàn khả năng hai hay nhiều đại diện bán hàng của cùng công ty đến tiếp xúc chào bán cho cùng một khách hàng. Tính chất đơn giản của cơ cấu tổ chức này đảm bảo giảm được chi phí quản lý, người quản lý dễ dàng đảm nhiệm công việc hơn, nhân viên cũng dễ dàng thấy rõ hơn nấc thang thăng tiến của họ và mức độ tin tưởng giữa đại diện bán hàng vào các cấp quản lý và số cấp quản lý của cơ cấu này cũng ít hơn. Một khi những sản phẩm bán ra tương đối đồng dạng và không có nhu cầu, đòi hỏi đặc biệt nào từ sản phẩm hay từ khách hàng thì đây quả là cơ cấu tổ chức bán hàng rất hiệu quả.

Cơ cấu tổ chức dựa trên sản phẩm

Cơ cấu tổ chức này phân chia theo tính chất của sản phẩm. Đại diện bán hàng giờ đây trở thành những chuyên gia về một sản phẩm nào đó hoặc một số những sản phẩm tương đối giống nhau.

Cơ cấu tổ chức này đặc biệt phù hợp khi sản phẩm bán ra đòi hỏi mức độ chuyên môn hóa, trình độ kỹ thuật, kiến thức cao về bản chất, tính năng của sản phẩm. Điều này cho phép các công ty tận dụng và phát triển những nhân viên bán hàng rất giỏi cả kiến thức lẫn năng khiếu về một số loại sản phẩm. Trong nhiều công ty, lực lượng bán hàng vừa được kết hợp tổ chức theo cơ cấu sản phẩm, vừa được tổ chức theo vùng địa lý, để đảm bảo chiếm lĩnh thị trường. Chỉ còn một điểm không mấy hiệu ích và cần phải cân nhắc thêm, ấy là việc có thể có nhiều đại diện bán hàng khác nhau đến giao dịch tiếp xúc với cùng một khách hàng và đôi khi họ lại cạnh tranh lẫn nhau. Các công ty như Xerox, Campell Soup, General Foodvà colgate - Palmolive gần đây đã phải thay đổi từ cơ cấu tổ chức theo sản phẩm sang cơ cấu tổ chức theo vùng địa lý.

Cơ cấu tổ chức theo khách hàng

Một dạng cơ cấu tổ chức khác cũng đang ngày càng trở nên quan trọng, phổ biến hơn, dựa trên những đặc điểm của khách hàng như: quy mô khách hàng, hành vi mua sắm và việc sử dụng sản phẩm. Những đại diện bán hàng luôn là những chuyên gia về việc ứng dụng công dụng của sản phẩm vào hoạt động kinh doanh của khách hàng. Ba cơ sở chủ yếu, như vừa kể trên, bao gồm: quy mô khách hàng, phương thức hay hành vi mua sắm của họ và việc sử dụng sản phẩm đối với từng loại khách hàng, là những đặc tính cơ bản có ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức của công ty.

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 nằm 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.

Phương thức mua hàng của khách hàng: Một phân ban của Chính phủ sẽ mua những hàng hóa sử dụng trong quân đội theo phương thức đấu thầu trực tiếp giữa những tổ chức chính quyền liên bang. Sau đó phân ban Chính phủ này sẽ bán lại cho những trạm đóng quân trên toàn thế giới, cũng như những nhu cầu từ những trung tâm cải huấn hay những trường học bảo trợ của các tiểu bang và toàn liên bang. Phân ban Chính phủ này trước đây còn cung ứng cho

cả những hệ thống giáo dục địa phương thông qua một mạng lưới bán buôn, đại lý độc lập và đấu thầu trực tiếp.

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.

Cơ cấu tổ chức hỗn hợp

Những công ty nào chuyên môn hóa lực lượng bán hàng của mình theo hướng sản phẩm hay theo hướng đặc thù của khách hàng (như đã nêu trên) thường có cơ cấu tổ chức lực lượng bán hàng theo lãnh thổ địa lý có chuyên môn hóa theo hai hướng này. Về cơ bản, một cơ cấu tổ chức hỗn hợp là nỗ lực nhằm tận dụng cả hướng chuyên môn hóa theo khách hàng và theo sản phẩm một cách hiệu quả, tận dụng những lợi điểm về quản lý của loại cơ cấu tổ chức theo lãnh thổ địa lý.

3. 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. Khi một công ty 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 một công ty lại muốn thay đổi cung cách kinh doanh của họ? Câu trả lời có thể là hoặc công ty 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:

* Công ty IBM nhận thấy rằng rất nhiều ngân hàng và hãng sản xuất 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, công ty 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 công ty 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

Công ty 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, chúng ta 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

Việc cân nhắc về mặt hiệu quả 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. Chúng ta sẽ phải trả lời những câu hỏi cụ thể như: 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

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 thị phần không? Những chỉ 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, công ty 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 chúng ta 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 lý cố định nào liên quan đến lực lượng bán hàng làm chúng ta khó khăn trong việc thay đổi phương án tổ chức trong tương lai?

Cân bằng giữa các yếu tố trên

Một công ty 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 công ty dùng một lực lượng bán hàng trực tiếp chỉ 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, nó nâng cao khả năng cạnh tranh của Công ty và công ty cũng 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 công ty sử dụng lực lượng bán hàng theo chuyên biệt ngành hàng hoặc khách hàng. Những nghiên cứu cho thấy khi công ty sử dụng lực lượng bán hàng mang tính chuyên biệt như vậy, doanh số và lợi nhuận tăng lên rất rõ. Tuy nhiên, công ty 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 họ không kịp thời chuyển 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.

4. Ví dụ điển hình về sự thay đổi cơ cấu lực lượng bán hàng của công ty Xerox

Năm 1981, Tập đoàn kinh doanh của Xerox đảm trách việc tiếp thị các sản phẩm của Công ty Xerox vào thị trường Hoa Kỳ. Họ có khoảng 3.500 đại diện bán hàng đảm trách bán những loại máy sao chụp; ngoài ra còn khoảng 1.000 đại diện bán hàng khác kinh doanh những sản phẩm chuyên dùng khác cùng với bộ phận phụ trách dịch vụ khách hàng. Trong hình 2.10, phần "trước thay đổi" biểu hiện cơ cấu tổ chức của công ty Xerox trước khi thay đổi. Đó thực sự là một cơ cấu dựa vào sản phẩm kết hợp với cách tổ chức theo phân vùng địa lý.

Trước thay đổi: Lực lượng bán hàng phân theo hướng dựa vào sản	Các loại máy sao chụp Các hệ thống in ấn Các máy móc văn phòng Máy fax Xử lý dữ liệu Dịch vụ kỹ thuật

Sau khi thay đổi: Lực lượng bán hàng tổ chức theo hướng khách hàng	Những khách hàng lớn tầm quốc Những khách hàng chính yếu Những khách hàng thương mại quy mô vừa Những khách hàng có quy mô nhỏ Những khách hàng đặc biệt Những khách hàng sử dụng những hệ thống hỗn hợp

Hình 2.5. Thay đổi về tổ chức của Công ty Xerox

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 những sản phẩm khác nhau và như vậy rõ ràng là không hiệu quả. Công ty 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, Xerox quyết định chuyển đổi cơ cấu tổ chức lực lượng bán hàng nào của Công ty cũng có thể chào bán được mọi sản phẩm của họ cho một khách hàng nào đó. Phần thứ 2: "Sau thay đổi" trong hình 2.10 biểu hiện cơ cấu đã được 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 quyền liên bang, 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 sẽ luôn tiếp ứng với những nhu cầu đặc biệt của một số thị trường đặc biệt.Hai năm 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 giỏi nhất nước Mỹ.

Bố trí thời gian và thiết kế tổ chức

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. Mặc dù công ty Campell bắt đầu công cuộc đổi mới nêu trên từ năm 1985, nhưng tác dụng của nó thì giờ đây mới từ từ được cảm nhận. Công ty Xerox thực sự tiến hành thay đổi vào năm 1981, lúc bấy giờ 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. Quá trình thay đổi thực sự bắt đầu vào năm 1985 và ước tính phải mất

đến 5 năm mới hoàn tất được. Vào năm 1989, lực lượng bán hàng bao gồm khoảng 6.000 đại diện bán hàng của Xerox lại được xếp loại vào một trong những lực lượng bán hàng hàng đầu của nước Mỹ.

Bài tập tình huống: Công ty Schmitt Meats

Schmitt Meats là một hãng tư nhân đóng gói thịt ở một thành phố miền Trung Tây, Hoa kỳ. Họ thu mua, 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 sản xuất 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 những nhà phân phối thịt lớn khắp cả nước sẵn sàng chào hàng với những đơn hàng ưu tiên hoặc có giảm giá.

Hiện hay, Schmitt có hai giám đốc quản lý bán hàng, mỗi người quản lý 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 kinh doanh.

Tất cả những sản phẩm của Schmitt 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, Schmitt tổ chức một cuộc cổ động bán hàng đặc biệt: Người bán lẻ có thể được giảm giá đáng kể cùng với một chiếc rađiô 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 kết. Sản phẩm đã bị quá hạn. Nhà bán lẻ nói trên đang cố gắng buộc đại diện bán hàng của Schmitt nhận lại số hàng chưa bán được. Người đại diện bán hàng trình bày với giám đốc bán hàng và thêm rằng "Đấy là khách hàng tốt nhất của tôi đấy!", rồi hỏi xem vị giám đốc bán hàng có thể giải quyết được gì không.

Câu hỏi

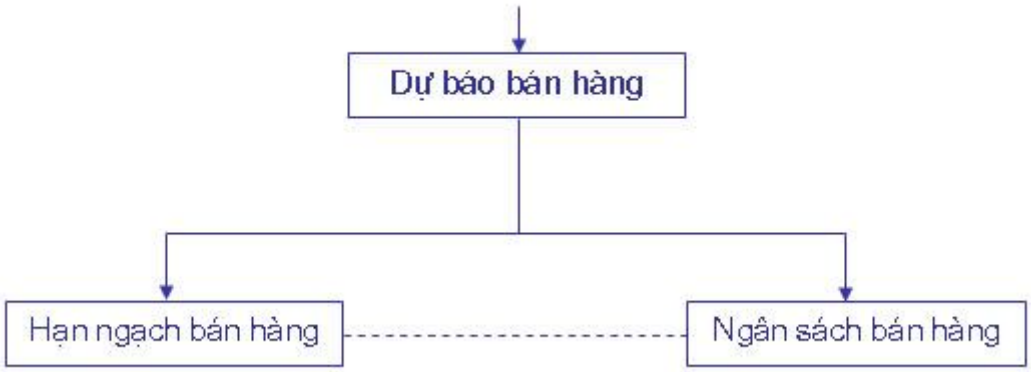
1. Vị giám đốc bán hàng phải làm gì?
2. Bà ta (giám đốc bán hàng) phải giải thích như thế nào với người đại diện bán hàng?
3. Giám đốc bán hàng phải làm gì nếu cấp trên của bà biết chuyện? Nếu đối thủ cạnh tranh của Công ty biết được chuyện này?

DỰ BÁO BÁN HÀNG VÀ LẬP NGÂN SÁCH

Chương này nêu lên ba hoạt động quản trị bán hàng quan trọng là dự báo, xác định hạn ngạch và lập ngân sách. Dự báo, xác định hạn ngạch và lập ngân sách là một quá trình có quan hệ qua lại trong quản lý tiền bạc của quận. 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. Vậy thì sự hiểu biết các loại hạn ngạch khác nhau, mục đích của chúng và việc xác định chúng là một phần trách nhiệm của người giám đốc. Cuối cùng, ngân sách bán hàng của một quận phải thống nhất với hạn ngạch bán hàng và các phí tổn định trước cho quận. Người giám đốc 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.

1. Dự báo

Dự báo bán hàng có thể là một trong các văn thư quan trọng nhất của cơ quan. Nhiều thành viên trên các lĩnh vực chức năng 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, sản xuất 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 giám đốc bán hàng đóng hai vai trò quan trọng. Thứ nhất, họ thường cung cấp cơ sở dữ kiện cho việc lập một dự báo. Thứ hai, các hoạt động của họ ở cấp cơ sở trực tiếp tác động đến tính chính xác của bản dự báo chung. Hình 6-1 tóm tắt một mô hình được đơn giản hóa của quan hệ giữa dự báo, đề ra hạn ngạch và lập ngân sách.



Hình 6-1. Mối quan hệ giữa dự báo, đề ra hạn ngạch và lập ngân sách

Định nghĩa một số thuật ngữ

Để phát triển và sử dụng một bản dự báo bán hàng, người sử dụng cần phải hiểu bốn điều quan trọng: Năng lực thị trường, doanh số của ngành bán hàng, năng lực bán của công ty, và dự báo bán hàng của công ty.

Năng lực thị trường. Đây là đánh giá về khối lượng hàng bán cao nhất có thể có của một sản phẩm, dịch vụ hoặc dịch vụ công cộng trên thị trường đối với 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 qui định theo khu vực lãnh thổ cũng như theo phân loại khách hàng.

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 thiết về điều kiện khác nhau, doanh số của ngành hàng sẽ gần giống năng lực thị trường. ở một số ngành hàng, 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 thiết về các yếu tố như điều kiện kinh tế và lực lượng tiếp thị của ngành.

Năng lực bán hàng của công ty. Đây 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 sẵn có của nó một cách đáng tin cậy.

Dự báo bán hàng của công ty. Đó là đánh giá số lượng bán bằng tiền hoặc theo đơn vị sản phẩm (dịch vụ) trong tương lai của một hãng đối với từng mặt hàng ở một thời gian nhất định trên tất cả các thị trường mà công ty này tham gia cạnh tranh. Dự báo được lập ra như một bộ phận của quá trình lập kế hoạch ở hãng này và là cơ sở của cách lựa chọn của một công ty về sự phối hợp tiếp thị thực tế. Nếu kế hoạch và phối hợp tiếp thị 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.

Tầm quan trọng của dự báo bán hàng đối với giám đốc bán hàng

Bởi vì cả hai hạn ngạch bán và ngân sách bán hàng là hệ quả trực tiếp của dự báo bán hàng, giám đốc bán hàng bị phụ thuộc nhiều vào dự báo bán hàng để phát triển các kế hoạch của quận và 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 quận, vì thế khối lượng bán và mục tiêu lợi nhuận được hoàn thành.

Hạn ngạch bán dành cho mỗi nhân viên bán hàng là qui 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

qui 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 ở quận của người giám đốc bán hàng.

Quá trình dự báo

Mặc dù giám đốc bán hàng cơ sở hầu như luôn là người sử dụng các dự báo, vai trò của giám đốc bán hàng trong quá trình lập một dự báo có thể và sẽ thay đổi nhiều theo công ty. Tuy nhiên không có một phương pháp dự báo nào có thể chính xác cho mọi lúc. Một giám đốc cần nhận biết một số kỹ thuật dự báo thích hợp và các đặc tính của chúng trước khi lựa chọn một loại kĩ thuật dự báo nào đó. Nhìn chung, tuy vậy, về phương diện tổ chức có hai quá trình mà một giám đốc quận có thể gặp phải ở dự báo bán hàng cấp quận: Từ trên xuống và từ dưới lên (Trong hoạt động hàng ngày các công ty hầu như sẽ sử dụng kết hợp cả hai phương pháp này để kiểm tra tính hiệu lực của chúng).

Phương pháp từ trên xuống :

Phương pháp từ trên xuống cũng còn được gọi là phương pháp chia nhỏ (break - down). Trong phương pháp này dự báo bán hàng được thực hiện ở mức độ kinh doanh chung hoặc chiến lược. Sau đó trên cơ sở các tiêu chuẩn như lượng bán kỳ trước và các mức độ về nguồn tiền sự báo bán được chia nhỏ ra dần theo các đơn vị tổ chức, kết thúc ở dự báo bán sản phẩm cho các quận và khu vực bán hàng.

Dự báo ban đầu của quá trình này bắt nguồn từ đội ngũ nhân viên kinh nghiệm hàng ngày, từ máy vi tính, cơ sở số liệu lớn và các kỹ thuật thống kê và kinh tế phức tạp. Ngược lại, chúng có khuynh hướng dựa nhiều vào các nguồn này. Các dự báo thường xuyên hơn được đề ra và phát triển độc lập bởi bộ phận ở hội sở không cần bất cứ sự đóng góp nào của lực lượng bán hàng. Trong các trường hợp này giám đốc bán hàng không có trách nhiệm. Đơn giản vào đầu năm họ (giám đốc) được biết dự báo bán hàng gì đối với công ty và hạn ngạch nào họ cần phải hoàn thành. Đầu vào của Quá trình này hoặc không được mong đợi hoặc không được khuyến khích.

Phương pháp từ dưới lên

Phương pháp này cũng còn được gọi là phương pháp xây dựng lên bởi vì nó bắt đầu với các dự báo bán hàng tương lai về từng sản phẩm từ những người có kiến thức hiểu biết về các điều kiện thị trường. Các dự báo theo sản phẩm này sau đó được tổng hợp theo tất cả (sản phẩm) mặt hàng và đơn vị để lập một dự báo bán của công ty. Dự báo này có thể sau đấy được xác định bởi bộ phận phân tích để tính đến các điều kiện kinh tế, khả năng tiếp thị và các sản phẩm mới.

Thực tế, ở nhiều công ty các giám đốc và nhân viên là cơ sở ban đầu, thỉnh thoảng còn là nguồn duy nhất để đánh giá dự báo bán. Mặc dù về nguyên tắc sự tham gia không đòi hỏi gì hơn

ngoài những đánh giá đơn giản, sự tồn tại của người sử dụng phần mềm dự báo trên máy vi tính đã cung cấp cho người giám đốc cơ hội tạo ra những dự báo riêng cho mình. Rất nhiều giám đốc, tuy vậy, không có thời gian, không có quan tâm, không được huấn luyện hoặc nhận các số liệu cần thiết để thực hiện trọn gói dự báo này. Thậm chí nếu người giám đốc không bao giờ bị yêu cầu làm nhiều hơn các số liệu cung cấp cho của bộ phận bán, anh (chị) ta cần phải thực hiện thành công các dự báo.

Công việc dự báo và giám đốc bán hàng

Một giám đốc không thể hy vọng vừa là nhà giám đốc giỏi vừa là nhà dự báo giỏi. Giám đốc bán hàng cơ sở cần nhận biết một số qui trình dự báo và có khả năng lập một dự báo căn bản như sử dụng các số liệu sẵn có. Có nhiều qui trình mà một giám đốc có thể áp dụng trong khi đề ra một dự báo. Để thuận tiện chúng được chia ra làm hai loại: chất lượng và số lượng.

Qui trình dự báo về chất lượng

Các kỹ thuật về chất lượng không dựa trực tiếp trên sự tham gia của các con số vào một dự báo. Đúng hơn chúng biểu hiện "các đánh giá tốt nhất" được tập hợp lại của những người được coi là chuyên nghiệp. Dự báo chuyên nghiệp này có thể được do các nhân viên bán hàng, các nhân viên thi hành có học vấn, các khách hàng hoặc những người sử dụng dự báo sản phẩm hoặc dịch vụ lập nên.

Tổng hợp của lực lượng bán hàng

Phương pháp dự báo này gồm sự tập hợp các đánh giá của nhân viên bán hàng, quản trị bán hàng hoặc cả hai, để cho khối lượng bán sản phẩm cá nhân hoặc cho tổng khối lượng bán. Có 60-70% của công ty sử dụng phương pháp này như là một bộ phận thường xuyên của chương trình dự báo của họ. Việc sử dụng thường xuyên kỹ thuật này là các hãng công nghiệp lập các dự báo ngắn hạn và trung hạn.

Kỹ thuật này có một số ưu điểm: nó sử dụng các kiến thức quen thuộc nhất về thị trường, người nên biết các kế hoạch của khách hàng; nó làm đơn giản hóa sản phẩm, khách hàng và phân chia khu vực để đề ra hạn ngạch và kiểm soát; và cuối cùng, những người có trách nhiệm đối với dự báo này sẽ cần phải thực hiện theo các đánh giá của họ, vì vậy tính khuyến khích sự chính xác và đúng sự thật là rất cao.

Nhược điểm của kỹ thuật này là các nhân viên bán hàng không phải là các nhà dự báo được đào tạo và có xu hướng bị ảnh hưởng lớn bởi các tác động tinh thần lạc quan hay bi quan ở người tham gia thị trường. Hơn nữa, họ ít khi biết về các tác động của các điều kiện kinh tế tổng quát, bị bó buộc vào hạn ngạch và sự trả thù lao bán hàng của họ.

Tính chính xác của dự báo của lực lượng bán hàng có thể được cải thiện nếu những người bán hàng được cung cấp nhiều thông tin hơn, nhiều thời gian để thực hiện các dự báo của họ, khuyến khích làm chính xác và được huấn luyện nhiều hơn về qui trình dự báo và các hướng tương lai của công ty. Công ty cũng cần phải sẵn sàng làm người phán xét thông thái về các dự báo của nhân viên bán hàng trên cơ sở các thông tin bổ sung.

Giám sát ý kiến thi hành

Phương pháp chất lượng này thường được các hãng dịch vụ và nhà sản xuất hàng tiêu dùng áp dụng nhiều nhất. Một nhóm những nhân viên thừa hành từ các lĩnh vực tổ chức và chức năng khác nhau được bầu ra để dự báo khối lượng bán. Ví dụ: những người thừa hành từ các bộ phận quảng cáo, bán hàng và sản xuất sẽ được yêu cầu đưa ra đánh giá theo sự thay đổi ở thị trường và cho ý kiến (nhận xét) đặc biệt về sự ảnh hưởng của những thay đổi này đến sự thực hiện bán của công ty trong năm tiếp theo. Các dự báo này sau đó được điều hòa đưa vào một dự báo bán hàng duy nhất.

Đánh giá tổng quát

Kỹ thuật xem xét tổng quát bao gồm sự đặt câu hỏi trực tiếp cho các khách hàng và người mua sắp tới về kế hoạch trong tương lai của họ hoặc các nhà chuyên môn bên ngoài mà họ thu nhận trong tương lai. Điều này rất hợp lý và có hiệu quả ở những nơi mà thị trường được xác định rõ và quyết tâm mua của khách hàng được lên kế hoạch cẩn thận và được thi hành bình thường. Các đánh giá tổng quát này có thể cũng đơn giản như cuộc phỏng vấn của nhân viên bán hàng với các khách hàng hoặc phức tạp như các câu hỏi đưa ra với khả năng lấy mẫu và phân tích các số liệu tinh vi do các nhà nghiên cứu thị trường đưa ra. Sự đánh giá tổng quát theo diện rộng tính quyết tâm mua của khách hàng là đối tượng của tất cả các vấn đề có liên quan tới bất kỳ sự xem xét nào. Hơn nữa, trong thời gian yêu cầu thu thập các kết quả, môi trường có thể thay đổi, vì vậy tất nhiên kết quả dự báo có giá trị không rõ ràng.

Một số công ty có mối quan hệ bán với một số ít khách hàng đã yêu cầu các nhân viên bán hàng của mình đặt câu hỏi với các khách hàng này về các kế hoạch tương lai của họ. Tuy nhiên, ở đâu công ty phải nhận thấy rằng các nhân viên bán hàng hiển nhiên không có tác động, đôi khi bị định kiến thu thập các thông tin. Quản trị cần phải cẩn thận cân đối các đánh giá của nhân viên với các nguồn khác như các dự báo số lượng trực tiếp từ thị trường của khách hàng.

Các quy trình dự báo về số lượng

Quy trình dự báo về số lượng có thể rất phức tạp. Một số kỹ thuật đòi hỏi có kiến thức đầy đủ và được huấn luyện cộng với sự thực hành thường xuyên để đảm bảo rằng chúng được sử dụng đúng. Một giám đốc bán hàng cần phải lập các dự báo sử dụng chỉ những qui trình mà anh

(chị) ta hiểu biết. Trong phần này qui trình dự báo về số lượng được nhóm thành ba loại: nguyên nhân, nhóm thời gian, và các yếu tố thị phần.

Một phương pháp tương đối không phức tạp của dự báo sử dụng các số liệu in ấn để tính toán tình trạng của các yếu tố thị trường hiện tại mà nó có mối liên hệ từ lâu với sự thực hiện bán hàng của công ty. Hai nguồn được sử dụng thường xuyên hơn là chỉ số sức mua và các thông tin ở các nguồn tư nhân và công cộng, phụ thuộc vào hệ thống Phân loại Tiêu chuẩn Công nghiệp.

Chỉ số sức mua (BPI). BPI là một chỉ số về khả năng mua của người tiêu dùng được tính toán theo các số liệu trong cuốn "Điều tra về sức mua" được xuất bản hàng năm bởi cơ quan "Quản trị bán hàng và tiếp thị". BPI có ba phần chính: 1 - Nhân khẩu học, dựa trên cơ sở các đặc tính của dân số và vùng 2 - Kinh tế - thu nhập gia đình; 3 - Phân phối, bao gồm khối lượng bán lẻ ở các loại cửa hàng.

Khi số liệu của BPI được chuẩn bị sẵn và tích lũy mỗi năm, các đánh giá này có thể được thực hiện cho tất cả các thị trường và giữ nguyên trạng. Tuy nhiên, nên nhớ rằng chúng là năng lực thị trường và không phải đánh giá dự báo bán. Để lập được một dự báo bán hàng công ty cần phải đánh giá phần hợp lý mà công ty có thể có khả năng nhận được ở khu vực đó trên cơ sở đánh giá sự cạnh tranh và sự xâm nhập vào thị trường của công ty và hỗ trợ phân phối cũng như số lượng và khả năng của các nhân viên bán hàng chào bán theo các khoản đó.

Lựa chọn qui trình dự báo thích hợp nhất

Một câu hỏi thường đặt ra là kỹ thuật dự báo nào tạo ra những kết quả chính xác nhất? Câu trả lời là không có một kỹ thuật nào tạo ra kết quả "tốt nhất" trong tất cả các tình huống và điều kiện. Kỹ thuật dự báo được sử dụng phụ thuộc vào mục đích của dự báo, thời gian qui định đưa ra, vào số lượng và chất lượng của các số liệu lịch sự và vào những người sẽ thực hiện và áp dụng kỹ thuật.

Dự báo ngắn hạn

Dự báo ngắn hạn thường được xét cho một thời kỳ dưới một năm. Những kết quả của một cuộc nghiên cứu cho thấy sai số bình quân cho một dự báo thời hạn ngắn khoảng 6,9%.

Nhìn chung một số dạng của phương pháp nhóm thời gian được sử dụng tốt nhất cho dự báo ngắn hạn. Các dự báo này thường dễ tính toán và dễ hiểu và chúng đòi hỏi tương đối ít số liệu để hoàn thành. Hai phần ba các công ty nghiên cứu cho thấy, họ thỏa mãn với tính chính xác của phương pháp san bằng bằng số mũ, nhưng chỉ có 43% là thỏa mãn với sự thực hiện hỗn hợp lực lượng bán hàng. Khó khăn chính là thực hiện một qui trình tạo ra các dự báo chính xác và đáng tin cậy.

Dự báo dài hạn

Lựa chọn kỹ thuật cho các dự báo có thời hạn dài hơn, khó khăn hơn, không một kỹ thuật nào thỏa mãn tất cả các trường hợp. Các phương pháp số lượng có thể rất chính xác, nhưng chúng đòi hỏi sự tinh vi (kỹ lưỡng) hơn trong khi thi hành và sử dụng. Hơn nữa, chúng không được chính xác lắm trong các môi trường biến động cao bởi vì chúng có một số vấn đề được nêu lên trước như thay đổi trong chu kỳ đời sống của sản phẩm. Một phương pháp chất lượng có thể chỉ ra các yếu tố quan trọng không thể xác định được những có xu hướng bị ảnh hưởng của định kiến cá nhân. Do mỗi kỹ thuật có những ưu điểm và nhược điểm riêng, nên sử dụng nhiều dạng kỹ thuật một lúc.

Các phương pháp nào đã được quản trị bán hàng áp dụng?

Nhiều năm trước, các công ty đã được yêu cầu nghiên cứu các kỹ thuật dự báo mà họ thường sử dụng. Hai cuộc nghiên cứu về sử dụng các kỹ thuật dự báo bán hàng đã chỉ ra rằng hai kỹ thuật được quản trị bán hàng sử dụng nhiều là loại phương pháp chất lượng, phán xét ý kiến người thi hành và hỗn hợp lực lượng bán hàng.

Sự áp dụng các phương pháp chất lượng cũng được tìm thấy sự thích hợp ở nhiều công ty và ngành công nghiệp. Kỹ thuật theo chất lượng được ưa thích hơn bởi vì chúng dễ thi hành và chúng đòi hỏi những người tham gia dự báo suy nghĩ kỹ lưỡng và lên các kế hoạch. Đối với các công ty công nghiệp, với hợp đồng cá nhân lớn ở thị trường, sự phụ thuộc vào việc thi hành và dự báo lực lượng bán hàng là tất nhiên. Hơn nữa, nó xuất hiện như yêu cầu về thống kê thực hiện một giới hạn cho nhiều người sử dụng và giải thích tại sao tỷ lệ sử dụng chúng lại quá thấp.

Như vậy, Giám đốc bán hàng cần phải nhận thức rằng không có một quá trình dự báo nào hoàn hảo, thậm chí với bản kiểm tra. Nếu nhân viên và giám đốc đã hoàn thiện kiến thức về thị trường và là các nhà lập dự báo không bị định kiến, thì phương pháp đơn giản nhất và tốt nhất là đơn giản lập danh sách khách hàng và người đặt hàng trong khu vực và đánh giá khả năng bán của họ, chủ yếu là khối lượng bán tương lai. Sự trùng hợp của các khu vực và quận sẽ tạo ra khối lượng bán và lượng bán hàng trong quận cho tới cuối giai đoạn.

Nhưng do môi trường không thể lường trước và giám đốc cùng nhân viên không phải là người dự báo hoàn hảo, nên phát sinh những điểm không chính xác. Tuy nhiên, giám đốc phải dựa vào sự tổng hợp thông minh các phương pháp theo chất lượng và số lượng để có được một dự báo có ý nghĩa đối với quản trị cấp cao như là một tài liệu quan trọng dùng cho quá trình lên kế hoạch và đề ra hạn ngạch.

Phương pháp dự báo		Không	?	Có
	1. Dự báo độc lập với quản trị cấp trên?			

	2. Dự báo áp dụng phương pháp mục tiêu?			
	3. Các kỹ thuật cấu trúc để thâu nhận các đánh giá?			
	4. Sử dụng các chuyên gia có kinh nghiệm gần đây nhất?			
	5. áp dụng từ hai phương pháp trở lên để có dự báo?			
	6. Người sử dụng có hiểu các phương pháp dự báo không?			
	7. Các dự báo có được nhận xét không?			
	8. Có chuẩn bị riêng các văn thư để dùng cho các kế hoạch và dự báo không?			
Các số liệu	9. Có đủ ngân sách để phân tích và thực hiện các số liệu không?			
	10. Có tồn tại ngân hàng thông tin trung ương không?			
	11. Có sử dụng các dự báo kinh tế vĩ mô đắt tiền gần đây nhất không?			
Sự không lường trước được	12. Có các giới hạn cao nhất và thấp nhất?			
	13. Phân tích số lượng tính chính xác cho trước?			
	14. Có các dự báo chuẩn bị cho các tương lai dự kiến?			

Hình 6-2. Bản kiểm tra dự báo

2. Đề ra hạn ngạch (chỉ tiêu)

Các dạng hạn ngạch

Một hạn ngạch có thể được qui định như một phần hoặc tỷ lệ của một tổng số, được yêu cầu từ hoặc nghĩa vụ hoặc thuộc quyền một quận, bang, người, hoặc một nhóm cụ thể. Có hai loại hạn ngạch có thể được qui định trên cơ sở kết quả và trên cơ sở hành vi cư xử.

Hạn ngạch trên cơ sở kết quả

Số lượng và sự phong phú của loại hạn ngạch theo kết quả rất thay đổi như số lượng các công ty sử dụng loại hạn ngạch này. Có thể nhóm thành ba dạng: khối lượng hàng bán tương đối, khách hàng và tài chính.

Khối lượng hàng bán tương đối. Trên cơ sở một khu vực, hạn ngạch hàng bán tương đối là một phần trong mục đích bán của công ty ở khu vực cho giai đoạn bán tiếp theo. Đặc biệt hơn, một hạn ngạch bán của khu vực có thể được xác định như hệ số (tỷ lệ) mục tiêu bán hàng chung của công ty được phân công cho một khu vực đặc biệt.

Hình thức thông thường của loại hạn ngạch này là dựa trên tổng khối lượng hàng bán. Hạn ngạch này là tổng khối lượng bán. Các hạn ngạch loại này dễ hiểu nhất. Sau cùng, nhân viên bán hàng được thuê mướn và huấn luyện để bán. Hơn nữa, các kế hoạch sản xuất, tài chính và nhân sự của công ty phụ thuộc vào phạm vi đạt tới một trình độ tốt về bán hàng. Không có gì kỳ lạ rằng hạn ngạch trên cơ sở khối lượng bán rất dễ được, không những các nhân viên bán hàng chấp nhận mà còn toàn bộ một công ty. Hạn ngạch bán hàng có thể dưới hình thức đơn vị đo lường hoặc khối lượng bằng tiền.

Nhiều công ty có sản phẩm công nghiệp và tiêu dùng sử dụng các hạn ngạch bán hàng được đề ra theo đơn vị tiền bởi vì họ có danh mục các sản phẩm rộng, sự thay đổi hỗn hợp sản phẩm và/ hoặc bán để mở rộng các dạng khách hàng. Các nhân viên và giám đốc cũng dễ hiểu hạn ngạch theo tổng số hàng bán bằng tiền mà chúng tạo ra một cơ sở chuẩn để đơn giản việc phân tích bán hàng và tính toán các tỷ lệ chi phí. Hơn nữa, khi một nhân viên bán các sản phẩm tinh vi, cách đo bằng tiền tạo sự qui định thông thường để xác định giá trị và sự thực hiện của nhân viên ở quận.

Trên cơ sở khách hàng. Các hạn ngạch trên cơ sở khách hàng tập trung vào gìn giữ hoặc thu nhận khách hàng hoặc người đặt mua. Họ thường là sự phản ảnh trực tiếp chiến lược chung của công ty. Ví dụ, khi chiến lược chung qui định đạt được mục tiêu chung bằng tăng dần sự xâm nhập thị trường, các hạn ngạch có thể đề ra trên cơ sở tăng khối lượng bán đối với các khách hàng hiện có. Mặt khác, nếu hãng này đang cố gắng tăng sử dụng kho tàng và hệ thống phân phối, bằng cách tham gia vào các thị trường mới nơi mà họ có sự hiện diện không tương xứng thì các hạn ngạch có thể được đề ra bằng qui định nhận thêm khách hàng mới.

Về tài chính. Có ba dạng hạn ngạch về tài chính. Đó là: lợi nhuận khu vực, tổng lãi gộp và chi phí kiểm soát.

1. Lợi nhuận khu vực. Các công ty nhận thức được rằng họ phát đạt nhờ lợi nhuận và các nhân viên bán hàng không thể làm việc mà không được lưu ý tới chi phí. Vì vậy công ty lập hạn ngạch được tính trên cơ sở lợi nhuận ròng, tỉ lệ doanh lợi trên tài sản được sử dụng (ROAM =

return on assets managed) hoặc thu nhập còn lại. Các hạn ngạch này được coi là lý tưởng trong điều kiện chúng chứa đựng những ý tưởng của nhà quản trị hàng đầu và giảm sự phân công nghèo nàn các nguồn bán cho các nơi có tổng lãi gộp cao mà lợi nhuận thấp.

Tuy nhiên, chỉ tiêu lợi nhuận vùng không phải dễ dàng tính toán đúng lúc. Nó làm cho cả nhân viên và giám đốc khó biết được mức độ thực hiện hiện tại của một nhân viên. Không có thông tin cập nhật, nó gây khó khăn cho giám đốc trong việc phát hiện các chiến lược bán hàng nghèo nàn hoặc sự thực hiện yếu kém của nhân viên, khi điều chỉnh được nó thì đã quá muộn. Hơn nữa, thường người nhân viên không kiểm soát được các yếu tố tham gia vào sự kình thành lợi nhuận hoặc ROAM vì vậy việc quản lý chúng để giành được lợi nhuận có thể sẽ khó khăn.

2. Tổng lãi gộp. Hạn ngạch tổng lãi gộp là một cách đảm bảo một giới hạn lợi nhuận trong khi phá vỡ các khó khăn về tính toán lợi nhuận của riêng một khu vực. Một sự thật của cuộc sống là các sản phẩm khác nhau tạo ra lợi nhuận khác nhau. Để mặc cho họ tự xoay sở lo liệu lấy, rất nhiều nhân viên bán hàng sẽ chú ý bán những sản phẩm nào dễ bán nhất và không bán những loại có khả năng sinh lời nhiều nhất. Như vậy, hạn ngạch tổng lãi gộp có thể hướng dẫn nhân viên bán hàng cố gắng vào các sản phẩm có tổng lãi gộp cao hơn, đặc biệt nếu ở đây có mối liên hệ với hệ thống (trả thù lao).

Về mặt tài chính có thể khó quản lý hạn ngạch tổng lãi gộp, khi các tính toán lãi gộp của khu vực theo sản phẩm có thể đè nặng hệ thống kế toán của hãng. Các nhân viên bán hàng không nhìn thấy động lực thúc đẩy họ dưới các hệ thống này bởi vì họ không hiểu rằng qui trình và các báo cáo về việc thực hiện được rút ra từ hệ thống kế toán thường chậm. Một nghiên cứu khoa học cho thấy rằng các hãng ở ngành công nghiệp được sử dụng kế hoạch số dư thu nhập tổng số có một số dư thấp nhất và có tiền lương cao nhất. Một giải thích chấp nhận được là các sản phẩm có số dư cao đòi hỏi một lượng các nguồn bán hàng không cân đối và như vậy kết quả tổng lợi nhuận ròng thấp hơn đối với công ty.

3. Kiểm soát chi phí: Có thể đây là hạn ngạch thông dụng nhất liên quan tới mặt tài chính. Thường thì công ty lập hạn ngạch số chi phí bằng tiền cho các nhân viên ở các lĩnh vực như tăng lượng bán và tiếp khách. Trong thực tế đó là các giới hạn (limits) về ngân sách mà người bán hàng không được vượt qua. ở phần cuối chương này phần lập ngân sách sẽ bàn đến kiểm soát chi phí bán hàng cụ thể hơn.

Ví dụ, nếu dùng tiền mặt của công ty căng thẳng thì hạn ngạch chi phí sẽ kiểm soát dòng chi trả tiền của lực lượng bán hàng. Hoặc nếu công ty đã lập các mục tiêu lợi nhuận chung, chúng có thể đạt được nhờ phân phối hợp lý các hạn ngạch về các sản phẩm có tổng lãi gộp cao hơn. Bất kỳ sự kết hợp nào với các hạn ngạch tài chính, người giám đốc bán hàng phải chịu trách nhiệm đảm bảo rằng, các nhân viên thực hiện được chúng. Các phức tạp của hạn ngạch tài chính

được phản ảnh trong kết quả của hai cuộc nghiên cứu thực tế lập hạn ngạch trong quản trị bán hàng và nó cho thấy không có công ty nào sử dụng hạn ngạch tài chính.

Hạn ngạch trên cơ sở hành vi cư xử

Hạn ngạch theo kết quả thường hướng thẳng tới các mục đích tài chính tức thời của công ty. Hạn ngạch theo hành vi cư xử, đôi khi còn được gọi hạn ngạch hoạt động, cho thấy rằng, có những hành vi nhất thiết một nhân viên cần phải thi hành, chúng có thể không tạo ra kết quả bán hàng ngay tức thời. Quan niệm rằng việc thực hiện các hoạt động cần thiết sẽ thanh toán sau cùng các khoản tăng doanh số và lợi nhuận. Hạn ngạch theo hành vi được xét theo qui định số các hoạt động cần thực hiện trong một thời gian cụ thể như số lần gọi bán trong ngày, số lần gọi chào hàng trong ngày, số lần trưng bày bán lẻ, số lần gọi dịch vụ, số thư chào hàng được gởi đi, số cuộc hội thảo, số lần gặp mặt các nhà bán buôn được tổ chức và các hội thảo chào hàng.

Đối với hạn ngạch hoạt động có hai vấn đề quan trọng nổi lên. Thứ nhất, chúng chỉ đo lường số lượng công sức bỏ ra, chứ không đo chất lượng. Thứ hai, nhân viên bán hàng cần phải ghi ra các hoạt động này bằng cách sử dụng một thủ tục báo cáo riêng biệt. Điều này có nghĩa công việc giấy tờ cho cả giám đốc và nhân viên sẽ nhiều hơn. Tương tự, sự quyến rũ để "lừa đảo" của nhân viên có thể cao, nó có thể phá vỡ nặng nề mối quan hệ qua lại giữa giám đốc và nhân viên. Tuy nhiên một số hạn ngạch hoạt động như "Một nhân viên bán hàng cần thực hiện khoảng tám lần gọi bán trong một ngày" tiếp tục được sử dụng một cách có hiệu quả. Chúng cần được sử dụng cẩn thận, hoặc chúng có thể lặp lại trong tính toán sự liên tục của hoạt động và bỏ qua mục đích cơ bản lâu dài của họ.

Dạng hạn ngạch thông dụng nhất là dựa trên khối lượng bán. Trong thực tiễn các công ty thường sử dụng nhiều dạng hạn ngạch bởi vì không có một loại riêng biệt nào được áp dụng thành công cho tất cả các trách nhiệm của nhân viên bán hàng khu vực.

Mục đích của hạn ngạch

Hạn ngạch có thể có ba mục đích chính: Kiểm soát, khuyến khích và để đánh giá.

Kiểm soát

Một giám đốc bán hàng chịu trách nhiệm về các nhân viên bán hàng trên thực tế không thể giành tất cả thời gian của mình để đi quan sát họ, hướng dẫn làm việc, tạo cho họ cảm hứng, và làm cho họ chắc chắn làm những gì họ cần phải làm. Một hệ thống hạn ngạch được đề ra tốt có thể cung cấp một công cụ thay thế để kiểm soát hàng ngaỳ trong hoạt động quản trị.

Ban quản trị có thể đề ra các bản ghi nhớ nói với nhân viên họ cần phải gọi bán các khách hàng mới, đảm bảo chắc chắn số lần gọi dịch vụ, bỏ ra rất nhiều ngày trong tháng để thực hiện

gọi chào bán cho các nhân viên phân phối đại lý, giảm thấp các chi phí cần thiết hoặc tăng cường các sản phẩm quan trọng trong danh mục sản phẩm. Các giám đốc bán hàng có thể sắp xếp thời gian và sức lực chính để đảm bảo chắc chắn rằng các nhaan viên thi hành đủ các hướng dẫn này.

Một phương pháp thiết lập hạn ngạch có kết quả hơn trong hạn ngạch có phản ánh các mục tiêu quản trị này và tổ chức cho nhân viên có khả năng tính toán chúng. Ví dụ, một công ty yêu cầu các nhân viên bán hàng tổ chức ít nhất 10 cuộc gặp mặt bán buôn trong ba tháng. Cả nhân viên và giám đốc đều biết hạn ngạch và cùng thực hiện và đảm bảo chắc chắn đạt được hạn ngạch, công ty đã phát hiện là phương pháp này có hiệu lực và tác dụng hơn là các bản viết ghi nhớ từ cấp quản trị cao nhất.

Khuyến khích

Nhiều công ty kết hợp hạn ngạch vào các chương trình bù đắp thù lao của mình. Vi dụ, thật không bình thường đối với một công ty khi nó đòi hỏi nhân viên bán hàng đạt được một hạn ngạch qui định trước khi các khoản hoa hồng được sinh ra. Một số hãng cũng sắp xếp tưng lương xứng đáng trên cơ sở số lượng bán hàng vượt hạn ngạch của năm trước. Như vậy hoàn thành hạn ngạch không tách rời với động viên tài chính.

Phần lớn các nhân viên bán hàng cố gắng là những người rất thi đua và hướng tới đạt mục đích. Họ thích có các mục tiêu và tiêu chuẩn về thực hiện. Thực tế là, các nhân viên coi thực hiện tốt hơn khi họ cần phải thực hiện chống các hạn ngạch cao, khó hơn là nếu họ được phép lựa chọn một loại khác thấp hơn. Một hạn ngạch chính xác như "bán 75 ngàn đô la giá trị máy bơm và 40 ngàn đô la máng dẫn nước" có thể khởi động loại lao động viên rằng "hãy làm tốt hơn quí sau" sẽ không bao giờ tạo ra.

Đánh giá

Các hạn ngạch bán, hoạt động và tài chính có thể được sử dụng trong đánh giá thực hiện của nhân viên bán hàng. Một nghiên cứu cho thấy rằng một số lượng lớn các công ty được nghiên cứu ở cả hai ngành công nghiệp sản xuất và dịch vụ đã sử dụng các đơn vị đo có liên quan tới bán hàng trong đánh giá lực lượng bán hàng những lại sử dụng tương đối ít các chỉ số có liên hệ với hoạt động, thậm chí các tiêu chuẩn liên quan tới lợi nhuận lại càng ít hơn.

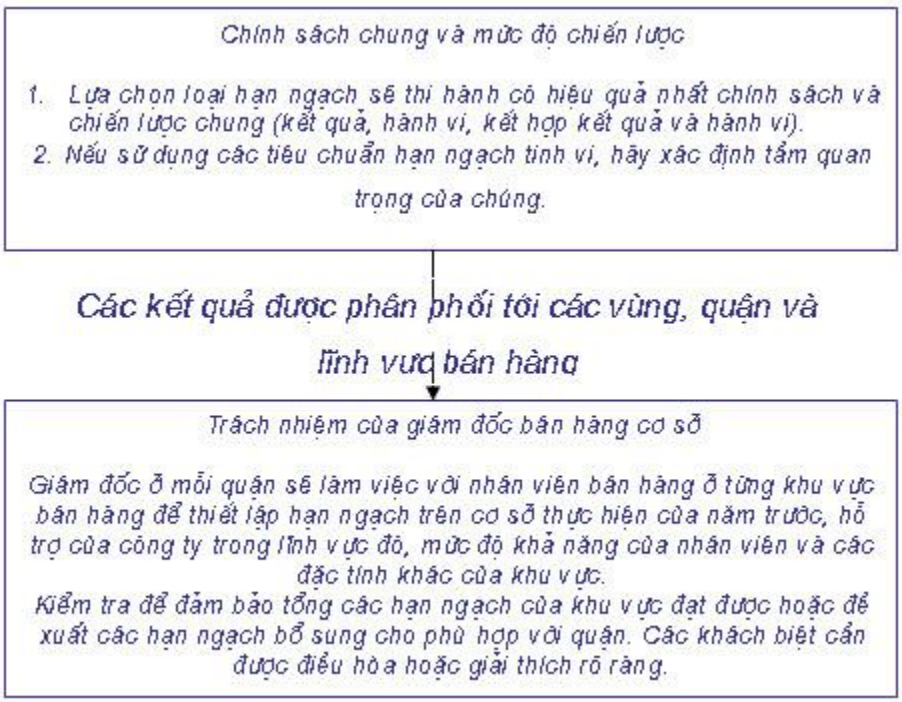
Các hạn ngạch được đề ra cho từng nhân viên bán hàng và sau đó sự thực hiện được kiểm tra và so sánh với các hạn ngạch đó. Các nhân viên bán hàng không đạt được hạn ngạch có thể nhận được sự quan tâm nhiều hơn của nhà quản trị. Ví dụ, nếu mỗi nhân viên có hạn ngạch bán hàng năm là 100.000 đô la tính cả khối lượng phân phối trong một năm, được chia ra theo quý là 25.000 đô là làm cho giám đốc đánh giá tính liên tục trong thực hiện của từng nhân viên. Những người không đạt được hạn ngạch quý có thể được cấp quản trị cao hơn hướng dẫn và động viên.

Đề ra hạn ngạch và thi hành

Các hạn ngạch cá nhân được thiết lập ở hai mức độ trong phạm vi một tổ chức: mức độ chung (chiến lược) và mức độ giám đốc bán hàng cơ sở (chiến thuật), xem hình 6-3.

Chính sách chung và mức độ chiến lược

Bộ phận điều hành hay bán hàng có trách nhiệm đối với việc xác định hạn ngạch cần phải lựa chọn loại hạn ngạch để sử dụng và xác định tầm quan trọng có liên quan của các loại hạn ngạch ấy.



H 6-3. Lập hạn ngạch

Lựa chọn loại hạn ngạch. Quyết định sử dụng hạn ngạch bán hàng, hoạt động hay tài chính phụ thuộc vào chính các yếu tố như mục đích lâu dài của hãng, đặc tính của thị trường và của sản phẩm, chu kỳ mua của khách hàng, tính linh hoạt của hệ thống kế toán và thu thập dữ kiện và vào đặc tính của lực lượng bán hàng. Các ví dụ sau đây nêu lên các trường hợp cụ thể xác định loại hạn ngạch tốt nhất.

- Các hạn ngạch tài chính chú ý nhiều đến tốc độ và tính chính xác của hệ thống kế toán trong các báo cáo thường kỳ tổng quát của một khu vực. Không có khả năng đó, các hạn ngạch tài chính có nghĩa rằng các hành vi trực tiếp của nhân viên bán hàng không thể tin cậy được.

- Các điều kiện thị trường ổn định với các khu vực hoạt động gần với năng lực bán của công ty cần có các hạn ngạch chi phí bên cạnh các hạn ngạch bán hàng. Các khối lượng bán ổn định hơn thì kiểm soát chi phí liên tục hơn sẽ có lợi nhuận trên mức giới hạn dưới.

- Các hạn ngạch chi phí phải được sử dụng rất cẩn thận ở những thị trường có sức ép cạnh tranh lớn và tính kiên định về tính toán bị giảm thấp. Sự tập trung giảm thấp chi phí dưới những điều kiện này của một nhân viên có thể không tiêu phí vốn cho hạn ngạch và đánh mất lượng hàng bán cho khách hàng tương lai.

- Khi chu kỳ mua của khách hàng dài và/ hoặc các sản phẩm yêu cầu phải có dịch vụ và hỗ trợ bổ sung, các hạn ngạch hoạt động có thể thích hợp hơn hạn ngạch bán.

- Các hạn ngạch bán theo đơn vị đo lường sẽ tốt hơn tính bằng tiền khi giá cả hay thay đổi và ngoài sự kiểm soát của nhân viên hay của công ty.

Xác định tầm quan trọng tương đối của từng loại hạn ngạch được sử dụng. Quyết định này coi như một hãng sử dụng nhiều loại hạn ngạch, hãng này cần phải quyết định tính toán chúng như thế nào. Sự đề ra những suy xét trước này là một quyết định quản trị tất yếu được cả cấp quản trị cao nhất hoặc cấp cơ sở thực hiện trên cơ sở chiến lược của công ty và kinh nghiệm điều hành. Ví dụ, nếu một công ty đang cố gắng tạo một phần thị trường thông qua phát triển các khách hàng mới, thì sau đó một hạn ngạch về khối lượng hàng bán theo khách hàng mới sẽ được đề ra trên cơ sở năng lực ở từng khu vực. Nếu chiến lược chung là xây dựng sự thâm nhập trong khách hàng đang có, thì sau đó hạn ngạch về khối lượng bán trực tiếp sẽ là tối cao.

Trách nhiệm của giám đốc bán hàng cơ sở

Xác định trình độ của từng hạn ngạch ở từng khu vực. Một khi công ty đã quyết định sử dụng loại hạn ngạch và tính quan trọng của chúng, số lượng thực tế cần phải được phân bổ đến từng khu vực và nhân viên theo từng loại ngạch được sử dụng - Kết quả hoặc hành vi.

1. Kết quả.

Ví dụ: nếu hạn ngạch kết quả là tổng số bán, một phương pháp mà một giám đốc có thể áp dụng là bắt đầu từ tỷ lệ tăng bán hàng được dự báo của công ty giao cho quận này vào năm tới và áp dụng nó tương tự với các khu vực trong quận đó. Cũng đơn giản và dễ như các cách này, lấy mục tiêu của công ty tăng 5% và đòi hỏi tất cả các khu vực đều đạt tăng 5%, như vậy tất cả các khu vực và cá nhân tất yếu như nhau. Thực chất, do sự khác biệt trong khả năng của nhân viên và sự khác nhau rõ rệt giữa các khu vực nên một số khu vực có thể đạt được cao hơn 5% và một số khác thì ít hơn.

Một phương pháp khác là phép tương đồng đối với phương pháp từ dưới lên của dự báo bán hàng. Giám đốc bán hàng bắt đầu từ lượng bán hàng dự kiến tăng của công ty cho quận. Sau đó anh (chị) ta làm việc với từng nhân viên để phân tích từng khoản sản phẩm để xác định rõ khối lượng bán hàng tăng mà nhân viên đó có thể đạt được. Sau đó tổng số khối lượng bán được so sánh với hạn ngạch của quận nếu con số không đạt, người giám đốc lại lặp lại quá trình này cho tới khi tổng số lượng bán của các khu vực bằng hạn ngạch của quận. Nếu như công ty sử dụng phương pháp dự báo từ dưới lên, thường giám đốc cấp trên sửa lại dự báo của quận để đạt được các mục đích và chiến lược chung.

2. Hành vi.

Công việc đề ra một hạn ngạch hành vi đòi hỏi những kiến thức chuyên sâu và chính xác về vai trò quan trọng của các hành vi đối với một hoạt động có kết quả của bất kỳ khu vực nào. Hơn nữa, giám đốc và nhân viên cũng cần phải thích hợp với các hạn ngạch hành vi này để thiết lập các yêu cầu của một khu vực. Thông thường các công ty sẽ đề ra các hạn ngạch tổng quát và cho phép giám đốc và nhân viên trình bày tỉ mỉ các sự khác biệt riêng của khu vực.

Điều hòa những sự khác biệt. Bất kỳ một dự báo và ngân sách của một quận sẽ được giám đốc cấp cao chấp nhận chỉ khi nó phù hợp với các mục đích tài chính chung, một giám đốc bán hàng cơ sở cần phải đảm bảo chắc rằng tổng các hạn ngạch cho từng nhân viên được báo cáo đạt được hoặc bổ sung vào hệ thống hạn ngạch của quận mình. Điều này rất quan trọng đối với các hạn ngạch kết quả, nó ảnh hưởng trực tiếp tới các mục đích thực hiện chung và các hoạt động được thi hành ở các phòng, ban khác như phòng lên kế hoạch sản xuất (Tất nhiên, đó là cho rằng giám đốc vùng đề ra các hạn ngạch khác nhau cho từng quận trên cùng một cơ sở).

Các quy định trong lập hạn ngạch

Đề ra một hệ thống hạn ngạch, thi hành và đánh giá chúng là một quá trình vận hành không đơn giản. Một loạt các quy định trực tiếp tác động đến tính hiệu quả của hạn ngạch và đến phương pháp mà lực lượng bán hàng thi hành chúng.

Cái gì tạo nên một chương trình hạn ngạch tốt?

Một chương trình hạn ngạch được coi là tốt nếu trong đó các hạn ngạch được đề ra thích hợp, có khả năng thực thi, dễ hiểu và đầy đủ.

Thích hợp.

Các hạn ngạch không dựa vào các số liệu khoa học hoặc không thích ứng với các trách nhiệm của nhân viên bán hàng hoặc với các mục tiêu của công ty có thể, ở mức tồi tệ nhất, làm "nản lòng" lực lượng bán hàng. Còn ở mức tốt nhất là chúng bỏ qua. Ví dụ: nếu một công ty hàng năm có một hạn ngạch về số lượng lần gọi bán trong ngày, nó cần được xem xét kỹ để xác

định nếu mức độ các lần gọi hoặc ý tưởng của một hạn ngạch tiếp được đề ra trong môi trường bán hàng hiện tại.

Khả năng thực thi.

Vấn đề bàn luận ở đây là có cần các hạn ngạch về giá trị cao nhất để đánh giá mức độ hoàn thành của từng người hoặc rào chắn thực sự là tất cả các nhân viên đều muốn đạt hạn ngạch với sức lực bình thường. Các hạn ngạch cao có thể được coi như một khuyến khích mạnh đối với các nhân viên và tăng cường sự tín nhiệm của giám đốc trong khả năng thực hiện các hạn ngạch của nhân viên. Nhưng nếu hạn ngạch quá cao, các nhân viên có thể sẽ không cố gắng bởi vì họ tin rằng hạn ngạch là mục đích không thể đạt được hoặc họ có thể gian dối để đạt được hạn ngạch. Có sự thỏa hiệp rằng các hạn ngạch nên cao nhưng có thể đạt được với hao phí lao động có chất lượng.

Một nghiên cứu so sánh một số các quận bán hàng cho thấy các quận tốt nhất là các quận có cả giám đốc và nhân viên với các mục đích cao. Như vậy, sự xác định hạn ngạch ở các mức độ cao cho nhân viên cũng đòi hỏi người giám đốc phải tạo ra một môi trường mà ở đó các mục đích cao được coi là chỉ tiêu. Các môi trường thực hiện cao này cũng là đặc trưng của dạng quản trị hỗ trợ cộng với sự đề ra mục đích nhóm mạnh.

Dễ hiểu.

Nguyên tắc "Hãy giữ cho đơn giản" tuy cũ nhưng luôn luôn phù hợp với một chương trình hạn ngạch. Nếu một hệ thống hạn ngạch quá phức tạp thì lực lượng bán hàng sẽ không hiểu nó và một số lượng lớn các nhân viên có thể sẽ bỏ qua chúng. Hãy thiết lập hạn ngạch với sự lôi cuốn nhân viên hoặc sự tham gia tích cực của họ, hoặc xác định một cách rõ ràng từng thành phần và giải thích ý nghĩa của họ và sự ảnh hưởng của chúng tới nhân viên về mặt tài chính hoặc trong những hoạt động hàng ngày của họ.

Tính đầy đủ.

Một chương trình hạn ngạch tốt sẽ bao trùm tất cả các tiêu chuẩn được sử dụng để hướng dẫn, kiểm soát và đánh giá lực lượng bán hàng. Nếu có một khía cạnh không được hạn ngạch đề cập tới giống như các khía cạnh khác, tất nhiên một nhân viên sẽ nhận thức rằng công ty không tin rằng nó quan trọng. Có thể nhân viên này sẽ không bỏ nhiều công sức quan tâm tới khía cạnh đó.

Sự tham gia của lực lượng bán hàng vào việc thiết lập hạn ngạch

Như đã nêu ra trước đây, các công ty thông báo sự áp dụng tích cực hình thức tham gia các quá trình dự báo của các nhân viên bán hàng. Phương pháp tương tự cách từ dưới lên được áp dụng trong đề ra hạn ngạch có khoảng 56% các công ty được nghiên cứu liên kết với nhân viên

bán hàng trong quá trình đề ra hạn ngạch. ý kiến chung là các nhân viên sẽ đệ trình các đánh giá mang tính chất định kiến trong các dự báo và hạn ngạch nếu sự trả công của họ bị giới hạn vào các đánh giá đó. Tuy nhiên, một cuộc khảo sát thi hành bán hàng cho thấy, họ không trải qua những định kiến này. Thực tế, có một công ty phát hiện ra rằng các nhân viên đã có một cam kết lớn hơn đối với các hạn ngạch của họ khi họ tham gia vào xác định các hạn ngạch. Tất cả các tình huống này cho thấy hạn ngạch được đề ra bởi hai phía giám đốc và nhân viên, chứ không phải bởi một nhóm các lực lượng bán hàng.

Điều gì xảy ra nếu họ không thi hành hạn ngạch?

Điều gì sẽ xảy ra khi hạn ngạch được đề ra, các nhân viên thông hiểu chúng, nhưng hạn ngạch vẫn không được hoàn thành? 81% các công ty được nghiên cứu chỉ ra rằng không có gì xảy ra quá nhiều ngay lập tức đối với những ai không đạt được hạn ngạch. Điều này cho thấy nguyên nhân không thực hiện hạn ngạch rất quan trọng. Nếu nó ở bên ngoài sự kiểm soát của nhân viên thì lỗi lầm sau đó được bỏ qua. Nếu nhân viên chịu trách nhiệm thì các hành vi điều chỉnh có thể được thực hiện sau khi đánh giá thi hành.

Hạn ngạch và thực tiễn quản trị

Trong nhiều môi trường bán hàng, các hạn ngạch là một thành phần chủ chốt trong quản trị lực lượng bán hàng có hiệu quả. Các hạn ngạch có thể là các mục tiêu của chương trình quản trị theo mục tiêu. Chúng có thể giúp cải thiện khả năng sinh lời của quận và của công ty nhờ hướng các cố gắng của nhân viên tới bán các sản phẩm có tổng số thu nhập cao hơn. Cuối cùng, chúng tạo cơ sở để một kế hoạch trả công bán hàng tích cực có thể được thi hành.

Như vậy, đề ra hạn ngạch không phải là một khoa học chính xác. Nhưng bắt đầu từ dự báo bán hàng và đánh giá các yếu tố tác động trong các khu vực, các hạn ngạch bán hàng và hạn ngạch hoạt động hiện thực có thể được qui định cho từng nhân viên và từng khu vực. Tầm quan trọng đặc biệt của các hạn ngạch trong việc thiết kế các chương trình trả công và đánh giá thực hiện của nhân viên cho thấy chúng cần được các giám đốc bán hàng thiết lập một cách kỹ lưỡng để áp dụng có hiệu quả.

3. Lập ngân sách

Thế nào là một ngân sách bán hàng?

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 ở một vùng lãnh thổ hoặc vùng hoạt động. Một ngân sách thường thường xác định một hạn mức bằng tiền mà các nhân viên bán hàng và giám đốc có thể chi phí theo các hạng mục như tiếp khách hàng, tăng lượng bán và đi lại. Những hạn mức này có thể được xét bằng tiền theo các mục trong một ngày như về thực phẩm, khẩu phần ăn ở.

Ở một công ty, người giám đốc có trách nhiệm tối thiểu trong lĩnh vực này vì vậy không có các danh mục hoạt động không có nguồn ngân sách. ở các công ty khác, tuy vậy, các số lượng chính của nguồn tiền được dùng để quảng cáo và trả chi phí người đi tuyển bên ngoài và giám đốc có một phạm vi rộng về sự phân bổ chúng như thế nào.

Xây dựng một ngân sách

Ngân sách có thể được công ty hoặc giám đốc bán hàng xây dựng. Một cách lý tưởng thì ngân sách bán hàng của quận được hình thành nhờ các mục tiêu đã xác định cho quận và sau đó tạo nguồn tiền tệ để đạt được các mục tiêu đó. Cách này được biết đến như phương pháp mục tiêu và nhiệm vụ của lập ngân sách và thường được xem như một phương pháp lập ngân sách tốt. Thông thường hơn, công ty bắt đầu từ xem xét các khoản chi phí của năm trước, so sánh chúng với khối lượng bán dự kiến và hạn ngạch của năm đó. Các chi phí theo kế hoạch cho tới cuối năm hiện hành được xem xét lên hoặc xuống trên cơ sở dự báo bán hàng mới của quận và hạn ngạch mới, vì thế các mục tiêu lợi nhuận chung theo kế hoạch đạt được.

Hiểu một ngân sách được sử dụng như thế nào?

Đầu tiên khi một ngân sách được thiết kế, nó là một bộ phận của kế hoạch, bởi vì mỗi yếu tố đều chứa đựng một số lượng tiền giành cho một chức năng hoạt động cụ thể của năm tới. Từ dự kiến kế hoạch, mô hình bán hàng và chi phí cho giám đốc quận được lập thành chỉ tiêu. Mô hình bán là hạn ngạch (số tối thiểu) mà anh (chị) ta mong muốn đạt được và vượt nó, còn mô hình chi phí là phí tổn cao nhất mà anh (chị) ta không được vượt qua.

Giám đốc bán hàng cần phải thường xuyên làm việc với ngân sách đã được dự toán cho các bộ phận. Giám đốc đánh giá các chi phí của giám đốc và nhân viên, cân đối lợi nhuận dự kiến với các quỹ sẵn có theo các khoản mục trong ngân sách. Thường thường khi ngân sách tăng sẽ đòi hỏi giám đốc "bán" sự tăng này cho giám đốc cấp cao, khi thực hiện các chi phí hiện tại người giám đốc cần phải dự kiến các quỹ cho các cam kết tương lai.

NGƯỜI GIÁM ĐỐC BÁN HÀNG CHUYÊN NGHIỆP

Chương này thảo luận bốn chủ đề quan trọng. Trước hết là xem xét chi tiết những chức năng, hoạt động và trách nhiệm của giám đốc bán hàng khu vực. Kế tiếp xác định những tiêu chuẩn mà ban giám đốc đung để đánh giá các ứng viên là những nhân viên chào hàng hay các nhân viên khác để bổ nhệm vào chức vụ giám đốc bán hàng khu vực. Phần thứ ba thảo luận sự đầu tư mà công ty phải tiến hành để phát triển những giám đốc bán hàng khu vực của mình. Sự phát triển này có thể gồm việc năng cao năng lực hiện thời của họ cũng như chuẩn bị cho họ thăng tiến lên cấp bậc hơn trong công ty. Phần cuối liên quan đến những sự phức tạp về đạo đức mà một giám đốc bán hàng khu vực phải học cách nhận biết và giải quyết.

1. Vai trò của người giám đốc bán hàng

Người giám đốc bán hàng khu vực đóng một vai trò then chốt trong cơ cấu quản trị bán hàng.Trách nhiệm trọng yếu của họ là quản lý đội ngũ bán hàng. Thật ra lý do để vị trí này tồn tại là sự tin rằng các giám đốc bán hàng sẽ làm tăng hiệu quả và năng lực của đội ngũ bán hàng trong khu vực. Ngoài trách nhiệm chủ yếu là lãnh đạo những nhân viên chào hàng, họ còn là đại diện của công ty đối với khách hàng và thị trường cũng như là những nguồn quan trọng về tài năng lãnh đạo.

Liên kết về mặt quản trị đối với thị trường

Trong kênh thông tin liên lạc giữa thị trường và Ban quản trị cấp cao, những Giám đốc bán hàng khu vực là người đại diện đầu tiên và gần nhất của Ban quản trị. Trong khả năng đó, họ phát hiện và đánh giá thông tin rồi báo cho ban quản trị cấp cao hơn những gì mà họ cho là quan trọng và hữu ích. Sau đó họ truyền đạt và thi hành chính sách và thủ tục của công ty xuống đội ngũ bán hàng phía dưới. Người ta mong đợi những giám đốc bán hàng khu vực đưa ra một số quyết định và giải quyết các vấn đề tại chỗ, do vậy giảm nhẹ cho Ban quản trị cấp cao khỏi phải giải quyết những vấn đề ở mức độ chiến thuật.

Với những quận được xem như những trung tâm tạo ra lợi nhuận, các giám đốc bán hàng trở nên có quan hệ trực tiếp với việc tạo doanh số và lợi nhuận cho Công ty. Sự thành công hay thất bại của họ trực tiếp với việc tạo doanh số và lợi nhuận cho công ty. Họ là những "điểm chọn của lưỡi gươm" thực hiện các chính sách và chiến thuật của công ty trong quan hệ hàng ngày với khách hàng và đối thủ cạnh tranh. Hơn nữa, cách họ quản lý các nhân viên trong khi thực hiện chính sách và chiến lược không những sẽ ảnh hưởng sâu sắc đến sự thành công của công ty trong hiện tại mà cả tương lai trên thị trường.

Nguồn tài năng lãnh đạo

Những cuộc điều tra về các nhân viên lãnh đạo cấp cao luôn cho thấy rằng kinh nghiệm tiếp thị và bán hàng là điều chủ yếu để bảo đảm con đường dẫn đến chức vụ cao cấp tuy không nhất thiết phải dẫn đến chiếc ghế Chủ tịch Hội đồng quản trị. Tại sao kinh nghiệm về tiếp thị và bán hàng này lại tỏ ra quan trọng như vậy trong nhiều công ty? Một cá nhân thăng tiến từ nhân viên chào hàng lên giám đốc rồi quản trị viên trung cấp và cao cấp thi hành một số các nhiệm vụ quan trọng cho công ty. Một cách điển hình, khi một người được tuyển dụng làm nhân viên chào hàng thì người đó đôi khi nhận được sự phân công khu vực hoạt động. Những nhân viên thành công, chứng tỏ được kỹ năng quản trị sẽ được thăng tiến lên chức vụ quản trị. Trong nhiều công ty, những người giám đốc này được trao nhiều quyền hạn rộng rãi đến nỗi mà trên thực tế họ đã trở thành chủ tịch của một công ty nhỏ với những trách nhiệm về thu nhập, chi phí và nhân sự. Sự tín nhiệm này cho phép người giám đốc biểu lộ hoặc không thể biểu lộ tài năng lãnh đạo trong khi điều hành doanh nghiệp nhỏ này. Nếu các giám đốc bán hàng khu vực thành công, họ có thể được thăng tiến lên chức vụ quản trị bán hàng cấp cao. Tại đó họ sẽ mở rộng trách nhiệm về thu nhập, chi phí, nhân sự và quản trị tài sản. Tiến trình thăng tiến tự nhiên với việc mở rộng dần trách nhiệm của một người phần nào là sự thử thách tài năng lãnh đạo. Do đó khu vực bán hàng trở thành một địa điểm để công ty có thể nhận định và thử thách năng lực của các nhân viên quản trị trung và cao cấp tiềm tàng.

Vị trí của giám đốc bán hàng trong một công ty đòi hỏi sự tập trung vào những trách nhiệm liên quan đến những công việc khác hơn là những công việc với cùng chức danh tại một công ty khác, ngay cả là công ty cùng ngành. Hình 3.1. liệt kê những trách nhiệm phổ biến của các giám đốc bán hàng khu vực trong nhiều ngành nghề.

Cho dù những trách nhiệm được liệt kê trong hình 3.1 là theo thứ tự quan trọng, nhưng phần thời gian lớn nhất của người giám đốc bán hàng nên dành cho việc tiếp xúc cá nhân với đội ngũ bán hàng. Một chuyên viên đề nghị 80% thời gian của một giám đốc bán hàng khu vực nên được sử dụng với 1/3 đội ngũ nhân viên chào hàng cấp cao.

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
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
Tiếp thị	Phát triển việc kinh doanh mới Sự 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	Chuẩn bị ngân quỹ Kiểm soát chi phí Phân tích chi phí

Hình 3.1. Các trách nhiệm của giám đốc bán hàng

Hình 5.1 cũng cho thấy một số hoạt động khác thường bổ sung và hỗ trợ cho nhiệm vụ này. Do đó mỗi nhóm trách nhiệm có thể được phân chia thành các hoạt động chi tiết hơn nữa. Thảo luận kỹ hơn về những trách nhiệm này, hãy xem các tài liệu như trong chú ý.

Quản trị đội ngũ chào hàng

Giám đốc bán hàng khu vực 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 tra. Sự thi hành đúng đắn những nhiệm vụ này sẽ dẫn đến các kết quả hoạt động tốt hơn cả cho người giám đốc và các nhân viên trong đội ngũ chào hàng.

Quản trị hành chính

Các giám đốc bán hàng khu vực ghi nhận rằng trung bình họ sử dụng 24% thời gian vào nhiệm vụ hành chính. Đối với nhiều giám đốc, những nhiệm vụ này bao gồm việc quản lý văn phòng khu vực. Văn phòng khu vực chắc chắn sẽ có các thư ký giúp và trong một văn phòng lớn hơn thì có thể bao gồm một số các lãnh vực khác từ việc quản lý hệ thống máy tính cho đến vấn đề xe cộ và kho bãi. Các trách nhiệm quản lý hành chính buộc người giám đốc phải tham gia vào những nhiệm vụ như lưu trữ hồ sơ, viết báo cáo và quản lý nhân viên văn phòng. Những nhiệm vụ này rất quan trọng. Ví dụ, các nhân viên văn phòng thường rất quan trọng cho việc thành công của một văn phòng khu vực và cho đội ngũ chào hàng mà họ hỗ trợ. Tinh thần và sự gắn bó của nhân viên văn phòng với nhân viên chào hàng và khách hàng trong những khu vực bán hàng thành công và kém thành công thì có thể khác nhau.

Hoạt động hàng ngày của đội ngũ bán hàng làm phát sinh nhiều hoạt động hành chính dưới dạng các báo cáo, bản đánh giá, những cách xác định và giải quyết khó khăn của khách hàng và hàng loạt nhiệm vụ bàn giấy khác. Hoàn thành nhanh chóng và hiệu quả những thủ tục hàng ngày góp phần vào việc hoạt động thành công và trôi chảy của một khu vực.

Tiếp thị

Các trách nhiệm và hoạt động tiếp thị của giám đốc còn tùy thuộc từng công ty và từng ngành. Trong những công ty sản xuất hàng tiêu dùng bán các sản phẩm trọn gói như Camphello South, Ralsston và Kellogg thì giám đốc và nhân viên chào hàng phát triển những chiến dịch tiếp thị sâu rộng đến khách hàng. Trong những trường hợp khác, những nhiệm vụ tiếp thị của giám đốc được giới hạn ở việc thu thập thông tin và dự đoán doanh số.

Trong nhiều công ty, đội ngũ chào hàng vừa được xem như một nguồn cung cấp thông tin vừa là một cách để thu thập thông tin. Tuy rằng nhiều nghiên cứu đã chỉ rõ rằng những nhân viên chào hàng không thích và cũng không thạo các nhiệm vụ này nhưng các giám đốc lại thấy rằng chúng phải được tiến hành.

Trong nhiều công ty, các giám đốc bán hàng cũng có trách nhiệm dự báo, đặc biệt như là một phần của kế hoạch ngân quỹ, tiếp thị. Mức độ phức tạp của trách nhiệm này tùy theo từng trường hợp. Nếu như những ước lượng của người giám đốc chỉ dùng để xác nhận các dự báo nghiên cứu hay các hướng dẫn chung cho chính sách tiếp thị thì việc thiết lập các dự báo ở cấp giám đốc bán hàng có thể chỉ yêu cầu "các ước lượng tốt nhất" của người giám đốc về doanh số và chi phí trong tương lai. Tuy nhiên, các quyết định rất đặc trưng cần được đưa ra, ví dụ như tiến độ sản xuất, thiết lập chỉ tiêu hoặc quản lý hàng tồn kho thì người ta trông chờ các dự đoán về mặt số lượng. Trong trường hợp này, người giám đốc có thể sẽ phát triển các dự báo về doanh số bán cần thiết, thị phần và chi phí bằng cách dùng kinh nghiệm cũng như các kỹ thuật thống kê có sử dụng máy vi tính. Chương 8 thảo luận chi tiết về dự báo ở cấp giám đốc bán hàng.

Bán hàng bằng cách trực tiếp tiếp xúc

Những giám đốc bán hàng khu vực trong vài công ty và vài ngành thường duy trì trách nhiệm bán hàng bằng cách trực tiếp tiếp xúc. Có nhiều lý do để giải thích điều này. Trước hết, nếu tiền hoa hồng chiếm một tỷ lệ lớn trong thu thập của nhân viên chào hàng thì việc duy trì một số "khách hàng ruột" cho một giám đốc có thể là cách duy nhất thúc đẩy nhân viên chào hàng thăng tiến lên vị trí giám đốc. Có những khách hàng cá nhân còn giúp cho người giám đốc có được sự tiếp xúc trực tiếp với khách hàng. Hơn nữa, đối với một khách hàng lớn thì không có gì bất thường khi họ đòi hỏi được phục vụ tạm thời hay thường xuyên bởi một nhân viên quản trị. Các giám đốc ghi nhận là đã dùng 17% thời gian của họ để bán hàng trực tiếp và 12% thời gian cho các hoạt động bán hàng qua điện thoại.

Tài chính

Mỗi nhân viên chào hàng đại diện cho hàng ngàn USD dùng vào việc đào tạo và quan hệ với khách hàng. Mỗi nhân viên cũng đại diện cho các chi phí hàng năm về lương, phúc lợi và các chi phí khác phải được quản lý. Trung tâm tạo ra lợi nhuận có thể đại diện cho một phần có quy mô lớn của kết quả hoạt động của công ty. Hơn nữa, nhiều giám đốc chịu trách nhiệm về quy mô và số lượng hàng tồn kho của công ty trong khu vực của mình. Các công ty khác có thể yêu cầu một giám đốc quản lý quy mô và sự phân bổ các khách hàng trong khu vực hoạt động. Giám đốc bán hàng cũng có thể phải thực hiện nhiệm vụ tài chính, đặc biệt như phân tích và dự báo doanh số, phát triển khách hàng về mặt tài chính, dự báo và kiểm tra các dữ liệu chi phí. Người giám đốc có những trách nhiệm trực tiếp về ngân quỹ bao gồm việc đi lại và giải trí. Tùy theo từng công ty và từng ngành, đôi khi giám đốc bán hàng có thể được yêu cầu đưa ra quyết định hoặc số liệu về chi phí của công ty tại khu vực của mình.

Quan hệ

Người giám đốc bán hàng tồn tại như một chức vụ và như một con người trong cơ cấu tổ chức. Là một con người, giám đốc bán hàng duy trì một hệ thống thông tin mở rộng trong cũng như ngoài công ty. Tuy rằng mô hình quan hệ có thể thay đổi nhiều tùy theo công ty và có thể tùy từng giám đốc nhưng hình 5.2 là một mô hình hợp lý về mạng lưới thông tin liên lạc của giám đốc cả trong hệ thống tổ chức và theo một cơ sở thường xuyên, cả với môi trường bên ngoài.

Hình 3.2. Những mối quan hệ của giám đốc

Các mô hình quan hệ bên trong diễn tả quá trình tiếp diễn giữa người giám đốc và các phòng khác nhau. Trong đó, giám đốc bán hàng có thể có liên hệ với những người và bộ phận 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.

* Giám đốc tiếp thị hoặc giám đốc sản phẩm để tuyển 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.

Quan hệ bên ngoài

Một giám đốc 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 thành những loại sau:

1. 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
2. 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.
3. Các đối thủ cạnh tranh thường cũng hiểu nhau rất rõ. Về mặt đạo đức và pháp lý các giám đốc 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.
4. Những tổ chức chuyên môn như Hội bảo vệ người tiêu dùng, hôi marketing,…. đưa ra quyền làm hội viên, sự huấn luyện và các mối liên hệ với những giám đốc bán hàng khác.
5. Các tổ chức doanh nghiệp tổng 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.

Tuy rằng hai loại quan hệ sau cùng này mang tính tự nguyện nhưng nhiều công ty rất khuyến khích các giám đốc của mình tham gia.

2. Từ nhân viên bán hàng đến giám đốc bán hàng khu vực

Tuy rằng quá trình thăng tiến được mô tả là phải thông qua văn phòng của giám đốc bán hàng khu vực nhưng nhiều nhân viên chào hàng vẫn thích tiếp tục làm việc tại khu vực hoạt động hơn. Họ có sự tự do, tính độc lập, không bị nhức đầu về những công việc quản trị và có thể còn có thu nhập cao hơn cả giám đốc. Tuy nhiên, chức vụ giám đốc bán hàng khu vực là cực kỳ quan trọng đối với sự thành công của một công ty và có nhiều nhân viên hăng hái tìm kiếm cơ hội thăng tiến.

Nhân viên bán hàng và giám đốc bán hàng

Sự thay đổi từ nhân viên chào hàng sang giám đốc bán hàng thường bao gồm nhiều vấn đề khác hơn là sự thay đổi chức vụ và mở rộng trách nhiệm. Năm loại khác nhau quan trọng giữa việc bán hàng và quản trị có thể được nêu ra: trách nhiệm chủ yếu, quan hệ làm việc, vai trò, trách nhiệm quản lý hành chính và công việc quản trị.

Trách nhiệm

Trách nhiệm chủ yếu của nhân viên là phát triển khách hàng và gia tăng doanh số trong khu vực hoạt động của mình. Công việc của nhân viên chào hàng được giới hạn ở khu vực của mình và các sản phẩm đã bán được. Anh ta không phải chịu trách nhiệm về những người khác trừ việc phát triển những mối quan hệ lâu dài với khách hàng. Các giám đốc cũng phải làm những việc này nhưng họ còn có những trách nhiệm ở phạm vi lớn hơn như phát triển đội ngũ bán hàng trở thành các nhân viên giỏi và những giám đốc.

Quan hệ làm việc

Trong phần lớn các tình huống bán hàng, nhân viên chào hàng làm việc đơn độc, tự lực và chỉ cần hiểu rõ điểm mạnh cũng như điểm yếu của bản thân. Ngược lại, các giám đốc làm việc với người khác đã phải dựa vào họ để hoạt động nên phải tự biết mình và biết rõ những người khác. Họ cũng phải biết cách làm việc tốt nhất.

Vai trò

Nhân viên là vận động viên còn giám đốc là huấn luyện viên. Giám đốc phải thông qua các nhân viên để đạt được mục tiêu. Sự hoạt động và hoạch định thành công của giám đốc chỉ được tiến hành thông qua việc bảo đảm sự hợp tác hăng hái của những người khác. Do đó, người giám đốc phải lên danh sách và phát triển những người mong muốn hoàn thành các mục tiêu. Người giám đốc phải thích thú giúp đỡ những người khác đạt được mục tiêu. Hơn nữa, giám đốc phải công nhận vai trò của các nhân viên chào hàng và chấp nhận sự kiện là giám đốc ở trong một vai trò thứ yếu có tính chất hỗ trợ cho nhân viên.

Trách nhiệm quản lý hành chính

Tuy nhân viên chỉ chịu trách nhiệm một khu vực hoạt động nhưng người giám đốc là một thành phần của Ban quản trị và phải liên hệ với các cấp quản trị khác nhau trong tổ chức. Nhân viên chào hàng chỉ tập trung vào khách hàng và cố gắng xây dựng sự trung thành của khách hàng trong khi giám đốc cố gắng xây dựng sự trung thành của công ty.

Công việc quản trị

Những hoạt động của nhân viên chào hàng hướng đến một mục tiêu duy nhất có liên quan đến bán hàng. Nhân viên phải kiên nhẫn để đạt được mục tiêu và không bao giờ từ bỏ cố gắng bán hàng cho khách hàng. Đôi khi nhân viên chào hàng có thể dựa vào một số quy luật để đạt được các mục tiêu về doanh số.

Phạm vi mục tiêu và hoạt động của người giám đốc thì rộng hơn nhiều, bao gồm nhiều khu vực hoạt động và các vấn đề ở cấp độ công ty. Người giám đốc phải lo lắng về những gì là tốt nhất đối với công ty. Kết quả hoạt động của công ty năm nay cũng như năm tới là gì? Các giám đốc bán hàng phải biết nhận ra những nỗ lực đầu tư vào một con người hoặc một dự án là không mang lại kết quả xứng đáng. Sau cùng, vì giám đốc là một nhân viên trực tiếp của công ty nên anh ta cũng phải tôn trọng triệt để các quy định của công ty. Sự thăng tiến của một nhân viên lên chức vụ giám đốc bán hàng đòi hỏi sự thay đổi đáng kể trong công việc. Hơn nữa sự thăng tiến này thường đòi hỏi sự di chuyển về mặt địa lý có thể mang lại sự căng thẳng thêm về chuyên môn và về cá nhân. Sự thuyên chuyển thành công từ việc bán hàng sang việc quản trị thực sự đòi hỏi một thay đổi lớn trong vai trò và công việc đối với người giám đốc mới.

Cách thức chọn lựa nhân viên chào hàng để bổ nhiệm làm giám đốc bán hàng

Quá trình tuyển chọn giám đốc bán hàng có thể chia làm 3 giai đoạn: xác định những tiêu chuẩn tuyển chọn thích hợp, xác định các ứng viên có khả năng và so sánh họ với các tiêu chuẩn và cuối cùng là tham khảo ý kiến các nhân viên quản trị thường tham gia vào quá trình tuyển chọn.

Xác định những tiêu chuẩn chọn lựa

Một giám đốc bán hàng khu vực đầu tiên là một người kiểm soát. Vài phẩm chất tổng quát mà một người kiểm soát cần phải có: mong muốn trở thành một giám đốc, khả năng phân tích, khả năng giao tiếp và sự trung thực. Tuy rằng có rất ít nghiên cứu xác định những đặc điểm của những giám đốc bán hàng khu vực giỏi nhất, nhưng có thể sử dụng hai cách tiếp cận. Phương pháp thứ nhất nhấn mạnh vào việc nhận định những tính cách và thái độ ứng xử của người giám đốc lý tưởng trong khi cách thứ hai sử dụng một sự tiếp cận "tiểu sử" rộng rãi hơn.

Tính cách và thái độ ứng xử: Lý thuyết quản lý luôn cho rằng vì có sự khác nhau trong sự lãnh đạo đối với sự quản lý hiệu quả và không hiệu quả nên khả năng lãnh đạo được xem như một trong những tiêu chuẩn để chọn lựa giám đốc. Tuy nhiên, khác với đề nghị này, khoảng 200 nhân viên bán hàng cấp cao xếp loại theo tầm quan trọng 44 tiêu chuẩn bổ nhiệm đã sử dụng trong công ty họ để chọn lựa giám đốc bán hàng khu vực đã không xếp tính cách lãnh đạo truyền thống vào vị trí quan trọng thứ nhất hoặc thứ hai. Thay vào đó, họ chọn lựa kết quả hoạt động của một nhân viên chào hàng và các thái độ ứng xử khác như sự kiên trì, hoặc những tính cách cá nhân, ví dụ như sự sáng tạo. Bảng 3.1 cho thấy phải đến yếu tố thứ ba, những tính cách quản lý lý tưởng, thì các khía cạnh quản lý/ lãnh đạo mới được xem là quan trọng.

Việc áp dụng hai tiêu chuẩn đầu tiên trong chọn lựa một giám đốc sẽ tạo ra một sự lựa chọn tốt về mặt quản trị chỉ khi nào kết quả hoạt động của một nhân viên chào hàng có liên quan đáng kể đến kết quả hoạt động của người đó với tư cách là một giám đốc. Tuy nhiên, nếu thành công đặc biệt về mặt bán hàng của một nhân viên chào hàng lại không phải là một dự báo tốt về thành công trong việc quản trị thì việc sử dụng tiêu chuẩn lựa chọn có liên quan đến bán hàng sẽ gây trở ngại cho việc chọn lựa giám đốc giỏi nhất. Trong một nghiên cứu có liên quan, các nhà nghiên cứu này cũng thấy rằng hầu như không có sự khác biệt giữa các công ty nhỏ và công ty lớn khi họ sử dụng những tiêu chuẩn tuyển chọn này.

Sử dụng tiểu sử: Một số chuyên viên quản trị bán hàng cho rằng cách tốt nhất để chọn lựa một giám đốc bán hàng khu vực là tiến hành tiếp cận làm hai bước. Bước thứ nhất là xếp các nhân viên chào hàng vào một trong 4 nhóm tính cách cá nhân liệt kê trong bảng 3.2. Bước thứ hai là chọn lựa một giám đốc chỉ từ các nhân viên chào hàng trong nhóm 1-3. Họ cho rằng các nhân viên chào hàng nhóm 1 cần ít sự huấn luyện, những người thuộc nhóm 2 và 3 sẽ cần những chương trình huấn luyện dành cho cá nhân và rất đặc biệt và những người thuộc nhóm 4 rất ít khi được lựa chọn bổ nhiệm vào chức vụ quản trị.

yếu tố	Tên	Mô tả
1	Kết quả bán hàng	Doanh số, lãi ròng, phần trăm chỉ tiêu đạt được
2	Tính cách nhân viên chào hàng	Tính sáng tạo, khả năng suy xét, sự thuyết phục, kiên trì
3	Tính cách quản lý lý tưởng	Tính hợp nhất, sự phụ thuộc, trí thông minh
4	Tiểu sö	Tình trạng hôn nhân, vẻ bề ngoài, nghề nghiệp của cha, mẹ
5	Sức mạnh về tổ chức	Đã làm việc với một giám đốc thành công, thời gian làm việc, cố vấn nhiều kinh nghiệm
6	Định hướng về quản trị	Khả năng quản lý thời gian, thái độ đối với chính sách của công ty, sự mong muốn được thăng tiến

7	Giám đốc	Bằng cấp
8	những yếu tố khác	Đời sống gia đình, có ý thức về nghĩa vụ công dân, ý muốn thay đổi

Bảng 3.1. Bổ nhiệm vào chức vụ giám đốc bán hàng

Xác định các ứng viên

Những tiêu chuẩn thăng tiến chính thức của công ty nên được phổ biến rộng rãi chừng nào tốt chừng nấy trong đội ngũ chào hàng. Như thế khi có một vị trí trống thì các ứng viên dễ được xác định hơn. Tuy nhiên, nhiều công ty không có một chính sách tuyển chọn từ trong nội bộ và sẽ lựa chọn một giám đốc bán hàng khu vực từ ngoài công ty. Lý do thông thường được Ban lãnh đạo đưa ra khi làm như vậy là những nhân viên chào hàng hiện có không có đủ phẩm chất để trở thành giám đốc.

Những công ty lớn và công ty với nhiều loại sản phẩm có thể thiết lập và duy trì một tiến trình chính thức cho các nhân viên chào hàng để tuyển chọn và chuẩn bị cho chức vụ giám đốc. Ví dụ như một nghiên cứu cho thấy rằng các công ty lớn, hoạt động tốt thường hay tuyển chọn từ nội bộ trong khi các công ty có công nghệ kém hơn và những công ty có chính sách kém tiêu chuẩn hóa ít khi tuyển chọn nội bộ.

Tham khảo ý kiến những người tham gia

Người ta không biết gì về người thực sự quyết định bổ nhiệm giám đốc. Một số ý kiến giới hạn cho rằng những cấp lãnh đạo ra quyết định khi thu nhập thông tin và lời khuyên từ rất nhiều nguồn. Tuy quá trình và những người tham gia rất khác biệt tùy theo công ty nhưng sự nghiên cứu cho thấy rằng các nhà tâm lý học, các nhân viên tiếp thị và bán hàng khác cũng như lực lượng tổ chức nhân sự cũng tham dự lúc này hay lúc khác vào tiến trình chọn lựa.

Loại	Tính chất
1. Tư vấn	Có định hướng nghề nghiệp Có khiếu về lý thuyết Tự tin Suy nghĩ độc lập Nhận thức về hình ảnh và vai trò Kiên nhẫn Không hấp tấp Thích hoạt động theo nhóm

2. Quan hệ	Đạo đức nghề nghiệp tốt Độc lập Kiên nhẫn Tự lực Có tinh thần hợp tác Các giá trị bảo thủ Hệ thống giá trị nghiêm khắc và mạnh mẽ
3. Gần gũi	Ngoại hướng Lạc quan Rất có tính cạnh tranh Suy nghĩ tích cực Năng lực cao Đạo đức nghề nghiệp phát triển mạnh Tự tin Mang đến sự phấn khích khi được "khởi phát
4. Biểu lộ	ít thích thú về nghề nghiệp Thích kết bạn Hấp tấp Dễ mất hứng thú Năng lực cao Công việc có xu hướng xoay quanh cuộc sống gia đình hoặc các hoạt động bên ngoài khác

Bảng 3.2. Bốn loại nhân viên chào hàng cơ bản

Sự thăng tiến của nhân viên bán hàng

Đối với một nhân viên chào hàng được chọn vào chức vụ quản trị bán hàng, sự thăng tiến đầu tiên nói chung vào một trong ba chức vụ sau: Giám đốc bán hàng khu vực, trợ lý giám đốc bán hàng hoặc thành viên của bộ phận quản lý bán hàng.

Sự thăng tiến trực tiếp từ nhân viên chào hàng lên giám đốc bán hàng có thể gây sự căng thẳng đáng kể. Để giảm nhẹ sự căng thẳng này và tối đa hóa hiệu quả, một số công ty ban đầu bổ nhiệm người giám đốc mới phụ trách một khu vực nhỏ rồi sau đó chuyển sang một khu vực lớn hơn khi người đó biểu lộ sự thành công và khả năng có thể thăng tiến được.

Sự căng thẳng của thời kỳ chuyển tiếp có thể được giảm nhẹ bằng cách gửi người giám đốc mới đến tham gia các khóa huấn luyện để chuẩn bị cho sự thăng tiến này. Ví dụ, các công ty lớn

như Xerox, IBM và Procter & Gamble bổ nhiệm các nhân viên chào hàng vào vị trí trợ lý giám đốc. Georgia - Pacific có một chức vụ trợ lý giám đốc chi nhánh trong cơ cấu tổ chức. Chức vụ này xác định những nhân viên chào hàng có tiềm năng quản trị và phân công họ làm việc với những giám đốc giỏi nhất. ở Gillette một nhân viên có thể trải qua hai năm làm trợ lý giám đốc khu vực trước khi được bổ nhiệm làm giám đốc.

Được bổ sung bởi sự đào tạo chính thức, sự huấn luyện tại chỗ sẽ làm nhẹ bớt thời kỳ chuyển tiếp từ nhân viên trở thành giám đốc. Những công ty nhỏ thường không thể chịu đựng chi phí cho vị trí trợ lý giám đốc như vậy. Họ thường dựa vào sự huấn luyện tại chỗ với sự bổ túc của các chương trình huấn luyện trọn gói do các nhà chuyên môn huấn luyện ngoài công ty cung cấp.

Những công ty khác thích hợp bổ nhiệm nhân viên vào các vị trí quản lý như giám đốc huấn luyện bán hàng trước khi đưa họ vào chức vụ giám đốc. ở những nơi mà các hoạt động bán hàng và sự thành công trong bán hàng không thể cung cấp đủ những chuẩn bị cần thiết cho vị trí quản trị thì việc phân công vào các chức vụ quản lý có thể mang lại cho nhân viên đó cơ hội phát triển những kỹ năng cần thiết.

Tiền lương và những vấn đề khó khăn

Tiền lương dành cho nhân viên bán hàng và giám đốc bán hàng có xu hướng ngày càng tăng cao. Số liệu thống kê cho biết, mức tăng khoảng 12% lương cơ bản hàng năm và các khoản tiền thưởng và khuyến khích khác ngày càng tăng. Những con số về tiền lương không ảnh hưởng tới tiền thưởng và tiền hoa hồng. Tiền lương là con số trung bình được tính toán từ một loạt các công ty và các ngành khác nhau.

Sự thăng tiến vào chức vụ giám đốc bán hàng không phải là một câu chuyên thần tiên trong đó mọi người sống một cách hạnh phúc kể từ lúc đó. Các giám đốc bán hàng có thể phải trải qua sự căng thẳng liên quan đến công việc làm giảm đi sự hài lòng đối với công việc. Hơn nữa, người ta thấy rằng sự căng thẳng này cũng ảnh hưởng tiêu cực đến cấp trên của người giám đốc, các khách hàng và chính sách của công ty nói chung. Các giám đốc, cũng giống như nhân viên, thường phải chịu đựng những vấn đề liên quan đến công việc. Sự mơ hồ về vai trò dường như đặc biệt liên quan đến bản thân công việc, đến cấp trên, bạn đồng nghiệp và các chính sách của công ty. Tuy rằng sự căng thẳng về vai trò có thể được giảm bớt thông qua sự định nghĩa trách nhiệm công việc rõ ràng hơn trong cơ cấu tổ chức những các mức độ tự đánh giá cao hơn cũng có thể giảm bớt sự căng thẳng về vai trò và do đó gia tăng sự hài lòng đối với công việc.

Kết luận

Chọn lựa đúng nhân viên chào hàng vào vị trí giám đốc bán hàng khu vực sẽ không bao giờ là một tiến trình hoàn hảo. Trong một số công ty, những yêu cầu để trở thành một giám đốc bán hàng khu vực tốt thì khác với những yêu cầu đối với nhân viên chào hàng. Trước khi công ty hy vọng cải thiện được việc huấn luyện và tuyển chọn giám đốc bán hàng, các nhà lãnh đạo phải hiểu

được những sự khác nhau giữa các trách nhiệm và hoạt động cần thiết để trở thành một giám đốc bán hàng khu vực tốt và nhân viên chào hàng tốt.

3. Từ giám đốc bán hàng khu vực đến tổng giám đốc bán hàng

Con đường từ giám đốc bán hàng khu vực lên đến chức vụ tổng giám đốc bán hàng có thể đòi hỏi nhiều điểm dừng dọc đường. Những điểm dừng này đôi khi bao gồm những sự bổ nhiệm tách rời khỏi nhiệm vụ quản trị bán hàng trực tiếp. Hơn nữa, sẽ có nhiều người cạnh tranh chức vụ này và không phải tất cả đều từ nội bộ công ty! Đặc điểm và bản chất của nhiệm vụ tổng giám đốc bán hàng có gì khác? Bản chất và đặc điểm của sự huấn luyện và phát triển những giám đốc bán hàng khu vực là gì để họ có thể thực hiện nhiệm vụ của mình một cách có hiệu quả và chuẩn bị cho họ giữ những chức vụ cao hơn?

Những trách nhiệm và công việc cụ thể ở cấp quản trị bán hàng thay đổi tùy từng công ty. Thực tế cho thấy các công ty đang tìm kiếm những giám đốc bán hàng cao cấp có nhiều kinh nghiệm về quản trị bán hàng và mong muốn nhận lãnh trách nhiệm tạo ra lợi nhuận.

Khi một nhân viên chào hàng được bổ nhiệm từ chức vụ giám đốc bán hàng khu vực rồi lên tổng giám đốc thì các trách nhiệm và hoạt động dần dần chuyển từ chủ yếu liên quan đến sản phẩm sang liên quan đến nhân sự. Ví dụ, những người đàn ông và phụ nữ giữ các chức vụ quản trị bán hàng đều chỉ ra rằng hai trách nhiệm quan trọng nhất của họ điều liên quan đến nhân sự: hoạch định và tổ chức. Họ liệt kê những hoạt động quan trọng nhất như dự báo, phát triển chương trình và thiết lập các mục tiêu và chiến lược.

Sự thăng tiến từ chức vụ giám đốc bán hàng khu vực vào chức vụ lãnh đạo quản trị bán hàng đòi hỏi lựa chọn những người có thể đáp ứng và đạt được sự thành công khi chuyển tiếp sang vị trí lãnh đạo.

Một công ty có nên đặc biệt quan tâm đến các giám đốc bán hàng khu vực của mình và sự phát triển của họ không? Có những điều gì về giám đốc bán hàng khu vực được chú ý đặc biệt không? Câu trả lời cho cả hai câu hỏi này là "Có".

Có sự chú ý đặc biệt là do: Một là, rất nhiều nhân viên lãnh đạo đã được huấn luyện ban đầu thông qua việc bán hàng nên tương lai của một công ty tùy thuộc vào việc họ nhận được sự chuẩn bị đúng đắn. Hai là, các kết quả nghiên cứu cho thấy những nhân viên chào hàng được bổ nhiệm vào chức vụ giám đốc bán hàng khu vực thường sử dụng phong cách và kỹ năng của giám đốc cũ của mình. Do đó mỗi giám đốc bán hàng sẽ gây dấu ấn lên cấp dưới của mình phong cách quản trị tốt hoặc xấu. Điều này làm tăng tính quan trọng của việc phát triển kỹ lưỡng và tích cực cho các giám đốc bán hàng khu vực.

Một lý do phụ thêm của việc dành thời gian và nỗ lực cho việc chuẩn bị và huấn luyện giám đốc bán hàng khu vực là việc quản trị bán hàng tốt trong khu vực sẽ cải thiện một cách đáng kể và trực tiếp hiệu suất của đội ngũ chào hàng. Do vậy, việc quản trị bán hàng tốt trong khu vực có thể làm tăng kết quả bán hàng mà không làm tăng chi phí bán hàng và/ hoặc giảm các chi phí bán hàng. Lợi nhuận của công ty có thể gia tăng rõ rệt mà không cần phải gia tăng việc sử dụng các nguồn vốn.

Những người được thăng tiến từ chức vụ giám đốc bán hàng khu vực lên cấp cao hơn trước hết phải nắm vững công việc. Vì vậy chỉ là điều kiện cần mà chưa đủ cho việc thăng tiến nên họ cũng phải chứng tỏ khả năng thực hiện thành công các trách nhiệm ở mức độ cao hơn. Do đó nhiệm vụ đầu tiên của công ty là xác định những yếu tố nào tạo nên kết quả hoạt động ở cấp giám đốc bán hàng khu vực, làm thế nào đánh giá kết quả này một cách hợp lý và làm thế nào giúp đỡ một giám đốc bán hàng đạt tới những mức độ này. Nhiệm vụ thứ hai là mang đến cho các giám đốc bán hàng sự huấn luyện và kinh nghiệm thích hợp để phát triển kỹ năng của họ để có thể bổ nhiệm họ vào chức vụ cao hơn trong công ty.

Thế nào là một giám đốc bán hàng có hiệu quả?

Một công ty trước hết phải định nghĩa sự hoạt động có hiệu quả trên những khía cạnh liên quan đến quản trị bán hàng là gì, trước khi công ty xác định giám đốc bán hàng khu vực nào sẽ được bổ nhiệm vào chức vụ cao hơn. State Farm đã định nghĩa các tiêu chuẩn đánh giá rất rõ ràng:

Những giám đốc bán hàng của State Farm, làm việc thông qua một mạng lưới các đại lý của công ty, là những huấn luyện viên theo ý nghĩa khắt khe nhất của từ này. Tuy rằng họ thường xuất thân từ đội ngũ chào hàng nhưng giờ đây họ không còn bán hàng nữa. Donald W.Frischmann, Phó chủ tịch phụ trách các đại lý nói: "Chúng tôi đã tiến hành một số nghiên cứu về những gì các giám đốc đang làm và những gì chúng tôi muốn họ làm. Kết quả là chúng tôi đã xác định được năm tiêu chuẩn về hành động quản trị : (1) tuyển dụng, (2) huấn luyện, (3) các quan hệ nhân viên - giám đốc, (4) lãnh đạo việc bán hàng và (5) quản trị doanh nghiệp".

State Farm đã đạt được một số thành công trong việc sử dụng 5 tiêu chuẩn trên làm cơ sở đánh giá hiệu quả hoạt động của giám đốc bán hàng. Tuy nhiên, việc trả lời câu hỏi tổng quát hơn "Một giám đốc bán hàng hữu hiệu là gì?" đòi hỏi ban lãnh đạo phải xem xét vấn đề hiệu quả hoạt động - nó là gì và đo lường nó như thế nào ở cấp độ quản trị".

Một nghiên cứu về các giám đốc bán hàng đã yêu cầu họ tự đánh giá mình và sau đó so sánh những đặc điểm của các giám đốc tự đánh giá thấp với những người tự đánh giá cao. Nghiên cứu nhận thấy rằng những giám đốc tự đánh giá cao nhất có sự căng thẳng trong công việc thấp nhất, là những người ít phải điều hành các nhân viên chào hàng, là những người được định hướng, là những người sử dụng kinh nghiệm và khả năng của mình vào việc quản lý đội ngũ chào hàng.

Không may thay, gần như không có nghiên cứu nào đăng tải các kết quả về việc giám đốc đã và nên được công ty của họ đánh giá như thế nào.

Có thể sử dụng một số tiêu chuẩn cụ thể. Một giám đốc bán hàng khu vực hiệu quả không chỉ là một người đạt được những mục tiêu về lợi nhuận và doanh số bán. Với một số công ty, đặc biệt là những công ty nhỏ, việc đạt được mục tiêu doanh số bán và lợi nhuận có thể là tiêu chuẩn duy nhất vì sự tồn tại của công ty luôn phụ thuộc vào kết quả doanh số bán hàng năm của người giám đốc. Tuy nhiên, trong những công ty khác, hiệu quả hoạt động có thể được đánh giá trên những khía cạnh khác như quản lý khu vực, phát triển nhân sự, quản lý và lãnh đạo đội ngũ chào hàng

Bất kể tiêu chuẩn đánh giá nào được sử dụng, khi tầm quan trọng của nó đã được xác định thì bước tiếp theo là đồng ý việc dùng tiêu chuẩn đó để đánh giá kết quả hoạt động. Có ba khía cạnh xứng đáng được chú ý đặc biệt trong đánh giá hiệu quả của một giám đốc. Khía cạnh thứ nhất là doanh số bán và lợi nhuận. Thứ hai, là chất lượng của đội ngũ chào hàng do người giám đốc xây dựng nên. Cuối cùng là cách thức người giám đốc quản lý và lãnh đạo tốt đội ngũ chào hàng.

Doanh số và lợi nhuận

Kết quả doanh số và lợi nhuận trong một khu vực là tổng số doanh số và lợi nhuận của từng cá nhân nhân viên chào hàng và của giám đốc trong thời kỳ đánh giá.

Bất kỳ nhân viên chào hàng nào tìm kiếm sự thăng tiến vào chức vụ giám đốc bán hàng khu vực cũng phải nhận thức được rằng mình sẽ chịu trách nhiệm trước cấp cao hơn về doanh số bán hàng của nhân viên cấp dưới. Sau đó người giám đốc phải tính toán con số ở cấp khu vực tương tự như người nhân viên tính toán tại khu vực hoạt động của mình. Hiệu quả hoạt động của giám đốc bán hàng khu vực được so sánh với các chỉ tiêu mà công ty xác định trước cho khu vực đó cũng như so sánh với các khu vực khác.

Mọi giám đốc bán hàng khu vực đều mong trước hết được đánh giá hiệu quả của việc đạt chỉ tiêu bán hàng trong khu vực của họ. Điều này là dễ hiểu vì các giám đốc bán hàng là cấp quản lý đầu tiên chịu trách nhiệm trực tiếp về doanh số bán. Gần đây, với những công cụ phân tích và những cách thu thập dữ liệu phức tạp hơn, hiệu quả của các giám đốc bán hàng ngày càng được đánh giá dựa trên mối liên quan đến lợi nhuận và/ hoặc các tiêu chuẩn doanh thu trên vốn đầu tư.

Những tiêu chuẩn về số lượng có thể được sử dụng trong khi đánh giá. Sự đánh giá một giám đốc và sự thích hợp cho việc bổ nhiệm thường được định nghĩa qua việc trả lời những câu hỏi sau:

* Khu vực đó đạt được bao nhiêu phần trăm trên chỉ tiêu được giao cho từng sản phẩm?

* Bao nhiêu nhân viên chào hàng đạt chỉ tiêu?

* Chi phí tại khu vực đó thế nào?

* Người giám đốc đó vượt quá hay sử dụng ít ngân quỹ để đạt được các mục tiêu lợi nhuận và doanh số này?

* Lợi nhuận và tỷ lệ doanh thu trên vốn đầu tư tại khu vực như thế nào?

Xây dựng đội ngũ chào hàng

Một trong những trách nhiệm của người giám đốc bán hàng là phát triển một đội ngũ chào hàng trung bình và hoạt động có hiệu qủa. Một công ty mô tả trách nhiệm này bao gồm "Sự cải thiện chất lượng đội ngũ chào hàng thông qua việc tuyển dụng và phát triển đúng đắn và kết thúc khi cần thiết". Như vậy một giám đốc bán hàng cũng có thể được đánh giá dựa trên việc người đó đã tuyển dụng, lựa chọn và huấn luyện những người mới như thế nào. Những hoạt động tuyển dụng, lựa chọn và huấn luyện quan trọng đối với sự xây dựng và phát triển một đội ngũ chào hàng hữu hiệu được thảo luận trong các phần sau.

Những mục tiêu trong phần này cũng như những tiêu chuẩn sử dụng để xem xét hiệu quả có thể rất khó xác định rõ ràng. Khó khăn ấy có thể do các bộ phận khác trong công ty thường tham gia hỗ trợ tiến trình này làm cho khó có thể đánh giá trách nhiệm và bởi vì một số người được tuyển dụng không phát triển thành những giám đốc và nhân viên xuất sắc trong nhiều năm. Do vậy, đánh giá hiệu quả hoạt động theo tiêu chuẩn này do cấp trên của người giám đốc bán hàng đưa ra. Trong đại đa số trường hợp, sự đánh giá này được tiến hành bởi một người đã từng có kinh nghiệm thành công và thất bại trong vai trò giám đốc bán hàng khu vực. Ngay cả khi điều này có thể nhận thức và hiểu được thì việc xác định những tiêu chuẩn đánh giá cũng vẫn không dễ dàng. Danh sách dưới đây đề nghị một số tiêu chuẩn có thể được sử dụng:

* Số lượng nhân viên chào hàng được thăng tiến từ khu vực hoạt động của một giám đốc vào vị trí giám đốc bán hàng khu vực hoặc những chức vụ khác trong công ty: Điều này trông có vẻ tương đối đơn giản nhưng còn ảnh hưởng của những giám đốc hoặc chương trình huấn luyện trước đây của công ty thì sao? Hơn nữa, cần một thời gian dài để thấy được một nhân viên chào hàng được thăng tiến có thành công trong chức vụ mới hay không.

* Sự ít thay đổi nhân sự trong đội ngũ chào hàng: Sự ít xáo trộn về nhân sự có thể cho thấy sự quản trị tốt và các nhân viên chào hàng được hài lòng. Tuy nhiên, nó cũng có thể do hoạt động của bộ phận nhân sự, sự hỗ trợ của công ty và các lựa chọn của người nhân viên. Sự xáo trộn lớn về nhân sự cũng có thể không luôn luôn cho thấy sự quản lý kém cỏi. Nó có thể phản ảnh sự kém hài lòng đối với công ty hoặc do người giám đốc bán hàng khu vực quá thành công trong việc chuẩn bị cho các nhân viên của mình đến nỗi mà các công ty cạnh tranh đã tuyển dụng họ.

* Ban lãnh đạo không nhận được lời than phiền từ các nhân viên chào hàng: Người giám đốc được thừa nhận là điều hành đúng đắn nếu không có sự khiếu nại chính thức nào và trong một số trường hợp thì điều này là đúng. Một công ty có thể thiết lập những thủ tục khiếu nại tránh cho người giám đốc bán hàng khu vực một vấn đề khó khăn hoặc tiến hành những cuộc điều tra thường xuyên về mức độ hài lòng. Cách tiếp cận ít gây phiền hà nhất là tiến hành tìm hiểu về sự xáo trộn nhân sự khi có bất kỳ dấu hiệu nào cho thấy người giám đốc đang có vấn đề khó khăn.

Lãnh đạo và quản lý đội ngũ chào hàng

Khả năng giao tiếp và lãnh đạo đội ngũ chào hàng của một giám đốc bán hàng khu vực là một dấu hiệu về kết quả hoạt động trong tương lai ở mức độ cao hơn trong công ty. Một số tiêu chuẩn hữu ích cho việc đánh giá giám đốc về mặt này bao gồm:

* Mức độ tận tâm của nhân viên chào hàng đối với công ty và giám đốc: Họ có muốn nghe theo giám đốc hay không? Họ có đang tuân theo chiến lược của công ty và đạt được các mục tiêu hay không?

* Mức độ hiệu quả của nhân viên chào hàng: Những gì chứng tỏ các nhân viên hiểu các mục tiêu của công ty? Họ có cống hiến một cách cần thiết để đạt được các mục tiêu đó không?

* Mức độ hài lòng của khách hàng đối với nhân viên chào hàng trong khu vực của giám đốc: Nếu tinh thần trách nhiệm của nhân viên chào hàng là cao và họ đang nỗ lực hết sức mình thì sự phụ trách khách hàng và sự hài lòng của khách hàng phải phản ánh điều này.

Ở mức độ rộng hơn, các kỹ năng lãnh đạo và quản lý sẽ được phản ánh trong hiệu qủa hoạt động của người giám đốc bán hàng khu vực trong việc quản lý hàng ngày tại khu vực hoạt động. Việc ứng dụng một cách hữu hiệu những kỹ năng lãnh đạo và giao tiếp tốt thường tạo ra hiệu quả hoạt động cao hơn cho các giám đốc trong các hoạt động hàng ngày của họ. Sau cùng, điều này dẫn đến những kết quả cao hơn trong việc đạt được những mục tiêu của khu vực. Một số ví dụ về các tiêu chuẩn này bao gồm chất lượng và sự nhất quán trong các hoạt động quản trị như sau:

* Xem xét sự tăng thù lao hợp lý, thận trọng và liên quan đến kết quả hoạt động của nhân viên chào hàng.

* Làm việc với những nhân viên có vấn đề khó khăn và chuyển biến họ thành những thành viên có hiệu suất cao của đội ngũ chào hàng.

* Xử lý những trường hợp cho thôi việc của nhân viên một cách công bằng và hợp lý nhất có thể được.

* Quản lý các mối quan hệ với khách hàng. Các khách hàng trong khu vực có hài lòng không? Những vấn đề khó khăn của họ có được giải quyết một cách dễ dàng và nhanh chóng không?

* Duy trì sự trung thực và tận tâm của nhân viên chào hàng.

Để đánh giá hiệu quả của giám đốc bán hàng khu vực, một số công ty yêu cầu các nhân viên chào hàng và các giám đốc đồng nghiệp đánh giá. Genera Electric sử dụng bộ phận huấn luyện của mình để thu thập thông tin về hiệu quả hoạt động của giám đốc bán hàng trong nhiều lĩnh vực. Sau đó những kết quả này được so sánh với các giám đốc khác đã từng tham gia chung một lớp huấn luyện và với những dữ liệu về kết quả hoạt động của các giám đốc những năm trước. Mỗi giám đốc sẽ nhận được những lời khuyên về các vấn đề thông qua bộ phận huấn luyện. Kế hoạch hoạt động cá nhân này được xem như là một sự phát triển thêm vì nó không nằm trong chương trình đánh giá chính thức.

Sự cân bằng những tiêu chuẩn tuyển dụng

Các nhà lãnh đạo không thể mong đợi mọi giám đốc bán hàng đều phải biểu lộ các kỹ năng phân tích và giao tiếp đều xuất sắc. Một giám đốc thành công sẽ đạt được một mức độ năng lực tối thiểu cho từng kỹ năng đặc biệt là về kỹ năng giao tiếp. Thấp hơn mức độ tối thiểu này thì những tính cách cá nhân của người giám đốc này sẽ làm cho anh ta không thể thành thạo một hoặc nhiều kỹ năng khác. Điều này đặc biệt đúng trong một số kỹ năng phân tích mà ở mức độ quản trị cao hơn, có thể giao cho các chuyên viên đảm trách.

Đào tạo và huấn luyện giám đốc bán hàng

Một công ty huấn luyện cho các giám đốc bán hàng của mình để làm cho họ trở nên có hiệu quả hơn trong công việc. Ví dụ, các giám đốc bán hàng được huấn luyện các kỹ thuật xác định mục tiêu được cả cấp trên và nhân viên cấp dưới đánh giá lại hiệu quả hơn những giám đốc không được huấn luyện.

Cả các công ty nhỏ và lớn đều sử dụng phối hợp các chương trình huấn luyện bên trong và bên ngoài để huấn luyện giám đốc bán hàng. Những công ty như IBM hỗ trợ cho các chương trình huấn luyện quản trị được tiến hành trong nội bộ. Tuy nhiên, nhiều công ty không có khả năng chịu chi phí nhân sự để duy trì những chương trình huấn luyện nội bộ một cách có hiệu quả. Những công ty khác sử dụng những khuyến khích tài chính và cho phép bởi thời gian làm việc, để khuyến khích các giám đốc của mình tham gia vào những chương trình phát triển chuyên môn, ví dụ như Trường quản trị bán hàng do Hiệp hội Marketing của Mỹ tổ chức. Những khả năng lựa chọn chương trình huấn luyện khác bao gồm việc sử dụng những chuyên viên từ ngoài công ty cho

những chương trình riêng biệt, huấn luyện tại chỗ và phát triển những chương trình trợ lý giám đốc.

4. Những vấn đề đạo đức

Không phải mọi quyết định mà người giám đốc đưa ra đều liên quan đến vấn đề đạo đức. Tuy nhiên, vị trí giám đốc bán hàng đã đặt người đó vào "vị trí trung gian" đến nỗi mà giờ đây công luận ngày càng quan tâm nhiều hơn đến vấn đề đạo đức trong giới thương mại và chính trị. Giám đốc bán hàng chịu trách nhiệm đối với 3 nhóm khác biệt nhưng lệ thuộc vào nhau: công ty nói chung và ban lãnh đạo cấp trên nói riêng, các nhân viên chào hàng trong khu vực của mình, các đối thủ và khách hàng.

Trong tất cả các mối quan hệ này, người giám đốc phải quân bình hành động của họ với tiêu chuẩn đạo đức của riêng mình cũng như là những tiêu chuẩn của công ty, của ngành và của xã hội nói chung. Những quyết định dễ dàng xảy đến khi đúng và sai rõ ràng và cách giải quyết là tương xứng. Tuy nhiên, người giám đốc thường buộc phải lựa chọn những khả năng mà trong đó đúng và sai được xác định rõ ràng. Khó khăn hơn nữa là tình huống mà trong đó giải pháp có thể có vấn đề về mặt đạo đức lại là giải pháp mang lại lợi ích tức thời về kinh tế và chuyên môn. Trong trường hợp này, người giám đốc phải xem xét những giá trị cá nhân và các hậu quả lâu dài.

Công ty và giám đốc bán hàng

Một số vấn đề đạo đức có thể nảy sinh giữa giám đốc bán hàng và công ty. Ví dụ, giả sử như bạn, với tư cách là giám đốc bán hàng có một chỉ tiêu do công ty đặt ra cho khu vực của bạn mà bạn biết rằng không thể nào được vì nghi ngờ là đối thủ cạnh tranh đã "mua chuộc" bằng những món quà đặc biệt. Đạt được chỉ tiêu là một cơ sở để đánh giá kết quả hoạt động vào cuối năm nhưng công ty của bạn có một chính sách cấm triệt để việc tặng quà cho khách hàng. Cấp trên của bạn nói "Hãy đạt được chỉ tiêu hoặc rời khỏi nơi này!". Là một giám đốc bán hàng, bạn bị kẹt trong một tình trạng khó khăn. Bạn sẽ làm gì?

Trong một tình huống khác, giả sử người giám đốc bán hàng chấp thuận các báo cáo về chi phí. Nhân viên chào hàng có những chi phí tiêu chuẩn hợp lý nhưng phòng kế toán theo thông lệ không đồng ý. Nhiệt tình của đội ngũ chào hàng giảm sút và một số người đã bắt đầu tăng các khoản chi phí khác để bù đắp sự chênh lệch. Người giám đốc có nên bỏ qua những báo cáo ngụy tạo này hay trình chúng cho cấp trên. Có giải pháp thứ ba nào không?

Giám đốc bán hàng và đội ngũ chào hàng

Nhiều tình huống liên quan đến giám đốc bán hàng và đội ngũ chào hàng cũng có thể xảy ra. Ví dụ, giả sử như một nhân viên chào hàng được giao toàn bộ trách nhiệm trong một khu vực và

qua sự làm việc siêng năng, đã xây dựng được doanh số bán và lợi nhuận cho công ty đồng thời hưởng hoa hồng cao cho bản thân. Bây giờ công ty bắt đầu nghi ngờ rằng có những khả năng bán hàng tiềm tàng chưa được thực hiện tại khu vực này. Công ty có nên chia nhỏ vùng làm giảm thu nhập của nhân viên chào hàng nhưng lại làm tăng doanh số của công ty hay không? Công ty bị giằng xé giữa lòng trung thành đối với nhân viên và trách nhiệm đối với các cổ đông. Còn có những ai khác có thể bị ảnh hưởng hay không?

Một trường hợp cũng khá phổ biến khác có thể được trình bày như sau: Vince là một nhân viên chào hàng xuất sắc và mong muốn chức vụ giám đốc bán hàng. Sự nhất trí cao giữa các cấp trên của anh là anh không có khả năng giữ chức vụ này một cách thành công. Bây giờ nếu họ cho anh ta biết, họ sẽ mất đi nhân viên chào hàng giỏi nhất. Nếu họ trì hoãn thì họ có thể có thêm hai năm hoạt động của anh ta. Trách nhiệm của người giám đốc là gì?

Đối thủ cạnh tranh và khách hàng

Những ví dụ trên liên quan đến những tình huống xảy ra trong nội bộ công ty. Nếu vấn đề xảy ra thì nó có thể được xử lý một cách lặng lẽ như một vấn đề nội bộ. Trong những tình huống liên quan đến đối thủ cạnh tranh và khách hàng thì đạo đức có thể nằm ở ranh giới với luật pháp.

Theo đạo luật Robinson - Patman và các quyết định pháp lý tiếp theo thì rõ ràng là một công ty phải định giá sản phẩm của mình và phải phân phối một cách đồng đều chi phí quảng cáo giữa những đại lý phân phối cùng loại. Có nghĩa là yêu cầu phân phối đồng đều này áp dụng trong các nỗ lực hỗ trợ bán hàng dành cho các nhà phân phối. Ví dụ, giả sử như một đại lý phân phối lớn yêu cầu đội ngũ chào hàng của công ty hỗ trợ thêm đội ngũ chào hàng của đại lý trong việc viếng thăm khách hàng. Dành thêm thời gian cho đại lý này có nghĩa là các nhân viên chào hàng không thể sử dụng thời gian cho những đại lý nhỏ hơn cũng có yêu cầu tương tự. Các nhân viên và đại lý hiện đang cần một quyết định! Ngoài những vấn đề pháp ý thì tình huống này có bao gồm vấn đề đạo đức nào không? Vấn đề thực tiễn?

Tóm lại, Các giám đốc bán hàng trước hết là sự liên kết chủ yếu của quản trị đối với thị trường và là một nguồn tài năng lãnh đạo. Với những khả năng này, giám đốc là đầu mối liên kết một số lượng đáng kể các quan hệ bên trong và bên ngoài của hàng loạt hoạt động.

Giám đốc bán hàng phần lớn đều xuất hiện từ đội ngũ các nhân viên chào hàng. Chương này đề nghị một tiến trình lựa chọn một giám đốc. Sự chuyển tiếp từ nhân viên chào hàng trở thành giám đốc có thể là một quá trình khó khăn cả về mặt hoạt động và về tầm nhìn. Những kỹ năng cần thiết của một giám đốc bán hàng khu vực có hiệu quả được mô tả một cách rộng rãi trong việc xây dựng và lãnh đạo một đội ngũ chào hàng thành công. Giám đốc bán hàng thành công có thể mong đợi được xem xét một cách nghiêm túc để thăng tiến lên chức vụ quản trị trung - cao cấp hoặc

những trách nhiệm tiếp thị khác. Một số sự huấn luyện dành cho các giám đốc cũng như các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả hoạt động được mô tả. Sau cùng, chương này cũng trình bày vài tình trạng khó xử về đạo đức quan trọng mà các giám đốc phải đương đầu.

Bài tập tình huống: Michael Herschel

Tom Reichleiter thường khoe khoang tại cuộc họp của giám đốc bán hàng khu vực rằng "Mike Herschel là nhân viên chào hàng giỏi nhất từ trước đến nay của Union Office Supplier. Anh ta không luôn luôn đứng đầu khu vực Trung Bắc nhưng từ năm đầu làm việc đến nay anh ta luôn ở trong nhóm 3 người đứng đầu. Anh ta biết rõ khu vực Milwaukee và các khách hàng thích và tin tưởng anh!".

Những câu nói này giờ đây ám ảnh Tom khi anh lái xe đến Sheboygan, Wisconsin để nộp tiền bảo lãnh cho Mike được tại ngoại lần thứ hai. Mike đã đến một quán rượu trưa hôm qua, uống quá nhiều và bị bắt. Tình huống này tương tự như tháng trước, khi Tom được gọi đến Racine, Winconsin để bảo lãnh cho Mike ra khỏi nhà tù lần đầu tiên. Tôi biết rằng Mike không bao giờ lái xe sau khi uống rượu, nhưng anh không chắc chắn về điều đó và anh lấy làm lo lắng.

Tất cả những vấn đề của Mike dường như bắt đầu cách đây sáu tháng khi cuộc hôn nhân đã kéo dài 10 năm của anh ta tan vỡ và dẫn đến một cuộc ly dị ồn ào. Cho tới lúc đó, Mike chưa bao giờ uống rượu quá nhiều. Kể từ đó, doanh số bán của Mike sụt giảm một cách đáng kể và khách hàng gọi điện cho Tom để phàn nàn rằng trong nhiều tuần lễ họ không gặp Mike. Họ nói rằng khi anh ta đến để viết đơn đặt hàng thì hàng luôn đến trễ và sai loại cũng như sai kích thước. Một khách hàng tốt đã nói "Tôi thông cảm với những vấn đề của Mike nhưng tôi cũng còn có công việc kinh doanh của mình. Tôi thích Mike và Union là một nhà cung cấp tốt. Tuy nhiên nếu Union không thể cung cấp hàng cho tôi đúng hẹn và đúng kích thước thì tôi sẽ phải tìm một nguồn cung cấp khác".

Tom không biết chắc phải làm gì. Union không có một tổ chức cố vấn nội bộ và Mike đã từ chối nhờ đến cố vấn chuyên môn cả khi Union đồng ý chịu nửa phí tổn. Nếu sa thải Mike thì không công bằng lắm vì hầu như một tay anh ta đã phát triển khu vực hoạt động Milwaukee. Nhưng vì ở khu vực của Mike sự cạnh tranh rất nặng nề và nó chiếm đến 25% doanh số bán trong quận nên không thể bỏ qua vấn đề này ngay cả thêm một tuần nữa! Ngoài ra, nếu Mike gây ra tai nạn thì công ty cũng liên đới chịu trách nhiệm.

Cấp trên của Tom nói rằng Mike có thể bị sa thải, hoặc cho thêm cơ hội tại Milwaukee hoặc được thuyên chuyển đến khu vực phía đông bắc Winconsin và nói rằng đây là dự định duy nhất của công ty. Tom tự hỏi mình phải làm gì.

Câu hỏi

1. Nên làm gì với Mike Herschel ? Tại sao?
2. Bạn có làm như vậy không khi Mike chỉ là một nhân viên chào hàng trung bình hoặc kém trung bình?
3. Bạn đánh giá những hoạt động quản lý của Tom Reishleiter ở đây như thế nào?

Kỹ năng chăm sóc khách hàng trước bán hàng

Bán hàng cũng giống như chơi bóng chày. Nếu muốn chiến thắng, bạn phải hoàn thành mọi công đoạn. Thăm dò và lôi kéo khách hàng chỉ là sự khởi đầu cho quá trình nhưng bạn phải có những bước chăm sóc khách hàng theo cách truyền thống để hoàn thành quá trình bán hàng

Những người bán hàng thường không muốn chăm sóc khách hàng, bởi vì đó không phải là một công việc thú vị. Việc nhấc điện thoại lên vào gọi cho một người mà bạn chưa từng gặp mặt dường như là một việc làm táo bạo. Bên cạnh đó, việc chăm sóc những khách hàng này, những người mà bạn đã trò chuyện qua điện thoại nhưng họ chưa mua hàng của bạn hoặc đã rất lâu rồi họ không mua, sẽ khiến cho cuộc trò chuyện khó diễn ra trôi chảy. Tuy nhiên, chúng ta vẫn phải tỏ ra kiên nhẫn. Những cơ may ẩn chứa trong việc theo đuổi và chăm sóc khách hàng.

Tất cả mọi người đã từng nghe nói về tầm quan trọng của ấn tượng lần đầu gặp gỡ. Nhưng không ai có thể xem nhẹ lần gặp gỡ thứ 2, thứ 5 và thậm chí là 25. Đó chính là thời điểm mối quan hệ giữa bạn và khách hàng dần đâm hoa kết trái. Danh tiếng có được sau khi bạn thực hiện đúng các cam kết sẽ khiến cho doanh số bán hàng của bạn tăng lên. Hãy nhìn vào một số ý tưởng về việc chăm sóc khách hàng trước bán hàng mà các chuyên gia đã đúc kết thông qua chu kỳ của quá trình bán hàng.

Hãy lắng nghe một người bán hàng chuyên nghiệp "Xin chào, tên tôi là....Tại mỗi nơi tôi có mặt, mục tiêu của tôi là gặp gỡ ít nhất 10 người mới. Trong vòng 24 giờ, tôi sẽ gửi tới người mới quen biết một thư điện tử hay một tấm thiệp nói rằng tôi đã rất thích cuộc nói chuyện giữa 2 bên và thông qua 1 hoặc 2 câu ngắn gọn nhắc họ nhớ đến những gì tôi có thể làm cho khách hàng của tôi. Tôi cũng có thể yêu cầu họ chỉ dẫn tôi đến một người nào đó có thể giúp cho doanh số bán hàng của tôi tăng lên. Trong số 10 người này, tôi thường chọn chỉ 1 hoặc 2 người để đích thân gặp gỡ. Cuộc gặp thường diễn trong một giờ đồng hồ và thông qua đó tôi sẽ giới thiệu về dịch vụ tôi đang cung cấp hoặc trao đổi về việc giới thiệu tới người khác tại một quán cà phê nào đó".

Một điều cơ bản cần ghi nhớ sau một ngày gọi điện hoặc gõ cửa để thiết lập mối quan hệ mới là phải tiếp tục chăm sóc mối quan hệ này. Hãy gửi một bức thư ngắn hoặc một email tới mỗi người bạn đã trò chuyện để khẳng định, trong thời gian tới bạn sẽ tiếp tục gặp gỡ và trò chuyện với họ. Đừng bao giờ quên nhắc đến những chủ đề đáng quan tâm hoặc những số điện thoại hữu ích mà bạn đã hứa sẽ cung cấp. Tốt nhất là không cung cấp toàn bộ thông tin mà phía bên kia đang tìm kiếm trong cuộc gặp đầu tiên. Bạn hãy ra về với lời hứa rằng, vấn đề này bạn sẽ giải quyết sớm. Như vậy, không những bạn có cơ hội gặp lại họ lần sau mà còn tạo cho phía bên kia cảm giác tin cậy khi bạn thực hiện đúng những lời hứa của mình.

Cách dễ dàng nhất để đảm bảo bạn không quên bất cứ một người nào là thiết lập một danh sách những người bạn đã gặp gỡ và ghi vào cạnh đó một vài dòng chú ý. Từ đó, sau mỗi lần bán hàng xong, bạn nên viết những điều cần lưu ý về việc chăm sóc khách hàng trước khi kết thúc một ngày làm việc.

Cho dù bạn gặp gỡ những khách hàng mới như thế nào thì cách tuyệt vời để tạo lập và thể hiện sự tin tưởng đối với khách hàng là lên một kế hoạch tiếp cận khách hàng và sau đó thực hiện đúng những gì đã ghi trong kế hoạch - thậm chí chỉ là một cuộc gọi lại cho khách hàng sau một khoảng thời gian nào đó. Bạn hãy nói một điều gì đó như Ông X, chúng ta đã trao đổi với nhau vào ngày 8/3 và ông đã yêu cầu tôi hãy liên lạc lại với ông trong 1 tháng. Vâng, hôm nay là 8/4 vì vậy tôi đã có mặt ở đây . Nếu người đó nhận ra rằng, họ có thể tin cậy vào bạn trong

những vấn đề nhỏ thì họ biết, họ cũng có thể đặt niềm tin vào bạn trong những vấn đề lớn. Hiếm có người nào trao những hợp đồng quan trọng cho một người bán hàng mà họ không thể tin tưởng trong những vấn đề nhỏ.

Một người bán hàng khác cho biết "Lòng tin cần luôn được đặt lên hàng đầu. Một lần, tôi đã gặp một người và người đó đã hỏi tôi có thể đào tạo về bán hàng cho một khán giả đặc biệt không. Không suy nghĩ, tôi đã thốt lên "Chắn chắn được". Tuy nhiên về sau, khi suy nghĩ kỹ tôi thấy rằng tôi không thể tập trung cho công việc này được. Mặc dù tôi có thể dễ dàng để đề nghị này trôi qua nhưng tôi vẫn phải giải thích kỹ lưỡng với khách hàng vì sao tôi khước từ lời mời này. Tôi đã làm như vậy chủ yếu bởi vì tôi không muốn bất cứ ai nghĩ hoặc nói với người khác rằng tôi đã không chăm sóc khách hàng cẩn thận".

Sau khi bạn đã thuyết phục được khách hàng bằng sự ra mắt đầy ấn tượng (và có thể là một sự thể hiện đầy xuất sắc), bạn hãy chuẩn bị cho những lần tiếp theo. Hãy chuẩn bị sẵn câu trả lời cho tất cả các câu hỏi mà bạn đã không thể thực hiện trong cuộc gặp gỡ đầu tiên, cung cấp thêm những thông tin mà các khách hàng của bạn muốn, và tận dụng bất cứ thời gian rảnh rỗi nào. Nếu có thể, bạn cố gắng tiến gần hơn mục tiêu trong quá trình gặp gỡ. Nếu các khách hàng tương lai của bạn không đưa ra những câu khẳng định có , thì ít ra bạn cũng phải có được danh sách của các mặt hàng sẽ mang lại cho bạn câu trả lời có một khi các khách hàng được thoả mãn. Đừng trì hoãn quá trình theo đuổi của bạn. Nên nhớ rằng, những gì bạn đang làm, đó là: bán hàng.

Có cần chăm sóc khách hàng sau khi hợp đồng được ký kết ?

Ký kết hợp đồng ư ? Bất cứ ai cũng nghĩ rằng điều đó quá dễ. Nhưng ngay cả sau khi việc bán hàng đã được thực hiện, vẫn cần tới rất nhiều dịch vụ chăm sóc khách hàng - từ việc có được một chữ ký hợp pháp cho tới việc tổ chức giao hàng và lựa chọn hình thức thanh toán. Bất cứ một người bán hàng có kinh nghiệm nào cũng có thể kể cho bạn hàng tá chuyện về các hợp đồng bị đổ vỡ chủ yếu vào thời điểm cuối cùng do 2 bên không chú ý tới một vài chi tiết. Thời điểm tốt nhất để bạn cho khách hàng thấy sự cẩn thận và đáng tin cậy của mình không phải là giai đoạn đầu của mỗi quan hệ, mà nó xuyên suốt toàn bộ quá trình bán hàng - và đặc biệt là trong giai đoạn cuối.

Chăm sóc khách hàng trước bán không chỉ là khâu cuối cùng của quá trình - nó thúc đẩy cả quá trình bán hàng và thúc đẩy các mối quan hệ. Đôi khi khách hàng tỏ ra do dự và chần chừ thì sự kiên trì và nhẫn nại của bạn sẽ khiến họ phải mở hầu bao. Nói tóm lại, cho dù khách mua hàng của bạn ngay từ lần gặp gỡ đầu tiên hay sau khi bạn đã gặp gỡ nhiều lần thì việc chăm sóc khách hàng trước bán hàng luôn có ý nghĩa lớn lao và mang lại nhiều lợi ích.

KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO TRONG QUẢN TRỊ BÁN HÀNG

Chương này bắt đầu bằng giải thích một số khái niệm cơ sở về sự lãnh đạo. Các khái niệm lãnh đạo cơ sở được sử dụng để phát triển và mô tả mô hình lãnh đạo đối với nhà quản trị bán hàng. Tổ chức mô hình này được giải thích thông qua việc xem xét các hành vi nhất định đưa đến lãnh đạo quản trị bán hàng có hiệu quả cao hơn. Sự giao dịch là yếu tố chủ đạo trong hoạt động lãnh đạo thực tế. Các công cụ quan trọng khác của giao dịch quản trị bán hàng làm cho quá trình lãnh đạo được thuận tiện cũng sẽ được xem xét. Cuối cùng, bảy hướng dẫn chủ đạo để lãnh đạo kinh doanh có hiệu quả được bàn thảo trong mỗi hoạt động bán hàng của nhà quản trị bán hàng.

1. Lãnh đạo là gì?

Giám đốc bán hàng là một nhà lãnh đạo bởi họ được bổ nhiệm vào cương vị mà ở đó họ chịu trách nhiệm về một nhóm - lực lượng bán hàng ở một khu vực. Cương vị giám đốc bán hàng được tổ chức phong cho. Giám đốc bán hàng trở thành người lãnh đạo, nhưng tuy thế chỉ lãnh đạo lực lượng bán hàng.

Một trong những mục tiêu mà người giám đốc bán hàng muốn tiến lên là phải phát triển kỹ năng cá nhân nhất định của người lãnh đạo có hiệu quả. Để đạt được các kỹ năng lãnh đạo đó, người giám đốc bán hàng cần hiểu một mực thước nhất định của lãnh đạo, các khác biệt tương thích giữa người điều hành và người lãnh đạo, và phải biết tại sao người lãnh đạo có hiệu quả lại quan trọng.

Khái niệm mực thước của người lãnh đạo

Vì không có nhà lãnh đạo thiếu môn đệ, một danh sách môn đệ nào đó và định nghĩa nhà lãnh đạo và sự lãnh đạo cần phải bao gồm mối quan hệ giữa người lãnh đạo và môn đệ, và cần xem xét mối quan hệ đó được nuôi dưỡng thế nào. Sự lãnh đạo được định nghĩa một cách tương đối như khả năng gây ảnh hưởng thông qua giao tiếp với hành động của người khác, một cá thể hay một nhóm, để đạt được một giá trị, ý nghĩa và mục tiêu tiên định trước. Trong mỗi mức độ thực tế, Harry S. Truman, tổng thống thứ 33 của Hoa Kỳ, định nghĩa sự lãnh đạo như "khả năng làm cho người khác làm cái mà họ không muốn làm và ngược lại". Cả hai định nghĩa xác nhận rằng lãnh đạo là sự đạt được mục tiêu bằng cách gây ảnh hưởng tới người khác làm việc theo mục tiêu đó một cách tự nguyện.

Cách hiểu đó về lãnh đạo cho thấy rằng rõ ràng giám đốc bán hàng không "ra lệnh" kích thích và hợp tác của đại diện. Hiếm khi giám đốc bán hàng đảm bảo chắc chắn cam kết và sự hợp tác của đại diện bán hàng như một phần của quá trình ảnh hưởng. ý niệm về sự hợp tác tự nguyện đó phân biệt lãnh đạo khác với quá trình gây ảnh hưởng khác có liên quan tới sử dụng các thẩm quyền công khai và sức mạnh thô thiển.

Nhà lãnh đạo và nhà quản trị

Nhà quản trị là người nắm giữ một vị trí cụ thể trong bộ máy tổ chức. Nhà quản trị được dự kiến để thực hiện các chức năng quản lý như lập kế hoạch, tổ chức, điều hành và kiểm soát. Sự khác biệt giữa nhà lãnh đạo và nhà quản trị thể hiện trong mô tả về sự lãnh đạo.

Lãnh đạo là một phần của quản trị nhưng không bao gồm tất cả quá trình quản trị. Lãnh đạo là khả năng thuyết phục người khác tìm ra các mục tiêu xác định một cách nhiệt tình. Nhân tố con người đã liên kết một nhóm người lại với nhau và kích thích họ vươn tới mục tiêu. Các hoạt động quản trị như lập kế hoạch, tổ chức và ra quyết định như các con kén ngủ im cho đến khi nhà lãnh đạo gây ra một lực kích thích vào mọi người và hướng dẫn họ vươn tới mục tiêu.

Sự khác biệt trong thái độ, mục tiêu và trong các mối quan hệ chung được mô tả ở bảng 4-1 chỉ nhằm mục đích minh họa. Trong thực tế, một người cụ thể thường có các đặc tính của cả nhà lãnh đạo và quản trị, cả hai đều cần thiết để đạt mục tiêu. Nhà quản trị không phải là nhà lãnh đạo nhận thấy khó mà ủng hộ các mục tiêu mới và phương tiện để thực hiện được chúng. Mặt khác, nhà lãnh đạo không phải là nhà quản trị không có khả năng lấp hố ngăn cách giữa mục tiêu đặt ra và các hoạt động thực hiện cần thiết để đạt các mục tiêu đó.

Nhà lãnh đạo, đối ngược với nhà quản trị, có khuynh hướng chủ động hơn, bị thu hút vào công việc và cá nhân hơn. Họ bị lôi cuốn bởi các ý tưởng và sẵn sàng đón nhận một số rủi ro. Họ tìm kiếm sự đổi mới và sẵn sàng chiến đấu vì nó. Ted Turner, chủ tịch đài phát thanh Turner và Herb Kelleher, chủ tịch hãng hàng không Southwest rõ ràng có các đặc tính đó.

Nhà quản trị bán hàng cố gắng được công nhận như nhà lãnh đạo sẽ nhận thấy các đặc tính đó khó có thể noi theo ngay lập tức. Tuy vậy, điều quan trọng, nhà quản trị nên cố gắng đạt được một vài đặc tính đó.

	Nhà quản trị	**Nhà lãnh đạo**
Mục tiêu	Chung Bị động/ Phản ứng lại Sự cần thiết được phát động	Cá nhân Tác động Tư tưởng cơ sở

		Trực tiếp
Mối liên hệ với người khác	Nhóm được định hướng Mức độ cảm xúc thấp Tính tình cảm thấp, vô tư Quá trình có định hướng	Tính cá thể Mức độ cảm xúc cao Tính tình cảm cao, bị lệ thuộc Quyết định có định hướng Tính cá nhân cao
Định hướng công việc	Chung linh hoạt thỏa hiệp Lựa chọn quyết định có giới hạn Đàm phán, thương thảo Thuận lợi, giảm bớt sự căngthẳng Sử dụng khen thưởng/ cưỡng chế Định hướng rủi ro thấp	Hình thành các tư tưởng mới và lựa chọn. ý tưởng được phát động Tạo ra các hình ảnh/ mục tiêu Rủi ro cao Ghét các chi tiết hành chính "vô vị"
ý thức riêng	Bảo thủ Cảm thấy hòa hợp với thế giới và tổ chức Phấn đấu duy trì sự cân bằng	Tìm kiếm sự đổi mới Cảm thấy tính riêng biệt trong xã hội. Đấu tranh và xung đột có định hướng.

Bảng 4-1: Các khác biệt giữa nhà quản trị và nhà lãnh đạo

Tầm quan trọng của lãnh đạo

- Nhà lãnh đạo hiệu quả có thể tạo ra sự khác biệt lớn đối với kết quả tốt hoặc xấu trong nhóm. Nhà quản trị bán hàng, bởi vậy nên biết quá trình lãnh đạo hoạt động như thế nào cũng như các giới hạn của nó.

- Đã có các nghiên cứu quan trọng về hành vi lãnh đạo kiểu mẫu. Mô hình lãnh đạo đó giả thiết rằng các hoạt động nhất định có thể nâng cao hiệu suất của nhà quản trị. Kỹ năng lãnh đạo của nhà quản trị bán hàng có thể được nâng lên nhờ hiểu biết các mô hình đó và ứng dụng chúng.

- Có các giới hạn trong khả năng áp dụng các nguyên tắc lãnh đạo của mỗi con người cụ thể. Cũng có các tình huống mà họ có thể không làm việc được. Các điều kiện đó được thảo luận để nhà quản trị bán hàng có thể nhận biết chúng và hành động một cách phù hợp.

- Tổ chức hiện đại không có cấu trúc cấp cao, đối tượng không được định trước một cách rõ ràng, trách nhiệm và quyền hạn không được xác định rõ như chúng xuất hiện. Sự mơ hồ và hiểu sai có thể tồn tại. Thêm nữa, các điều kiện địa phương đặc trưng của môi trường của người quản trị bán hàng có thể làm hình thành đòi hỏi đối với nhà quản trị phải có sáng tạo cao và hoạt động vượt quá những gì mà nhà quản trị có kinh nghiệm tại trụ sở quê nhà.

2. Mô hình lãnh đạo đối với quản trị bán hàng

Một trong những nghiên cứu nổi tiếng về lãnh đạo là nghiên cứu ngẫu nhiên đường mục tiêu, nhờ đó phát hiện thái độ của nhà lãnh đạo trong quan hệ với cấp dưới và các đặc trưng về môi trường bao quanh. Nghiên cứu đường mục tiêu của lãnh đạo hình như đặc biệt thích hợp với bản chất chung của môi trường quản trị bán hàng. Trong nghiên cứu về lãnh đạo, thái độ của nhà lãnh đạo gồm cả sự đáp ứng thỏa mãn và khuyến khích cấp dưới. Đặc biệt hơn, nhà lãnh đạo đầu tiên tạo ra sự phụ thuộc của các nhu cầu được đáp ứng thỏa mãn cho cấp dưới vào kết quả và sau đó hỗ trợ và chỉ dẫn các điều cần thiết để đạt kết quả.

Mô hình lãnh đạo của nhà quản trị bán hàng được mô tả ở hình 4.1 được thiết kế phù hợp với các khái niệm "đường mục tiêu" của thái độ lãnh đạo. Mô hình đó được kết cấu có tính năng động cao, không bị động. Các yếu tố của mô hình được xem xét có duy trì tính linh hoạt trong trí não.

Mối quan hệ giữa người quản trị bán hàng và đại diện bán hàng

Qua những chương trước, chúng ta đã chỉ rõ nhà quản trị bán hàng và đại diện bán hàng tác động qua lại nhau như thế nào. Vì như vậy, phạm vi của lãnh đạo của nhà quản trị có thể bị co lại hoặc mở rộng do tính chất của đại diện bán hàng. Đó là quan hệ nhân quả, quá trình mà ở đó thái độ lãnh đạo tạo ra các thái độ tiếp sau và thái độ tiếp sau tạo ra thái độ (hành vi) lãnh đạo. Mối phụ thuộc tương hỗ đó được mô tả trong hình 4.1 qua hai đường mũi tên qua lại giữa đại diện bán hàng và nhà quản trị.

Nhà quản trị bán hàng

Mỗi nhà quản trị bán hàng có sự thống nhất giữa cá tính và kinh nghiệm. Nhà lãnh đạo có hiệu quả hơn được xây dựng để trở thành người có ưu thế lớn và có trình độ về xã hội, năng lực căn bản và kỹ năng giao dịch cao. Kết quả, họ có xu hướng gây ảnh hưởng tốt hơn tới cấp dưới so với nhiều người cùng địa vị xã hội với họ. Thông minh, sự tin cậy và năng lực cũng là những khía cạnh quan trọng trong phẩm chất của nhà quản trị. Kinh nghiệm cũng quan trọng như vậy, nhà quản trị bán hàng nhiều kinh nghiệm hơn sẽ đạt kết quả cao hơn so với nhà quản trị ít kinh nghiệm.

Đại diện bán hàng

Đặc tính riêng của cấp dưới cũng gây ảnh hưởng nhất định tới thái độ lãnh đạo. Người đại diện bán hàng là sự kết hợp hài hòa giữa kinh nghiệm và năng lực, lại bị biến dạng do thói quen trong cá tính của họ.

Một đại diện có năng lực thực hiện cao không chấp nhận thái độ lãnh đạo coi thường trình độ của họ, đặc biệt đối với nhà quản trị ít kinh nghiệm. Các đại diện bán hàng thường tin rằng họ kiểm soát được công lao của họ có và thường nhận biết được hành vi cứng rắn của nhà lãnh đạo, như sự can thiệp xúc phạm họ một cách không cần thiết. Mặc dù họ có thể còn cần một số liên hệ giao tiếp của nhà quản trị, họ đáp lại một cách tốt nhất đối với hành vi lãnh đạo ít xúc phạm nhất.

Các hành vi lãnh đạo

Mô hình đường mục tiêu giới thiệu bốn loại hành vi lãnh đạo mà nhà quản trị bán hàng có thể làm theo dựa vào đặc tính của cấp dưới và các yếu tố môi trường: trực tiếp, hỗ trợ, thành tích có định hướng và cùng tham gia.

Lãnh đạo trực tiếp

Nhóm hành vi lãnh đạo này chú trọng vào các quy tắc, định chế và thái độ của đại diện bán hàng dự kiến. Các tiêu chuẩn kết quả được xác định rõ ràng. Cách tiếp cận này chứa đựng nhiều yếu tố của các nhiệm vụ có định hướng. Cách tiếp cận này cũng còn được gọi là sản xuất - định hướng, chuyên quyền, cơ cấu - khởi đầu. Dạng lãnh đạo này chú trọng duy nhất vào việc thực hiện các nhiệm vụ (mục tiêu) được ấn định. Nhà quản trị bán hàng định rõ một cách cụ thể công việc của mỗi đại diện bán hàng cũng như cách đại diện sẽ thực hiện mục tiêu như thế nào. Đại diện bán hàng nào đạt được mục tiêu, họ sẽ được nhận phần thưởng vật chất thích đáng.

Nhà quản trị bán hàng khu vực ủng hộ cách tiếp cận này sẽ độc quyền nói với mỗi đại diện bán hàng về mục tiêu bán hàng trên địa bàn họ chịu trách nhiệm về mỗi loại sản phẩm và khách hàng. Thêm nữa, nhà quản trị sẽ xác định chính xác, chiến lược và hành động mà đại diện bán hàng sẽ phải thực hiện để đạt mục tiêu đó. Đại diện bán hàng không mong đợi có được các gợi ý nhưng họ phải làm một cách chính xác những điều mà nhà quản trị đã bảo họ phải làm. Sự đền bù dưới hình thức tiền lương bổ sung hoặc hoa hồng sẽ coi như phần thưởng.

Phương pháp trực tiếp dường như cung cấp các lời huấn thị và cơ cấu cần thiết cho các đại diện bán hàng, các tình huống hầu như thích hợp để bán hàng thể hiện các yêu cầu của công ty và các công việc không rõ ràng. Tuy vậy, thái độ đó bị giảm nhẹ khi tình huống thuận lợi và do các cá tính của cấp dưới. Ví dụ, nếu tình huống bán hàng khó khăn và không thuận lợi, phong

cách lãnh đạo đó quan trọng hơn vì trong thời gian căng thẳng mọi người tin cậy một sự lãnh đạo thành thạo để xác định rõ mục tiêu. Mặt khác, nếu tình huống bán hàng thuận lợi, phong cách trực tiếp không thích hợp và có lẽ các đại diện bán hàng thành đạt sẽ không đồng tình với sự can thiệp của nhà quản trị vận hành trên địa bàn của họ. Các cá tính riêng có của cấp dưới cũng làm giảm bớt hoặc giới hạn cơ hội của nhà lãnh đạo khai thác mô hình lãnh đạo trực tiếp. Nghiên cứu cho thấy, những người có khả năng tự nhận thức cao hoặc những người tin rằng thái độ cư xử của họ kiểm tra được các loại khen thưởng của họ sẽ không tiếp nhận mô hình lãnh đạo trực tiếp. Bởi vậy, các nhà quản trị bán hàng của khu vực cố gắng chỉ dẫn cho các đại diện bán hàng tự tin, hầu như thành đạt rằng phải bán cái gì và làm như thế nào để đáp ứng được yêu cầu.

Lãnh đạo bằng cách hỗ trợ

Cách lãnh đạo này được gọi là dân chủ, tham gia góp ý, xem xét có định hướng và mối quan hệ có định hướng. Phong cách này chú trọng vào việc hợp tác có tổ chức và làm hài lòng cấp dưới và đội ngũ nhân viên. Mục tiêu đạt được vì mỗi người hăng hái bắt tay vào việc và giúp người khác hoàn tất công việc. Nhà quản trị bán hàng với định hướng này đầu tiên sẽ thu được chung sức làm việc, mối quan hệ cá nhân tốt và sự hài lòng của mọi người. Cơ cấu khen thưởng sẽ có giá trị làm hài lòng mọi người.

Nhìn chung, mô hình chú trọng nhiều hơn đến con người, thu hút cấp dưới vào quá trình ra quyết định và thực hiện nó có xu thế hiệu quả hơn so với mô hình chú trọng đến các nhiệm vụ đã định. Nghiên cứu các đại diện bán hàng cho thấy, sự xem xét của nhà quản trị bán hàng có liên quan tích cực tới một số mức độ động cơ và kết quả thực hiện của đại diện bán hàng. Mặc dù hấp dẫn, quan điểm lãnh đạo này không đảm bảo những điều cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ đối với hầu hết các tình huống tổ chức. Nhưng duy trì việc làm hài lòng đại diện bán hàng cũng bị chỉ trích vì nó đóng vai trò chính trong việc giảm sút doanh số hoạt động, điều đó có thể đòi hỏi một lực lượng bán hàng lớn tổ thất khoảng 250.000 USD mỗi năm.

Với mô hình này, thái độ của nhà lãnh đạo thiên về tình cảm và chứa đựng các khía cạnh về cách xây dựng mối quan hệ. Nhà lãnh đạo có liên quan tới các nhu cầu cá nhân của cấp dưới và nuôi dưỡng một mối quan hệ chung tốt với các thành viên. Khi nhiệm vụ được giao làm căng thẳng hoặc thất vọng cho cấp dưới, cách lãnh đạo này hầu như có hiệu quả tích cực. Ví dụ, từ chối mua hàng là một phần trong công việc mua hàng của đại diện bán hàng. Thậm chí với những nơi thành đạt, sự từ chối đó cũng gây ảnh hưởng tới người đại diện bán hàng tốt nhất. Đó là lúc nhà quản trị bán hàng khu vực biểu thị sự cảm thông và hỗ trợ cần thiết. Lúc đó quở trách hoặc là mắng hiếm khi có kết quả tốt.

Lãnh đạo theo thành tích có định hướng

Có nhiều khả năng, nhà quản trị bán hàng đưa các điểm về thành tích có định hướng đó vào các cuộc tiếp xúc với lực lượng bán hàng. Nhà quản trị đưa ra các mục tiêu cao, hoàn thiện kết quả thực hiện của nhóm và thiết lập một hy vọng lớn của đại diện bán hàng vào khả năng có thể đáp ứng mục tiêu của họ. Phương pháp này có thể bao gồm một số yếu tố của thái độ lãnh đạo định hướng theo nhiệm vụ và hy vọng của lãnh đạo vào việc cấp dưới hoàn thành các nhiệm vụ. Nhà quản trị bán hàng khu vực đề ra các mục tiêu và thảo luận với đại diện bán hàng một cách cụ thể để thuyết phục họ tin rằng họ có thể đạt được các mục tiêu là nhà quản trị dân chủ hóa quá trình lãnh đạo theo thành tích có định hướng.

Lãnh đạo có tham dự

Nhà quản trị bán hàng có thể tìm thấy số liệu và lời khuyên của cấp dưới trong một số quyết định. Cơ sở chính của sự lãnh đạo có tham dự ở chỗ, khi mọi người tham gia vào quá trình ra quyết định, họ bị thu hút và liên đới nhiều hơn tới quyết định. Khi quyết định có tính tập thể, sức ép phải thực hiện quyết định phát sinh không chỉ đối với lãnh đạo mà đối với cả nhóm.

Quản trị có tham dự đầy đủ của lực lượng bán hàng trong thực tế có thể bị hạn chế vì ba nguyên nhân. Thứ nhất, rất nhiều nhiệm vụ được giao từ cấp trên dưới dạng định mức và không có thảo luận. Thứ hai, các đại diện bán hàng có thể không muốn cố gắng thêm và tăng phần trách nhiệm do tham dự vào thiết lập mục tiêu và ra quyết định. Cuối cùng, cách lãnh đạo của nhà quản trị bán hàng khu vực có thể không ủng hộ mô hình lãnh đạo có tham dự.

Hoàn cảnh môi trường

Yếu tố môi trường có thể ảnh hưởng đến cách phản ứng lại của cấp dưới đối với thái độ lãnh đạo. Có ba yếu tố quan trọng đặc biệt:

1. Yêu cầu của công việc: Vấn đề cơ sở ở đây là tính lặp lại của công việc. Tình huống bán hàng càng ít lặp lại càng phức tạp, đại diện bán hàng càng phục tùng cách lãnh đạo trực tiếp hơn và chắc chắn hơn.
2. Hệ thống quyền lực chính thức: Càng nhiều hệ thống được thành lập, cách lãnh đạo trực tiếp càng được coi là thích đáng và phù hợp đối với nhà lãnh đạo.
3. Các đặc tính của nhóm: Mục tiêu của nhóm rõ ràng và cụ thể thì phong cách lãnh đạo trực tiếp càng ít cần thiết và ít hiệu quả.

Các sự kiện xảy ra trong công ty và bên ngoài thị trường có thể ảnh hưởng trực tiếp tới sự lựa chọn thái độ lãnh đạo của nhà quản trị. Mối quan hệ đại diện bán hàng - nhà quản trị có thể nhất thời hoặc lâu dài thay đổi do các biến đổi của môi trường như sự gia tăng tính khốc liệt của cạnh tranh, sự thay đổi khách mua hàng, áp lực nội bộ tổ chức và đối với việc thực hiện quyết

định, hoặc thay đổi trong cấu trúc tổ chức. Các sự kiện khác có thể tạo ra cố gắng, ảnh hưởng trực tiếp tới cá nhân nhà quản trị và đại diện bán hàng. Sự cố gắng này, thực tế hoặc do tưởng tượng, có thể nhận được sự hưởng ứng của lãnh đạo.

Các giới hạn trong lãnh đạo

Nhiều đặc tính tổ chức, công việc và cá nhân có ảnh hưởng tới mối quan hệ giữa đại diện và nhà quản trị bán hàng đang được xem xét. Một số đặc tính của cấp dưới, của công việc và tổ chức cũng gây trở ngại cho lãnh đạo, ảnh hưởng tới kết quả thực hiện, sự hài lòng và động cơ của cấp dưới.

Các đặc tính của cấp dưới

Cả hai cách lãnh đạo bằng hỗ trợ (mối quan hệ có định hướng) và trực tiếp (nhiệm vụ) bị giới hạn khi đại diện có nhu cầu tự chủ cao hoặc có định hướng nghề nghiệp rõ, hoặc không quan tâm đến các phần thưởng công ty đặt ra. Bởi vậy nhà quản trị bán hàng có thể tin rằng đại diện bán hàng với một vài đặc tính đó đáp ứng ít nhiều nhiệt tình nhất đối với thái độ lãnh đạo bằng hỗ trợ và trực tiếp. Thêm nữa, nhà quản trị có thể dự kiến những đại diện bán hàng được đào tạo tốt, có năng lực cao và có nhiều kinh nghiệm sẽ không hưởng ứng thái độ lãnh đạo trực tiếp.

Quy mô công việc

Thái độ lãnh đạo trực tiếp có xu hướng ít hiệu quả nhất trong các tình huống bán hàng khá quen thuộc hàng ngày và mơ hồ, không đòi hỏi những thay đổi lớn trong quá trình bán hàng, và phản hồi các kết quả thực hiện khá nhanh như bán các sản phẩm đơn giản theo hình thức ủy thác trực tiếp.

Các đặc tính tổ chức

Thái độ lãnh đạo trực tiếp có xu hướng ít hiệu quả nhất trong các môi trường tổ chức nhất định như khi tổ chức có cấu trúc cao với các phạm vi trách nhiệm, mục tiêu và kế hoạch được xác định rõ ràng, hoặc khi qui chế tổ chức cứng nhắc và không linh hoạt; hoặc khi trách nhiệm của nhân viên và theo tuyến được xác định rõ ràng. Cả hai thái độ lãnh đạo trực tiếp và bằng hỗ trợ bị giới hạn khi lực lượng bán hàng ràng buộc chặt chẽ và cấu kết khi nhà quản trị không kiểm soát tiền thưởng của tổ chức, và khi các đại diện bán hàng phân tán trên vùng lãnh thổ rộng lớn.

Các đại diện bán hàng được đào tạo chính qui, có kinh nghiệm, có khả năng chấp nhận các hoạt động điều hành chung thiết kế theo cơ cấu nhiệm vụ bán hàng. Khi công việc cung cấp các thông tin phản hồi riêng có như kết quả bán hàng thành công hoặc hoa hồng kiếm được, thái độ lãnh đạo định hướng theo nhiệm vụ có xu hướng giảm bớt đi nhiều nữa.

Tóm lại, nhà quản trị sử dụng cách lãnh đạo bằng giúp đỡ hỗ trợ khi cấp dưới phải đối với các tình huống thất bại sẽ thu được hiệu quả tốt nhất. Một nghiên cứu cho thấy phạm vi lãnh đạo như tin cậy và hỗ trợ, tác động qua lại với đại diện bán hàng, tham gia vào quá trình ra quyết định, và tác động với quản trị cấp cao sẽ có ảnh hưởng tích cực tới kết quả thực hiện và đại diện được nhìn nhận tích cực và được thể hiện ở tác động tích cực tới động cơ và kết quả thực hiện.

Các cá nhân khác nhau có thể phản ứng khác nhau đối với cách lãnh đạo của cùng một người. Ví dụ, những đại diện có những năng lực cao và có tính độc lập có phản ứng tích cực hơn đối với cách lãnh đạo không can thiệp sâu và chú trọng vào thành tích và sự đóng góp. Đại diện bán hàng đó sẽ hưởng ứng ít nhất, có lẽ chống đối, đối với cách lãnh đạo trực tiếp có kiểm soát chặt chẽ. Ngược lại, đại diện ít có tính độc lập sẽ cảm thấy thoải mái với cách lãnh đạo trực tiếp hơn là cách lãnh đạo có tham gia.

Mức độ thuận lợi của hoàn cảnh sẽ ảnh hưởng tới cách lãnh đạo có thể được sử dụng. Khi hoàn cảnh thuận lợi, doanh số gia tăng và mục tiêu được đáp ứng, lúc đó sự lãnh đạo sẽ có vai trò thấp và có xu hướng tiến tới cách tham gia. Với châm ngôn "Nếu không bị thất bại thì đừng cố định nó", cách lãnh đạo của nhà quản trị bán hàng sẽ nhấn mạnh tới thành tích, chứ không phải trực tiếp, có định hướng cụ thể. Khi hoàn cảnh bất lợi, nhà quản trị có phạm vi rộng để áp dụng cách lãnh đạo trực tiếp hơn trong thiết lập mục tiêu, xác định chiến lược và tương tự vậy. Thậm chí trong trường hợp đó, có những giới hạn quan trọng trong cách lãnh đạo trực tiếp dựa vào sự khác biệt riêng có của nhà quản trị và đại diện bán hàng.

3. Sử dụng tiền thưởng trong quá trình lãnh đạo

Như các kết quả nghiên cứu chỉ rõ và hầu hết các nhà quản trị bán hàng đều biết, cách lãnh đạo của nhà quản trị bán hàng có thể ảnh hưởng trực tiếp tới kết quả thực hiện của đại diện bán hàng. Một trong các công cụ quan trọng nhất đối với nhà quản trị bán hàng là phân phát tiền thưởng cho các đại diện thực hiện nhiệm vụ một cách thành công. Nói khác đi, có lẽ điều ít dễ chịu nhất đối với lãnh đạo là từ chối thưởng cho những người không thực hiện nhiệm vụ và áp dụng hình phạt đối với những người vi phạm các luật lệ của công ty.

Nhà lãnh đạo sử dụng tiền thưởng có hiệu quả nhất khi nhà lãnh đạo thưởng bất ngờ theo kết quả thực hiện. Các nghiên cứu thường xuyên cho thấy khi nhà lãnh đạo thưởng một cách bất ngờ, kết quả thực hiện gia tăng. Tiền thưởng định kỳ theo kết quả công việc không có hiệu quả như tiền thưởng bất ngờ khi xuất hiện kết quả thực hiện gia tăng. Ví dụ, nhà quản trị hứa với đại diện bán hàng hai ngày nghỉ thêm vào kỳ nghỉ sau khi công việc giải quyết xong nhưng không hứa điều kiện bán hàng.

Việc từ chối thưởng do không thực hiện được nhiệm vụ đặc biệt khác việc phạt vì vi phạm chính sách hoặc qui định của công ty. Nếu nhân viên bán hàng có khả năng nhưng không thành công trong thực hiện, ban quản trị bán hàng có thể làm việc với đại diện bán hàng để giúp nhân viên đó hoàn thiện công việc để có thể đạt mục tiêu và được thưởng. Ví dụ, đại diện bán hàng tạo ra các cuộc tiếp xúc bán hàng nhưng không tạo ra khả năng bán hàng cần sự kèm cặp đặc biệt của nhà quản trị khi kết thúc bán hàng. Nếu một đại diện nào đó coi nhẹ các định mức thực hiện, vi phạm chính sách công ty, vậy thì cần áp dụng hình phạt thích hợp. Ví dụ, một đại diện bán hàng lạm dụng nhiều lần ôtô công ty hoặc vi phạm qui định của kế toán về chỉ tiêu cần phải kỷ luật để chấm dứt sự lạm dụng đó và làm gương cho các đại diện khác về những gì nhà quản trị và công ty đã nói.

Một số chứng cớ cho thấy hình phạt thích hợp được nhà lãnh đạo áp dụng có tác động tích cực tới thái độ cấp dưới. Mối quan hệ tích cực đó giữa thái độ phạt của nhà quản trị và thái độ cấp dưới cũng có tác động đối với nhà quản trị bán hàng và đại diện bán hàng. Vì vậy, nhà lãnh đạo áp dụng thưởng bất ngờ theo kết quả thực hiện xuất hiện khi chắc chắn người thực hiện đạt kết quả cao. Giá trị thưởng sẽ ở mức thấp đối với người thực hiện đạt kết quả thấp. Ban quản trị bán hàng có thể dự kiến thiết lập một cơ cấu thưởng rõ ràng cho các kết quả tốt cần phải công nhận rằng nó cũng có thể phát sinh một vài sự không hài lòng. Hình phạt nếu nhà quản trị áp dụng công bằng, hình như cũng làm gia tăng sự bằng lòng của cấp dưới nhưng không khuyến khích được họ.

4. Kỹ năng giao tiếp trong quá trình lãnh đạo

Đối với nhà quản trị bán hàng, có được mô hình lãnh đạo và biết được nó hoạt động như thế nào rất cần thiết nhưng còn chưa đủ điều kiện để thực hiện nó trong thực tế. Nhà quản trị bán hàng còn cần các kỹ năng thực hiện nó một cách thành công. Vì sự lãnh đạo luôn luôn có các mối liên hệ với người khác, để lãnh đạo có hiệu quả đòi hỏi kỹ năng trong giao dịch xã hội nhất định.

Sự giao tiếp: Cơ sở của lãnh đạo quản trị bán hàng

Sự giao tiếp là một quá trình có tính năng động cao liên quan tới hành động và phản ứng của những người tham gia quá trình giao tiếp đó. Trước khi thảo luận về quá trình giao tiếp trong các nội dung của quản trị bán hàng, một số cơ sở của giao tiếp cần được giải thích.

Các mục tiêu giao tiếp

Có các cách xem xét thể loại giao tiếp khác nhau. Một trong các cách dựa vào ý nghĩa hoặc mục tiêu của thông báo. Mặc dù trong các thông báo thường có nhiều mục tiêu, nhưng thông báo

có thể nhận dạng dựa vào mục tiêu ban đầu của người gửi. Có bốn mục tiêu giao tiếp khác nhau có thể nhận dạng được: thuyết phục, báo tin, tình cảm và xuyên tạc sự việc.

Thuyết phục: Mục tiêu có thể phải thuyết phục người nhận thông báo. Hầu hết các tình huống thuộc loại đó. Ví dụ, thuyết phục sử dụng khi đại diện bán hàng đàm luận với người mua, "sản phẩm của chúng tôi rất hoàn hảo đối với công ty các anh và anh sẽ tìm thấy ưu điểm trong tờ chào hàng đặc biệt của chúng tôi bây giờ", hoặc nhà quản trị có thể cố gắng thuyết phục đại diện bán hàng sử dụng các kỹ thuật bán hàng khác nhau.

Thông báo: Mục tiêu ban đầu bao gồm các yếu tố và thông tin qua các câu công bố đơn giản như "Có 62 nhà phân phối trên lãnh thổ bán hàng của các anh" hoặc "Các khoản chi phí của các anh vượt định mức 10%".

Tình cảm: Người gửi thư trong loại giao tiếp này thể hiện tình cảm nhẹ nhàng hoặc giận dữ như: "Tôi rất lấy làm tiếc khi nghe rằng tính toán tốt nhất của các anh đã bị đối thủ cạnh tranh biết được! Tôi có thể giúp các anh lấy lại nó thế nào đây?" hoặc "Anh ở đâu? Anh đã được báo phải có mặt lúc 10 giờ ngày thứ sáu cơ mà!".

Xuyên tạc: Ý nghĩa của loại giao tiếp này liên quan tới thông tin giả. Ví dụ đại diện bán hàng than phiền: "Thưa ông Jackson, sản phẩm của đối thủ cạnh tranh của chúng ta có vấn đề về chất lượng. Tôi chắc rằng họ sắp hóa điên rồi!" hoặc, "Báo cáo chi phí đã được gửi đi vào thứ ba, thưa xếp. Nhân viên bưu điện chắc chắn đã làm mất chúng". Người đại diện này đang đánh lừa người nhận thông tin trong giao tiếp.

Các phương pháp giao tiếp

Nhà quản trị bán hàng cần phải phát triển các kỹ năng nói và viết của họ để họ có thể áp dụng một cách có hiệu quả trong các tình huống khác nhau. Hình 6-2 tập hợp các cách giao tiếp khá phổ biến mà nhà quản trị cần phát triển. Sự phân tích sâu các kỹ năng đó nằm ngoài phạm vi cuốn sách này. Có các chương trình riêng và sách riêng sẽ giúp cho những ai muốn nghiên cứu tiếp chuyên đề đó. ở đây mô tả một loại liên quan tới nhiệm vụ, hành vi và các kỹ năng giao tiếp của quản trị bán hàng cần cho các tình huống đó.

Các kỹ năng bằng lời. Để đạt được các mục tiêu, điều khiển được lực lượng bán hàng, duy trì mối quan hệ công việc tốt trong tổ chức, nhà quản trị phải có khả năng giao tiếp có hiệu quả. Chất lượng sử dụng văn nói và viết của nhà quản trị xác định tính hiệu quả của quá trình giao tiếp. Điều đó có nghĩa nhà quản trị bán hàng khu vực cần phải phát triển các kỹ năng giao tiếp bằng văn viết và nói một cách tuyệt hảo.

Bằng lời	*Nói.* - Trong tình huống nhà quản trị tư vấn cho đại diện bán hàng. - Trong cuộc họp với đại diện bán hàng với thanh tra của công ty, hoặc với các tổ đội đòi hỏi một kỹ năng diễn đạt bằng lời tốt.
	Viết. - Các báo cáo và thư theo quy định. ở đó gồm có các tóm tắt về giá trị bán hàng, dự báo, ngân sách, thị trường v.v... - Các ghi nhớ hoặc tường trình thông báo. Chúng được gửi cho các đại diện bán hàng để thông báo và chúng có thể được sử dụng như văn bản thỏa thuận giữa nhà quản trị và đại diện bán hàng.
Bằng cử chỉ nét mặt	Phương pháp này thuộc về thị giác và thính giác. Các cử chỉ đó của các đại diện hoặc nhà quản trị thể hiện ở giọng nói, âm điệu, quần áo và điệu bộ hành vi

Hình 4.2. Phương pháp giao tiếp

Các kỹ năng nói của nhà quản trị bán hàng có thể được phát triển nhờ những năm bán hàng thành công. Nhà quản trị có lẽ quá quen thuộc với từng tình huống cũng như các tình huống đối kháng của nhóm. Hầu hết các nhà quản trị bán hàng không được mời đến diễn thuyết cho các tập đoàn lớn. Những tình huống giao tiếp đó đòi hỏi một thực tiễn và một sự chuẩn bị đặc biệt, và không được tiếp nhận một cách dễ dàng.

Vì một phần thời gian biểu trong tuần nhà quản trị cũng cần giao dịch bằng văn bản với cấp dưới, cấp trên, các thành viên hội đồng công ty, khách hàng, nhà cung ứng và những người khác ngoài công ty. Các giao dịch bằng văn bản đó là những thông tin, ví dụ như các bản ghi nhớ với lực lượng bán hàng, các thư từ, báo cáo hoặc sự đánh giá của đại diện bán hàng, nên chúng cần phải được rõ ràng, ngắn gọn và chính xác.

Giao tiếp bằng cử chỉ, nét mặt. Không phải tất cả các giao tiếp đều bằng lời nói hoặc bằng văn bản. Gsowandtner tin rằng, các cảm xúc và tình cảm được biểu thị bằng từ ngữ chiếm 7% thời gian, bằng giọng nói chiếm 38%, và bằng ngôn ngữ con người như điệu bộ, cử chỉ chiếm 55%, thời gian. Một số tác giả khác chỉ ra rằng, giao tiếp không bằng lời nói có thể có sức mạnh lớn và đôi khi là dạng giao tiếp hứng thú hơn.

Giao tiếp không bằng lời nói bao gồm các cử chỉ điệu bộ, sự biểu lộ trên nét mặt, quần áo và sự vận động, dáng điệu của cơ thể. Một số người tin rằng, quần áo cũng tạo ra những dấu hiệu quan trọng đối với sự thành đạt của con người. Một số người khác giả thiết rằng hành vi của con người cũng có thông tin. Họ quả quyết rằng, nét cau mày, nụ cười, cái gật đầu, dáng ngồi thườn

thượt và các vận động khác của con người đều là dấu hiệu của sự chấp thuận hay không chấp thuận, của sự nhiệt tình hay không và v.v... Ví dụ, các kết quả nghiên cứu cho thấy rằng khi người ta thật sự đồng ý với báo cáo, họ có xu hướng gật đầu đồng ý và hướng về phía người nói. Khi họ không đồng ý hoặc từ chối, họ thường cau mày và quay lưng lại. Nhà quản trị cần biết để hiểu được tâm trạng trong các cử chỉ vì các đại diện có thể nói họ đồng ý với nhà quản trị trong khi cử chỉ không lời của họ lại thể hiện ngược lại. Tuy nhiên, nhiều hành vi đó có văn hóa và cần thận trọng trong sự thể hiện.

Sự lắng nghe: Chìa khóa để giao tiếp thành công

Người ta ước tính khoảng 45% quá trình giao tiếp liên quan tới sự lắng nghe, 30% liên quan tới lời nói, 16% liên quan tới đọc và 9% liên quan tới viết. Qui trình đào tạo thường nhấn mạnh đến các kỹ năng viết, nói và đọc và hiếm khi đào tạo cách lắng nghe.

Lắng nghe là một kỹ năng mà nhà quản trị có thể học và sử dụng trong mối liên hệ với khách hàng và đại diện bán hàng. Stril giả thiết rằng có bốn giai đoạn lắng nghe và sử dụng chữ đầu SIER để nói về chúng:

1. Cảm giác (Sense). Đó là khả năng cảm giác trực tiếp khi nghe hoặc trong mối liên hệ với các biểu thị trên nét mặt và cử chỉ hành vi.
2. Hiểu (Interpret). Đó là hiểu đang tiếp xúc với cái gì?
3. Đánh giá (Evaluate). Điều đó liên quan đến việc quyết định cách giao tiếp thích hợp và giá trị của nó hoặc mức độ chân thực trong phạm vi những gì mà người nghe biết được.
4. Phản ứng đáp lại (Respond). Người nhận tin biểu thị hoặc bằng lời hoặc bằng cử chỉ hành vi cho người cung cấp tin biết họ đã nhận được thông tin.

Tạo ảnh hưởng - một kỹ thuật của lãnh đạo

Bảy chiến lược gây ảnh hưởng thường được sử dụng được liệt kê trong hình 4-3. Nói chung, việc nghiên cứu nhận thấy các nhà quản trị khai thác sự khác nhau của chiến lược gây ảnh hưởng trong khi hợp tác với cấp dưới. Chiến lược phổ biến nhất là lý lẽ và ít phổ biến nhất là sử dụng hình thức thưởng phạt. Mặc dù chiến lược gây ảnh hưởng đó là phổ biến, chúng không phải là cái cần thiết để tạo hiệu quả cao nhất trong các trường hợp khác nhau.

Sự hợp lý	Sử dụng các dữ kiện và số liệu để hỗ trợ phát triển địa phương.
Sự quyết đoán	Sử dụng phương pháp ép buộc và trực tiếp
Tính thân mật	Sử dụng quản trị bằng tình cảm, tâng bốc và tạo ra goodwill (hy vọng

	tốt)
Sự liên kết	Huy động những người khác nhau trong tổ chức
Sự thỏa thuận giao kèo	Sử dụng các thương thảo thông qua trao đổi lợi ích và các đặc ân
Thẩm quyền cao hơn	Đạt được sự hỗ trợ của cấp cao hơn trong tổ chức
Hình thức thưởng phạt	Khai thác sử dụng hình thức tổ chức bằng tiền thưởng và hình phạt.

Hình 4-3. Chiến lược tạo ảnh hưởng

Bản chất các ảnh hưởng mà nhà lãnh đạo có thể sử dụng để đảm bảo lời cam kết là gì? Hình như, sử dụng các ảnh hưởng là một phần của môi trường tổ chức và nhà quản trị thường sử dụng các chiến thuật ảnh hưởng khác nhau để làm cho cấp dưới cam kết đạt tới mục đích. Một nhà quản trị bán hàng, ví dụ, có thể sử dụng lý lẽ sau như một kỹ thuật gây ảnh hưởng đối với đại diện bán hàng cứng đầu cứng cổ rằng, vươn tới doanh số bán của công ty cũng nhằm đạt được mục tiêu gia tăng thu nhập của đại diện bán hàng dưới dạng tiền thưởng.

5. Một số nguyên tắc của hoạt động lãnh đạo

Sự lãnh đạo trong kinh doanh ở bất kỳ cấp độ nào có thể tạo nên sự khác biệt giữa việc hoàn thành mục tiêu đơn giản và sự thành công đặc biệt mỹ mãn. Những tiểu phần sau đây nói về bảy điều ứng xử trong lãnh đạo kinh doanh được chứng minh là thành công.

Tin tưởng vào thuộc cấp

Khái niệm tổng quát là đẩy trách nhiệm càng xuống sâu theo hệ thống chỉ huy càng tốt. Vị giám đốc kinh doanh khuyến khích các đại diện kinh doanh tham gia vào việc quyết định và nhận trách nhiệm tiên khởi cho các mục tiêu trên địa bàn của mình.

Những đại diện có nhiều kinh nghiệm và khả năng được nhiều tự do hơn với vị giám đốc sẵn sàng để tư vấn và giải quyết vấn đề. Đại diện mới và hoạt động kém hơn sẽ được chú ý và quản lý nhiều hơn. Dùng tiến trình này vị giám đốc phát triển những người có thể tự quyết định và thực hiện tốt đẹp qua khó khăn.

Phát triển tầm nhìn

Điều nhìn thấy là một giấc mơ, mục tiêu lâu dài mà tất cả mọi người trong nhóm có thể xác định và đồng ý, giám đốc bán hàng có thể cho ta thấy một viễn cảnh của sự thành công có ý nghĩa ra sao đối với cá nhân và nghề nghiệp bằng cách đưa ra những mục tiêu cam go nhưng có

thể hoàn thành được và làm việc với các đại diện để đáp ứng và thậm chí, để chiến thắng giành được những mục tiêu đó.

Giữ sự bình tĩnh trước các biến cố/ khủng hoảng

Điều này được coi như "giữ cho mình được sự thản nhiên trong những lúc áp lực mạnh và khủng hoảng. Người lãnh đạo thành công không được hoảng hốt. Người lãnh đạo có hiệu quả đánh giá tình hình lặng lẽ, lập kế hoạch và quyết định thi hành kế hoạch ra sao. Nếu có sai sót, người lãnh đạo nhận trách nhiệm và không đổ lỗi cho thuộc quyền".

Khuyến khích chấp nhận sự rủi ro

"Nhận lãnh một cơ hội hợp lý" để hoàn thành mục tiêu. Đây là sự sẵn sàng để đổi mới và sự chấp nhận sai lầm như là một phần của tiến trình đổi mới. Vị giám đốc bán hàng cho phép các đại diện thử những phương thức bán hàng mới hoặc các kỹ thuật giải quyết vấn đề khác nhau truyền sự tin tưởng cho các đại diện trong vấn đề nhận xét và sẵn lòng đổi mới của họ. Người đại diện tin rằng sự thất bại nhỏ nhất sẽ làm hỏng nghề nghiệp của mình thì họ sẽ trở thành một chuyên viên nhút nhát và duy lý.

Là một chuyên gia

Lãnh đạo phải biết và hiểu công việc của mình. Các đại diện bán hàng luôn chứng tỏ rõ ràng sự kính trọng đối với kiến thức chuyên môn của giám đốc bán hàng. Các giám đốc có kiến thức chuyên môn có thể cho ý kiến liên quan và đặc biệt về ý kiến và sự thi hành của các đại diện.

Yêu cầu sự bất đồng ý kiến với mình

Một yếu tố quan trọng của sự lãnh đạo là sẵn lòng chấp nhận các quan điểm trái ngược mà không phản kháng lại. Đây là một điểm quan trọng về ý kiến phản hồi của đại diện lên giám đốc. Nếu giám đốc bày tỏ sự miễn cưỡng để nghe các ý kiến chống đối hoặc phạt các đại diện có ý kiến phản đối khác, lúc ấy người đại diện có lý sẽ chấm dứt sự bất đồng và nguồn ý kiến phản hồi có giá trị mạnh mẽ sẽ chấm dứt.

Sự đơn giản

Có một nguyên tắc được viết tắt là KISS là "giữ cho đơn giản, đồ ngu (Keep is simple, stupid). Đưa thêm sự phức tạp không cần thiết vào một tình huống sẽ tiêu hủy sự tập trung vào điều quan trọng. Vị giám đốc bán hàng phải tập trung vào mục tiêu đầu tiên và truyền đạt nó, đó

là sợi dây căng khó khăn để vị giám đốc đi lên giữa sự sa lầy một mặt với các chi tiết và mặt kia lờ đi các chi tiết quan trọng dẫn đến sự thành công".

NGHỀ BÁN HÀNG VÀ QUẢN TRỊ BÁN HÀNG

Mục tiêu của chương này là phân tích về nghề bán hàng và giải thích sự thăng tiến nhanh trong nghề bán hàng. Chúng ta sẽ nắm được thế nào là bán hàng cá nhân, cội nguồn lịch sử của bán hàng cá nhân. Chúng ta cũng sẽ nắm được những trách nhiệm, vấn đề và những cơ hội của người đại diện bán hàng. Bên cạnh đó chúng ta cũng bàn đến quy trình và các kỹ năng bán hàng của đại diện bán hàng.

Nghề bán hàng có một số đặc điểm đặc trưng làm cho nó trở nên hấp dẫn với một số người. Những đặc điểm như sự tự do, tính độc lập và thu nhập cao không phải tự nhiên đến mà không phải trả giá. Hầu hết các nhân viên chào hàng đã tự điều chỉnh tốt để thích ứng với công việc nhưng một số người thất bại và không thể vượt qua được những khó khăn trở ngại hoặc đã phải tìm một nghề nghiệp khác. Sau cùng, trong nghề nghiệp của mình, các nhân viên chào hàng có thể phải đương đầu với một số tình huống đạo đức mà họ phải giải quyết với sự giúp đỡ của cấp trên và công ty.

Quản trị bán hàng là một phần của hoạt động kinh doanh sôi động và có tính cá nhân cao. Với trí thông minh và những kỹ năng thích hợp, bất kỳ ai cũng có thể nhanh chóng đạt được những mục tiêu cá nhân cũng như những thành đạt về tài chính thông qua nghề nghiệp bán hàng và quản trị bán hàng.

1. Các khái niệm về bán hàng và quản trị bán hàng

"Bán hàng cá nhân" là một quá trình (mang tính cá nhân) trong đó người bán tìm hiểu, khám phá, gợi tạo và đáp ứng những nhu cầu hay ước muốn của người mua để đáp ứng quyền lợi thỏa đáng, lâu dài của cả hai bên.

Định nghĩa trên rõ ràng thể hiện rằng cả hai bên người mua và người bán đều có lợi trong thương vụ ấy. Những người trong lực lượng bán hàng được đặt rất nhiều chức danh, nào là người bán hàng, đại diện bán hàng, đại diện nhà sản xuất, giám đốc phụ trách khách hàng, nhân viên kỹ thuật phụ trách bán hàng, giám đốc khu vực và biết bao nhiêu chức danh đa dạng khác nữa, tất cả những số người nêu trên đều có điểm chung là tiếp xúc trực tiếp với khách hàng và có trách nhiệm trực tiếp về việc bán sản phẩm hay dịch vụ của Công ty họ.

Định nghĩa về bán hàng cá nhân này chủ ý nói rằng việc bán hàng là cả một chuỗi hoạt động và các quan hệ. Rõ ràng là những lĩnh vực hoạt động của nhân viên của các tổ chức kinh doanh dịch vụ như ngân hàng, kế toán công cộng và quảng cáo cũng giống hệt như công việc

của một đại diện bán hàng trong khu vực của mình. Vì thế, chức năng và hoạt động của việc bán hàng cá nhân không chỉ bó gọn trong lực lượng bán hàng. Tuy nhiên, chương này tập trung chủ yếu vào việc quản lý hàng triệu nhân viên bán hàng hiện nay.

"Quản trị bán hàng" có thể được định nghĩa 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. Tùy thuộc vào từng công ty, cấp thấp nhất mà quản lý bán hàng có thể có rất nhiều danh quận, khu vực, giám sát viên 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 lý bán hàng theo lĩnh vực thường phải báo cáo lại cho những người quản lý bán hàng thuộc cấp cao hơn trong Công ty. Số người quản lý bán hàng cấp cao này khác nhau giữa các công ty và những danh vị của họ có thể từ người quản lý bán hàng từng địa phương, khu vực hay toàn quốc cho đến chức phó giám đốc phụ trách bán hàng v.v.

Hai mục tiêu 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 rã ràng với những chiến lược để đạt được những mục tiêu ấy. Cách tốt nhất là những người điều hành công ty 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 những mục tiêu này được cụ thể hóa thành những chỉ tiêu tăng trưởng về lợi nhuận và doanh số, sau đó được chi tiết hóa theo hệ thống tổ chực của công ty đến từng định mức cho từng vùng, địa phương. Điểm cuối cùng của dây chuyền truyền lệnh ấy chính là 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 doanh nghiệp sẽ rất khó khăn nếu không muốn nói răng hầu như không thể đạt được những mục tiêu đã đề ra. Người có trách nhiệm cuối cùng về việc thi hành nhiệm vụ của người đại diện bán hàng là người quản lý công việc bán hàng theo lĩnh vực.

Vậy những mục tiêu của trưởng phòng quản ly bán hàng là gì? mặc dù họ có thể nêu ra một cách khái quát rằng những mục tiêu của trưởng phòng quản ly bán hàng cũng chính là mục tiêu của công ty., nhưng cụ thể hơn, những mục tiêu áy phải được xây dựng có căn cứ hiện thực 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 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 tuyển 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 một đại diện bán hàng dùng nhiều thời gian của mình với khách hàng hơn là tại văn phòng công ty.

Quan niệm về nghề bán hàng

Những sinh viên được giới thiệu về nghề bán hàng thông qua những chương trình trên đài truyền hình vào lúc đêm khuya, trong những hoạt cảnh, những vở kịch, những bộ phim như "The Music Man", "Glengarry Glen Ross", "Cái chết của một người chào hàng", hay Truyện cổ tích về một anh chào hàng ba hoa, luôn mặc một bộ quần áo bằng nhôm trong bộ phim "Người thiếc" và gần đây là chuyện kể về một anh chào hàng nóng nảy, lừa lọc trong phim "Người công du". Mặc dù có những bức tranh không đẹp về nghề bán hàng như vậy nhưng cái nhìn của sinh viên đối với nghề này ngày càng sáng sủa hơn vào khoảng 25 năm nay.

Vào năm 1962, nghề bán hàng được các sinh viên mô tả không mấy khen ngợi lắm như là "bị đè nén, địa vị thấp, kém tính sáng tạo, không được khuyến khích mấy về tài chính". Vào giữa những năm 1980, quan niệm của những sinh viên về nghề này không những sáng sủa hơn, tốt đẹp hơn, mà còn sâu sắc, chín chắn hơn. Họ có thái độ tích cực hơn với nghề bán hàng nói chung và hiểu biết được nâng cao hơn về các loại hoạt động bán hàng. Những nghiên cứu cho thấy, những sinh viên này thích chọn những địa vị được đãi ngộ tốt, bán hàng theo xu hướng năng động, thường xuyên củng cố duy trì khách hàng, hơn là thành đạt và phát triển. Mặc dù các sinh viên nữ có tỏ ra phần nào ít được quan tâm trong những ngành kinh doanh sản phẩm công nghiệp hay bán buôn (bán sỉ) hơn là những sinh viên nam, nói chung họ vẫn có khuynh hướng tích cực vào nghề này. Cuối cùng, đối với những sinh viên chưa ra trường, đặc biệt là giới nữ, đều xem nghề bán hàng là một nghề tuyệt vời, có nhiều cơ hội phát triển và thăng tiến.

Quá trình phát triển của nghề bán hàng

Việc bán hàng và tiếp thị thường được xem là một hiện tượng mới gân đây, liên quan đặc biệt đến năng lực kinh doanh tại Hoa Kỳ. Tuy vậy, sự thực thì lịch sử của ngành nghiên cứu tiếp thị và bán hàng đã có hàng trăm năm trước đây. Còn những hoạt động trong đất nước Hoa Kỳ ngày nay chỉ là một dẫn chứng hùng mạnh của một quá trình phát triển lâu dài. Lịch sử phát triển của nghệ thuật bán hàng và ngành marketing được chia làm 4 thời kỳ: thời kỳ trước khi bắt nguồn, thời kỳ bắt nguồn, thời kỳ phát triển nền móng, thời kỳ tinh lọc và hình thành.

Thời kỳ trước khi bắt nguồn (trước 1750)

Một trong số những hoạt động bán hàng cá nhân đầu tiên đã được nhà thơ Cổ Hy Lạp ghi lại vào thế kỷ 8 trước Công nguyên. Ông đã kể về những người bán dạo xứ Phoenicy, suốt ngày đi hết cửa nhà này đến cửa nhà khác để chào bán những hàng hóa của mình. Hàng thế kỷ sau đó, khi đế quốc La Mã mở rộng quyền bá chủ của họ trên vùng biển Địa Trung Hải, những dạng đại lý, nhà buôn hưởng hoa hồng đã trở thành những yếu tố phổ biến của đế quốc này. Thời kỳ Trung cổ và thời kỳ Phục Hưng là thời kỳ phát triển của những lái buôn bán hàng lên châu Âu. Đến đầu thế kỷ thứ 18, các tổ chức kinh tế hiện đại đã xuất hiện và phát triển ở hầu khắp Tây Âu và một số vùng ở Hoa Kỳ.

Thời kỳ bắt nguồn (1750 - 1870):

Cuộc cách mạng công nghiệp đã mở đầu cho giai đoạn này. Thời kỳ này mang những đặc điểm như sự gia tăng nhanh năng lực sản xuất và vận tải, mang đến một bước ngoặt lớn cho nền kinh tế. Các doanh nghiệp trong giai đoạn này đã trang bị kỹ hơn các kỹ năng tiếp thị như trong chiêu thị, tìm tiếm thị trường, hay thiết kế những sản phẩm chuyên biệt cho những khách hàng đặc biệt. Công ty đồ sứ Wedgwood là một tiêu biểu, họ đã xây dựng những kỹ thuật tiếp thị và bán hàng rất tinh tế như đã từng có trong thời đại thế kỷ thứ 20 ngày nay. Họ đã dùng đến những nhân viên bán hàng dạo gặp giao dịch thẳng với khách hàng cũng như những giám đốc quản lý bán hàng trực tiếp.

Thời kỳ phát triển nền móng (1870 - 1929):

Sự phức tạp gia tăng khả năng sản xuất đại trà đã đòi hỏi sự gia tăng việc khuyến khích những nhu cầu tiêu thụ đại trà. Do các nhà sản xuất phải tập trung hết năng lực vào quá trình sản xuất, đòi hỏi hình thành một bộ phận trung gian chính thức để liên hệ giao dịch trực tiếp với khách hàng trên những vùng lãnh thổ địa lý khác nhau. Những dây chuyền phân phối lẻ lớn được thành lập và phát triển nhanh lúc bấy giờ như: Sea-Robuck và Montgomery Ward. Còn những hãng đại diện nhà sản xuất và những kênh phân phối trung gian khác thực hiện việc bán hàng ở những vùng xa nơi sản xuất.

Vào đầu những năm 1900, các trường cao đẳng và đại học mới đưa vào nghiên cứu và giảng dạy những bộ môn như "nghệ thuật bán hàng" và nhiều tờ báo hàng ngày về nghề bán hàng lúc bấy giờ mới xuất hiện. Các nhà sản xuất rất tin tưởng và quan tâm đến những thực tế mới mẻ này, đặc biệt là những chương trình đào tạo chính quy, việc chuẩn hóa những tập tục trong bán hàng và việc phát triển dài hạn dành cho lực lượng bán hàng. Hơn nữa, những người quản lý trực tiếp việc bán hàng giờ đây thực sự được xem là những cấp quản lý, giám đốc, lãnh đạo, chứ không phải chỉ được xem như một đại diện bán hàng cấp cao mà thôi. Một số lực lượng bán hàng còn được tổ chức theo cơ cấu khách hàng, đặc tính sản phẩm chứ không chỉ dựa vào phân vùng lãnh thổ mà thôi.

Thời kỳ tinh lọc và hình thành (từ 1930 đến ngày nay):

Sự sụp đổ thị trường chứng khoán năm 1929 và theo sau là khủng hoảng thế giới những năm 1930 đã buộc phải có một sự trưởng thành và triển vọng tốt đẹp hơn trong nghệ thuật bán hàng. Thời gian này xuất hiện xu hướng kinh doanh sản xuất hướng vào phục vụ khách hàng, những đại diện bán hàng và các công ty cạnh tranh lẫn nhau không phải bằng những người bán hàng khôn khéo nhất, mà bằng việc cung ứng dịch vụ tốt nhất, phục vụ tốt nhất, chất lượng tốt nhất và giá cả cạnh tranh nhất. Nhu cầu của nền kinh tế đã thúc đẩy sự phát triển của những khoa học quản lý như phân tích khả năng sản xuất trong từng vùng lãnh thổ, quản lý chi phí chặt chẽ hơn, quản lý những cuộc giao dịch bán hàng, bán hàng cho những khách hàng có lợi mà thôi.

Ngày nay, những hãng sản xuất, phân phối và dịch vụ tại Hoa Kỳ đã rất chú trọng đến nghệ thuật bán hàng cá nhân (bán trực tiếp). Hoa kỳ có thể được ước tính rằng có khoảng 7 triệu người làm nghề đại diện bán hàng và ước tính tổng thu nhập của họ có thể lên đến khoảng 146 tỷ đô la. Khoản tiền này cộng với khoảng 10 tỷ đô la chi tiêu cho những đại diện bán hàng này làm chi phí đi lại, giải trí và đào tạo, đã đưa đến một mức phí khá lớn, 156 tỷ đô la hàng năm.

Việc các hãng sẵn sàng bỏ ra 156 tỷ đô la chứng tỏ vai trò quan trọng mà việc bán hàng cá nhân đã cống hiến cho thành công của Công ty trên thương trường. Khoản chi tiêu cho việc bán hàng cá nhân này vượt xa khoản tiền dành cho quảng cáo. Việc tập trung nguồn lực của Công ty vào việc bán hàng cá nhân phản ánh chiến lược về nhân lực bán hàng và quản lý bán hàng của Công ty.

2. Chức năng và nhiệm vụ của đại diện bán hàng

Để thực hiện những nhiệm vụ của mình là một đại diện cho công ty trên thị trường, những đại diện bán hàng có đóng góp quan trọng cả cho công ty lẫn cho khách hàng của họ. Dù hoạt động của đại diện bán hàng rất đa dạng, nhưng chúng có thể tập hợp thành 4 nhóm như sau: bán hàng, quản lý điều hành, tài chính và tiếp thị.

Bán hàng:

Trung bình 32% thời gian của đại diện bán hàng dành cho những cuộc gặp gỡ giao dịch trực tiếp để bán hàng, 19% dành cho việc bán hàng qua điện thoại, 13% dành cho những dịch vụ khách hàng. Bất kể thời gian dành cho những 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 cống hiến cho sự thành công của công ty và thể

hiện hiệu quả của việc công ty thuê tuyển mình 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 tổn hại 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 doanh nghiệp 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 kinh doanh có lương tâm như Lederle, Richardson-Dow và Eli-Lilly, 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 Pilot Air Freight nhận được hợp đồng 3 năm với GTE sau 4 năm giao dịch và với khoảng 100 lần gặp gỡ.

Những nhiệm vụ quản lý điều hành

Để tổ chức tốt trong lãnh địa được phân công cũng như thực hiện tốt nhiệm vụ được giao của mình, những đại diện bán hàng cần phải tiến hành một số những nhiệm vụ, chức năng mang tính chất điều hành, quản lý. Những nhiệm vụ ấy như giải quyết những 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 lý tồn kho hay bảo trì máy móc thiết bị, họ đòi hỏi sự trợ giúp quan trọng có ảnh hưởng lớn đến hiệu quả kinh doanh của họ, cho dù 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 chiêu thị 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 lý 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 tổ trưởng quản lý trực tiếp các đại diện bán hàng còn có thể được phân công, đề nghị đào tạo cho lực lượng bán hàng (LLBH) 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, người ta đòi hỏi 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 Merrill Lynch hay những dịch vụ lập kế hoạch tài chính như doanh nghiệp Aetna 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 lý những khoản phải thu hay quản lý 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 những kế hoạch, những 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 tiếp thị, 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 dặn. 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 lý.

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 doanh nghiệp nhỏ, không hoặc không thể tiến hành được việc tự thu thập và chọn lọc thông tin.

Thi hành những chương trình tiếp thị:

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 hãng sản xuất lớn như Campell Soup, Drackett, Proter & Gamble, Ralston Prerina, Libbys, General Foods và nhiều hãng khác thường ngày liên cáo và chiêu thị trong địa phương và vùng mình được phân công.

Một tình huống tương tự khi khách hàng của công ty lại là một nhà sản xuất. Người đại diện bán hàng hỗ trợ nhà sản xuất ấy nâng cao sức cạnh tranh của họ trên thị trường. Đơn cử như công ty American Cianamid đào tạo những đại diện bán hàng của họ cố gắng hết sức mình nâng cao hiệu quả cạnh tranh cho họ trên thị trường. Quan niệm "thương vụ trọn vẹn" này đòi hỏi phía công ty phải có một đội ngũ tiếp thị có năng lực, các đại diện bán hàng phải có đầy đủ những kỹ năng tiếp thị 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, Công ty Owens - Corning 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 kiếng, do nhiệt tình hợp tác của họ với khách hàng, cũng như bạn hàng của khách hàng mình trong việc tiếp thị những sản phẩm Owens - Corning.

Những hoạt động của các đại diện bán hàng

Một nghiên cứu gần đây cho thấy rằng những đại diện bán hàng của những hãng công nghiệp có đến khoảng 120 hoạt động khác nhau. Các hoạt động ấy được nhóm lại thành 10 nhóm hoạt động như được thể hiện trong bảng 3.2. 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 phỏng vấn tiến hành các hoạt động hỗ trợ cho chức năng cơ bản ấy.

Yếu tố	Tên hoạt động	Nội dung nghiệp vụ
1	Chức năng bán hàng	Chọn lựa sản phẩm để đi 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 những đơn hàng, xử lý những 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 an toàn và những thao tác cần thiết khi máy gặp sự cố.
4	Quản trị thông tin	Báo cáo những thông tin phản hồi lại cho cấp trên, thu nhận những thông tin phản hồi từ phía khách hàng, cùng với cấp trên xử lý thông tin, đọc những bản tin thương mại, thu thập và báo cáo những 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 b•i
6	Hội thảo/ Hội họp	Tham dự những hội thảo về bán hàng, tham dự những cuộc họp về bán hàng được tổ chức trong vùng, tổ chức những 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/tuyển dụng	Tìm thêm đại diện bán hàng mới, đào tạo cho đại diện bán hàng mới, cùng đi công tác đại diện bán hàng mới, giúp công ty xây dựng kế hoạch hoạt động bán hàng.
8	Tiếp đãi 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 phân phối	Bán hàng cho những nhà phân phối, xây dựng quan hệ tốt với họ, gia hạn tín dụng, thu những khoản nợ cũ.

Bảng 3.1. Bảng tóm tắt những hoạt động bán hàng

Những hoạt động thứ hai, ba nằm trong bảng trên chủ yếu liên quan đến nghiệp vụ dịch vụ "hậu mãi", những 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, đặc biệt tại thị trường Nhật Bản đòi hỏi những dịch vụ có chiều sâu rất cao. Những chức năng còn lại thể hiện rõ ràng những đại diện bán hàng của những hàng công nghiệp có một tầm hoạt động toả rộng để hỗ trợ cho những chức năng như bán hàng, điều hành quản lý và tiếp thị.

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 mọi chức năng nhiệm vụ của mình". Nhưng từng tình huống giao dịch rất khác nhau. Vì việc kinh doanh nhiều sản phẩm, dịch vụ và ở nhiều thị trường khác nhau, nên rất khó khái niệm được chính xác những đặc điểm của một người bán hàng giỏi. Ngoài ra, điều ấy còn tùy 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 chúng ta là do cung cách cư xử của các đại diện bán hàng. Nghiên cứu này cũng chỉ ra 5 yếu tố quan trọng của đại diện bán hàng ảnh hưởng đến khách hàng:

1. Đại diện bán hàng sẵn lòng lắng nghe ý kiến của họ
2. Hoạt động năng động của đại diện bán hàng sau khi họ đặt hàng
3. Việc quan tâm theo dõi thường xuyên của đại diện bán hàng sau lần giao dịch đầu tiên.
4. Hoạt động của đại diện bán hàng với những lần đặt hàng tiếp theo
5. 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 hơn được tổ chức tìm hiểu những đại lý thu mua cho thấy rằng ba đặc điểm giá trị nhất của một

người chào hàng giỏi: "Độ tin cậy/sự tín 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 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.

Những đức tính của người đại diện 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 giải toả những mâu thuẫn trong những cuộc giao dịch. Tuy vậy, ngoài những kỹ năng, đức tính cơ bản nêu trên, việc bán hàng 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 tổ trưởng các ĐDBH phải quan tâm xem xét xem các ĐDBH có ứng dụng tốt, thường xuyên và đúng đắn những kỹ năng ấy hay không.

3. Phân loại nghề bán hàng và những cơ hội và thách thức của nghề bán hàng.

Phân loại nghề bán hàng

Nghề bán hàng có thể được phân loại theo rất nhiều cách. Theo một cuộc nghiên cứu quan sát gần đây, người ta xác định được năm loại đại diện bán hàng hiện diện trong mọi ngành kinh doanh sau đây: người tạo đơn hàng, người cung ứng những dịch vụ thương mại, người kinh doanh thương mại, người chào hàng quảng cáo và những người bán hàng công nghiệp. Những tác giả khác có thể phân loại đại diện bán hàng theo việc quan sát hay kinh nghiệm của họ. Những phân loại này thông thường thống nhất với nhau về việc phân thành hai nhóm nghề bán hàng của những ngành hàng phi công nghiệp: bán lẻ và người chào hàng dịch vụ.

Người bán lẻ

Lớp người này bán những hàng hóa hữu hình thẳng đến tay người tiêu dùng cuối cùng. Có hai loại đại diện bán hàng ở lớp người này: (1) Những người đại diện bán hàng hoạt động kinh doanh tại một điểm cố định, chủ yếu dựa vào số khách hàng đến với cửa hàng của họ. Và loại khác, (2), những đại diện bán hàng bán lẻ đến gặp gỡ trực tiếp với khách hàng tại nhà của họ.

Việc bán hàng tại cửa hàng: Những đại diện bán hàng thuộc thể loại này thường hoạt động tương đối thụ động. Khách hàng biết đến cửa hàng thông qua những hoạt động quảng cáo và chiêu thị cổ động. Nhân viên bán hàng không làm gì hơn là thực hiện những thương vụ tại cửa hàng của mình. Tuy vậy, cũng có những đại diện bán hàng ở những địa điểm bán lẻ như vậy như trong một đại lý xe ô tô, hay một gian hàng máy gia dụng trong một siêu thị hay một của hàng tổng hợp vẫn cần thiết phải có những kỹ năng bán hàng năng động, tích cực, bởi vì thu nhập của họ chủ yếu là khoản hoa hồng theo số sản phẩm bán được. Rất ít đại diện bán hàng có thể thành công về mặt tài chính theo điểm này, chẳng hạn như Stan Smith là một ngôi sao sáng trong số ta có thể kiếm được đến 175.000 đôla là tiền hoa hồng bán hàng.

Việc bán hàng đến từng nhà: Loại đại diện bán hàng thứ hai này thuộc những công ty có chính sách marketing trực tiếp, tiến hành những giao dịch trực tiếp với khách hàng thông qua điện thoại hoặc những cuộc gặp gỡ. Đó có thể là những hãng kinh doanh sách, bàn chải đánh răng, mỹ phẩm, vitamin v.v... Avon đã trở thành hãng mỹ phẩm lớn nhất ở Hoa Kỳ nhờ biết tận dụng phương thức bán hàng đến tận nhà khách hàng và sử dụng phụ nữ trong công việc ấy.

Những người tạo đơn hàng

Công việc chủ yếu của những đại diện bán hàng trong loại này 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 dịch vụ cho khách hàng, kể cả việc điều phối, quản lý tồn kho và những nhiệm vụ khuyến thị khác nữa. Hàng hóa họ kinh doanh không phải là những sản phẩm đòi hỏi kiến thức kỹ thuật và tính sáng

tạo cao. Người đại diện bán hàng ít khi phải chiêu đãi, 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.
Chúng ta thường thấy loại đại diện bán hàng này trong những ngành như dệt, thực phẩm, may mặc và những hãng 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 gia tăng doanh số chỉ chủ yếu do 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. Hai công ty tiêu biểu sử dụng và phụ thuộc rất lớn vào cung cách bán hàng này là Fssito Lay với những đại diện bán hàng đi giao dịch rộng khắp để bán những phụ tùng xe tải của hãng dụng cụ Snap-on Tools đến tay những thợ cơ khí và những cửa hàng phụ tùng nhỏ khác.

Những người cung ứng các dịch vụ thương mại

Loại đại diện bán hàng này tương tự như lớp đại diện bán hàng nhằm mục đích quảng cáo được đòi hỏi trình độ sáng tạo trong những tình huống chào hàng rất cao. Trọng tâm của những đại điện bán hàng này không phải là người tiêu dùng cuối cùng mà là những người trung gian trong hệ thống phân phối, kể cả việc quản lý điều hành tồn kho, và đôi khi thêm cả việc huấn luyện đào tạo nhân viên cho họ nữa.

Loại đại diện bán hàng thường gặp trong những hãng như Colgate-Palmolive, Kellogg, General Foods và Heinz. Một trong những nhiệm vụ của những đại diện bán hàng này là đến tiếp xúc gặp gỡ với những nhà bán buôn và bán lẻ để kiểm tra xem họ có trình bày hàng này, cũng có thể được thấy trong những hãng công nghiệp, như Black & Decker, kinh doanh những dụng cụ cầm tay, thông qua hệ thống, mạng lưới tái phân phối vô cùng rộng lớn. Những môi giới và người bán sỉ sản phẩm thực phẩm cũng sử dụng những đại diện bán hàng loại này.

Những người bán hàng thương mại

Nhóm những người đại diện bán hàng này liên quan chặt chẽ đến việc chuẩn bị những cuộc thầu xây dựng những chương trình tài chính và tín dụng cho khách hàng, giới thiệu những khách hàng tiềm năng đến những địa điểm kinh doanh của những khách hàng hiện tại của mình để họ tham khảo thêm về hoạt động kinh doanh của sản phẩm của mình. Những 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.

Những người chào hàng quảng cáo

Số đại diện bán hàng này ít khi tiếp xúc với những đơn hàng, dù là ở bước gây tạo hay theo 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 họ thực hiện rất ít những hoạt động kinh doanh 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 số đại diện bán hàng loại này là những đại diện bán hàng bán lẻ dược phẩm của những hãng dược phẩm uy tín như Upjohn và Eli Lilly. 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 những 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 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.

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 chào hàng của những hãng dịch vụ

Đại diện bán hàng của những hãng 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, nếm 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 tiếp thị của những hãng 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 hãng dịch vụ cá nhân, những khách sạn cũng vậy. Chẳng hạn như một người đại diện bán hàng của một hãng bán những chương trình xử lý số liệu sẽ phải bán những dịch vụ tài chính ấy thông qua máy tính đến hàng loạt những doanh nghiệp khác nhau. Hay như những hãng 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 doanh nghiệp.

Những người chào hàng những 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 cùng. Người sử dụng cuối cùng thông thường là những hãng 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 mãi 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 hãng bán buôn và bán lẻ. Họ còn có thể dùng một phần lớn thời gian của họ để chiêu đãi chiều 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 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 lý 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.

Những cơ hội

Một dự báo gần đây về 10 cơ hội nghề nghiệp tốt nhất trong những năm đầu thế kỷ 21 đã liệt kê nghề bán hàng và tiếp thị chuyên nghiệp như cơ hội xán lạn nhất. Vì vị trí khởi đầu phổ biến nhất của các sinh viên tiếp thị là làm nhân viên chào hàng, vậy thì tại sao việc bán hàng bằng cách trực tiếp tiếp xúc lại mang đến một cơ hội như vậy?

Những người chào hàng làm gì suốt ngày? Phải chăng họ lái những chiếc xe sang trọng đến tặng những món quà hấp dẫn cho những người mua hàng không biết nghi ngờ? Phải chăng họ chủ tạo những bữa ăn trưa tốn kém để tiến hành việc kinh doanh? Phải chăng họ phải dựa vào tính cách của mình để làm cho những nhân viên phụ trách việc mua hàng phải thích mình, giống như Will Loman trong cái chết của người chào hàng? Câu trả lời vang lên "Không". Bán

hàng là một công việc cực nhọc mà phần thưởng chỉ đến từ sự nỗ lực vượt bậc. Sự mô tả ngắn gọn dưới đây minh họa cho công việc bán hàng và cách nó đã thay đổi như thế nào.

Không chỉ bán hàng

Sự miêu tả các vị trí bán hàng như là một công việc bế tắc, không được trả lương xứng đáng và không làm hài lòng, là không phản ảnh đúng thực tế. Những cuộc điều tra về các nhân viên chào hàng luôn xác nhận rằng họ hài lòng với công việc. Một cuộc điều tra hơn 500.000 nhân viên do Stanard & Associates tiến hành cho thấy rằng nhân viên chào hàng là những nhân viên hài lòng với công việc của mình nhất tại Mỹ. Đa số nhân viên chào hàng thích tiền lương, điều không phải với bản thân công việc.

Tại sao có rất nhiều người thích những gì họ đang làm? Nhiều khía cạnh công việc làm cho nó trở nên hấp dẫn đối với một số loại người: khen thưởng về tài chính, sự đa dạng, cơ hội chứng tỏ khả năng cá nhân, tính độc lập và cơ hội thăng tiến nghề nghiệp.

Khen thưởng về tài chính

Khi các nhân viên được hỏi là điều gì quan trọng nhất đối với họ, thông thường họ xếp tiền ở vị trí kém quan trọng hơn những khía cạnh khác. Tuy nhiên, khi được hỏi, nhân viên chào hàng luôn xác định rõ ràng lý do quan trọng nhất để trở thành một người chào hàng là sự khen thưởng về tài chính. Các nhân viên chào hàng tập sự chưa có chuyên môn có thể kiếm được 40.000USD trong năm đầu. Lương cơ bản trung bình của các nhân viên chào hàng cấp cao hiện lên đến 60.000USD.

Sự đa dạng

Trong nhiều công việc không liên quan đến bán hàng, có một sự đấu tranh thường xuyên để duy trì, sự quan tâm và hứng thú của nhân viên đối với công việc bằng cách tạo ra sự đa dạng và thử thách. Tuy rằng vấn đề này cũng tồn tại đối với vài nhân viên chào hàng hoạt động bên ngoài thì đầy ắp sự đa dạng. Mỗi khách hàng và khách hàng tiềm tàng có thể đưa ra một khó khăn về thử thách mới, về sản phẩm đã sử dụng và về tầm quan trọng. Nhân viên chào hàng phải luôn sáng tạo để đáp ứng tình huống của mỗi khách hàng.

Các nhân viên chào hàng cũng phải dựa vào bản thân để tiếp nhận những thay đổi trong nền kinh tế, sự cạnh tranh và các sản phẩm cạnh tranh mới, các tiến bộ công nghệ và những phương cách hoạt động mới của công ty. Sự thay đổi về nhân sự và chính sách mua hàng của khách hàng cũng buộc nhân viên chào hàng phải suy nghĩ theo những cách mới.

Cơ hội chứng tỏ khả năng cá nhân

Trong nhiều công việc, đặc biệt là ở vị trí bắt đầu, người được tuyển dụng làm việc trong một nhóm mà tại đó thành tích và khả năng cá nhân ở một mức độ nào đó bị che lấp bởi thành tích của tập thể. Ngược lại, nhân viên chào hàng được tuyển dụng, huấn luyện và phân công một khu vực hoạt động riêng biệt. Vì nhân viên này tồn tại và phát triển bởi giám đốc bán hàng nên người đó nhận lấy trách nhiệm cá nhân ngày càng cao đối với sự thành công trong khu vực hoạt động của mình. Mọi người đều có thể thấy được thành công cũng như thất bại của người đó.

Tuy rằng nhiều trường hợp bán hàng có sự tham gia và phối hợp của một nhóm để hoàn thành một số nhiệm vụ nhất định nhưng một nhân viên chào hàng vào cuối tuần, tháng, quý hoặc cuối năm đều có một bảng tổng kết rõ ràng về hoạt động của mình: Bán được bao nhiêu món hàng? Những nhân viên khác thế nào? Tôi có thêm hay mất đi khách hàng? Những câu trả lời cho các câu hỏi trên và những câu hỏi khác nữa có thể mang lại hình ảnh tương đối rõ ràng về kết quả hoạt động mà nhiều công việc khác không thể biết được. Những ai tin tưởng vào khả năng của mình có cơ hội để chứng tỏ nó và sẽ được khen thưởng.

Tính độc lập

Nhân viên chào hàng chịu trách nhiệm về kết quả hoạt động trong khu vực. Thường họ không phải gửi báo cáo về một văn phòng mỗi ngày và mọi người ra về vào buổi chiều. Nhân viên chào hàng tự mình làm việc mà không có ông chủ ở văn phòng bên cạnh theo dõi các công việc hàng ngày.

Tính độc lập khỏi sự kiểm soát hàng ngày là một khía cạnh vừa tích cực vừa tiêu cực của công việc. Đối với một số người, mặt tích cực là cho phép họ hành động gần như là các nhà doanh nghiệp, tự mình đề ra chương trình làm việc phù hợp với lối sống trong chừng mực mà vẫn đạt được mục tiêu của công ty và làm khách hàng hài lòng. Mặt tiêu cực là sự quá tự do và thiếu liên hệ với công ty có thể ảnh hưởng đến sự hài lòng của nhân viên chào hàng đối với công việc vì họ muốn có sự kiểm soát chặt chẽ hơn từ cấp trên mà không được.

Cơ hội thăng tiến nghề nghiệp

Nghề bán hàng có thể vừa rất thành công trong chính bản thân nó vừa là một nấc thang dẫn đến chức vụ quản trị. Cuộc điều tra khoảng 1.700 quản trị viên cao cấp trong các công ty được xếp loại trong Fortune 500 cho thấy rằng 31,2% trong số họ đã trải qua phần lớn thời gian làm việc trong nghề bán hàng/tiếp thị.

Một trong những lý do làm cho rất nhiều quản trị viên cấp cao xuất thân từ nghề bán hàng là các nhân viên chào hàng thành công được huấn luyện để giao thiệp và thuyết phục. Họ

hiểu rằng để thành công cần phải quan hệ với khách hàng mỗi ngày. Những kỹ năng của người này tiếp tục được duy trì khi họ tiến lên trên bậc thang doanh nghiệp, mang lại cho họ nhiều cơ hội thăng tiến. Thực tiễn cho thấy nhân viên chào hàng có các khả năng chọn lựa để trở thành một nhân viên chào hàng chuyên nghiệp, để tiến lên vị trí quản trị và cuối cùng là chuyển từ nghề bán hàng sang chức vụ quản trị công ty.

Khả năng lựa chọn thứ nhất là xây dựng sự nghiệp như là một nhân viên chào hàng. Nhiều người thích thú với thu nhập, mức độ trách nhiệm, thử thách và sự tự do mà công việc bán hàng mang lại. Đối với họ điều lý tưởng là thăng tiến trong công ty với vị trí nhân viên chào hàng cấp cao hoặc nhân viên chào hàng phụ trách khách hàng quốc gia và tạo ra kỷ lục về doanh số bán trong công ty. Ví dụ, Noron Company có 5 cấp trong nghề chào hàng. ở mỗi cấp người nhân viên kiếm được nhiều tiền hơn, có xe tốt hơn, có chức danh mới và có một vị trí riêng biệt. Mọi công ty đều cần thêm nhân viên chào hàng.

Khả năng lựa chọn thứ hai là thăng tiến vào hàng ngũ quản trị bán hàng. Thời gian cần thiết để đạt được sự thăng tiến đầu tiên có thể rất khác biệt tùy từng công ty và từng ngành. Tuy chức danh có thể là giám đốc mặt hàng, giám đốc khu vực, giám đốc một quận hoặc một trong hàng tá chức danh khác nhưng đều có nghĩa là người đó sẽ trực tiếp kiểm soát các nhân viên chào hàng trong khu vực.

Khả năng lựa chọn sau cùng của nhân viên chào hàng là sử dụng công việc bán hàng như một bước cơ bản để tiến đến những vị trí khác không liên quan đến bán hàng trong công ty. Những vị trí này thường thuộc bộ phận tiếp thị. Ví dụ: 45% giám đốc sản phẩm công nghiệp và 19% giám đốc sản phẩm tiêu dùng đạt tới chức vụ từ việc bán hàng.

Tuy rằng các nhân viên chào hàng cho thấy rằng họ là một trong những nhóm nhân viên hài lòng với công việc nhất nhưng họ cũng có một số khó khăn trong công việc. Hai khó khăn phổ biến nhất là sự không chắc chắn về vai trò trong công ty và sự đáp ứng các đòi hỏi trong công việc. Các khó khăn này cũng phức tạp như trong bất kỳ nghề nghiệp nào khác.

Những thách thức

Khi bán hàng bằng cách tiếp xúc trực tiếp, các nhân viên chào hàng ở trong một tình huống không bình thường. Họ không bị kiểm soát chặt chẽ vì họ thường tách rời ban quản trị về mặt cơ học và thường bị phân tán về mặt địa lý, sử dụng phần lớn thời gian với khách hàng. Do đó sự thành công của nhân viên chào hàng thường phụ thuộc vào việc làm hài lòng khách hàng như thế nào hơn là việc họ làm hài lòng ông chủ của mình. Một nhân viên chào hàng có thể chịu đựng hai loại khó khăn liên quan đến vai trò: Sự mơ hồ và sự xung đột.

Sự mơ hồ về vai trò: Xảy ra khi nhân viên chào hàng không biết và không hiểu những gì người ta chờ đợi ở mình. khi một công ty không thể xác định rõ ràng những gì nhân viên chào hàng phải làm cũng như các giới hạn trách nhiệm, quyền hạn của họ thì sự mơ hồ về vai trò là không thể tránh khỏi. Điều này nằm ngoài ý muốn vì rõ ràng là sự mơ hồ về vai trò sẽ làm giảm sự hài lòng về công việc và sự kém hài lòng này góp phần vào việc gia tăng sự thay đổi nhân viên. Công ty có thể giảm sự mơ hồ về vai trò bằng cách mô tả công việc kỹ hơn, kiểm soát việc xác định mục tiêu và đánh giá kết quả hoạt động và bằng cách cải thiện số lượng cũng như chất lượng thông tin trao đổi.

Xung đột về vai trò. Đôi khi xung đột giữa sự trung thành đối với một khách hàng và với người chủ của một nhân viên chào hàng có thể ảnh hưởng một cách tiêu cực đến kết quả hoạt động và sự hài lòng đối với công việc. Không thể luôn luôn dàn xếp để giảm mối xung đột về vai trò này vì một phần của xung đột chính là phần vốn có của công việc. Những người muốn trở thành nhân viên chào hàng tốt sẽ phải học cách chịu đựng những điều này.

Những đòi hỏi của công việc. Những nghiên cứu tại nơi làm việc đã cho thấy một số yếu tố rủi ro dẫn đến sự nghiện rượu. Những yếu tố này là sự tự do thiết lập giờ làm việc; thiếu những mục tiêu rõ ràng và thông tin phản hồi về kết quả hoạt động; ít được coi trọng trong công ty; sự quan tâm quá mãnh liệt đối với công việc; việc uống rượu do công việc đòi hỏi; sức ép cao về vai trò; sức ép do cạnh tranh ngay cả bên trong và bên ngoài; sau cùng là sự có mặt của những người có vấn đề nghiện rượu hay ma tuý. Công việc của nhân viên chào hàng có thể mang một số hoặc toàn bộ những đặc điểm trên.

Khi bán hàng, không có chỗ để che giấu những con số kém cỏi về kết quả hoạt động. Hơn nữa, một nhân viên chào hàng thường xuyên đối mặt với sự khước từ. Ví dụ, cho dù Duane E.Mason kiếm được 400.000USD một năm khi bán thuyền dùng để giải trí, anh cũng thừa nhận nỗi sợ thất bại, sợ mất phần được giao và sợ không được ưa thích. Những nhân viên chào hàng phải di chuyển nhiều phải tự điều chỉnh cho cuộc sống xa nhà gồm việc thay đổi giờ giấc, thức ăn và nơi ở.

Thiếu trách nhiệm, sự nhiệt tình với công việc hoặc là các tệ nạn xã hội như sự nghiện ngập, ma túy,... là những khó khăn cản trở quan trọng mà các nhân viên bán hàng trực tiếp phải đối mặt.

4. Quy trình và kỹ thu bán hàng

Quy trình bán hàng căn bản được xác định qua những bước sau: trước khi tiếp xúc, tiếp xúc, xác định nhu cầu của khách hàng, lựa chọn và giới thiệu hàng hóa, phát giá, thương lượng và xử ly chống đối của khách hàng và kết thúc bán hàng.

Trước khi tiếp xúc.

Khác với đại diện thương mại của nhà sản xuất hay nhà buôn sỉ, người bán lẻ có thời gian rất ngắn trước khi tiếp xúc thật sự với khách hàng. Chỉ có những người bán hàng kỳ cựu mới thu thập được thông tin cơ bản trong thời gian ngắn ngủi này như lại hàng hóa, kiểu mẫu, mức giá... mà khách hàng quan tâm.

Những người bán lẻ với vào nghề dễ bị sai lầm khi đánh giá khách hàng vì thiếu kinh nghiệm. Chẳng hạn một người giầu có đi mua sắm hàng hóa nhưng thích mặc một bộ Jeans cũ và đi đôi giầy có vết rách, người bán lẻ thiếu kinh nghiệm thường phán đoán sai túi tiền của khách hàng này. Nhưng người bán hàng có kinh nghiệm, nhạy bén sẽ nhận ra phong cách, thái độ, cách chọn hàng... của khách hàng.

Để giai đoạn tiền tiếp xúc đỡ ngỡ ngàng, người bán lẻ cần có những thông tin trước về khách hàng mua lẻ tại khu vực bán hàng, từ người quản lý hoặc qua quan sát, thăm dò định kỳ. Những thông tin chủ yếu về khách hàng khu vực như: cơ cấu giới tính, độ tuổi bình quân, cơ cấu nghề nghiệp, tình trạng hộ nhân, thu nhập bình quân thán, trình độ văng hóa, thị hiếu về hàng hóa, khách đi mua sắm một mình hay đi thành từng nhóm, tỷ lệ khách hàng thường xuyên và khách hàng mới đến trong từng kỳ, khách hàng cư ngụ, làm việc tại khu vực bán hàng hay từ xa đến,…

Tiếp xúc

Khi khách hàng đến, giai đoạn tiền tiếp xúc không nên kéo dài, cũng không nên vội vàng. Người bán sau khi quan sát sẽ có cách ứng xử thích hợp đối với từng khách hàng. Có người thích đi xem xung quanh một lượt rồi mới cần đến người bán, có người cần tiếp xúc ngay… người bán cần nhận biết điều này để có mặ kịp thời.

Yếu tố then chốt để tiếp xúc thành công là người bán tạo được ấn tượng đầu tiên tốt. Người bán là người chủ nhà thân thiện chào đón khách đến chỗ mình. Vì vậy, sự ân cần giúp đỡ khách hàng một cáhc chân tình nên thể hiện. Một nụ cười thân thiện là cần thiết kèm theo lời chào hỏi ban đầu.

Khi khách hàng đang xem xét hàng hóa, người bán hàng cần lưu ý:

- Giữ yên lặng nhưng ở bên cạnh để sẵn sàng trả lời các câu hỏi kịp thời. nếu người bán nhận thấy khách hàng chưa cần đến, có thể rút lui tạm thời với câu hỏi kèm như: ông bà cứ tự nhiên xem qua hàng hóa. Tôi ở chỗ quầy tính tiền, nếu có gì cần hỏi xin cứ tự nhiên.

- Một lời mời chào khác dành cho khách hàng đang xem hàng hóa là câu nói gợi lên sự quan tâm đối với một loại sản phẩm đặc biệt nào đó đang bày bán trong loạt hàng mà khách hàng đang xem như: đây là mầu model nhất trong năm nay hay "vải này vẫn giữ độ phẳng ngay cả khi đã giặt qua"…

Tính muôn màu vẻ của lời mời chào có thể chấp nhận được rất phong phú. Nhưng tất cả các lời mời chào này phải có những điểm nổi bật như: nhạy bén, thân thiện, lịch sự và nhã nhặn… tức vừa mang tính chuyên môn vừa thể hiện trình độ văn hóa của người bán.

Xác định nhu cầu của khách hàng

Ở bán lẻ, người bán hàng không biết rõ khách hàng đang cần gì, đôi khi khách hàng cũng chua quyết định dứt khoát là mình đang cần loại hoặc kiểu sản phẩm nào. Những yếu tố để người bán lẻ thành công trong giai đoạn này là:

- Lắng nghe. Để nắm bắt nhu cầu thực sự của khách hàng, người bán cần gợi ýbằng những câu hỏi ngắn gọn, để thời gian cho khách trình bày y kiến và mình lắng nghe.

- Quan sát. Đây cũng là một cách xác định nhu cầu của khách hàng. Trước tiên, người bán quan sát phản ứng của khách hàng đối với hàng hóa đang trưng bày. Từ các phản ứng thể hiện trên gương mặt, ánh mắt, chử chỉ… khi khách hàng ngắm nghía sản phẩm, người bán sẽ xác định được cái thích và cái không thích của họ và nhanh chóng đưa món hàng vừa y, nêu bật các đặc điểm của món hàng. Đó là cách tốt nhất để người bán chuẩn bị kết thúc bán hàng.

Lựa chọn và giới thiệu hàng hóa.

Sau khi xác định được nhu cầu, người bán lựa chọn sản phẩm phù hợp với khách hàng và trưng bày hàng hóa. Điều cần lưu y trong cách trưng bày là tùy theo nhu cầu về sản phẩm sẽ có sự đa dạng hay sinh động khi đưa ra món hàng. Chẳng hạn, đưa chiếc áo và khoác lên người khách hàng trước tấm gương to, hay bán nước hoa thì hãy nhỏ vài giọt vào tay khách để khách ngửi mùi hương có phù hợp không.

Trong trường hợp không có sản giống như khách hàng yêu cầu, người bán linh hoạt giới thiệu món hàng thay thế có cùng công dụng… khi đưa món hàng cho khách hàng, dù món hàng rẻ tiền hay đắt tiền, người bán cần đưa nó ra một cách trân trọng lịch sự và luôn giữ món hàng sạch sẽ.

Nghệ thuật nói giá

Các cửa hiệu buôn lớn hiện nay đều có thói quen tốt là nghi giá bán vào mỗi món hàng. Kahchs hàng nhìn qua có thể biết giá đó có vừa túi tiền mình hay không. Điều này tạo cảm giác thoải mái cho khách hàng khi quyết định lựa chọn món hàng vừa y.

Tuy nhiên một số cửa hiệu bán lẻ không ghi giá bán, hoặc có ghi nhưng khách hàng cũng có thể hỏi lại người bán giá cả. trong trường hợp này người bán cần phải biết cách nói giá.

Đừng bao giờ trả lời ngay câu hỏi: "món hàng này giá bao nhiêu?". Người bán có kinh nghiệm thường thường kéo sự chú ý vào nét nổi bật, lợi ích của món hàng rồi dần dần nói xen giá vào. Nguyên tắc cơ bản là phải làm cho khách hàng thấy món hàng to hơn giá bán. Và phải diễn giải mức giá dường như nhỏ đi một cách khéo léo.

Nhiệm vụ của người bán là giải thích cho khách hàng biết giá này là vừa đúng theo cách sau:

- Đừng đưa ra con số trước. chẳng hạn, khách hỏi "Quyển sách này giá bao nhiêu?" người bán có thể đáp: "đây là cuốn sách do giáo sư A biên soạn, giáo sư A rất có uy tín trong lĩnh vực này, ông đã viết rất nhiều cuốn. Giá bán lẻ là 50.000 đ, nếu mua theo số lượng lớn sẽ được giảm 5%"

- Hoặc có thể nói cho giá nhỏ đi bằng cách ngắt ra từng đoạn (ví dụ giá của một bộ Veston sẽ được chia ra là giá vải, giá phụ liệu….). Hoặc có thể nêu giá theo luật tam số, nghĩa là người bán có thể đưa ra 3 mẫu hàng cùng loại sản phẩm có 3 mức giá khác nhau theo chất lượng mỗi mầu: cao-trung bình- thấp. nhờ cách này khách hàng nào –giầu-trung bình-nghèo đều có thể tìm đượoc món hàng vừa y theo mong muốn của họ.

Thương lượng và xử lý các phàn nàn của khách hàng

Người bán lẻ thường gặp sự phàn nàn của khách hàng về sản phẩm hoặc giá cả. việc phàn nàn về sản phẩm sẽ được người bán hạn chế bằng việc lựa chọn sản phẩm phù hợp với nhu cầu của khách hàng. Nếu có sự phàn nàn về chất lượng, người bán cần nhấn mạnh các nét nổi bật đối với từng sản phẩm hoặc dịch vụ. người bán hàng có kinh nghiệm nên dự đoán trước các loại phàn nàn trên trước khi nó được người mua đưa ra.

Đối với những phản đối vè giá cả, người bán sẽ chứng minh giá cả hợp ly theo chất lượng hoặc giá này có kèm dịch vụ sau bán hàng của cửa hiệu. đôi khi họ cần thời gian suy nghĩ trước khi quyết định nên do dự.

Một số chú y mà người bán hàng cần quan tâm để thương lượng khi gặp sự phàn nàn:

- Căn cứ vào chất lượng sản phẩm.

- Căn cứ vào các nét đặc trưng nổi bật

-Căn cứ vào nguồn gốc sản phẩm

- Căn cứ vào nơi sản xuất, phương pháp sản xuất

- Căn cứ vào công dụng món hàng.

Tùy từng món hàng, người bán sẽ suy nghĩ để tìm ra các ly lẽ để gây hứng thú cho khách hàng. Có những trường hợp khách hàng từ chối thực sự và đôi khi gây khó chịu cho người bán hàng, nhưng người bán hàng cần nhớ rằng "khách hàng luôn luôn đúng".

Kết thúc bán hàng

Sau khi thương lượng với cá phàn nàn hoặc những khước từ mua hàng, người bàn cần nhận biết các tín hiệu muốn kết thúc thể hiện ở khách hàng như tín hiệu bằng lời, tín hiệu thể hiện qua cử chỉ. Các kỹ thuật sau cần lưu ý.

- Làm cho khách hàng hết do dự. Người bán hàng rất tự tin vào sản phẩm, vào lời giới thiệu của mình, nắm bắt ý nghĩ của khách hàng thông qua cử chỉ, lời nói,… để kết thúc.

- Dùng câu hỏi phụ. Đây là một câu hỏi về một vấn đề phụ liên quan đến món hàng. Chẳng hạn, một bà khách vào cửa hàng quần áo, sau một lúc lựa chọn kiểu cách, người bán hàng không nên hỏi "bà mua bộ này chứ?" mà chỉ cần hỏi "bà chọn mầu xanh hay trắng?"

- Tác động cụ thể. Khi mời chào, người bán nên thực hiện một động tác cụ thể nào đó để khách hàng muốn khước từ cũng khó lòng từ chối. Chẳng hạn, người phát hành báo chí đi chào hàng để có đơn hàng ở các đơn vị cơ quan hoặc hộ gia đình. Sau khi giới thiệu vài loại, miệng mời, tay cầm bút ghi vào sổ đăng ky một cách tự nhiên "tôi nghi tên ông/bà mua báo dài hạn 6 tháng hay 1 năm à? Ông không cần trả tiền trước, chúng tôi sẽ gửi báo đến, 3 tháng sau ông trả tiền cũng được."

- Gợi ý sắp có một biến cố mới xảy ra. Trong dân gian người buôn lẻ hay gợi ý kiểu này để mời mọc khách hàng nhưng đa số đều nêu ra sự kiện giả tạo để mong bán đươc một món hàng. Người bán lẻ chuyên nghiệp không được dùng mánh khóe đó, cần phải nêu ra sự kiện có thật. Chẳng hạn, đại diện thương mại của công ty kinh doanh bất động sản nói với khách hàng rằng "Đây là căn hộ có vị trí khá tốt trong khu vực này,, hiện đã có người xem rồi và họ đang bàn bạc với gia đình để quyết định. Ông bà có thể quyết định mua hay không thì nên trả lời

sớm. tôi không dám hứa giữ lại đến ngày mai". Kỹ thuật này đánh vào tâm ly sợ thua thiệt của khách hàng.

- Gợi ý tính bắt chước. Ví dụ ở cửa hiệu bán đồ trang sức, người bán có thể nói "Món hàng này vừa được siêu ngươi mẫu A mua đấy".

Việc gợi y tính bắt chước là kích thích những khách hàng hay ngưỡng mộ các thần tượng trong các lĩnh vực hoạt động văn hó thể thao hoặc những người có uy tín.

- Một số kỹ thuật khác như kích thích khách hàng mua băng quà tặng hoặc là mời khách hàng mua giúp. Đây là ván cuối cùng thực hiện với hy vọng có một sự kết thúc sau khi đã đưa ra mọi ly lẽ mà chưa thuyết phục được khách hàng. Kỹ thuật này đánh vào tâm ly thích ban ân của người mua. Cách mời mua giúp cần được thể hiện một cách lịch sự, không nài ép quá đáng khiến khách hàng bực mình

5. Các vấn đề về đạo đức của đại diện bán hàng

Nhân viên chào hàng hoạt động trong một vùng có thể phải đương đầu với một số các vấn đề đạo đức. Tuy rằng không thể trình bày một danh sách toàn bộ các vấn đề này nhưng có ba lĩnh vực mà những nhân viên chào hàng cho là quan trọng và đòi hỏi có một chính sách từ công ty:

1. Việc tặng quà cho một khách hàng hoặc khách hàng tiềm tàng. Nó bao gồm những giá cả khuyến mãi hoặc chế độ thưởng khuyến khích mua hàng

2. Giá cả: Có những giá ít mang tính cạnh tranh hoặc điều kiện mua tốt hơn cho những hãng chỉ mua hàng từ công ty của họ, với những hãng mà tại đó nhân viên chào hàng phải cạnh tranh với nhiều nhà cung cấp khác

3. Quan hệ đối với con người: Cho phép sự ưa thích hoặc không ưa thích ảnh hưởng đến những điều kiện bán hàng

Những người mua cũng có những vấn đề đạo đức ảnh hưởng tương tự như đối với các nhân viên bán hàng. Để chuẩn bị đội ngũ bán hàng trong những trường hợp này, các công ty gửi nhân viên đến những buổi seminar và đưa đạo đức học vào chương trình huấn luyện. Ví dụ như General Dynamics đã có một nhận thức sâu sắc về đạo đức học trong chương trình huấn luyện nhân viên của mình. Họ đã phát triển một tài liệu dày 20 trang nói về đạo đức để giúp đỡ các nhân viên bán hàng của mình trong việc bán hàng hàng ngày. Hai ví dụ của tài liệu này là:

1. Mọi thông tin cung cấp cho khách hàng liên quan đến sản phẩm và dịch vụ nên rõ ràng và ngắn gọn

2. Trong bất kỳ trường hợp nào một nhân viên cũng không được phép tặng vật gì hoặc đề nghị bất kỳ điều gì cho khách hàng hay người đại diện của khách hàng để gây ảnh hưởng đối với người đó

Những tình huống về đạo đức bán hàng cần suy nghĩ

Sự liệt kê các vấn đề và các trường hợp đạo đức không thể truyền đạt sự phong phú và tính chất phức tạp của các tình huống về đạo đức. Trên thực tế, những tình huống đạo đức lẫn lộn khỏi các ranh giới đơn giản. Để dễ dàng thảo luận, ở đây chúng được chia thành 2 loại: quan hệ nhân viên chào hàng - khách hàng và quan hệ nhân viên chào hàng - công ty.

Quan hệ nhân viên chào hàng - khách hàng

Một số các tình huống mơ hồ về mặt đạo đức có thể phát sinh trong quan hệ giữa các nhân viên chào hàng và khách hàng của mình.

Bán hàng quá nhiều cho khách hàng: nhân viên chào hàng đã bán một sản phẩm có thể tái sử dụng cho khách hàng. Nên gửi bao nhiêu hàng đến cho khách hàng? Tuy rằng vài khách hàng có các hệ thống quản lý hàng tồn kho kỹ lưỡng nhưng phần lớn thì không. Xuất hiện cơ hội bán thật nhiều hàng cho khách hàng để thu lợi cho nhân viên chào hàng. Đây là một sức ép nặng nề khi công ty của người nhân viên này sử dụng một hệ thống chỉ tiêu hoặc một kế hoạch tiền hoa hồng. Bất kỳ nhân viên nào cũng biết rằng đây không phải là cách tốt để xây dựng lòng tin của một khách hàng lâu dài nhưng sức ép ngắn hạn có thể rất nặng nề.

Sự cố ý không thông tin cho khách hàng biết: Tranh luận có thể nảy sinh về việc bao nhiêu thông tin mà nhân viên chào hàng buộc phải cung cấp cho khách hàng. Điều gì xảy ra nếu khách hàng muốn mua số lượng hàng nhiều hơn số lượng mà người nhân viên nghĩ rằng họ có thể bán lại được. Doanh số bán cao sẽ làm lợi cho nhân viên bán hàng nhưng sự nghi ngờ xuất hiện dai dẳng. Người nhân viên có thể báo trước cho khách hàng đến mức độ nào?

Sản phẩm không hoàn hảo: Nhân viên chào hàng bán một sản phẩm tốt và khách hàng muốn mua. Sau khi tìm hiểu thêm về mặt kỹ thuật, người nhân viên thấy rằng sản phẩm của mình sẽ giúp ích cho khách hàng nhưng có thể có một sản phẩm khác tương đối tốt hơn hiện đang có sẵn mà khách hàng lại không biết. Doanh số bán thì lớn.

Nhiều nhân viên bán các sản phẩm tương đối dễ đáp ứng các yêu cầu của khách hàng. Nhiều nhân viên khác bán những sản phẩm tương đối tiêu chuẩn được sản xuất từ trước và có thể đang ở trong kho của công ty. Trong trường hợp sau này, ít khi nào sản phẩm của công ty lại đáp ứng hoàn hảo nhu cầu của khách hàng.

Quan hệ nhân viên chào hàng - công ty

Một cuộc gặp gỡ bàn tròn các giám đốc bán hàng chỉ rõ ba vấn đề đạo đức giữa công ty và các nhân viên chào hàng của mình.

Báo cáo chi tiêu: Một trong những vấn đề thông thường là điền vào bản báo cáo chi tiêu một cách chính xác. Có những lúc một số chi phí hợp lý và liên quan đến việc bán sản phẩm nhưng công ty sẽ không thể hoàn trả lại cho nhân viên. Tuy rằng cách để được hoàn trả là ngụy tạo ra một khoản mục chi phí tương đương khác nhưng sự đúng mực là gì và những sự trừng phạt nếu bị phát hiện thì như thế nào? Nhiều vấn đề khác nảy sinh bao gồm việc sử dụng đúng xe công ty gồm có việc hoàn trả lại công ty phần sử dụng cho cá nhân.

Báo cáo những cuộc gọi điện thoại: Nhiều giám đốc nói rằng công ty của họ có một chính sách về số lượng các cuộc gọi điện thoại mà mỗi nhân viên chào hàng phải thực hiện mỗi ngày cho khách hàng. Nhiều nhân viên làm việc nguyên ngày phải đối phó với chính sách quá tham vọng của công ty về số lượng các cuộc gọi điện thoại bằng cách tạo ra những "cuộc gọi ma" cho khách hàng vì họ không thể thực hiện số lượng cuộc gọi này trên cơ sở đều đặn. Các nhân viên cũng được biết là đã "dự trữ" trong các báo cáo về những cuộc gọi điện thoại để dành cho những ngày mà họ nghỉ buổi chiều. Tuy rằng những cách qua mặt bằng những cuộc gọi điện thoại này không trực tiếp làm hại đến công ty hoặc người nhân viên nhưng chúng không những là vô đạo đức mà còn luôn luôn trực tiếp vi phạm chính sách của công ty. Một giám đốc bán hàng nên làm gì trong những trường hợp này?

Che giấu cho nhân viên đồng nghiệp: Có thể có một tình đồng nghiệp khá mạnh mẽ giữa những nhân viên của đội ngũ chào hàng. Tinh thần đồng nhất và tận tâm. Một nhân viên chào hàng nên làm gì nếu một bạn đồng nghiệp liên tục vi phạm chính sách của công ty mà hiện thời thì không ảnh hưởng đến bản thân anh ta hoặc cho công ty nhưng có tiềm tàng trở nên nguy hại? Ví dụ như các nhân viên đều biết rằng một bạn đồng nghiệp đang ngụy tạo ra báo cáo chi tiêu và không có dự định ngăn chặn hành động này. Điều này ảnh hưởng đến khoản lãi của khu vực hoạt động nhưng không ở mức độ quá lớn. Bạn sẽ làm gì?

Bài tập tình huống: Sự lựa chọn thứ nhất

Wilson là một ứng viên xuất sắc đối với nhiều công ty. cô ta là một sinh viên giỏi về marketing với ngành phụ là khoa học thông tin. dự kiến cô sẽ tốt nghiệp vào tháng 5 khi kết thúc khoa học. Cô đã được mọi công ty máy tính lớn trong nước và một vài công ty nhỏ phỏng vấn và mời đi làm. cô thu hẹp danh sách để chọn lựa xuống còn ba công ty và tin rằng đã được cung cấp cơ hội tốt nhất để học hỏi và tiến thân. Các công ty thứ hai và ba được cô chọn đưa ra đề nghị ngày 1 tháng 2 và yêu cầu trả lời cho đến ngày 15 tháng 2 nhưng công ty mà cô thích

hơn nói rằng đề nghị làm việc tùy thuộc vào sự chấp thuận ngân sách của một bộ phận hoạt động mới.

Vào ngày 15 tháng 2 cô từ chối lời đề nghị từ công ty thứ ba và yêu cầu công ty thứ hai gia hạn thêm. Họ đồng ý gia hạn đến ngày 1 tháng 3 nhưng không được trễ hơn nữa. Vào ngày 1 tháng 3 cô chấp nhận lời đề nghị của họ vì công ty thứ nhất vẫn còn chưa xác nhận. Vào ngày 15 tháng 3 công ty mới của cô đưa cô đến trụ sở chính để tham dự một khó huấn luyện ngắn với những nhân viên tập sự khác.

Vào ngày 2 tháng 4, công ty thứ nhất gọi điện và nói rằng một đề nghị làm việc được gửi đến cho cô nhưng họ cần được trả lời cho đến ngày 18 tháng 4. Về mặt tài chính đề nghị này gần tương tự như công ty thứ hai nhưng cô vẫn tin rằng về mặt chuyên môn thì công ty thứ nhất mang lại cơ hội dài hạn tốt hơn. Tuy nhiên cô cũng rất thích các bạn đồng nghiệp tập sự.

Câu hỏi:

1. Những vấn đề thực tiễn và đạo đức nào được đưa ra thử thách?
2. Wilson có nên tìm kiếm lời khuyên từ ai khác hay không?
3. Công ty sẽ nghĩ về Wilson như thế nào nếu cô từ bỏ lời cam kết của mình để chấp nhận lời đề nghị của họ?
4. Cô ta nên làm gì?

TUYỂN DỤNG, LỰA CHỌN VÀ ĐÀO TẠO NHÂN VIÊN BÁN HÀNG

Chương 7 tập trung vào các giai đoạn tuyển dụng và lựa chọn của quá trình tuyển dụng lao động, sức khỏe khác nhau trong các nguồn tuyển dụng mới, từ các đối thủ, các bạn hàng và 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, rồi tới quá trình lựa chọn 5 giai đoạn bắt đầu từ việc sàng lọc này.

Chương này cũng sẽ trình bày các phương pháp và các tiêu chuẩn được nhà quản trị bán hàng sử dụng ở mỗi giai đoạn để nhận ra những người xin việc có triển vọng nhất.

1. Tuyển dụng người bán hàng

Tuyển dụng bán hàng là một chuỗi hoạt động được tạo ra để sắp xếp những người mà họ có thể phù hợp yêu cầu của Công ty về nhân viên bán hàng. Mục tiêu của giai đoạn tuyển dụng 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.

Cần chắc chắn rằng hệ thống không quá tải, một vài sàng lọc cần tìm thấy trong quá trình tuyển dụng. Ví dụ, nếu Công ty vừa tìm thấy rằng trình độ đại học hoặc mong muốn được phân bổ lại ngay là một ảnh hưởng chính lên kết quả, thì sau đó nó có thể xác định những điều này như những điều kiện trong một quảng cáo và chọn lọc các bản tóm tắt và loại ra những người không phù hợp với những điều kiện này.

Các nguồn người tuyển dụng

Trên thị trường lao động một hãng có thể cần 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 Công ty.

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 biết 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 hội và có lẽ cả của những đồng nghiệp của họ.

Ở đây có một số vấn đề khi coi Công ty như một nguồn. Đầu tiên, các phòng khác có lẽ rất không vui vì mất một nhân viên đã được đào tạo. Bạn đã đơn giản hóa việc tuyển dụng và lựa chọn của bạn nhưng giờ đây môt phòng khác phải bổ sung một vị trí. Thứ hai, ở đây có những thứ hơn để trao đổi ngoài sản phẩm và kiến thức Công ty. Nếu người đổi việc không thể chuyển sang bán hàng thành công, thì sự nghiệp của anh (chị) ta với Công ty có lẽ sẽ kết thúc.

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. Các trường giáo dục được lựa chọn như các nguồn là dựa trên danh tiếng của họ, các chương trình kỹ thuật phù hợp và với các yêu cầu của Công ty, và lịch sử thành tích trong cung cấp có hiệu quả các nhân viên và quản trị gia.

Các Công ty, người lập một chương trình tuyển dụng với một trường đại học sẽ sử dụng một phương pháp phù hợp để chắc chắn hiệu quả của nó. Phần lớn các trường đại học có hệ thống hướng nghiệp tốt và các trung tâm phân bổ để thuận tiện cho các cuộc tuyển dụng. Các Công ty thiết lập cả các mối liên hệ thường xuyên với các trung tâm phân bổ này chủ yếu tại các trường đại học danh tiếng hơn.

Hình thức tuyển dụng tại các trường đại học không được áp dụng với một Công ty. Đó là thời gian chỉ dẫn cũng có thể đòi hỏi thêm một số thời gian phụ vào giai đoạn đào tạo có được loại người đủ điều kiện và vào thời gian đi lại từ cơ quan để phỏng vấn. Hơn nữa, các chi phí được tiến hành kết hợp trực tiếp với chuyến đi có thể là những khoản tiền thưởng thực sự tiếp sau đó. Hiển nhiên rằng thậm chí các Công ty tốt nhất không thể tiến hành công việc tốt đẹp khi phỏng vấn tại khu đại học.

Một cách tuyển dụng tại các trường khác là tránh tuyển dụng theo mùa và phỏng vấn hình thức 20 phút. Dù cách này ủng hộ những người quản trị bán hàng địa phương có mối quan hệ liên tục, trực tiếp với khoa và các tổ chức sinh viên ở khu đại học. Giữa

những lời giới thiệu khác nhau, nó hình thành những tiến cử của lớp nhờ nhà quản trị bán hàng địa phương và các nhân viên bán hàng, các chương trình hè của học sinh nội trú, làm ngoài giờ của sinh viên với tư cách người bán hàng và những chuyến đi đặc biệt của sinh viên tới các cuộc gặp gỡ bán hàng của Công ty.

Các đối thủ và doanh nghiệp tương tự nhau.

Đó không phải là bình thường đối với một Công ty thuê một nhân viên bán hàng tốt nhất từ dịch 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 cho khách hàng hàng hoá trọn giói thông qua các kênh tạp hóa, thường thuê các nhân viên từ các Công ty bán hàng tương tự thông qua cùng một kênh. Công ty Wilkinson cần một lực lượng bán hàng có kinh nghiệm đã được đào tạo, vì thế đã thuê nhân viên từ các hãng như Procter & Gamble, Colgate – Palmolive và Gillettte, là những Công ty bán cho khách hàng hàng hoá 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 này sang Công ty bên cạnh. 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 thay đổi lòng trung thành một lần, họ có thể dễ đàng thay đổi đến với Công ty tương tự hoặc với đối thủ để có thể hợp đồng tốt hơn.

Nhà cung cấp/ 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. Những mạo hiểm trong thuê người từ khách hàng có lẽ là có thực. Khách hàng có thể cho rằng đó là ăn cướp và quyết định ngừng việc kinh doanh với Công ty. Mặt khác, một nhà cung cấp có thể làm không được nhiều nếu một khách hàng thuê nhân viên bán hàng hoặc nhân viên khác của mình.

Quảng cáo trực tiếp.

Phần lớn các báo đều có các quảng cáo tìm người bán hàng của các Công ty. Phụ thuộc vào loại của vị trí bán hàng, các hãng có thể cùng quảng cáo trên các tạp chí thương mại và các thông tin chuyên ngành. Bất chấp vị trí bán hàng và cách quảng cáo, các quảng cáo cần chứa đựng thông tin chính xác và cần lôi cuốn đủ để khêu gợi một người.

Các văn phòng việc làm và tư vấn bán hàng.

Các văn phòng việc làm tư vấn bán hàng đã được sử dụng hòan tòan có kết quả để sắp xếp những nhân viên có khả năng. Những người đại diện và nhà tư vấn thường có kiến thức được chuyên môn hóa và được đào tạo đủ để xác định, sắp xếp cả quá trình tuyển dụng, cụ thể cho hãng mà nó không có phòng nhân sự. Các vấn đề xuất hiện khi công việc bán hàng không được quy định cẩn thận và những đặc điểm kỹ thuật của phòng đại diện và tư vấn không đáp ứng các điều kiện thực của Công ty.

Các nguồn khác.

Các nguồn khác gồm bản yết thị, các bản tóm tắt bình thường, hội chợ việc làm và chợ ngòai trời, và các chỉ dẫn việc làm.

Quá trình tuyển dụng

Các hãng không có ngân sách giới hạn cho các yêu cầu tuyển dụng mặc dù các khoản trang trải cho các hoạt động tuyển dụng đích thực có thể rất cao. Quá trình tuyển dụng có thể dược chia ra thành các loại chính thức và không chính thức.

Quá trình tuyển dụng chính thức

Trong tuyển dụng chính thức nhà quản trị bán hàng sẽ tìm kiếm để bù đắp một lĩnh vực thiếu đặc biệt. Nhà quản trị tiến hành một hoặc nhiều hoạt động như thực hiện các chuyến đi tuyển dụng tại trường đại học được tổ chức gần vào mùa tốt nghiệp, viết quảng cáo, tiến hành tư vấn, phỏng vấn lực lượng bán hàng để tìm được những người dự tuyển thích hợp, thu hút người cung cấp hoặc các nhân viên của đối thủ một cách tích cực hoặc bảo đảm bất kỳ hoạt động đều thực hiện có kết quả trong quá khứ. Phối hợp các chính sách hoặc truyền thống có thể đòi hỏi rằng các nguồn chính như trường đại học tổng hợp của chủ tịch Công ty, sẽ luôn bao gồm cả kế hoạch tuyển dụng.

Quá trình tuyển dụng không chính thức.

Một nguyên tắc tuyển dụng là mọi người coi như đồng ý rằng các nhà quản trị bán hàng cần tiến hành nó thường xuyên. Một số nhà chuyên môn cho rằng nhà quản trị cần tuyển dụng không ngừng với sự giúp đỡ của nhân viên giỏi hàng đầu trong vùng.

Như vậy việc tuyển dụng là một bộ phận linh hoạt và liên tục trong công việc của nhà quản trị bán hàng, không kể đến qui mô của Công ty. Điều này có nghĩa là nhà quản trị duy trì các mối quan hệ qua lại với những người dự tuyển trên diện rộng. Thực chất, có một "ổn định" về những người dự tuyển chất lượng có thể làm đơn giản hóa rất nhiều quá trình tuyển dụng chính thức, giúp đỡ tránh được chi phí do một vị trí bị trống trong một thời gian dài.

2. Lựa chọn người bán hàng

Tại sao phải có một cách tiếp cận có tổ chức?

Có lẽ vấn đề chính của thay thế nhân viên là sự lựa chọn kém. Thậm chí với những quy trình tuyển chọn tỉ mỉ, một Công ty cũng bị khuynh hướng vấp phải những sai phạm khi thuê. Những người cần phải bị loại bỏ sẽ được thuê trong khi một vài người cần được thuê sẽ bị loại bỏ. Loại người trước là rất rõ ràng và loại người sau không bao giờ được nhận thấy đặc biệt, xu hướng của những người tuyển lựa là có thể "sàng lọc quá" để giảm rủi ro chọn lầm người. Việc sàng lọc quá làm giảm những chi phí tiền bạc trực tiếp cộng tác với một "người thuê dở". Không may, hãng có thể cũng bỏ qua những người trung bình trên giấy tờ nhưng có thể là nhân viên bán hàng vĩ đại.

Cả hai loại lỗi lầm có lẽ được giảm thấp nếu hãng thiếp lập một cách tiếp cận có tổ chức đến quá trình lựa chọn. Một cách tiếp cận có tổ chức đòi hỏi một sự suy xét cẩn thận các phương pháp tuyển chọn được áp dụng và một quá trình thích hợp mà ở đó các phương pháp được áp dụng.

Quá trình lựa chọn

Mục tiêu của Công ty là khi thuê một người, anh ta sẽ phát triển cùng với Công ty. Có những chi phí hành chính và thị trường thực tế với những việc thuê tồi. Hơn nữa, hệ thống hợp pháp đang ngày càng trở nên rắc rối với nhiều Công ty cho nhân viên thôi việc. Một trong các phương pháp tốt nhất để giảm thiểu những vấn đề luật pháp có liên quan tới nhân viên bị sa thải của qúa trình lựa chọn.

Quá trình lựa chọn cũng cần được xem xét như một quá trình có thời kỳ. Phần lớn các phương pháp thường được áp dụng là kết hợp bản tóm tắt với phỏng vấn người xin việc, kiểm tra giấy giới thiệu và phỏng vấn cá nhân bởi nhiều người ở hãng. Một số

hoạt động trong quá trình lựa chọn tốn nhiều hơn những cái khác. Nguyên tắc chủ đạo là áp dụng chi phí thấp nhất nhưng theo tiêu chuẩn cho số tuyển dụng lớn nhất và chi phí cao nhất cho số nhỏ nhất. Hình 7-1. mô tả quá trình lựa chọn năm bước bằng phối hợp các công cụ đã mô tả trước đó.

H 7-1. Quá trình lựa chọn

Chúng ta sẽ xem xét cụ thể quá trình lựa chọn trên.

Bản đánh giá tóm tắt và hình thức xin việc

Người xin việc trở thành thành viên của nhóm người dự tuyển, nếu họ qua được các tiêu chuẩn sàng lọc lúc đầu như tốt nghiệp đại học, có kinh nghiệm trước đó, bằng chứng về sự thành công như điểm cao hơn điểm trung bình, những lần thăng chức hoặc các vị trí chịu trách nhiệm trước đó.

Bản tóm tắt. Các bản tóm tắt chứa thông tin căn bản, quan trọng về một người xin việc như: mục tiêu làm việc, trình độ văn hóa, và quá trình làm việc. Chúng có thể là một công cụ quan trọng đối với quản trị bán hàng khi thực hiện quyế định sàng lọc đầu tiên. Ví dụ, nhà quản trị bán hàng đang cố gắng thuê một sinh viên đại học như một nhân viên bán hàng, có lẽ đầu tiên sẽ chọn những sinh viên mà họ ghi vào danh sách coi bán hàng và quản trị bán hàng như là một mục tiêu làm việc. Nếu bản tóm tắt thỏa mãn,

một người có thể được đề nghị điền đầy đủ vào đơn xin việc hoặc trực tiếp lên kế hoạch để phỏng vấn cá nhân.

Các đơn xin việc. Các hãng sử dụng điển hình một đơn xin việc viết tay để bổ sung vào bản tóm tắt của người dự tuyển trước đó. Nó cung cấp cho nhà quản trị nhiều thông tin hơn bản tóm tắt và làm thuận tiện việc đánh giá công việc chuẩn bị cho cuộc phỏng vấn sau đó. Nó cũng sắp xếp thông tin trong dạng mẫu giảm việc so sánh giữa những người xin việc.

Một người xin việc có thể đòi hỏi thông tin về văn hóa, quá trình làm việc và các hoạt động và thông tin kiến thức là những chỗ thiếu cho thành công của việc. Vì nguyên nhân pháp ly, Công ty hoặc nhà quản trị cần bảo quản tất cả các đơn xin việc mặc dù có người không bao giờ được phỏng vấn hoặc thuê.

Để kiểm tra các kỹ năng giao tiếp bằng văn, đơn xin việc có thể yêu cầu người xin việc viết mở rộng trên các chủ đề thực tế. Ví dụ, người xin việc có thể được yêu cầu viết kế hoạch trong tương lai của họ là gì, tại sao họ quan tâm đến Công ty, hoặc các hành động hoặc hoạt động thực tế đã chuẩn bị cho họ thành nhân viên bán hàng thành công như thế nào. Người (tiến hành) phỏng vấn có thể đánh giá khả năng suy nghĩ và tự biểu lộ của người xin việc. Thêm vào đó, thông tin chứa đựng những cơ sở này cho phép người phỏng vấn điều tra dự tuyển trước kia dựa vào các văn bản hiện có. Việc điều tra này cho phép kiểm tra cẩn thận những kỹ năng khả năng và động cơ thực sự của người xin việc để chắc chắn cái gì là thực và cái gì là "giả" đối với yêu cầu của cuộc phỏng vấn. Đơn xin việc viết một cách luộm thuộm có thể chỉ ra sự coi nhẹ chi tiết mà họ có thê là tai họa trên một mảnh viết tay.

Những người xin việc đã qua lần sàng lọc trên các thông tin này và thông tin từ đơn xin việc của họ có thể sau đó có những lời giới thiệu đã được kiểm tra, hoặc được phỏng vấn cá nhân.

Kiểm tra sự giới thiệu. Có nhiều dạng khác nhau của giới thiệu gồm giới thiệu cá nhân, giới thiệu công việc từ người chủ trước, hoặc những xác nhận tín dụng. Giới thiệu cá nhân có thể giới hạn giá trị khi chúng không được sử dụng bởi phần lớn các người xin việc nếu có bất kỳ khả năng nào là giới thiệu không được ưa chuộng. Giới thiệu công việc có thể là thông tin về nguồn chứa đựng thông tin có thể được yêu cầu. Giới thiệu tín dụng có thể chỉ rõ khả năng thanh toán của một người và khả năng quản lý tài chính cá nhân của anh (chị). Nếu người ta có thể quản lý tiền riêng của họ, thì họ có thể quản lý chi phí của khu vực họ.

Các giới thiệu, tuy nhiên, cần được kiểm tra để làm rõ thực có đúng tính cách và hiện trạng của người này không. Chúng cũng cần được kiểm tra để chắc chắn rằng các dữ kiện báo cáo ở đơn xin việc là chính xác và rõ ràng.

Nhà quản trị bán hàng phải gọi điện cho chủ trước để xác minh rằng người này thực sự làm việc ở đó trong thời gian được ghi nhận và thực sự có thực hiện các nhiệm vụ đã kê khai. Điều này có thể làm xuất hiện câu hỏi mới theo sau như "anh có thuê lại người đó không khi anh ta biết những gì anh biết?" hoặc trong trường hợp của nhân viên có kinh nghiệm "anh ta đã làm việc như thế nào với lãnh đạo? Với các nhân viên bán hàng khác?"

Các Công ty sơ tuyển tại các trường đại học thường không kiểm tra được các giới thiệu của sinh viên cho tới khi phỏng vấn cá nhân. Nhiều hãng bằng môi trường tuyển dụng được trường đại học đỡ đầu làm giảm nhu cầu kiểm tra trước phỏng vấn. Hơn nữa, sau phỏng vấn, một số sinh viên bị loại ra khỏi quá trình, kết quả là các giới thiệu cần kiểm tra ít hơn và đối với những sinh viên nào đã qua được giai điạn này, nhiều câu hỏi thong báo có thể được trình cho các bản giới thiệu.

Rất nhiều nhà quản trị không kiêm tra sự giới thiệu và giấy ủy nhiệm thư thứ hạng đại học. Nhà quản trị có lẽ lười, hoặc quá bận, hay cảm thấy rằng thiên hướng của anh (chị) ta là đủ. Hoặc người xin việc có thể yêu cầu rằng người chủ hiện tại không được liên lệ. Bất kỳ tình huống nào sự giới thiệu của người xin việc cần được kiểm tra trước kỳ phỏng vấn cá nhân sau khỏi ngoại trừ phỏng vấn ở khu đại học.

Phỏng vấn cá nhân lần đầu

Quá trình phỏng vấn cá nhân cần được xem như là quá trình giao tiếp hai chiều mà ở đó người xin việc nghiên cứu nhiều về Công ty, về công việc có thể và người phỏng vấn nghiên cứu về người xin việc như có thể. Trong lần phỏng vấn lần đầu tiên này, người phỏng vấn đánh giá các đặc tính cá nhân của người dự tuyển như ăn mặc và dáng điệu; các kỹ năng giao tiếp bao gồm cả khả năng viết, và mối quan tâm tới Công ty. Thêm vào đó, số lượng và chất lượng câu hỏi mà người dự tuyển hỏi người phỏng vấn gắn liền những câu trả lời của người dự tuyển để làm chìa khóa cho các câu hỏi của Công ty về đánhgiá sơ bộ sự thăng chức của người dự tuyển, thái độ và hướng tương lai của họ.

Các Công ty và quản trị cá thể thường dùng các tiêu chuẩn để loại bỏ ở giai đoạn này:

• Bằng chứng về mức độ kém chú ý đến Công ty như biểu hiện không có câu hỏi về Công ty hoặc công việc, chuẩn bị kém cho buổi phỏng vấn hoặc thái độ chậm trễ đến phỏng vấn.

• Những mối quan hệ giữa người với người kém, như đã biểu lộ thiếu lịch sự và dịu dàng tính do dự hoặc lơ đãng trong trả lời bằng văn viết và nói.

Phỏng vấn cá nhân có thể là một phương pháp đánh giá những người dự tuyển cho vị trí bán hàng được chấp nhận rộng rãi nhất. Thành công của một nhân viên phụ thuộc cơ bản vào khả năng giao tiếp rành mạch và tích cực. Như vậy phỏng vấn cá nhân tự nó đã trở thành diễn đàn tuyệt vời để kiểm tra các kỹ năng giao tiếp bằng lời của người dự tuyển.

Các dạng câu hỏi

Các nhà chuyên môn trong lĩnh vực phỏng vấn cho rằng người phỏng vấn sử dụng "các câu hỏi phỏng vấn rõ ràng, chứng minh phát hiện ra phần thiếu trong cách cư xử". Một số câu hỏi dưới đây thường được dùng:

Cái gì làm bạn tin rằng bạn có thể bán hàng? Câu hỏi này được đưa ra để thách thức người được phỏng vấn cam kết bán hàng.

Tại sao bạn muốn làm việc cho Công ty này? Công ty muốn biết nếu người được phỏng vấn quan tâm đủ tới Công ty để thực hiện vài nghiên cứu và có thể cho những lý do đặc biệt về sự mong muốn làm việc ở Công ty, rằng liên quan đến nền sản xuất, sản phẩm hay các đặc trưng của Công ty.

Bạn thích làm gì trong năm tới?. Trọng tâm của câu hỏi này là để xác định người xin việc đã hình thành những mục đích như thế nào.

Bạn đã có kế hoạch nào để đạt được mục đích này? Câu hỏi này tiếp ngay sau câu hỏi trước. Nó được đưa ra để xác định, người xin việc có thể phát triển các kế hoạch đạt mục đích hay không và sau đó là sự bổ sung chúng. Người phỏng vấn có lẽ cũng hỏi những kinh nghiệm nào đóng góp vào việc đạt được mục đích này, Công ty sẽ đóng góp như thế nào.v…v.

Vấn đề trăn trở nhất của bạn trong công việc cũ và bạn đã vượt qua nó như thế nào? Câu hỏi này dùng để kiểm tra sự thừa nhận vấn đề của người xin việc và các qui

trình giải quyết. Câu hỏi tiếp theo có thể hỏi anh (chị) ta sẽ giải quyết vấn đề bằng nhiều cách khác nhau bây giờ không và tại sao.

Một số nhà phỏng vấn nhận thấy rằng để cho người xin việc đóng vai trò trong tình huống bán hàng thực tiễn có thể chỉ ra rõ ràng người xin việc phản ứng như thế nào một tình huống bán hàng thực. Ví dụ, người xin việc có thể được yêu cầu "bán" cho người phỏng vấn một vật dụng thường như một gạt tàn thuốc hoặc bộ viết mực và viết chì. Những nhân viên có kinh nghiệm hơn được yêu cầu để chứng minh họ sẽ đáp ứng tình huống bán hàng đặc biệt như thế nào như một khách hàng từ chối mua. Trong hình thức cụ thể, trò chơi đóng vai là một kỹ thật phỏng vấn được tính đến cho những người xin việc bị căng thẳng. Nếu Công ty muốn sử dụng kỹ thuật phỏng vấn này, họ cần tiến hành rất cẩn thận bởi vì phần lớn những người xin việc đáp ứng một cách thụ động.

Cấu trúc phỏng vấn

Nhà phỏng vấn có thể sử dụng được thiết kế kỹ với hàng loạt câu hỏi và trả lời mẫu. Nó được gọi là phỏng vấn thiết kế hay theo mẫu. Ở loại phỏng vấn này, người phỏng vấn hỏi từng người những câu hỏi giống như nhau với chỉ định giống hệt nhau, Thêm vào đó, mỗi người xin việc được có cùng một cơ hội đặt câu hỏi cho nhà phỏng vấn.

Với một bảng mẫu cho người dự tuyển chắc rằng tất cả thông tin thích hợp đều được chọn lọc từ mỗi người xin việc. Hơn nữa, nó làm cho quá trình lựa chọn dễ dàng các người dự tuyển bởi vì những người dự tuyển có thể được so sánh trong cùng một hệ thống thông tin. Nhiều nhà phỏng vấn bán hàng không thích cách tiếp cận này bởi vì họ cảm thấy nó ngăn cản họ thăm dò những vấn đề quan trọng liên quan đến bán hàng của người được phỏng vấn.

Ngòai thiết kế, các cuộc phỏng vấn có lẽ được tiến hành "hữu nghị" hơn. Dù là phỏng vấn được thiết kế hay không được thiết kế, người phỏng vấn cần phải dựa vào các câu hỏi mở trên đơn xin việc để mô tả hết những đặc tính con người như: sự thăng chức, lòng nhiệt tình, và năng lực.

Cách phỏng vấn cá nhân có khuynh hướng cho xen vào những định kiến cá nhân. Thực ra, theo các nhà nghiên cứu, một cuộc phỏng vấn cá nhân "thành công" không nhất thiết đoán trước việc tiến hành công việc thành công. Hơn nữa, một người phỏng vấn bị hạn chế một cách hợp pháp vào thời gian của một loại câu hỏi được hỏi. Những câu hỏi không thể trực tiếp hoặc gián tiếp thu hút thông tin rằng có thể được sử dụng để phân biệt đối xử đối vơí nhân viên.

Sau phỏng vấn cá nhân ban đầu, những cuộc phỏng vấn tiếp theo do nhà quản trị khác tiến hành, có thể được dự kiến. Hoặc người dự tuyển có thể được yêu cầu để thực hiện kiểm trắc nghiệm. Ví dụ, sau cuộc phỏng vấn lần đầu, một Công ty bảo hiểm yêu cầu người dự tuyển gọi 10 người mà họ không biết và hỏi họ 10 câu hỏi về bảo hiểm sinh mạng. Nhà quản trị bán hàng sau đó hỏi người dự tuyển một loạt câu hỏi để xác định rõ người dự tuyển sẽ được phỏng vấn tiếp hay không. Bước tiếp theo thông thường là phỏng vấn tiếp theo do những người khác của Công ty thực hiện.

Phỏng vấn tiếp theo

Giai đoạn tiếp theo phỏng vấn có thể được các nhà quản trị bán hàng tiến hành tại cơ quan chi nhánh hoặc các thành viên quản trị bán hàng tiến hành tại cơ quan hội sở. Mỗi mức độ của phỏng vấn trở nên có cường độ mạnh hơn, với những người dự tuyển đã được đánh giá dựa vào các mặt như: năng lực hoạt động xã hội, mục đích cam kết, tính cách cá nhân, các kỹ năng giao tiếp và phù hợp với Công ty. Một Công ty bán sản phẩm luôn yêu cầu người xin việc anh (chị) ta đã ghé thăm một vài tiệm bán lẻ không để thấy sản phẩm của Công ty được bày bán như thế nào? Những người xin việc trả lời thường không bị loại ra.

Những đánh giá chính thức

Người xin việc khi đã tới giai đoạn này của quá trình lựa chọn cần được coi là người ứng cử nghiêm túc vào vị trí bán hàng. Một Công ty có thể quyết định bỏ qua giai đoạn này khi quá trình có thể sử dụng các bài kiểm tra trắc nghiệm, nhà tư vấn bên ngòai đánh giá của các trung tâm, kiểm tra y thế bởi vì nó tốn kém, mất thời gian và đầy những quan hệ pháp lý. Một hoặc vài phương pháp áp dụng này nếu chúng thích hợp và có thể làm dược. Ngoại trừ các bài kiểm tra y tế được áp dụng rộng rãi các phương pháp đánh giá trắc nghiệm là một trong các máy đo tốt hơn cho thành công của công việc.

Kiểm tra trắc nghiệm

Đó là những kiểm tra đặc biệt, là hình thức được thiết kế để đánh giá được các nét, khả năng hoặc kiến thức của người xin việc. Những dạng thông dụng nhất của loại kiểm tra này là kiểm tra khả năng, kiểm tra sự quan tâm và kiểm tra trí thông minh.

1. Kiểm tra năng lực.

Các bài kiểm tra này dùng để đo các tính cách con người như tính độc lập và tính hay gây sự. Kiểm tra kiểu này và các kiểm tra tính cá nhân khác đòi hỏi một người giám khảo được đào tạo để làm sáng tỏ các thành quả. Không may, mặc dù các kiểm tra

này đã được sử dụng để đánh giá các nét tổng quát, chúng đôi khi được sử dụng để xét đoán đặc biệt cá nhân. Hơn nữa, độ chính xác của chúng phụ thuộc lớn vào kinh nghiệm cá nhân ngời tiến hành.

2. Kiểm tra khuynh hướng.

Kiểm tra này xác định công khai kiến thức và khả năng bán hàng của một người. Các bài kiểm tra được áp dụng để kiểm tra trí thông minh bán hàng của con người dù chúng thường thích hợp hơn cho bài kiểm tra những nhân viên có kinh nghiệm. Bởi vì dạng kiểm tra này xác định một cách đặc biệt kiến thức, chúng dựa trên người xin việc có một vài kinh nghiệm bán hàng. Chúng không kiểm tra động cơ và sự thích thú trong bán hàng.

3. Kiểm tra sự thích thú.

Loại kiểm tra này xác định sự mong ước và khao khát thực hiện một công việc hoặc một hệ thống các hoạt động có liên quan đến công việc. Một loại kiểm tra được áp dụng là "bản quan tâm mạnh đến nghề nghiệp". Nó đặt các câu hỏi về những ưa thích của người xin việc hướng đến xác định một lược sử các mối quan tâm có thể được so sánh với các mối quan tâm của lực lượng bán hàng hiện tại.

4. Kiểm tra trí thông minh.

Mục tiêu của loại kiểm tra này là xác định rõ nhân viên có năng lực tinh thần để trở thành nhân viên giỏi hay không. Bài kiểm tra có thể tổng quát để khám phá, người bị kiểm tra nghiên cứu và hiểu tốt như thế nào, hoặc được chuyên môn hóa, và dựa trên một mặt của trí tuệ như trí nhớ, vốn từ vựng hoặc khả năng số học. Chúng kiểm tra những khả năng nhận thức và chúng tiện lợi cho việc đánh giá các khả năng nhận thức thực tế có liên quan tới công việc. Gần đây đã có sự gia tăng mối quan tâm đến việc sử dụng kiểm tra trí thông minh để giúp các Công ty thực hiện các quyết định lựa chọn lực lượng bán hàng.

Quyết định lựa chọn

Có một số khả năng ở giai đoạn này. Một, tất nhiên, là một Công ty đã không thể tìm được một người dự tuyển phù hợp với yêu cầu của mình. Thông thường hơn, Công ty có nhiều người xin việc tốt hơn là các vị trí công việc thiếu. Nếu Công ty biết rằng số nhân viên thực có đặc biệt không thực hiện tốt chương trình đào tạo thì nó có thể cố gắng thuê nhiều người hơn các vị trí cần thuê hiện tại. Một Công ty lớn đã tìm thấy nó

để phân bổ một cách hiệu quả những nhân viên bán hàng đã được đào tạo đang chờ giao việc tại hội sở trung tâm cho đến khi có một vị trí trở nên có ích.

Nếu một Công ty đang tiến hành tuyển vào một lĩnh vực đặc biệt và có số người vào xin việc nhiều hơn số vị trí, thì những người xin việc sẽ cần phải yêu cầu giới hạn và giao việc làm cho họ liên tục. Nếu một người xin việc bỏ đi một chỉ thị, sau đó Công ty sẽ chuyển sang người kế tiếp trên danh sách cho đến khi nhận đủ người hoặc không còn người xin việc nữa.

3. Đánh giá quá trình tuyển dụng và lựa chọn

Tuyển dụng, lựa chọn và đào tạo một nhân viên bán hàng là một quá trình tố kém mà hãng cần phải thường xuyên cố gắng thực hiện có hiệu quả hơn. Hai khía cạnh của quá trình cần được đánh giá thường xuyên: sự thành công và thất bại của nhân viên mới và tỷ lệ thành công của nguồn tuyển dụng.

Thành công và thất bại của nhân viên mới

Nhân viên bán hàng mới cần được theo dõi qua các chương trình đào tạo của họ và thời gian khởi sự ban đầu ở công việc được giao đầu tiên. Các đặc tính của cả hai loại nhân viên thành công và thất bại đều được theo dõi, ghi nhận và cất giữ để phân tích tiếp sau đó. Người phỏng vấn đầu ra cần phải được chuẩn bị cho những ai đi khỏi; những nhân viên đi khỏi vì họ đã có những lỗi lầm có thể sẽ bất đồng thật sự, các nhân viên thành công bỏ đi do các đối thủ cướp họ đi. Ở đây người phỏng vấn đầu ra trong sự kết hợp với phân tích một số lý lịch các số liệu kiểm tra, có thể thường áp dụng các tiêu chuẩn của quá trình lựa chọn. Hơn nữa, phiếu điểm có thể được thực hiện cho mỗi người phỏng vấn quản trị để xác minh rõ ai là người cần giúp đỡ để tỏ các kỹ năng tuyển dụng và lựa chọn của họ.

Đánh giá nguồn

Do quá trình tuyển dụng rất mắc mớ, các hãng sẽ thích sử dụng các nguồn nào mà chúng có quá trình tạo ra các nhân viên thành công nhất và tránh những nguồn nào mà chúng đưa ra những người thất bại. Luôn theo dõi cẩn thận việc ở đâu và nguồn nào có người tuyển dụng thành công có thể đưa ra một mẫu, mà nó được áp dụng trực tiếp với các mẫu tuyển dụng tương lai. Ví dụ, nếu các nhân viên thất bại thường được thuê thông qua các văn phòng việc làm, thì hãng có thể đánh giá lại việc sử dụng các hãng việc làm một cách tổng quát hoặc hẹp hơn một cách chi tiết.

4. Đào tạo nhân viên bán hàng

Yêu cầu đào tạo

Các chương trình đào tạo ở một tổ chức sẽ có mục tiêu nội dung rất khác nhau và phụ thuộc vào chúng hướng vào lực lượng bán hàng hiện có hoặc nhân viên mới được thuê.

Lực lượng bán hàng hiện có

Nói chung, các chương trình đào tạo của Công ty có thể chia làm hai loại: loại thứ nhất là các chương trình được thiết kế chuẩn bị cho nhân viên bán hàng chuyển sang vị trí khác ở tổ chức này. Loại thứ hai có nội dung dựa trên sự biểu lộ năng suất và hiệu quả của một nhân viên bán hàng tại thực tế. Mục tiêu của mỗi phần đào tạo của một chương trình sẽ phụ thuộc vào môi trường thị trường, nhu cầu đào tạo các nhân viên có kinh nghiệm có thể giải thích bằng các lý do sau:

Các bạn hàng có những phương pháp kinh doanh mới mà chúng đòi hỏi phương pháp bán hàng mới.

Các nhân viên bán hàng đã học những thói quen xấu, làm tắt kỹ thuật bán hàng nên cần được hỏi lại.

Sự xuống cấp của nhân viên bán hàng do những vội vã và vắng vẻ ở thị trường.

Các hoạt động cạnh tranh mới tỏng sản xuất sản phẩm, kỹ thuật bán hàng hoặc các phương tiện bán hàng.

Các kỹ thuật mới giúp cho nhân viên bán hàng làm việc năng suất hơn, hiệu quả hơn.

Công ty có sản phẩm mới, quá trình công nghệ mới rằng đòi hỏi khách hàng mới, thị trường mới và các phương pháp mới để thực hiện.

Đào tạo các nhân viên có kinh nghiệm cũng dựa trực tiếp vào nhu cầu về người bán hàng và không cần ngay loại này của Công ty. Ví dụ, với một lực lượng bán hàng lâu năm hơn, đào tạo có thể cần các yếu tố của thực hành công việc để chắc rằng công việc của nhân viên bán hàng được thỏa mãn và chu chuyển công việc (lượng người nghỉ việc) đã giảm xuống.

Những nhân viên bán hàng mới

Những nhân viên bán hàng mới cần được đào tạo theo cách mà Công ty làm kinh doanh Công ty muốn các nhân viên mới của mình bao trùm các vùng, liên hệ với các khách hàng, cư xử đúng mực trong công việc. Những người mới tuyển cần đào tạo ngay bởi vì Công ty cho rằng họ cần thích hợp với các thói quen làm việc. Nếu nhân viên mới ngay từ đầu được đào tạo cụ thể và đầy đủ chỉ thị họ có nhiều cơ hội hòan thành công việc, do đó những đồng đô la mà Công ty bỏ ra để đào tạo tránh bị bỏ phí.

Những nhân viên bán hàng mới cần được đào tạo để đáp ứng hai yêu cầu căn bản: tăng cường kiến thức và kinh nghiệm, và chuẩn bị tính xã hội hóa.

Tăng cường kiến thức và kinh nghiệm:

Yêu cầu căn bản của đào tạo các nhân viên chưa có kinh nghiệm là dạy cho họ những kỹ năng của các nhân viên có kinh nghiệm và hiệu quả hơn. Mục tiêu đặc biệt có thể gồm: dạy cho các nhân viên mới nhận thức được các tình huống bán hàng thông thường và sử dụng các phương pháp thích hợp để giải quyết chúng.

Chuẩn bị tính xã hội hóa:

Yêu cầu thứ hai của đào tạo nhân viên mới là làm hòa nhập dễ dàng tính xã hội hóa của họ vào các phương pháp và văn hóa của Công ty. Xã hội hóa là "một quá trình nhờ đó nó một cá thể trở nên thích hợp với các giá trị, khả năng, cách cư xử được chấp nhận và kiến thức chung của xã hội để thừa nhận một vai trò tổ chức và tham gia vào như là thành viên của tổ chức đó".

Mục tiêu của xã hội hóa gồm bước đầu làm quen của các nhân viên mới với công việc và với môi trường làm việc, chuẩn bị các thông tin về công việc để khám phá bí quyết công việc và không hẳn thế, chuẩn bị các kinh nghiệm của vị trí của công việc, mà nó sẽ ảnh hưởng đến thái độ làm việc của người làm công. Xã hội hóa cần mô tả một cách hiện thực rằng như một hãng thiết lập sự điều chỉnh giữa các nguồn của mình và các yêu cầu với nhu cầu và kỹ năng của nhân viên mới và tăng động cơ bởi vì sự khởi đầu vào nhóm làm việc.

Như vậy các Công ty, người thiết lập thường xuyên các chương trình đào tạo chính thức, nhận thấy tầm quan trọng của việc xã hội hóa có thể loại trừ, có các nhân viên thỏa mãn, và ở hai mức độ: mức độ phối hợp và mức độ nhà quản trị bán hàng.

Mức độ phối hợp. Mức độ phối hợp cần được xét với cấu trúc, lịch sử và nhiệm vụ. Nó cần cung cấp một hướng dẫn tuyệt vời về truyền thống của Công ty. Người bán

hàng mới cũng cần có các chính sách và các qui định của Công ty được giải thích kỹ lưỡng, vì thế không có sự không hiểu biết nào ở dây. Ví dụ, các chính sách nội qui phối hợp cần được xác định rõ ràng để cho nhân viên mới. Hơn nữa, kế hoạch đền bù và sức khỏe như là nguyên tắc làm việc và những đòi hỏi an tòan cần được chi tiết hóa.

Trách nhiệm của nhà quản trị bán hàng. Thật là khó khăn cho một người làm công mới, làm quen với chương trình đào tạo ngay, di chuyển đến một vùng địa lý mới, được xếp vào lĩnh vực không quen biết. Một nhà quản trị cần loại trừ những cái này nhất là đối với những nhân viên mới chưă có kinh nghiệm, chưa kết hôn, và hoặc là người da màu. Đối với họ, sự chuyển tiếp có thể khó khăn hơn vì họ có một mình, không có một hệ thống xã hội. Người quản trị có thể làm dễ dàng quá trình chuyển tiếp này bằng cách khuyên "phá bỏ" giai đoạn đối với nhân viên và cung cấp chỗ dựa chuyển tiếp thực tế. Trong quá trình này nhà quản trị có thể củng cố sự xác nhận của Công ty về vai trò của người bán hàng, uy tín và những đóng góp được mong đợi.

Các mẫu chương trình đào tạo lựa chọn

Đào tạo lực lượng bán hàng được áp dụng đa dạng rộng rãi của các Công ty cho cả sự đa dạng hơn của những người bán hàng. Điểm chung nhất của sự đa dạng này là một số điểm mang tính thông thường rằng làm thuận tiện cho sự hiểu biết quá trình đào tạo nhân viên bán hàng. Các Công ty và ngành công nghiệp thông qua kinh nghiệm, đã áp dụng các mẫu để đào tạo những nhân viên mới của họ mà chúng tối ưu nhất đối với tình huống cụ thể của họ. Hình 7-2. chỉ ra ba mẫu tổng quát được áp dụng những điều kiện thị trường thịnh hành mà các hãng hay gặp.

Cách chìm hoặc nổi

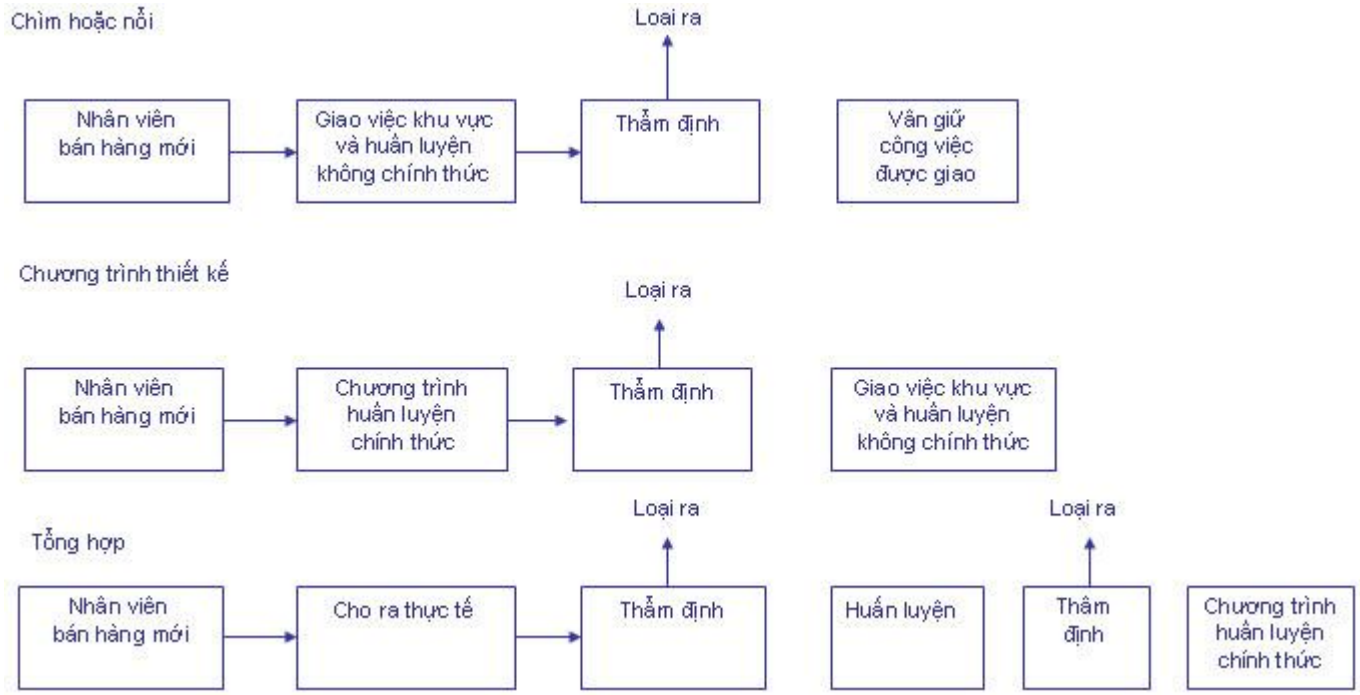
Ở dạng đào tạo này, nhân viên mới lập tức được giao một khu vực bán hàng và nhà quản trị bán hàng hoặc người đào tạo bán hàng thực tế là người chịu trách nhiệm duy nhất về đào tạo nhân viên này.

Một người bán hàng chính của một tuyến thực phẩm đóng gói được quảng cáo nhiều sẽ sử dụng cách này để đào tạo. Các nhân viên bán hàng, người được dự định theo dõi quản lý sẽ được thuê sau một quá trình lựa chọn căng thẳng. Họ được giao công việc ở một vùng bán hàng và có khoảng 2 – 3 ngày được nhà quản trị bán hàng của họ đào tạo. Sau sự đào tạo làm quen (giới thiệu) họ được trao chìa khóa xe và một danh sách khách hàng và được bảo rằng nhà quản trị sẽ đi với họ trong một tuần, đánh giá họ và sẽ quyết định công việc có hòan thành không. Khi nhà quản trị đánh giá tỷ lệ

các nhân viên mới "xuất sắc" việc tuyển và lựa chọn khắt khe xuất hiện để loại bỏ những ai không có khả năng thực hiện cách đào tạo "chìm hay nổi".

Các chương trình thiết kế.

Các công ty thường khởi đầu với những người mới tuyển trong một chương trình đào tạo chính thức. trong chương trình này họ nghiên cưu về tuyến sản phẩm của công ty, các kỹ năng bán hàng cần thiế và các thông tin khác về khách hàng để phục vụ có kết quả trong lần giao việc đầu tiên theo vùng của họ.



Hình 7-2

Các chương trình tổng hợp.

Một người bán hàn của các hình thức kinh doanh bắt đầu đào tạo các nhân viên mới bằng cách xếp họ bên cạnh các nhân viên có trình độ và kinh nghiệm. Người nhân viên mới được trả lương và đi cùng với hai hoặc ba nhân viên cũ khác nhau trong khoảng một tuần mỗi người. Cuối kỳ đào tạo, nhà quản trị bán hàng phỏng vấn với cá nhân viên có kinh nghiêm về thái độ và quan điểm của người được đào tạo. Nếu kết luận rằng nhân viên mới này có năng lực, anh ta sẽ được cử đến trung tâm đào tạo của công ty để đào tạo chính thức các kỹ năng bán hàn và kiến thức về sản phẩm.

Thực hiện một chương trình đào tạo bán hàng có hiệu quả

Tiến trình của một chương trình đào tạo bán hàng xảy ra ở bên trong và bên ngòai chiến lược phối hợp của hãng khi nó áp dụng vào tiếp thị và bán các sản phẩm và dịch vụ của hãng. Ngoại trừ ở các hãng nhỏ nhất, trách nhiệm căn bản để thiết kế chương trình và nhiều thử thách, nhưng không phải tất cả việc thi hành nó là vượt qua uy tín và trách nhiệm của phần lớn các nhà quản trị bán hàng (cấp dưới) cơ sở. Mặc dù các nhà quản trị cơ sở có thể được yêu cầu góp ý vào thiết kế chương trình, phương hướng chiến lược của hãng sẽ chỉ đạo thiết kế, việc thi hành và đảm bảo cho một chương trình đào tạo bán hàng có hiệu quả. Hình 7-3 thể hiện quá trình 6 giai đoạn cùng được đặt vào một chương trình.

Theo yêu cầu thực hiện có kết quả một chương trình có hiệu quả, mỗi bước cần hòan thành trong cách của nó và đối với bước tiếp theo nó là bước khởi đầu. Mặc dù trong hình 7-3 không chỉ ra, ở đây có nhiều trường hợp khi thông tin được thực hiện ở một bước có thể đòi hỏi rằng kết quả ở một bước trước cần thẩm định lại. Phần còn lại của chương này sẽ giải thích các thành phần của quá trình này.

Hình 7-3. Chương trình đào tạo

Đánh giá nhu cầu

Đào tạo bắt đầu từ phân tích tinh vi nhu cầu, bao gồm phỏng vấn các khách hàng về các nhu cầu của họ.

Đánh giá nhu cầu là một quá trình, trong đó một tổ chức chú ý xác định rõ nội dung của các chương trình đào tạo tương lai, nội dung được chuyên môn hóa như thường lệ với thời gian cần có kiến thức và các kỹ năng. Bằng cách này chương trình đào tạo được tổ chức và thiết kế với mục đích giải quyết hoặc ngăn ngừa việc thực hiện vấn đề của một cá nhân, Công ty hoặc chức năng của giai đoạn đánh giá nhu cầu nhằm xác định các vấn đề đó để chỉ rõ hơn các mục tiêu của chương trình và nội dung chi tiết của nó.

Điều đó phù hợp với việc đánh giá nhu cầu cần được cẩn trọng, tuy nhiên, khi con người không phải lúc nào cũng cho thông tin chính xác. Hơn nữă, một vài vấn đề có liên quan thứ yếu và có thể được giải quyết dễ dàng hơn ở mức độ cấp quận hoặc vùng.

Đánh giá nhu cầu của chương trình đào tạo đòi hỏi xác định rõ và định hướng sự khác nhau giữa mức trình độ mà anh (chị) ta cần có trong ngày đầu làm việc ở khu vực. Ví dụ, cho rằng đích của một nhân viên bán hàng thành công là có khả năng xác định các vấn đề của hệ thống vi tính của khách hàng và đưa chúng vào các giải pháp của phần cứng và phần mền từ tuyến sản phẩm của hãng cũng như là kế hoạch thiết kế và thực hiện chính hệ thống này. Những người được tuyển dụng không có các kỹ năng và kiến thức đó cần dược cung cấp những điều này trong chương trình đào tạo. Cung cấp một trong các kỹ năng này như vậy trở thành một mục tiêu của chương trình.

Các mục tiêu của chương trình

Một trong các mục tiêu quan trọng nhất của Công ty là có những nhân viên ở hiện trường với hiện trạng tốt nhất mà họ có thể làm được. Yêu cầu tổng quát này có thể được chuyển tới các mục tiêu rất đặc biệt của chương trình phụ thuộc vào kết quả của việc đánh giá các nhu cầu. Trong 10 năm trước đây tỷ lệ các Công ty xác định hệ thống các mục tiêu đặc biệt tăng từ 64% lên 90%. Các Công ty thường đưa ra các mục tiêu trước mắt như tăng tính sản phẩm, giảm tỷ lệ người thay thế và cải thiện các mối liên hệ với khách hàng.

Đánh giá nguồn

Phần đánh giá nguồn nhận thấy rằng các Công ty quyết định rằng đào tạo bán hàng là cần thiết. Đã có một thời quyết định này đã được thực hiện, quyết định tiếp theo, xem xét ai sẽ tiến hành đào tạo, đào tạo ở đâu, đào tạo trong bao lâu và Công ty có đủ sức cáng đáng không.

Ai sẽ tiến hành đào tạo

Một loạt các quyết định cần đưa ra trong lĩnh vực này.

Chương trình sẽ được tiến hành bởi các nhân viên của Công ty hay bởi các nhà tư vấn thuê ngòai, hay có một vài kết hợp của hai hình thức này để có hiệu suất hơn?

Nếu đã có người ở Công ty, thì cá nhân viên có trình độ chuyên môn cỡ nào? Họ có khả năng để tiến hành đào tạo không?

Nếu chỉ có nhà tư vấn thuê ngòai hoặc là kết hợp với nhân viên của Công ty thì các tiêu chuẩn nào được áp dụng để lựa chọn họ không? Họ cung cấp những sự đảm bảo và các dịch vụ tiếp theo nào?

Nội dung chương trình.

Bàn luận:

Tôi nghe và tôi nhớ. Tôi thấy và tôi biết. Tôi làm và tôi hiểu

Một chương trình đào tạo bán hàng có thể được thiết kế để cải thiện kiến thức và kỹ năng của một nhân viên trong việc áp dụng kiến thức đó hoặc ở phạm vi chung hoặc ở vài phạm vi rất chuyên môn.

Kiến thức

Đối với các Công ty hoàn tòan bình thường khi trong chương trình đào tạo của họ chứa đựng một số dạng kiến thức hoặc yếu tố căn bản. Khối lượng kiến thức yêu cầu các nhân viên mới và có kinh nghiệm có được, sẽ phụ thuộc tất nhiên, vào Công ty và trình độ kỹ thuật của sản xuất. Một nhà chuyên môn trong lĩnh vực quản trị bán hàng cho rằng 80% đào tạo nhân viên mới nên bàn luận đến các kiến thức về khách hàng và về khu vực. Người học có thể được cung cấp các tình huống, kiến thức cơ bản ở năm lĩnh vực: Công ty, sản phẩm, quá trình bán hàng, khách hàng và thị trường.

Kiến thức Công ty: Điều này có thể gồm lịch sử Công ty, các chính sách hiện hành, các thủ tục hành chính, thu nhập, các chương trình hành động, các tiêu chuẩn pháp lý, tiêu thụ, thực tiễn, chính sách khen thưởng, các chỉ tiêu báo cáo thường xuyên. Phần lớn những điều này khi có thể cần đưa ra trong một bản viết.

Kiến thức sản phẩm.

Các nhân viên mới cần được học cẩn thận thật nhiều nếu được về các sản phẩm và các dịch vụ mà họ sẽ bán và cạnh tranh. Điều này gồm các đặc trưng kỹ thuật, các tiêu chuẩn tiến hành, các yêu cầu của khách hàng đặc biệt, các yếu điểm và bất kỳ những sai sót. Nhân viên cần biết các ưu điểm và yếu điểm của sản phẩm của hãng đối nghịch tốt nhất là biết về sản phẩm của mình.

Quá trình bán hàng:

Các nhân viên bán hàng mới thường cần được đào tạo trên những căn bản của quá trình bán hàng: xác định tương lai, lên kế hoạch thực hiện, xác định phương hướng và nhu cầu, các kỹ thuật thực hiện, các phản ứng khi thực hiện, đóng cửa, kết thúc và đánh giá.

Kiến thức khách hàng. Để thành công các nhân viên cần hiểu tường tận các khách hàng và các viễn cảnh ở khu vực của họ. Các nhu cầu, nguồn ảnh hưởng của cạnh tranh và các ưu điểm của khách hàng là một lĩnh vực quan trọng mà một nhân viên mới cần biết và cần có khả năng để phối hợp đưa chúng vào quá trình bán hàng.

Kiến thức thị trường.

Một nhân viên cần biết và hiểu cái gì đang xảy ra ở thị trường, nơi mà anh (chị) ta hoạt động. Điều này gồm các thông tin như về các đối thủ và các hoạt động cạnh tranh của họ, các phát triển về công nghệ và các xu hướng và các điều kiện kinh tế.

Các chương trình đào tạo thường dành một lực lượng thời gian đáng kể để đào tạo các kỹ năng. Nếu các nhân viên bán hàng được lựa chọn với trình độ khả năng tương xứng, thì sau đó đào tạo có thể tiến hành thực hiện chính các kỹ năng ở ba lĩnh vực: kỹ thuật bán hàng, quản trị thời gian và khu vực, và giao tiếp và lên kế hoạch.

Các kỹ thuật bán hàng.

Một sự ngộ tưởng là nhân viên bán hàng được sinh ra, chứ không phải tạo ra. Sự thuật là các nhân viên phải học cách bán các sản phẩm và dịch vụ của Công ty một cách hợp lý. Các nhân viên có kinh nghiệm thường cần các kỹ năng bán hàng được an tòan nhờ đào tạo chính thức tại chỗ.

Quản trị thời gian và khu vực. Nhiều khi các vùng bán hàng giống như việc kinh doanh nhỏ với các khách hàng và các nguồn thuộc quyền quản lý. Nhiều nhân viên bán hàng cần biết rất nhiều kỹ thuật đặc biệt mà chúng sẽ chứng tỏ các kỹ năng quản trị khu vực của họ.

Giao tiếp và lên kế hoạch. Việc thực hiện của nhiều nhân viên có thể được tăng lên, nên họ phát triển các kỹ năng đọc, viết, nói, nghe và lên kế hoạch của họ. Một số Công ty khuyến khích và thỉnh thoảng trả lại tiến cho các nhân viên, những người dự đào tạo đặc biệt như khóa Dale Carnegic.

Thực hiện

Đào tạo tại chỗ. Tám mươi bảy phần trăm các hãng được khảo sát cho thấy đã tiến hành đào tạo tại chỗ. Hình thức đào tạo này cũng được gọi là dạy theo kinh nghiệm, đào tạo tại hiện trường đào tạo có người hướng dẫn và đào tạo giới hạn. Hình thức này có đặc trưng là một hướng dẫn một, hướng dẫn mặt đối mặt, thường là nhân viên với quản trị bán hàng. Yêu cầu của hình thức đào tạo này là cung cấp việc đánh giá và sự chính xác với mục tiêu cải thiện việc thực hành của nhân viên bán hàng ngày.

Không may là, một vài nhận thức cho thấy rằng hình thức đào tạo này là một quá trình không được tổ chức có kế hoạch nhưng còn hơn người quản trị đáp ứng những lầm lẫn của nhân viên bán hàng. Cảm giác này là không chính xác. Thật ra đào tạo tại chỗ là một chương trình hướng dưỡng được xây dựng và nhà quản trị tiến hành đào tạo. Nó cần được cá thể hóa cho khả năng và trình độ của mỗi nhân viên. Mặc dù biểu hiện của nó là kêu gọi bán một cách đặc trưng, đào tạo tại hiện trường cũng có thể gồm cả các kỹ năng khác như quản trị thời gian và khu vực.

Đào tạo tại phòng học cũng là một hình thức đào tạo được biết đến. Đặc biệt dó dựa vào nhóm hơn là cá nhân, tiến hành tại mộ địa điểm trung tâm, được dự kiến thời gian và lên kế hoạch trước và sử dụng các phụ trợ nghe nhìn, các chương trình học theo hệ thống và đánh giá theo đề án.

Đào tạo tại lớp học và các phương pháp áp dụng trong đó phụ thuộc một phần vào loại tài liệu/ ý kiến/ kỹ năng được trình bày ở lớp. Bài giảng, tranh luận về các tình huống và đóng kịch là các phương pháp được áp dụng ở đào tạo tại lớp và thường được áp dụng kết hợp với nhau.

Bài giảng. Đây là phương pháp có hiệu lực nhất cho việc trình bày kiến thức các yếu tố căn bản, sử dụng giao tiếp sơ đẳng một chiều. Phương pháp này gồm thông tin về lịch sử Công ty, cơ cấu thị trường, các chính sách của Công ty.v…v. Phương pháp này cũng được sử dụng để đưa ra các thông tin về kiến thức và mẫu để thảo luận tình huống, đóng kịch và làm bài tập kỹ năng. Bài giảng của học viên có thể được tăng cường và củng cố nhờ sử dụng các phụ trợ nghe nhìn như phim, băng video, phim slides, và bản, biểu. Các băng video và đĩa video hiện nay yêu cầu rằng nhiều thông tin

yếu tố căn bản có thể biểu hiện vào trong băng và gởi đến các nhân viên bán hàng để xem ở nhà họ hoặc tại cơ quan quận.

Thảo luận tình huống. Nhằm thúc đẩy sự tham gia của học viên và xuất hiện giao tiếp hai chiều, thảo luận tình huống có thể được áp dụng. Các học viên chuẩn bị tình huống và người đào tạo chỉ đạo cuộc thỏa luận, làm mọi người tham gia tất yếu vào và tất cả các điểm quan trọng được bài tới. Các tình huống có thể được sử dụng để minh họa các chủ đề quan trọng như: tình huống bán, các vấn đề thời gian và khu vực, các yêu cầu sản phẩm và phần lớn là các vấn đề bán hàng khác: không may có một khuyết điểm của các tình huống bán hàng chất lượng cao rằng chứa đựng đủ sự thực để nêu thành hiện thực.

Đóng kịch

Kỹ thuật này được thiết kế để thực hiện chỉ dẫn chính thức nhờ có một diễn đàn và quá trình để nhân viên bán hàng đưa bài học vào thực hành. Nhiều hãng tin rằng kỹ thuật đóng kịch là một cách đào tạo rất năng suất và một số hãng không áp dụng nó vào chương trình đào tạo của mình.

Đặc biệt, một học viên bán hàng, sau khi được giới thiệu các kỹ năng bán hàng thực sự, được yêu cầu đóng vai nhân viên bán hàng hoặc khách hàng trong một trường hợp bán hàng. Người học viên đóng vai nhân viên bán hàng có khả năng thực hiện những gì mình đã học. Nhân viên đóng vai khách hàng, bắt đầu hiểu được nhận thức và các phản ứng của người mua. "Người mua" có lẽ cũng là nhà quản trị bán hàng, người đào tạo hoặc một số người đặc biệt được đào tạo cho vai này. Việc thi hành của các học viên được đánh giá ngay lập tức tiếp sau phần đóng vai.

Tự nghiên cứu

Chương trình tự nghiên cứu tập trung vào các tài liệu học tập được chương trình hóa như các băng phim và video cũng như phần mềm của máy vi tính. Chúng có thể được sử dụng để cung cấp các chương trình đào tạo hiện tại hoặc chúng có thể trở thành một thay thế đào tạo do người thực hiện. Với các chương trình tự nghiên cứu, các học viên nghiên cứu tài liệu tự mình và phát triển theo tốc độ của họ.

Đánh giá và kết thúc

Thực là không thực tế khi đưa các học viên đến một trung tâm đào tạo cung cấp chọ họ một vài kiến thức, kỹ năng và một vài sự ôn tập và gọi đó là đánh giá khi bạn

hỏi họ có thích hay không thích khóa học. Đánh giá cần phải bao quát hơn thế nữa. Các Công ty càng ngày càng tăng yêu cầu rằng các chương trình đào tạo của họ có khả năng nhận xét về số lượng là họ cải thiện khả năng thực hiện của lực lượng bán hàng.

Có ba yếu tố căn bản. Một là thiết lập mối quan hệ giữa mục tiêu chương trình và các tiêu chuẩn đánh giá. Hai là xác định rõa các mục tiêu được áp dụng để đánh giá như là áp dụng một quy trình đánh giá. Ba là tổ chứcc sẽ xử lý như thế nào với các kết quả của cuộc đánh giá.

Những ưu điểm và nhược điểm của một chương trình đào tạo

Nhằm thực hiện và bảo đảm một chương trình đào tạo thành công, những ưu điểm và nhược điểm trong các chương trình đào tạo của Công ty cần phải được xác định rõ. Nhờ việc làm này mà mọi nhược điểm có thể được khắc phục và tránh, còn những ưu điểm được định rõ và áp dụng vào các chương trình tương lai.

Nhược điểm

Đó là một sự thật của cuộc sống rằng hiếm có chương trình đào tạo nào lại được thiết kế và thực hiện một cách hòan hảo. Mặc dù có một số vấn đề ngòai sự điều khiển của con người, một số khác có thể khắc phục được nếu biết đến chúng. Có ba nhóm điểm xác định được:

1. Quên thiết lập các mục tiêu đặc biệt, mục tiêu cơ bản, mà nó làm cho không có khả năng đánh giá chương trình và ngăn cản tiến hành các chương trình trong tương lai.

2. Gửi thông điệp cho các nhân viên bán hàng rằng đào tạo không quan trọng. Các nhà quản trị luôn nói với các nhân viên, đào tạo là quan trọng nhưng bằng hành động thực tế, có thể cho thấy nhận định ngược lại. Sự nhắn gửi không chủ tâm này có thể tránh được bằng một loạt các cách:

- Hẹn gặp của nhà đào tạo, nhà quản trị cấp trên hoặc nhân viên, những người không thể thực hiện nó lần nữa tại cơ sở. Điều này cũng áp dụng cho các nhà đào tạo không chuyên.

- Tổ chức các chương trình đào tạo như là một phần của tục lệ bán hàng quốc gia có liên hệ với vòng tròn các chương trình mới hoặc các sản phẩm mới.

- Tránh coi đào tạo như là một trừng phạt nhân viên bán hàng, những người không đạt chỉ tiêu hoặc có những vấn đề khác.

3. Tiến hành một chương trình được thiết kế nghèo nàn có đặc trưng sau đây:

- Không biết đến các yêu cầu của lực lượng bán hàng cơ sở và các khách hàng

- Bàn tới độc nhất chỉ tiêu động cơ.

- Bỏ qua sự thừa nhận sự khác biệt cá nhân trong các nhân viên bán hàng, đặc biệt trong đào tạo ôn tập cho các nhân viên đã có kinh nghiệm.

- Cố gắng tiến hành quá nhiều việc trong cùng một thời gian, do đó không đạt được kết quả gì do nhân viên bị quá tải.

- Không cung cấp các cấu trúc bổ sung cho các nhà quản trị bán hàng tiếp theo ở cơ sở.

- Có các vấn đề đặc biệt về chương trình, như kỹ thuật giảng không đúng hoặc thiếu thích hợp với một phần của các học viên.

Ưu điểm

Để đánh giá đúng, các ưu điểm của một chương trình được khoanh lại trong mối liên quan đến cả việc tránh các nhược điểm vừa trình bày. Bên cạnh đó, một vài bước tích cực có thể được thi hành. Đó là thiết lập chính sách mà việc đào tạo bán hàng như một phần luân phiên và quan trọng trong công việc của nhân viên và quản trị viên bán hàng, kế hoạch hóa và tổ chức để đào tạo, nhận dạng phù hợp những tạp kỹ nào cần biết để thành công (nó bao gồm cả việc xác định tại sao các nhân viên thành công cũng như tại sao họ thất bại), đưa ra các mục tiêu rõ ràng và đánh giá chương trình trong các khoảng thời gian của các mục tiêu đó.