

BỘ THÔNG TIN VÀ TRUYỀN THÔNG
HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



TRẦN THỊ THẬP

BÀI GIẢNG

**QUẢN TRỊ BÁN HÀNG VÀ
PHÂN PHỐI SẢN PHẨM**

Tháng 12 năm 2019

MỞ ĐẦU

“Quản trị bán hàng và phân phối sản phẩm” là học phần bắt buộc trong chương trình đào tạo ngành Thương mại điện tử của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông. Học phần này trang bị kiến thức và kỹ năng quản trị bán hàng và phân phối sản phẩm của doanh nghiệp. Học phần giúp sinh viên có các kiến thức và kỹ năng liên quan đến vị trí công việc của một giám đốc bán hàng. Học phần cũng đóng góp vào việc tạo nên phẩm chất của một giám đốc bán hàng như: Yêu thích hoạt động bán hàng; Tôn trọng pháp luật về kinh doanh, đề cao yếu tố đạo đức trong kinh doanh và nhạy bén đối với các cơ hội kinh doanh.

Bài giảng “Quản trị bán hàng và phân phối sản phẩm” được biên soạn gồm những nội dung sau:

Chương 1 Tổng quan về quản trị bán hàng và phân phối sản phẩm

Chương 2: Quản trị hoạt động bán hàng

Chương 3: Quản trị nhân viên bán hàng

Chương 4. Quản trị phân phối sản phẩm.

Bài giảng được biên soạn trên cơ sở tham khảo các tài liệu liên quan đến bán hàng, quản trị bán hàng, phân phối sản phẩm... được xuất bản trong và ngoài nước. Hy vọng bài giảng sẽ là tài liệu thực sự cần thiết cho sinh viên đại học ngành Thương mại điện tử của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông, đồng thời là tài liệu tham khảo hữu ích cho sinh viên ngành Kinh tế nói chung, các nhà quản trị doanh nghiệp và bạn đọc quan tâm đến vấn đề này.

Mặc dù có rất nhiều cố gắng trong quá trình biên soạn, song bài giảng này khó tránh khỏi thiếu sót và hạn chế nhất định. Tác giả rất mong muốn nhận được góp ý của các đồng nghiệp, các bạn sinh viên và bạn đọc để tiếp tục hoàn thiện bài giảng trong những lần xuất bản kế tiếp.

Tác giả chân thành cảm ơn Lãnh đạo Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông, các đồng nghiệp đã góp ý và giúp đỡ trong quá trình biên soạn bài giảng này.

Hà Nội, Tháng 12 năm 2019

Tác giả

TS. Trần Thị Thập

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1 TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ BÁN HÀNG VÀ PHÂN PHỐI SẢN PHẨM	4
1.1. BÁN HÀNG	4
1.1.2. Bán hàng cá nhân.....	11
1.1.3. Nhân viên bán hàng	12
1.1.4. Quy trình, phương pháp và các kỹ thuật bán hàng	15
1.2. QUẢN TRỊ BÁN HÀNG	26
1.2.1. Khái niệm quản trị bán hàng.....	26
1.2.2. Các chức năng, quy trình và nội dung quản trị bán hàng của doanh nghiệp.....	27
1.3. Hoạt động phân phối sản phẩm.....	28
1.3.1. Bản chất của hoạt động phân phối.....	28
1.3.2. Cấu trúc kênh phân phối của doanh nghiệp.....	28
1.3.3. Các hành vi trong kênh phân phối	30
1.3.4. Các hoạt động quản trị kênh phân phối	31
CHƯƠNG 2. QUẢN TRỊ HOẠT ĐỘNG BÁN HÀNG	32
2.1. LẬP KẾ HOẠCH BÁN HÀNG.....	34
2.1.1. Khái niệm và vai trò của kế hoạch bán hàng đối với doanh nghiệp.....	34
2.1.2. Quy trình lập kế hoạch bán hàng	35
2.1.3. Các công cụ hỗ trợ lập kế hoạch bán hàng	51
2.2. TỔ CHỨC BÁN HÀNG	62
2.2.1. Các mô hình tổ chức bán hàng	62
2.2.2. Địa bàn bán hàng và quản lý địa bàn bán hàng	66
2.3. KIỂM SOÁT BÁN HÀNG	67
2.3.1. Tiêu chuẩn kiểm soát bán hàng	68
2.3.2. Các phương pháp kiểm soát bán hàng	71
CHƯƠNG 3. QUẢN TRỊ NHÂN VIÊN BÁN HÀNG.....	74
3.1. LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG CỦA DOANH NGHIỆP	74
3.1.1. Tổng quan về lực lượng bán hàng	74
3.1.2. Xác định qui mô lực lượng bán hàng của doanh nghiệp	75
3.2. PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN BÁN HÀNG	77
3.2.1. Mô tả công việc	78
3.2.2. Tiêu chuẩn công việc	81
3.3. TUYỂN DỤNG NHÂN VIÊN BÁN HÀNG.....	85
3.3.2. Xác định nhu cầu tuyển dụng	86
3.3.3. Tiêu chuẩn tuyển dụng	86
3.3.4. Tuyển mộ nhân viên bán hàng.....	87

3.3.5.	Các phương pháp tuyển chọn nhân viên bán hàng	87
3.3.6.	Hội nhập nhân viên bán hàng.....	88
3.4.	ĐÀO TẠO NHÂN VIÊN BÁN HÀNG	89
3.4.1.	Các nội dung đào tạo nhân viên bán hàng	89
3.4.2.	Các phương pháp đào tạo nhân viên bán hàng	91
3.4.3.	Quy trình đào tạo nhân viên bán hàng	91
3.5.	ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN BÁN HÀNG	92
3.5.1.	Đánh giá năng lực của nhân viên bán hàng	92
3.5.2.	Đánh giá thực hiện công việc của nhân viên bán hàng	90
3.6.	TẠO ĐỘNG LỰC CHO NHÂN VIÊN BÁN HÀNG.....	95
3.6.1.	Các biện pháp tạo động lực cho nhân viên bán hàng.....	95
3.6.2.	Quy trình tạo động lực cho nhân viên bán hàng	97
	CHƯƠNG 4. QUẢN TRỊ PHÂN PHỐI SẢN PHẨM.....	100
4.1.	THIẾT KẾ KÊNH PHÂN PHỐI.....	100
4.1.1.	Tổng quan về thiết kế kênh phân phối	100
4.1.2.	Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến cấu trúc kênh phân phối	100
4.1.3.	Xác định các mục tiêu phân phối.....	102
4.1.4.	Lựa chọn cấu trúc kênh phân phối.....	102
4.1.5.	Lựa chọn thành viên kênh phân phối.....	103
4.2.	Quản trị cơ sở logistic phân phối.....	104
4.2.1.	Mạng lưới nhà kho và cửa hàng bán lẻ của doanh nghiệp.....	104
4.2.2.	Thiết bị, phương tiện, máy móc phục vụ hoạt động logistic phân phối.....	106
4.3.	Ứng dụng công nghệ trong logistic phân phối	106
4.3.1.	Ứng dụng công nghệ thông tin.....	106
4.3.2.	Ứng dụng một số công nghệ khác.....	109

Chương 1 TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ BÁN HÀNG VÀ PHÂN PHỐI SẢN PHẨM

1.1. BÁN HÀNG

1.1.1. Khái niệm hoạt động bán hàng

1.1.1.1. Bản chất của hoạt động bán hàng

Bán hàng là một hoạt động kinh doanh cơ bản của doanh nghiệp, trực tiếp thực hiện chức năng lưu thông sản phẩm (hàng hóa hoặc dịch vụ) từ doanh nghiệp đến với các khách hàng của mình.

Chúng ta sẽ hiểu rõ khái niệm bán hàng khi xem xét vị trí của nó trong hệ thống các hoạt động chức năng khác của doanh nghiệp.

Trong mô hình "Chuỗi giá trị của doanh nghiệp" được giới thiệu bởi Porter M. (chuyên gia và giảng viên hàng đầu về quản trị chiến lược), hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp là tập hợp các hoạt động chức năng cơ bản và các hoạt động hỗ trợ khác. Trong mô hình này, Porter M. xác định chín hoạt động tích hợp về mặt chiến lược tạo ra giá trị và giảm chi phí. Năm trong số đó được coi là các hoạt động chính cùng với bốn hoạt động hỗ trợ. Hoạt động bán hàng (cùng với marketing) là một trong năm hoạt động chính của doanh nghiệp. Hình 1.1.

Các hoạt động chính thể hiện kết quả của việc mang nguyên liệu vào doanh nghiệp (logistics đầu vào), chuyển đổi chúng thành các sản phẩm (sản xuất), chuyên chở các sản phẩm (logistics đầu ra), đem ra thị trường (marketing và bán hàng) và dịch vụ sau bán hàng. Các hoạt động hỗ trợ gồm: thu mua, phát triển công nghệ, quản trị nguồn nhân lực và cơ sở hạ tầng sẽ duy trì khả năng của doanh nghiệp trong việc tiến hành các hoạt động cơ bản.



Hình 1. 1 Bán hàng và marketing trong mô hình “Chuỗi giá trị của doanh nghiệp”

[Porter M., 2016]

Xét dưới góc độ tương tác giữa doanh nghiệp (người bán) và khách hàng (người mua), theo Phạm Thị Thu Phương (2001), cùng với Lê Quân và Mai Thị Thanh Lan (2014) thì: “Bán hàng là tiến trình thực hiện các mối quan hệ giữa người mua và người bán, trong đó người bán nỗ lực khám phá nhu cầu, mong muốn của người mua nhằm thỏa mãn tối đa các lợi ích lâu dài cho cả hai bên mua và bán”.

Dưới góc độ tiếp cận này thì hoạt động bán hàng, thể hiện cụ thể là các hoạt động của nhân viên bán hàng, khác biệt so với các hoạt động marketing. Những biểu hiện khác biệt cơ bản như sau:

Thứ nhất, mục tiêu của hoạt động bán hàng tập trung trực tiếp vào việc phát triển doanh số, trong khi marketing có thể theo đuổi những mục tiêu gián tiếp hơn, tạo cơ sở cho sự phát triển doanh số. Ví dụ: Mục tiêu marketing có thể là làm gia tăng mức độ nhận biết hay gia tăng mức độ ưa thích của khách hàng về thương hiệu sản phẩm hay thương hiệu doanh nghiệp. Mục tiêu marketing cũng có thể là đề xuất những hoạt động của cả doanh nghiệp nhằm gia tăng giá trị dành cho khách hàng, từ đó làm tăng lòng trung thành của khách hàng, tạo cơ sở giảm chi phí marketing cho doanh nghiệp. Những mục tiêu này có đóng góp nhưng không trực tiếp vào tăng việc doanh số bán. Khi nhìn về mục tiêu bán hàng và mục tiêu marketing, các công ty kinh doanh thường thể hiện rõ một vài quan điểm phân biệt như: marketing thúc đẩy nhu cầu về sản phẩm còn bán hàng đáp ứng nhu cầu và tạo ra các mối quan hệ; marketing bao gồm việc đưa khách hàng đến với sản phẩm còn bán hàng liên quan đến việc đưa sản phẩm đến với khách hàng.

Thứ hai, để đạt được các mục tiêu hoạt động, trong khi marketing triển khai qua các công cụ marketing hỗn hợp (marketing mix) mà phổ biến nhất là sản phẩm, giá, phân phối và xúc tiến, thì bán hàng triển khai chủ yếu qua hoạt động của lực lượng bán hàng với các chiến thuật cụ thể và những hướng dẫn chi tiết đối với nhân viên bán hàng để làm sao tiếp cận, giao dịch (bán) và phát triển quan hệ lâu dài với khách hàng. Tuy vậy, nói như thế không có nghĩa là hoạt động bán hàng độc lập hoàn toàn với marketing mà cả hai chức năng này có mối quan hệ gắn kết với nhau, có một số nội dung triển khai trên cùng một đối tượng bị quản trị nhưng hướng tới những mục tiêu khác nhau. Điều này dẫn đến cách hiểu không thống nhất nếu chỉ tiếp cận theo tên gọi của hoạt động đó. Ví dụ, khi nói đến “kênh”, một số người nhanh chóng cho rằng nó thuộc về marketing (là “chữ P thứ ba” trong phối thức marketing hỗn hợp), nhưng về thực chất “kênh” (place) theo tiếp cận marketing hướng tới sự thuận tiện cho khách hàng - những người dùng cuối (end-user). Trong toàn bộ quá trình tương tác của họ với nhà sản xuất, và tổ chức thiết kế kênh marketing liên quan đến năm “dòng chảy” căn bản, bao gồm: dòng vật chất, dòng sở hữu, dòng thanh toán, dòng thông tin và dòng xúc tiến. Rõ ràng là, bộ phận bán hàng của doanh nghiệp không thể đảm đương được mối quan hệ với các đại lý quảng cáo để phát triển các chương trình quảng cáo cho công ty trong dòng xúc tiến. Trong nhiều trường hợp hoạt động thúc đẩy tiêu thụ cũng được tiến hành độc lập với các hoạt động thanh toán (các theo dõi công nợ với khách hàng có thể do phòng Kế toán Tài chính của công ty đảm nhiệm). Đây cũng là lý do để các công ty có xu hướng gọi tên rõ ràng giữa kênh bán hàng và kênh marketing.

Thứ ba, khác biệt về sự tham gia của chức năng marketing và chức năng bán hàng trong hoạt động của doanh nghiệp, rõ ràng nhất là sự tham gia xét theo tuần tự của chuỗi giá trị doanh nghiệp. Trong khi marketing được coi là hoạt động thực hiện đầu tiên, làm tiền đề cho hoạt động sản xuất, chức năng marketing tham mưu cho doanh nghiệp nên sản xuất ra cái gì, thì chức năng bán hàng lại được coi là chỉ hoạt động khi doanh nghiệp đã thực sự có sản phẩm để đưa ra thị trường.

Thứ tư, khác biệt về phạm vi của các mối quan hệ. Nếu như quan điểm marketing hiện đại có chủ ý cân bằng mối quan hệ bên trong và bên ngoài doanh nghiệp - thường gọi là

"marketing bên trong" (*Internal marketing*) và "marketing bên ngoài" (*External marketing*) tương ứng với khách hàng bên trong và khách hàng bên ngoài doanh nghiệp - thì bán hàng chủ yếu tập trung vào mối quan hệ với khách hàng bên ngoài, mặc dù vẫn thừa nhận nền tảng quan hệ giữa các cá nhân và các bộ phận khác nhau trong doanh nghiệp có đóng góp ý nghĩa vào kết quả bán hàng cho các khách hàng bên ngoài.

Tóm lại, về mặt bản chất, hoạt động bán hàng tập trung vào việc tiêu thụ sản phẩm với khách hàng bên ngoài doanh nghiệp và thông qua công cụ cơ bản là lực lượng bán hàng của doanh nghiệp.

1.1.1.2. Các quan niệm về bán hàng

Trong quá trình phát triển lý luận và thực tế bán hàng, có thể khái quát các quan niệm về bán hàng dưới bốn góc độ tiếp cận, bao gồm: bán hàng được coi là một phạm trù kinh tế; bán hàng được coi là hành vi thương mại của thương nhân; bán hàng là khâu cơ bản và quan trọng của quá trình kinh doanh; và bán hàng là quá trình thực hiện các nghiệp vụ kỹ thuật bán. Khi xem xét hoạt động bán hàng, nhà quản trị cần phải quan tâm đến các quan niệm này để đảm bảo có nhiều thông tin hữu ích cho việc ra các quyết định quản trị của mình.

Bán hàng – chức năng kinh doanh của doanh nghiệp

Quan điểm coi bán hàng là chức năng kinh doanh của doanh nghiệp là quan điểm cơ bản, nền tảng và xuyên suốt quá trình quản trị doanh nghiệp. Quá trình kinh doanh của doanh nghiệp diễn ra theo trình tự, từ nghiên cứu thị trường, thiết kế sản phẩm, chuẩn bị các yếu tố đầu vào, tổ chức sản xuất, đến sản phẩm ở đầu ra phục vụ khách hàng. Như vậy, sản xuất ra sản phẩm và bán hàng luôn là hai mặt thống nhất của quá trình kinh doanh. Doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển cần phải quan tâm đến hoạt động bán hàng. Quan niệm này đòi hỏi doanh nghiệp phải liên kết chặt chẽ giữa các khâu khác nhau của quá trình kinh doanh, bởi vì việc bán được hàng không chỉ phụ thuộc vào tổ chức và điều khiển tốt bản thân hoạt động này, mà phải giải quyết tốt tất cả các khâu trước đó. Hay nói cách khác bán hàng không chỉ là mục tiêu riêng của bộ phận bán hàng mà cần được xác định là mục tiêu chung của toàn doanh nghiệp.

Bán hàng – một phạm trù kinh tế

Đặc điểm nổi bật của nền sản xuất hàng hoá là sản phẩm sản xuất ra để trao đổi, hay nói cách khác trao đổi đã xuất hiện cùng với sự ra đời của sản xuất hàng hoá. Trao đổi ban đầu chỉ mang tính giản đơn và thô sơ theo công thức "hàng - hàng" (H-H), nghĩa là hàng hoá chỉ được thực hiện dưới hình thức trao đổi hiện vật. Đến khi tiền tệ làm phương tiện lưu thông, xuất hiện công thức của trao đổi là "hàng - tiền - hàng" (H-T-H) và đó chính là quá trình lưu thông hàng hoá. Vậy lưu thông hàng hoá gồm hai giai đoạn là giai đoạn "hàng - tiền" (H-T) và giai đoạn "tiền - hàng" (T-H). Trong giai đoạn hàng hoá của người bán được chuyển từ hình thái hiện vật sang hình thái giá trị, đó chính là việc bán hàng.

Vậy thực chất bán hàng là sự chuyển hoá hình thái giá trị của hàng hoá từ hàng sang tiền (H-T) nhằm thoả mãn nhu cầu của khách hàng về một giá trị sử dụng nhất định, là khâu cuối cùng có tính chất quyết định của quá trình kinh doanh. Theo nhà tư tưởng Karl Marx (1818-1883), sự chuyển hoá này là “bước nhảy nguy hiểm, chết người, khó khăn nhất”. Theo cách hiểu này thì bán hàng là một hoạt động đầy rẫy khó khăn, trong đó khó khăn nhất là việc thu tiền của người mua.

Bán hàng - hành vi thương mại của thương nhân

Theo Luật thương mại (2005): "Mua bán hàng hoá là hoạt động thương mại, theo đó bên bán có nghĩa vụ giao hàng, chuyển quyền sở hữu hàng hóa cho bên mua và nhận thanh toán; bên mua có nghĩa vụ thanh toán cho bên bán, nhận hàng và quyền sở hữu hàng hoá theo thỏa thuận". Cung ứng dịch vụ cũng được coi là hoạt động thương mại, theo đó "một bên có nghĩa vụ thực hiện dịch vụ cho một bên khác và nhận thanh toán; bên sử dụng dịch vụ có nghĩa vụ thanh toán cho bên cung ứng dịch vụ và sử dụng dịch vụ theo thỏa thuận". Theo tiếp cận này, doanh nghiệp sẽ tập trung vào các hoạt động của nhân viên bán hàng thông qua tiếp xúc với khách hàng, thương lượng, thỏa thuận về chất lượng, giá cả, phương thức thanh toán cụ thể để thỏa mãn nhu cầu của khách hàng và mang lại lợi ích cho cả hai bên. Vì vậy, doanh nghiệp phải đào tạo đội ngũ nhân viên bán hàng có những hành vi, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng bán hàng... để có thể bán hàng thành công.

Bán hàng - quá trình thực hiện các nghiệp vụ kỹ thuật bán

Hoạt động bán hàng được xem xét như một quá trình kinh tế bao gồm các công việc có liên hệ với nhau được thực hiện ở các bộ phận trong doanh nghiệp và có phạm vi rộng hơn so với hành vi bán hàng ở cửa hàng, quầy hàng (hành vi bán hàng ở cửa hàng, quầy hàng chỉ bao gồm những kỹ thuật nghiệp vụ cụ thể được tiến hành tại cửa hàng, quầy hàng đó). Cũng giống như quan niệm bán hàng là khâu cơ bản của quá trình kinh doanh, nhận thức bán hàng là quá trình thực hiện các nghiệp vụ kỹ thuật bán hàng đòi hỏi người quản trị phải có quan điểm tổng thể, quan điểm hệ thống để giải quyết tốt tất cả các khâu của quá trình đó. Quan điểm coi bán hàng là một quá trình thực hiện các nghiệp vụ kỹ thuật bán được sử dụng phổ biến khi thiết kế các yếu tố của mô hình kinh doanh, và khi xây dựng hệ thống tự động hóa, tin học hóa hoặc Internet hóa hoạt động bán hàng.

1.1.1.3. Vai trò của hoạt động bán hàng

Vai trò của bán hàng theo sự phát triển của các quan điểm định hướng hoạt động của doanh nghiệp

Philip Kotler & Kevin Keller (2013) đã đúc kết năm quan điểm kinh doanh định hướng hoạt động của toàn bộ doanh nghiệp và là nền tảng tư duy mới trong quản trị kinh doanh. Các quan điểm này bao gồm: quan điểm sản xuất; quan điểm sản phẩm; quan điểm tiêu thụ / bán hàng; quan điểm marketing; quan điểm marketing tổng thể. Mặc dù không phải các doanh nghiệp dễ dàng chấp nhận ngay các quan điểm nêu trên đây, nhưng dù tiếp cận theo quan điểm nào thì bán hàng cũng thể hiện vai trò cụ thể của nó, được trình bày rõ hơn trong bảng 1.1.

Bảng 1. 1 Vai trò của hoạt động bán hàng theo các quan điểm định hướng hoạt động của doanh nghiệp

	Quan điểm Sản xuất	Quan điểm Sản phẩm	Quan điểm Bán hàng	Quan điểm Marketing	Quan điểm Marketing tổng thể
Bản chất về định	Tập trung vào việc đạt hiệu quả cao trong	Tập trung hoàn thiện sản phẩm (tuy nhiên đôi	Cho rằng khách hàng hay chán chừ	Cho rằng điều cơ bản để đạt được mục tiêu	Thừa nhận phạm vi phạm vi cũng như

hướng các hoạt động của doanh nghiệp	sản xuất sản phẩm, chi phí thấp và phân phối đại trà	quá tập trung hoàn thiện sản phẩm hiện có mà không tính đến sự chấp nhận của thị trường)	trong việc mua sắm nên doanh nghiệp phải nỗ lực thúc đẩy bán hàng. Doanh nghiệp sản xuất rồi mới lo thúc đẩy tiêu thụ sản phẩm	của doanh nghiệp là trở nên hiệu quả hơn so với các đối thủ trong việc tạo dựng, truyền thông và chuyển giao giá trị vượt trội cho người tiêu dùng trong các thị trường mục tiêu	tính phức tạp của các hoạt động marketing. Bốn thành tố cơ bản của marketing tổng thể bao gồm: marketing nội bộ, marketing hiệu quả kinh doanh, marketing tích hợp, marketing mối quan hệ
Vai trò của hoạt động bán hàng	Cung cấp hàng hóa	Cung cấp hàng hóa	Thuyết phục khách hàng	Giải quyết vấn đề và sáng tạo giá trị cho khách hàng	Phát triển doanh thu trong mối quan hệ với chi phí bán. Truyền thông qua lực lượng bán và cung cấp sản phẩm trải nghiệm cho khách hàng tiềm năng. Xây dựng và phát triển mối quan hệ với khách hàng và các đối tác marketing (kênh, nhà cung ứng, đại lý, bán buôn bán lẻ), tạo cơ sở để tăng lợi ích cho tất cả các bên liên quan.

[Philip Kotler & Kevin Keller, 2013]

Vai trò của bán hàng ngày càng trở nên quan trọng đối với hoạt động của doanh nghiệp, bên cạnh đó phạm vi hoạt động của lực lượng bán hàng cũng không ngừng gia tăng. Tuy vậy, cũng cần chú ý rằng vai trò của bán hàng mang tính đa dạng, phụ thuộc vào từng vị

trí bán hàng hoặc những tình huống bán hàng cụ thể, và ngày nay các doanh nghiệp dành sự quan tâm ngày càng tăng vào tính chuyên nghiệp của bán hàng.

Vai trò của bán hàng đối với phối thức marketing hỗn hợp

Đối với các chiến lược đáp ứng thị trường mục tiêu đã xác định, chức năng bán hàng thể hiện vai trò đóng góp của nó vào từng chiến lược hay công cụ marketing.

Đối với chiến lược sản phẩm. Nhân viên bán hàng có vai trò quan trọng trong việc thu thập thông tin thị trường, đề xuất ý tưởng về việc cải tiến hoặc sản xuất sản phẩm mới. Nhân viên bán hàng có thể tham gia vào việc thử nghiệm sản phẩm mới, thử nghiệm thị trường, tham gia vào các quyết định về nhãn hiệu và cơ cấu mặt hàng cung cấp cho thị trường.

Đối với chiến lược giá. Nhân viên bán hàng tiếp cận thị trường thường xuyên, họ biết rõ khả năng thanh toán của các tập khách hàng mục tiêu, biết rõ chiến lược giá của đối thủ cạnh tranh trên thị trường các khu vực, hiểu phản ứng của khách hàng về giá sản phẩm của doanh nghiệp và của đối thủ, hiểu được xu hướng biến động các mức giá theo thời gian... Vì vậy, lực lượng bán hàng có thể tham gia vào việc định giá hoặc điều chỉnh giá theo thị trường (khi doanh nghiệp sử dụng phương pháp định giá theo giá trị hoặc định giá theo đối thủ cạnh tranh). Điều này giúp cho chiến lược giá của doanh nghiệp luôn thích nghi với môi trường kinh doanh, đồng thời giúp nhân viên bán hàng thuận lợi trong việc bán hàng.

Đối với chiến lược phân phối. Kênh phân phối là con đường được lựa chọn để đưa sản phẩm từ nhà sản xuất đến với người tiêu dùng cuối cùng. Trên con đường đó, nhân viên bán hàng đóng vai trò là người vận chuyển sản phẩm từ nơi sản xuất đến nơi sử dụng, do vậy họ có vai trò quan trọng trên kênh phân phối, là mối liên kết chặt chẽ giữa chiến lược phân phối với các phần còn lại của phối thức marketing hỗn hợp.

Đối với chiến lược xúc tiến. Xúc tiến hỗn hợp bao gồm các công cụ cơ bản như: quảng cáo, xúc tiến bán, quan hệ công chúng, bán hàng trực tiếp, marketing trực tiếp và marketing tương tác. Trong chiến lược xúc tiến, hoạt động chào bán sản phẩm của nhân viên bán hàng là thành phần quan trọng và có tính quyết định đến sự sống còn của chiến lược này. Trong phối thức xúc tiến, nếu như quảng cáo có tác động lâu dài đến khách hàng để họ biết đến lợi ích sản phẩm và biết đến doanh nghiệp, các chương trình khuyến mãi có đặc tính xung động nhất thời và kích thích khách hàng có hành động mua hàng, thì hoạt động chào bán sản phẩm của nhân viên bán hàng sẽ quyết định quy mô đơn hàng và mối quan hệ lâu dài với khách hàng của doanh nghiệp.

1.1.1.4. Các loại hình bán hàng của doanh nghiệp

Trong kinh doanh, người mua và người bán có quyền lựa chọn những hình thức và phương thức bán hàng thuận tiện phù hợp với điều kiện của mình. Hình thức và phương thức bán hàng phản ánh mối quan hệ giữa người mua và người bán trong giao dịch mua bán, thanh toán và vận chuyển. Tùy thuộc vào tiêu chí phân loại để phục vụ những mục tiêu nhất định, có thể có các loại hình bán hàng sau đây:

Các loại hình bán hàng phân chia theo địa điểm giao hàng:

- Bán tại kho: thích hợp với nhu cầu lớn, tiêu dùng ổn định và người mua có sẵn phương tiện vận chuyển.

- Bán qua cửa hàng, quầy hàng: thích hợp với nhu cầu nhỏ, danh mục hàng hoá nhiều, chu kỳ tiêu dùng không ổn định.

- Bán tại địa điểm tiêu dùng: là hình thức tạo thuận lợi cho người mua, sử dụng chủ yếu nhằm nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng và cạnh tranh lẫn nhau giữa những người bán.

Các loại hình bán hàng phân chia theo khâu lưu chuyển hàng hoá:

- Bán buôn: khối lượng lớn, theo hợp đồng và thanh toán thường không dùng tiền mặt. Do không phải lưu kho, bảo quản, sắp xếp hàng hoá tại cửa hàng nên giá bán buôn thấp hơn, doanh thu trên mỗi đơn hàng cao hơn so với bán lẻ.

- Bán lẻ: đáp ứng nhu cầu nhỏ lẻ nhưng cần kịp thời của người tiêu dùng, thanh toán ngay. Giá bán lẻ thường cao hơn so với bán buôn nhưng doanh nghiệp có thể nhận được nhiều thông tin từ phía khách hàng để có thể cải tiến sản phẩm dịch vụ, bởi vì khách hàng trong bán lẻ cũng chính là người sẽ trực tiếp tiêu dùng sản phẩm của doanh nghiệp.

Các loại hình bán hàng phân chia theo phương thức bán:

- Bán theo hợp đồng và đơn hàng: áp dụng đối với hàng hoá quan trọng, bán khối lượng lớn, người bán cần có điều kiện chuẩn bị đơn hàng.

- Thuận mua vừa bán, không cần ký kết hợp đồng: áp dụng đối với những hàng hoá không quan trọng hoặc hai bên đã tin tưởng lẫn nhau.

- Bán đấu giá: áp dụng đối với các hàng hoá bán với khối lượng lớn, hàng khó tiêu chuẩn, hàng chuyên dùng hoặc thực hiện đối với những tình huống bắt buộc phải đấu giá theo qui định của pháp luật.

- Xuất khẩu: về bản chất là mở rộng phạm vi thị trường tiêu thụ ra ngoài biên giới, phương thức bán hàng đặc biệt này cần tuân theo các quy định về xuất, nhập khẩu của nước xuất khẩu và nước nhập khẩu. Các chính sách thuế quan và các rào cản thương mại, rào sản kỹ thuật hay rào cản văn hóa có ảnh hưởng rất lớn đến kết quả xuất khẩu của doanh nghiệp.

Các loại hình bán hàng phân chia theo mối quan hệ thanh toán:

- Mua đứt bán đoạn: mua bán và thanh toán ngay khi giao nhận hàng hoá.

- Bán hàng trả chậm, trả góp (tín dụng trong thanh toán): khi thực hiện phương thức này doanh nghiệp cần áp dụng các chính sách tín dụng chặt chẽ và tính toán theo giá trị hiện tại của dòng tiền để có các quyết định về giá một cách hợp lý và đảm bảo thanh khoản, tạo cơ sở cho lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Các loại hình bán hàng khác:

Tùy theo tính chất và mức độ khác biệt của các loại hình bán hàng do sử dụng các tiêu chí phân chia khác nhau tác động đến hiệu quả của hoạt động này, các doanh nghiệp có thể sử dụng một số căn cứ khác để phân chia như: bán hàng trực tiếp và bán hàng từ xa (căn cứ phương tiện giao tiếp với khách hàng), bán hàng qua nhân viên hay bán hàng tự động (căn cứ vào mức độ triển khai và chấp nhận công nghệ giữa người bán và người mua)...

Cho dù bán hàng có được phân chia như thế nào đi nữa thì cần hiểu rằng mọi cách thức phân chia này đều hướng tới việc tìm kiếm các giải pháp bán hàng hiệu quả nhất.

1.1.1.5. Các yêu cầu đối với hoạt động bán hàng của doanh nghiệp

Hoạt động bán hàng có tầm quan trọng đặc biệt với bất kỳ doanh nghiệp nào, do vậy việc tổ chức hoạt động bán hàng phải đảm bảo các yêu cầu sau:

Thứ nhất, hoạt động bán hàng phải đáp ứng tốt nhu cầu của khách hàng cả về số

lượng, chất lượng, chủng loại sản phẩm, các dịch vụ đi kèm với những khả năng có thể của doanh nghiệp. Đặc biệt trong nền kinh tế thị trường, khi lợi ích của khách hàng được đặt lên hàng đầu thì hoạt động bán hàng phải bám sát nhu cầu thị trường, làm sao chiếm giữ được lòng tin của khách hàng để thu được nhiều lợi nhuận.

Thứ hai, hoạt động bán hàng phải kích thích, gợi mở được nhu cầu của khách hàng về sản phẩm mà doanh nghiệp kinh doanh nhằm khai thác triệt để tiềm năng thị trường. Muốn vậy hoạt động bán hàng đòi hỏi phải tích cực, chủ động khai thác và mở rộng thị trường tiêu thụ, biến nhu cầu và mong muốn của khách hàng thành hành động mua hàng. Bộ phận bán hàng phải chủ động nắm bắt nhu cầu và khả năng sản xuất của doanh nghiệp để có thể tổ chức mọi hoạt động sản xuất kinh doanh được thường xuyên và liên tục.

Thứ ba, hoạt động bán hàng phải đảm bảo không ngừng nâng cao uy tín của sản phẩm cũng như của doanh nghiệp.

Thứ tư, hoạt động bán hàng phải được tổ chức một cách khoa học hợp lý, phân công cụ thể và thường xuyên được theo dõi, kiểm tra, đánh giá. Bán hàng, với các đặc thù tương tác xã hội, hành vi và cảm xúc, đòi hỏi phải cân bằng giữa tính khoa học và tính nghệ thuật trong quản trị hoạt động này.

Thứ năm, hoạt động bán hàng phải đảm bảo phân phối đúng lượng hàng, luồng hàng của doanh nghiệp, đảm bảo sự vận động của hàng hoá được hợp lý, giảm chi phí lưu thông, đồng thời phát triển các dịch vụ để phục vụ tốt các yêu cầu của khách hàng nhằm thu hút khách hàng và làm tăng lợi nhuận.

1.1.2. Bán hàng cá nhân

Theo Philip Kotler & Gary Armstrong (2011): „Bán hàng cá nhân (Personal selling) là việc thuyết trình mang tính cá nhân bởi lực lượng bán hàng của doanh nghiệp với mục đích tạo doanh số và xây dựng quan hệ khách hàng“.

Quan niệm về bán hàng hiện nay và trước đây là rất khác nhau. Trước đây, bán hàng là bán sản phẩm, còn ngày nay bán hàng là bán lợi ích sản phẩm. Từ đó có thể hiểu bán hàng cá nhân là quá trình giao tiếp giữa nhân viên bán hàng (người bán) với khách hàng (người mua). Trong quá trình này thông tin được trao đổi, người bán không chỉ truyền thông tin cho khách hàng biết về sản phẩm dịch vụ do mình bán mà còn chủ động nhận thông tin từ phía khách hàng để hiểu rõ khách hàng hơn. Người bán cần tạo cơ hội để hiểu rõ mong muốn, tâm lý, thị hiếu, nhu cầu của khách hàng và ngay cả khi khách hàng chưa có nhu cầu mua một thứ gì đó xác định thì người bán vẫn có thể gợi ý, giới thiệu các lợi ích của sản phẩm để người mua phát sinh nhu cầu mua. Trong quá trình giao tiếp với khách hàng, người bán cần sử dụng tất cả các phương tiện giao tiếp bằng ngôn ngữ lời nói và ngôn ngữ không lời để truyền đạt đến khách hàng đầy đủ những thông tin cần thiết cũng như tạo ra sự hứng khởi giao tiếp, tạo niềm tin nơi người mua để họ có thể giải bày những mong muốn, sở thích của mình. Một quá trình giao tiếp cởi mở, nhiều thông tin từ cả hai phía sẽ là cơ sở để bán hàng thành công.

Trong quá trình bán hàng hiện đại, người bán có nhiệm vụ chủ động tìm kiếm và phát hiện, tư vấn, kích thích, gợi mở nhu cầu của khách hàng. Bán hàng chủ động sẽ đáp ứng được cả những nhu cầu tiềm ẩn của khách hàng, giúp cho khách hàng hài lòng, còn doanh nghiệp thì bán được nhiều hàng hơn. Bán hàng chủ động giúp doanh nghiệp nâng cao sự cạnh tranh. Nếu người bán hàng của doanh nghiệp không tận dụng được những cơ hội tiếp cận với khách hàng

để bán hàng hoá của mình thì các đối thủ sẽ giành lấy công việc tuy vất vả nhưng nhưng rất thú vị này.

1.1.3. Nhân viên bán hàng

1.1.3.1. Định nghĩa nhân viên bán hàng

Nhân viên bán hàng có vai trò quan trọng trong chuỗi hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Nhân viên bán hàng là cầu nối và là đại diện doanh nghiệp trong mối quan hệ với khách hàng. Có nhiều phát biểu khác nhau về khái niệm nhân viên bán hàng, tiêu biểu có thể kể đến sau đây:

Theo Lê Quân và Mai Thanh Lan (2014), nhân viên bán hàng là những người tham gia vào quá trình tác nghiệp bán hàng và tạo doanh thu cho doanh nghiệp.

Theo Lê Đăng Lãng (2005), nhân viên bán hàng là người khám phá hoặc làm phát sinh nhu cầu của khách hàng, đồng thời đáp ứng nhu cầu đó bằng lợi ích sản phẩm.

Theo từ điển kinh doanh (<http://www.businessdictionary.com>), nhân viên bán hàng (Salesperson) là người bán hàng hóa và dịch vụ cho những người khác. Sự thành công của nhân viên bán hàng thường được tính bằng lượng hàng mà họ có thể bán trong một khoảng thời gian nhất định và khả năng thuyết phục khách hàng mua hàng.

Như vậy, xét một cách cụ thể trong cơ cấu nhân lực của một doanh nghiệp thì nhân viên bán hàng "là những người tham gia vào quá trình phân phối sản phẩm từ doanh nghiệp đến khách hàng với mục tiêu cơ bản là doanh thu bán hàng và hoạt động chính của họ là tiếp xúc và chuyển giao giá trị cho khách hàng".

1.1.3.2. Phân loại nhân viên bán hàng trong doanh nghiệp

Căn cứ tính chất của hoạt động bán hàng, có thể phân loại nhân viên bán hàng thành:

- Nhân viên giao dịch;
- Nhân viên tư vấn;
- Nhân viên quan hệ chiến lược.

Căn cứ năng lực và mức độ hoàn thành công việc, các nhân viên bán hàng được phân loại thành:

- Nhân viên bán hàng cao cấp;
- Nhân viên bán hàng chính;
- Nhân viên bán hàng;
- Trợ lý bán hàng.

Theo tiếp cận hướng thị trường, trong một doanh nghiệp có qui mô đủ lớn, nhân viên bán hàng thường được phân chia thành ba nhóm với vai trò khác nhau, bao gồm:

- Nhân viên tiếp nhận đơn hàng (bán hàng theo ý khách hàng);
- Nhân viên tạo nhu cầu mua;
- Nhân viên tìm kiếm khách hàng.

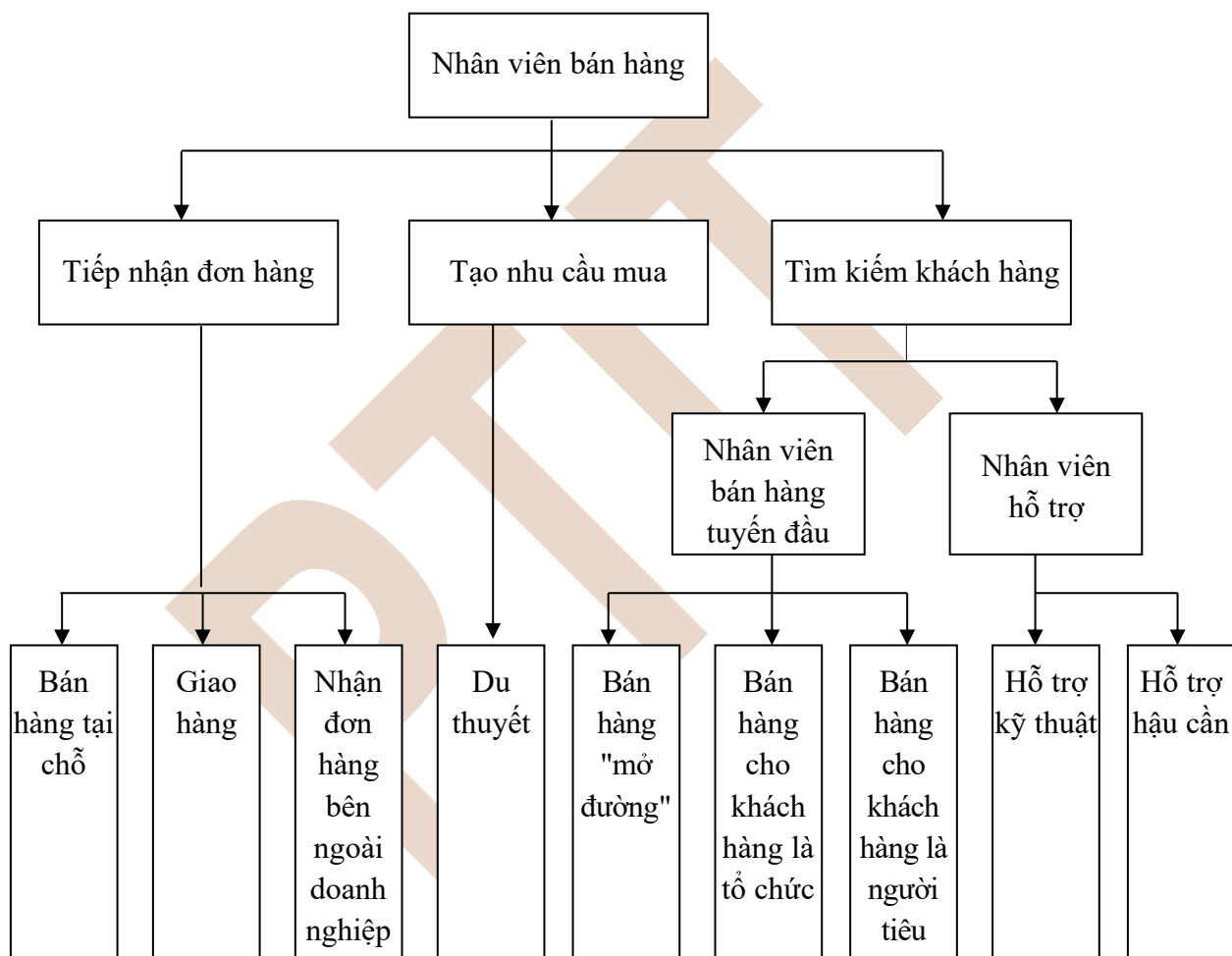
Những người tiếp nhận đơn hàng / bán hàng theo ý khách hàng, bao gồm:

- Nhân viên bán hàng tại chỗ: những người này chỉ phản ứng với những khách hàng có sẵn. Tiêu biểu cho người tiếp nhận đơn hàng là nhân viên bán hàng tại quầy. Khách hàng tự do chọn lựa và quyết định mua, nhân viên chỉ nhận tiền và giao hàng. Một hình thức khác của tiếp nhận đơn hàng là bán hàng từ xa, nhân viên này nhận đơn hàng của khách hàng qua điện

thoại, fax, email hay bất cứ phương tiện trao đổi thông tin từ xa nào và chuyển cho các bộ phận khác xử lý đơn hàng.

- Nhân viên giao hàng: là những người đi giao hàng đến tận địa chỉ của khách hàng. Những người này thường không thuyết phục khách hàng tăng thêm số lượng mua, tuy nhiên việc có thêm hay mất đi những đơn hàng lại phụ thuộc rất nhiều vào mức độ tin cậy của việc giao hàng.

- Những người tiếp nhận đơn hàng bên ngoài doanh nghiệp: chức năng chủ yếu của người này là đáp ứng những nhu cầu của khách hàng chứ không tích cực tìm cách thuyết phục, những người này không đi giao hàng và đang dần bị thay thế bằng các hình thức tiếp thị từ xa có hiệu quả hơn về chi phí.



Hình 1. 2 Phân loại nhân viên bán hàng trong doanh nghiệp

[David Jobber & Geoffrey Lancaster, 2009]

Những người tạo nhu cầu mua / nhân viên bán hàng du thuyết:

Nhiệm vụ của những nhân viên này là hướng dẫn, thuyết phục khách hàng lựa chọn sản phẩm. Kết quả của cuộc tiếp xúc với khách hàng không phải là những đơn hàng cụ thể mà là cung cấp thông tin và xây dựng thiện chí với khách hàng. Trình dợt viên (người giới thiệu sản phẩm của các hãng dợt phẩm) là một vị trí tiêu biểu của nhân viên du thuyết. Những trình dợt viên không trực tiếp bán dợt phẩm cho các bác sĩ mà họ chỉ tác động đến nhận thức của các bác sĩ về loại dợt phẩm mà họ cung cấp, từ đó các bác sĩ kê đơn thuốc cho

bệnh nhân.

Những người tìm kiếm đơn hàng:

Những người này hoạt động với mục đích chính là thuyết phục khách hàng mua hàng, bao gồm:

- Nhân viên bán hàng tuyển đầu, gồm ba loại chính: nhân viên bán hàng mở đường (bán hàng cho khách hàng mới), nhân viên bán hàng cho khách hàng là tổ chức (thường được kết cấu thành nhóm bán hàng, có sự hỗ trợ của bộ phận tài chính hoặc kỹ thuật), nhân viên bán hàng cho người tiêu dùng cuối cùng.

- Người hỗ trợ kỹ thuật: khi sản phẩm có tính kỹ thuật cao và đòi hỏi việc thương lượng lâu dài thì có thể được hỗ trợ bởi nhân viên kỹ thuật hoặc nhân viên phụ trách hậu cần. Doanh nghiệp có thể tổ chức nhân viên hỗ trợ thành từng nhóm bán hàng cho khách hàng lớn, hoặc theo các nhóm tạm thời khi có yêu cầu đột xuất trong quá trình bán hàng.

1.1.3.3. Những thách thức đối với nhân viên bán hàng trong giai đoạn hiện nay

Các công ty kinh doanh giờ đây đang phải đối mặt với rất nhiều thách thức và khó khăn đối với hoạt động bán hàng của mình. Theo đó nghề bán hàng hay công việc của nhân viên bán hàng đầy rẫy thử thách mà không phải người nào cũng có thể đảm nhiệm được. Những thách thức đối với người bán hàng trong giai đoạn này có thể tập trung vào một số vấn đề sau:

Sự quá tải thông tin

Khách hàng ngày nay bị phong tỏa bởi thư giới thiệu gửi qua đường bưu điện, điện thoại mời mua hàng, thư điện tử, tin nhắn qua điện thoại, quảng cáo từ các trang tin và mạng xã hội... nghĩa là hầu hết các phương thức mà các công ty cho rằng có thể tiếp cận được với khách hàng tiềm năng đều được áp dụng. Sự quá tải thông tin cũng được hỗ trợ một phần nhờ sự phát triển của Internet trên thế giới. Với chi phí liên lạc thấp, tốc độ nhanh và phi biên giới, các thông điệp chào hàng có thể được các công ty ở Mỹ gửi cập nhật đến các khách hàng ở Việt Nam và ở các quốc gia khác trên toàn thế giới.

Sự cạnh tranh về giá

Sự quan tâm về giá là chính đáng từ phía người tiêu dùng, tuy vậy khi mà yếu tố giá được các công ty kinh doanh truyền thông âm ỹ như là một lợi thế lại thường chỉ là chi phí để mua hàng hóa ban đầu. Thách thức đối với nhân viên bán hàng là vượt qua những lời từ chối của khách hàng ngay từ đầu khi họ chỉ quan tâm đến một con số về giá cả nào đó. Các công ty, thông qua hoạt động bán hàng, cần phải truyền thông và chuyển giao toàn bộ giá trị của sản phẩm mang lại cho khách hàng, đồng thời tìm cách giảm các hao phí từ phía khách hàng để mang lại tổng "giá trị dành cho khách hàng" có ý nghĩa hơn so với các đối thủ.

Các sản phẩm và giải pháp ngày càng phức tạp

Nếu như trước đây bộ phận bán hàng nắm rõ những thông tin cần thiết liên quan đến việc tiếp thị sản phẩm và các công ty còn xuất bản thêm các tài liệu hướng dẫn hỗ trợ bộ phận bán hàng nhằm giúp bộ phận này trả lời các câu hỏi của khách hàng. Ngày nay, việc nắm vững các thông tin cần thiết dường như không thể, bởi các sản phẩm hay các giải pháp bán ra rất phức tạp. Các sản phẩm công nghệ cao khiến cho nhân viên bán hàng đôi khi cảm thấy "tê liệt" khả năng phân tích và trình bày sản phẩm. Các giải pháp đều được đưa ra dựa trên những

yêu cầu riêng của từng khách hàng. Các yêu cầu này có thể thay đổi trong suốt quá trình từ khi tiếp xúc đến khi đóng gói chuyển giao giải pháp. Điều này đòi hỏi bộ phận bán hàng cần phải có được sự tham gia và trợ giúp của các bộ phận khác trong công ty như: bộ phận nghiên cứu phát triển, hậu cần, hỗ trợ kỹ thuật, và cả các nhà cung cấp khác nữa để đảm bảo có thể có những phương án giải quyết đối với các vấn đề của khách hàng.

Khó khăn khi tìm kiếm các hoạt động hỗ trợ nội bộ

Trong môi trường bán hàng ngày nay, hầu hết những nhân viên bán hàng không thể giải quyết mọi công việc liên quan đến khách hàng. Công ty luôn muốn bán được nhiều hàng, bộ phận bán hàng phải rất nỗ lực để đạt được cam kết mua hàng từ phía khách hàng, mọi chuyện còn lại phụ thuộc vào sự hỗ trợ trong nội bộ công ty cho những vấn đề cung cấp sản phẩm đến cho khách hàng. Nếu không có sự phối hợp và hỗ trợ từ các bộ phận khác thì bộ phận bán hàng khó có thể hoàn thành đơn hàng và khép lại thương vụ. Vấn đề là bộ phận hỗ trợ trong các công ty thường xuyên thiếu nhân lực và quá tải công việc, điều này đòi hỏi bộ phận bán hàng phải duy trì những quan hệ tốt và giữ mối liên lạc thường xuyên và bền chặt với các nhân viên khác trong công ty – những người chịu trách nhiệm cuối cùng trong việc cung cấp sản phẩm đến cho khách hàng.

Các sản phẩm vô hình (dịch vụ) phát triển nhanh, giao dịch trong thị trường công nghiệp tăng lên trong cơ cấu thương mại của nền kinh tế

Dịch vụ thường khó bán hơn so với hàng hóa hữu hình. Đối với dịch vụ thì kênh phân phối khó có thể phát triển theo chiều dài kênh, các trung gian phân phối cũng chỉ tham gia ở một mức độ nhất định vào quá trình cung ứng dịch vụ. Tính vô hình của dịch vụ cũng khiến cho các biện pháp marketing hỗ trợ như dùng thử sản phẩm, phát hàng mẫu không thể triển khai. Đây là những thách thức đối với hoạt động bán hàng, và những thách thức này ngày càng tăng khi tỷ trọng dịch vụ trong cơ cấu nền kinh tế ngày càng cao ở các nước đang phát triển như Việt Nam. Ở nhóm các nước phát triển thì tỷ lệ dịch vụ đóng góp đến hơn bảy mươi phần trăm GDP.

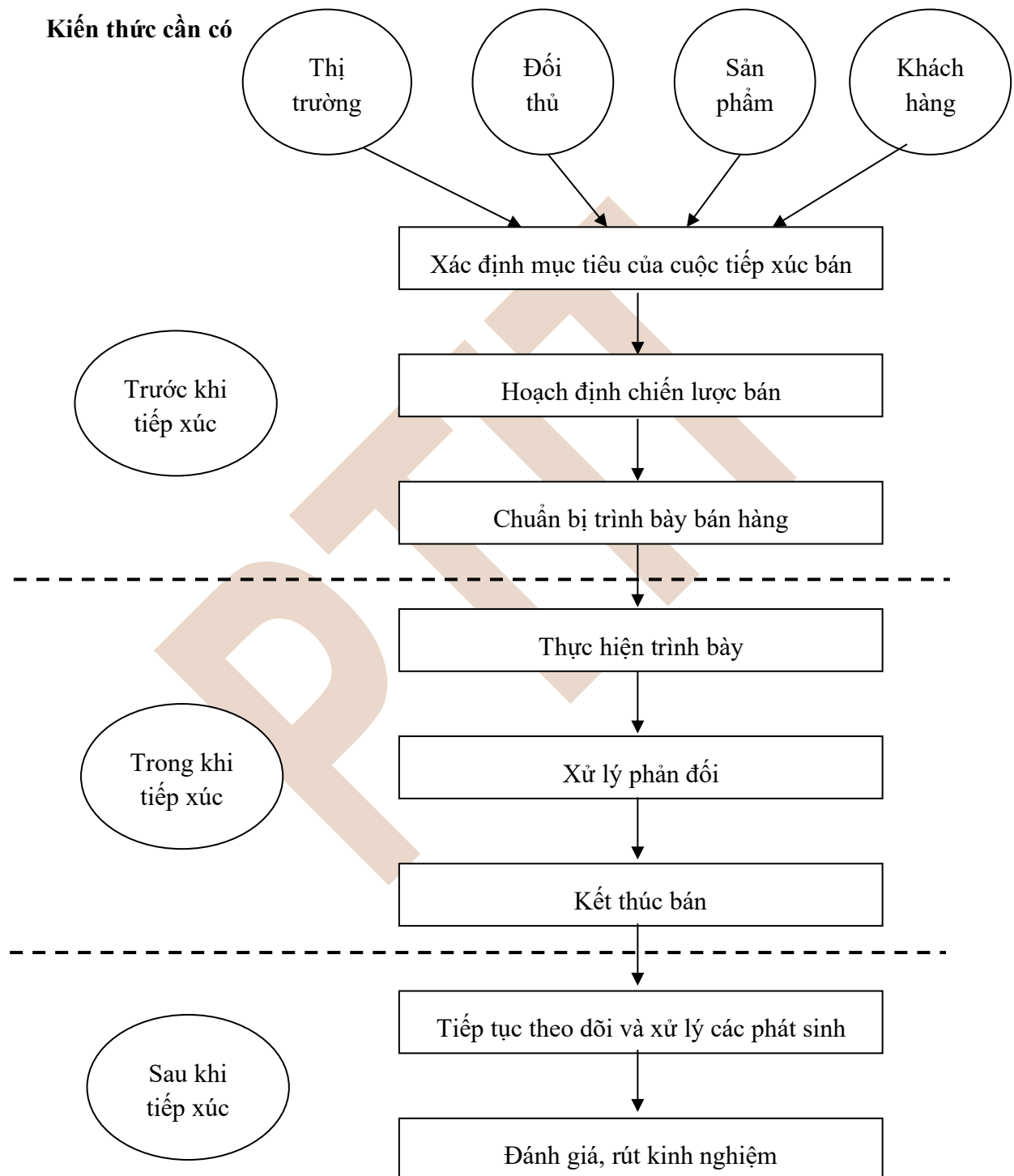
Bên cạnh đó, nhiều chuyên gia cho rằng thị trường tiêu dùng dễ bị hấp dẫn bởi các công cụ marketing, và do đó người tiêu dùng thường bị dẫn dắt đến hành động mua hàng bởi các biện pháp quảng cáo, xúc tiến bán rầm rộ và các chương trình truyền thông hình ảnh hoành tráng. Tuy nhiên, điều này không xảy ra tại thị trường công nghiệp. Các tổ chức mua hàng có hẳn một bộ phận mua hàng chuyên nghiệp. Những thành viên thuộc "trung tâm mua" đều là những người hiểu biết và đến từ nhiều đơn vị khác nhau của tổ chức. Các thông điệp chào hàng ban đầu như thư điện tử hoặc gọi điện thoại đa phần bị chặn lại bởi những "người gác cổng" trước khi đến được những thành viên khác thuộc "trung tâm mua". Xu hướng sáp nhập doanh nghiệp khiến cho những mối quan hệ bền chặt đã xây dựng được giữa nhân viên bán hàng với các nhân vật quan trọng trong các tổ chức mua hàng nhanh chóng bị mất đi. Điều này đòi hỏi lực lượng bán hàng trong thị trường công nghiệp cần nỗ lực hơn bao giờ hết. Về xu hướng, các giao dịch trên thị trường công nghiệp (B2B) chiếm hơn bảy mươi phần trăm tổng giao dịch thương mại trên toàn cầu và sẽ ngày càng tăng.

1.1.4. Quy trình, phương pháp và các kỹ thuật bán hàng

1.1.4.1. Quy trình bán hàng

Quy trình bán hàng trực tiếp - tại địa điểm của khách hàng

Hình 1.3 mô tả quy trình bán hàng tại địa điểm của khách hàng. Về thời gian, các bước bán hàng được sắp xếp thành ba giai đoạn cụ thể, bao gồm: trước khi tiếp xúc, trong khi tiếp xúc và sau khi tiếp xúc với khách hàng. Tuy nhiên, trước khi quyết định việc sẽ đến địa điểm của khách hàng để bán hàng, nhân viên bán hàng cần tìm hiểu và phát hiện khách hàng tiềm năng của mình để việc bán hàng đạt hiệu quả cao.



Hình 1.3 Quy trình bán hàng trực tiếp tại địa điểm của khách hàng

- Trước khi tiếp xúc với khách hàng

Chuẩn bị kiến thức:

Để trở thành một nhân viên bán hàng chuyên nghiệp và thành công trong các thương vụ, trước tiên nhân viên bán hàng cần được trang bị đầy đủ các khối kiến thức và kỹ năng có liên quan. Thông thường, các kiến thức về khách hàng, sản phẩm, thị trường, và đối thủ cạnh tranh là những kiến thức nền tảng cần có.

- Thông tin về kiến thức về sản phẩm
- Thông tin về đối thủ cạnh tranh
- Các thông tin về khách hàng

Các nguồn thông tin kiến thức cho nhân viên bán hàng thường được sử dụng là: nguồn thông tin chính thức của công ty, từ các nhân viên bán hàng khác, từ các nhà cung cấp các khách hàng được khách hàng hài lòng giới thiệu, từ các hội chợ triển lãm chuyên ngành, kinh nghiệm từ các thương vụ trước đó, qua bạn bè, người quen, trên các báo chí, từ các hiệp hội, các báo cáo chính thức được công bố của khách hàng, hay việc mua thông tin từ các công ty nghiên cứu thị trường.

Hẹn gặp:

Công cụ thường được sử dụng nhất để hẹn gặp là gọi điện thoại. Nhân viên bán hàng cần xác định rõ cá nhân nào trong tổ chức mà mình muốn tiếp xúc. Lưu ý rằng khách hàng là tổ chức cũng như người tiêu dùng đều trải qua các bước trong quá trình mua hàng mà thông thường thì bán hàng cá nhân như trường hợp này phù hợp cho giai đoạn đánh giá phương án và quyết định mua. Như vậy việc gọi điện thoại hay hẹn gặp chỉ đạt hiệu quả khi nhân viên bán hàng đã đưa khách hàng tiềm năng đến đúng giai đoạn sẵn sàng để hẹn gặp. Bên cạnh đó không nên nhầm lẫn về mục tiêu của cuộc gọi điện thoại, đó là để hẹn gặp chứ không phải để cố gắng bán được hàng. Ngoài ra nhân viên bán hàng có thể sử dụng các công cụ để hẹn gặp như gửi thư, fax, hay e-mail, tuy nhiên cần chú ý hình thức trình bày, diễn đạt, lời văn...

Chuẩn bị tiếp xúc với khách hàng:

Nhân viên bán hàng chuyên nghiệp cần chuẩn bị từ nội dung đến hình thức cho buổi tiếp xúc khách hàng, thường gọi là trình bày bán hàng.

- Chuẩn bị nội dung: cần chuẩn bị thật kỹ nội dung quan trọng sẽ trình bày với khách hàng, bao gồm: các giá trị cá biệt, độc đáo mà sản phẩm có thể đem lại cho khách hàng; liệt kê những loại câu hỏi hoặc lời phản đối mà khách hàng có thể đặt ra và tìm ra các giải pháp thích hợp nhất để xử lý; định lượng về thời gian gặp gỡ để đảm bảo các phần nội dung quan trọng được trình bày khi khách hàng chú ý lắng nghe;

- Chuẩn bị phương tiện trình bày: buổi trình bày có thể chỉ là trao đổi miệng hoặc có công cụ, hình ảnh minh họa. Nếu sử dụng công cụ minh họa như máy tính xách tay, máy chiếu thì nhân viên bán hàng cần có các kỹ năng cơ bản về vận hành máy tính, soạn thảo các slide và phải có kế hoạch cho các tình huống ngoài dự kiến như mất điện hay máy bất ngờ bị trục trặc kỹ thuật.

- Chuẩn bị các công cụ hỗ trợ như: danh thiếp, catalog, tờ rơi, các hình ảnh, các mô hình mô phỏng, sổ tay ghi chép, bút, máy tính cá nhân bản thảo hợp đồng và các điều khoản của nó, bản tóm tắt nội dung trình bày (nếu cần). Các công cụ này thường thể hiện tính chuyên nghiệp của nhân viên bán hàng.

- Luyện tập: đối với nhân viên bán hàng chưa có kinh nghiệm cần viết trước nội dung trình bày ra giấy, thực tập và học thuộc. Chú ý đến tốc độ nói và thời gian, vì sẽ có sự khác biệt khi luyện tập và khi trình bày trong thực tế.

- Xác định địa điểm: nếu chưa thật biết rõ vị trí của khách hàng (chỉ biết qua địa chỉ) thì cần đi tìm trước để xác định rõ ràng tránh trường hợp thời điểm hẹn đã đến mà không tìm được đúng đến nơi.

- Trang phục: lựa chọn trang phục phù hợp, tránh ăn mặc quá sắc sỡ, phô trương, hay quá cầu thả. Không nên sử dụng các loại nước hoa có mùi quá mạnh hoặc quá nồng. Không nên sử dụng trang sức quá đắt tiền không phù hợp với hoàn cảnh để gây những phản ứng tâm lý từ phía khách hàng.

- Trong khi tiếp xúc với khách hàng

Tiếp cận:

- Tạo thiện cảm ban đầu: thành công của một thương vụ đôi khi được quyết định từ những giây đầu tiên, có được thiện cảm ban đầu chúng ta sẽ dễ dàng hơn trong các bước tiếp theo. Thiện cảm ban đầu có được thông qua việc khách hàng cảm nhận về trang phục, đầu tóc, tác phong của nhân viên bán hàng.

- Đúng giờ: cần đến đúng giờ đã hẹn, tốt nhất nên đến sớm từ ba đến năm phút. Tuyệt đối không nên đến quá sớm hay đến quá trễ gây bất tiện cho khách hàng. Không nên hẹn nhiều khách hàng ở các thời điểm sát nhau để dẫn đến việc không kiểm soát được thời gian.

- Trang phục – tác phong: tác phong thể hiện ở cách đi đứng, khuôn mặt, ánh mắt, dáng điệu. Không nên ngó nghiêng, chạy, lê dếp, sờ mó vào các đồ vật của khách hàng. Tác phong của nhân viên bán hàng còn thể hiện ở những đồ vật mang theo và cách sắp xếp chúng.

- Chào hỏi, xưng hô: cần chào hỏi rõ ràng và lịch sự, xác định rõ cách xưng hô với khách hàng. Cách xưng hô của người Việt rất phức tạp và tinh tế nên cần hết sức chú ý, xưng hô đúng mực phải thể hiện được sự tôn trọng với khách hàng và vị trí của chúng ta.

- Lời mở đầu: trước khi đi vào vấn đề chính có thể tạo ra không khí nhẹ nhàng bằng cách trao đổi những vấn đề đang cùng quan tâm với khách hàng. Các điểm chung có rất nhiều, ví dụ: bóng đá, thời tiết, chính trị, con cái, bạn bè cùng học...tuy nhiên không nên dài dòng, lạc đề, và đi vào những vấn đề tế nhị hay nhạy cảm của khách hàng, ví dụ hỏi tuổi, tình trạng hôn nhân của khách hàng...

Trình bày bán hàng:

- Nội dung: nội dung tùy thuộc vào hoàn cảnh, lợi ích sản phẩm, thông tin mà khách hàng đã có. Một bài trình bày tốt là một bài trình bày có bố cục rõ ràng, có những điểm chính được nhấn, và kết thúc trước khi khách hàng chán ngán (đúng lúc).

- Tóm tắt các ý chính: trước khi kết thúc trình bày cần tóm tắt các ý chính cho khách hàng dễ nắm bắt.

- Giọng nói và ngôn ngữ: giọng nói cần rõ ràng và mạch lạc, tránh sử dụng các phương ngữ gây khó hiểu đối với khách hàng. Tốc độ nói không nên quá nhanh hay quá chậm, cần điều chỉnh linh hoạt. Có những đoạn có thể nói nhanh (không quan trọng), có những đoạn nói thật chậm, nhấn nhá để lôi kéo sự chú ý, có những điểm dừng lại một chút để khách hàng kịp cảm nhận. Một lỗi thường gặp là nói chậm (hoặc nhanh) lúc đầu và nói nhanh

(hoặc chậm) vào đoạn sau vì không kiểm soát được thời gian. Không nên sử dụng các ngôn ngữ bình dân làm mất tính trang trọng của bài trình bày, nhưng cũng không nên sử dụng đại ngôn hay ngôn ngữ quá bóng bẩy, khách sáo làm cho quan hệ không gần gũi.

- Ánh mắt: khi nói nên nhìn vào người tham dự, tranh thủ sự tán đồng bằng mắt của họ. Nhân viên bán hàng cũng có thể dùng mắt để nhận diện những phản ứng chống đối của khách hàng để có giải pháp điều chỉnh thích hợp.

- Các cử chỉ: việc sử dụng các cử chỉ của tay, đầu, khuôn mặt, bước đi cũng cần được kết hợp để tạo hiệu quả cao nhất cho bài trình bày.

- Câu hỏi và trả lời: một bài trình bày hiệu quả là một bài trình bày xoay quanh các nội dung chính và có nhiều thời gian cho khách hàng đặt câu hỏi. Phần này có thể xen kẽ trong nội dung trình bày, nghĩa là vừa trình bày vừa trả lời các câu hỏi, hay đưa ra cuối cùng, nghĩa là trình bày xong mới yêu cầu khách hàng đặt câu hỏi và trả lời. Đặt câu hỏi trong quá trình trình bày sẽ làm cho bài trình bày trở nên rõ ràng và hoàn thiện hơn nhưng có thể làm cho nhân viên bán hàng bị vướng vào quá nhiều các chi tiết và không đạt được mục đích khi gặp phải các câu hỏi quá lan man và ra ngoài vấn đề chính. Thông thường, chọn việc trả lời các câu hỏi nhỏ mang tính làm rõ các chi tiết trong quá trình trình bày, và trả lời các câu hỏi lớn mang tính quyết định tại thời điểm kết thúc trình bày.

Xử lý phản đối của khách hàng: (tham khảo kỹ năng cơ bản sử dụng trong bán hàng)

Kết thúc bán hàng:

Sau khi đã trình bày và đáp ứng các câu hỏi của khách hàng, nhân viên bán hàng cần thực hiện kỹ thuật kết thúc bán hàng. Cần tóm tắt lại thật chính xác các yêu cầu của khách hàng, có thể đưa ra các chi tiết của bản dự thảo hợp đồng – đã chuẩn bị sẵn, yêu cầu khách hàng cho ý kiến và điều chỉnh. Cần xác nhận thật cụ thể những hành động sẽ làm để đưa đến một đơn đặt hàng hay một hợp đồng. Bước này rất quan trọng, nếu thiếu bước này một bài trình bày hay cũng sẽ trở nên vô nghĩa.

- Sau khi tiếp xúc với khách hàng

Theo dõi các phát sinh:

Cần hết sức theo dõi các bước cuối của quy trình. Việc thực hiện các cam kết với khách hàng như soạn thảo hợp đồng cần làm nhanh và chu đáo. Sau khi đã ký hợp đồng cần theo dõi việc thực hiện hợp đồng và thanh toán của cả hai bên cho nhịp nhàng và hiệu quả. Tiếp tục phục vụ khách hàng, thực hiện đầy đủ các cam kết đối với họ, đảm bảo các dịch vụ hậu mãi thật tốt. Cần nhận thức nghiêm túc rằng việc duy trì một khách hàng sẽ dễ dàng và rẻ hơn nhiều so với việc thu hút khách hàng mới.

Đánh giá, rút kinh nghiệm:

Sau mỗi một thương vụ, nhân viên bán hàng cần cập nhật các thông tin về khách hàng mà mình thu thập và quan sát được trong quá trình làm việc vào cơ sở dữ liệu của cá nhân hay của công ty để phục vụ cho những hành động trong tương lai. Thông tin về các giao dịch với khách hàng là tài sản của doanh nghiệp, các doanh nghiệp cần quản lý được thông tin này cũng như nhân viên bán hàng không nên ỷ lại vào trí nhớ mà không ghi chép lại để phục vụ cho hoạt động bán hàng về sau.

Quy trình bán hàng trực tiếp - tại cửa hàng

So với quy trình bán hàng tại địa chỉ khách hàng, quy trình bán hàng tại các cửa hàng có sự thay đổi do khách hàng đã có nhu cầu và tự tìm đến cửa hàng để mua. Quy trình bán hàng tại cửa hàng gồm các bước cơ bản nêu dưới đây:

Bước 1. Chào đón khách hàng và gây ấn tượng đầu tiên

Những ấn tượng ban đầu khi tiếp xúc có tác động lớn đến tâm trạng, thiện cảm của khách hàng. Do vậy, ở giai đoạn chào đón khách hàng cần chú ý sao cho gây được ấn tượng đầu tiên tốt lành ở khách hàng. Các hình thức chào đón rất đa dạng tùy vào tình huống. Có thể là một lời chào thông thường, một nụ cười và một ánh mắt thân thiện với một cái gật đầu, một cái bắt tay tin tưởng...

Bước 2. Khám phá nhu cầu của khách hàng

Khách hàng đến cửa hàng nói chung có thể tự bộc lộ nhu cầu của mình, hoặc nhân viên bán hàng phải khám phá ra các nhu cầu tiềm ẩn của họ tùy vào các nhóm khách hàng khác nhau. Để khám phá nhu cầu của khách hàng cũng như động cơ mua, nhân viên bán hàng có thể sử dụng các phương pháp khác nhau để thu thập thông tin từ phía khách hàng như phương pháp đặt câu hỏi hay phương pháp quan sát.

Sau khi nghe các ý kiến của khách hàng, nhân viên bán hàng cũng cần phải tóm tắt các nội dung đã lĩnh hội được từ khách hàng để khẳng định lại sự chấp thuận của khách hàng.

Bước 3. Trình bày lợi ích của sản phẩm

Việc trình bày lợi ích của sản phẩm làm cho khách hàng sẽ tin tưởng vào sản phẩm hơn và sẽ thích dùng nó hơn so với sản phẩm tương tự của đối thủ cạnh tranh. Kỹ năng nói câu lợi ích được vận dụng trong giai đoạn này.

Bước 4. Thương lượng với những lời từ chối

Khi khách hàng từ chối, nhân viên bán hàng nên quan niệm rằng đây là một cơ hội để tìm hiểu thêm về nhu cầu, mong muốn của khách hàng. Từ đó, nhân viên bán hàng có thể điều chỉnh phương pháp, chính sách để thương lượng với khách hàng và vận dụng kỹ năng ứng xử với những lời phản đối.

Bước 5. Kết thúc bán

Khi kết thúc bán, nhân viên bán hàng cần đặt lợi ích của người mua lên trên lợi ích của người bán. Khi khách hàng đã đồng ý mua hàng, nhân viên bán hàng không cần nói thêm nhiều hoặc tỏ ra sung sướng, hân hoan ra mặt. Nhân viên bán hàng cũng không nên tỏ ra thất vọng, khó chịu khi chưa kết thúc bán được ở lần này, vì còn các cơ hội khác miễn là khách hàng có thiện cảm, có lòng tin.

1.1.4.2. Các kỹ thuật cơ bản sử dụng khi bán hàng

Trình bày lợi ích

Khách hàng không mua chính sản phẩm mà họ mua lợi ích từ sản phẩm. Trong bán hàng, câu nói lợi ích dùng để trình bày các lợi ích của sản phẩm, đặc biệt là những lợi ích nổi trội của sản phẩm nhằm tác động vào nhận thức của khách hàng để khách hàng có những nhận định và hành vi có lợi cho người bán.

Để có kỹ năng trình bày lợi ích, cần xem xét và phân biệt đặc điểm của sản phẩm và lợi ích của sản phẩm. Đặc điểm của sản phẩm là những nét đặc thù tạo nên những thuộc tính của sản phẩm (những nét đặc thù có thể là hữu hình – như chiếc ví da thật, hay vô hình – như

các dịch vụ kèm theo khi bán). Lợi ích của sản phẩm là khả năng mà sản phẩm đó có thể thỏa mãn nhu cầu của khách hàng. Đối với mỗi sản phẩm tồn tại lợi ích chung, lợi ích thông dụng và lợi ích riêng hay lợi ích đặc thù. Những lợi ích đặc thù tạo sự khác biệt giữa sản phẩm này với sản phẩm kia, đồng thời làm cho sản phẩm hấp dẫn khách hàng hơn. Ví dụ đối với sản phẩm là mỹ phẩm thiên nhiên, bên cạnh lợi ích chung là làm đẹp còn có lợi ích đặc thù là đẹp bền vững và chân thực.

Đặc tính/sự kiện + bằng chứng + nói kết = Lợi ích

Cách thiết lập câu nói lợi ích:

Một số yêu cầu khi trình bày lợi ích:

- Lợi ích sẽ thuyết phục nhất khi nó có tính đặc trưng riêng và đặc biệt đáp ứng nhu cầu cá nhân của khách hàng.
- Câu nói lợi ích chỉ phát huy hiệu quả khi có tính xác thực cho nên nói câu lợi ích phải nêu dẫn chứng cụ thể.
- Luôn biến đặc điểm thành lợi ích khi bán hàng, đặc điểm chỉ dùng để giới thiệu còn lợi ích dùng để bán. Nhân viên bán hàng luôn mang lợi ích ra để trả lời cho câu hỏi: "Nó có lợi gì cho tôi?" từ phía khách hàng.
- Lợi ích phải được trình bày ngắn gọn, dễ hiểu nhưng đầy đủ.

Minh họa 2.1. Trình bày lợi ích của sản phẩm cà phê lon Birdy

Đặc tính/sự kiện	bằng chứng	nói kết	Lợi ích
- Nhập khẩu - Từ cà phê Robusta đặc biệt và sữa bột Úc - Đóng lon	- Thông tin trên nhãn hàng	- Có nghĩa là... - Làm cho... - Như vậy...	- Nhanh chóng - Mọi lúc - Mọi nơi.

Thuyết phục

Thuyết phục trong bán hàng là một chuỗi các hoạt động mà người bán thực hiện để tác động vào khách hàng nhằm thay đổi thái độ, quan điểm, niềm tin, của khách hàng về một vấn đề, ý kiến mới, từ đó thúc đẩy khách hàng có những hành động mà người bán mong đợi.

Nhân viên bán hàng sẽ không bán được hàng nếu không biết thuyết phục khách hàng. Ngày nay khách hàng có nhiều lựa chọn hơn về sản phẩm và do vậy thuyết phục để bán hàng là vấn đề cốt lõi ảnh hưởng đến kết quả bán hàng.

Một số yêu cầu khi thuyết phục:

- Phải dựa trên cơ sở sự thật: lợi ích thật của sản phẩm đáp ứng nhu cầu thật của người mua
- Phải nhiệt tình, tập trung, hợp lý và ngắn gọn
- Đặt khách hàng là trọng tâm trong quá trình thuyết phục

Các bước thuyết phục trong bán hàng:

- *Bước 1, Tóm tắt hoàn cảnh:* nhân viên bán hàng tóm tắt những điều kiện của khách hàng có liên quan đến lợi ích của sản phẩm (điều kiện làm việc, sinh hoạt), khẳng định nhu

cầu hiện có của khách hàng (ví dụ như nhu cầu hiểu biết ngoại ngữ, nhu cầu mặc đẹp để giao tiếp), chỉ rõ những hạn chế hiện nay của khách hàng (chưa thật tự tin trong giao tiếp), trình bày những cơ hội mà khách hàng có (cơ hội học tập, may sắm quần áo).

- *Bước 2, Đưa ra ý tưởng:* gợi ý rằng khách hàng nên khắc phục những hạn chế của mình và tận dụng những cơ hội, khẳng định lợi ích của sản phẩm phù hợp với nhu cầu của khách hàng và khách hàng chỉ có thể thỏa mãn nhu cầu khi mua hàng.

- *Bước 3, Giải thích rõ vấn đề:* giới thiệu tổng quát về công ty, giá bán, cách thức mua hàng, điều kiện giao hàng... (Ai, cái gì, ở đâu, khi nào?), đoán trước được những câu khách hàng sẽ hỏi để trả lời như: lợi ích của sản phẩm là gì, sản phẩm được vận hành, sử dụng như thế nào và khẳng định người bán hiểu rõ mong muốn của người mua và đảm bảo người mua cũng hiểu rõ những mong muốn của người bán về lợi ích sản phẩm và cách thức mua hàng.

- *Bước 4, Củng cố lợi ích:* tóm tắt lại những hạn chế đối với điều kiện hiện tại của khách hàng và nhắc nhở khách hàng cần hành động để thỏa mãn nhu cầu bản thân, đồng thời nhắc lại những lợi ích của sản phẩm có khả năng thỏa mãn những nhu cầu đó của khách hàng. Gợi lại những cơ hội mà người mua có được khi mua hàng và đặc biệt nhấn mạnh đến tính nổi trội của sản phẩm bằng những con số hay sự kiện (nhiều người mua nhất, bán chạy nhất...)

- *Bước 5, Gợi ý nhanh bước tiếp theo:* mục đích là để kết thúc bán hàng, người bán đưa ra đề nghị cụ thể để kết thúc bán hàng. Nếu người mua nhận thấy các lợi ích của sản phẩm thì họ sẽ mua hàng, nếu không thì người mua cũng được coi như khách hàng tiềm năng trong tương lai, lần chào hàng lần sau sẽ có khởi đầu dễ dàng với các khách hàng này.

Từ chối khách hàng

Thông thường khi tiếp nhận lời từ chối thì khách hàng dễ thất vọng, đặc biệt trong trường hợp thị trường cạnh tranh, khách hàng thường khó chịu và chuyển sang mua hàng của các đối thủ cạnh tranh khác. Người bán hàng có thể thực hiện các bước sau đây để đưa ra được lời từ chối dễ được chấp nhận.

- *Bước 1:* hỏi han kỹ về nhu cầu của khách hàng, thể hiện rằng người bán hiểu tâm trạng, mong muốn của họ.

- *Bước 2:* từ chối khách hàng một cách nhẹ nhàng, xin lỗi là không đáp ứng được mong muốn của họ.

- *Bước 3:* tìm các giải pháp thay thế giúp đỡ khách hàng giải quyết vấn đề.

Xử lý phản đối

Phản đối là một điều thường xảy ra trong bán hàng. Khi một người mua hàng cho dù có hài lòng về sản phẩm vẫn muốn tìm ra những lý do để chê bai, do vậy nhân viên bán hàng cần xác định rằng sự phản đối của người mua là hết sức bình thường. Bên cạnh đó, thông qua sự phản đối của người mua, nhân viên bán hàng có cơ hội nhận thêm thông tin và nhận định được cách giao tiếp hiệu quả hơn với người mua.

Phản đối không phải lúc nào cũng đúng bản chất của sự việc vì người phản đối có thể che giấu hành vi của mình hoặc đang tìm kiếm lợi ích sản phẩm. Việc xác định sự phản đối là đúng hay sai so với bản chất sự việc nhằm đưa ra phương pháp xử lý phù hợp. Nếu tất cả các phản đối của người mua là đúng thì người bán cần giải quyết hết tất cả các phản đối này. Nếu tất cả các phản đối là sai, cần bác bỏ tất cả phản đối. Nếu có phản đối đúng và có cả phản đối

sai thì người bán cần lựa chọn một vài phản đối để xử lý và bỏ qua những phản đối khác.

- *Các lý do khiến khách hàng phản đối*

- Chưa có nhu cầu: do khách hàng chưa có nhu cầu hoặc do người bán thiếu sót khi giới thiệu sản phẩm.

- Muốn có thêm thông tin: muốn củng cố lại những lý do chính đáng để mua sản phẩm hoặc muốn có thời gian tính toán hiệu quả của quyết định mua.

- Chưa nắm được lợi ích: thường xảy ra đối với hàng hóa có kỹ thuật cao, đối tượng khách hàng chọn lọc.

- Không thích: đặc trưng sản phẩm không phù hợp hoặc không đáp ứng với nhu cầu (kiểu thiết kế, bảo trì, thời gian sửa chữa,...)

- Cân nhắc giá cả và giá trị: người mua muốn giá trị sử dụng cao hơn giá cả còn người bán lại muốn ngược lại.

- Không thiện cảm với công ty: người mua sợ khi người bán phá sản sẽ không cung cấp vật tư, thực hiện dịch vụ hậu mãi;...

- Không thích nhân viên bán hàng: khách hàng không ưa thích cá nhân hoặc không tin tưởng nhân viên bán hàng; khách hàng thường hỏi về tình trạng sản xuất, kết quả bán hàng thời gian qua.

- Đã có nhà cung cấp khác: khách hàng trung thành với nguồn cung cấp hiện tại.

- ...

- *Thời điểm khách hàng phản đối*

- Khi bắt đầu cuộc hẹn đầu tiên: khách hàng không quen thuộc với sản phẩm hay các khái niệm mà người bán đề cập. Ví dụ như lời từ chối khi nhân viên bán hàng giới thiệu dịch vụ bảo hiểm nhân thọ.

- Khi giới thiệu và dẫn chứng sản phẩm: người bán đề cập đến những vấn đề nhạy cảm như tiền, chi phí.

- Khi chốt bán hàng: điều này xảy ra khi kỹ năng bán hàng của người bán còn kém, nhân viên bán hàng chưa chuẩn bị tốt các công cụ hỗ trợ thuyết minh tính vượt trội của sản phẩm, hoặc nhân viên bán hàng chưa khám phá được nhu cầu đích thực của khách hàng.

- Sau bán hàng: những phản nàn về dịch vụ chăm sóc khách hàng như thời gian lắp đặt, chất lượng sản phẩm hay dịch vụ đi kèm sản phẩm, thái độ của nhân viên chăm sóc khách hàng.

Ý kiến phản đối của khách hàng là điều thường xảy ra trong các cuộc chào hàng và là cơ hội để nhân viên bán hàng tìm hiểu khách hàng và lựa chọn phương pháp thương lượng có hiệu quả.

- *Các yêu cầu từ đối với người bán khi xử lý phản đối*

- Đoán trước và loại ngay từ đầu khi phản đối bắt đầu xuất hiện

- Hiểu rõ khách hàng để nhận biết được phản đối đúng hay sai với bản chất để làm cơ sở xử lý phản đối

- Nắm vững thông tin về sản phẩm, thị phần, khách hàng, chương trình marketing hỗ trợ... sẽ giúp rất nhiều trong việc giải quyết phản đối

- Chỉ xử lý những phản đối đúng đồng thời câu trả lời phản đối phải logic, khéo léo và chính xác.

Quy trình xử lý phản đối:

Nhân viên bán hàng có thể sử dụng kỹ thuật kết hợp bốn bước trong qui trình xử lý phản đối với mục đích cuối cùng là đưa ra các giải pháp đáp ứng tốt nhất nhu cầu khách hàng. Bốn bước này gọi tắt là LAST, cụ thể dưới đây:

- *L (Listen - lắng nghe)*: lắng nghe để hiểu rõ lý do thực sự khiến khách hàng phản đối.
- *A (Accept – thừa nhận)*: thừa nhận sự quan ngại của khách hàng để tạo cảm khác thấu hiểu, đồng cảm...
- *S (Solution – giải pháp)*: đưa ra giải pháp để giải quyết những lo ngại của khách hàng.
- *T (Transform – chuyển hóa)*: chứng minh để khách hàng thấy giải pháp đưa ra là tối ưu và đáp ứng tốt nhất nhu cầu của khách hàng nhằm chuyển hóa những lời từ chối thành sự hài lòng và dẫn đến kết quả mua hàng.

Thuyết trình bán hàng

Thuyết trình là một hoạt động giao tiếp, trong đó nhấn mạnh đến vấn đề truyền đạt thông tin. Thuyết trình có những đặc trưng khác so với trình bày. Trình bày được hiểu như là một quá trình truyền đạt thông tin một cách chi tiết và trực tiếp, ở phạm vi nhỏ với thời gian diễn đạt ngắn, đối tượng trình bày chỉ là một hoặc một số ít người. Thuyết trình mang nghĩa rộng hơn, nội dung thuyết trình bao gồm nhiều vấn đề theo một chủ đề nhất định, đối tượng thuyết trình đa dạng bao gồm nhiều người. Trong bán hàng, trình bày được sử dụng nhiều đối với bán hàng cá nhân như: trình bày lợi ích sản phẩm, trình bày mối quan tâm đến khách hàng... còn thuyết trình sử dụng mỗi khi công ty đưa ra những sản phẩm mới cần giới thiệu cho các bộ phận khác trong công ty (khách hàng nội bộ) để cùng phối hợp, hoặc để giới thiệu sản phẩm mới với các khách hàng lớn, khách hàng tiềm năng.

• *Nguyên tắc thuyết trình*

- Thuyết trình là một quá trình giao tiếp, do đó bên cạnh khả năng nói, người thuyết trình còn phải có khả năng viết, khả năng truyền đạt và thuyết phục.

- Nhân viên bán hàng phải chuẩn bị tốt cho buổi thuyết trình bằng cách lập kế hoạch thuyết trình và bám sát theo kế hoạch đó. Kế hoạch thuyết trình bao gồm: mục đích thuyết trình, đối tượng muốn thuyết trình, những nội dung muốn truyền đạt, cách thức truyền đạt, các công cụ hỗ trợ và địa điểm, thời gian thực hiện.

- Viết ra những vấn đề cần truyền đạt và xác định vấn đề cốt lõi để hướng các hoạt động của thính giả nhằm đạt mục đích thuyết trình.

- Thuyết trình là nói chứ không phải đọc nội dung, người thuyết trình phải biết ngừng khi đã nói hết nội dung.

• *Kỹ năng thuyết trình*

Kỹ năng thuyết trình thể hiện qua kỹ thuật phân phối bài nói, phong cách nói và sử dụng các phương tiện hỗ trợ.

Kỹ thuật phân phối bài nói:

- Thể hiện phần giới thiệu: yêu cầu của phần này là gây sự chú ý, tạo sự đồng cảm và dẫn dắt khán thính giả tham gia. Phần này cần thể hiện cảm xúc và sự hợp lý đồng thời sử dụng câu chuyện cho phần trình bày tiếp theo.

- Trình bày mục đích thuyết trình: khi trình bày, mục đích chính phải rõ ràng và thường lặp lại trong suốt quá trình nói kể cả khi kết thúc. Mục đích chính phải kêu gọi hành động, nó trả lời cho câu hỏi: tôi muốn thính giả làm gì khi tôi kết thúc bài thuyết trình?

- Trình bày phần nội dung - phần diễn giải: khi trình bày phần này phải đạt yêu cầu là lôi kéo thính giả. Phần này nên chiếm ba phần tư nội dung và chia thành hai phần nhỏ nữa là trình bày những điểm chính và đưa ra dẫn chứng minh họa. Phần nội dung thường không quá ba điểm chính, nên nói tuần tự từng ý chính, mỗi ý chính có các ý phụ, mỗi ý phụ có các ví dụ và dẫn chứng kèm theo.

- Trình bày phần kết thúc và nói lời tạm biệt: ấn tượng khi kết thúc cũng phải được tạo dựng như ấn tượng lúc ban đầu. Kết thúc nên ngắn gọn và nhấn mạnh lại những điểm chính của nội dung, mục đích chính của thuyết trình, thách thức hành động của thính giả và nêu dẫn chứng về hành động của người khác. Ngoài ra cần thể hiện thái độ cảm ơn và hài lòng về thính giả.

- Trả lời các câu hỏi: sau khi kết thúc phần trình bày, nhân viên bán hàng mời thính giả đưa ra các câu hỏi. Tùy từng nội dung câu hỏi mà nhân viên bán hàng hoặc trả lời hoặc lẩn tránh, nên chọn câu hỏi dễ để trả lời trước, nếu phải lẩn tránh thì chọn phương án không trả lời trực tiếp câu hỏi hoặc đề nghị trả lời riêng, trả lời vào một dịp khác.

- Từ biệt: trước khi từ biệt cần hỏi nhanh thính giả còn câu hỏi nào nữa không và cảm ơn rồi từ biệt hay rời khỏi bục thuyết trình.

Minh họa 1.2. Giới thiệu khi bắt đầu thuyết trình

Tôi rất vui mừng là người đại diện của Công ty Chuyển phát nhanh ABC trình bày với quý vị về một vấn đề mà chúng tôi và rất nhiều doanh nghiệp quan tâm, đó là vấn đề phát triển kênh tiêu thụ của các doanh nghiệp thông qua việc sử dụng dịch vụ Phát hàng thu tiền (COD). Và hơn thế nữa, tôi hạnh phúc vì được sự quan tâm tham dự, lắng nghe đầy đủ của quý vị.

Phong cách thuyết trình:

Khi bắt đầu, cần thể hiện thái độ vui vẻ khi xuất hiện và háo hức sẵn sàng chia sẻ với thính giả. Cần thể hiện sự thuyết phục của bài nói quanh việc thể hiện tình cảm, sự thân thiện, sự chân thành và sử dụng các thông tin liên quan đến cá nhân, những kinh nghiệm, kiến thức để truyền đạt nhằm mang lại lợi ích cho thính giả.

Phải nói rõ ràng, rành mạch từng câu từng chữ, giọng nói phải truyền cảm, chú ý đến âm lượng, âm sắc, âm điệu khi nói. Không nhìn chăm chăm vào bài nói mà nhìn thẳng vào thính giả.

Trang phục phải gọn gàng, lịch sự, phù hợp với bối cảnh.

Sử dụng công cụ hỗ trợ:

Phải sáng tạo khi sử dụng công cụ hỗ trợ. Đối với bài thuyết trình ngắn không nên dựa vào bản trình chiếu (powerpoint) mà nên tập trung vào tương tác với thính giả. Ngoài ra cần chú ý tăng cường sử dụng công cụ hỗ trợ tác động vào thị giác để kích thích sự chú ý lắng

nghe và ghi nhớ của thính giả.

Nhân viên bán hàng có thể sử dụng các công cụ hỗ trợ sau đây:

- Sản phẩm
- Hàng mẫu dùng thử
- Mô hình sản phẩm
- Catalogs và brochures
- Hình ảnh sản phẩm và minh họa
- Các bài báo
- Đồ thị, biểu đồ, các kết quả thử nghiệm
- Giấy chứng nhận và lý lịch mua hàng của khách hàng có uy tín
- Chính sách bảo hành và sự đảm bảo
- Phương tiện điện tử (máy chiếu, băng hình, máy tính...).

1.2. QUẢN TRỊ BÁN HÀNG

1.2.1. Khái niệm quản trị bán hàng

Theo Patrick Forsyth (2002): “Quản trị bán hàng là chức năng hoặc là người (người quản lý bán hàng – theo tác giả) chịu trách nhiệm tạo ra và duy trì hoạt động bán hàng phù hợp thông qua việc quản lý và giám sát lực lượng bán hàng để từ đó đạt được yêu cầu về kết quả bán hàng”.

Nguyễn Thừa Lộc và Trần Văn Bảo (2016) cho rằng: "Quản trị bán hàng là hoạt động của người quản trị doanh nghiệp thông qua lập kế hoạch, tổ chức và điều khiển hoạt động của lực lượng bán hàng nhằm thực hiện mục tiêu bán hàng đề ra".

Nguyễn Thượng Thái (2007) nêu định nghĩa về quản trị bán hàng như sau: “Quản trị bán hàng là một trong các chức năng quản trị trong doanh nghiệp, quản trị là việc đạt được mục tiêu đặt ra thông qua những người khác, hay nói cách khác, nhà quản trị tổ chức, điều khiển những người dưới quyền làm việc để đạt được mục tiêu đặt ra của tổ chức”; và “Quản trị bán hàng là một quá trình liên tục theo chu trình khép kín, bắt đầu bằng chức năng hoạch định, tiếp theo là các chức năng còn lại như tổ chức, xây dựng đội ngũ, lãnh đạo và kiểm soát. Chức năng kiểm soát cho nhà quản trị biết các thông tin phản hồi của quá trình thực hiện các chức năng trước đó. Do vậy, nhà quản trị bán hàng cần phải quay trở lại chức năng hoạch định để có các điều chỉnh thích hợp”.

Thomas N Ingram và cộng sự (2012) đã giới thiệu sơ đồ mô tả quá trình quản trị bán hàng trong doanh nghiệp, trong đó bắt đầu từ việc xác định các hoạt động chức năng của bộ phận bán hàng, các giai đoạn nối tiếp theo của quá trình quản trị gồm: hoạch định, triển khai thực hiện và kiểm tra sẽ được diễn ra.

Như vậy, nổi bật lên trong các phát biểu trên đây có thể thấy rõ các nội dung tương đối đồng nhất về hoạt động quản trị, về chức năng bán hàng trong doanh nghiệp. Cùng với khái niệm bán hàng được làm rõ tại mục 1.1.1 trên đây, trong bài giảng này, quản trị bán hàng có thể hiểu là: **quá trình quản trị có đối tượng bị quản trị là hệ thống bán hàng của doanh nghiệp và tập trung vào các nội dung cơ bản gồm: hoạch định bán hàng, tổ chức bán hàng và kiểm soát bán hàng.**

Trong thực tế, rất khó tách bạch giữa quản trị hoạt động và quản trị con người trong bán hàng. Xuyên suốt quá trình này, quản trị bán hàng tập trung vào giải quyết các bài toán về quản trị hoạt động bán hàng và quản trị lực lượng bán hàng.

Các hoạt động bán hàng là tất cả những việc cần làm để thực hiện mục tiêu bán hàng. Quản trị hoạt động bán hàng nhằm đảm bảo các hoạt động này được xác định đúng, được triển khai tốt và đạt được hiệu quả mong muốn.

Quản trị lực lượng bán hàng là các biện pháp tác động đến những cá nhân tham gia vào quá trình bán hàng của doanh nghiệp để họ nỗ lực, nhiệt tình hoàn thành các nhiệm vụ bán hàng được giao.

Về bản chất, hoạt động quản trị bán hàng nhằm mục đích đảm bảo hiệu quả của chức năng bán hàng đối với doanh nghiệp. Quản trị bán hàng phải tạo yếu tố đầu vào cơ bản cho việc hình thành những kế hoạch của doanh nghiệp, thực hiện việc hướng dẫn những hoạt động của lực lượng bán hàng vào mục đích kinh doanh của doanh nghiệp, bên cạnh đó phải phát triển được lực lượng bán hàng có năng lực cho doanh nghiệp.

1.2.2. Các chức năng, qui trình và nội dung quản trị bán hàng của doanh nghiệp

1.2.2.1. Các chức năng quản trị bán hàng

Cũng như hoạt động quản trị nói chung, người quản trị bán hàng cần thực hiện bốn chức năng cơ bản là: hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát hoạt động bán hàng trong phạm vi phụ trách của mình.

Hoạch định bao gồm việc xác định mục tiêu bán hàng, sau đó đề xuất chiến lược để thực hiện được mục tiêu đó. Hoạch định có thể là dài hạn (hoạch định chiến lược) hay ngắn hạn (hoạch định chiến thuật hay lập kế hoạch tác nghiệp). Thông thường việc hoạch định chiến lược do các người quản trị bán hàng cấp cao thực hiện.

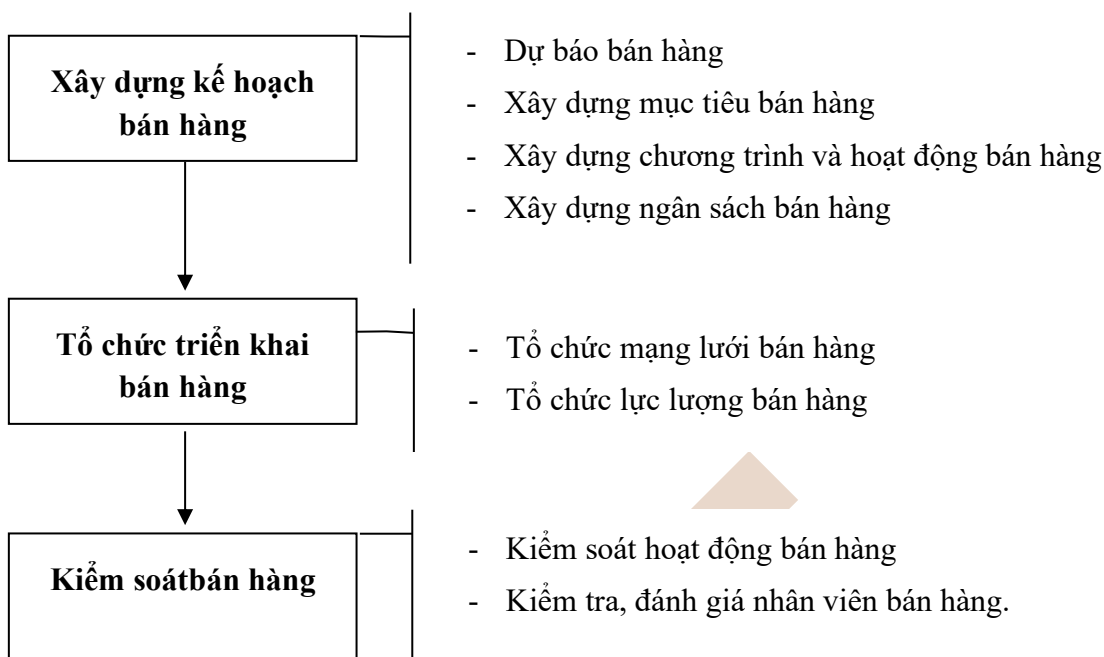
Tổ chức bao gồm việc thiết lập một bộ máy bán hàng để thực hiện được mục tiêu đã đặt ra, hay nói cách khác là kiến tạo tổ chức bán hàng của doanh nghiệp với chức trách nhiệm vụ và quyền hạn tương ứng. Tại mỗi bộ phận của bộ máy bán hàng, mỗi người cần biết rõ nhiệm vụ và quyền hạn của mình.

Lãnh đạo tập trung vào công việc chỉ huy và động viên của người quản trị bán hàng khiến cho mọi nhân viên bán hàng dưới quyền đem hết khả năng và nhiệt tình để làm việc. Người quản trị bán hàng phải truyền đạt, giải thích cho nhân viên dưới quyền hiểu rõ kế hoạch đã đề ra, thúc đẩy động viên nhân viên cố gắng tối đa để đạt được mục tiêu bán hàng đã xác định.

Kiểm soát đảm bảo cho các hoạt động bán hàng được thực hiện đúng như kế hoạch. Do vậy, người quản trị bán hàng cần phải theo dõi, giám sát việc thực hiện, thu thập những thông tin phản hồi để kịp thời sửa chữa, điều chỉnh để hoàn thành được mục tiêu đã đặt ra ban đầu.

1.2.2.2. Qui trình và nội dung quản trị bán hàng

Đối với hoạt động quản trị bán hàng, bốn chức năng quản trị được cụ thể hóa thành qui trình quản trị bán hàng với các nội dung dưới đây.



Hình 1. 4 Quy trình quản trị bán hàng

1.3. Hoạt động phân phối sản phẩm

1.3.1. Bản chất của hoạt động phân phối

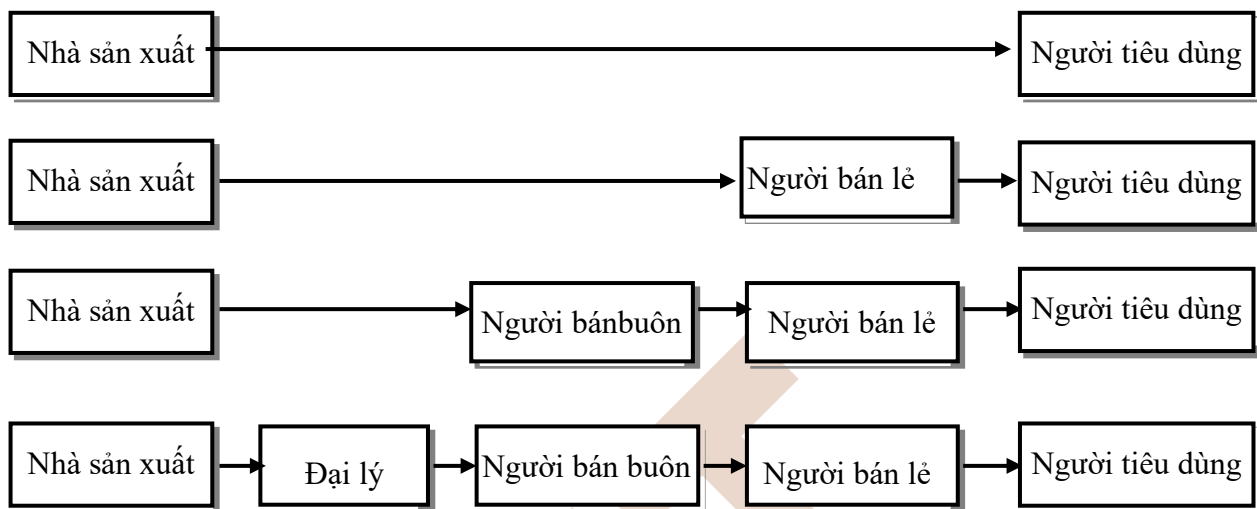
Trong mỗi nền kinh tế đều có nhiều vấn đề mâu thuẫn cơ bản cần giải quyết bằng các quá trình phân phối của các doanh nghiệp và của tổng thể nền kinh tế. Những mâu thuẫn cơ bản liên quan đến phân phối gồm: (1) Mâu thuẫn giữa sản xuất số lượng lớn, chuyên môn hóa với nhu cầu tiêu dùng theo khối lượng nhỏ nhưng đa dạng; (2) Sự khác biệt về không gian giữa sản xuất tập trung và tiêu dùng phân tán rộng khắp; (3) Khác biệt về thời gian sản xuất với thời gian tiêu dùng sản phẩm. Hoạt động phân phối giúp giải quyết cơ bản các mâu thuẫn vừa nêu.

Những hoạt động của quá trình phân phối nhằm giải quyết mâu thuẫn của nền kinh tế gồm:

- Phân loại và sắp xếp hàng hóa: tiêu chuẩn hóa, tập hợp, phân bổ, sắp xếp sản phẩm;
- Tạo sự ăn khớp về không gian: phân phối trực tiếp hoặc qua trung gian chuyên môn hóa;
- Tạo sự ăn khớp về thời gian: ăn khớp không phải là cùng lúc mà là đáp ứng yêu cầu của người tiêu dùng về mặt thời gian, liên quan đến dự trữ sản phẩm, thiết kế dòng chảy của sản phẩm qua hệ thống phân phối một cách hợp lý.

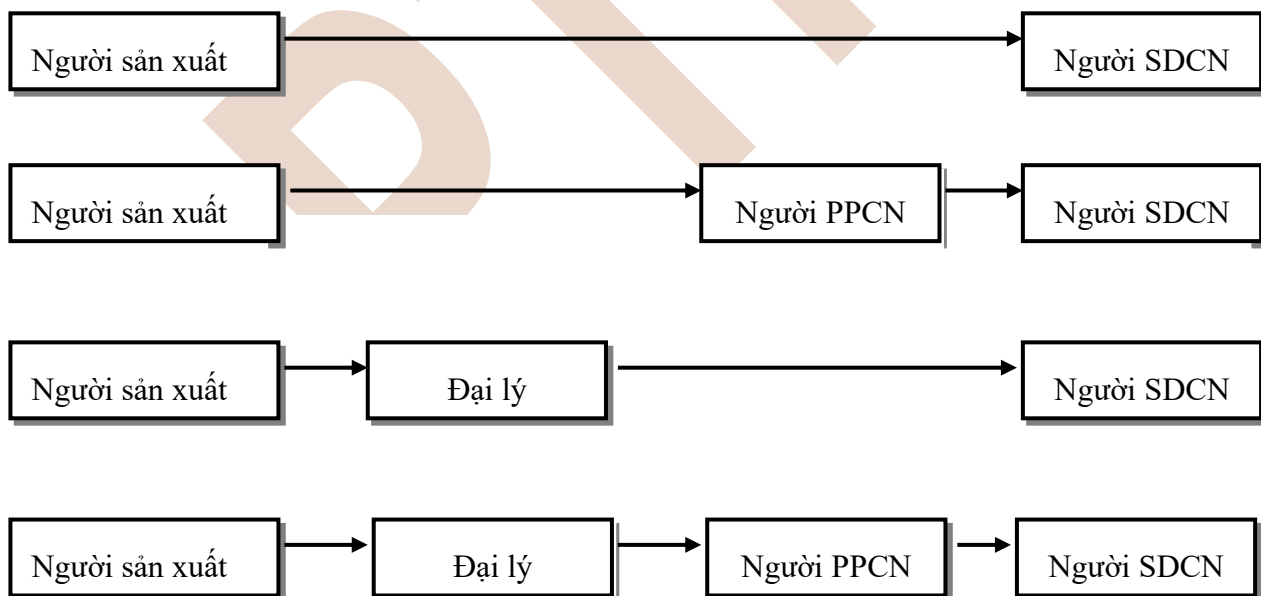
1.3.2. Cấu trúc kênh phân phối của doanh nghiệp

Kênh phân phối của doanh nghiệp được hiểu là tập hợp tổ chức, cá nhân độc lập hoặc phụ thuộc lẫn nhau thực hiện việc đưa sản phẩm từ doanh nghiệp đến với người tiêu dùng. Có sự khác nhau về thiết kế kênh phân phối trong thị trường tiêu dùng và thị trường tổ chức (Hình 1.3 và 1.4).



Hình 1. 5 Kênh phân phối trong thị trường tiêu dùng

[Philip Kotler, 2006]



Hình 1. 6 Kênh phân phối trong thị trường công nghiệp

- (Người PPCN: Người phân phối công nghiệp)
- (Người SDCN: Người sử dụng công nghiệp)

1.3.3. Các hành vi trong kênh phân phối

Hành vi trong kênh phân phối là chuỗi các hoạt động của các thành viên trong kênh.

Cũng như bất kỳ hệ thống quan hệ xã hội nào, các thành viên thành viên kênh phân phối trong quá trình hoạt động của mình luôn có những tác động qua lại lẫn nhau. Hoạt động quản trị kênh phân phối sẽ đạt hiệu suất cao khi người quản lý hiểu biết về các hành vi này. Có ba hành vi cơ bản trong kênh phân phối cần nghiên cứu làm rõ gồm: Hợp tác; Cạnh tranh; Xung đột.

1.3.3.1. Hợp tác

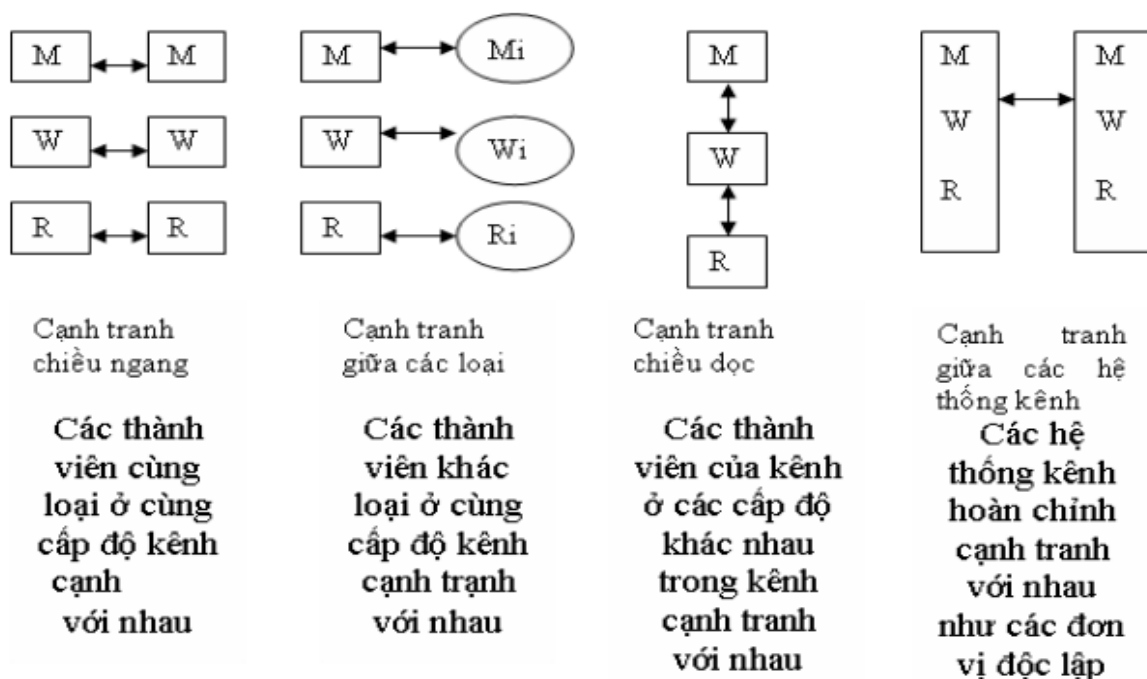
Một kênh phân phối là sự liên kết các doanh nghiệp và cá nhân khác nhau vì lợi ích chung. Mỗi thành viên của kênh giữ một vai trò riêng và chuyên thực hiện một hoặc một số chức năng. Sự thành công của họ gắn liền với sự thành công của các thành viên khác, hay nói cách khác các thành viên phải hợp tác với nhau để khai thác các cơ hội kinh doanh trên thị trường.

Việc hợp tác có thể diễn ra thông qua các hình thức như: cùng xây dựng trung tâm mua bán, nhập hàng chung, vận chuyển chung. Hành vi hợp tác có thể diễn ra theo cả chiều ngang và chiều dọc.

1.3.3.2. Cạnh tranh

Cạnh tranh là hành vi quan trọng ảnh hưởng đến tất cả các thành viên kênh và ảnh hưởng cả giữa các hệ thống kênh phân phối của các doanh nghiệp với nhau. Có bốn loại hình cạnh tranh cơ bản gồm:

- Cạnh tranh theo chiều ngang cùng loại: là cạnh tranh xảy ra giữa các thành viên kênh cùng cấp độ, điển hình là cạnh tranh giữa các nhà sản xuất với nhau.
- Cạnh tranh theo chiều ngang khác loại: là cạnh tranh xảy ra giữa các doanh nghiệp ở cùng một cấp độ phân phối nhưng khác loại. Vd: các siêu thị cạnh tranh với các cửa hàng bán lẻ truyền thống
- Cạnh tranh theo chiều dọc: là cạnh tranh xảy ra giữa các thành viên ở các cấp độ khác nhau trong kênh phân phối. Vd: người bán buôn cạnh tranh với người bán lẻ.
- Cạnh tranh giữa các hệ thống kênh: đây là sự cạnh tranh giữa các hệ thống kênh hoàn chỉnh như những đơn vị độc lập với nhau. Để được xác định là hệ thống kênh hoàn chỉnh độc lập thì phải là hệ thống kênh được tổ chức liên kết theo chiều dọc (liên kết dọc tập đoàn, liên kết dọc hợp đồng và liên kết dọc được quản lý).



Trong đó: M là người sản xuất; W là người bán buôn; R là người bán lẻ

Hình 1. 7 Các loại hình cạnh tranh trong kênh phân phối

[Trương Đình Chiến, 2012]

1.3.3.3. Xung đột

Xung đột là hành vi cố hữu trong các hệ thống xã hội bao gồm cả kênh phân phối. Xung đột xuất hiện khi một thành viên kênh nhận thấy hành vi của thành viên khác ảnh hưởng đến việc thực hiện mục tiêu của mình. Xung đột theo chiều ngang là những xung đột giữa các trung gian cùng cấp độ phân phối trong kênh. Xung đột chiều dọc xảy ra giữa các thành viên kênh ở các cấp độ phân phối khác nhau.

1.3.4. Các hoạt động quản trị kênh phân phối

1.3.4.1. Phát triển các dòng chảy trong kênh

Kênh phân phối hoạt động được thông qua các dòng vận động (dòng chảy). Các dòng chảy kết nối các thành viên kênh với nhau. Mỗi dòng chảy là một tập hợp các chức năng được thực hiện thường xuyên bởi các thành viên kênh. Các dòng chảy chủ yếu bao gồm:

- Dòng chuyển quyền sở hữu;
- Dòng đàm phán;
- Dòng vận động vật chất;
- Dòng thanh toán; Dòng thông tin;
- Dòng xúc tiến (cổ động);
- Dòng đặt hàng;
- Dòng chia sẻ rủi ro;
- Dòng tài chính;
- Dòng thu hồi, tái sử dụng bao gói...

Một hệ thống kênh hoạt động có hiệu quả khi tất cả các dòng chảy trong kênh hoạt động thông suốt. Vì vậy, người quản trị bán hàng trong phạm vi của mình cần tạo ra sự trơn tru trong vận hành và phối hợp nhịp nhàng giữa các dòng chảy của cả hệ thống kênh.

1.3.4.2. *Phát triển các chính sách khuyến khích thành viên kênh*

Các trung gian phân phối cần phải được khích lệ thường xuyên để họ làm tốt công việc được giao. Các điều khoản mà họ chấp thuận khi tham gia kênh phân phối cũng tạo ra một sự động viên nào đó, nhưng cần được bổ sung thêm việc huấn luyện, giám sát và khuyến khích.

Để thúc đẩy bán hàng, doanh nghiệp thường áp dụng các chính sách khác nhau để khuyến khích các thành viên kênh. Muốn phát huy tác dụng của các chính sách khuyến khích, cần tìm hiểu nhu cầu, mong muốn của từng thành viên để làm căn cứ cho các chính sách đó.

1.3.4.3. *Đánh giá hoạt động của các thành viên kênh phân phối*

Định kỳ, doanh nghiệp phải đánh giá hoạt động của các thành viên kênh, việc đánh giá là cần thiết trong toàn bộ qui trình quản lý họ. Đánh giá các thành viên kênh cho phép doanh nghiệp kịp thời phát hiện những thành viên hoạt động tích cực và những thành viên hoạt động không hiệu quả, đồng thời tìm nguyên nhân để kịp thời điều chỉnh hoạt động của các thành viên kênh. Tuy nhiên, trước khi tiến hành đánh giá, doanh nghiệp phải xác định đánh giá bao nhiêu thành viên và đánh giá bao nhiêu lần trong năm.

CÂU HỎI ÔN TẬP CHƯƠNG 1

1. Trình bày các quan niệm về bán hàng?
2. Phân tích bản chất của hoạt động bán hàng?
3. Giải thích tại sao trong giao tiếp bán hàng, truyền đạt thông tin hai chiều được xem là một trong những nguyên tắc quan trọng để bán hàng thành công?
4. Phân tích những thách thức đối với hoạt động bán hàng của các doanh nghiệp trong giai đoạn hiện nay?
5. Phân biệt nhân viên tiếp nhận đơn hàng và nhân viên tạo ra đơn hàng? Cho ví dụ minh họa?
6. Trình bày các chức năng, nhiệm vụ của nhân viên bán hàng?
7. Nêu các chức năng của người quản trị bán hàng? Theo bạn, có thể sử dụng những tiêu chí nào để đánh giá hiệu quả hoạt động của người quản trị bán hàng?
8. Trình bày các chức năng và nội dung cơ bản của quản trị bán hàng?

TÀI LIỆU THAM KHẢO CHƯƠNG 1

Tiếng Việt:

- [1]. Trương Đình Chiến, *Giáo trình Quản trị Marketing*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, 2012.
- [2]. CY Charney, *600 kỹ năng bán hàng để thành công*, NXB Lao động - Xã hội, 2005.
- [3]. Nguyễn Dương - Anh Tuấn, *Nghệ thuật Quản lý - Marketing - Bán hàng hiện đại*, NXB Thống kê, 2005.
- [4]. Trần Minh Đạo, *Giáo trình Marketing căn bản*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, 2013.
- [5]. Trần Đình Hải (biên soạn), *Bán hàng và Quản trị bán hàng*, NXB Thống Kê, 2005.
- [6]. Nguyễn Thừa Lộc và Trần Văn Bảo, *Giáo trình Quản trị doanh nghiệp thương mại*,

NXB Đại học Kinh tế Quốc Dân, 2016.

- [7]. Michael E. Porter, *Chiến lược cạnh tranh*, NXB Trẻ, 2016.
- [8]. Philip Kotler, *Marketing căn bản*, NXB Giao thông vận tải, 2005.
- [9]. Philip Kotler, *Quản trị Marketing*, NXB Thống kê, 2006.
- [10]. Philip Kotler, *Bàn về tiếp thị*, NXB Trẻ, 2007.
- [11]. Philip Kotler & Kevin Keller, *Quản trị Marketing*, NXB Lao động Xã hội, 2013.
- [12]. Phạm Thị Thu Phương, *Nghiệp vụ bán hàng trong kỷ nguyên hợp tác*, NXB Khoa học và Kỹ thuật, 2001.
- [13]. Lê Quân và Hoàng Văn Hải, *Quản trị tác nghiệp doanh nghiệp thương mại*, NXB Thống kê, 2010.
- [14]. Robert J Calvin, *Nghệ thuật quản trị bán hàng*, NXB Thống kê, 2004,
- [15]. Nguyễn Thượng Thái, *Bán hàng và Quản trị bán hàng trong doanh nghiệp bưu điện*, NXB Bưu điện, 2007.
- [16]. Dũng Tiến và Thúy Nga, *Thành công trong bán hàng*, NXB Tài chính, 2006.
- [17]. Viện đại học mở OLA, *Quản trị Marketing trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ: Thu thập thông tin về khách hàng*, NXB Trẻ, 2001
- [18]. James M Comer, *Quản trị bán hàng*, NXB Tp, HCM, 2002.

Tiếng Anh:

- [19]. Asean Postal Training Centre, *Customer Care* - Bangkok, 2010.
- [20]. David Jobber & Geoffrey Lancaster (2009), *Selling and Sales Management – 8th*, Pearson Publishing.
- [21]. Efraim Turban, *Electronic Commerce: A Managerial Perspective*, Prentice Hall; 4 edition, 2005.
- [22]. Matthew Schwartz, *Fundamentals of Sales Management*, American Management Association (AMACOM), 2006.
- [23]. Patrick Forsyth, *Sales Management*, Capstone Publishing, 2002.
- [24]. Philip Kotler, *Marketing Management Millenium Edition*, 10th Edition, Prentice-Hall, Inc, 2002.
- [25]. Philip Kotler & Gary Armstrong: *Principles of Marketing*, 14th Edition, Pretice Hall, 2011.
- [26]. Jay Diamond and Gerald Pintel, *Principles of Selling*, Pretice Hall, 2008.
- [27]. John A. Quelch, *Customer Management*, Harvard Business School, 2007.
- [28]. Jill Dyché, *CRM Handbook, The: A Business Guide to Customer Relationship Management*, Pearson, 2002.

CHƯƠNG 2. QUẢN TRỊ HOẠT ĐỘNG BÁN HÀNG

2.1. LẬP KẾ HOẠCH BÁN HÀNG

2.1.1. Khái niệm và vai trò của kế hoạch bán hàng đối với doanh nghiệp

2.1.1.1. Khái niệm kế hoạch bán hàng

Kế hoạch bán hàng là văn bản tổng hợp dự kiến các điều kiện thực hiện và kết quả bán hàng của doanh nghiệp trong một thời gian nhất định. Kế hoạch bán hàng là sản phẩm từ quá trình hoạch định bán hàng.

Kế hoạch bán hàng cho phép doanh nghiệp hiểu và khai thác tốt các cơ hội thị trường, hình thành được khung công việc rõ ràng nhằm phối hợp và tối ưu nguồn lực trong quá trình bán hàng. Kế hoạch bán hàng cũng là cơ sở để đánh giá kết quả và thành tích bán hàng.

Một bản kế hoạch bán hàng cần đảm bảo yêu cầu dưới hai góc độ. Về hình thức, kế hoạch bán hàng là tập văn bản được trình bày rõ ràng, logic, có tính thuyết phục và tính hướng dẫn đối với người sử dụng. Về nội dung, kế hoạch bán hàng phải cung cấp đủ thông tin cho người sử dụng nó, từ tình hình thị trường, mục tiêu bán hàng cần theo đuổi, cũng như các chương trình và hoạt động cần thực hiện, tiến trình triển khai, trách nhiệm của từng bộ phận và cá nhân, các tiêu thức và phương pháp kiểm tra đánh giá việc thực hiện kế hoạch, cũng như dự trù ngân sách để triển khai kế hoạch.

Nội dung cơ bản của một kế hoạch bán hàng bao gồm:

1. Phân tích nhiệm vụ, mục tiêu của doanh nghiệp;
2. Phân tích môi trường kinh doanh và năng lực bán hàng của doanh nghiệp;
3. Xác định mục tiêu bán hàng;
4. Xác định các hoạt động và chương trình bán hàng;
5. Xây dựng ngân sách bán hàng.

2.1.1.2. Phân loại kế hoạch bán hàng của doanh nghiệp

Các kế hoạch bán hàng có thể được lập ra và phân loại theo các tiêu thức khác nhau.

Theo *nội dung của nhiệm vụ quản trị bán hàng* có các loại sau:

- Kế hoạch về sản phẩm và chiến lược bán hàng;
- Kế hoạch về khu vực bán hàng và bao phủ khu vực bán hàng;
- Kế hoạch về nhân sự bán hàng;
- Kế hoạch về phương pháp, kỹ năng bán hàng...

Theo *cấp độ quản lý* có các loại sau:

- Kế hoạch bán hàng của doanh nghiệp;
- Kế hoạch bán hàng của bộ phận;
- Kế hoạch bán hàng của cá nhân.

Theo *cấp độ sản phẩm*:

- Kế hoạch bán hàng chung cho tất cả các ngành hàng;
- Kế hoạch bán hàng cho từng lĩnh vực, từng ngành hàng, từng nhóm hàng;
- Kế hoạch bán hàng cho từng mặt hàng cụ thể.

Theo *khu vực địa lý*:

- Kế hoạch xuất khẩu;
- Kế hoạch bán hàng trong nước;
- Kế hoạch bán hàng theo khu vực, theo tỉnh, huyện...

Theo *nhóm khách hàng*:

- Kế hoạch bán cho khách hàng lớn / quan trọng;
- Kế hoạch bán cho khách hàng là người tiêu dùng;
- Kế hoạch bán cho khách hàng là tổ chức.

Theo *hình thức bán hàng*:

- Kế hoạch bán trực tiếp, bán qua trung gian, môi giới;
- Kế hoạch bán găng trả ngay, trả chậm.

Theo *thời gian*:

- Kế hoạch bán hàng theo năm;
- Kế hoạch bán hàng theo quý;
- Kế hoạch bán hàng theo tháng.

Trong thực tế, các tiêu thức trên đây cũng có thể được liên kết và trình bày dưới dạng tổng hợp. Ví dụ kế hoạch bán hàng đối với một dòng sản phẩm, cho khách hàng lớn trên một khu vực thị trường trong một năm.

2.1.1.3. *Vai trò của kế hoạch bán hàng*

Theo tiếp cận tiến trình quản trị, kế hoạch bán hàng dẫn hướng, chỉ đạo việc tổ chức cơ cấu lực lượng bán hàng và tổ chức các nguồn lực thực hiện chức năng bán hàng. Kế hoạch bán hàng cũng xác định về tiêu chí, phương pháp kiểm tra đánh giá hoạt động bán hàng một cách thường xuyên hay đột xuất, ở cả trong kỳ kế hoạch và cả khi kết thúc kỳ kế hoạch.

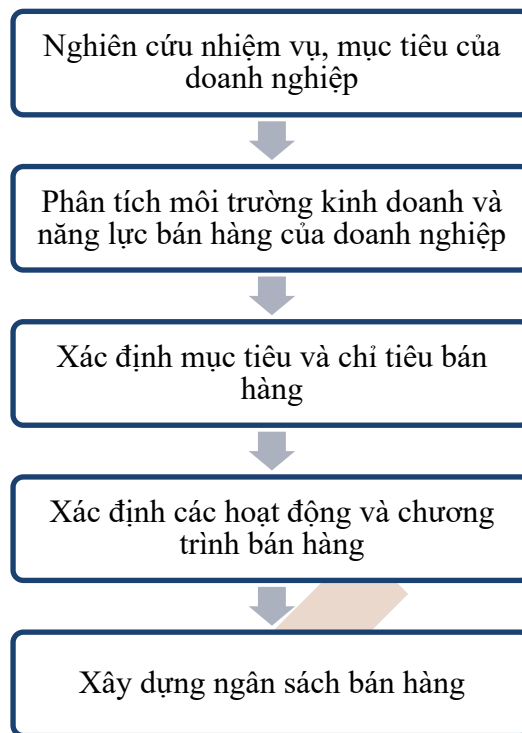
Theo tiếp cận chiến lược và chức năng kinh doanh, kế hoạch bán hàng hướng tới mục tiêu kinh doanh chung của doanh nghiệp và được xác định trong mối tương quan với các chức năng kinh doanh khác như chức năng marketing và chức năng nhân sự.

2.1.2. **Quy trình lập kế hoạch bán hàng**

Các bước cơ bản trong quy trình lập kế hoạch bán hàng được thể hiện trong hình 2.1.

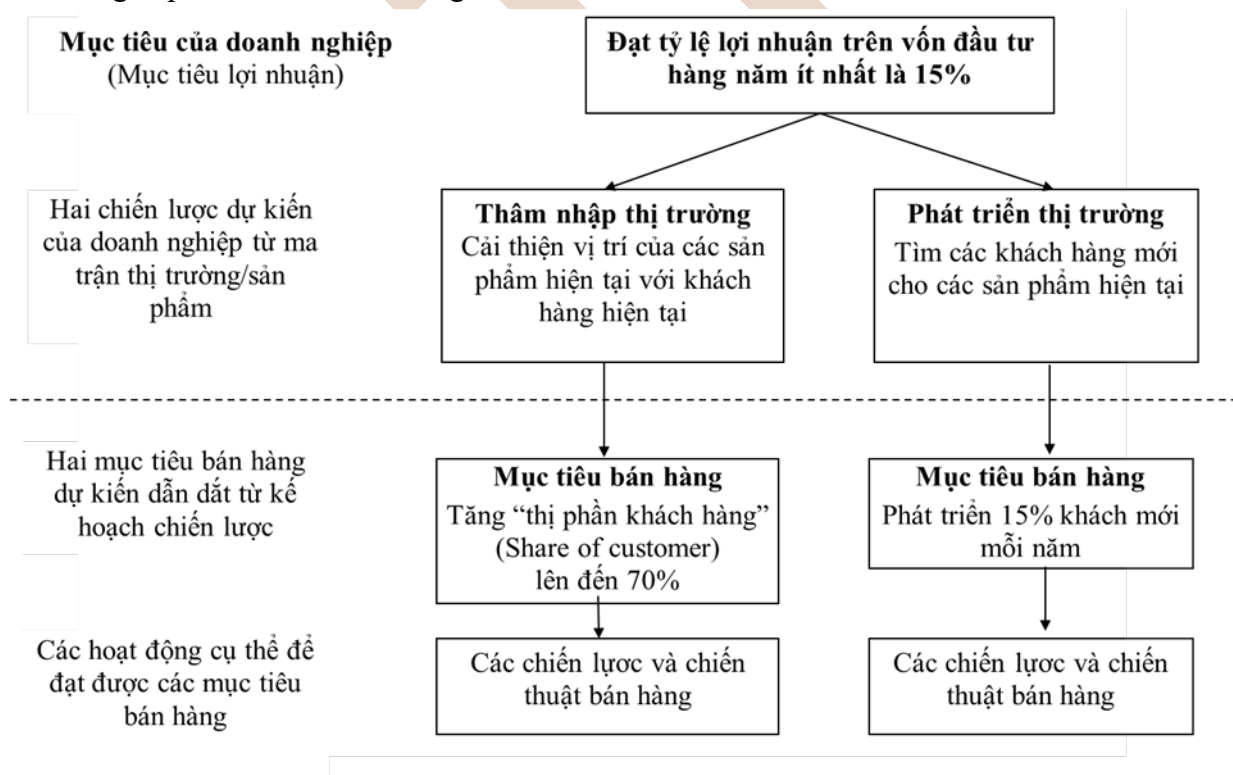
2.1.2.1. *Nghiên cứu nhiệm vụ, mục tiêu của doanh nghiệp*

Bởi vì bán hàng là một chức năng của doanh nghiệp nên hoạt động bán hàng cần phải đảm bảo cộng hưởng với các chức năng khác để đạt được mục tiêu kinh doanh chung của toàn doanh nghiệp. Khi xây dựng kế hoạch bán hàng thì cần thiết phải phân tích và nắm được nhiệm vụ, mục tiêu của doanh nghiệp trong kỳ kế hoạch và trong dài hạn. Mục tiêu của doanh nghiệp có quan hệ chặt chẽ với mục tiêu bán hàng. Mục tiêu của doanh nghiệp vừa là định hướng, vừa là xuất phát điểm cho việc triển khai các kế hoạch bán hàng cụ thể. Người quản trị bán hàng cần nắm vững mục tiêu chung của doanh nghiệp và các nhiệm vụ đặt ra để thực hiện các mục tiêu đó. Vd: khi doanh nghiệp xác định mục tiêu "tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư là 15%" và "tập trung vào các khách hàng lớn" thì giám đốc bán hàng cũng sẽ hướng sự quan tâm vào các khách hàng lớn xem họ có tồn tại trên địa bàn của mình không hoặc tìm kiếm những cách thức tiếp cận khách hàng lớn tiềm năng.



Hình 2. 1 Quy trình lập kế hoạch bán hàng

Việc nắm rõ mục tiêu tổng quát đảm bảo tạo ra một cơ chế rõ ràng cho quy trình lập các kế hoạch bán hàng. Hình 2.2. dưới đây minh họa mối quan hệ giữa mục tiêu chung của doanh nghiệp và mục tiêu bán hàng.



Hình 2. 2 Mối liên hệ giữa mục tiêu của doanh nghiệp và mục tiêu bán hàng

2.1.2.2. Phân tích môi trường kinh doanh và năng lực bán hàng của doanh nghiệp

Xuất phát từ mục tiêu của doanh nghiệp, để xác định đúng mục tiêu bán hàng và tạo

cơ sở thuận lợi cho việc thực hiện mục tiêu bán hàng thì cần phải xác định đúng các yếu tố khách quan và chủ quan có khả năng tác động đến hoạt động bán hàng trong kỳ kế hoạch.

Thông thường trong quá trình xây dựng mục tiêu kinh doanh tổng quát, doanh nghiệp đã thu thập thông tin về môi trường kinh doanh và thể hiện bằng các báo cáo phân tích môi trường kinh doanh. Báo cáo này được cung cấp cho các bộ phận chức năng tham khảo. Giám đốc bán hàng cũng có thể sử dụng những thông tin từ báo cáo môi trường kinh doanh tổng quát, tuy vậy để xác định chính xác các mục tiêu, chỉ tiêu, các chiến thuật bán hàng và đặc biệt là đối với các kế hoạch bán hàng đơn dụng thì phải có các chương trình nghiên cứu bổ sung chuyên biệt về các yếu tố ảnh hưởng tới hoạt động bán hàng như: tình hình khách hàng, tình hình cạnh tranh...

Quá trình nghiên cứu bổ sung chuyên biệt về hoạt động bán hàng cần phải xác định được những vấn đề sau:

- *Năng lực thị trường*: là lượng bán cao nhất có thể đạt được của một sản phẩm trên thị trường đối với tất cả các đối thủ cạnh tranh trong một giai đoạn nhất định. Năng lực thị trường có thể xác định theo các tiêu thức khác nhau: theo địa bàn bán hàng, theo loại khách hàng....

- *Doanh số của sản phẩm (của ngành hàng)*: là lượng giá trị của sản phẩm được bán thực sự trên thị trường cụ thể trong một giai đoạn nhất định. Việc xác định doanh số được thể hiện qua bảng tổng hợp doanh số, có thể do các công ty độc lập hoặc các hiệp hội thực hiện. Số liệu doanh số của ngành hàng có ảnh hưởng quan trọng trực tiếp tới không chỉ hoạt động bán hàng mà còn ảnh hưởng tới nhiều hoạt động khác như sản xuất, thu mua, nhân sự của các doanh nghiệp cùng kinh doanh trong ngành hàng đó.

- *Năng lực bán hàng của công ty*: là lượng bán cao nhất mà công ty có thể đạt đến từ năng lực thị trường nhờ các nguồn lực và khả năng sẵn có của mình.

- *Dự báo bán hàng của công ty*: xác định lượng bán trong tương lai của công ty đối với từng mặt hàng cụ thể với khoảng thời gian nhất định trên tất cả các thị trường và từng phân đoạn thị trường mà công ty tham gia cạnh tranh.

- *Thị phần*: là phần trăm doanh số của doanh nghiệp so với tổng doanh số trên thị trường mục tiêu tính với tất cả những người bán trên thị trường đó.

- *Thị phần tương đối*: là hệ số so sánh giữa doanh số của doanh nghiệp với doanh số của đối thủ cạnh tranh chính dẫn đầu thị trường, hay so sánh với đối thủ cạnh tranh cần nghiên cứu.

Xác định mục tiêu và chỉ tiêu bán hàng

Mục tiêu bán hàng là những kết quả cụ thể về bán hàng mà doanh nghiệp mong muốn đạt đến trong một thời kỳ nhất định. Xây dựng mục tiêu bán hàng là một trong những công việc đầu tiên và quan trọng nhất của hoạt động quản trị bán hàng. Mục tiêu bán hàng phải phục vụ cho việc thực hiện mục chung (mục tiêu kinh doanh tổng quát) của doanh nghiệp trong từng giai đoạn. Mục tiêu bán hàng được xây dựng một cách hợp lý sẽ là cơ sở để doanh nghiệp xác định các chiến thuật bán hàng khả thi. Các chỉ tiêu bán hàng do người quản lý phân giao cho nhân viên bán hàng vừa là động lực thúc đẩy nhân viên bán hàng thực hiện kế hoạch bán hàng đã đề ra, đồng thời cũng là tiêu chuẩn để đánh giá thành tích của nhân viên bán hàng.

Xác định mục tiêu bán hàng

- *Các loại mục tiêu bán hàng của doanh nghiệp*

Mục tiêu bán hàng được hình thành ở các khía cạnh khác nhau của hệ thống bán hàng của doanh nghiệp, bao gồm: mục tiêu doanh thu hay sản lượng, mục tiêu thị phần, mục tiêu tài chính (lợi nhuận/chi phí), mục tiêu chinh phục khách hàng, mục tiêu phát triển "giá trị khách hàng"...

- Mục tiêu doanh thu - sản lượng:

Doanh thu là tổng giá trị hàng hóa hay dịch vụ cần đạt được qua những nỗ lực bán hàng trong những khoảng thời gian xác định. Bên cạnh mục tiêu doanh thu, doanh nghiệp có thể xây dựng mục tiêu về sản lượng – là lượng sản phẩm cần bán được trong một khoảng thời gian cụ thể.

Mục tiêu doanh thu thường áp dụng đối với công ty kinh doanh nhiều mặt hàng. Mục tiêu sản lượng áp dụng khi số lượng mặt hàng ít và công ty chú trọng đến việc phát triển bán đối với một sản phẩm nào đó.

- Mục tiêu thị phần

Thị phần là phần thị trường tiêu thụ sản phẩm mà doanh nghiệp chiếm lĩnh được. Có thể hiểu thị phần là tỷ lệ phần trăm doanh số bán hàng của doanh nghiệp so với tổng doanh số của thị trường, hoặc là phần trăm số sản phẩm bán ra của doanh nghiệp so với tổng sản phẩm tiêu thụ trên thị trường trong một khoảng thời gian xác định sau khi tiến hành các nỗ lực bán hàng.

Cơ sở để xây dựng mục tiêu thị phần là thị phần hiện tại của doanh nghiệp, thị phần của các công ty cạnh tranh và nguồn lực mà doanh nghiệp đầu tư vào thị trường.

- Mục tiêu lợi nhuận:

Mục tiêu lợi nhuận thể hiện giá trị khoản lợi nhuận mà công ty mong muốn đạt được thông qua hoạt động bán hàng trong một khoảng thời gian cụ thể. Có thể xác định mục tiêu tổng lợi nhuận hoặc lợi nhuận cho mỗi dòng sản phẩm. Để dễ tính toán thì mục tiêu lợi nhuận thường được xác định dưới dạng phần trăm lợi nhuận cần đạt được thay vì xác định khoản lợi nhuận cụ thể. Cơ sở để xác định mục tiêu lợi nhuận là từ mục tiêu của toàn công ty, doanh thu bán hàng, giá thành sản phẩm, các khoản chi phí bán hàng, chi phí quản lý, chi phí xúc tiến bán...

Ngoài các mục tiêu về doanh số, về thị phần hoặc về lợi nhuận, doanh nghiệp có thể xây dựng các mục tiêu hỗn hợp như: mục tiêu doanh số và lợi nhuận, mục tiêu thị phần và sản lượng...

- Mục tiêu bao phủ thị trường:

Mục tiêu bao phủ thị trường được thể hiện qua độ bao phủ thị trường mà công ty muốn đạt được, bao gồm: số lượng các điểm bán hàng có sự hiện diện sản phẩm của công ty trên thị trường (thường được tính bằng phần trăm số điểm bán hàng đã có bày bán sản phẩm của công ty so với tổng số điểm bán hàng có thể bày bán sản phẩm đó hoặc sản phẩm cùng loại), hoặc số lượng các đơn vị sản phẩm có tại mỗi điểm bán.

- Mục tiêu phát triển khách hàng mới:

Phát triển khách hàng mới đóng vai trò rất quan trọng và là cơ sở cho sự tăng trưởng.

Khách hàng có thể mới đối với kênh bán hàng hiện tại (do tăng độ phủ) hoặc khách hàng mới do phát triển kênh bán hàng mới hoặc do mở rộng địa bàn bán hàng. Chính vì lý do đó mà các doanh nghiệp thường xây dựng mục tiêu phát triển khách hàng gắn liền với mục tiêu bao phủ thị trường.

Mục tiêu bán hàng bao gồm mục tiêu tuyệt đối và mục tiêu tương đối, có thể trình bày dưới dạng định tính hoặc định lượng. Các mục tiêu định tính thường được sử dụng dưới dạng phương hướng phấn đấu. Các mục tiêu này luôn được xác định trước để làm cơ sở xác định các mục tiêu định lượng. Các mục tiêu định lượng được cụ thể thông qua các chỉ tiêu.

- *Các yêu cầu đối với mục tiêu bán hàng*

Mục tiêu bán hàng phải đáp ứng các tiêu chuẩn SMART, cụ thể như sau:

S (Specific) - Cụ thể, rõ ràng. Mục tiêu phải cụ thể, không quá chung chung. Nếu là mục tiêu về tăng thị phần thì là tăng bao nhiêu phần trăm? Tăng doanh thu thì phải cụ thể là bao nhiêu triệu hay bao nhiêu tỷ đồng? Cần bao nhiêu lâu, ngày, tháng năm nào kết thúc? Vd: “Tăng cường phát triển số lượng khách hàng mới” là mục tiêu chung chung, còn “Tăng thêm 20% số lượng khách hàng mua lần đầu tại các thị trường Hà Nội, Quảng Ninh, Hải Phòng sau đợt khuyến mãi” là một mục tiêu cụ thể.

M (Measurable) - Có thể đo lường được. Mục tiêu đề ra phải có đơn vị, con số cụ thể để có thể đo đếm được. Ví dụ: phần trăm, đồng, giờ, ngày, tháng, ki lô gam, lượt khách... để đến khi kết thúc kỳ kế hoạch có thể xác định được ngay là đạt hay không đạt mục tiêu đề ra.

A (Achievable) - Có thể đạt được. Mục tiêu đặt ra cần phải vừa đủ cao để tranh thủ khai thác hết tiềm năng thị trường và tận dụng hết năng lực của doanh nghiệp, nhưng cũng phải thực tế ở mức có thể đạt được. Vấn đề là có cần các mục tiêu 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 mục tiêu với sức lực bình thường. Các mục tiêu cao có thể được coi như một khuyến khích mạnh đối với các nhân viên và tăng cường sự tin nhiệm của giám đốc trong khả năng thực hiện các mục tiêu của nhân viên. Nhưng nếu mục tiêu quá cao, các nhân viên có thể sẽ không cố gắng bởi vì họ tin rằng mục tiêu là mục đích không thể đạt được hoặc họ có thể gian dối để đạt được mục tiêu.

R (Realistic) - Thực tế. Mục tiêu đặt ra phải sát với năng lực và phải thực tế. Các mục tiêu không dựa vào các số liệu khoa học hoặc không thích ứng với các trách nhiệm của nhân viên bán hàng hay với các mục tiêu của doanh nghiệp thì có thể làm nản lòng lực lượng bán hàng hoặc ngược lại thì sẽ không được quan tâm. Vd: nếu một doanh nghiệp đặt ra mục tiêu về số lần gọi điện thoại bán hàng trong ngày thì cần được xem xét kỹ để xác định tần suất gọi đến khách hàng thế nào là hợp lý.

T (Timed) - Có hạn mức thời gian. Hạn mức thời gian cho thấy nhân viên bán hàng cần bao lâu để đạt được mục tiêu đề ra?

Minh họa 2.1.

**Các mục tiêu phát triển kênh bán hàng của một Phòng bán hàng khu vực (huyện) –
Doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ thông tin di động – tháng 12 năm 2019**

Stt	Mục tiêu	Cần đạt
-----	----------	---------

1	Hoàn thiện mô hình kênh bán hàng	Mô hình 2
2	Quy mô kênh bán hàng	1,5 điểm bán lẻ / 1.000 dân
3	Tỷ lệ điểm bán lẻ được cung cấp SIM điện thoại	30%
4	Tỷ lệ điểm bán lẻ phát sinh doanh thu	80%
5	Tỷ lệ điểm bán lẻ được trang bị thiết bị bán hàng (SIM ELOAD)	20%
6	Tỷ lệ thẻ nạp đúng địa bàn	90%
7	Độ hài lòng điểm bán lẻ (kết quả outbound)	>95%
8	Tỷ lệ điểm bán lẻ liên lạc được	>70 %

Xác định chỉ tiêu bán hàng

Ba mục đích cơ bản của việc đề ra các chỉ tiêu bán hàng gồm: để kiểm soát, để khuyến khích, và để đánh giá.

Thường có hai loại chỉ tiêu được sử dụng trong kế hoạch bán hàng, đó là các chỉ tiêu trên cơ sở kết quả và các chỉ tiêu trên cơ sở hành vi hay còn gọi là chỉ tiêu hoạt động.

• Các chỉ tiêu trên cơ sở kết quả bán hàng

Doanh số bán. Cần thống nhất cách xác định doanh số sử dụng khi mô tả chỉ tiêu, có thể là: Doanh số đã viết hóa đơn bán hàng; Doanh số đã giao hàng; Doanh số tính theo khách hàng đã chấp nhận mua; Doanh số tính theo khách hàng đã thanh toán tiền đầy đủ...

Chỉ tiêu doanh số được xác định dựa vào các thông tin sau đây:

- Tổng doanh số khu vực hoặc của công ty trong năm trước tính theo sản phẩm hoặc theo khách hàng;
- Doanh số của nhân viên bán hàng năm trước tính theo sản phẩm hoặc theo khách hàng;
- Chi phí bán hàng nhân với một thừa số cụ thể;
- Tổng chi phí của lực lượng bán hàng cộng với tổng lợi nhuận mục tiêu của khối này;
- Các mục tiêu doanh số cam kết với hội đồng quản trị và cổ đông;
- Tổng mục tiêu của lực lượng bán hàng chia cho số nhân viên bán hàng;
- Thu nhập ước tính chia cho nhân viên bán hàng nếu nhân viên đó đạt được 100% chỉ tiêu được giao;
- Tỷ lệ tăng trưởng doanh số hàng năm theo dự báo của các nhà phân tích chuyên môn;
- Kinh nghiệm tham khảo từ giám đốc bán hàng của các công ty khác;
- Hiệu suất của nhân viên bán hàng tại khu vực mà họ phụ trách.

Một số chú ý khi sử dụng chỉ tiêu doanh số: Nếu căn cứ vào dữ liệu bán hàng trong quá khứ (của công ty hoặc của nhân viên bán hàng) thì có thể đã bỏ qua tiềm năng bán hàng

thực sự, do trong quá khứ lực lượng bán hàng đã không khai thác hết tiềm năng thị trường. Chỉ tiêu doanh số được coi là không hiệu quả trong một số trường hợp như: khi công ty tổ chức bán hàng theo nhóm, khi công ty bán hàng trong thị trường công nghiệp với qui trình mua phức tạp và khó đoán trước, hoặc khi giá cả có biến động lớn. Khi sử dụng chỉ tiêu doanh số là thước đo thì những hoạt động không trực tiếp tạo ra doanh số trong ngắn hạn thường bị bỏ qua hoặc hạn chế thực hiện.

Khối lượng bán. Chỉ tiêu khối lượng bán ưu thế hơn chỉ tiêu doanh số trong trường hợp có biến động về giá bán sản phẩm. Chỉ tiêu này chuyển sự chú ý sang tính năng và tiện ích của sản phẩm đáp ứng nhu cầu của khách hàng và biến giá thành yếu tố phụ. Bên cạnh đó chỉ tiêu khối lượng bán cũng buộc nhân viên bán hàng thay đổi hành vi bán hàng của mình, không theo đuổi bằng được doanh thu bán hàng mà hướng tới giới thiệu và tư vấn sản phẩm nào phù hợp với khách hàng nhất.

Chi phí bán hàng. Theo cách phân loại chi phí trực tiếp và gián tiếp, chỉ tiêu chi phí bán hàng bao gồm: chi phí liên quan trực tiếp đến bán hàng, chi phí xúc tiến bán hàng, chi phí quản lý hành chính. Chỉ tiêu chi phí bán hàng cũng có thể được xác lập theo loại chi phí cố định hay chi phí biến đổi.

Lợi nhuận. Chỉ tiêu lợi nhuận thúc đẩy bộ phận bán hàng đạt mức lợi nhuận định trước cho từng chỉ tiêu doanh số hay sản phẩm. Chỉ tiêu lợi nhuận có thể xác định bằng lợi nhuận gộp (tính bằng doanh thu thuần trừ đi giá vốn hàng bán), hoặc được xác định bằng lợi nhuận trước thuế (lợi nhuận gộp trừ đi chi phí bán hàng và chi phí quản lý khác). Chỉ tiêu lợi nhuận thường được xác định ở cấp công ty hoặc cấp bộ phận, khó xác định riêng đối với từng nhân viên bán hàng.

- *Các chỉ tiêu trên cơ sở hành vi bán hàng / chỉ tiêu hoạt động:*

Chỉ tiêu kết quả thường hướng thẳng tới các mục đích tài chính tức thời. Chỉ tiêu trên cơ sở hành vi quy định những hành vi bắt buộc các nhân viên bán hàng cần phải thi hành, chúng có thể không tạo ra kết quả bán hàng ngay tức thời. Chỉ tiêu trên cơ sở hành vi thường được sử dụng bao gồm:

Chỉ tiêu hướng khách hàng. Các chỉ tiêu tăng khối lượng bán đối với khách hàng hiện có nhằm theo đuổi mục tiêu tăng dần sự thâm nhập thị trường của công ty. Các chỉ tiêu phát triển khách hàng mới nhằm mục tiêu phát triển hệ thống phân phối hoặc nâng cao hiệu suất của kho hàng.

Chỉ tiêu hướng hoạt động. Công ty quy định số các hoạt động cần thực hiện trong một thời gian cụ thể như: số lần gọi chào hàng trong ngày, số lần trưng bày bán lẻ, số thư chào hàng được gửi đi, số cuộc hội thảo, số lần gặp mặt các nhà bán buôn được tổ chức...

- *Lựa chọn loại chỉ tiêu để áp dụng*

Quyết định lựa chọn để sử dụng chỉ tiêu bán hàng phụ thuộc vào mục đích lâu dài của doanh nghiệp, vào đặc điểm thị trường, đặc điểm sản phẩm, chu kỳ mua của khách hàng, tính linh hoạt của hệ thống dữ liệu kinh doanh và đặc điểm của lực lượng bán hàng.

Các chỉ tiêu tài chính hướng sự chú ý đến tốc độ và tính chính xác của hệ thống dữ liệu trong các báo cáo bán hàng.

Điều kiện thị trường ổn định với các khu vực bán hàng mà công ty có lợi thế bán hàng tốt hơn thì cần sử dụng thêm các chỉ tiêu chi phí bên cạnh chỉ tiêu doanh số. Bên cạnh đó, khi

khối lượng bán ổn định thì việc kiểm soát chi phí liên tục sẽ mang lại mức gia tăng lợi nhuận khả quan.

Các chỉ tiêu chi phí phải được sử dụng rất cẩn thận ở những thị trường có sức ép cạnh tranh lớn và khả năng hỗ trợ ra quyết định từ cơ sở dữ liệu là kém. Sự cắt giảm chi phí trong trường hợp này có thể vẫn đạt chỉ tiêu doanh số bán trong ngắn hạn, nhưng đánh mất lượng hàng bán cho khách hàng tương lai.

Khi chu kỳ mua của khách hàng dài và các sản phẩm yêu cầu phải có dịch vụ hỗ trợ thì các chỉ tiêu hoạt động có thể thích hợp hơn so với các chỉ tiêu kết quả bán hàng.

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

Xác định tầm quan trọng tương đối của từng loại chỉ tiêu được sử dụng. Quyết định này coi như một doanh nghiệp sử dụng nhiều loại chỉ tiêu, doanh nghiệp này cần phải tính toán cách sử dụng chúng như thế nào? Ví dụ, nếu doanh nghiệp đang cố gắng chiếm giữ thêm thị trường thông qua việc phát triển các khách hàng mới thì chỉ tiêu về khối lượng bán cho khách hàng mới được sử dụng. Ngược lại, chiến lược xâm nhập sâu hơn vào thị trường hiện có đòi hỏi doanh nghiệp sử dụng chỉ tiêu bán hàng cho khách hàng hiện tại, hoặc có thể thêm cả chỉ tiêu về sự hài lòng của khách hàng sau khi mua hàng.

2.1.2.3. Xác định các hoạt động và chương trình bán hàng

Phác họa và lựa chọn các chiến lược bán hàng

Sau khi mục tiêu bán hàng đã được xác định rõ với các điều kiện thị trường đã được đánh giá thì việc tiếp theo doanh nghiệp cần làm là phác họa và chọn lọc các chiến lược để hoàn thành mục tiêu bán hàng đã đặt ra. Chiến lược bán hàng được hiểu là những logic của hoạt động bán hàng mà theo đó doanh nghiệp đạt được mục tiêu bán hàng.

Việc xác định chiến lược bán hàng giúp doanh nghiệp sử dụng các nguồn lực hợp lý, phối hợp sự tham gia của nhiều người và tạo sự khác biệt so với đối thủ. Ngoài ra hoạch định chiến lược bán hàng còn giúp cho nhà quản trị dễ dàng tổ chức, lãnh đạo, kiểm tra đánh giá hiệu quả hoạt động bán hàng của doanh nghiệp.

Tùy theo góc độ tiếp cận khác nhau mà doanh nghiệp áp dụng các chiến lược bán hàng phù hợp.

- *Các chiến lược bán theo cách thức tương tác với khách hàng*

Chiến lược bán hàng cá nhân. Đặc điểm của chiến lược này là chỉ có một nhân viên bán hàng tiếp xúc với khách hàng và mức độ thành công của bán hàng phụ thuộc vào một người. Ưu điểm của chiến lược này là tính thống nhất cao và linh hoạt, tuy nhiên nhân viên bán hàng cũng có thể gặp phải những tình huống thất bại do chưa đủ thông tin, chưa đủ kiến thức hay bị hạn chế về quyền quyết định. Chiến lược này thường được áp dụng cho những sản phẩm có giá trị trung bình hoặc những sản phẩm có tính năng nổi trội.

Chiến lược bán hàng theo nhóm. Nhóm bán hàng sẽ được thành lập từ hai người trở lên, là các chuyên gia bán hàng và có một người là trưởng nhóm. Những người trong nhóm có trách nhiệm phối hợp các thế mạnh của nhau để đạt được mục tiêu bán hàng. Ưu điểm của chiến lược này là khả năng thỏa mãn khách hàng rất cao, năng suất làm việc cao, tuy nhiên vẫn thể có trở ngại trong phối hợp do thiếu công cụ trao đổi thông tin, thiếu gần gũi nhau hoặc

thiếu nhất quán giữa các thành viên. Chiến lược này được sử dụng khi sản phẩm đòi hỏi phải có sự am hiểu kỹ thuật của người bán, đơn hàng có giá trị lớn hay khi khách hàng là tổ chức mua theo đơn vị quyết định. Cơ cấu của một nhóm bán hàng có thể bao gồm:

- Chuyên gia phụ trách giao tiếp: tiếp cận và thuyết phục;
- Chuyên gia đàm phán: thương thảo điều khoản bán hàng;
- Chuyên gia kỹ thuật: hướng dẫn kỹ thuật;
- Chuyên gia tài chính: hỗ trợ đàm phán về giá;
- Chuyên gia phụ trách phân phối: theo dõi ghi đơn hàng;
- Người điều phối chung.

Chiến lược bán hàng tư vấn. Theo chiến lược này, nhân viên bán hàng đưa ra những lời tư vấn, giúp khách hàng đạt được lợi ích vượt ra ngoài sự mong đợi khi mua sản phẩm. Chiến lược này đòi hỏi tìm hiểu và phân tích hoàn cảnh và đặc điểm của khách hàng trước khi đưa ra lời tư vấn. Tuy vậy, nhân viên bán hàng có cơ hội đạt được những hợp đồng có giá trị hay duy trì được quan hệ hợp tác lâu dài với khách hàng. Yếu tố thành công khi áp dụng chiến lược bán hàng này là tính thuyết phục của những lời tư vấn và phong cách trình bày chuyên nghiệp.

Chiến lược bán hàng gia tăng giá trị. Người bán tăng thêm giá trị sản phẩm bởi các dịch vụ kèm theo như đào tạo, hướng dẫn việc sử dụng, hỗ trợ kỹ thuật...thông qua đó tạo sự khác biệt so với sản phẩm của đối thủ. Chiến lược này có thể làm tăng chi phí bán hàng của doanh nghiệp.

- *Các chiến lược bán hàng phù hợp với chu kỳ kinh doanh*

Ngoài các chiến lược bán hàng phân chia theo cách tiếp cận với khách hàng, các doanh nghiệp còn áp dụng các chiến lược bán hàng phù hợp với các chiến lược thị phần hay còn gọi là chu kỳ kinh doanh của từng đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU) – Bảng 2.2.

Bảng 2. 1 Chiến lược bán hàng phù hợp với chu kỳ kinh doanh

	CHU KỲ KINH DOANH			
	Xây dựng	Duy trì	Thu hoạch	Loại bỏ
Những mục tiêu bán hàng cơ bản	• Phát triển doanh thu • Quan hệ chặt chẽ với trung gian kênh	• Duy trì doanh thu • củng cố vị trí trên thị trường • Quan hệ thêm với những trung gian kênh khác	• Cắt giảm chi phí bán • Chỉ hướng vào những khách hàng quan trọng, mang lại lợi nhuận cao	• Cắt giảm tối đa chi phí bán • Giảm hàng dự trữ
Những hoạt động chủ yếu	• Đến tiếp xúc với khách hàng mới và khách hàng tiềm năng • Cung ứng dịch	• Tiếp xúc có chọn lọc với khách hàng hiện có • Gia tăng mức	• Tiếp xúc và phục vụ một số khách hàng quan trọng nhất, mang lại lợi nhuận cao	• Cắt hẳn dự trữ • Cắt hẳn dịch vụ

	vụ ở mức độ cao • Thu thập thông tin phản hồi về sản phẩm / thị trường	cung ứng dịch vụ cho một số khách hàng hiện có. • Tiếp xúc khách hàng mới	nhất. • Loại bỏ khách hàng không quan trọng. • Giảm dịch vụ • Giảm dự trữ	
--	---	--	--	--

Xác định chương trình hành động

Các hoạt động bán hàng thường được tập hợp thành các chương trình bán nhằm đẩy mạnh doanh thu hoặc gia tăng lợi ích cho khách hàng.

Các hoạt động bán hàng được chia làm nhiều nhóm khác nhau:

- Hoạt động chuẩn bị bán: nghiên cứu thị trường, thu thập thông tin, chuẩn bị phương án tiếp cận khách hàng, chuẩn bị hàng bán hoặc mẫu hàng, in ấn tài liệu bán hàng.
- Hoạt động phát triển mạng lưới bán: tìm, lựa chọn và ký hợp đồng với nhà phân phối, các đại lý, các điểm bán.
- Hoạt động tuyển dụng, huấn luyện, tạo động lực cho lực lượng bán hàng: lên phương án về nhân sự, tuyển dụng, huấn luyện nhân viên, thực hiện các chế độ và hoạt động tạo động lực cho lực lượng bán hàng.
- Hoạt động liên quan đến kho bãi và bảo quản hàng hóa: lên phương án kho bãi, tìm và ký hợp đồng thuê kho bãi, mua sắm thiết bị kho bãi...
- Hoạt động khác như vận chuyển hàng hóa, tổ chức dịch vụ sau bán, thanh toán tiền hàng...

Nội dung này là những chương trình hành động cụ thể, nó cần được diễn đạt dưới hình thức "danh mục những việc phải làm" (to do list), chỉ rõ cá nhân, bộ phận nào thực hiện việc gì, thời gian nào hoàn thành và hoàn thành với kết quả như thế nào.

Xác định các chính sách và hệ thống yểm trợ bán hàng

Một kế hoạch bán hàng khả thi cần có sự hỗ trợ tiếp theo của các chính sách bán hàng và hệ thống yểm trợ bán hàng với vai trò là các điều kiện và công cụ thực hiện kế hoạch. Tùy theo cấu trúc tổ chức, theo sự phân bổ nhiệm vụ và quyền hạn của các bộ phận trong doanh nghiệp mà việc xác định chính sách và hệ thống yểm trợ bán có thể được giao cho một bộ phận độc lập (bộ phận marketing) hoặc giao trực tiếp cho bộ phận bán hàng. Hệ thống chính sách và yểm trợ bán bao gồm nhiều nội dung khác nhau, trong đó có một số nội dung cơ bản là: phương thức và hình thức bán; mục tiêu và chính sách giá; truyền thông – xúc tiến bán; đào tạo lực lượng bán hàng.

• Phương thức và hình thức bán hàng

Mỗi phương thức bán hàng (bán theo hợp đồng và đơn hàng; thuận mua vừa bán; bán đấu giá và xuất khẩu hàng hóa) có những ưu điểm và hạn chế nhất định. Doanh nghiệp có thể lựa chọn và chuyên môn hóa việc bán hàng. Bán theo hợp đồng và đơn hàng áp dụng đối với các loại hàng hóa quan trọng, bán hàng với khối lượng lớn, để tạo điều kiện cho bên bán chuẩn bị hàng hóa theo yêu cầu của bên mua, trong quá trình thực hiện hợp đồng, hai bên cùng thể hiện trách nhiệm và tôn trọng lợi ích của nhau. Đối với những hàng hóa không quan trọng có thể thuận mua vừa bán. Một số hàng hóa cần bán với khối lượng lớn, hàng khó tiêu

chuẩn hóa hay hàng chuyên dùng thì dùng phương thức đấu giá để tìm người mua với giá cao nhất. Đối với phương thức xuất khẩu thì cần chú ý đến các quy định liên quan về nhập khẩu hàng hóa của nước nhập khẩu loại hàng hóa đó.

Việc lựa chọn hình thức bán hàng (bán tại kho của nhà sản xuất, bán tại kho của trung gian phân phối, bán tại cửa hàng hoặc bán tại địa chỉ khách hàng...) có ảnh hưởng rất quan trọng tới việc thực hiện mục tiêu bán hàng. Bán tại kho của nhà sản xuất hay kho của trung gian thích hợp với nhu cầu lớn, tiêu dùng ổn định và người mua có sẵn phương tiện vận chuyển hàng hóa. Bán qua cửa hàng, quầy hàng thích hợp với nhu cầu nhỏ lẻ, danh mục hàng hóa nhiều, chu kỳ tiêu dùng không ổn định. Bán tại địa chỉ khách hàng là hình thức chủ yếu nhằm nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng và khả năng cạnh tranh giữa các doanh nghiệp cùng cung ứng một loại sản phẩm trên thị trường.

- *Mục tiêu và chính sách giá*

Các kế hoạch bán hàng luôn phải được liên kết với mục tiêu và chính sách giá của doanh nghiệp. Mục tiêu và chính sách giá phải được công bố rõ ràng cho lực lượng bán hàng. Mục tiêu và chính sách giá có thể do bộ phận marketing hoặc do bộ phận bán hàng xác định.

Các mục tiêu về giá có thể hỗ trợ hoạt động bán hàng bao gồm:

- Xác định giá theo lợi nhuận (tối đa hóa lợi nhuận)
- Xác định giá theo bán hàng (tối đa hóa doanh thu)
- Xác định giá theo cạnh tranh (tăng thị phần hoặc ngăn cản đối thủ).

Một số chính sách giá có thể lựa chọn và sử dụng bao gồm:

- Chính sách giá linh hoạt
- Chính sách giá theo chu kỳ sống của sản phẩm
- Chính sách giá theo khu vực bán hàng
- Chính sách giá phân biệt (theo nhóm người sử dụng, theo địa điểm, theo thời gian...).

- *Các hoạt động xúc tiến*

Các công cụ này là hình thức gián tiếp hỗ trợ cho hoạt động bán hàng của doanh nghiệp. Xúc tiến hỗn hợp (hay còn được gọi là truyền thông marketing) tạo dựng hình ảnh, uy tín của doanh nghiệp và sự hấp dẫn của sản phẩm đối với khách hàng mục tiêu. Kế hoạch bán hàng cần được liên kết chặt chẽ với các chương trình quảng cáo, xúc tiến bán cụ thể. Tùy theo đặc điểm của doanh nghiệp và đặc điểm sản phẩm, cần có sự lựa chọn đúng các hình thức xúc tiến cụ thể như:

Xúc tiến bán

Tương đồng với chiến lược kênh phân phối, doanh nghiệp có thể thực hiện hai loại hình xúc tiến cơ bản là xúc tiến tiêu dùng và xúc tiến thương mại.

- Xúc tiến tiêu dùng (*Consumer promotion*): Xúc tiến tiêu dùng hay còn gọi là *khuyến mãi kích cầu* hay *khuyến mãi kéo (Pull)* là việc gia tăng lợi ích cho người tiêu dùng cuối nhằm lôi kéo họ mua sản phẩm của công ty hoặc mua nhiều hơn, mua thường xuyên hơn. Xúc tiến tiêu dùng nhằm những mục đích sau:

- + Tạo cơ hội cho người tiêu dùng dùng thử sản phẩm;
- + Khuyến khích người tiêu dùng tiếp tục mua sản phẩm;

- + Nâng cao độ nhận biết thương hiệu;
 - + Làm rõ nét liên kết thương hiệu sản phẩm.
- Một số hình thức xúc tiến tiêu dùng phổ biến:
- + Phiếu giảm giá tại điểm bán;
 - + Đổi vỏ hộp, nắp hộp lấy quà;
 - + Tặng quà ngay;
 - + Rút thăm trúng thưởng;
 - + Giảm giá khi mua;
 - + Đổi cũ lấy mới;
 - + Tặng mẫu dùng thử;
 - + Tăng thêm lượng, giá không đổi.

- Xúc tiến thương mại (*Trade promotion*): Xúc tiến thương mại hay còn gọi là *khuyến mãi kênh* hay *khuyến mãi đẩy hàng (Push)* là việc gia tăng lợi ích cho trung gian bán hàng nhằm gia tăng độ bao phủ hàng trên thị trường hoặc tăng độ hấp dẫn trong trưng bày.

Xúc tiến thương mại nhằm vào một số mục đích sau:

- + Giới thiệu sản phẩm mới;
- + Gia tăng phân phối sản phẩm với bao bì mới, kích cỡ mới;
- + Thúc đẩy người bán lẻ trữ hàng;
- + Duy trì hoặc tăng diện tích trưng bày tại cửa hàng bán lẻ;
- + Trưng bày thêm sản phẩm ở ngoài vị trí thông thường;
- + Gia tăng quảng cáo thương hiệu thông qua kênh bán lẻ;
- + Đối phó với hoạt động của đối thủ cạnh tranh...

Một số hình thức xúc tiến thương mại phổ biến:

- + Tặng hoa hồng với đơn hàng có số lượng lớn;
- + Mua sản phẩm này được tặng sản phẩm kia;
- + Trúng thưởng khi người mua hàng trúng thưởng;
- + Giải thưởng trưng bày hàng cho người bán lẻ, giải thưởng cho cửa hàng có doanh thu cao;
- + Thưởng khi đạt doanh thu;
- + Hỗ trợ chi phí bán hàng;
- + Tham gia câu lạc bộ, nhóm khách hàng đặc biệt....

Quảng cáo

Quảng cáo là hình thức giới thiệu và quảng bá phi cá nhân về ý tưởng, sản phẩm nhằm thuyết phục khách hàng mua hàng. Quảng cáo được thực hiện theo yêu cầu của doanh nghiệp và doanh nghiệp phải trả chi phí cho quảng cáo đó. Quảng cáo trình bày một thông điệp nhất quán tác động đến một lượng lớn những người nhận thông điệp thông qua các phương tiện truyền thông đại chúng, trong một không gian và thời gian nhất định. Quảng cáo mang tính một chiều, truyền đạt thông tin đến với công chúng mục tiêu mà thiếu đi khả năng tiếp nhận

các phản ứng đáp lại từ công chúng.

Quảng cáo có thể sử dụng để tạo ra một hình ảnh lâu bền cho một sản phẩm, hay để kích thích tiêu thụ nhanh. Quảng cáo là một phương thức có hiệu quả để vươn đến nhiều người mua phân tán về địa lý với chi phí thấp trên mỗi lượt tiếp xúc. Việc sử dụng những phương tiện quảng cáo khác nhau sẽ tiêu tốn chi phí khác nhau. Các chương trình quảng cáo hỗ trợ bán hàng có thể được phân chia thành quảng cáo thể chế (thương hiệu doanh nghiệp) và quảng cáo sản phẩm; quảng cáo lần đầu và quảng cáo nhắc lại.

Triển lãm thương mại

Triển lãm thương mại là cuộc trưng bày những sản phẩm đặc biệt của công ty nhằm giới thiệu rộng rãi cho nhiều đối tượng khách hàng tiềm năng khác nhau trên thị trường. Với lợi thế chủ yếu là thu hút lượng khách hàng tự đến với gian hàng nên triển lãm thương mại còn được xem là công cụ truyền thông có hiệu quả, chi phí phát triển khách hàng thấp hơn so với các công cụ khác. Nhân viên bán hàng trong các cuộc triển lãm thương mại đóng vai trò quan trọng, có nhiệm vụ giúp khách hàng hiểu biết công ty, hiểu biết sản phẩm, bán hàng trực tiếp hoặc thu thập thông tin khách hàng để thực hiện những cuộc gặp gỡ bán hàng sau cuộc triển lãm.

Hội thảo bán hàng

Hội thảo bán hàng được thực hiện để giới thiệu hàng hóa và trao đổi thông tin giữa bên bán và các khách hàng tiềm năng nhằm có thể kết thúc bán hàng. Trong hội thảo bán hàng, khách hàng tiềm năng tham gia là những người thật sự quan tâm đến sản phẩm, họ có thể thảo luận cụ thể những thông tin liên quan đến bản thân sản phẩm trưng bày và chính sách bán hàng của công ty. Nhân viên bán hàng có thời gian trả lời, giải thích cụ thể hơn những khúc mắc để thuyết phục khách hàng, đồng thời người bán có thể biết rõ khách hàng có nhu cầu, cung cấp thông tin thiết yếu, ghi chép được danh sách khách hàng, có thể kết thúc bán hàng ngay tức khắc hoặc sau đó.

2.1.2.4. Xây dựng ngân sách bán hàng

Khái niệm ngân sách bán hàng

Ngân sách bán hàng được hiểu là một kế hoạch toàn diện và phối hợp, thể hiện các mối quan hệ tài chính cho các hoạt động và nguồn lực của doanh nghiệp trong tương lai nhằm đạt được mục tiêu bán hàng đã đề ra.

Hiểu theo cách này thì ngân sách ảnh hưởng đến tất cả những lĩnh vực khác của doanh nghiệp. Trong thực tế, ngân sách bán hàng do bộ phận bán hàng lập ra thường phải giải quyết các vấn đề liên quan đến phân tách ngân sách của bộ phận bán hàng riêng so với ngân sách cho sản xuất và cho các bộ phận khác trong doanh nghiệp. Ở nhiều doanh nghiệp qui mô lớn với bộ phận bán hàng được tổ chức độc lập, thì ngân sách bán hàng còn được lập với hàm ý hạch toán riêng bộ phận bán hàng so với các bộ phận khác tương tự như một doanh nghiệp độc lập. Trong trường hợp này, giá thành sản phẩm từ bộ phận sản xuất chuyển sang bộ phận bán hàng được tính như giá vốn hàng bán, và bộ phận bán hàng sẽ xác định giá bán ra, việc tổ chức và đầu tư các nguồn lực cho bán hàng gồm con người, cơ sở hạ tầng, công nghệ... để có thể tiêu thụ sản phẩm sẽ là cơ sở để xác định chi phí bán hàng.

Trong phạm vi bản kế hoạch bán hàng. Ngân sách bán hàng được thể hiện như một kế hoạch tài chính, có dòng tiền vào là doanh thu bán hàng nhận được, có dòng tiền ra là các chi

phí liên quan đến bán hàng.

- *Chi phí bán hàng*

Chi phí bán hàng trực tiếp và gián tiếp:

- Chi phí liên quan trực tiếp đến bán hàng như lương và hoa hồng cho nhân viên bán hàng, chi phí vận chuyển cho khách hàng trong chính sách bán, chi phí đào tạo;
- Chi phí xúc tiến như quảng cáo, tổ chức hội chợ;
- Chi phí quản lý hành chính gồm các chi phí liên quan đến hoạt động quản lý hành chính đối với lực lượng bán hàng bao gồm: tiền lương và thưởng cho nhân viên quản lý hành chính, chi thuê văn phòng, chi khấu hao tài sản...

Chi phí bán hàng cố định và chi phí biến đổi:

Chi phí cố định là những khoản chi không hoặc ít biến đổi theo doanh thu và sản lượng hàng bán ra, thường được xác định theo hạng mục và nội dung chi phí, bao gồm:

- Khấu hao tài sản cố định;
- Chi thuê địa điểm;
- Chi thuê văn phòng;
- Chi thuê kho bãi;
- Quỹ lương cơ bản (lương cố định) và bảo hiểm xã hội;
- Chi phí lãi vay;
- Các khoản phí và lệ phí cố định hàng tháng, hàng năm (như trả tiền hợp đồng nhượng quyền thương mại);
- ...

Chi phí biến đổi: là những khoản chi phí thay đổi theo doanh thu và sản lượng hàng bán, bao gồm:

- Chi phí quảng cáo;
- Chi khuyến mại theo các chương trình cụ thể;
- Tiền lương theo năng suất và tiền thưởng;
- Hoa hồng trả cho đại lý, đại diện bán hàng theo doanh thu hay sản lượng bán ra;
- Chi phí vận chuyển, bốc xếp;
- Chi phí bảo hiểm hàng hóa, bảo hiểm kho bãi;
- Chi phí vốn lưu động (đối với các khoản vay ngắn hạn);
- ...

Khi xây dựng kế hoạch chi phí bán hàng, doanh nghiệp sẽ tiến hành xây dựng các định mức chi phí, từ đó xác định các khoản mục chi. Định mức chi phí bán hàng được hiểu là các chỉ tiêu chi phí quy định cho bộ phận bán hàng.

- *Kết quả bán hàng*

Ngân sách kết quả bán hàng bao gồm các chỉ tiêu cơ bản như minh họa trong bảng 2.3.

Bảng 2. 2 Các chỉ tiêu cơ bản về kết quả bán hàng

TT	Chỉ tiêu	Ý nghĩa	Cách tính
----	----------	---------	-----------

1.	Doanh thu bán hàng	Thu nhập từ việc bán các sản phẩm	$R = P \times Q_t$ R: doanh thu P: Giá sản phẩm Q _t : Số lượng sản phẩm bán trong khoảng thời gian t.
2.	Doanh thu thuần	Doanh thu thực chất thu về của doanh nghiệp	Doanh thu thuần = Doanh thu bán hàng – Các khoản giảm trừ
3.	Giá vốn hàng bán	Giá mua vào của hàng hóa	Giá vốn hàng bán = (Số lượng hàng bán ra x Giá mua vào) + Các khoản chi phí mua hàng
4.	Lợi nhuận gộp	Phản ánh hiệu quả của hoạt động bán hàng	Lợi nhuận gộp = Doanh thu thuần – Giá vốn hàng bán
5.	Tỷ lệ lợi nhuận gộp trên doanh thu thuần	Phản ánh hiệu quả của hoạt động bán hàng	Tỷ lệ lợi nhuận gộp = Lợi nhuận gộp / Doanh thu thuần
6.	Tỷ lệ lợi nhuận gộp trên tài sản đang sử dụng (ROAM)	Phản ánh hiệu quả sử dụng tài sản đầu tư cho bộ phận bán hàng	ROAM = (Lợi nhuận gộp / Doanh thu thuần) x (Doanh thu thuần / Tài sản đang sử dụng)
7.	Lợi tức còn lại (RI)	Phản ánh hiệu quả sử dụng chi phí bán hàng	RI = Lợi nhuận gộp – Chi phí bán hàng trực tiếp – (Chi phí tài khoản phải thu + Chi phí hàng hóa tồn kho)
8.	Tốc độ luân chuyển vốn	Phản ánh hiệu quả sử dụng vốn lưu động	Tốc độ luân chuyển vốn = Vốn lưu động bình quân / Doanh thu thuần

Phương pháp xác định ngân sách bán hàng

Ngân sách bán hàng được xác định dựa trên một số cơ sở và phương pháp sau:

- Dựa trên các chỉ tiêu chi phí và kết quả bán hàng kỳ trước;
- Ngân sách tham chiếu từ đối thủ cạnh tranh;
- Sử dụng phương pháp khả chi: xác định các khoản cần chi dựa trên mục tiêu và các hoạt động phải thực hiện, lấy báo giá và lên phương án chi phí;
- Sử dụng phương pháp hạn ngạch: qui định tỷ lệ chi phí tối đa so với doanh thu bán hàng;
- Sử dụng phương pháp tăng từng bước: tăng dần theo thời gian trên cơ sở mức độ gia tăng về cạnh tranh;

Minh họa 2.2 sẽ cung cấp cái nhìn rõ hơn về một bảng ngân sách bán hàng tổng thể.

Minh họa 2.2. Một ví dụ về bảng ngân sách bán hàng tổng thể				
CHỈ TIÊU		Phương án 1 (đạt 80% doanh thu)	Phương án 2 (đạt 100% doanh thu)	Phương án 3 (đạt 120% doanh thu)
A	Doanh thu trung bình			
B	Giá vốn (doanh thu nhập kho)			
C	Lãi gộp (A-B)			
D	Chi phí hoạt động:			
	D1. Chi phí bán hàng			
	D11. Lương cho lực lượng bán hàng			
	D12. Chiết khấu bán trên kênh và rủi ro			
	D2. Các chi phí phân phối			
	D21. Lương cho đội giao hàng			
	D22. Chi phí giao nhận từ công ty đến đại lý			
	D3. Các chi phí hành chính và chi phí chung			
	D31. Lương cho đội ngũ không trực tiếp bán hàng			
	D32. Chi phí văn phòng			
	D33. Chi phí đào tạo và hành chính			
	D34. Chi phí kho bãi			
	Tỷ lệ (%) chi phí trên doanh thu			
	Lãi trước thuế			
E	Tài sản cố định			
	E1. Vận tải			
	E2. Tài sản trong kho			

F	Tài sản hiện tại			
	F1. Tiền kho			
	F2. Nợ trên kênh			
G	Tổng vốn đầu tư			
	G1. Vốn tự có			
	G2. Vốn vay			
H	Các chỉ tiêu tài chính			
	ROI: lợi nhuận trên vốn đầu tư			
	ROAM: lợi nhuận trên tài sản đang sử dụng			
	RI: lợi nhuận còn lại			

2.1.3. Các công cụ hỗ trợ lập kế hoạch bán hàng

Về công cụ phân tích môi trường kinh doanh, có thể sử dụng ma trận các yếu tố bên trong (*IFE*), ma trận các yếu tố bên ngoài (*EFE*), ma trận "tăng trưởng – thị phần" của nhóm tư vấn Boston (*BCG: Boston Consulting Group*), ma trận "điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, đe dọa" (*SWOT hoặc TOWS*)... để thực hiện.

Nội dung dưới đây trình bày các công cụ chuyên biệt thường được các doanh nghiệp sử dụng khi lập kế hoạch bán hàng.

2.1.3.1. Phân tích dữ liệu bán hàng

Việc phân tích dữ liệu về doanh thu, chi phí bán hàng theo các khu vực bán hay theo sản phẩm giúp doanh nghiệp đánh giá chính xác tình hình kinh doanh tại những thời điểm khác nhau, xác định các vấn đề cần quan tâm, giải quyết và đưa ra được các giải pháp tối ưu. Một số hoạt động cơ bản trong quá trình phân tích dữ liệu bán hàng bao gồm: thu thập dữ liệu, phân tích doanh thu và phân tích chi phí bán hàng.

Thu thập dữ liệu

Đối với người quản trị bán hàng, có bốn loại dữ liệu quan trọng cần thu thập là: Doanh thu; Chi phí; Số liệu về những cuộc chào hàng; Lượng khách hàng.

• *Doanh thu*

Cần định nghĩa chính xác về doanh thu bán hàng, doanh thu cần phải được xác định thống nhất về thời điểm phát sinh ghi trong hệ thống theo dõi của doanh nghiệp, có thể là các loại doanh thu sau:

- Doanh thu đã viết hóa đơn bán hàng;
- Doanh thu đã giao hàng;
- Doanh thu mà khách hàng đã chấp nhận mua;

- Doanh thu mà khách hàng đã trả tiền đầy đủ.

Tổng doanh thu cần phải được điều chỉnh trước khi phân tích bằng việc loại bỏ những đơn hàng bị hủy, mức trợ giá cho hàng hóa hư hại, thay đổi kích cỡ đóng gói và giá cả trong kỳ...

- *Chi phí*

Dữ liệu chi phí đến từ ba nguồn: Báo cáo chi phí của nhân viên bán hàng thể hiện những chi phí biến đổi như chi phí đi lại, điện thoại; Chi lương cho nhân viên bán hàng, bao gồm lương cố định, tiền thưởng, hoa hồng trên doanh thu; Chi cho hoạt động điều hành bán hàng như chi phí văn phòng, đào tạo và đi lại của người quản lý.

Thông tin về chi phí nên được xác định cho mỗi hoạt động, mỗi khu vực bán hàng hoặc mỗi nhân viên bán hàng. Các chi phí này sẽ kết hợp với tổng doanh thu để có thể tính toán lợi nhuận theo từng khu vực một cách dễ dàng.

- *Số cuộc chào hàng*

Thông tin về những cuộc chào hàng phải được thể hiện dưới dạng dữ liệu phục vụ cho phân tích bán hàng. Vd: số cuộc chào hàng đã thực hiện, số cuộc chào hàng thành công, các kiểu chào hàng (giới thiệu, đưa tin, thuyết trình...) và đặc điểm khách hàng đã tiếp xúc (khách hàng tiềm năng, nhà phân phối, người tiêu dùng cuối cùng...).

- *Thông tin khách hàng / thị trường*

Thông tin này sẽ được thu nhận từ cả hai nguồn bên trong và bên ngoài công ty. Dữ liệu bên trong có thể lấy từ đánh giá khả năng cạnh tranh của công ty cũng như các nghiên cứu thị trường do nhân viên bán hàng thực hiện. Dữ liệu bên ngoài có thể có từ các công ty nghiên cứu thị trường, các tổ chức hiệp hội hay những dữ liệu của chính phủ.

Phân tích doanh thu bán hàng

Phân tích doanh thu bán hàng là những hoạt động nhằm tìm ra mối liên hệ giữa: doanh thu trong quá khứ với mục tiêu bán hàng trong kỳ kế hoạch, doanh thu của khu vực bán hàng này so với khu vực bán hàng khác, hay tỷ lệ doanh thu của mỗi khu vực bán hàng so với doanh số chung toàn công ty để tạo cơ sở trong việc ra quyết định quản trị bán hàng.

Doanh số được phân tích chi tiết như sau:

- Doanh số bán hàng theo khu vực
- Doanh số bán hàng theo sản phẩm, dòng sản phẩm
- Doanh số bán hàng theo loại khách hàng
- Doanh số bán hàng theo nhân viên.

Mục đích của việc phân chia doanh thu theo các bộ phận cấu thành là để nhận ra được các yếu tố ảnh hưởng tới việc tăng, giảm doanh thu trong một bộ phận nào đó. Các hoạt động điều chỉnh sẽ góp phần cải thiện doanh số bán hàng của toàn công ty.

Bảng 2. 3 Mẫu phân tích doanh thu bán hàng theo khu vực

VÙNG	Thực hiện 2016 (triệu đồng)						Thực hiện 2019/Chỉ tiêu 2018 (%)						Thực hiện 2019/2018 (%)					
	Sữa tươi	Sữa chua	Kem	Sữa bột	Bánh ngọt	Doanh thu	Sữa tươi	Sữa chua	Kem	Sữa bột	Bánh ngọt	Doanh thu	Sữa tươi	Sữa chua	Kem	Sữa bột	Bánh ngọt	Doanh thu
Hoàn Kiếm	11.680	39.826	6.081	15.135	67.213	139.935	0,77	1,20	0,86	0,90	1,23	1,10	1,07	1,46	0,91	1,06	1,83	1,46
Hai Bà Trưng	20.953	36.794	9.089	22.571	106.961	196.369	0,80	1,12	0,88	0,84	1,18	1,05	1,10	1,37	1,14	1,09	1,53	1,36
Đống Đa	16.773	35.963	6.172	20.124	85.804	164.837	0,61	0,88	0,65	0,76	1,07	0,89	0,78	1,10	0,80	0,83	1,32	1,09
Ba Đình	19.363	21.043	5.709	23.423	78.194	147.732	0,76	0,99	0,70	0,79	1,27	1,01	1,03	1,29	0,84	0,97	1,74	1,33
Toàn công ty	68.770	133.626	27.052	81.254	338.172	648.873	0,73	1,04	0,77	0,81	1,18	1,01	0,98	1,30	0,93	0,98	1,56	1,29

Khu vực	Lương cho NVBH (trung bình/ tháng – triệu đồng)	Shop / nhân viên	Shop phủ / nhân viên	Doanh thu qua NVBH / (trung bình / tháng – triệu đồng)	Doanh thu / shop phủ (trung bình / tháng – triệu đồng)	Chi phí lương cho NVBH / doanh thu(%)
Hoàn Kiếm	10,0	125	80	599	1.500	1,7
Hai Bà Trưng	10,5	110	75	887	2.400	1,2
Đống Đa	9,6	112	72	769	2.500	1,2
Ba Đình	9,9	99	60	681	2.300	1,4

Toàn công ty	10,0	112	72	731	2.100	1,37
---------------------	-------------	------------	-----------	------------	--------------	-------------

PTT

Phân tích chi phí bán hàng

Phân tích các khoản chi phí giúp nhà quản trị phát hiện ra các khoản chi tăng cao so với dự liệu, các khoản chi không đạt kết quả, đồng thời xem xét cắt giảm những khoản chi mà không làm ảnh hưởng tới doanh số.

- *Phân tích chi phí đơn*

So sánh chi phí của nhân viên bán hàng giữa các khu vực, thông thường được tính theo tỷ lệ giữa chi phí và doanh thu.

Bảng 2. 4 Phân tích chi phí đơn

Khu vực	Chi phí / doanh thu	Năm 2014		Năm 2015	
		Doanh thu (Triệu đồng)	Chi phí / doanh thu (%)	Doanh thu (Triệu đồng)	Chi phí / doanh thu (%)
Khu vực 1	Doanh thu	144.000		152.000	
	Chi phí:	5.386	3,7	5.328	3,5
	Giao tế	1.115	0,8	1.215	0,8
	Xúc tiến	2.780	1,9	2.560	1,7
	Đi lại	1.306	0,9	1.368	0,9
	Khác	0.150	0,1	0.185	0,1
Khu vực 2	Doanh thu	144.000		152.000	
	Chi phí:	7.300	5,2	8.690	5,7
	Giao tế	1.690	1,2	2.280	1,5
	Xúc tiến	3.810	2,6	4.560	3,0
	Đi lại	1.580	1,1	1.640	1,1
	Khác	0.220	0,2	0.210	0,1

- *Phân tích chi phí và lợi nhuận*

Phân tích chi phí và lợi nhuận là cách thức phức tạp hơn so với phân tích chi phí đơn, đòi hỏi phải đưa ra doanh thu và những quyết định phân bổ chi phí bán hàng. Có hai cách tiếp cận khi phân tích chi phí và lợi nhuận, bao gồm tiếp cận giá thành và tiếp cận lợi nhuận gộp.

- *Tiếp cận giá thành:*

Chi phí hàng hóa được bán khác nhau ở mỗi khu vực bán hàng do chi phí khác nhau kết hợp với doanh thu ở khu vực đó.

Bảng 2. 5 Tiếp cận giá thành trong phân tích chi phí

	Khu vực					Tổng số
	A	B	C	D	E	
Doanh thu (Triệu đồng)	706	755	646	822	695	3.624
Giá vốn	500	495	431	544	471	2.441
Số dư	206	260	215	278	224	1.183
Chi phí hoạt động:						
Bán hàng	59	67	51	97	50	324
Chi phí cố định *	56	60	52	66	56	290
Tổng chi phí	115	127	103	163	106	614
Lợi nhuận trước thuế	91	113	112	115	118	569
Lợi nhuận / doanh thu (%)	13	18	17	14	17	16
DS khu vực / DS toàn công ty (%)	16	23	20	20	21	

(*: Chi phí cố định do quản lý cấp trên phân bổ về khu vực này)

○ Tiếp cận lợi nhuận gộp

Phương pháp này chỉ tính đến chi phí biến đổi. Những chi phí có thể quy trực tiếp cho khu vực bán hàng lớn hơn được trừ ra khỏi doanh thu của khu vực cấp dưới nó, những chi phí này vẫn phải có mặc dù có tồn tại khu vực bán hàng này hay không, Cách tiếp cận lợi nhuận gộp được chấp nhận vì hữu dụng hơn cách tiếp cận giá thành, đặc biệt cho việc hoạch định bán hàng.

$$\text{Lợi nhuận gộp} = \text{Doanh thu} - \text{Chi phí biến đổi}$$

Bảng 2. 6 Tiếp cận lợi nhuận gộp trong phân tích chi phí

	Khu vực					Tổng số
	A	B	C	D	E	
Doanh thu (triệu đồng)	706	755	646	822	695	3.624
Chi phí biến đổi:						
- Giá vốn	500	495	431	544	471	2.441
- Chi phí bán hàng trực tiếp	59	67	51	97	50	324
	559	562	482	641	521	2.765
Lợi nhuận gộp	147	193	164	181	174	859
Lợi nhuận gộp / doanh thu (%)	20,8	25,6	23,3	22	25	

- Phân tích các chỉ số tài chính cơ bản:

Tiếp cận tổng chi phí và lợi nhuận gộp thì cần thiết, nhưng cả hai đều không tính đến tài sản có hoặc vốn đầu tư cần có để tạo ra tổng doanh thu trong một khu vực hoặc vùng. Từ đó, trong phân tích để lập kế hoạch bán hàng người ta thường phân tích theo hai chỉ số nữa, đó là: Phân tích lợi nhuận trên tài sản đang sử dụng (phân tích ROAM – Return On Assets Managed) và Phân tích lợi nhuận còn lại (phân tích RI - Residual Income).

Phân tích ROAM:

Công thức tính ROAM:

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

ROAM phản ánh mức lợi nhuận tạo ra từ giá trị tài sản sử dụng. ROAM không khuyến khích việc tăng doanh thu. Nếu tăng doanh thu quá mức sẽ làm giảm chỉ tiêu ROAM.

Bảng 2. 7 Phân tích ROAM

	Khu vực					Tổng số
	A	B	C	D	E	
Doanh thu (Triệu đồng)	706	755	646	822	695	3.624
Chi phí biến đổi:	559	562	482	641	521	2.765
Lợi nhuận gộp:	147	193	164	181	174	859
Tài sản đang sử dụng:						
- Hàng tồn kho	223	246	211	270	222	1.172
- Các khoản phải thu	90	136	83	175	190	1670
- Thiết bị - máy móc	215	238	203	260	214	1.130
	528	620	497	705	626	2.976
Vòng quay vốn (DS / TS sử dụng – lần)	1,34	1,22	1,30	1,17	1,11	1,22
ROAM (lợi nhuận gộp / TS sử dụng - %)	28	31	33	26	28	29

Phân tích RI:

Công thức: **RI = GM – DSE – (ARC + ICC)**

Trong đó:

- + RI: lợi nhuận còn lại (Residual income)
- + RM: lợi nhuận gộp (Gross margin)
- + DSE: chi phí bán hàng trực tiếp (Direct selling expense)
- + ARC: chi phí tài khoản phải thu (Accounts receivable carrying cost)

- + ICC: chi phí hàng hóa tồn kho (Inventory carrying cost)

Bảng 2. 8 Phân tích RI

	Khu vực					Tổng
	A	B	C	D	E	
Doanh thu (triệu đồng)	706	755	646	822	695	3.624
Giá vốn (triệu đồng)	500	495	431	544	471	2.441
Tổng lợi nhuận gộp (triệu đồng)	206	260	215	278	224	1.183
Chi phí bán hàng trực tiếp (triệu đồng)	59	67	51	97	50	324
Lợi nhuận gộp (triệu đồng)	147	193	164	181	174	859
Chi phí tài sản đang sử dụng:						
- Chi phí hàng tồn kho ICC=15%)	33	37	32	41	33	176
- Chi phí các khoản phải thu (ARC=10%)	9	14	8	18	19	68
	42	51	40	59	52	244
Lợi nhuận còn lại (RI)	105	142	124	122	122	615
Tỷ lệ RI khu vực	17	23	20	20	20	

Phân tích RI cho phép khuyến khích tăng trưởng doanh thu ngay cả khi có tiêu chuẩn chi phí bán hàng trực tiếp (DSE).

2.1.3.2. Dự báo bán hàng

Tổ chức quá trình dự báo

Thông thường có hai cách tiếp cận trong tổ chức quá trình dự báo đó là dự báo từ trên xuống và dự báo từ dưới lên.

- *Dự báo từ trên xuống (Top – down)*

Quá trình này còn được gọi là dự báo 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 được chia nhỏ ra dần theo các đơn vị tổ chức, kết thúc ở dự báo bán sản phẩm cho các miền và khu vực bán hàng.

- *Dự báo từ dưới lên (Bottom - up)*

Phương pháp này còn được gọi là phương pháp *xây dựng lên*, bắt đầu với các dự báo bán hàng 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 đó được xác định bởi bộ phận phân tích để tính đến các điều kiện kinh tế, khả năng marketing và các sản phẩm cạnh tranh trên thị

trường.

Các phương pháp dự báo bán hàng

- *Nhóm phương pháp định tính*

Lấy ý kiến của nhân viên bán hàng. Những nhân viên bán hàng tiếp xúc thường xuyên với khách hàng, do đó họ hiểu rõ nhu cầu, thị hiếu của người tiêu dùng. Họ có thể dự đoán được lượng hàng tiêu thụ tại khu vực mình phụ trách. Tập hợp ý kiến của nhiều nhân viên bán hàng tại nhiều khu vực khác nhau sẽ có được dự báo tổng hợp về nhu cầu đối với loại sản phẩm đang xem xét. Phương pháp này phụ thuộc vào đánh giá chủ quan của nhân viên bán hàng. Một số có xu hướng lạc quan đánh giá cao lượng hàng bán ra của mình. Ngược lại, một số khác lại muốn giảm xuống để dễ đạt định mức.

Lấy ý kiến của các bộ phận chức năng. Một nhóm những nhân viên thuộc các chức năng khác nhau trong công ty được cử ra để dự báo khối lượng bán. Vd: những nhân viên từ các bộ phận quảng cáo, bán hàng và sản xuất sẽ được yêu cầu đưa ra đánh giá theo sự thay đổi trên thị trường và cho ý kiến nhận xét về ảnh hưởng của những thay đổi này đến hoạt động bán hàng của công ty trong năm tiếp theo. Các dự báo này sau đó được cân đối và đưa vào một dự báo bán hàng duy nhất.

Điều tra khách hàng. Phương pháp này sẽ thu thập nguồn thông tin từ người tiêu dùng về nhu cầu hiện tại cũng như tương lai. Chương trình điều tra nhu cầu được thực hiện bởi những nhân viên bán hàng hoặc nhân viên nghiên cứu thị trường. Phương pháp sử dụng để thu thập ý kiến khách hàng có thể là thông qua phiếu điều tra, phỏng vấn trực tiếp hay phỏng vấn qua điện thoại... Cách tiếp cận này không những giúp cho doanh nghiệp về dự báo nhu cầu mà cả trong việc cải tiến thiết kế sản phẩm. Phương pháp này mất nhiều thời gian, việc chuẩn bị phức tạp, khó khăn và tốn kém, có thể không chính xác trong các câu trả lời của khách hàng.

- *Nhóm phương pháp định lượng*

Có thể sử dụng nhiều phương pháp để có được dự báo bán hàng của công ty, về cơ bản các phương pháp dự báo định lượng bao gồm:

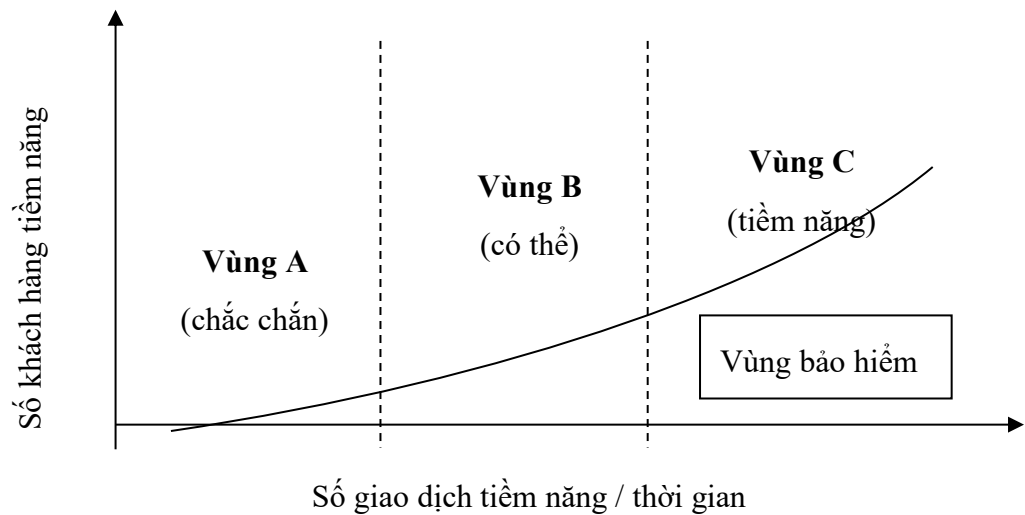
- Phương pháp trung bình giản đơn;
- Phương pháp bình quân di động / bình quân di động có trọng số;
- Phương pháp san bằng số mũ / san bằng số mũ có xu hướng;
- Phương pháp bình phương nhỏ nhất;
- Phương pháp hệ số thời vụ.

- *Nhóm phương pháp dự báo chuyên biệt từ nhân viên bán hàng*

Bên cạnh các phương pháp dự báo nêu trên, qua tìm hiểu thực tế đối với bộ phận quản lý bán hàng (đặc biệt là quản lý bán hàng khu vực) nhận thấy họ thường yêu cầu các nhân viên bán hàng của mình cung cấp các dự báo bán hàng dưới hai dạng cơ bản sau:

Dự báo thông qua danh sách khách hàng của nhân viên bán hàng

Nhân viên bán hàng được yêu cầu chia khách hàng thành ba cấp độ: A: Chắc chắn. B: Có thể. C: Tiềm năng. Hình 2.3 dưới đây.



Hình 2. 3 Dự báo qua danh sách khách hàng

Chúng ta nhận thấy:

- + Khách hàng vùng A là rất thấp, nhưng doanh thu chắc chắn đạt được.
- + Khách hàng B là các đầu mối tiềm năng có thể mua hàng trong tương lai.
- + Khách hàng C thường chỉ là tiềm năng dự kiến.
- + Số lượng giao dịch của B, C càng tăng theo thời gian thì doanh thu so với dự báo càng giảm.

Các đáp ứng của lực lượng bán hàng đối với các khách hàng loại A, B, C như sau:

- + Nhân viên bán hàng chỉ khai thác các khách hàng vùng A, hai vùng B và C chuyển thành vùng bảo hiểm (dự trữ).
- + Nhân viên bán hàng phải xem xét chọn lọc và chuyển các giao dịch từ vùng B sang vùng A.

Chỉ thực hiện giao dịch với danh sách khách hàng thuộc vùng B và C khi đã hoàn tất giao dịch với khách hàng A.

Kỹ thuật dự báo 10/10/10

Nhằm có được khoảng 90% thông tin để lập dự báo bán hàng của một khu vực, người quản trị bán hàng thường yêu cầu nhân viên bán hàng lập dự báo theo các tham số sau:

- + 10 khách hàng dẫn đầu xếp theo doanh thu, với các thông tin sau. Bảng 2.10.

Bảng 2. 9 Dự báo khách hàng dẫn đầu theo doanh thu

Tên nhân viên bán hàng			Ngày tháng:		
Tên khách hàng	Doanh thu kỳ trước	Doanh thu kỳ này (ước tính)	Tỷ lệ so với doanh thu của công ty (%)	Tỷ lệ so với doanh thu của khu vực (%)	Các thay đổi của khách hàng có thể ảnh hưởng đến doanh thu mua
1					
...					

10					
----	--	--	--	--	--

- + 10 khách hàng hiện tại có tiềm năng tăng trưởng cao nhất. Bảng 2.10.

Bảng 2. 10 Dự báo khách hàng dẫn đầu theo tiềm năng tăng trưởng

Tên nhân viên bán hàng			Ngày tháng:	
Tên khách hàng	Sản phẩm / dịch vụ nhắm đến	Đối thủ cạnh tranh	Chiến lược	Doanh thu có thể đạt
1				
...				
10				

- + 10 khách hàng tiềm năng hàng đầu, với các thông tin sau. Bảng 2.11.

Bảng 2. 11 Dự báo khách hàng tiềm năng bán đầu (khách hàng mới)

Tên nhân viên bán hàng			Ngày tháng:	
Tên khách hàng	Sản phẩm / dịch vụ nhắm đến	Đối thủ cạnh tranh	Chiến lược	Doanh thu có thể đạt
1				
...				
10				

- + Để biết được nhân viên bán hàng sẽ xử lý đối với các khách hàng này như thế nào, quản trị viên cần yêu cầu nhân viên bán hàng cung cấp các thông tin sau:
- Bản phân tích SWOT chi tiết về khách hàng.
 - Người có quyền quyết định, danh sách hội đồng mua hàng (đơn vị quyết định).
 - Mục tiêu doanh thu, lợi nhuận và chiến lược bán hàng.

Người quản trị bán hàng cần phải nhận thức rằng không có một quá trình dự báo nào hoàn hảo, trong trường hợp cần thiết cần dự báo bằng nhiều phương pháp khác nhau để có cái nhìn tổng quan hơn.

Minh họa 2.4: Mẫu đề nghị dự báo và kế hoạch bán hàng				
<i>(Quý 1 năm 2019)</i>				
KHU VỰC: _____				
NHÂN VIÊN BÁN HÀNG _____				
DOANH THU THEO MẶT HÀNG				
Tháng	Mức thường xuyên	Mức đột biến	Tổng số	Phần trăm
1. _____				
2. _____				
3. _____				
Tổng cộng _____				
Doanh số đạt được mỗi tuần/tháng: _____				
Doanh số đạt được mỗi ngày/tháng: _____				
Những yếu tố không cho phép bạn đạt được mức dự đoán/mục tiêu theo quý: _____				

Ảnh hưởng của việc mất khách hàng so với quý trước: _____				

Những thay đổi sẽ thực hiện đối với khu vực, đối với khách hàng và đối với mặt hàng: _____				

Số khách hàng mà bạn dự kiến gặp/tuần: _____				
Số khách hàng triển vọng mà bạn dự kiến gặp/tuần: _____				
Bạn muốn giám đốc bán hàng của mình giúp đỡ như thế nào trong quý này để đạt được mục tiêu: _____				
- Huấn luyện: _____				
- Huấn luyện thực tế: _____				
- Khách hàng: _____				
Các vấn đề khác: _____				

2.2. TỔ CHỨC BÁN HÀNG

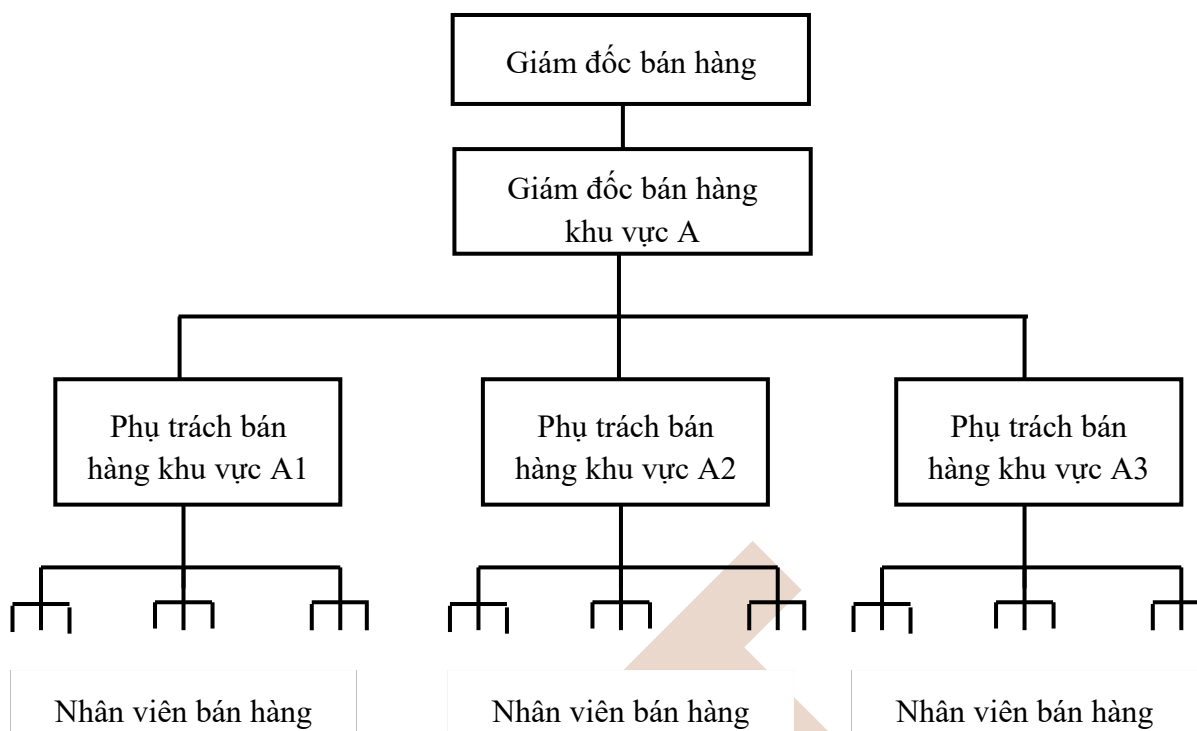
2.2.1. Các mô hình tổ chức bán hàng

Tùy theo đặc điểm của doanh nghiệp và trên cơ sở các phương án về kênh phân phối, lực lượng bán hàng của doanh nghiệp thường được tổ chức theo sản phẩm, theo vùng địa lý, theo nhóm khách hàng hoặc tổ chức theo mô hình hỗn hợp.

2.2.1.1. Tổ chức bán hàng chuyên môn hóa theo khu vực địa lý

Lực lượng bán hàng được bố trí theo các khu vực địa lý nhất định để bán hàng - Hình

2.4.



Hình 2. 4 Tổ chức lực lượng bán hàng chuyên môn hóa theo khu vực địa lý

Ưu điểm:

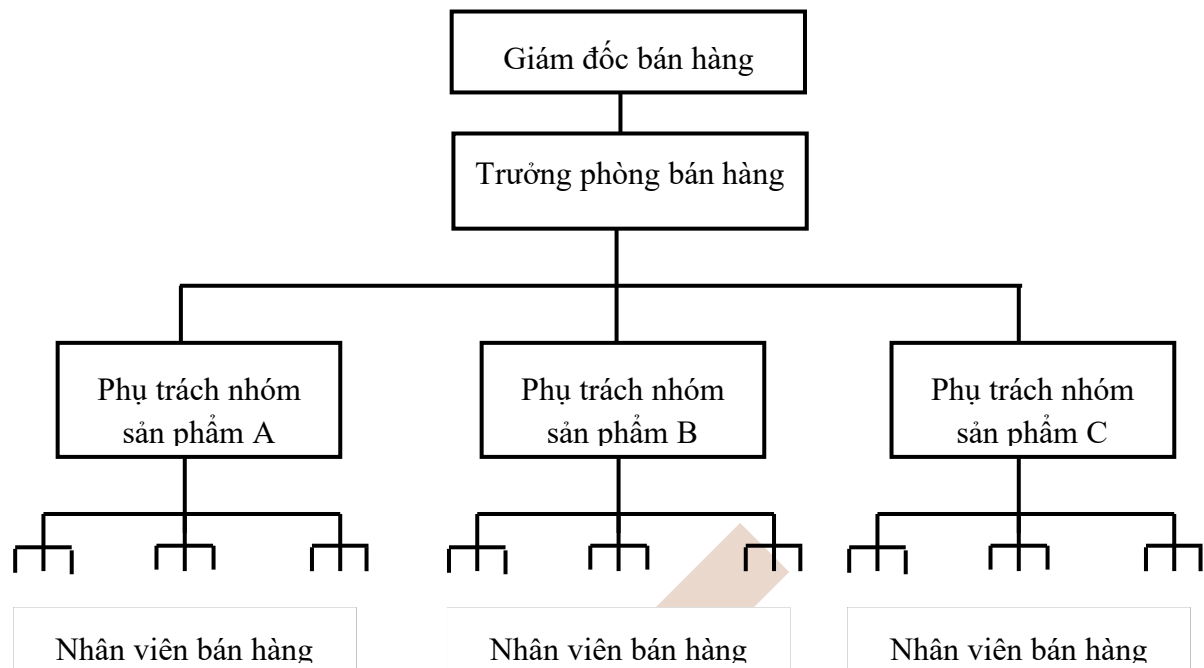
- Mỗi nhân viên bán hàng có trách nhiệm rõ ràng trên địa bàn được giao về toàn bộ các hoạt động bán hàng.
- Giảm được chi phí đi lại của nhân viên bán hàng, tiết kiệm được thời gian và công sức của nhân viên bán hàng.
- Nhân viên bán hàng gắn bó với một khu vực, hiểu biết kỹ lưỡng khu vực được giao phụ trách, điều này tạo điều kiện thuận lợi cho họ hoàn thành nhiệm vụ.
- Mô hình này rất đơn giản và phù hợp khi công ty chỉ bán một loại hoặc rất ít loại sản phẩm và các sản phẩm đó tương đối giống nhau.

Hạn chế:

- Do một nhân viên bán hàng phải phụ trách bán tất cả các loại sản phẩm của công ty đối với tất cả các khách hàng nên gây khó khăn cho họ (do khó hiểu hết tất cả các sản phẩm).
- Do một nhân viên bán hàng phải phụ trách bán hàng cho tất cả các loại khách hàng khác nhau nên gây khó khăn cho họ, bởi vì các nhóm khách hàng khác nhau có hành vi mua hàng rất khác nhau.

2.2.1.2. Tổ chức bán hàng chuyên môn hóa theo sản phẩm

Khi doanh nghiệp có nhiều sản phẩm khác nhau thì mỗi nhóm sản phẩm có tính chất tương tự có thể được giao cho mỗi nhân viên bán hàng cụ thể phụ trách bán nhóm sản phẩm đó. Mỗi nhân viên bán hàng cần phải hiểu rõ nhóm sản phẩm được giao. Mô hình này thường được áp dụng cho các sản phẩm công nghệ cao, đòi hỏi nhân viên bán hàng phải có kiến thức chuyên sâu về sản phẩm để giải thích, tư vấn cho khách hàng - Hình 4.5.



Hình 2. 5 Tổ chức lực lượng bán hàng chuyên môn hóa theo sản phẩm

Ưu điểm:

- Các bộ phận phối hợp được thuận lợi, hoạt động linh hoạt.
- Các quy định về trách nhiệm, khen thưởng dễ dàng.

Hạn chế:

- Hạn chế lớn nhất của mô hình này là nếu một khách hàng mua nhiều loại sản phẩm của công ty thì họ phải đồng thời tiếp xúc với nhiều nhân viên bán hàng, do vậy sẽ lãng phí thời gian chào hàng, tốn kém chi phí đi lại và gây phiền toái cho khách hàng.
- Công ty tốn nhiều chi phí trả lương cho nhân viên và tạo cảm giác không ổn định.

2.2.1.3. Tổ chức bán hàng chuyên môn hóa theo khách hàng

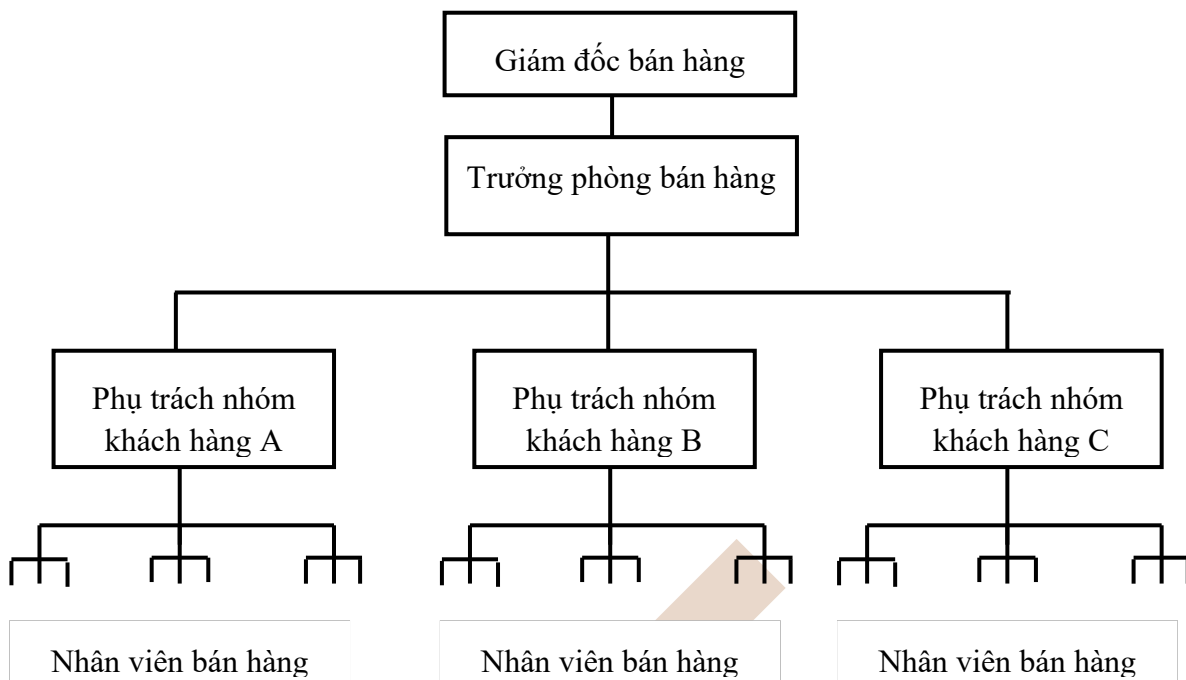
Theo mô hình này, khách hàng được chia thành các nhóm tương tự (phân đoạn khách hàng). Mỗi nhân viên bán hàng được giao nhiệm vụ bán hàng cho một phân đoạn khách hàng - Hình 4.6.

Ưu điểm:

- Nhân viên bán hàng có thể hiểu rõ nhu cầu của khách hàng từ đó có khả năng đáp ứng cao. Có thể xây dựng chương trình bán hàng phù hợp với từng đối tượng khách hàng.
- Khách hàng chỉ cần tiếp xúc với một nhân viên bán hàng của công ty là có thể mua được tất cả các loại sản phẩm.

Hạn chế:

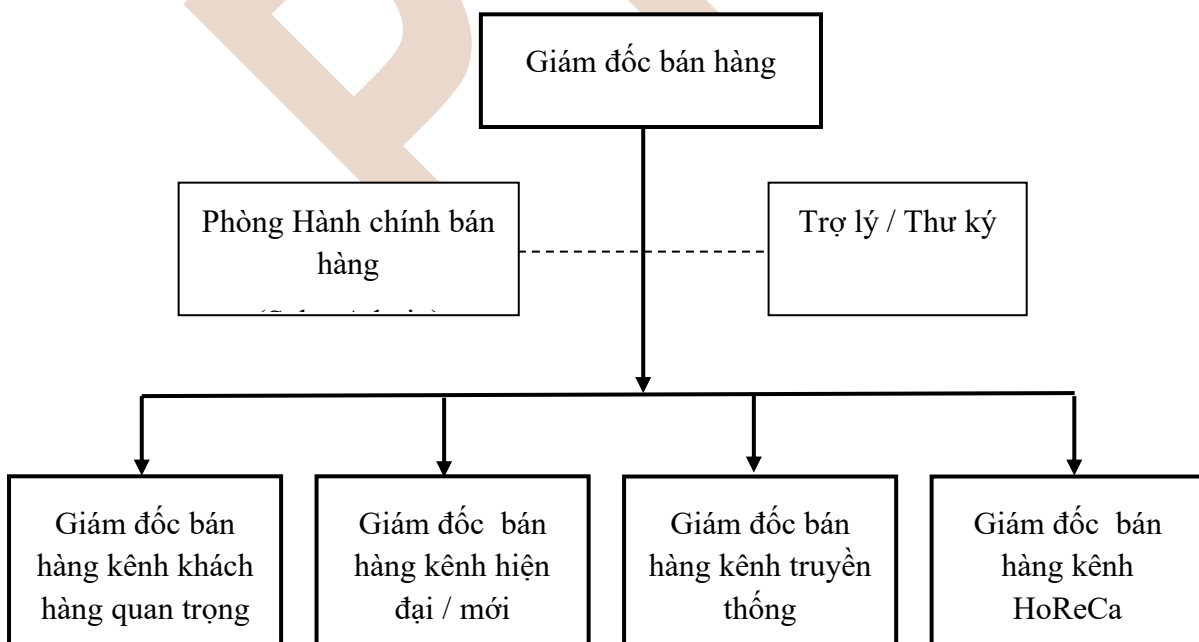
- Trong trường hợp địa bàn cư trú của khách hàng tương đối trải rộng sẽ dẫn tới phạm vi đi lại của nhân viên bán hàng quá rộng, chi phí cao, tốn kém thời gian.
- Việc đánh giá kết quả bán hàng giữa các nhóm nhân viên bán hàng là khó khăn và dễ tạo ra mâu thuẫn.



Hình 2. 6 Tổ chức lực lượng bán hàng chuyên môn hóa theo khách hàng

2.2.1.4. Tổ chức bán hàng theo kênh bán hàng

Đây là dạng tổ chức lực lượng bán hàng phổ biến tại Việt Nam hiện nay, đặc biệt là ở các công ty bán hàng tiêu dùng nhanh có quy mô kinh doanh lớn. Trong mô hình này, lực lượng bán hàng được tổ chức theo từng kênh riêng, bao gồm: Kênh thương mại truyền thống (General trade); Kênh thương mại hiện đại (Modern trade). Kênh khách hàng quan trọng (Key account); Kênh Khách sạn – Nhà hàng – Bar (HoReCa).



Hình 2. 7 Tổ chức lực lượng bán hàng chuyên môn hóa theo kênh bán hàng

Ưu điểm:

- Việc tổ chức bán hàng mang tính chuyên sâu dựa vào hành vi mua hàng của khách hàng;

- Hoạt động CSKH được tập trung nên thuận lợi và chu đáo, hiệu quả cao;

Hạn chế:

- Tổ chức bộ máy khá cồng kềnh, có thể tốn nhiều chi phí lương;

- Cạnh tranh mạnh giữa các kênh, có thể xảy ra mâu thuẫn giữa các kênh, tình trạng bán phá giá... gây ảnh hưởng tới tài chính và uy tín thương hiệu của công ty.

2.2.1.5. Tổ chức bán hàng theo kiểu hỗn hợp

Khi doanh nghiệp có nhiều hàng hóa bán trên địa bàn rộng lớn thì việc bố trí lực lượng bán hàng hỗn hợp sẽ khắc phục được những hạn chế của các mô hình tổ chức trên đây. Doanh nghiệp có thể tổ hợp để tạo thành các mô hình tổ chức bán hàng sau:

- Sản phẩm - Khu vực - Khách hàng: chia khách hàng thành các nhóm, chia địa bàn bán hàng thành các khu vực và chia sản phẩm thành các nhóm tương tự nhau.

- Sản phẩm - Khu vực: chia địa bàn bán hàng thành các khu vực và giao cho mỗi nhân viên bán hàng bán một nhóm sản phẩm tương tự nhau trên một khu vực.

- Khu vực - Khách hàng: mỗi nhân viên bán hàng phụ trách một nhóm khách hàng trên mỗi khu vực địa lý cụ thể.

- Khách hàng - Sản phẩm: Một số sản phẩm với những đặc điểm phù hợp với một nhóm khách hàng sẽ được phân giao cho một nhân viên bán hàng phụ trách.

2.2.2. Địa bàn bán hàng và quản lý địa bàn bán hàng

2.2.2.1. Khái niệm địa bàn bán hàng

Địa bàn bán hàng là những khu vực bán hàng nhất định mà những khu vực này có khả năng đóng góp doanh số cho doanh nghiệp. Trong kinh doanh, đặc biệt là trong khâu tổ chức bán hàng thì xác định địa bàn và quản lý địa bàn là nhiệm vụ quan trọng, ảnh hưởng trực tiếp đến doanh số bán hàng.

Để quản lý tốt địa bàn bán hàng, doanh nghiệp cần nắm vững thông tin về địa bàn bán hàng và có những phương pháp bán hàng hiệu quả. Những thông tin cơ bản về địa bàn bán hàng mà doanh nghiệp cần nắm vững gồm:

- Vị trí địa lý: người quản lý địa bàn cần phải biết địa bàn nằm ở khu vực nào, đặc điểm môi trường vĩ mô và tất cả các đặc điểm khác ảnh hưởng tới quá trình vận chuyển và bán hàng.

- Quy mô địa bàn: các thông tin cần nắm rõ là giới hạn địa bàn, diện tích, dân số đặc biệt là mật độ dân cư.

- Số lượng khách hàng: người quản lý địa bàn cần nắm rõ số lượng khách hàng hiện tại của công ty và ước lượng khách hàng tiềm năng trên từng địa bàn. Một người quản trị bán hàng có kinh nghiệm sẽ biết được điều này ngay khi mới nhận địa bàn quản lý thông qua số liệu công ty cung cấp, thông tin từ thị trường và kinh nghiệm bản thân. Đối với mỗi khách hàng thì các thông tin cần có bao gồm: trụ sở, tình hình kinh doanh, các nguồn lực, các mối quan hệ xã hội... - Đặc điểm khách hàng: người quản lý địa bàn cần phân loại khách

hàng trong địa bàn để nhận dạng các hành vi tác động phù hợp. Các khách hàng có thể được phân loại theo các tiêu chí như:

- + Theo cường độ mua hàng: khách hàng mua thường xuyên, mua định kỳ hoặc đột xuất.
- + Theo tính mới – cũ: khách hàng mua lần đầu, mua lại.
- + Theo mục đích mua hàng: khách hàng mua để sản xuất, mua để sử dụng, hoặc mua để bán lại.
- + Theo đối tượng mua hàng: khách hàng là tổ chức, cá nhân - hộ gia đình. Người quản lý địa bàn cũng cần quan tâm đến đặc điểm hành vi mua của các tổ chức, cá nhân trên địa bàn.

- Tình hình cạnh tranh: cần biết các thông tin về số lượng đối thủ chính đang hiện diện trên địa bàn, cách thức kinh doanh của họ, các chương trình xúc tiến bán hàng đang áp dụng và thế mạnh, nguồn lực của đối thủ.

2.2.2.2. Quản lý địa bàn bán hàng

Quản lý địa bàn bán hàng được hiểu là công tác tổ chức các hoạt động bán hàng thông qua việc điều hành và kiểm soát các nguồn lực của lực lượng bán hàng được sử dụng trên địa bàn đó, nhằm đạt được hiệu suất bán hàng của doanh nghiệp.

Do địa bàn đóng góp doanh số bán hàng nên có ảnh hưởng đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Vai trò này được thể hiện cụ thể như sau:

- Quản lý địa bàn làm tăng doanh số, hạn chế sự phát triển của đối thủ cạnh tranh đồng thời tối đa hóa khả năng kinh doanh.

- Quản lý địa bàn tốt là cơ sở để hoạt động bán hàng diễn ra được thuận lợi. Nhân viên bán hàng có hiệu suất chào hàng, phát triển khách hàng cao.

- Quản lý địa bàn chặt chẽ giúp doanh nghiệp quản lý tốt công nợ với khách hàng và dễ dàng triển khai các chương trình xúc tiến, hỗ trợ bán hàng.

Quản lý địa bàn được thực hiện thông qua quy trình và phương pháp sau:

Bước 1. Nắm vững thông tin địa bàn và phân tích thông tin. Các thông tin về địa bàn như phạm vi, quy mô, đặc điểm khách hàng, đối thủ cạnh tranh... cần được thu thập và phân tích nhằm nhận diện được cơ hội cũng như đe dọa đối với hoạt động bán hàng của công ty trên địa bàn.

Bước 2. Hoạch định và tổ chức. Công tác hoạch định và tổ chức liên quan đến việc xác định mục tiêu đạt được trên địa bàn, định ra cách bán, giá bán, cách thức quản lý công nợ, quyết định số lượng trung gian phân phối và một số cách thức tổ chức quản lý nhân viên bán hàng.

Bước 3. Triển khai bán hàng trên địa bàn. Triển khai bán hàng thông qua phân loại khách hàng, phân chia khu vực và tổ chức công việc. Triển khai bán hàng cần đảm bảo một số nguyên tắc như: bám sát và theo dõi những yêu cầu của khách hàng, giữ lời hứa với khách hàng, luôn có kế hoạch hành động trước những thông tin từ hoạt động bán hàng, làm chủ địa bàn kinh doanh.

2.3. KIỂM SOÁT BÁN HÀNG

Kiểm soát bán hàng là quá trình áp dụng các cơ chế và phương pháp để đảm bảo rằng các hoạt động và kết quả bán hàng được phù hợp với các mục tiêu, với kế hoạch bán hàng đã đề ra đồng thời phù hợp với các tiêu chuẩn của doanh nghiệp.

Trong hoạt động bán hàng, kiểm soát được diễn ra dưới hai loại hình là kiểm soát phòng ngừa và kiểm soát hiệu chỉnh. Kiểm soát phòng ngừa trong bán hàng được thực hiện nhằm mục đích giảm các sai lầm và do đó nó có tác dụng làm giảm áp lực đối với các hoạt động điều chỉnh. Các hoạt động kiểm soát phòng ngừa bao gồm việc ban hành các qui định và nguyên tắc, các tiêu chuẩn, thủ tục... có tác dụng định hướng và giới hạn hành vi của cả nhân viên bán hàng và của người quản trị bán hàng. Kiểm soát hiệu chỉnh nhằm thay đổi hành vi không mong muốn và đem lại hiệu quả phù hợp với tiêu chuẩn hay nguyên tắc đã xác định.

Bản thân kiểm soát cũng là một quá trình nội bộ bao gồm bốn giai đoạn có liên quan chặt chẽ và ảnh hưởng đến nhau, gồm: (1) Xác định các tiêu chuẩn kiểm soát; (2) Đo lường kết quả; (3) Thông báo kết quả; (4) Tiến hành các hoạt động điều chỉnh.

Khi thực hiện quá trình kiểm soát bán hàng, ngoài các vấn đề chung về quản trị, kiểm soát bán hàng có những đặc trưng cần quan tâm nghiên cứu là việc xác định các tiêu chuẩn kiểm soát và áp dụng các phương pháp kiểm soát. Hai vấn đề này được xem xét cụ thể dưới đây.

2.3.1. Tiêu chuẩn kiểm soát bán hàng

Tiêu chuẩn kiểm soát là cơ sở để đo lường kết quả hoạt động bán hàng. Tiêu chuẩn kiểm soát cung cấp thông tin đầy đủ cho việc đánh giá hoạt động bán hàng. Các tiêu chuẩn này được sử dụng để so sánh giữa kỳ kế hoạch này so với kỳ trước, so sánh thực hiện so với kế hoạch, so sánh với kết quả trung bình ngành và số liệu của các đối thủ cạnh tranh. Kết quả so sánh sẽ cho phép tìm ra những sai lệch và nguyên nhân của sai lệch là cơ sở quan trọng để tiến hành các hoạt động điều chỉnh phù hợp.

2.3.1.1. Nhóm tiêu chuẩn về doanh thu:

Tổng doanh thu (R)

$$R = P * Qt$$

Trong đó:

R: doanh thu

P: giá sản phẩm hoặc dịch vụ

Qt: số lượng sản phẩm bán ra trong thời gian t.

Doanh thu hòa vốn (BEsv – Break Even sales volume)

$$BEsv = \frac{CPC \times NCC}{Cs}$$

Trong đó:

BEsv: khối lượng doanh thu hòa vốn

CPC: chi phí mỗi lần liên hệ bán hàng

NCC: số lần liên hệ thành công

Cs: chi phí bán hàng (thể hiện dưới dạng tỷ suất chi phí trên doanh thu).

Doanh thu tính trung bình trên mỗi đơn vị diện tích bán hàng (SPSF – Sales Per Square Foot) thường dùng trong ngành bán lẻ

$$SPSF = \frac{S}{Sa}$$

Trong đó:

SPSF: doanh thu tính trung bình trên mỗi đơn vị diện tích

S: tổng doanh thu

Sa: khu vực bán hàng (tính bằng đơn vị đo diện tích)

Doanh thu / Lợi nhuận trung bình trên mỗi nhân viên bán hàng (SPPF - Sales / Profit Per Employee)

$$SPPF = \frac{S \text{ (hoặc P)}}{E}$$

Trong đó:

SPPF: doanh thu tính trung bình trên mỗi đơn vị diện tích

S: tổng doanh thu hoặc P: tổng lợi nhuận.

E: tổng số nhân viên bán hàng.

2.3.1.2. Nhóm tiêu chuẩn về chi phí

Chi phí thu hút khách hàng theo tần suất thực hiện nỗ lực bán hàng

$$Cac = CDM \times C$$

Trong đó:

Cac: chi phí thu hút khách hàng.

CDM: số lần thực hiện nỗ lực bán hàng (gửi thư, tiếp xúc trực tiếp, gọi điện thoại...).

C: chi phí để thực hiện một nỗ lực bán hàng.

Chi phí thu hút khách hàng theo tỷ suất chuyển đổi:

$$Cac = \frac{C}{Cr}$$

Trong đó:

Cac: chi phí thu hút khách hàng

Cr: tỷ suất chuyển đổi (tỷ lệ khách hàng tiềm năng trở thành khách hàng mua hàng thực sự khi tiếp cận các nỗ lực bán hàng).

Tỷ suất chi phí trên doanh thu:

$$Cps = \frac{Csi}{Sci}$$

Trong đó:

Cps: tỷ suất chi phí trên doanh thu

Csi: chi phí bán hàng trong khoảng thời gian t.

Sci: doanh thu bán hàng trong khoảng thời gian t.

Tỷ suất chi phí trên mỗi khách hàng (hoặc đơn hàng):

$$Cscpc = \frac{Cs}{Ac}$$

Trong đó:

Cscpc: tỷ suất chi phí trên mỗi khách hàng

Cs: tổng chi phí bán hàng.

Ac: số lượng khách hàng (hoặc đơn hàng)

2.3.1.3. Nhóm tiêu chuẩn về khách hàng

Thị phần khách hàng (Share of Customer)

$$Si = \frac{Sit}{\sum Mi}$$

Trong đó:

Si: thị phần khách hàng i (phần trăm)

Sit: doanh số của công ty từ khách hàng i trong khoảng thời gian t.

$\sum Mi$: tổng chi của khách hàng (cho loại sản phẩm) trong khoảng thời gian t.

Giá trị vòng đời khách hàng (CLTV: Customer Lifetime Value)

$$CLVT = [(M - C) \times (P \times Y) - A + (A \times N)] \times F$$

Trong đó:

M: lượng tiền trung bình trả cho mỗi lần mua hàng

C: chi phí phục vụ khách hàng trung bình cho mỗi lần mua

P: số lần mua hàng mỗi năm

Y: số năm ước tính giữ được khách hàng

A: chi phí thu hút khách hàng mới

N: số lượng khách hàng mới được khách hàng hiện tại giới thiệu

F: hệ số thích nghi khách hàng trong thời gian được đánh giá ($F > 1$ là dự đoán khách hàng tăng lượng tiền mua ở những lần mua tiếp theo).

Tỷ suất duy trì khách hàng (RR: Retention Rate)

$$RR = \frac{Ca}{Cr}$$

Trong đó:

RR: tỷ lệ khách hàng mà công ty có thể giữ được trong khoảng thời gian nhất định.

Ca: số lượng khách hàng có giao dịch tại cuối thời gian t.

Cr: số lượng khách hàng có giao dịch tại đầu thời gian t.

Tỷ suất tiêu hao khách hàng (CR: Churn Rate)

$$CR = \frac{Ct}{Cat}$$

Trong đó:

CR: tỷ suất tiêu hao khách hàng.

Ct: số lượng khách hàng từ bỏ doanh nghiệp trong khoảng thời gian t.

Cr: số lượng khách hàng thực hiện giao dịch tại thời điểm bắt đầu khoảng thời gian t.

2.3.2. Các phương pháp kiểm soát bán hàng

2.3.2.1. Phương pháp phân tích dữ liệu thống kê

Đối với hoạt động bán hàng, các dữ liệu về kế toán - tài chính là dễ thu thập và đo lường nên thường là căn cứ để kiểm soát hoạt động bán hàng. Khi sử dụng phương pháp phân tích dữ liệu thống kê cần chú ý đảm bảo các yêu cầu sau:

- Hoạt động kiểm soát phải được tiến hành đều đặn;
- Công ty phải sử dụng thống nhất các đơn vị, các quy tắc kiểm soát và các công cụ kiểm soát;
- Không thay đổi người kiểm soát nếu sử dụng các tiêu chuẩn định tính để quan sát.

Ngoài các dữ liệu định lượng, công ty cần quan tâm đến những dữ liệu định tính. Dữ liệu định tính tuy khó đo lường nhưng thường cung cấp thông tin bất ngờ và có ý nghĩa đối với hoạt động kiểm soát bán hàng

2.3.2.2. Phương pháp kiểm soát bằng việc sử dụng các dấu hiệu báo trước

Công ty cần phải dự đoán trước và nhanh chóng nhận biết các dấu hiệu trục trặc trong hoạt động bán hàng. Công ty cần thiết phải xây dựng hệ thống cảnh báo hoạt động bán hàng thông qua các công cụ phân tích thị trường bên ngoài và hoạt động bán hàng của doanh nghiệp. Giá trị của các tham số thị trường và hoạt động bán hàng cần cập nhật và biên độ cho phép của các tham số này cần được xác định rõ. Khi có sự biến động ngoài mức cho phép, công ty cần nhanh chóng tìm hiểu nguyên nhân để từ đó có kế hoạch điều chỉnh hoạt động bán hàng kịp thời.

2.3.2.3. Phương pháp kiểm soát bằng việc quan sát trực tiếp và tiếp xúc cá nhân

Phương pháp này cho phép nhanh chóng nắm bắt được tình hình thực tế và cảm nhận được những vấn đề còn tiềm tàng ở dạng khả năng. Sử dụng phương pháp quan sát cho phép doanh nghiệp có cái nhìn toàn diện về hoạt động bán hàng và kiểm tra lại chính hệ thống kiểm soát bằng cách so sánh những nhận định của mình với kết quả thu được từ hệ thống kiểm soát. Tuy vậy sử dụng phương pháp này cũng cần tránh nguy cơ hoạt động quản trị bán hàng trở nên quá tải và chi phí kiểm soát có thể rất cao.

2.3.2.4. Phương pháp kiểm soát bằng dự báo

Dự báo thay thế cho việc kiểm soát những kết quả cuối cùng và trong nhiều trường hợp cho phép doanh nghiệp phản ứng nhanh chóng, kịp thời và do vậy tăng cường hiệu quả của kiểm soát. Dự báo được sử dụng trong giai đoạn tiền kiểm.

CÂU HỎI ÔN TẬP CHƯƠNG 2

1. Nêu các khái niệm sau đây, mỗi khái niệm cho một ví dụ minh họa?

- a. Năng lực thị trường?
- b. Doanh số của sản phẩm / ngành hàng?
- c. Năng lực bán hàng của công ty?

- d. Dự báo bán hàng của công ty?
- Hãy phác thảo sơ lược một kế hoạch bán hàng đối với một sản phẩm trên một đoạn thị trường cụ thể?
 - Đối với qui trình lập kế hoạch bán hàng của doanh nghiệp, hãy trả lời các câu hỏi dưới đây:
 - Tại sao cần phải nghiên cứu nhiệm vụ, mục tiêu của doanh nghiệp?
 - Nêu mục đích của việc nghiên cứu môi trường kinh doanh và năng lực bán hàng của doanh nghiệp?
 - Phân tích các chiến lược bán hàng theo cách thức tương tác với khách hàng? Cho ví dụ minh họa?
 - Nêu các loại chỉ tiêu bán hàng? Nêu yêu cầu đối với hệ thống chỉ tiêu bán hàng? Cho ví dụ để phân biệt chỉ tiêu trên cơ sở kết quả bán và chỉ tiêu trên cơ sở hành vi (chỉ tiêu hoạt động). Doanh nghiệp có cần thiết phải đề ra cả hai loại chỉ tiêu bán hàng hay không? Vì sao?
 - Phân biệt xúc tiến tiêu dùng và xúc tiến thương mại? Lựa chọn một sản phẩm và đề xuất các hình thức xúc tiến có thể áp dụng phù hợp với người tiêu dùng và với các trung gian bán hàng?
 - Phân tích các hình thức tổ chức và các phương pháp dự báo bán hàng?
 - Giả sử bạn là người quản lý bán hàng của một công ty và bạn có các dữ liệu về hoạt động bán hàng trong tháng 12 năm 2016 như sau:

	Đơn vị tính	Khu vực		
		A	B	C
Doanh số	Triệu đồng	510	525	720
Chi phí biến đổi	Triệu đồng	388	397	590
Tồn kho	Triệu đồng	300	430	700
Nợ khách hàng	Triệu đồng	650	480	850

Biết rằng:

- Chi phí tồn kho (bảo quản, giảm giá): 3% / tháng
- Chi phí tài chính cho các khoản khách hàng nợ: 2% / tháng

Yêu cầu: phân tích, đánh giá và đưa ra nhận xét về tình hình kinh doanh ở mỗi khu vực?

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt:

- Trần Đình Hải (biên soạn), *Bán hàng và Quản trị bán hàng*, NXB Thống Kê, 2005.
- Ninh Lạc Hứa và Phan Hà Sơn, *200 cách mở cửa hàng thành công*, NXB Hà Nội (bộ 3 cuốn), 2008.
- Lê Đăng Lãng, *Kỹ năng và Quản trị bán hàng*, NXB Thống Kê, 2009.
- Nguyễn Thừa Lộc và Trần Văn Bảo, *Giáo trình Quản trị doanh nghiệp thương mại*,

- NXB Đại học Kinh tế Quốc Dân, 2016.
5. Michael E. Porter, *Lợi thế cạnh tranh*, NXB Trẻ, 2016.
 6. Michael E. Porter, *Chiến lược cạnh tranh*, NXB Trẻ, 2016.
 7. Philip Kotler & Kevin Keller, *Quản trị Marketing*, NXB Lao động Xã hội, 2013.
 8. Lê Quân và Hoàng Văn Hải, *Quản trị tác nghiệp doanh nghiệp thương mại*, NXB Thống kê, 2010.
 9. Robert J Calvin, *Nghệ thuật quản trị bán hàng*, NXB Thống kê, 2004,
 10. Nguyễn Thượng Thái, *Bán hàng và Quản trị bán hàng trong doanh nghiệp bưu điện*, NXB Bưu điện, 2007.
 11. Dũng Tiến và Thúy Nga, *Thành công trong bán hàng*, NXB Tài chính, 2006.
 12. Viện đại học mở OLA, *Quản trị Marketing trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ: Thu thập thông tin về khách hàng*, NXB Trẻ, 2001
 13. James M Comer, *Quản trị bán hàng*, NXB Tp, HCM, 2002.

Tiếng Anh:

14. Jay Diamond and Gerald Pintel, *Principles of Selling*, Pretice Hall, 2008.
15. John A. Quelch, *Customer Management*, Harvard Business School, 2007.
16. Jill Dyché, *CRM Handbook, The: A Business Guide to Customer Relationship Management*, Pearson, 2002.
17. Robert Shaw, *Computer Aided Marketing & Selling*, Butterworth Heinemann, ISBN 9780750617079, 1991.
18. Sandra Vandermer, *The Eleventh Commandment: Transforming to 'Own Customers'*, Wiley, 1996.
19. Thomas N Ingram et al., *Sales Management: Analysis and Decision Making* – 8th edition, M.E.Sharpe, 2012.

CHƯƠNG 3. QUẢN TRỊ NHÂN VIÊN BÁN HÀNG

3.1. LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG CỦA DOANH NGHIỆP

3.1.1. Tổng quan về lực lượng bán hàng

3.1.1.1. Khái niệm lực lượng bán hàng

Lực lượng bán hàng bao gồm những cá nhân hay tổ chức tham gia trực tiếp vào quá trình bán hàng của doanh nghiệp. Lực lượng bán hàng là lực lượng chủ yếu thực hiện các kế hoạch và mục tiêu bán hàng, là cầu nối quan trọng giữa doanh nghiệp với khách hàng. Giao diện tiếp xúc giữa khách hàng với doanh nghiệp là những cuộc gặp gỡ giữa khách hàng với lực lượng bán hàng trong suốt quá trình mua hàng. Vì thế lực lượng bán hàng được coi như bộ mặt của doanh nghiệp và là một nhân tố quyết định thành công cho doanh nghiệp trên thị trường cạnh tranh.

3.1.1.2. Phân loại lực lượng bán hàng

Doanh nghiệp có thể lựa chọn để sử dụng lực lượng bán hàng thuộc biên chế của doanh nghiệp (cơ hữu) hoặc lực lượng bán hàng bên ngoài doanh nghiệp (lực lượng độc lập). Trong nhiều trường hợp, doanh nghiệp có thể kết hợp cả hai loại lực lượng này để tạo nên một mô hình hỗn hợp nhằm thích ứng tốt hơn với thị trường.

Lực lượng bán hàng thuộc biên chế của doanh nghiệp

Lực lượng bán hàng thuộc biên chế bao gồm tất cả những người lao động của doanh nghiệp có trách nhiệm trực tiếp đến hoạt động bán hàng. Lực lượng này cũng có thể phân chia thành cấp độ nhỏ hơn là lực lượng bán hàng tại trụ sở của doanh nghiệp hoặc lực lượng bán hàng tại địa bàn hay còn gọi là tại thị trường.

Lực lượng bán hàng tại doanh nghiệp. Lực lượng này thường làm việc tập trung ở các văn phòng của doanh nghiệp, sử dụng fax, điện thoại, email và các mạng xã hội... để giao dịch với khách hàng. Nhân viên bán hàng thuộc lực lượng này hiếm khi tiếp xúc trực tiếp với khách hàng.

Lực lượng bán hàng tại địa bàn. Là những người trực tiếp bán hàng của doanh nghiệp cho khách hàng và cung cấp cho khách hàng những dịch vụ thông qua những cuộc giao dịch trực tiếp tại địa bàn. Họ không làm việc ở văn phòng mà hoạt động trải dài trên địa bàn hoạt động của doanh nghiệp, nơi tập trung số lượng lớn khách hàng. Hoạt động bán hàng của lực lượng này chủ yếu là gặp gỡ trực tiếp với khách hàng và có tính độc lập tương đối trong công việc, vì thế doanh nghiệp thường đưa ra những biện pháp quản lý hợp lý cùng với những chính sách đào tạo thích hợp để họ hoàn thành nhiệm vụ bán hàng một cách hiệu quả.

Lực lượng bán hàng độc lập (không thuộc biên chế của doanh nghiệp)

Đại lý bán hàng. Đại lý bán hàng là những thể nhân hay pháp nhân thực hiện một hay nhiều hành vi có liên quan đến hoạt động bán hàng theo sự ủy thác của doanh nghiệp trên cơ sở ký hợp đồng đại lý với doanh nghiệp. Đại lý bán hàng theo hợp đồng phổ biến nhất là đại lý độc lập. Họ là những cá nhân hay doanh nghiệp hoạt động độc lập, đại diện bán hàng cho một hay nhiều doanh nghiệp trong cùng một khu vực bán nhất định và được hưởng hoa hồng đại lý.

Cộng tác viên. Cộng tác viên là những người có thỏa thuận với doanh nghiệp để bán

hàng cho doanh nghiệp trên thị trường. Lực lượng này không thuộc quân số nhân viên bán hàng của doanh nghiệp và hưởng hoa hồng hoặc chiết khấu khi bán hàng.

Đại lý bán hàng và các cộng tác viên là lực lượng không thuộc biên chế chính thức của doanh nghiệp và thường có sự phân chia khu vực bán hàng ổn định để có khả năng phục vụ khách hàng tại khu vực đó một cách nhanh chóng và tốt hơn so với việc doanh nghiệp tự mình xâm nhập khu vực đó.

3.1.2. Xác định quy mô lực lượng bán hàng của doanh nghiệp

Quy mô của lực lượng bán thể hiện qua số lượng nhân viên bán hàng ở từng vị trí khác nhau như số lượng đại diện bán hàng, số giám sát bán hàng, số lượng giám đốc bán hàng khu vực... Quy mô của lực lượng bán hàng phụ thuộc vào cơ cấu của lực lượng bán hàng, các mục tiêu và chỉ tiêu bán hàng, số lượng khách hàng muốn tiếp cận và quỹ lương dành cho hoạt động bán hàng.

Doanh nghiệp thực hiện việc xác định quy mô lực lượng bán hàng qua một số phương pháp cơ bản như: Xác định theo tỷ suất chi phí; Xác định theo doanh thu trung bình mỗi nhân viên bán hàng; Xác định theo khối lượng công việc của nhân viên bán hàng.

3.1.2.1. Phương pháp xác định theo tỷ suất chi phí

Nhằm xác định quy mô tối ưu của lực lượng bán hàng trong tương quan với các khoản chi cho lực lượng này, doanh nghiệp có thể dựa vào tỷ suất doanh thu. Quy mô và số tiền đầu tư vào lực lượng bán hàng sẽ được căn cứ vào các chỉ tiêu kế hoạch cho giai đoạn tiếp theo.

Phương pháp thực hiện

Bước 1. Dự đoán doanh thu - PR

Bước 2. Xác định tỷ lệ chi phí trên doanh thu dành cho lực lượng bán hàng (căn cứ vào tiêu chuẩn ngành, lịch sử thành tích của công ty hoặc kết hợp cả hai tiêu chí) – FSR.

Bước 3. Xác định ngân sách chi phí cho lực lượng bán hàng – SFB.

$$\boxed{SFB = PR \times FRS}$$

Bước 4. Xác định tỷ lệ chi phí phân bổ cho đội ngũ nhân viên bán hàng trong tổng chi phí tính chung với nhân viên quản lý bán hàng và nhân viên hỗ trợ - SFP.

Bước 5. Xác định ngân sách chi phí cho nhân viên bán hàng – SFD.

$$SFD = SFB \times SFP$$

Bước 6. Ước tính chi phí trung bình cho một nhân viên bán hàng – SFC,

Bước 7. Xác định số lượng nhân viên cần thuê tuyển – SFS.

$$\boxed{SFS = SFD \times SFC}$$

Ví dụ:

Công ty X chuyên sản xuất hàng tiêu dùng nhanh đạt doanh số 100 tỷ đồng vào năm trước và dự đoán sẽ tăng 25% trong năm kế tiếp. Công ty bán sản phẩm thông qua các điểm bán lẻ và những người bán hàng tại địa bàn. Sau khi phân tích chi phí trung bình ngành dành cho lực lượng bán hàng và điều chỉnh với tỷ lệ chi phí của công ty trong năm trước, công ty xác định mức chi phí dành cho toàn bộ lực lượng bán hàng là 3,2% doanh thu. Ngân sách dành cho lực lượng bán hàng của công ty được chia thành ba phần: 20% cho quản lý, 75% cho nhân viên bán hàng và 5% cho nhân viên hỗ trợ. Chi phí trung bình cho một nhân viên

bán hàng là 80 triệu đồng / năm. Với dữ liệu này, qui mô của đội ngũ nhân viên bán hàng được xác định như sau:

(1) Doanh thu dự kiến:

$$PR = 100 \times 125\% = 125 \text{ (tỷ đồng)}$$

(2) Tỷ lệ chi phí trên doanh thu cho lực lượng bán hàng:

$$FFR = 3,2\%$$

(3) Tổng ngân sách chi phí cho lực lượng bán hàng:

$$SFB = 125 \times 3,2\% = 4 \text{ (tỷ đồng)}$$

(4) Tỷ lệ chi phí phân bổ cho nhân viên bán hàng:

$$SFP = 80\%$$

(5) Ngân sách chi phí cho nhân viên bán hàng:

$$SFD = 4 \times 80\% = 3,2 \text{ (tỷ đồng)}$$

(6) Ước tính chi phí trung bình cho một nhân viên bán hàng là 45 triệu đồng:

$$SFC = 0,080 \text{ (tỷ đồng)}$$

(7) Lượng nhân viên cần thuê tuyển:

$$SFS = \frac{3,2}{0,080} = 40 \text{ (nhân viên bán hàng)}$$

3.1.2.2. Phương pháp xác định theo doanh thu trung bình mỗi nhân viên bán hàng

Phương pháp thực hiện:

Phương pháp xác định theo doanh thu trung bình mỗi nhân viên bán hàng được thực hiện tương tự như phương pháp xác định theo tỷ suất chi phí trên đây. Sau khi đã xác định doanh thu dự kiến (PR) cho năm kế hoạch, công ty xác định giá trị doanh thu trung bình mỗi nhân viên bán hàng thực hiện trong năm kế hoạch. Mức doanh thu trung bình này cũng được căn cứ vào tiêu chuẩn ngành, lịch sử thành tích của công ty hoặc kết hợp cả hai tiêu chí. Số lượng nhân viên bán hàng được xác định bằng thương số giữa doanh thu dự kiến của toàn công ty và doanh thu trung bình mỗi nhân viên bán hàng,

Ví dụ:

Vận dụng số liệu doanh thu dự đoán là 125 tỷ đồng (theo ví dụ trên), giả sử công ty xác định được doanh thu trung bình của mỗi nhân viên bán hàng là 185 triệu đồng (0,185 tỷ đồng), Số lượng nhân viên bán hàng được xác định như sau:

$$SFS = \frac{125}{0,185} = 675,68 \approx 677 \text{ (nhân viên bán hàng)}$$

3.1.2.3. Phương pháp xác định theo khối lượng công việc của nhân viên bán hàng

Phương pháp thực hiện:

Bước 1. Xác định tổng số khách hàng sẽ tiếp cận

Bước 2. Phân nhóm khách hàng theo quy mô

Bước 3. Xác định tần suất viếng thăm trong kỳ

Bước 4. Xác định tổng khối lượng công việc hay tổng số lần viếng thăm

Bước 5. Xác định số lần viếng thăm khách hàng trung bình của một đại diện bán hàng.

Bước 6. Xác định số đại diện bán hàng cần thiết.

Ví dụ:

Công ty ABC có tổng số khách hàng dự định tiếp cận trong năm kế hoạch là 20.000 khách hàng trong đó có 18.000 cửa hàng và 2.000 siêu thị. Tần suất viếng thăm điểm bán được công ty quy định là 2 tuần/1 lần đối với cửa hàng và 1 tuần /1 lần đối với siêu thị. Nhân viên bán hàng của công ty làm việc 6 ngày/tuần, khả năng viếng thăm được 10 khách hàng /1 ngày.

- (1) Xác định tổng số khách hàng sẽ tiếp cận:

Tổng số khách hàng sẽ tiếp cận = Tổng số khách hàng hiện có + Tổng số khách hàng mới dự tính sẽ có trong kỳ.

Tổng số khách hàng sẽ tiếp cận: 20.000 (khách hàng)

- (2) Phân nhóm khách hàng theo quy mô:

Số khách hàng là cửa hàng: 18.000

Số khách hàng là siêu thị: 2.000

- (3) Xác định tần suất viếng thăm trong kỳ (thường tính mỗi kỳ là 1 năm với 12 tháng, mỗi tháng 4 tuần và mỗi tuần 6 ngày).

Các cửa hàng: $0,5 \times 4 \times 12 = 24$ (lần)

Các siêu thị: $1 \times 4 \times 12 = 48$ (lần)

- (4) Xác định tổng khối lượng công việc hay tổng số lần viếng thăm: nhân số lượng khách hàng với tần suất viếng thăm.

Các cửa hàng: $24 \times 18,000 = 432.000$ (lần)

Các siêu thị: $48 \times 2,000 = 96.000$ (lần)

Tổng cộng = 528.000 (lần)

- (5) Xác định số lần viếng thăm khách hàng trung bình của mỗi nhân viên bán hàng: có thể sử dụng một số phương pháp để xác định như cử nhân viên làm thử, khảo sát ước đoán dựa vào thời gian yêu cầu viếng thăm, lượng khách hàng và phân bố khách hàng trong khu vực.

Mỗi năm một nhân viên bán hàng thăm khách hàng được:

$10 \times 6 \times 4 \times 12 = 2,880$ (lần)

- (6) Xác định số đại diện bán hàng cần thiết: chia tổng số lần viếng thăm cần thiết trong một năm cho số lần viếng thăm trung bình mà mỗi nhân viên bán hàng có thể thực hiện được.

$SFS = \frac{528,000}{2,880} = 184$ (nhân viên bán hàng).

3.2. PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN BÁN HÀNG

Hoạt động bán hàng của doanh nghiệp được thực hiện thông qua đội ngũ nhân viên bán hàng. Quản trị nhân viên bán hàng là việc tiến hành các hoạt động quản trị đối với nhân viên bán hàng để thông qua đó đạt được hiệu quả và hiệu suất bán hàng. Công tác quản trị

nhân viên bán hàng triển khai qua một số nội dung chủ yếu, bao gồm: Phân tích công việc; Tuyển dụng; Đào tạo và phát triển; Đánh giá nhân viên bán hàng; và Tạo động lực cho nhân viên bán hàng.

Kết quả của phân tích công việc cần chỉ rõ những nội dung sau:

- Mục đích của công việc (vị trí công việc bán hàng);
- Nhiệm vụ và quyền hạn của nhân viên bán hàng;
- Các mối quan hệ trong quá trình làm việc;
- Các chỉ số đánh giá thực hiện công việc;
- Các tiêu chuẩn năng lực cần có của nhân viên bán hàng.

Sản phẩm của phân tích công việc là *bản mô tả công việc* và *bản tiêu chuẩn công việc*.

3.2.1. Mô tả công việc

Bảng mô tả công việc bao gồm các nội dung như:

- Chức danh công việc;
- Các trách nhiệm của nhân viên bán hàng sẽ làm;
- Nhân viên bán hàng sẽ chịu trách nhiệm trực tiếp với ai;
- Những yêu cầu mang tính kỹ thuật như mức độ hiểu biết kỹ thuật của sản phẩm;
- Địa điểm, khu vực làm việc;
- Mức độ chủ động (tự quản) của nhân viên bán hàng...

Để có thể lập bản mô tả công việc, cần hiểu biết các hoạt động chủ yếu của nhân viên bán hàng nói chung và quan sát từng vị trí công việc. Những thông tin này là đầu vào hữu ích cho một bản mô tả công việc đầy đủ và có chất lượng.

Các hoạt động của nhân viên bán hàng rất đa dạng, nhưng các hoạt động này có thể tập hợp thành bốn nhóm chức năng, bao gồm: Bán hàng; Quản lý vận hành; Kế toán và quản trị tài chính; Marketing.

Bán hàng

Nhân viên bán hàng thường phải dành thời gian cho những cuộc gặp gỡ để bán hàng trực tiếp, bán hàng qua điện thoại và thời gian để cung cấp dịch vụ khách hàng. Tuy nhiên trách nhiệm cuối cùng của nhân viên bán hàng là bán những sản phẩm của công ty một cách thành công. Thành công trong bán hàng được công nhận trong nhiều tình huống khác nhau. Đối với công ty chủ yếu bán hàng qua điện thoại, thành công được hiểu là thương vụ hoàn thành ngay lập tức sau cuộc điện thoại. Đối với những trình duyệt viên của các công ty được phẩm, thành công là khi người đó tạo được mối quan hệ tốt đẹp với các bác sĩ. Khi bán hàng trong thị trường công nghiệp thì thành công không phải chỉ đạt được ngay sau khi một cuộc gặp gỡ, một cuộc điện thoại kết thúc mà có thể là rất lâu dài.

Quản lý vận hành

Để thực hiện tốt những nhiệm vụ được giao của mình, nhân viên bán hàng cần phải tiến hành một số nhiệm vụ và chức năng mang tính chất quản lý vận hành như: giải quyết các vấn đề của khách hàng, lập kế hoạch, lập dự báo, đánh giá và đào tạo.

Nhân viên bán hàng giúp khách hàng giải quyết các vấn đề của họ theo hai hướng. Một là hướng dẫn, giúp đỡ khách hàng và kết quả là bán được hàng cho khách hàng. Hai là

chia sẻ, tư vấn khi khách hàng gặp phải các vấn đề khác liên quan đến sản phẩm mà người bán đang bán. Vd: khi có vấn đề về dự trữ của khách hàng mà người này đã đặt mua nhiều quá trong đợt khuyến mãi, hoặc khó khăn của khách hàng trong quá trình thông quan để xuất khẩu hàng hóa...

Các loại kế hoạch mà nhân viên bán hàng có thể lập ra bao gồm: Kế hoạch về thời gian và địa điểm đến tiếp xúc với khách hàng nhằm sử dụng hiệu quả và hợp lý quỹ thời gian; Kế hoạch về một chương trình xúc tiến bán; Lập kế hoạch dài hạn hơn cho những nhà sản xuất và phân phối sản phẩm, với nội dung phát triển sản phẩm, quản lý dự trữ hay xây dựng hệ thống phân phối cho họ.

Bên cạnh đó, nhân viên bán hàng có thể được giao lập dự báo về một số sản phẩm nào đó trong khu vực mình phụ trách với vai trò là người thường xuyên tiếp xúc với khách hàng và thị trường. Thông thường các dự báo này có tính chất định tính.

Đối với hoạt động hướng dẫn và đào tạo, do mối quan hệ giữa nhân viên bán hàng với khách hàng là rất chặt chẽ và là kết quả của một quá trình bán hàng, nên thông thường các doanh nghiệp không thay thế đột ngột nhân viên bán hàng mới ở một khu vực thị trường mà bố trí để nhân viên bán hàng mới học hỏi kinh nghiệm và thay thế dần. Do vậy nhân viên bán hàng trước đó cần huấn luyện người sẽ thay mình. Mặt khác, một trưởng nhóm bán hàng hay một nhân viên bán hàng có doanh số xuất sắc có thể được yêu cầu đào tạo các nhân viên khác trong công ty.

Các đánh giá của nhân viên bán hàng bao gồm đánh giá về thị trường, về khách hàng hiện tại, khách hàng tiềm năng hay về một sản phẩm mới. Bằng kinh nghiệm, sự nhạy bén của mình, nhân viên bán hàng có thể đưa ra các đánh giá dưới hình thức văn bản hay có thể chỉ là những phát biểu đánh giá.

Quản lý tài chính

Đối với những nghiệp vụ bán hàng đơn giản, việc quản lý tài chính liên quan đến quản lý những khoản phải thu hay quản lý hàng tồn kho ở khu vực thị trường mà mình phụ trách. Đối với những trường hợp kinh doanh phức tạp, nhân viên bán hàng còn phải xây dựng những kế hoạch tài chính tổng hợp bao gồm hoạt động thu tài sản, mua lại, hay sở hữu của bên thứ ba.

Marketing

Nhân viên bán hàng là người trong doanh nghiệp thường xuyên tiếp xúc với khách hàng. Nhân viên bán hàng là kênh truyền dẫn thông tin giữa khách hàng với doanh nghiệp, do vậy nhân viên bán hàng thực hiện hai chức năng marketing quan trọng là thu thập thông tin thị trường và thi hành những kế hoạch hay chương trình marketing.

Đối với chức năng thu thập thông tin thị trường, thông thường các doanh nghiệp yêu cầu nhân viên bán hàng cung cấp những báo cáo giao dịch thường xuyên hoặc những báo cáo về tình hình khách hàng trước khi đưa ra sản phẩm mới, hoặc về đối thủ cạnh tranh (mặc dù năng lực thực hiện các chương trình thu thập thông tin có chất lượng của nhân viên bán hàng còn hạn chế). Nhân viên bán hàng còn là cầu nối giữa công ty với khách hàng thông qua việc cung cấp các thông tin về sản phẩm mới, các chính sách, chương trình xúc tiến... Thông qua nhân viên bán hàng, công ty xây dựng được những mối quan hệ với khách hàng.

Chức năng triển khai marketing được nhân viên bán hàng thể hiện qua các tình huống khác nhau. Một thương vụ bán hàng chỉ được coi là hoàn thành một nửa khi kết thúc việc bán hàng đến tay khách hàng, phần còn lại để coi là thương vụ kết thúc hoàn hảo là khi nhân viên bán hàng tiếp tục tiếp xúc với khách hàng để đảm bảo khách hàng tận dụng được mọi tính năng của sản phẩm (nhân viên bán hàng thực hiện các hoạt động chăm sóc khách hàng). Nếu khách hàng là những trung gian phân phối thì nhân viên bán hàng còn phải cùng với khách hàng xây dựng các kế hoạch marketing để giúp khách hàng của mình bán được nhiều hàng hoá. Nếu khách hàng là nhà sản xuất thì nhân viên bán hàng phải hỗ trợ nhà sản xuất ấy nâng cao năng lực cạnh tranh của họ trên thương trường.

Minh họa 3.1. Ví dụ về Bản mô tả công việc của nhân viên bán hàng	
Bộ phận	Phòng bán hàng
Chức danh	Nhân viên bán hàng (giới thiệu, cung ứng các thiết bị, dịch vụ viễn thông)
Mã công việc	PKH-NV
Cán bộ quản lý trực tiếp	TP bán hàng
MỤC ĐÍCH CHUNG	
Đáp ứng hoặc vượt mức các mục tiêu bán hàng trong khu vực được phân công bằng cách xúc tiến cung ứng các thiết bị, dịch vụ Viễn thông thông qua các kỹ thuật bán hàng chuyên nghiệp, dịch vụ sản phẩm, và các mối quan hệ lâu dài với khách hàng.	
CÁC HOẠT ĐỘNG CHÍNH	
- Đáp ứng và vượt mức các mục tiêu bán hàng; đạt được lượng đơn hàng tối đa trong khu vực được phân công thông qua những cửa hàng bán lẻ, các đại lý, cộng tác viên các cách thức khác. - Thực hiện ít nhất 25 cuộc gọi mỗi tuần đến các cửa hàng hoặc đại lý. - Hướng tới những khách hàng (Key Account) loại A,B,C dựa vào tổng doanh số / lợi nhuận hiện tại và tương lai, chi phí bán hàng và dịch vụ, tỷ lệ chuyển đổi. - Phân phối thời gian và cuộc gọi thường xuyên dựa vào các đối tượng khách hàng A,B,C. - Thực hiện số cuộc gọi hợp lý đến khách hàng tiềm năng. Nhận biết các khu vực có tiềm năng phát triển, tạo lập các quan hệ mới với khách hàng. - Tăng thị phần bằng cách: - o Đề nghị các cửa hàng, đại lý nỗ lực bán các sản phẩm của công ty, truyền thông các chương trình xúc tiến giới thiệu sản phẩm mới. - o Chuẩn bị và tổ chức các cuộc hội thảo hỗ trợ kiến thức cho các cửa hàng, đại lý. - o Thu thập các thông tin về đối thủ cạnh tranh, xử lý các khiếu nại từ phía cửa hàng, đại lý, người dùng cuối. - o Thông báo cho các cửa hàng, đại lý về các diễn biến về thị trường, các địa chỉ	

người mua tiềm năng. - Bán tất cả các sản phẩm, dịch vụ VT nhưng tập trung vào các sản phẩm, dịch vụ có hiệu quả cao và bán các dịch vụ cộng thêm. - Chuẩn bị các bảng trình bày bán hàng, báo giá hàng hóa và các báo cáo bán hàng. - Bán với giá do công ty qui định. - Trao đổi, thương lượng với các cửa hàng, đại lý ngừng mua hàng của công ty (về chế độ khuyến mãi, giao hàng, giá cả hay hoa hồng được hưởng). - Phát triển số lượng bán đối với các cửa hàng hiện tại. - Liên tục tìm hiểu các sản phẩm, dịch vụ mới và đạt được các kỹ thuật bán hàng tốt hơn. - Theo dõi các diễn biến cạnh tranh về đối thủ, sản phẩm cạnh tranh - Tham dự các cuộc họp về bán hàng, các hội thảo về sản phẩm dịch vụ, các cuộc triển lãm.
QUẢN LÝ THỜI GIAN
- Làm việc 40 giờ mỗi tuần, 5 ngày mỗi tuần - Làm việc tăng giờ nếu cần - Gặp khách hàng đầu tiên vào 08h30 sáng - Gặp khách hàng cuối cùng vào 15h30 chiều - Sử dụng máy tính xách tay và điện thoại di động - Tăng tối đa thời gian bán hàng với khách hàng - Giảm thời gian đi lại - Chuyển những khiếu nại về công ty (nếu cần).
QUẢN LÝ:
- Lưu giữ các hồ sơ khách hàng - Nộp đúng kỳ hạn các báo cáo sau đây: kế hoạch hàng ngày, báo cáo các cuộc gọi hàng ngày, báo cáo chi tiêu, kế hoạch bán hàng cho kỳ tới. - Truyền đạt các thông tin thị trường cho phòng Marketing - Sử dụng công nghệ thông tin để tiết kiệm thời gian - Phân tích, theo dõi các số liệu và các bản báo cáo.
QUAN HỆ VỚI CÔNG TY:
- Tuân thủ các chính sách của công ty và hoạt động theo đúng thẩm quyền. - Làm việc, phát triển các mối quan hệ minh bạch. Phối hợp với các nhân viên thuộc các bộ phận khác (marketing, tài chính, nhân sự, kỹ thuật...) - Giao tiếp và hợp tác với các nhân viên bán hàng và người quản lý.

3.2.2. Tiêu chuẩn công việc

Căn cứ vào bản mô tả công việc để xây dựng bản tiêu chuẩn công việc, là yêu cầu tối

thiếu về năng lực mà nhân viên bán hàng phải có để đảm nhận được công việc bán hàng.

Năng lực của nhân viên bán hàng là tập hợp thuộc tính của cá nhân phù hợp với những yêu cầu của vị trí bán hàng trong doanh nghiệp. Năng lực là yếu tố tiềm ẩn trong mỗi con người, nó có thể do bẩm sinh và cũng có thể do quá trình học tập, tích lũy và rèn luyện mà có được.

Khi phát triển các yêu cầu về năng lực, có thể dựa vào mô hình năng lực được sử dụng phổ biến hiện nay đó là "Mô hình ASK" (*Attitude – Skills – Knowledges*) của Benjamin Bloom (1956). Mô hình này đưa ra những tiêu chuẩn nghề nghiệp cho các chức danh công việc trong tổ chức dựa trên ba nhóm tiêu chuẩn chính:

- Phẩm chất / Thái độ (*Attitude*): thuộc về phạm vi cảm xúc, tình cảm
- Kỹ năng (*Skills*): kỹ năng thao tác
- Kiến thức (*Knowledge*): thuộc về năng lực tư duy.

Trong thực tế, khi khảo sát nguyên nhân thành công của những nhân viên bán hàng kỳ cựu trong nhiều lĩnh vực hoạt động, các nhà nghiên cứu nhận thấy rằng lý do thành công của người này không hoàn toàn giống người kia do đặc điểm bán hàng ở các lĩnh vực khác nhau, hay do sự đa dạng của khách hàng. Tuy nhiên các kết quả khảo sát đều cho thấy nhân viên bán hàng thành công đều là những người thông minh và làm việc chăm chỉ. Những người này rất tận tụy vì có động cơ làm việc rõ ràng, được mọi người tin tưởng, có đạo đức, có kiến thức, giao tiếp tốt, nhạy bén, nhân hậu. Tổng quan lại nhân viên bán hàng phải có rất nhiều tố chất khác nhau để có thể bán được hàng trong những điều kiện khác nhau.

Với đặc thù của công việc bán hàng, các tiêu chuẩn đối với nhân viên bán hàng thường được phân chia thành bốn nhóm chính, bao gồm: Yêu cầu về đạo đức; Yêu cầu về tri thức; Yêu cầu về thể chất và Yêu cầu về tâm lý.

Tiêu chuẩn về đạo đức

Động cơ làm việc đúng đắn. Do yêu cầu công việc, nhân viên bán hàng thường được hưởng quy chế tự quản và chịu sự giám sát gián tiếp thông qua hiệu quả bán hàng trong kỳ mà không bị gò bó về thời gian và không gian hoạt động. Muốn hoàn thành nhiệm vụ, nhân viên bán hàng phải thiết lập động cơ cá nhân cụ thể làm động cơ thúc đẩy các hành vi trong quá trình hoạt động. Các mục tiêu cá nhân tiêu biểu như: luôn làm khách hàng hài lòng, tận dụng tối đa thời gian cho công việc, tiết kiệm chi phí bán hàng...

Kỷ luật tự giác. Đây là yếu tố rất quan trọng giúp nhân viên bán hàng thực hiện được quy chế tự quản và hoàn thành các mục tiêu cá nhân cũng như những mục tiêu mà doanh nghiệp giao cho từng kỳ. Nhân viên bán hàng cần tự lập kế hoạch cho tất cả các công việc liên quan đến hoạt động bán hàng kể cả những kế hoạch học tập nâng cao trình độ và cố gắng thực hiện đúng những gì đã đặt ra.

Trung thực, thẳng thắn và đáng tin. Tính trung thực, thẳng thắn của nhân viên bán hàng thể hiện từ việc giới thiệu sản phẩm, cung cấp thông tin trong quá trình thương lượng đến các cuộc hẹn, các dịch vụ sau bán... Có được sự trung thực này thì nhân viên bán hàng sẽ xây dựng được mối quan hệ lâu dài với khách hàng hiện tại và phát triển khách hàng mới một cách thuận lợi.

Minh họa 3.2: Nguyên nhân thất bại của nhân viên bán hàng		
TT	Nguyên nhân	Tỷ lệ (%)
1.	Thiếu sáng kiến	55
2.	Hoạch định và tổ chức thực hiện kém	39
3.	Thiếu kiến thức về sản phẩm	37
4.	Thiếu quan tâm đến khách hàng	31
5.	Thiếu sự nhiệt tình	30
6.	Không được huấn luyện chuyên môn	23
7.	Thiếu mục tiêu cá nhân	20
8.	Thiếu hiểu biết môi trường kinh doanh	19
9.	Thiếu hiểu biết doanh nghiệp	16
10.	Quy chế giám sát không phù hợp	9

[Jay Diamond and Gerald Pintel, 2008]

Tiêu chuẩn về tri thức

Trình độ học vấn. Tùy theo nhu cầu và mức độ phức tạp của công việc bán hàng đòi hỏi nhân viên bán hàng phải có trình độ trung học, cao đẳng hay đại học. Riêng đối với lĩnh vực bán hàng phức tạp đòi hỏi nhiều kiến thức chuyên môn kỹ thuật về sản phẩm thì cần tuyển những người đã tốt nghiệp các trường kỹ thuật và huấn luyện để trở thành nhân viên bán hàng. Những người này thường được gọi là *kỹ sư bán hàng*.

Kỹ năng chuyên môn. Kỹ năng chuyên môn là sự thành thạo về một nghiệp vụ cụ thể và có thể thực hiện tốt các thao tác trong quá trình bán hàng, Vd: nghiệp vụ chào hàng, nghiệp vụ bán lẻ, nghiệp vụ bán hàng qua điện thoại... và các môn học hỗ trợ thuộc lĩnh vực marketing như marketing căn bản, nghiên cứu và quản trị marketing. Cần phân biệt kỹ năng chuyên môn khác với nghệ thuật bán hàng để tránh nhầm lẫn trong quá trình giới thiệu hàng hóa và thuyết phục khách hàng mua hàng. Để có kỹ năng chuyên môn tốt, nhân viên bán hàng phải am hiểu các vấn đề liên quan đến hoạt động bán hàng như: hiểu rõ sản phẩm của mình bán, hiểu rõ nhu cầu và tâm lý khách hàng, hiểu rõ đối thủ cạnh tranh, hiểu biết về doanh nghiệp của mình để yêu cầu hỗ trợ khi bán hàng hoặc để phản ánh thông tin cho đúng đối tượng có trách nhiệm, hiểu biết về văn hoá, phong tục tập quán các của địa phương hoặc các quốc gia, hiểu biết về tin học, ngoại ngữ, kế toán, thống kê...

Kỹ năng giao tiếp. Nhân viên bán hàng thường xuyên tiếp xúc với nhiều đối tượng khách hàng, phải đáp ứng tốt nhu cầu và mong muốn của khách hàng, đồng thời phải xây dựng mối quan hệ lâu dài để giữ khách hàng cũ và phát triển ngày càng nhiều khách hàng

mới... Muốn vậy nhân viên bán hàng phải có kỹ năng giao tiếp tốt, không những truyền đạt thông tin có hiệu quả mà còn biết lắng nghe những gì khách hàng nói, đặt ra những câu hỏi kịp thời để khám phá nhu cầu hoặc những rắc rối của khách hàng. Ngoài ra nhân viên bán hàng cần phải có kỹ năng giao tiếp bằng ngoại ngữ thông dụng để đảm bảo bán được hàng cho khách hàng quốc tế.

Tiêu chuẩn về thể chất

Sức khỏe. Có sức khỏe dẻo dai, thần kinh vững vàng để có thể giao tiếp với đông đảo khách hàng trong môi trường ồn ào, căng thẳng, di chuyển nhiều mà vẫn lịch sự, chu đáo.

Ngoại hình và phong cách. Ngoại hình tương đối, có thể không quá cao nhưng phải hài hoà, ưa nhìn và có duyên. Phong cách lịch thiệp, từ tốn, độ lượng, tự tin... khi biểu lộ cử chỉ, thái độ, hành vi trong giao tiếp với khách hàng.

Tính chất giọng nói. Giọng nói rõ ràng, dễ nghe, có tính thuyết phục để đạt hiệu quả trong giao tiếp.

Có độ nhạy thị giác, thính giác. Độ nhạy thính giác và thị giác để nhanh chóng nắm bắt được yêu cầu của khách hàng. Các yêu cầu này thể hiện bằng cả lời nói và ngôn ngữ không lời.

Tiêu chuẩn về tâm lý

Sự nhiệt tình. Nhiệt tình là một trong những phẩm chất quý mà nhân viên bán hàng phải có trong quá trình chào bán hàng cũng như trong các hoạt động khác của xã hội. Lòng nhiệt tình dễ lan sang người khác và khi bán hàng với lòng nhiệt tình và hào hứng thì khách hàng sẽ dễ bị thuyết phục hơn.

Lòng tự tin. Lòng tự tin có liên quan chặt chẽ đến sự nhiệt tình. Có lòng tự tin thì nhân viên bán hàng sẽ chủ động trong công việc, tin tưởng ở sản phẩm đang chào bán... và sẽ thành công khi thuyết phục khách hàng. Muốn đạt được sự tự tin thì nhân viên bán hàng phải có các tiêu chuẩn về tri thức, đạo đức và thể chất và được huấn luyện kỹ trước khi làm công việc bán hàng cho một doanh nghiệp cụ thể.

Sự kiên trì, nhẫn nại. Kiên trì và nhẫn nại rất cần thiết để thuyết phục khách hàng trong những trường hợp bán hàng khó khăn hoặc quá trình mua của khách hàng là lâu dài.

Một số yêu cầu về tâm lý khác như: Nhanh nhẹn, tháo vát, niềm nở để giải quyết công việc nhanh chóng; Chân thật, đáng tin để lôi kéo khách hàng; Nhạy cảm để hiểu rõ nhu cầu của khách hàng; Lịch sự, nhã nhặn; Có tính hài hước...

Minh họa 3.3. Ví dụ về Bản tiêu chuẩn công việc của nhân viên bán hàng	
Bộ phận	Phòng bán hàng
Chức danh	Nhân viên bán hàng (giới thiệu, cung ứng các thiết bị, dịch vụ viễn thông)
Mã công việc	PKH-NV
Cán bộ quản lý trực tiếp	TP bán hàng
KỸ NĂNG	KIẾN THỨC

- Lắng nghe, bán hàng chủ động - Giao tiếp bằng văn bản và tiếp xúc trực tiếp - Thuyết phục, thương lượng - Trình bày, thuyết trình - Sử dụng máy vi tính - Lập kế hoạch - Phân tích - Sáng tạo - Học hỏi. - Quản lý thời gian.	- Quản trị, marketing kinh doanh (tốt nghiệp đại học, cao đẳng Quản trị kinh doanh hoặc marketing) - Hiểu biết về khách hàng - Hiểu biết về thị trường - Hiểu biết về công nghệ thông tin - Tiếng Anh giao tiếp - Kỹ thuật, công nghệ viễn thông.
KINH NGHIỆM	PHẨM CHẤT / TÍNH CÁCH
- Đã thành công trong việc bán một mặt hàng nào đó - 3 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực liên quan - Bán hàng với giá cao hơn bình thường - Làm việc dưới áp lực - Tiếp xúc với nhiều khách hàng khác nhau - Đã từng giữ chức vụ này.	- Ngoại hình - Nhiệt tình - Độc lập - Kiên nhẫn - Xông xáo - Tự tin - Quyết đoán - Thường có ý tưởng mới - Nguyên tắc - Khả năng chấp nhận sự từ chối.

3.3. TUYỂN DỤNG NHÂN VIÊN BÁN HÀNG

3.3.1. Khái quát chung về tuyển dụng nhân viên bán hàng

Tuyển dụng nhân viên bán hàng là quá trình tìm kiếm, thu hút và lựa chọn ứng viên phù hợp với các vị trí bán hàng của doanh nghiệp. Tuyển dụng nhân viên bán hàng bao gồm hai nhóm hoạt động: tuyển mộ và tuyển chọn. Tuyển mộ nhằm phát triển nguồn ứng viên có chất lượng, là cơ sở cho tuyển chọn. Tuyển chọn lực lượng bán hàng được diễn ra theo định kỳ hoặc khi có nhu cầu đột xuất.

Quy trình tuyển chọn nhân viên bán hàng bao gồm các bước sau:

Bước 1. Xác định nhu cầu tuyển dụng

Bước 2. Xác định nguồn tuyển và thông báo tuyển dụng

Bước 3. Thu nhận và xử lý hồ sơ

Bước 4. Tổ chức thi tuyển

Bước 5. Đánh giá xếp loại các ứng viên

Bước 6. Ra quyết định tuyển dụng

Bước 7. Hội nhập nhân viên mới

Chú ý, tùy từng vị trí bán hàng, tỷ lệ ứng viên và đặc thù của doanh nghiệp, việc thực hiện các bước (3), (4) của quy trình này có thể chia thành các bước nhỏ hơn. Vd: kiểm tra sơ bộ ứng viên rồi đến phỏng vấn qua điện thoại và mời thi tuyển bằng hình thức thi viết.

3.3.2. Xác định nhu cầu tuyển dụng

Xác định nhu cầu nhân viên bán hàng là quá trình xác định số lượng, cơ cấu và chất lượng nhân viên bán hàng cần có để thực hiện kế hoạch bán hàng đã xác định trong từng giai đoạn cụ thể.

Để xác định nhu cầu tuyển dụng nhân viên bán hàng, cần trả lời các câu hỏi sau:

- Cần bổ sung những chức danh nhân viên bán hàng gì?
- Số lượng nhân sự cần bổ sung cho từng chức danh nhân viên bán hàng?
- Yêu cầu đối với nhân viên bán hàng cần bổ sung (yêu cầu chất lượng)?
- Thời điểm cần tuyển dụng?

Các căn cứ xác định nhu cầu tuyển dụng của doanh nghiệp bao gồm:

- Mục tiêu bán hàng của doanh nghiệp;
- Kế hoạch bán hàng của doanh nghiệp;
- Thực trạng của đội ngũ bán hàng hiện có;
- Yêu cầu công việc bán hàng;
- Tầm hạn quản trị của quản lý bán hàng;
- Tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên bán hàng.

3.3.3. Tiêu chuẩn tuyển dụng

Xác định tiêu chuẩn tuyển dụng nhân viên bán hàng có tầm quan trọng đối với doanh nghiệp bởi một số lý do sau:

- Bảo đảm tính nhất quán trong quá trình tuyển dụng nhân viên bán hàng
- Tiêu chuẩn tuyển dụng cung cấp thông tin tuyển dụng rõ ràng và thuyết phục;
- Xác định những ứng viên có năng lực tương ứng với yêu cầu của công việc bán hàng;
- Tạo cơ sở cho tiến trình tuyển dụng;
- Như một công cụ truyền thông về yêu cầu công việc và mong đợi về thái độ trong quá trình định hướng và hoà nhập cho nhân viên mới; giúp phát triển và đào tạo nhân viên mới.

Các vấn đề quan trọng khi xác định tiêu chuẩn tuyển dụng bao gồm:

- Tiêu chuẩn tuyển dụng nhân viên bán hàng phải xuất phát từ tiêu chuẩn công việc;
- Cần có định nghĩa hoặc giải thích rõ cho các tiêu chuẩn tuyển dụng, đặc biệt đối với các tiêu chuẩn định tính.
- Cố gắng sử dụng các tiêu chuẩn tuyển dụng qua các hành vi có thể quan sát và đo lường được.

Tiêu chuẩn tuyển dụng thường được thể hiện trong thông báo tuyển dụng dưới dạng

yêu cầu đối với ứng viên.

3.3.4. Tuyển mộ nhân viên bán hàng

Tuyển mộ là quá trình thu hút những người xin việc có trình độ từ lực lượng lao động bên ngoài xã hội và lực lượng lao động bên trong tổ chức.

Mọi tổ chức phải có đầy đủ khả năng để thu hút đủ lao động về số lượng và chất lượng nhằm đạt được mục tiêu của mình. Quá trình tuyển mộ ảnh hưởng rất lớn đến quá trình tuyển chọn. Trong thực tế sẽ có người lao động có trình độ cao nhưng họ không được tuyển chọn vì họ không được biết các thông tin tuyển mộ, hoặc họ không có cơ hội nộp đơn xin việc. Chất lượng của quá trình tuyển chọn sẽ không đạt được các mục tiêu đã đặt ra hoặc hiệu quả thấp nếu như số người nộp đơn xin việc bằng hoặc ít hơn nhu cầu cần tuyển chọn. Công tác tuyển mộ có ảnh hưởng lớn đến chất lượng nguồn nhân lực bán hàng.

Để đạt hiệu quả, quá trình tuyển mộ cần phải được tiến hành có kế hoạch và mang tính chiến lược rõ ràng. Thông thường quá trình tuyển mộ gồm các bước sau:

Bước 1. Lập kế hoạch tuyển mộ;

Bước 2. Xác định nguồn và phương pháp tuyển mộ;

Bước 3. Xác định nơi tuyển mộ và thời gian tuyển mộ;

Bước 4. Thực hiện các hoạt động tìm kiếm người xin việc: quảng cáo, thông qua văn phòng dịch vụ lao động, thông qua các trường đại học, cao đẳng....

3.3.5. Các phương pháp tuyển chọn nhân viên bán hàng

Có rất nhiều phương pháp để tuyển chọn nhân viên bán hàng, việc sử dụng những phương pháp nào trong từng đợt tuyển chọn phụ thuộc vào tiêu chuẩn tuyển chọn đã được xác định trong đợt tuyển chọn đó.

Một số phương pháp tuyển chọn nhân viên bán hàng có sử dụng như:

- Nghiên cứu hồ sơ ứng viên;
- Thi viết;
- Thi trên máy;
- Trắc nghiệm tâm lý;
- Mô phỏng tình huống bán hàng;
- Phỏng vấn.

Bảng 3.1. dưới đây tổng hợp các phương pháp tuyển chọn tương ứng với các tiêu chuẩn tuyển chọn ứng viên.

Bảng 3. 1 Ví dụ về phương pháp tuyển chọn tương ứng với tiêu chuẩn tuyển chọn

STT	Tiêu chuẩn	Phương pháp tuyển chọn
1	Tốt nghiệp đại học	Nghiên cứu hồ sơ
2	Có kinh nghiệm bán hàng ở vị trí tương đương	Nghiên cứu hồ sơ Phỏng vấn
3	Kiến thức chung về bán hàng	Trắc nghiệm chuyên môn

		Phỏng vấn Mô phỏng tình huống
4	Kiến thức về ngành nghề kinh doanh, thị trường	Hồ sơ Trắc nghiệm chuyên môn Phỏng vấn
5	Kiến thức về sản phẩm	Hồ sơ Trắc nghiệm chuyên môn Phỏng vấn
6	Kỹ năng ngoại ngữ	Nghiên cứu hồ sơ (chứng chỉ ngoại ngữ) Trắc nghiệm Phỏng vấn
7	Kỹ năng tổ chức	Phỏng vấn Mô phỏng tình huống
8	Kỹ năng làm việc nhóm	Phỏng vấn Mô phỏng tình huống
9	Thái độ đối với công việc	Phỏng vấn Trắc nghiệm EQ

3.3.6. Hội nhập nhân viên bán hàng

Hội nhập nhân viên bán hàng là giai đoạn giúp cho người được tuyển dụng nhanh chóng tiếp cận công việc và hoà nhập với tập thể. Những nhân viên bán hàng mới được tuyển sẽ được hội nhập với môi trường và công việc của doanh nghiệp. Nhiều người cho rằng những thông tin tiếp nhận trong ba ngày làm việc đầu tiên để lại ấn tượng sâu sắc với mỗi nhân viên và có ý nghĩa quyết định đối với sự gắn bó, khả năng hội nhập nhanh chóng của nhân viên mới. Vì thế công tác hướng dẫn hội nhập trong những ngày đầu này hay còn gọi là định hướng cho nhân viên mới cần được đặc biệt quan tâm.

Những nội dung cần chú trọng khi hướng dẫn hội nhập nhân viên bán hàng mới bao gồm:

- Lịch sử, tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị cốt lõi của doanh nghiệp;
- Quy chế làm việc;
- Chức năng của các bộ phận/vị trí và sự kết hợp với nhau trong công việc;
- Thống nhất các mong muốn và mục tiêu trong công việc của tổ chức và nhân viên mới.

Tùy thuộc vào qui mô và cơ cấu tổ chức bán hàng của doanh nghiệp mà có thể có những điểm khác nhau trong chương trình hướng dẫn hội nhập cho nhân viên mới, tuy vậy những hoạt động dưới đây cần khuyến khích thực hiện.

- Gặp mặt toàn thể thành viên để giới thiệu thành viên mới và làm quen;

- Hướng dẫn về môi trường làm việc, sử dụng trang thiết bị và hệ thống thông tin chung của doanh nghiệp và thông tin bán hàng;

- Trao đổi giữa người quản lý trực tiếp và nhân viên mới về bản mô tả công việc, làm rõ mục tiêu và mong muốn của hai bên;

- Trao đổi giữa cán bộ nhân sự (hoặc quản lý, nếu không có cán bộ chuyên trách) với nhân viên mới về các thông tin về tổ chức, các quy định, chính sách, thói quen ứng xử giữa các thành viên;

- Thu xếp để nhân viên mới có thời gian tham gia vào hoạt động của những bộ phận khác và gặp gỡ các khách hàng để giúp họ hiểu rõ hơn về những công việc để từ đó phối hợp với những người khác tốt hơn.

Có thể kết hợp trong chương trình định hướng một số nội dung đào tạo về phát triển sự nghiệp, kỹ năng làm việc chuyên nghiệp cho từng loạt nhân viên mới. Với đặc điểm của nghề bán hàng về tính độc lập trong công việc và vì thế huấn luyện được sử dụng nhiều hơn so với đào tạo thì một trong những cách thức hội nhập nhân viên mới thường được áp dụng là để nhân viên mới đi cùng với nhân viên bán hàng cũ, nhiều kinh nghiệm trong một vài ngày đầu.

3.4. ĐÀO TẠO NHÂN VIÊN BÁN HÀNG

Đào tạo nhân viên bán hàng nhằm mục đích nâng cao năng lực (kiến thức, kỹ năng, thái độ) của nhân viên, đảm bảo các mục tiêu bán hàng của cá nhân nhân viên đó và của toàn doanh nghiệp. Đào tạo nhân viên bán hàng có ý nghĩa đặc biệt quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động bán hàng để hoàn thành các mục tiêu bán hàng của doanh nghiệp. Đối với nhân viên bán hàng, do đặc thù công việc đòi hỏi các kỹ năng giao tiếp bán hàng thực tế nhiều hơn so với các kiến thức chuyên môn nên các doanh nghiệp thường sử dụng hình thức huấn luyện bổ sung cho các hoạt động đào tạo.

3.4.1. Các nội dung đào tạo nhân viên bán hàng

3.4.1.1. Đào tạo ban đầu (đào tạo hội nhập)

Đối với các nhân viên mới được tuyển chọn vào công ty, họ phải qua một chương trình đào tạo kỹ thuật, nghiệp vụ về các nội dung sau:

Giới thiệu về công ty: Vị trí của công ty trong ngành và trong cộng đồng; Lịch sử và truyền thống; Cơ cấu tổ chức; Triết lý kinh doanh; Mục tiêu và chiến lược kinh doanh; Các chính sách chung; Các chính sách liên quan đến bán hàng và marketing; Đặc trưng văn hóa doanh nghiệp. Các nguồn thông tin chính thức về công ty bao gồm: các chương trình huấn luyện, sổ tay bán hàng, báo cáo tổng kết định kỳ, thông tin quảng cáo – truyền thông, người quản lý và nhân viên các bộ phận, tham gia các cuộc họp, tham quan các cơ sở sản xuất kinh doanh.

Giới thiệu các loại sản phẩm của công ty: Danh mục sản phẩm; Công dụng của các sản phẩm; Nguồn gốc sản phẩm; Quy trình phát triển sản phẩm; Quy trình chế tạo các kiểm tra chất lượng; Các chỉ tiêu kinh tế - kỹ thuật của sản phẩm; Cách sử dụng sản phẩm; Chính sách giá, chính sách xúc tiến và các dịch vụ sau bán. Nguồn cung cấp thông tin về sản phẩm là từ các đợt tập huấn bán hàng, tài liệu về sản phẩm, tham quan xưởng sản xuất, bản thân sản phẩm, người quản lý kỹ thuật, khách hàng quen biết (điểm mạnh, điểm yếu của sản phẩm),

sách báo.

Giới thiệu về khách hàng của công ty: Các khách hàng lớn; Hồ sơ khách hàng lớn; Các nhóm khách hàng khác nhau; Mức độ tiêu thụ và xu hướng trong tương lai; Động cơ, thói quen mua của các nhóm khách hàng.

Giới thiệu về các đối thủ cạnh tranh của công ty: Ai là đối thủ cạnh tranh chủ yếu theo khu vực thị trường? Thị phần của đối thủ? Các chiến lược marketing và mục tiêu của từng đối thủ; Điểm mạnh và điểm yếu của đối thủ; Khách hàng mục tiêu của đối thủ; Phản ứng của đối thủ khi người bán thu hút khách hàng của họ (để có biện pháp đối phó). Có thể thu thập thông tin về đối thủ cạnh tranh từ các nguồn như các hoạt động marketing của đối thủ trên thị trường, sản phẩm của đối thủ, thăm dò ý kiến khách hàng, thông tin tình báo marketing...

Huấn luyện kỹ năng và nghệ thuật bán hàng. Các kỹ năng làm việc chung như: giao tiếp, quản lý thời gian, làm việc nhóm, giải quyết vấn đề, xử lý khủng hoảng...; Các kỹ năng bán hàng cá nhân như: thuyết trình, thuyết phục, trình bày lợi ích sản phẩm, xử lý phản đối, kết thúc bán...

Giới thiệu về cơ chế chính sách đối với lực lượng bán hàng: Điều kiện làm việc; Cơ hội học tập, thăng tiến; Quyền lợi, trách nhiệm đối với nhân viên bán hàng; Cơ chế đãi ngộ vật chất, tinh thần đối với nhân viên bán hàng.

Minh họa 3.4. BẢN KẾ HOẠCH ĐÀO TẠO HỘI NHẬP NHÂN VIÊN BÁN HÀNG (Nhân viên giới thiệu và cung ứng dịch vụ viễn thông)				
Nhân viên:		Ngày tuyển dụng:		
Khu vực phụ trách:				
NGÀY	HOẠT ĐỘNG	MỤC ĐÍCH	ĐỊA ĐIỂM	NGƯỜI CHỊU TRÁCH NHIỆM
Tuần thứ nhất:				
Thứ Hai	Thăm khách hàng với người huấn luyện	Tìm hiểu qui trình kinh doanh	Thực tế	Người huấn luyện
Thứ Ba	Xem bảng phân tích đối thủ cạnh tranh và catalog của đối thủ	Có được kiến thức về các đối thủ cạnh tranh	Văn phòng	Chuyên viên phòng Bán hàng
Thứ Tư	Làm việc với phòng Kỹ thuật Viễn thông	Có được kiến thức về sản phẩm, dịch vụ	Phòng Kỹ thuật Viễn thông	Chuyên viên phòng Kỹ thuật Viễn thông
Thứ Năm	Làm việc với bộ phận kế toán	Có được kiến thức về thu chi tài chính, cá qui định của công ty về chứng từ thanh toán	Phòng Kế toán	Kế toán trưởng

Tuần thứ hai:				
Thứ Hai	Thăm khách hàng với một nhân viên bán hàng nhiều kinh nghiệm	Học các kỹ năng bán hàng	Thực tế	Nhân viên bán hàng nhiều kinh nghiệm
Thứ Ba	Xem hồ sơ của khách hàng	Có được kiến thức về khách hàng	Văn phòng	Nhân viên bán hàng phụ trách khu vực
Thứ Tư	Đi cùng bộ phận giao hàng, thiết bị	Học cách giao hàng	Tại chỗ	Trưởng phòng vận chuyển
Thứ Năm	Hoàn thành các báo cáo bán hàng trên máy tính	Học cách sử dụng các phần mềm máy tính	Văn phòng	Trưởng phòng tin học
Thứ Sáu	Thăm khách hàng với một nhân viên bán hàng ít kinh nghiệm hơn	Học kỹ năng bán hàng	Tại chỗ	Nhân viên bán hàng ít kinh nghiệm hơn

3.4.1.2. Đào tạo và huấn luyện bổ sung

Đào tạo và huấn luyện bổ sung nhằm chuẩn hóa chức danh nhân viên bán hàng và để cập nhật các thông tin mới nhất về sản phẩm của công ty, về tình hình mới (cơ hội, thách thức) trong môi trường kinh doanh, về cơ cấu, tổ chức mới của công ty và về chính sách, chiến lược bán hàng mới.... Thông qua đào tạo và huấn luyện bổ sung, năng lực của nhân viên bán hàng được phát triển. Hình thức đào tạo và huấn luyện bổ sung nhằm cập nhật cho lực lượng bán hàng hiện tại các thông tin về sản phẩm, thị trường, qui trình và kỹ thuật bán.

3.4.2. Các phương pháp đào tạo nhân viên bán hàng

Doanh nghiệp có thể sử dụng các phương pháp như:

- Đào tạo qua công việc;
- Đào tạo tại lớp học;
- Đào tạo qua Internet;
- Tự nghiên cứu qua phim ảnh, qua tài liệu học tập hay phần mềm máy tính...

Mỗi phương pháp này có những ưu nhược điểm nhất định, do vậy trong thực tế các doanh nghiệp thường kết hợp các phương pháp này để đạt được hiệu quả cao.

3.4.3. Qui trình đào tạo nhân viên bán hàng

Đối với qui trình đào tạo, doanh nghiệp thực hiện theo qui trình cơ bản gồm bốn bước:

- (1) Xác định nhu cầu đào tạo;
- (2) Xây dựng kế hoạch đào tạo;
- (3) Triển khai thực hiện kế hoạch đào tạo;
- (4) Đánh giá kết quả đào tạo.

Các hoạt động đào tạo nhân viên bán hàng có thể diễn ra theo chương trình đã được lập kế hoạch trước nhưng cũng có thể huấn luyện thường xuyên trong quá trình làm việc.

3.5. ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN BÁN HÀNG

Đánh giá nhân viên bán hàng giúp cho người quản trị kiểm soát được hoạt động của nhân viên. Kết quả đánh giá là cơ sở quan trọng giúp cho người quản trị khi quyết định các vấn đề sau đây:

- Giúp cho công tác dự báo và lập kế hoạch nguồn lực được hiệu quả hơn;
- Giúp doanh nghiệp xác định tốt hơn các yêu cầu công việc của nhân viên bán hàng, từ đó tuyển dụng nhân viên có hiệu quả hơn;
- Là cơ sở để thiết lập các tiêu chuẩn phát triển, bổ nhiệm nhân viên bán hàng vào các chức vụ quản trị bán hàng và các vị trí bán hàng quan trọng hơn;
- Giúp cho việc xây dựng các chính sách đối với hoạt động bán hàng được hiệu quả hơn;
- Là cơ sở để thiết lập các định mức và tiêu chuẩn xa thải, hạ bậc đối với những nhân viên không đủ năng lực hay vi phạm các chính sách mà doanh nghiệp đã đề ra;
- Xác định rõ điểm mạnh và điểm yếu của từng nhân viên bán hàng hay của cả lực lượng bán hàng để từ đó có những chính sách phù hợp;
- Kiểm soát hành vi ứng xử của nhân viên bán hàng được tốt hơn;

Dưới góc độ của nhân viên bán hàng, kết quả đánh giá cũng có những tác động ngược lại đối với từng cá nhân được đánh giá, cụ thể là:

- Cung cấp cơ sở để hoạch định kế hoạch của cá nhân trong tương lai;
- Xác lập những vấn đề mà cả người quản trị và nhân viên bán hàng có thể được đánh giá lại trong tương lai;
- Làm rõ ràng hơn uy tín và trách nhiệm của nhân viên;
- Xác nhận rõ mối quan hệ giữa việc thực hiện công việc với các nội dung đãi ngộ nhận được.

Hoạt động đánh giá nhân viên bán hàng thường được triển khai qua hai hình thức là đánh giá năng lực của nhân viên bán hàng và đánh giá kết quả hoạt động của nhân viên bán hàng.

3.5.1. Đánh giá năng lực của nhân viên bán hàng

Đánh giá năng lực nhân viên bán hàng được thực hiện như đối với các vị trí công việc khác trong doanh nghiệp. Về cơ bản, khung năng lực sẽ được ban hành với các mã số về năng lực (năng lực giao tiếp, năng lực chuyên môn bán hàng...) với mức độ đáp ứng về năng lực từ "không có năng lực" (1 điểm) đến xuất sắc (5 điểm). Hoạt động đánh giá sẽ chỉ ra một nhân viên bán hàng đạt ở mức độ nào đối với những năng lực theo qui định ở từng chức danh công việc. Bảng 3.2. dưới đây là một ví dụ về các năng lực của nhân viên bán hàng trong doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ viễn thông.

Bảng 3. 2 Ví dụ về các năng lực của nhân viên bán hàng trong một doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ viễn thông

Mã năng lực	Tên năng lực	1 Không có năng lực	2 Khởi đầu (ở mức độ cơ bản)	3 Đạt yêu cầu	4 Thành thạo, tinh thông	5 Xuất sắc
BH01	Năng lực tiếp thị - bán hàng	- Không hiểu các hoạt động của công ty, sản phẩm của công ty và những ưu nhược điểm của từng dòng sản phẩm	- Hiểu biết các lĩnh vực hoạt động của công ty, các sản phẩm và các chính sách chất lượng của công ty. - Nắm rõ và ý thức được trách nhiệm, mục tiêu của nhân viên bán hàng.	- Có thể phân biệt và giải thích cho khách hàng sự khác biệt giữa các loại sản phẩm của công ty, lợi ích của từng loại sản phẩm của công ty so với đối thủ cạnh tranh.	- Có khả năng thuyết phục và làm cho khách hàng chuyển đổi nhu cầu sử dụng sản phẩm cho phù hợp với đặc điểm và sản phẩm của công ty. - Có thể tư vấn cho khách hàng trong việc chọn lựa các loại sản phẩm của công ty phù hợp với sở thích của khách hàng.	- Có thể đề xuất phương án tiếp cận thị trường độc đáo, gây hiệu quả bất ngờ.
BH02	Kiến thức về khách hàng	- Không nắm được các tiêu chí phân loại khách hàng và khách hàng mục tiêu của công ty.	- Biết tiêu chí phân loại khách hàng của công ty. và khách hàng mục tiêu của công ty. - Biết những đặc tính nổi bật của từng loại khách hàng, nhu cầu của họ và các cách tiếp cận và giao tiếp phù	- Có khả năng phân tích những đặc điểm và ưu nhược điểm của việc phân loại khách hàng theo các tiêu chí có sẵn. - Có khả năng nhận dạng được nhu cầu khách hàng ngay từ	- Có khả năng đưa ra các tiêu chí phân loại khách hàng chứng minh được tính phù hợp và hiệu quả của cách phân loại trên. - Có khả năng đưa ra các cách tiếp cận với từng loại khách hàng trong từng thời điểm.	- Có khả năng định hướng nhu cầu khách hàng.

			hợp cho từng loại đối tượng khách hàng.	lần đầu tiên tiếp xúc và điều chỉnh phong cách tiếp cận, giao tiếp phù hợp.		
BH03	Kiến thức về thị trường	- Không hiểu các khái niệm về thị trường thuần túy.	- Hiểu khái niệm thị trường theo quan niệm của công ty và các cách công ty phân khúc thị trường. - Hiểu được chiến lược tiếp thị áp dụng cho từng phân khúc thị trường.	- Có khả năng nhận dạng và đánh giá đặc điểm từng loại thị trường và phân khúc thị trường do công ty chọn lựa. - Có thể hiểu được mức hiệu quả của từng chiến lược tiếp thị đối với các phân khúc thị trường và nỗ lực để thực hiện các hoạt động tiếp thị đó.	- Có khả năng phân tích và đánh giá hiệu quả công việc chọn lựa thị trường mục tiêu và phân loại thị trường. - Có khả năng đánh giá hiệu quả và những tác động của các chiến lược tiếp thị đối với từng phân khúc thị trường.	- Có khả năng đưa ra các tiêu thức trong việc chọn lựa phân khúc thị trường đầy hiệu quả. - Có khả năng hoạch định các chiến lược tiếp thị phù hợp với từng phân khúc đã được phân khúc tạo hiệu quả bất ngờ.
BH04	Kiến thức về đối thủ cạnh tranh	- Không có ý thức về tính cạnh tranh trong kinh doanh, sẵn sàng cung cấp thông tin về công ty cho người khác, không quan tâm đến hoạt động của đối thủ cạnh tranh, không ý thức được sự nhạy cảm	- Nắm được số lượng các đơn vị kinh doanh trong cùng ngành của công ty tại địa bàn bán hàng. - Biết được các đối thủ cạnh tranh chính của công ty tại địa bàn bán hàng và những điểm	- Nắm được số lượng đơn vị kinh doanh trong ngành tại khu vực / miền (cấp trên của đơn vị). - Hiểu biết vị thế cạnh tranh của công ty trên thị trường so với các đối thủ cạnh tranh	- Hiểu biết tốt về hoạt động kinh doanh ngành trong cả nước. Nắm được hầu hết các đơn vị kinh doanh trong ngành tại Việt Nam và hiểu rõ được điểm mạnh yếu của từng đơn vị. - Có khả năng phân tích	- Hiểu biết về tình hình kinh doanh trong ngành tại Việt Nam và trong khu vực. Nắm bắt kịp thời các hướng đầu tư cùng ngành nghề như công ty của các tổ chức ngoại quốc vào Việt Nam,

		trong việc sử dụng các thương hiệu, hình ảnh của công ty trong kinh doanh.	manh, yếu của đối thủ cạnh tranh chính.	chính. Phân tích được các điểm mạnh yếu của đối thủ cạnh tranh.	các chiến lược cạnh tranh, các chương trình quảng cáo, chính sách, ...của đối thủ cạnh tranh và ra các quyết định, chiến lược kinh doanh phù hợp	và vào khu vực bán hàng (tỉnh). - Có hiểu biết sâu sắc về mọi đối thủ cạnh tranh trong cùng ngành, hoặc ngành có liên quan có tác động đến công nghệ Viễn thông, và đề ra các chiến lược kinh doanh kịp thời, hiệu quả.
BH05	Năng lực tổ chức sự kiện, hội nghị khách hàng	- Không biết mục tiêu, đối tượng chính của việc tổ chức, sự kiện hội nghị khách hàng. - Không hiểu được vai trò tác động của việc tổ chức sự kiện, hội nghị khách hàng đến uy tín thương hiệu của công ty, và hành vi mua hàng của khách hàng	- Biết mục tiêu, đối tượng chính của các buổi họp, hội nghị và hiểu biết vai trò của từng thành viên trong những chương trình hội nghị. - Hiểu biết vai trò và các tác động chủ yếu của từng phương tiện thông tin đến hành vi tiêu dùng của khách hàng.	- Biết tổ chức, sắp xếp các buổi họp, hội thảo, hội nghị khách hàng. - Có thể chọn lựa các phương tiện thông tin, các hình thức tổ chức để tiếp thị, quảng cáo sản phẩm của công ty đạt được hiệu quả. - Có khả năng đánh giá các chương trình quảng cáo, tiếp thị một cách hiệu quả.	- Hoạch định đầy đủ các nguồn lực và chuẩn bị sẵn sàng các phương tiện thay thế khi tổ chức hội nghị. - Có khả năng đạo diễn, dàn dựng các chương trình hội nghị, các sự kiện tạo ấn tượng tốt. - Có khả năng soạn thảo các chương trình quảng cáo, tiếp thị trên các phương tiện thông tin đại chúng.	- Có thể tổ chức các buổi hội nghị cấp cao đón tiếp các chính khách, nhà quản lý cấp Thành phố, Tập đoàn, Chính phủ trở lên.

BH06	Năng lực về giá cước, tiếp thị các sản phẩm và dịch vụ	- Không nắm được các qui định của viễn thông về giá, cước, tiếp thị các sản phẩm và dịch vụ viễn thông - Không hướng dẫn, kiểm tra việc thực hiện biểu, khung giá, cước mới, kiểm tra việc thực hiện các qui chế quảng cáo, khuyến mại, qui chế phục vụ khách hàng.	- Nắm được cơ bản các qui định của viễn thông về giá, cước, tiếp thị các sản phẩm và dịch vụ viễn thông - Hướng dẫn, kiểm tra việc thực hiện biểu, khung giá, cước mới, kiểm tra việc thực hiện các qui chế quảng cáo, khuyến mại, qui chế phục vụ khách hàng. - Tham gia triển khai nghiệp vụ quản lý giá, cước, công tác tiếp thị các sản phẩm, dịch vụ viễn thông	- Nắm vững các qui định của viễn thông về giá, cước, tiếp thị các sản phẩm và dịch vụ viễn thông - Xây dựng chiến lược, kế hoạch về giá, cước, tiếp thị các sản phẩm và dịch vụ viễn thông, tin học của đơn vị công ty. - Tổ chức triển khai nghiệp vụ quản lý giá, cước, công tác tiếp thị các sản phẩm, dịch vụ viễn thông	- Nắm vững các qui định của viễn thông của nhà nước về giá, cước, tiếp thị các sản phẩm và dịch vụ viễn thông và các qui định liên quan - Xây dựng, thẩm định và trình duyệt phương án giá, cước, tiếp thị các sản phẩm và dịch vụ. - Tham gia thẩm định các kế hoạch, chiến lược về giá và chiến lược kinh doanh các dịch vụ viễn thông	- Có kiến thức sâu rộng về các qui định của viễn thông của nhà nước về giá, cước, tiếp thị các sản phẩm và dịch vụ viễn thông và các qui định liên quan - Nghiên cứu, phân tích, dự báo nhu cầu thị trường các sản phẩm và dịch vụ viễn thông, tin học. - Tham mưu cho Lãnh đạo công ty trong công tác giá, cước, tiếp thị các sản phẩm và dịch vụ viễn thông.
------	---	--	--	--	--	--

3.5.2. Đánh giá thực hiện công việc của nhân viên bán hàng

3.5.2.1. Tiêu chuẩn đánh giá

Về cơ bản, mỗi doanh nghiệp hoặc mỗi bộ phận bán hàng sẽ xây dựng bộ chỉ số đo lường mức độ hoàn thành công việc (KPI) của nhân viên bán hàng. KPI được xây dựng căn cứ vào chức năng và trách nhiệm của nhân viên bán hàng về những kết quả đầu ra cụ thể. Cơ sở quan trọng để xác định tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc là bản mô tả công việc. Tương ứng với các nhiệm vụ cụ thể sẽ có các tiêu chuẩn đánh giá khác nhau.

Bảng 3. 3 Ví dụ về KPI của nhân viên bán hàng

BẢNG KPI CỦA NHÂN VIÊN BÁN HÀNG DOANH NGHIỆP VIỄN THÔNG							
TT	MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC KPOs	KPIs	Đơn vị tính	Trọng số	Chỉ tiêu giao	Thực hiện	Đơn vị xây dựng và thẩm định kết quả thực hiện
VIỄN CẢNH TÀI CHÍNH (F)				35%			
1		F1. Năng suất lao động theo doanh thu	Triệu đồng/người	5%	723		GD. PBH
2	Hiệu quả sử dụng vốn, tài sản, nguồn lực	F2. Hiệu quả kinh doanh thương mại					Kế toán PBH
		F2.1 Doanh thu kinh doanh thương mại	Triệu đồng	4%	15		
		F2.2 Chênh lệch thu chi kinh doanh thương mại	Triệu đồng	4%	1,2		
4	Tăng trưởng doanh thu khách hàng	F4. Doanh thu khách hàng					GD. PBH
		F4.1. Doanh thu dịch vụ Mega VNN	Triệu đồng	2%	55,2		
		F4.2. Doanh thu dịch vụ FTTH	Triệu đồng	2%	104,8		
		F4.3. Doanh thu dịch vụ	Triệu	2%	92,4		

		MyTV	đồng				
		F4.4. Doanh thu dịch vụ di động trả sau	Triệu đồng	2%	152,6		
		F4.5. Doanh thu dịch vụ cố định và Gphone	Triệu đồng	2%	318,5		
5		F5. Doanh thu nạp thẻ tài khoản chính	Triệu đồng	6%	325,5		
6		F6.1. Doanh thu từ dịch vụ data và GTGT trên di động	Triệu đồng	6%	141,4		
VIỄN CẢNH QUAN HỆ KHÁCH HÀNG (C)				40%			
7	Đồng hành cùng khách hàng	C1. Quy mô điểm bán hàng	Điểm	2%	3		GD.PB H, P.NV
8		C2. Năng lực điểm bán hàng	%	7%	80%		
9	Đồng hành cùng khách hàng	C3. Tăng số lượng thuê bao cước phát sinh bao gồm:	TB				GD. PBH
		C3.1. Di động trả trước	TB	3%	400		
		C3.2. Di động trả sau	TB	6%	20		
		C3.3. Mega VNN	TB	4%	15		
		C3.4. FTTH	TB	4%	20		
		C3.5. MyTV	TB	5%	12		
10	Chất lượng vượt trội	C4. Độ hài lòng của khách hàng trong chăm sóc khách hàng	%	5%	92%		GD. PBH, P.HTK H
11		C5. Tuân thủ các chỉ tiêu quản lý chất lượng dịch vụ	%	4%	90%		
VIỄN CẢNH HOẠT ĐỘNG NỘI BỘ (I)					20%		
12	Quản lý hoạt	I1.1 Thu cước tháng	%	5%	99,5%		Kế

	động nhằm gia tăng hiệu quả	I1.2 Thu cước trước	Triệu đồng	7%	30		toán PBH
		I1.3 Thu hồi thiết bị	%	5%	45%		
14	Quản lý đổi mới, giảm thiểu rủi ro nhằm tăng năng lực cạnh tranh	I3. Giảm tỷ lệ thuê bao di động trả sau rời mạng	%	3%	90%		GD.PB H
VIỄN CẢNH HỌC HỎI & PHÁT TRIỂN (L)				5%			
15	Nâng cao năng lực lãnh đạo các cấp	L1.Hiểu biết về các dịch vụ VT-CNTT do VNPT cung cấp	%	3%	85%		GD.PB H
16	Nâng cao hiệu quả hệ thống thông tin	L3. Mức độ hiểu biết về văn hóa VNPT	%	2%	70%		P.KH-TH

Ngoài cách tiếp cận KPI bám sát mục tiêu, nhiệm vụ bán hàng trong từng kỳ kế hoạch. Để đánh giá một nhân viên bán hàng có chuyên môn nghề cao hay không, các doanh nghiệp có thể sử dụng một số chỉ tiêu nêu dưới đây:

Doanh số trung bình trên mỗi cuộc gọi bán hàng (SPC: Average sales per call)

$$SPC_{avg} = \frac{T_{salest}}{T_{callst}} \times 100$$

Trong đó:

SPC_{avg}: doanh số trung bình mỗi cuộc gọi bán hàng

T_{salest}: tổng doanh số trong thời gian t

T_{callst}: tổng số cuộc gọi trong khoảng thời gian t

Tỷ suất ký kết

$$SR_t = \frac{Cat}{C_{pt}} \times 100$$

Trong đó:

SR_t: tỷ suất ký kết trong giai đoạn t (của nhân viên A)

Cat: thương vụ thực tế được ký kết trong giai đoạn t

C_{pt}: thương vụ tiềm năng trong giai đoạn t.

Năng suất bán hàng (SP – Sales productivity)

$$SP = \frac{\sum St}{\sum Sp}$$

Trong đó:

SP: năng suất trung bình mỗi nhân viên bán hàng

ΣSt : tổng doanh số của toàn bộ nhân viên bán hàng

ΣSp : tổng số nhân viên bán hàng.

Mô hình bốn yếu tố đánh giá nhân viên bán hàng (Four factor model)

$$\text{Doanh số} = \text{Số ngày làm việc} \times \frac{\text{Số cuộc tiếp xúc bán hàng}}{\text{Số ngày làm việc}} \times \frac{\text{Số đơn hàng}}{\text{Số cuộc tiếp xúc}} \times \frac{\text{Doanh số}}{\text{Số đơn hàng}}$$

3.5.2.2. Phương pháp đánh giá

Để đánh giá kết quả công việc của một nhân viên trong doanh nghiệp, người ta có thể sử dụng nhiều phương pháp khác nhau như: phương pháp bảng điểm, xếp hạng luân phiên, so sách cặp, phê bình lưu giữ, quản trị theo mục tiêu... Đối với đánh giá kết quả hoạt động của nhân viên bán hàng, một số phương pháp dưới đây thường được sử dụng:

Phương pháp bảng điểm

Đây là phương pháp đánh giá thực hiện công việc căn cứ theo những yêu cầu, tiêu chuẩn chung đối với nhân viên bán hàng như: khối lượng, chất lượng, tác phong, hành vi bán hàng... Các yêu cầu có thể được xác định khác nhau giữa các vị trí bán hàng. Các nhân viên trong cùng một vị trí bán hàng sẽ được đánh giá theo từng yêu cầu giống nhau, sau đó tổng hợp lại sẽ có kết quả đánh giá chung về tình hình thực hiện công việc của nhân viên đó.

Phương pháp xếp hạng luân phiên

Đây là phương pháp đánh giá rất đơn giản và được áp dụng rộng rãi. Tất cả các nhân viên thuộc lực lượng bán hàng sẽ được xếp xếp theo thứ tự tăng dần về những điểm chính như thái độ làm việc, kết quả thực hiện công việc, từ người có kết quả yếu nhất đến người có kết quả tốt nhất hoặc ngược lại. Kết quả tổng hợp sẽ cho biết ai là người thực hiện tốt nhất, dẫn đầu đến người thực hiện công việc yếu nhất.

Cần lưu ý rằng nếu bộ phận bán hàng có quy mô lớn, công việc đa dạng thì rất khó dùng phương pháp này.

Phương pháp so sánh cặp

Phương pháp so sánh cặp được thực hiện tương tự như phương pháp xếp hạng luân phiên, tuy nhiên mức độ xếp hạng hay phân loại sẽ chính xác hơn. Từng cặp nhân viên lần lượt được đem so sánh về những yêu cầu chính. Người được đánh giá tốt hơn hẳn sẽ được 4 điểm, người được đánh giá kém hơn hẳn sẽ được 0 điểm. Người được đánh giá tốt hơn sẽ được 3 điểm, kém hơn sẽ được 1 điểm. Nếu hai người được đánh giá bằng nhau thì đều được 2 điểm. Bảng tổng hợp điểm sẽ cho phép chọn ra được người có số điểm cao nhất đến người có số điểm thấp nhất

Phương pháp đánh giá theo tiếp cận quản trị theo mục tiêu (MBO)

Phương pháp này chú trọng lên các vấn đề cụ thể như:

- Sự phối hợp của lãnh đạo và nhân viên đối với việc xếp đặt mục tiêu cho nhân viên trong một khoảng thời gian nhất định.

- Định kỳ xem xét các tiến bộ đã đạt được.

- Đánh giá mức độ hoàn thành các mục tiêu đã đề ra trong công việc.

Trong phương pháp quản trị theo mục tiêu, các nhà lãnh đạo thường chú trọng đến các mục tiêu được lượng hoá, mặc dù trong thực tế sẽ có nhiều mục tiêu chỉ có thể đánh giá theo định tính hoặc định lượng.

3.5.2.3. *Quy trình đánh giá*

Các doanh nghiệp thường áp dụng nhiều cách đánh giá khác nhau, tuy nhiên một qui trình khá phổ biến áp dụng tại nhiều doanh nghiệp bao gồm các bước sau:

Bước 1. Xác định các yêu cầu cơ bản cần đánh giá

Thông thường, các yêu cầu này có thể suy ra từ bản mô tả công việc và bao gồm hai phần: tiêu chuẩn hành vi và tiêu chuẩn kết quả. Ví dụ, việc đánh giá nhân viên bán hàng có thể được xác lập thông qua các tiêu chuẩn như:

- Khối lượng công việc hoàn thành: bao gồm doanh số, tỷ lệ lợi nhuận, tỷ lệ dư nợ quá hạn, số lượng các cuộc chào bán và gặp gỡ khách hàng đã thực hiện...

- Chất lượng thực hiện công việc và hành vi cá nhân như: tinh thần, thái độ, tác phong làm việc, sự cố gắng thực hiện các dịch vụ hỗ trợ bán hàng...

Bước 2. Lựa chọn phương pháp đánh giá

Có rất nhiều phương pháp đánh giá hiệu quả công việc của nhân viên bán hàng mà không có phương pháp nào được coi là tốt nhất cho tất cả các doanh nghiệp. Doanh nghiệp có thể lựa chọn một phương pháp phù hợp nhất với mình hoặc có thể lựa chọn các phương pháp khác nhau đối với các đối tượng hoặc các bộ phận khác nhau trong toàn bộ lực lượng bán hàng.

Bước 3. Huấn luyện các kỹ năng thực hiện việc đánh giá (đối với các nhà quản trị hoặc những người thực hiện việc đánh giá)

Nhà quản trị hoặc người thực hiện việc đánh giá cần được huấn luyện để có những kỹ năng đưa ra các tiêu chí đánh giá đầy đủ và khách quan đồng thời biết sử dụng những phương pháp đánh giá thích hợp

Bước 4. Trao đổi với nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá

Trước khi cần đánh giá, nhà quản trị cần thông báo cho nhân viên biết về nội dung, phạm vi đánh giá, sẽ chỉ rõ những lĩnh vực cần đánh giá, đánh giá thế nào, chu kỳ thực hiện đánh giá và tầm quan trọng của đánh giá đối với hoạt động bán hàng nói chung và với từng nhân viên bán hàng nói riêng

Bước 5. Thực hiện đánh giá theo các tiêu chuẩn đã đề ra

Chú ý trong khi thực hiện đánh giá cần tránh để tình cảm, ấn tượng của người đánh giá ảnh hưởng tới kết quả đánh giá.

Bước 6. Trao đổi với nhân viên về các kết quả đánh giá

Mục đích của việc trao đổi này là nhằm tìm hiểu những điểm nhất trí hoặc chưa nhất trí với của nhân viên với kết quả đánh giá, chỉ ra những điểm tốt và những điểm cần khắc phục trong thực hiện công việc của nhân viên.

Bước 7. Xác định các mục tiêu và kết quả mới đối với nhân viên

Điều quan trọng trong đánh giá thực hiện công việc là cần vạch ra các phương hướng, cách thức cải tiến việc thực hiện công việc, đề ra các chỉ tiêu mới cho nhân viên. Để đảm bảo tính

khả thi của chỉ tiêu mới, người quản trị cần quan tâm tìm hiểu xem nhân viên bán hàng cần nhận được sự hỗ trợ nào từ phía công ty và từ phía nhân viên thì có chương trình hành động cụ thể nào trong từng khoảng thời gian xác định.

3.6. TẠO ĐỘNG LỰC CHO NHÂN VIÊN BÁN HÀNG

3.6.1. Các biện pháp tạo động lực cho nhân viên bán hàng

Để tạo động lực làm việc, doanh nghiệp sử dụng các chính sách, các công cụ tác động vào nhân viên bán hàng để họ duy trì và phát huy cao nhất mọi nỗ lực cá nhân trong quá trình làm việc.

Tạo động lực cho nhân viên bán hàng được thực hiện qua hai nhóm biện pháp. Nhóm biện pháp tạo động lực thông qua công cụ tài chính và nhóm biện pháp tạo động lực thông qua công cụ phi tài chính. Các công cụ tài chính bao gồm: tiền lương cơ bản, tiền thưởng, phụ cấp, phúc lợi, trợ cấp, cổ phần. Các công cụ phi tài chính thông thường là những cơ hội thăng tiến, công việc thú vị và cải thiện môi trường làm việc cho nhân viên bán hàng.

Các quyết định về tạo động lực cho nhân viên bán hàng thực hiện theo những nguyên tắc cơ bản của hoạt động quản trị nhân sự nói chung. Một số nội dung đặc thù về đãi ngộ nhân viên bán hàng cần được quan tâm như sau.

3.6.1.1. *Tạo động lực thông qua các công cụ phi tài chính*

Công cụ tài chính cơ bản nhằm tạo động lực cho nhân viên bán hàng là tiền lương. Các vấn đề về tiền lương và các hình thức trả lương được nêu dưới đây:

Lương tháng:

- Ưu điểm: Khuyến khích nhân viên bán hàng vào các hoạt động hỗ trợ bán hàng như dịch vụ, kỹ thuật, thông tin phản hồi. Dễ hoạch định và quản lý. Khuyến khích nhân viên mới học việc.

- Hạn chế: Không trực tiếp khuyến khích bán hàng. Nhân viên sẽ điều chỉnh nỗ lực bán hàng theo mức lương nhận được. Lương không gắn với năng suất và lợi nhuận bán hàng. Khó đo lường kết quả công việc.

- Tình huống áp dụng: Bán hàng theo nhóm. Các vị trí hỗ trợ dịch vụ hoặc hỗ trợ kỹ thuật. Khi thông tin phản hồi là quan trọng với doanh nghiệp. Chu trình bán hàng diễn ra trong thời gian dài. Áp dụng đối với nhân viên học việc và nhân viên bán hàng bên trong công ty.

Chỉ có hoa hồng:

- Ưu điểm: Khuyến khích trực tiếp đến bán hàng. Tạo động lực tốt cho những nhân viên bán hàng kinh nghiệm. Dễ quản lý. Chi phí bán trừ thẳng vào doanh thu.

- Hạn chế: Không khuyến khích cung cấp dịch vụ, hỗ trợ kỹ thuật, hay thông tin phản hồi. Không có tính an toàn về tài chính đối với nhân viên bán hàng. Hoa hồng đôi khi không được coi là phần thưởng mà là sự trừng phạt. Không sử dụng được đối với sản phẩm bán theo mùa.

- Tình huống áp dụng: Sản phẩm bán nhanh, số lượng lớn. Dịch vụ, hỗ trợ kỹ thuật, thông tin phản hồi không quan trọng. Lực lượng bán hàng giàu kinh nghiệm.

Lương tháng + hoa hồng:

- Ưu điểm: Vừa khuyến khích bán vừa có tính an toàn đối với nhân viên bán hàng.

Lương là thu nhập cơ bản, hoa hồng để khuyến khích tăng hiệu suất bán hàng. Tương đối dễ quản lý. Linh động hơn hai phương pháp trên.

- Hạn chế: Khó cân đối giữa lương và hoa hồng. Nếu lương cao thì hoa hồng giảm, ngược lại lương thấp thì tính an toàn công việc cho nhân viên bán hàng không cao.

- Tình huống áp dụng: Khi cả bán hàng, làm dịch vụ, kỹ thuật đều cần thiết, Cần tìm kiếm những khách hàng mới.

Lương + thưởng cá nhân:

- Ưu điểm: Khuyến khích chú ý đến dịch vụ, kỹ thuật, và thông tin phản hồi, Thưởng sẽ căn cứ trên kết quả thực hiện những chức năng này. Độ an toàn về tài chính cao đối với nhân viên,

- Hạn chế: Thưởng sau một thời gian được xem là một phần của lương, theo đó sẽ mất đi tính khuyến khích.

- Tình huống áp dụng: Giống với hình thức trả lương tháng. Tuy nhiên có thể dùng phần thưởng để tập trung nỗ lực bán một sản phẩm nào đó vào một thị trường nào đó.

Lương + thưởng cho nhóm:

- Ưu điểm: Tương tự như hình thức trả lương + thưởng cá nhân, nhưng thưởng chung cho một nhóm để tăng hiệu suất bán hàng của nhóm và xây dựng tinh thần đồng đội.

- Hạn chế: Tương tự như hình thức trả lương + thưởng cá nhân, tuy nhiên thưởng cho nhóm có thể không khuyến khích được cá nhân nâng cao năng suất vì những nhân viên kém, trung bình cũng vẫn nhận phần thưởng,

- Tình huống áp dụng: Dùng trong trường hợp cần thúc đẩy doanh số chung của cả một bộ phận hay khu vực bán hàng.

Lương + hoa hồng + thưởng cá nhân/nhóm:

- Ưu điểm: Tạo sự an toàn về tài chính cho nhân viên, có tính khuyến khích nhân viên bán hàng, thực hiện dịch vụ, kỹ thuật, và thông tin phản hồi.

- Hạn chế: Hệ thống phức tạp, khó quản lý. Khó cân đối giữa lương, thưởng, hoa hồng.

- Tình huống áp dụng: Khi cả bán hàng, làm dịch vụ, kỹ thuật đều cần thiết, hoặc khi doanh nghiệp cần tìm kiếm những khách hàng mới. Tuy nhiên thưởng dùng để điều chỉnh khi nhân viên được yêu cầu thực hiện thêm một số công việc khác.

3.6.1.2. Tạo động lực thông qua các công cụ phi tài chính

Kết quả hoạt động của lực lượng bán hàng chịu tác động mạnh mẽ của chương trình động viên, khuyến khích các đại diện bán hàng của doanh nghiệp. Việc động viên, khuyến khích lực lượng bán hàng cần đảm bảo các yêu cầu như: Có mục tiêu rõ ràng; Có thời gian; Phù hợp với chiến lược phát triển; Đúng lúc (thưởng ngay, phạt ngay); Chính xác và công bằng. Các biện pháp tạo động lực bằng công cụ phi tài chính đối với nhân viên bán hàng bao gồm:

Chương trình công nhận thành tích

Đây là hình thức động viên nhân viên bán hàng thông qua việc sử dụng các hình thức thưởng không phải bằng tiền cho kết quả hoàn thành cao hơn so với định mức. Hàng năm, công ty có thể tổ chức bình chọn những nhân viên bán hàng giỏi tại các Hội nghị tổng kết và

trao giải thưởng, và công bố cho toàn công ty biết. Giải thưởng có thể là một chuyến đi du lịch, tham quan, nghỉ mát, bằng khen, một danh hiệu (ví dụ như danh hiệu “Nhân viên bán hàng giỏi nhất trong năm”. “Người chăm sóc khách hàng giỏi nhất trong năm”).

Các cuộc thi

Công ty có thể tổ chức các cuộc thi tay nghề hàng năm tôn vinh những nhân viên bán hàng giỏi nhằm thúc đẩy, động viên nhân viên bán hàng đạt được thành tích cao. Phần thưởng cho những người đạt giải cao có thể là tiền mặt, vé đi du lịch, tham quan, bằng khen, lên lương trước thời hạn...

Cơ hội thăng tiến

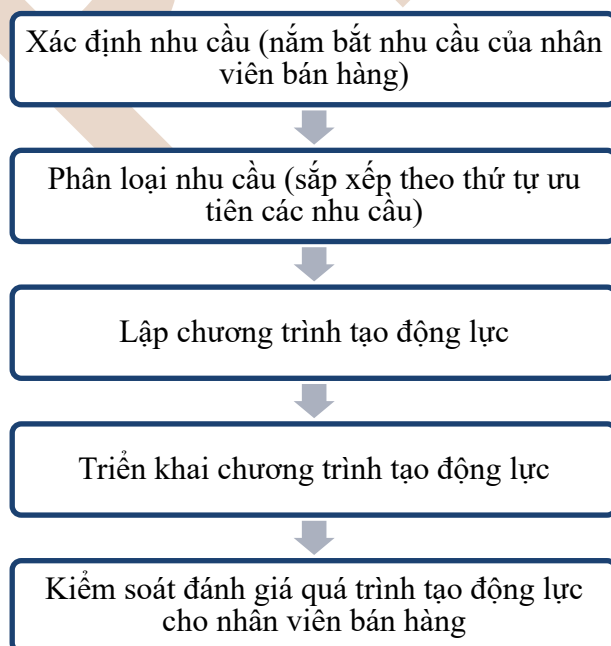
Tạo cơ hội thăng tiến cho lực lượng bán hàng là một hình thức động viên hết sức quan trọng thúc đẩy lực lượng bán hàng, đồng thời công ty cũng bổ sung thêm được những người quản lý có năng lực. Những nhân viên bán hàng giỏi nếu không được cơ hội thăng tiến thì dễ bị các đối thủ cạnh tranh lôi kéo. Khi đó công ty không những không giữ được những người giỏi, mà còn có những mất mát lớn,

Chia sẻ thông tin

Các nhà quản trị bán hàng cũng cần dành thời gian nhất định để điện thoại, gặp gỡ, thăm viếng định kỳ các nhân viên bán hàng để lắng nghe tâm tình, nguyện vọng, phản ánh, đóng góp của các nhân viên. Điều này có tác dụng động viên lớn đối với lực lượng bán hàng. Đồng thời, qua các cuộc gặp gỡ đó, nhà quản lý có được các thông tin chân thực và quan trọng về đối tượng quản lý, từ đó có các căn cứ để điều chỉnh các chính sách quản lý bán hàng cho phù hợp với thực tiễn.

3.6.2. Quy trình tạo động lực cho nhân viên bán hàng

Các nguyên lý tạo động lực cho người lao động trong khoa học quản trị nhân sự đều có thể áp dụng để tạo động lực cho nhân viên bán hàng. Một quy trình tạo động lực thường gồm các bước cơ bản sau đây. Hình 3.1 dưới đây.



Hình 3. 1 Quy trình tạo động lực cho nhân viên bán hàng.

CÂU HỎI CHƯƠNG 3

1. Trình bày các hình thức và nội dung huấn luyện nhân viên bán hàng? Lấy ví dụ một vị trí nhân viên bán hàng tại cửa hàng bán lẻ sản phẩm điện máy, hãy đề xuất các nội dung huấn luyện đối với nhân viên này?
2. Đối với một vị trí nhân viên bán hàng có các công việc được mô tả như dưới đây:
 - Quản lý một khu vực bán hàng theo địa lý, công việc chủ yếu là giao dịch với các trung gian phân phối (các cửa hàng) để đảm bảo sự hiện diện sản phẩm và tiếp nhận đơn hàng từ các trung gian này.
 - Nhân viên này được giao chỉ tiêu theo doanh số và số lượng khách hàng phát triển mới.
 - Nhân viên này phải lập báo cáo bán hàng cuối mỗi ngày.

Yêu cầu: xây dựng biểu mẫu đánh giá kết quả công việc của nhân viên bán hàng này?
3. Lựa chọn một vị trí bán hàng trong một doanh nghiệp, hãy đề xuất kế hoạch huấn luyện ban đầu cho nhân viên thuộc vị trí bán hàng đó?
4. Chế độ đãi ngộ đối với nhân viên bán hàng có điểm gì khác biệt so với chế độ đãi ngộ nhân viên ở các vị trí khác trong doanh nghiệp? Hãy lựa chọn một vị trí bán hàng cụ thể, mô tả sơ bộ công việc của nhân viên bán hàng đó và đề nghị chế độ đãi ngộ phù hợp.
5. Lập bảng mô tả công việc và bản yêu cầu công việc của nhân viên bán hàng ở các vị trí sau đây:
 - a. Nhân viên phát triển đại lý của một công ty kinh doanh hàng tiêu dùng.
 - b. Nhân viên bán mỹ phẩm tại địa chỉ khách hàng.
 - c. Nhân viên giới thiệu sản phẩm bảo hiểm nhân thọ (du thuyết).
6. Xây dựng kế hoạch huấn luyện cho một vị trí bán hàng của doanh nghiệp. Bạn có nghĩ rằng chương trình huấn luyện kỹ năng bán hàng của một công ty chuyên cung ứng dịch vụ đào tạo khác so với công ty sản xuất thiết bị điện tử không? Tại sao?
7. Đề xuất một số tiêu chí đánh giá hiệu quả của một khóa huấn luyện ban đầu đối với nhân viên bán hàng?
8. Đề xuất một số tiêu chí đánh giá hiệu quả của một khóa huấn luyện bổ sung đối với nhân viên bán hàng?

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt:

1. Trương Đình Chiến, Giáo trình Quản trị Marketing, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, 2012.
2. Trần Đình Hải (biên soạn), *Bán hàng và Quản trị bán hàng*, NXB Thống kê, 2005.
3. Nguyễn Văn Hồng và Nguyễn Văn Thoan, *Giáo trình Thương mại điện tử căn bản*, NXB Bách khoa - Hà Nội, 2013.
4. Lê Đăng Lãng, *Kỹ năng và Quản trị bán hàng*, NXB Thống kê, 2009.
5. Nguyễn Thừa Lộc và Trần Văn Bảo, *Giáo trình Quản trị doanh nghiệp thương mại*, NXB Đại học Kinh tế Quốc Dân, 2016.

Tiếng Anh:

6. David Jobber & Geoffrey Lancaster (2009), Selling and Sales Management – 8th, Pearson Publishing.
7. Efraim Turban, Electronic Commerce: A Managerial Perspective, Prentice Hall; 4 .

PTT

CHƯƠNG 4. QUẢN TRỊ PHÂN PHỐI SẢN PHẨM

4.1. THIẾT KẾ KÊNH PHÂN PHỐI

4.1.1. Tổng quan về thiết kế kênh phân phối

Trong chức năng bán hàng, các quyết định về kênh phân phối tập trung vào giải quyết các vấn đề liên quan đến dòng chảy sản phẩm, từ doanh nghiệp có thể đi trực tiếp đến người tiêu dùng hoặc đi qua các trung gian phân phối nằm trên kênh. Doanh nghiệp có hai nhóm quyết định quan trọng về kênh phân phối là quyết định về thiết kế kênh và các quyết định quản trị kênh.

Các quyết định về thiết kế kênh phân phối liên quan đến việc trả lời các câu hỏi sau:

- Sản phẩm từ doanh nghiệp đến với người tiêu dùng một cách trực tiếp hay gián tiếp? Từ đó sẽ dẫn đến thiết kế kênh có sử dụng trung gian, không sử dụng trung gian hoặc nhiều khi tạo thành một kênh với thiết kế hỗn hợp, doanh nghiệp vừa bán trực tiếp vừa bán gián tiếp đến tay người sử dụng cuối.

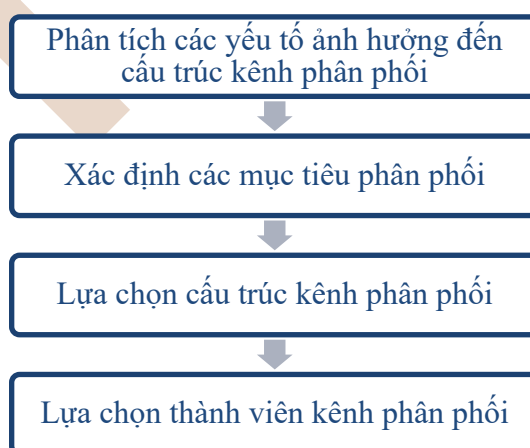
- Nếu doanh nghiệp lựa chọn sử dụng trung gian phân phối thì sẽ có bao nhiêu loại hình trung gian? Những nhà môi giới hay đại lý hưởng hoa hồng, những nhà bán buôn và những nhà bán lẻ...? Mỗi loại hình trung gian phân phối có những đặc điểm riêng mà người quản trị bán hàng phải thông hiểu để thiết kế kênh hợp lý.

- Giữa các chiến lược phân phối độc quyền, phân phối chọn lọc và phân phối đại trà thì nên sử dụng chiến lược nào để sản phẩm đến tay người tiêu dùng một cách thuận tiện nhất nhưng vẫn đảm bảo hiệu quả của kênh?

Sau khi trả lời những câu hỏi trên, một thiết kế kênh phân phối được xác lập với những thông số về độ dài, độ rộng kênh phân phối.

Thiết kế kênh phân phối trong thị trường tiêu dùng và thị trường công nghiệp có những điểm khác nhau đã được mô tả tại chương 1.

Quy trình thiết kế kênh phân phối bao gồm bốn bước cơ bản, thể hiện trong hình 4.1 dưới đây:



Hình 4. 1 Quy trình thiết kế kênh phân phối

4.1.2. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến cấu trúc kênh phân phối

Quyết định lựa chọn kênh phân phối chịu ảnh hưởng của bốn nhóm nhân tố chính, bao

gồm: Sản phẩm cần tiêu thụ; Thị trường; Các nguồn lực của doanh nghiệp; Các yếu tố khách quan khác.

3.6.2.1. Sản phẩm

Định giá sản phẩm. Yếu tố này được xác định ngay từ quá trình sản xuất ra sản phẩm đến khi đưa ra thị trường, các quyết định về chính sách giá cao hay thấp có ảnh hưởng lớn đến quyết định phân phối trực tiếp hay gián tiếp, sử dụng một hay nhiều trung gian phân phối.

Trọng lượng và thể tích. Yếu tố này ảnh hưởng trực tiếp tới chi phí vận tải và lưu kho. Nếu sản phẩm rất nặng hoặc thể tích lớn thì nên áp dụng kênh phân phối trực tiếp.

Kiểu dáng. Đối với những hàng hoá mà thị trường có yêu cầu cao về kiểu dáng hoặc thị hiếu về kiểu dáng thay đổi nhanh (như quần áo, mỹ phẩm, đồ chơi) đều cần kênh tiêu thụ ngắn, tăng nhanh chu chuyển để khỏi mất thời cơ gây nên ứ đọng và lãng phí không cần thiết.

Tính dễ hỏng của sản phẩm. Những sản phẩm khi sản xuất cần có mặt người tiêu dùng để có các yêu cầu khi gia công sẽ không phù hợp với các khâu trung gian. Ngược lại những sản phẩm có phẩm chất, qui cách, kiểu dáng cố định có thể trưng bày mẫu hoặc trưng bày danh mục tại các trung gian kênh.

Loại hình và qui cách. Đối với những sản phẩm tiêu dùng có tần suất tiêu thụ cao thì thường sử dụng hình thức bán buôn, ngược lại nếu tần suất tiêu thụ sản phẩm đặc biệt thấp thì nên bán lẻ trực tiếp tại cửa hàng.

3.6.2.2. Thị trường

Yêu cầu của khách hàng. Nếu thị trường tiêu thụ rộng, lô hàng lớn thì áp dụng kênh tiêu thụ dài và rộng cũng như cần rất nhiều khâu trung gian.

Mật độ phân bố của khách hàng. Nếu khách hàng tập trung thì nên bố trí điểm tiêu thụ.

Tần suất mua của khách hàng. Hàng hoá tiêu dùng hàng ngày, giá cả tương đối thấp, khách hàng không cần chọn nhiều thì sử dụng trung gian. Hàng hoá giá cao, tuổi thọ dài, khách hàng không mua thường xuyên thì bố trí mạng lưới ít điểm phân phối.

Tiềm năng phát triển thị trường. Nếu có tiềm năng phát triển thì nên chuẩn bị sẵn kênh mở rộng và ngược lại.

Nhu cầu cạnh tranh thị trường. Căn cứ vào thực tế cạnh tranh để lựa chọn kênh tiêu thụ tương đồng với đối thủ hay xác định kênh mới nhằm tránh né đối thủ.

Tình trạng kinh doanh thị trường. Thị trường đang trong giai đoạn hưng thịnh thì có thể lựa chọn kênh tiêu thụ dài và rộng.

3.6.2.3. Nguồn lực của doanh nghiệp

Năng lực và uy tín. Doanh nghiệp có thực lực và uy tín hùng hậu có thể tăng cường mức độ kiểm soát kênh, nắm giữ chức năng tiêu thụ, tự kinh doanh mà không sử dụng trung gian để tăng thêm cơ hội gắn kết với thị trường và giảm chi phí phân phối.

Năng lực tiêu thụ. Nếu bản thân doanh nghiệp có lực lượng tiêu thụ phong phú và kinh nghiệm thì có thể dùng rất ít hoặc không dùng trung gian.

Trình độ phục vụ của doanh nghiệp. Kênh trực tiếp đảm bảo cung cấp dịch vụ khách hàng đầy đủ và chu đáo.

3.6.2.4. Các yếu tố khách quan bên ngoài doanh nghiệp

Hoàn cảnh khách quan là các điều kiện chính trị, pháp luật, kinh tế... Vd: ở một số nước không cho phép đặt đại lý hoặc không cho phép hình thức kinh doanh đa cấp.

4.1.3. Xác định các mục tiêu phân phối

Các mục tiêu của hệ thống kênh phân phối được xác định trên cơ sở mục tiêu chung của doanh nghiệp và các mục tiêu cụ thể của chức năng bán hàng. Thông thường mục tiêu của hệ thống kênh phân phối có thể là:

Giảm chi phí hoạt động. Giảm chi phí đồng nghĩa với lợi nhuận cao hơn, hay giá thấp hơn, đây chính là một nguồn của lợi thế cạnh tranh của công ty.

Mức độ kiểm soát kênh. Thông thường các nhà sản xuất rất muốn duy trì mức độ kiểm soát cao đối với kênh phân phối của mình. Điều này là vì các nhà sản xuất tin tưởng vào chính sách và chiến lược của mình là thích hợp nhất đối với các sản phẩm nên không muốn các thành viên kênh làm khác đi. Trong các loại hình phân phối thì phân phối trực tiếp là dễ kiểm soát nhất (chi phí cao nhất), còn phân phối gián tiếp thường rất khó kiểm soát.

Quan hệ chặt chẽ với các thành viên kênh. Các nhà sản xuất thường cố gắng xây dựng quan hệ đối tác chặt chẽ hay hình thành một liên minh chiến lược với các thành viên của kênh phân phối.

Tăng cường các nỗ lực bán hàng. Các công ty thường sử dụng phân phối trực tiếp nhằm tăng áp lực bán hàng đối với các nhân viên bán hàng của công ty.

Hỗ trợ về dịch vụ và kỹ thuật. Nhà sản xuất thường sử dụng kênh phân phối trực tiếp để hỗ trợ trong việc cung cấp các dịch vụ, hỗ trợ kỹ thuật cho khách hàng của mình.

Thông tin phản hồi từ thị trường. Một số các công ty muốn thu thập thông tin từ thị trường thông qua các thành viên của kênh phân phối và đã đặt việc thu thập thông tin phản hồi từ thị trường như một loại mục tiêu kênh. Khi công ty đặt mục tiêu này họ thường tiến hành chọn các thành viên sẵn sàng cung cấp thông tin.

Hình ảnh của công ty. Là tài sản quý của công ty, hình ảnh này khách hàng nhận được từ việc giao thiệp với công ty hay các kênh phân phối trung gian. Vì vậy, các công ty thường phải chọn những nhà phân phối có hình ảnh thống nhất với hình ảnh của công ty.

4.1.4. Lựa chọn cấu trúc kênh phân phối

Các phương án kênh phân phối được xác định trên cơ sở tận dụng hiệu quả ưu điểm của các loại kênh, đảm bảo các mục tiêu của hệ thống phân phối đã đặt ra. Phương án kênh phân phối được xác lập sau khi đã làm rõ độ dài và độ rộng của kênh phân phối phù hợp với doanh nghiệp

Lựa chọn độ dài của kênh. Doanh nghiệp cần lựa chọn giữa kênh tiêu thụ trực tiếp, gián tiếp hay cả hai với đặc điểm của mỗi loại hình kênh như sau:

- Kênh trực tiếp: là loại hình kênh truyền thống có các đặc điểm như: tăng cường quan hệ giữa nhà sản xuất và người tiêu dùng (giúp doanh nghiệp theo sát nhu cầu thị trường); tạo được uy tín và mức độ ổn định của thị trường do doanh nghiệp trực tiếp bán và cung cấp dịch vụ khách hàng; rút ngắn thời gian lưu chuyển sản phẩm và giảm tiêu hao; giảm phí trung chuyển; có thể kiểm soát giá bán và phương thức xúc tiến bán, có khả năng ra các quyết định về phân phối một cách nhanh chóng và hiệu quả.

- **Kênh gián tiếp:** lựa chọn loại kênh này giúp cho doanh nghiệp có thể tập trung nguồn lực vào khâu sản xuất. Doanh nghiệp có thể tiết kiệm, giảm mức chiếm dụng vốn lưu động do không có các khoản chi cho xúc tiến bán hàng. Tuy nhiên kênh gián tiếp tạo sự ngăn cách giữa doanh nghiệp với thị trường.

Lựa chọn độ rộng của kênh. Độ rộng của kênh biểu hiện qua số lượng trung gian cùng loại hình trong một cấp kênh. Có ba chiến lược thường áp dụng:

- **Phân phối độc quyền:** ở chiến lược này công ty quyết định giới hạn số lượng trung gian trong kênh. Chiến lược này thường được áp dụng khi công ty muốn duy trì mức độ kiểm soát cao trong kênh. Chiến lược này đòi hỏi sự liên kết chặt chẽ giữa công ty với các thành viên kênh và thường dùng đối với một số loại sản phẩm như các loại xe hơi sang trọng, các thiết bị gia dụng cao cấp, hay quần áo cao cấp.

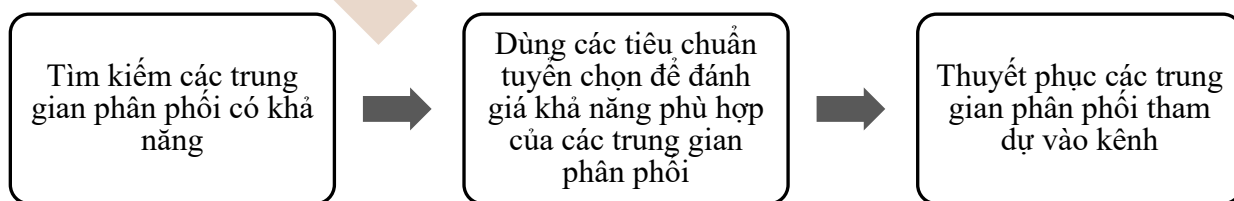
- **Phân phối chọn lọc:** số lượng thành viên kênh nhiều hơn phân phối độc quyền nhưng không phải là tất cả mọi trung gian trên thị trường. Với chiến lược này công ty duy trì một mức độ bao phủ thị trường hợp lý với một mức chi phí chấp nhận được.

- **Phân phối đại trà:** công ty muốn sản phẩm của mình được phân phối tại càng nhiều trung gian càng tốt. Chiến lược này thường áp dụng cho những loại sản phẩm thông thường như thuốc lá, nước ngọt, kẹo cao su... Đây là những loại sản phẩm đòi hỏi mức độ thuận tiện cao nhất cho người tiêu dùng.

4.1.5. Lựa chọn thành viên kênh phân phối

Lựa chọn thành viên kênh phân phối là việc tìm và xác lập các mối quan hệ với các thành viên có khả năng phân phối hàng hóa cho các doanh nghiệp. Dưới góc độ của nhà quản trị kênh của một doanh nghiệp với tập khách hàng ở thị trường mục tiêu đã được xác định, việc chọn thành viên kênh lúc này chủ yếu tập trung vào lựa chọn các loại trung gian tham gia vào kênh.

Việc lựa chọn các thành viên phân phối là một việc rất quan trọng, phải được xem xét kỹ không thể phó thác cho phương pháp ngẫu nhiên hay tình cờ. Doanh nghiệp cần xem xét các loại trung gian tiềm năng, đưa ra các tiêu chuẩn và phương pháp lựa chọn để có thể tuyển chọn chính xác các thành viên phân phối trong kênh. Quá trình lựa chọn thành viên phân phối bao gồm ba bước cơ bản được mô tả trong hình 4.2.



Hình 4. 2 Quy trình lựa chọn thành viên kênh phân phối

[Trương Đình Chiến, 2012]

- **Tìm kiếm các trung gian phân phối có khả năng nhất:** Nhà quản trị kênh phân phối hiện cần tìm kiếm các trung gian phân phối có đầy đủ những tiêu chuẩn đã xác định. Nguồn cung cấp thông tin và cung cấp các thành viên phân phối quan trọng là: các tổ chức bán theo khu vực, các trung tâm xúc tiến, các hiệp hội thương mại, các hội nghị thương mại, mạng internet, các điều tra với người bán lại, các khách hàng, quảng cáo, hội chợ thương mại và các

nguồn thông tin khác ...

- Xác định các tiêu chuẩn tuyển chọn và đánh giá sự phù hợp của trung gian: Để lựa chọn các nhà phân phối hợp lý phải xem xét thông qua các tiêu chuẩn được thiết lập cho kênh như sau: Điều kiện về tài chính; Khả năng bán hàng; Danh tiếng của thành viên; Dòng sản phẩm kinh doanh; Khả năng quản lý; Quy mô của thành viên...

- Thuyết phục các trung gian phân phối: Các nhà quản trị kênh phải thuyết phục được các thành viên trung gian tiềm năng tham gia thông qua những ưu đãi trong hoạt động và những mong muốn của họ được đáp ứng như: Dòng sản phẩm mang lại lợi nhuận cao, sự ủng hộ về quảng cáo xúc tiến, sự trợ giúp về quản lý, các chính sách buôn bán bình đẳng và quan hệ bền vững.

Cấu trúc kênh có thể thay đổi khi xuất hiện những trung gian mới tham gia vào kênh. Việc lựa chọn trung gian phân phối có mối quan hệ ràng buộc chặt chẽ với việc lựa chọn phương án chiều dài và phương án chiều rộng của kênh phân phối. Đối với các doanh nghiệp sử dụng cấu trúc kênh trực tiếp thường không phải quan tâm đến tuyển chọn thành viên kênh phân phối. Có sự ảnh hưởng khá rõ giữa việc lựa chọn nhà thành viên và chiến độ phân phối đã xác định. Thông thường cường độ phân phối càng cao thì tầm quan trọng của tuyển chọn thành viên phân phối càng thấp. Ngược lại, đối với các doanh nghiệp lựa chọn phân phối chọn lọc, việc tuyển chọn thành viên kênh là quyết định quan trọng để đảm bảo doanh nghiệp có thể kiểm soát và thực hiện các hoạt động bán hàng và marketing hiệu quả cho sản phẩm của mình.

4.2. Quản trị cơ sở logistic phân phối

4.2.1. Mạng lưới nhà kho và cửa hàng bán lẻ của doanh nghiệp

4.2.1.1. Mạng lưới nhà kho của doanh nghiệp

Khái niệm

Kho hàng là cơ sở logistics thực hiện việc dự trữ, bảo quản và chuẩn bị hàng hóa nhằm cung ứng hàng hóa cho khách hàng với mức độ chất lượng dịch vụ tối ưu trọng tương quan với chi phí phân phối.

Chức năng của kho hàng

Những chức năng cơ bản của kho hàng bao gồm:

- Gom hàng;
- Tách và phối hợp đơn hàng;
- Bảo quản và lưu giữ hàng hóa;
- Hỗ trợ sản xuất
- Tạo sự hiện diện thị trường.

Các lựa chọn thay thế giữa các loại hình kho hàng

Xét về sự sở hữu, doanh nghiệp có thể lựa chọn *xây dựng kho riêng* (Private warehouse) hoặc *thuê kho công cộng* (Public warehouse). Dù xây dựng kho riêng hay thuê kho công cộng, các quyết định tiếp theo về loại hình kho hàng sẽ đặt ra đối với doanh nghiệp. Các lựa chọn thay thế giữa các loại hình kho hàng sau đây:

- Kho truyền thống hay kho hiện đại (trung tâm phân phối)?
- Kho định hướng thị trường hay kho định hướng nguồn hàng?

- Kho thông thường hay kho đặc biệt?
- Kho tổng hợp nhiều mặt hàng hay kho chuyên biệt?
- Kho theo đặc điểm kiến trúc: lộ thiên hay kho kín, hay kho nửa kín (tùy yêu cầu khí hậu, thời tiết và các điều kiện đóng gói, khai thác nghiệp vụ kho).

Quy trình thiết kế mạng lưới kho hàng

Quy trình thiết kế mạng lưới kho hàng của doanh nghiệp bao gồm bốn bước chính, gồm:

Bước 1. Quyết định về mức độ sở hữu

Dựa trên các điều kiện về nguồn lực tài chính và khả năng kiểm soát hoạt động logistics tại kho.

Bước 2. Quyết định về số lượng kho hàng.

Dựa trên các điều kiện về thị trường mục tiêu, nguồn hàng, điều kiện giao thông vận tải và mạng lưới kho hiện tại của doanh nghiệp. Quyết định số lượng kho hàng liên quan nhiều đến chất lượng dịch vụ khách hàng và hàng loạt chi phí khác liên quan đến logistics.

Bước 3. Quyết định vị trí nhà kho

Dựa trên các điều kiện về kinh tế, số lượng kho cần phân bổ, xu hướng giá thuê đại điểm và cước phí vận tải.

Về phương pháp phân bổ, doanh nghiệp có thể sử dụng phương pháp liên tục (thăm dò nhiều vị trí một cách liên tục theo không gian và chọn vị trí tốt nhất) hoặc sử dụng phương pháp phân biệt (lựa chọn từ danh mục các vị trí và tiến hành chọn trước một cách hợp lý).

Về phương pháp xác định vị trí kho hàng, có thể áp dụng một số phương pháp như: cho điểm có trọng số, phương pháp tọa độ một chiều, tọa độ hai chiều, hoặc áp dụng bài toán vận tải.

Bước 4. Bố trí không gian nhà kho

Dựa trên các điều kiện về nhu cầu hàng hóa dự trữ và lưu chuyển qua kho, thể tích hàng hóa, các nghiệp vụ kho cần thực hiện. Các nguyên lý bố trí mặt bằng và không gian sản xuất đều có thể áp dụng đối với bố trí không gian nhà kho của doanh nghiệp.

4.2.1.2. Mạng lưới cửa hàng bán lẻ của doanh nghiệp

Mạng lưới bán lẻ của doanh nghiệp là tập hợp các cơ sở bán lẻ hay điểm bán lẻ mà doanh nghiệp sở hữu và sử dụng để bán sản phẩm của mình đến với người tiêu dùng một cách trực tiếp.

Các loại hình cửa hàng bán lẻ của doanh nghiệp

- Phân chia theo phổ hàng, có: cửa hàng hỗn hợp / tiện lợi, cửa hàng liên hợp kinh doanh (chuyên doanh rộng), cửa hàng chuyên doanh hẹp;
- Phân chia theo trình độ dịch vụ khách hàng, có: cửa hàng bách hóa, siêu thị, cửa hàng tự phục vụ;
- Phân chia theo mức độ sở hữu, có: cửa hàng bán lẻ độc lập, chuỗi cửa hàng bán lẻ và đại lý đặc quyền;
- Phân chia theo giá bán, có: cửa hàng giá cao, cửa hàng hạ giá, cửa hàng bán đồng giá.

Phương pháp xác định vị trí cửa hàng bán lẻ

Có thể sử dụng độc lập hoặc kết hợp giữa các phương pháp định tính hoặc định lượng để xác định vị trí cửa hàng bán lẻ.

Phương pháp định tính điển hình là phương pháp cho điểm có trọng số, dựa trên các yếu tố chính ảnh hưởng đến sự thành công của một địa điểm bán lẻ, gồm: khu vực bán hàng, phạm vi hay bán kính phục vụ, tuyến đường, đoạn đường, làn đường, lưu lượng giao thông, khung giờ di chuyển của khách hàng.

Phương pháp định lượng có thể sử dụng là phương pháp phân tích đa nhân tố và phương pháp đánh giá tiềm năng thị trường.

4.2.2. Thiết bị, phương tiện, máy móc phục vụ hoạt động logistic phân phối

Trong cửa hàng bán lẻ, các thiết bị logistics được phân chia thành ba nhóm chính.

- Theo quá trình logistics gồm: thiết bị tiếp nhận, thiết bị bảo quản và chuẩn bị bán hàng, thiết bị bán hàng, thiết bị di chuyển xếp dỡ.

- Theo nguyên lý cấu tạo và sử dụng, bao gồm: thiết bị bảo quản, thiết bị chứa hàng và trưng bày hàng, thiết bị đo lường, thiết bị thu tiền...

- Theo vị trí tương đối trong cửa hàng gồm: thiết bị cố định, thiết bị nửa cố định và thiết bị không cố định.

4.3. Ứng dụng công nghệ trong logistic phân phối

4.3.1. Ứng dụng công nghệ thông tin

4.3.1.1. Công nghệ nhận dạng tự động (Auto ID)

Nhận dạng tự động là việc nhập dữ liệu hoặc thông tin vào hệ thống máy tính, bộ điều khiển hoặc bất kỳ thiết bị kiểm soát vi xử lý nào mà không cần thông qua bàn phím.

Công nghệ nhận dạng tự động ứng dụng phổ biến trong logistic phân phối gồm: công nghệ mã vạch (Barcode), công nghệ nhận dạng bằng sóng vô tuyến (RFID: Radio Frequency Identification), và công nghệ nhận dạng giọng nói.

Mã vạch (Barcode)

Barcode hay mã vạch là một chuỗi các thông tin (dưới dạng chữ và số) được mã hóa dưới dạng nhìn thấy được trên các bao bì, bề mặt sản phẩm. Thông qua mã vạch có thể biết được thông tin cụ thể của hàng hóa nào đó (thao tác kiểm kê) như là: phân loại mặt hàng, xuất xứ sản xuất, nguồn gốc sản phẩm, giá... Cần một thiết bị quản lý hỗ trợ gọi là máy quét mã vạch nhằm đọc và hiển thị những thông tin mã hóa đó trên các thiết bị tiên tiến như điện thoại thông minh hay máy tính.



Hình 4.3 Ứng dụng mã vạch

Mã vạch hiện nay được phân chia thành hai nhóm chính gồm mã vạch một chiều (1D)

và mã vạch hai chiều (2D). Mã vạch một chiều áp dụng phổ biến trong thương mại là EAN-13 và mã UPC - mã bán lẻ trên toàn thế giới theo tiêu chuẩn ISO/IEC 15420. Mã vạch hai chiều phổ biến là QR code.

Ứng dụng mã vạch trong logistics phân phối bao gồm:

- Dùng mã vạch trên hàng hóa
- Kiểm tra hàng xuất / nhập bằng thiết bị đọc mã vạch
- Theo dõi tồn kho chặt chẽ từ khi bắt đầu sản xuất (mua hàng) cho đến khi giải

phóng hết hàng

Những lợi ích của việc sử dụng mã vạch trong logistic phân phối gồm:

- Nắm rõ tồn kho, thời gian tồn kho để quyết định kinh doanh phù hợp;
- Giảm thiệt hại do hàng tồn quá lâu, hàng bị giảm giá;
- Trợ giúp quyết định nhập hàng hoặc sản xuất mới;
- Đáp ứng nhanh chóng đơn đặt hàng của khách hàng;
- Giảm gần như triệt tiêu tình trạng xuất nhập nhầm hàng nhờ tính chính xác của mã

vạch;

- Giảm thời gian thao tác và nhập số liệu tại kho.

Nhận dạng bằng sóng vô tuyến điện (RFID: Radio Frequency Identification)

RFID là thuật ngữ dùng để miêu tả một hệ thống nhận diện các đối tượng (vật và người) bằng sóng vô tuyến. RFID bắt đầu áp dụng từ đầu thập niên 1920 khi hệ thống ra - đa ra đời và sau đó được sử dụng rộng rãi nhằm phát hiện máy bay của địch trong chiến tranh thế giới lần thứ hai. Tuy vậy, chỉ từ năm 2000, những ứng dụng của RFID trong kinh doanh và thương mại mới thực sự phát triển.

Một hệ thống RFID bao gồm ba thành phần cơ bản: thẻ RFID, thiết bị đọc RFID và hệ thống CNTT hỗ trợ. Thẻ RFID có thể được phân thành hai loại: thẻ chủ động và thẻ thụ động. Các thẻ RFID chủ động được tích hợp sẵn nguồn năng lượng bên trong (chẳng hạn như pin) do đó có bộ nhớ lưu trữ và phạm vi nhận diện cao hơn so với các thẻ thụ động. Phạm vi nhận diện của các thẻ RFID chủ động là từ 20m đến 100m trong khi đối với các thẻ thụ động là 2mm đến 4,6m. Tuy vậy, do phụ thuộc vào nguồn năng lượng bên trong nên thẻ RFID chủ động có thời gian sử dụng (số lần quét) giới hạn hơn so với các thẻ thụ động. Đối với các thẻ thụ động thì thời gian sử dụng là không giới hạn, bởi vì thiết bị đọc RFID sẽ chịu trách nhiệm cung cấp năng lượng hoạt động cho các thẻ này.

Khi một thẻ RFID được đặt trong trường nhận diện của thiết bị đọc, dữ liệu chứa trong thẻ sẽ được thiết bị đọc ghi nhận, sau đó chuyển về hệ thống CNTT hỗ trợ thông qua các giao diện chuẩn nhằm phục vụ cho các hoạt động xử lý, phân tích và lưu trữ...

Những lợi ích của việc sử dụng RFID trong logistics phân phối gồm:

- Cải thiện quản lý trữ hàng;
- Nâng cao hiệu quả hoạt động tại cửa hàng;
- Biến dữ liệu khách hàng thành lợi nhuận doanh nghiệp.

Nhận dạng giọng nói (Speech recognition)

Nhận dạng giọng nói là một bộ máy hoặc hệ thống có khả năng nhận và viết (hoặc hiểu và thực hiện) các lệnh từ giọng nói con người.

Nhận dạng giọng nói có hai thuật ngữ khác nhau: Voice recognition và Speech recognition. Voice recognition liên quan đến việc xác định một giọng nói chính xác của một cá nhân nào đó, tương tự các phương pháp nhận diện sinh trắc học. Speech recognition là việc xác định những từ ngữ trong câu nói rồi dịch chúng sang ngôn ngữ máy tính.

Trong logistics phân phối cụ thể là trong kho hàng, công nghệ này cho phép nhân viên kho hàng kết nối dữ liệu với máy tính trung tâm mà không cần sử dụng bàn phím. Giúp cho nhân viên kho chọn hàng, đóng gói, phân loại, điều khiển xe nâng... và vừa thực hiện các thao tác vừa đọc dữ liệu và cập nhật vào máy tính.

4.3.1.2. Công nghệ truyền tin

Công nghệ truyền tin góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động logistics phân phối. Một số công nghệ truyền tin hiện được ứng dụng phổ biến trong logistics phân phối gồm: Trao đổi dữ liệu điện tử; hệ thống thông tin toàn cầu; công nghệ theo dõi trên web; Hệ thống thông tin địa lý...

Trao đổi dữ liệu điện tử (EDI: Electronic data interchange)

Theo Ủy ban Liên hiệp quốc về luật thương mại quốc tế (UNCITRAL): “Trao đổi dữ liệu điện tử” (EDI) là việc chuyển giao thông tin từ máy tính điện tử này sang máy tính điện tử khác bằng phương tiện điện tử mà sử dụng một tiêu chuẩn đã được thoả thuận về cấu trúc thông tin.

Hệ thống định vị toàn cầu (GPS: Global Positioning System)

Hệ thống định vị toàn cầu là hệ thống xác định vị trí dựa trên vị trí của các vệ tinh nhân tạo, do Bộ Quốc phòng Mỹ thiết kế, xây dựng, vận hành và quản lý. Trong cùng một thời điểm, tọa độ của một điểm trên mặt đất sẽ được xác định nếu xác định được khoảng cách từ điểm đó đến ít nhất ba vệ tinh.

Hệ Thông tin địa lý (GIS: Geographical Information System)

Hệ thống thông tin địa lý là một công cụ máy tính để lập bản đồ và phân tích các sự vật, hiện tượng thực trên trái đất. Công nghệ GIS kết hợp các thao tác cơ sở dữ liệu thông thường (như cấu trúc hỏi đáp) và các phép phân tích thống kê, phân tích địa lý, trong đó phép phân tích địa lý và hình ảnh được cung cấp duy nhất từ các bản đồ. Những khả năng này phân biệt GIS với các hệ thống thông tin khác và khiến cho GIS có phạm vi ứng dụng rộng trong nhiều lĩnh vực khác nhau.

4.3.1.3. Công nghệ phân tích và xử lý thông tin

Hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp (Enterprise resources Planning)

Hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp là phần mềm máy tính hỗ trợ và thực hiện các quy trình xử lý một cách tự động, giúp cho doanh nghiệp quản lý các hoạt động chủ chốt, như kế toán, phân tích tài chính, quản lý mua hàng, quản lý tồn kho, hoạch định và quản lý sản xuất, quản lý nhân sự, ... và các nghiệp vụ khác của doanh nghiệp. Mục tiêu tổng quát của hệ thống này là đảm bảo các nguồn lực thích hợp của doanh nghiệp như nhân lực, vật tư, máy móc và tài chính có sẵn với số lượng đủ khi cần, sử dụng các công cụ hoạch định và lên kế hoạch nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động và quản lý toàn diện của doanh nghiệp.

Những khả năng của ứng dụng ERP vào logistics bao gồm:

- Quản lý vận tải;

- Lập kế hoạch hoạt động vận tải;
- Thanh toán cước phí, lập hóa đơn và khiếu nại bồi thường;
- Quản lý đoàn xe;
- Giám sát đoàn xe;
- Vận tải di động;

Hệ thống quản lý phân phối: (DMS: Distributor management system)

DMS là giải pháp phần mềm dành mang lại cho doanh nghiệp cái nhìn tổng quát về thị trường phân phối, đồng thời kiểm soát được tình hình hoạt động và dòng chảy của sản phẩm từ công ty đến nhà phân phối, từ nhà phân phối đến các đại lý, cửa hàng và đến người tiêu dùng.

Những khả năng của ứng dụng DMS bao gồm:

- Đánh giá độ phủ của sản phẩm của công ty so với đối thủ ngoài thị trường
- Đảm bảo nhà phân phối giao hàng đúng hạn, tránh mất phủ tại điểm bán
- Đảm bảo các chương trình hỗ trợ bán hàng được triển khai đầy đủ và chính xác đến mạng lưới điểm bán
- Cập nhật kịp thời thông tin thị trường.

Hệ thống quản lý kho (WMS: Warehouse Management System)

WMS là một phần mềm được thiết kế để hỗ trợ và tối ưu hóa chức năng kho và quản lý trung tâm phân phối. WMS tạo điều kiện quản lý trong việc lập kế hoạch hàng ngày, tổ chức, nhân sự, chỉ đạo và kiểm soát việc sử dụng các nguồn lực sẵn có, để di chuyển và lưu trữ tài liệu vào, trong và ngoài kho, đồng thời hỗ trợ nhân viên trong việc vận chuyển và lưu trữ tài liệu và xung quanh một nhà kho.

Những khả năng của ứng dụng WMS bao gồm:

- Lập và hoàn thiện kế hoạch phương tiện vận tải hàng ngày, chọn khối lượng công việc / đơn đặt hàng được xử lý trong ngày hoặc ca;
- Sắp xếp thứ tự các đơn đặt hàng được chọn;
- Phân chia các đơn đặt hàng riêng lẻ thành các đơn vị công việc hợp lý và khả năng gán chúng cho các cá nhân riêng biệt có khả năng thực hiện.

4.3.2. Ứng dụng một số công nghệ khác

Ngoài yếu tố quan trọng là con người, công nghệ là lợi thế cạnh tranh then chốt trong thị trường logistics đầy tiềm năng nhưng cũng đầy cạnh tranh. Một số công nghệ chính trong cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 4 tác động tới logistics trong vòng 5 năm tới được mô tả dưới đây

4.3.2.1. Công nghệ tự động hóa và robotics

Công nghệ này ra đời làm giảm thiểu các công việc thủ công, kết nối nhanh chóng với dữ liệu, cải thiện năng suất làm việc thông qua hệ thống tự động hóa. Bên cạnh đó, với công nghệ robotics đã và đang được các tập đoàn lớn áp dụng, các robot có tính cảm biến cao, phân tích chính xác còn có khả năng tự học có thể dễ dàng học tập các công việc như đóng gói, sắp xếp hàng hóa và phân loại hàng hóa. Việc áp dụng robots trong các công tác sắp xếp và vận chuyển hàng hóa, sẽ làm giảm tối thiểu nhân công lao động, tăng gấp nhiều lần năng suất và linh hoạt hơn trong việc quản trị kho hàng.

Ngoài ra, một số nơi còn đang áp dụng hệ thống công nghệ Sawyer Robot hỗ trợ quá

trình phân phối, dỡ hàng hóa và vận chuyển hàng hóa.

4.3.2.2. Công nghệ thực tế ảo (VR) và Thực tế ảo tăng cường (AR)

Trong logistics, công nghệ thực tế ảo sẽ làm giảm thiểu khả năng về sai sót đơn hàng, giúp nhận diện các món hàng theo thời gian thực, giảm thiểu sai sót dữ liệu, tối ưu hóa trong việc huấn luyện và tận dụng nguồn lực.

Với việc ứng dụng thực tế ảo tăng cường sẽ giúp kiểm soát từng phương tiện vận chuyển, khởi chạy hệ thống sửa chữa và đánh giá hoạt động của từng phương tiện. Điều này hỗ trợ ngăn chặn các sai sót trong việc kiểm tra xe hàng, tối ưu hóa trong việc vận chuyển, hạn chế tối đa tai nạn đáng tiếc xảy ra do máy móc.

4.3.2.3. Internet vạn vật (IoT)

IoT sẽ được ứng dụng trong quản trị kho bãi, hệ thống quản trị kho bãi, các dữ liệu giao nhận, chuyển đổi, sắp xếp thông tin về kệ hàng sẽ được vận chuyển và cập nhật thông tin vào hệ thống của các bên liên quan. Từ đó, vấn đề về đơn hàng, khối lượng sản phẩm, thông tin vị trí sản phẩm sẽ được cập nhật hiệu quả và tiết kiệm phần lớn thời gian và chi phí.

IoT còn hỗ trợ trong việc giao nhận hàng hóa nhanh chóng, cung cấp các giải pháp trong việc quản lý xe hàng, thời gian giao nhận, vận chuyển với thời gian nhanh nhất và với chi phí thấp nhất.

IoT tự động đề xuất kế hoạch giao hàng dựa trên vị trí, số lượng, sản phẩm, phương tiện...

CÂU HỎI CHƯƠNG 4

1. Trình bày qui trình thiết kế kênh phân phối của doanh nghiệp?
2. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng tới quyết định lựa chọn kênh phân phối? Lựa chọn một sản phẩm mà bạn am hiểu và đề xuất phương án kênh phân phối hợp lý?
3. Trình bày các hình thức tổ chức bán hàng của doanh nghiệp? Lấy ví dụ tại một công ty chuyên nhập khẩu và phân phối thiết bị điện lạnh (chủ yếu là tủ lạnh với đủ các kích cỡ và tủ bảo ôn dùng trong các cửa hàng), hãy đề xuất phương án tổ chức lực lượng bán hàng mà bạn cho là hợp lý nhất?
4. Trình bày cơ sở và phương pháp xác định qui mô lực lượng bán hàng?
5. Trình bày các nội dung quản lý địa bàn bán hàng?
6. Trình bày các tiêu chí có thể sử dụng để tuyển chọn thành viên kênh phân phối?
7. Có các dữ liệu sau:

"Công ty X chuyên sản xuất hàng tiêu dùng nhanh xác định mục tiêu doanh số trong năm 2017 là 250 tỷ đồng. Công ty tổ chức lực lượng bán hàng là những "đại diện nhân hàng" chuyên tìm kiếm, phát triển các điểm bán lẻ cho người tiêu dùng (công ty không có cửa hàng bán hàng trực tiếp). Sau khi phân tích chi phí trung bình ngành dành cho lực lượng bán hàng và điều chỉnh với tỷ lệ chi phí chung của toàn doanh nghiệp, công ty xác định mức chi phí dành cho toàn bộ lực lượng bán hàng là 4% doanh thu. Ngân sách dành cho lực lượng bán hàng của công ty được chia thành ba phần: 25% cho quản lý, 70% cho nhân viên bán hàng (các đại diện nhân hàng) và 5% cho nhân viên hỗ trợ. Chi phí trung bình cho một nhân viên bán hàng là 80 triệu đồng / năm".

Yêu cầu: xác định số lượng nhân viên bán hàng cần thuê tuyển.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt:

- [29]. Trương Đình Chiến, *Giáo trình Quản trị Marketing*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, 2012.
- [30]. CY Charney, *600 kỹ năng bán hàng để thành công*, NXB Lao động - Xã hội, 2005.
- [31]. Nguyễn Dương - Anh Tuấn, *Nghệ thuật Quản lý - Marketing - Bán hàng hiện đại*, NXB Thống kê, 2005.
- [32]. Trần Minh Đạo, *Giáo trình Marketing căn bản*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, 2013.
- [33]. Trần Đình Hải (biên soạn), *Bán hàng và Quản trị bán hàng*, NXB Thống kê, 2005.
- [34]. Nguyễn Văn Hồng và Nguyễn Văn Thoan, *Giáo trình Thương mại điện tử căn bản*, NXB Bách khoa - Hà Nội, 2013.
- [35]. Ninh Lạc Hứa và Phan Hà Sơn, *200 cách mở cửa hàng thành công*, NXB Hà Nội (bộ 3 cuốn), 2008.
- [36]. Lê Đăng Lãng, *Kỹ năng và Quản trị bán hàng*, NXB Thống kê, 2009.
- [37]. Nguyễn Thừa Lộc và Trần Văn Bão, *Giáo trình Quản trị doanh nghiệp thương mại*, NXB Đại học Kinh tế Quốc Dân, 2016.
- [38]. Michael E. Porter, *Lợi thế cạnh tranh*, NXB Trẻ, 2016.
- [39]. Michael E. Porter, *Chiến lược cạnh tranh*, NXB Trẻ, 2016.
- [40]. Philip Kotler, *Marketing căn bản*, NXB Giao thông vận tải, 2005.
- [41]. Philip Kotler, *Quản trị Marketing*, NXB Thống kê, 2006.
- [42]. Philip Kotler, *Bàn về tiếp thị*, NXB Trẻ, 2007.
- [43]. Philip Kotler & Kevin Keller, *Quản trị Marketing*, NXB Lao động Xã hội, 2013.
- [44]. Phạm Thị Thu Phương, *Nghiệp vụ bán hàng trong kỷ nguyên hợp tác*, NXB Khoa học và Kỹ thuật, 2001.
- [45]. Lê Quân và Hoàng Văn Hải, *Quản trị tác nghiệp doanh nghiệp thương mại*, NXB Thống kê, 2010.
- [46]. Robert J Calvin, *Nghệ thuật quản trị bán hàng*, NXB Thống kê, 2004,
- [47]. Nguyễn Thượng Thái, *Bán hàng và Quản trị bán hàng trong doanh nghiệp bưu điện*, NXB Bưu điện, 2007.
- [48]. Dũng Tiến và Thúy Nga, *Thành công trong bán hàng*, NXB Tài chính, 2006.
- [49]. Viện đại học mở OLA, *Quản trị Marketing trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ: Thu thập thông tin về khách hàng*, NXB Trẻ, 2001
- [50]. James M Comer, *Quản trị bán hàng*, NXB Tp, HCM, 2002.

Tiếng Anh:

- [51]. Asean Postal Training Centre, *Customer Care* - Bangkok, 2010.
- [52]. David Jobber & Geoffrey Lancaster (2009), *Selling and Sales Management – 8th*, Pearson Publishing.
- [53]. Efraim Turban, *Electronic Commerce: A Managerial Perspective*, Prentice Hall; 4 edition, 2005.

- [54]. Matthew Schwartz, *Fundamentals of Sales Management*, American Management Association (AMACOM), 2006.
- [55]. Patrick Forsyth, *Sales Management*, Capstone Publishing, 2002.
- [56]. Philip Kotler, *Marketing Management Millenium Edition*, 10th Edition, Prentice-Hall, Inc, 2002.
- [57]. Philip Kotler & Gary Armstrong: *Principles of Marketing*, 14th Edition, Pretice Hall, 2011.
- [58]. Jay Diamond and Gerald Pintel, *Principles of Selling*, Pretice Hall, 2008.
- [59]. John A. Quelch, *Customer Management*, Harvard Business School, 2007.
- [60]. Jill Dyché, *CRM Handbook, The: A Business Guide to Customer Relationship Management*, Pearson, 2002.
- [61]. Robert Shaw, *Computer Aided Marketing & Selling*, Butterworth Heinemann, ISBN 9780750617079, 1991.
- [62]. Sandra Vandermer, *The Eleventh Commandment: Tranforming to 'Own Customers'*, Wiley, 1996.
- [63]. Thomas N Ingram et al., *Sales Management: Analysis and Decision Making* – 8th edition, M.E.Sharpe, 2012.