



TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG NGHIỆP TP HỒ CHÍ MINH
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH



BỘ MÔN MARKETING

NGHIỆP VỤ BÁN HÀNG

TS. NGUYỄN MINH TUẤN
ThS. VÕ THỊ THÚY HOA



CN

31

-T

884



NHÀ XUẤT BẢN
ĐẠI HỌC QUỐC GIA TP HỒ CHÍ MINH

TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG NGHIỆP TP. HỒ CHÍ MINH
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH

BỘ MÔN MARKETING

NGHIỆP VỤ BÁN HÀNG

TS. NGUYỄN MINH TUẤN

ThS. VÕ THỊ THÚY HOA

NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC QUỐC GIA TP. HỒ CHÍ MINH

- 2009 -

LỜI MỞ ĐẦU

Sau khi Việt Nam gia nhập WTO đã mở ra nhiều cơ hội và thách thức đối với các doanh nghiệp nhất là các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam. Một trong những thách thức cơ bản đó là hoạt động cạnh tranh bán hàng tiêu thụ sản phẩm.

Hoạt động bán hàng có vai trò và ý nghĩa rất lớn đối với các doanh nghiệp, bởi lẽ nó quyết định sự tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp. Ngày nay với các phương thức bán hàng hiện đại, đa dạng đã góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Vì vậy, các nhân viên bán hàng có trình độ, có kỹ năng giao tiếp và có nghiệp vụ bán hàng được xem là đối tượng tuyển dụng hàng đầu của các doanh nghiệp.

Với ý nghĩa trên, tôi và đồng nghiệp đã sưu tập một số tài liệu cộng với một số kinh nghiệm thực tiễn của bản thân viết thành quyển sách “Nghiệp vụ bán hàng” với mong muốn giúp ích phần nào những nhân viên muốn thăng tiến trong lĩnh vực bán hàng đồng thời giúp cho doanh nghiệp có thể tự đào tạo, hoàn thiện về trình độ nghiệp vụ của lực lượng bán hàng nhằm giúp hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp được hiệu quả hơn. Cụ thể là doanh thu của đơn vị sẽ tăng qua hàng năm.

Do hoạt động bán hàng có nội dung rất đa dạng nên trong khuôn khổ một quyển sách chúng tôi không thể trình bày hết được mà chủ yếu là trình bày những nội dung cơ bản cần thiết của nghiệp vụ bán hàng, phục vụ cho công tác đào tạo, giảng dạy tại các trường, trung tâm đào tạo nghiệp vụ. Nếu nội dung và hình thức có gì sai sót mong quý đồng nghiệp, quý độc giả nhiệt tình ủng hộ và đóng góp ý kiến.

TS. Nguyễn Minh Tuấn

ThS. Võ Thị Thúy Hoa

CHƯƠNG 1

TỔNG QUAN MÔN HỌC NGHIỆP VỤ BÁN HÀNG

1.1. KHÁI NIỆM, VAI TRÒ CỦA NGHỀ BÁN HÀNG

Ngày nay bán hàng là một nghề có số lượng người tham gia đông đảo và vô cùng đa dạng. Tại Mỹ có hơn 8 triệu người làm nghề bán hàng và những nghề có liên quan. Để trở thành một người bán hàng chuyên nghiệp và thành công, chúng ta cần phải trang bị tốt cho mình kỹ năng, kiến thức và thái độ đúng đắn về nghề bán hàng. Trước tiên chúng ta cần phải hiểu rõ khái niệm “bán hàng” là gì để có thể nắm bắt xu thế phát triển của công việc bán hàng hiện đại.

1.1.1. Khái niệm về bán hàng

Theo quan điểm cổ điển, bán hàng được định nghĩa như sau:

“Bán hàng là hoạt động thực hiện sự trao đổi sản phẩm hay dịch vụ của người bán chuyên cho người mua để được nhận lại từ người mua tiền hay vật phẩm hoặc giá trị trao đổi đã thỏa thuận”.

Khái niệm này cho thấy hoạt động bán hàng gồm có hai hành động chính, đó là trao đổi và thỏa thuận.

Trao đổi trong bán hàng gồm có hành động mua và hành động bán. Hành động bán là hành động trao đi hàng hóa hay dịch vụ để nhận về tiền hay vật phẩm có giá trị trao đổi theo thỏa thuận ban đầu. Còn hành động mua là hành động nhận về hàng hóa và dịch vụ từ phía bên kia và trao tiền hay vật phẩm có giá trị trao đổi được bên kia chấp nhận.

Hành động bán hàng chỉ được thực hiện khi hành động thỏa thuận thành công. Hành động thỏa thuận chủ yếu là về giá cả, các điều kiện mua bán, giao hàng, thanh toán...

Qua khái niệm trên ta thấy hai đối tượng chủ yếu được đề cập: người mua (khách hàng) và người bán (nhân viên bán hàng, doanh nghiệp).

Ngày nay sự cạnh tranh trong thế giới kinh doanh ngày càng gay gắt nên công việc bán hàng ngày càng phức tạp. Bán hàng ngày nay không đơn thuần là sự trao đổi hàng hóa hay dịch vụ mà là quá trình giúp

đỡ lẫn nhau giữa người mua và người bán. Người bán giúp đỡ người mua có được những thứ họ cần, ngược lại người mua cũng giúp cho người bán đạt được mục tiêu, thu về lợi nhuận, giải quyết đầu ra cho nơi sản xuất, đẩy mạnh sự sáng tạo trong kinh doanh và sản xuất. Do đó công việc bán hàng ngày nay khó khăn hơn. Sau đây là một số khái niệm bán hàng được phổ biến trên thế giới hiện nay:

- ☛ Bán hàng là nền tảng trong kinh doanh, đó là sự gặp gỡ giữa người mua và người bán ở những nơi khác nhau giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu nếu cuộc gặp gỡ thành công trong đàm phán về việc trao đổi sản phẩm.

- ☛ Bán hàng là một phần của tiến trình mà doanh nghiệp thuyết phục khách hàng mua hàng hóa hay dịch vụ của họ.

- ☛ Bán hàng là quá trình liên hệ với khách hàng tiềm năng, tìm hiểu nhu cầu của khách hàng, trình bày và chứng minh sản phẩm, đàm phán mua bán, giao hàng và thanh toán.

- ☛ Bán hàng là sự phục vụ, giúp đỡ khách hàng nhằm cung cấp cho khách hàng những thứ mà họ mong muốn.

1.1.2. Vai trò của nghề bán hàng

Bán hàng có vai trò vô cùng quan trọng trong kinh doanh và xã hội.

Thứ nhất, bán hàng giúp cho hàng hóa được lưu chuyển từ nơi sản xuất đến tay người tiêu dùng. Xã hội không có bán hàng thì nền sản xuất sẽ bị đình trệ, doanh nghiệp sản xuất ra không thể nào tiêu thụ, người tiêu dùng có nhu cầu về sản phẩm thì không biết lấy từ đâu. Do đó nếu không có bán hàng thì nền sản xuất chắc chắn sẽ gặp nhiều khó khăn, nền kinh tế sẽ bị suy thoái vì khủng hoảng cung cầu, xã hội vì thế không thể phát triển.

Thứ hai, bán hàng còn đóng vai trò lưu thông tiền tệ trong guồng máy kinh tế. Doanh nghiệp sản xuất ra hàng hóa hay dịch vụ, bán cho những người có nhu cầu để thu về lợi nhuận. Tiền thu về từ hoạt động bán hàng sẽ tiếp tục được đưa vào sản xuất để tiếp tục sinh lợi sau đợt bán hàng tiếp theo, cứ như thế việc bán hàng sẽ giúp cho luồng tiền quay vòng từ tay người mua sang tay người bán rồi lại về tay người mua một cách liên tục.

Thứ ba, bán hàng giúp cho luân chuyển hàng hóa từ nơi dư thừa sang nơi có nhu cầu. Theo quy luật cung cầu, những nơi dư thừa hàng hóa thì giá sẽ thấp, ngược lại những nơi khan hiếm hàng hóa thì giá sẽ

cao, do đó việc bán hàng ở những nơi thiếu hàng hóa sẽ thu về lợi nhuận cao hơn những nơi hàng hóa dư thừa. Đây chính là động lực để doanh nghiệp di chuyển hàng hóa từ những nơi dư thừa, giá thấp đến bán ở những nơi hàng hóa khan hiếm, giá cao, mong kiếm được lợi nhuận cao hơn. Do đó tình trạng khan hiếm hàng hóa sẽ giảm dần cho đến khi không còn cảnh nơi thì khan hiếm, nơi thì dư thừa hàng hóa nữa. Vì vậy bán hàng đóng vai trò vô cùng quan trọng trong việc cân bằng nhu cầu xã hội.

Thứ tư, bán hàng mang về lợi ích cho cả người mua lẫn người bán. Đối với người mua, lợi ích của họ là có được sản phẩm. Còn đối với người bán, đó là lợi nhuận từ kinh doanh. Nhờ hoạt động bán hàng mà luồng tiền – hàng luân chuyển thường xuyên giữa người mua và người bán. Mỗi vòng luân chuyển đều phát sinh lợi ích cho cả hai bên.

Từ việc phân tích trên ta đã thấy được tầm quan trọng của hoạt động bán hàng đối với nền kinh tế - xã hội trên toàn thế giới. Hoạt động bán hàng cũng mang lại lợi ích cho nhiều thành phần. Do đó thúc đẩy và phát triển các hoạt động bán hàng sẽ kích thích xã hội phát triển, mang lại sự phồn thịnh cho quốc gia, nâng cao mức sống con người, thỏa mãn mọi nhu cầu cho tất cả mọi người trong xã hội.

1.1.3. Phân loại các ngành nghề bán hàng

Việc phân loại bán hàng gặp nhiều khó khăn vì sự phong phú và đa dạng trong cách thức, tên gọi của hoạt động bán hàng. Do đó người ta dựa vào các căn cứ khác nhau để có thể phân ra các loại bán hàng khác nhau.

1.1.3.1. Căn cứ theo địa điểm bán hàng

Căn cứ theo địa điểm bán hàng chúng ta có hai loại sau:

- *Bán hàng lưu động*: là cách thức bán hàng mà người bán phải đích thân tìm đến nơi khách hàng đang hiện diện, hay đang có nhu cầu. Loại bán hàng này rất đa dạng. Ví dụ như những người gánh hàng rong, những người bán hàng trên xe đẩy, những người chào hàng đến từng nhà. Có một tên gọi khác dành cho loại bán hàng này, đó là *bán hàng không cửa tiệm (non-store selling)*.
- *Bán hàng tại cửa hàng, tại quầy hàng*: là cách thức bán hàng mà người mua phải tìm đến chỗ của người bán để thực hiện giao dịch, mua bán. Người bán có sẵn các cửa tiệm, quầy hàng. Loại này có thể bán lẻ hoặc bán sỉ.

1.1.3.2. Căn cứ theo quy mô bán

Quy mô bán thể hiện qua số lượng hàng hóa được giao dịch trong mỗi một thương vụ. Căn cứ theo loại này chúng ta có hai loại:

- *Bán sỉ:* là bán hàng mà khối lượng hàng hóa giao dịch trong mỗi thương vụ là rất lớn. Người mua thường mua về để bán lại hoặc sử dụng cho tập thể.
- *Bán lẻ:* là bán hàng mà hàng hóa được bán ra cho người tiêu dùng cuối cùng với số lượng nhỏ.

1.1.3.3. Căn cứ theo sự sở hữu hàng hóa

Tùy theo người bán hàng có quyền sở hữu nhiều hay ít đối với mặt hàng mình bán mà có thể chia thành ba loại sau:

- *Bán hàng tự sản tự tiêu:* là cách thức bán hàng mà người bán tự sản xuất hàng hóa rồi bán trực tiếp cho người mua.
- *Bán hàng mua lại:* là cách thức bán hàng mà người bán mua lại hàng hóa của nhà sản xuất hay một nhà phân phối khác theo cách mua đứt bán đoạn rồi toàn quyền định giá bán lại cho người khác.
- *Bán hàng qua trung gian, môi giới, đại lý:* là cách thức bán hàng mà người bán đóng vai trò là trung gian, môi giới hay đại lý cho các nhà sản xuất. Với cách thức này người bán không có quyền sở hữu đối với hàng hóa ở bất cứ thời kỳ hay giai đoạn nào. Vai trò là trung gian, môi giới, người bán chỉ làm phận sự giới thiệu, kết nối giữa người cần mua và người cần bán lại với nhau để nhận tiền hoa hồng. Còn làm đại lý nhận bán hàng, người bán sẽ bán những mặt hàng do nhà sản xuất ký gởi và khi đó nhà sản xuất sẽ ấn định toàn bộ giá bán, hoa hồng bán hàng, đồng thời người bán cũng được hỗ trợ và tài trợ nhiều mặt như đào tạo về kiến thức sản phẩm, doanh nghiệp, thị trường, hỗ trợ trang trí cửa hàng...

1.1.3.4. Căn cứ theo hình thái của hàng hóa

Hàng hóa có hai hình thái, đó là hàng hóa hữu hình và hàng hóa vô hình. Do đó dựa vào hình thái của hàng hóa ta có thể phân bán hàng thành ba loại sau:

- *Bán hàng hóa:* người bán sẽ bán những vật phẩm hữu hình. Hàng hóa hữu hình bao gồm hàng tiêu dùng, hàng sử dụng vào trường hợp khẩn cấp, hàng đặc sản cao cấp...

- *Bán dịch vụ*: người bán cung cấp những dịch vụ cho người mua như khám bệnh, tư vấn, đào tạo, chuyên chở, chăm sóc sắc đẹp, sửa xe, giải trí... Do đó người bán có thể là bác sĩ, luật sư, giáo viên, tài xế, tư vấn sắc đẹp, thợ sửa xe, ca sĩ...
- *Bán giấy tờ có giá trị*: đó là các loại chứng khoán như cổ phiếu, trái phiếu, giấy nợ...

1.1.3.5. Căn cứ theo loại hàng hóa hiện tại hay tương lai

- *Bán hàng hiện có*: là bán những mặt hàng đã được sản xuất và đang được trưng bày hay còn trong kho. Do đó người bán có thể giao ngay hàng hóa bất cứ lúc nào theo yêu cầu của người mua.
- *Bán hàng sẽ có*: là bán những mặt hàng chưa được sản xuất. Những mặt hàng này chỉ được sản xuất theo đơn đặt hàng của người mua, sau đó hàng hóa sẽ được giao vào một ngày nhất định trong tương lai.

1.1.3.6. Căn cứ theo hình thức cửa hàng

Tùy theo các hình thức của cửa hàng mà có thể phân thành năm loại sau:

- *Bán hàng tại cửa tiệm chuyên doanh*: là các cửa hàng chỉ bán chuyên một mặt hàng, một nhóm mặt hàng hay một nhãn hiệu.
- *Bán hàng tại siêu thị*: là loại hình cơ sở kinh doanh đặc biệt bao gồm một quần thể phức tạp mặt bằng được xây dựng trên những khu vực rộng lớn, chuyên dùng. Siêu thị có danh mục các mặt hàng phong phú, đa dạng. Hoạt động theo phương thức tự phục vụ là chính.
- *Bán hàng tại trung tâm thương mại*: là một tổ hợp tập trung các cơ sở thương mại bán lẻ và bán buôn, kể cả dịch vụ ăn uống, khách sạn, bãi đỗ xe, các cơ sở dịch vụ sinh hoạt xã hội, các văn phòng hội thảo, giao dịch thông tin, tư vấn và các dịch vụ khác, được quy hoạch trong cùng một quần thể kiến trúc thống nhất nhằm thỏa mãn đồng bộ một bầu không khí thương mại và dịch vụ thuận lợi nhất.
- *Bán hàng tại cửa tiệm tạp hóa, bách hóa*: là bán nhiều loại hàng hóa thiết yếu khác nhau. Quy mô cửa hàng nhỏ, thường chỉ có một, hai người bán phục vụ khách hàng.
- *Bán hàng tại sạp chợ*: bán một số mặt hàng cùng chủng loại trong các sạp chợ.

1.1.3.7. Căn cứ theo đối tượng mua

Tùy theo đối tượng mua có thể phân thành bốn loại sau:

- *Bán cho người tiêu dùng*: người mua mua hàng hóa nhằm mục đích tiêu dùng cá nhân, không mua để kinh doanh hay bán lại để hưởng chênh lệch.
- *Bán cho khách hàng công nghiệp*: người mua mua hàng hóa với số lượng lớn để phục vụ cho sản xuất kinh doanh hay sử dụng tập thể.
- *Bán cho khách hàng thương nghiệp*: người mua mua hàng hóa để bán lại nhằm hưởng phần chênh lệch giữa giá mua vào và giá bán ra.
- *Bán xuất khẩu*: người mua mua hàng hóa để bán ra nước ngoài.

1.1.4. Nhiệm vụ của một người bán hàng

Theo quan điểm bán hàng hiện đại, hoạt động bán hàng là cả một quy trình từ chuẩn bị hàng hóa để bán đến tìm kiếm khách hàng, thuyết phục khách hàng, giao hàng, chăm sóc khách hàng ... Vì thế nhiệm vụ của một nhân viên bán hàng ngày nay cũng nhiều và phức tạp hơn. Cụ thể một nhân viên bán hàng cần phải thực hiện những nhiệm vụ sau đây:

- *Thăm dò*: nhân viên bán hàng phải tìm kiếm và gây dựng những khách hàng mới.
- *Xác định mục tiêu*: nhân viên bán hàng phải phân bổ thời gian của mình cho khách hàng triển vọng và khách hàng hiện có.
- *Cung cấp thông tin*: nhân viên bán hàng cung cấp thông tin về sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp.
- *Bán hàng*: nhân viên bán hàng sử dụng các kỹ năng để tiếp cận, thuyết phục khách hàng mua sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp, đồng thời xử lý các tình huống khó mà người bán hàng có thể gặp.
- *Chăm sóc khách hàng*: nhân viên bán hàng thực hiện các dịch vụ khác nhau cho khách hàng nhằm làm cho khách hàng hài lòng, thỏa mãn và giữ lại mối quan hệ lâu dài với khách hàng, tăng uy tín cho doanh nghiệp.
- *Thu thập thông tin*: nhân viên bán hàng phải làm nhiệm vụ nghiên cứu thị trường, cung cấp những thông tin phản hồi từ phía khách hàng và đối thủ cạnh tranh thông qua những báo cáo của mình trong khi bán hàng.

- *Phân bổ hàng*: nhân viên bán hàng phải phân bổ sản phẩm khan hiếm cho khách hàng trong lúc thiếu hàng.

1.2. ĐỐI TƯỢNG, PHẠM VI, PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU MÔN HỌC

1.2.1. Đối tượng nghiên cứu môn học

Đối tượng nghiên cứu môn học chủ yếu là các hoạt động bán hàng. Môn học sẽ nghiên cứu các kỹ năng cần thiết, các điều kiện, các phương pháp để thực hiện tốt công việc bán hàng. Ngoài ra môn học này cũng nghiên cứu cách thức quản lý bán hàng trên thực tế và các cách thức quản lý bán hàng hiệu quả để giúp cho người học hiểu được tổng thể các hoạt động bán hàng, đồng thời học các cách thức tốt nhất để áp dụng vào thực tế.

1.2.2. Phạm vi nghiên cứu môn học

Phạm vi nghiên cứu môn học nằm trong lĩnh vực bán hàng, marketing và nhân sự trong các doanh nghiệp. Vì hoạt động bán hàng không độc lập mà phải có sự tương tác qua lại của các bộ phận khác nhau trong một doanh nghiệp nên việc nghiên cứu phải xem xét trên nhiều lĩnh vực.

1.2.3. Phương pháp nghiên cứu môn học

Phương pháp nghiên cứu chủ yếu là quan sát các hoạt động bán hàng diễn ra trong thực tế, ghi nhận và diễn giải những điều được quan sát, tìm kiếm số liệu liên quan để thống kê, phân tích, so sánh, đánh giá, tìm ra xu hướng chung, phương pháp đúng đắn, hiệu quả rồi tổng kết, kiểm chứng trên thực tế để rút ra kết luận.

1.3. LỢI ÍCH HOẠT ĐỘNG BÁN HÀNG

1.3.1. Lợi ích của nghề bán hàng

Nghề bán hàng giúp doanh nghiệp tồn tại, đứng vững và phát triển trên thị trường, mang lại thu nhập cao cho người bán hàng, công việc thú vị và nhiều thách thức, phản ánh được thực lực của người bán hàng. Ngoài ra nghề bán hàng mang lại nhiều kinh nghiệm quý báu từ cuộc sống, giúp người bán hàng có cơ hội rèn luyện kỹ năng làm việc và kỹ năng sống để phát triển hơn trong tương lai, tăng tính năng động, linh hoạt, am hiểu sâu về đối tượng khách hàng, ngành nghề kinh doanh, cơ hội chuẩn bị nền tảng để trở thành những nhà quản lý giỏi sau này.

1.3.2. Những quan niệm sai lầm về nghề bán hàng

Có nhiều suy nghĩ lệch lạc xoay quanh nghề bán hàng. Nhiều người coi thường nghề bán hàng vì cho rằng công việc bán hàng đơn giản, không cần qua đào tạo hay đòi hỏi trình độ cao, ai cũng có thể làm được nghề bán hàng. Không ít nhân viên bán hàng cảm thấy chán nản khi lợi nhuận giảm sút, kinh doanh suy thoái. Do đó chúng ta cần tìm hiểu những quan niệm sai lầm liên quan đến hoạt động bán hàng.

1.3.2.1. Chỉ những người nói năng nhanh nhẩu mới có thể bán được hàng

Trên thực tế, những người ăn nói nhanh nhẩu thường không phải là người bán hàng thành công. Những lời lẽ lưu loát, khôn khéo của họ cũng có thể tạo ra ấn tượng không tốt cho khách hàng vì khách hàng đã luôn mang thành kiến là người bán hàng thường thiếu trung thực, thiếu sự quan tâm và thiện chí, do đó họ luôn có tâm lý cảnh giác trước những người bán hàng. Những người bán hàng biết lắng nghe sẽ có được doanh số bán hàng cao hơn so với những người “nói hết phần người khác”. Nếu người bán hàng không chú ý lắng nghe khách thì sẽ không thể biết được thông tin về cá nhân của khách hàng, về công ty và về những ưu tiên của họ. Ngoài ra người bán hàng cũng sẽ không thể nắm bắt được các nhu cầu, ước muốn hoặc những vấn đề khách hàng còn băn khoăn, do vậy các cơ hội bán được hàng của họ cũng sẽ giảm dần với thời gian.

1.3.2.2. Hoạt động bán hàng chỉ liên quan đến các con số

Dựa trên những biểu hiện bên ngoài thì hoạt động bán hàng thực sự liên quan nhiều đến các số liệu, thống kê... Nếu người bán hàng càng làm việc chăm chỉ thì họ sẽ càng kiếm được nhiều tiền. Nhà quản lý bán hàng luôn bị ám ảnh bởi những con số: bao nhiêu cuộc điện thoại cần gọi, có bao nhiêu khách hàng mới, bao nhiêu cuộc hẹn, doanh số bán hàng trong ngày, tuần, tháng, quý, năm này là bao nhiêu... Nhân viên bán hàng phải điền và bàn giao rất nhiều các biểu mẫu vào cuối mỗi ngày làm việc. Đó chính là cách mà các công ty dùng để giám sát hoạt động của bộ phận bán hàng.

Tuy nhiên, thực tế lại cho thấy rằng công việc bán hàng liên quan đến con người nhiều hơn là các con số. Việc bán hàng không phải dễ dàng, người bán hàng cần phải am hiểu tâm lý con người, khéo léo trong giao tiếp, kiến thức phải sâu rộng thì mới có thể tiếp

cận và thuyết phục được khách hàng. Mỗi một cuộc bán hàng giống như một “cuộc chiến” tâm lý giữa người bán và người mua. Do đó nghề bán hàng cũng có mối liên hệ mật thiết với các nghiên cứu, thông tin và giao tiếp thương mại, người bán hàng phải đầu tư cho trí tuệ nhiều hơn. Quả thật, công việc bán hàng giống một trò chơi của trí tuệ hơn là trò chơi của những con số.

1.3.2.3. Nghề bán hàng không ổn định và có nhiều thăng trầm

Công việc bán hàng sẽ thăng tiến đều đặn và ổn định nếu người bán hàng biết tuân thủ một quy trình làm việc hợp lý thay vì áp dụng các phương pháp chưa được kiểm chứng nào đó. Sự thăng trầm trong hoạt động bán hàng chỉ xuất hiện khi người bán hàng không có các mục tiêu cụ thể. Hầu như tất cả các ngành công nghiệp đều rất dễ gặp phải tổn thất vì sự biến đổi theo thời vụ. Cũng như nhiều yếu tố không thuận lợi khác, các biến đổi này thể tránh được nhờ việc lên kế hoạch một cách chuẩn xác.

1.3.2.4. Người bán hàng có vị trí thấp kém và gặp nhiều thất bại nhất

Người bán hàng luôn gặp phải rất nhiều sự từ chối của khách hàng, và luôn phải chiều lòng khách hàng nên người bán hàng luôn có cảm giác thấp kém hơn khách hàng. Nghề bán hàng có nhiều cơ hội tiếp xúc và mang lại cho người bán hàng nhiều kinh nghiệm trong cuộc sống cũng như là cơ hội để phát huy kỹ năng, rèn luyện tính kiên trì, thỏa mãn tính thích sự thử thách chính từ những tình huống khấn do khách hàng tạo ra.

1.3.2.5. Bán hàng là một nghề nghiệp không có tương lai với rất ít cơ hội thăng tiến

Thống kê cho thấy có 85% các nhà lãnh đạo và chủ doanh nghiệp hiện nay đã từng là nhân viên bán hàng. Họ đã từng trực tiếp mang sản phẩm mẫu hay gọi điện thoại để chào hàng và giới thiệu về sản phẩm, cũng như đã từng phải đương đầu với sự lạnh nhạt và phản đối từ phía khách hàng. Ngày nay, rất nhiều người nắm các vị trí chủ chốt trong nhiều doanh nghiệp lớn đã từng là nhân viên bán hàng. Vì người bán hàng là người trực tiếp tiếp xúc với khách hàng nên họ sẽ là người am hiểu thị trường, khách hàng, sản phẩm. Do đó họ có thể đưa ra những chiến lược đúng đắn và giành nhiều thành công trong kinh doanh chính từ sự am hiểu về khách hàng, thị trường và sản phẩm từ nghề bán hàng mang lại cho họ. Một nhà lãnh đạo marketing

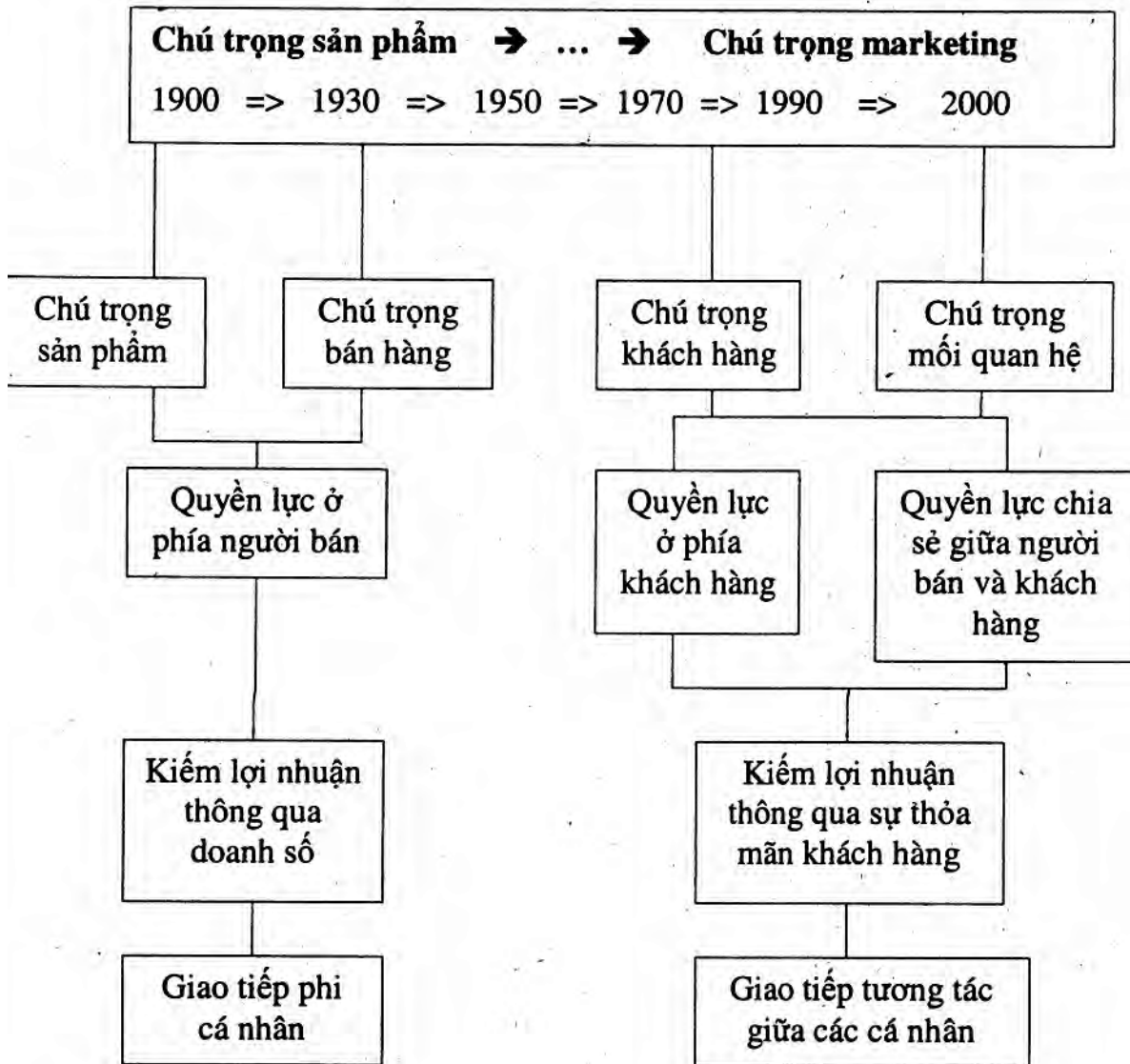
không thể có chiến lược sản phẩm đúng đắn nếu họ không am hiểu về khách hàng. Chỉ có những người bán hàng trực tiếp thì mới có thể am hiểu khách hàng nhiều nhất. Do đó nghề bán hàng là nghề mang lại cơ hội thăng tiến nhiều nhất.

1.4. NHỮNG VẤN ĐỀ CỦA NGHỀ BÁN HÀNG THẾ KỶ 21

Nghề bán hàng hiện nay có nhiều thay đổi so với trước kia. Nếu trước kia người bán hàng chỉ cần đứng tại cửa hàng để bán những sản phẩm của mình thì nghề bán hàng ngày nay phức tạp hơn nhiều. Với sự tiến bộ của khoa học công nghệ ngày nay phát sinh nhiều phương thức bán hàng mới như bán hàng quan mạng internet, bán hàng qua điện thoại, người bán hàng đến tận nhà để chào hàng... Ngày nay, người ta không còn xa lạ gì với sự gắn bó giữa chính trị và kinh doanh. Một nữ hoàng Anh, một thủ tướng Đức, hay tổng thống Mỹ cũng không ngại ngần nói chuyện chào hàng sản phẩm do nước mình sản xuất khi thăm viếng một nguyên thủ quốc gia khác. Các nhà lãnh đạo Việt Nam cũng tranh thủ giới thiệu sản phẩm thương hiệu Việt đến thế giới như rượu vang Đà Lạt, thanh long Hàm Minh trong dịp tổ chức Hội nghị cấp cao APEC tại Việt Nam. Rất nhiều hoạt động chính trị diễn ra trên thế giới đều nhằm mục đích bán hàng. Như vậy việc bán hàng không phải chỉ dành riêng cho những người bán hàng chuyên nghiệp. Tổng giám đốc hay giám đốc một công ty cũng thường xuyên làm công việc chào hàng và bán hàng ở một tầm mức cao hơn. Bán hàng ở thế kỷ 21 có nhiều thay đổi như sau.

1.4.1. Sự tiến hóa của những phương thức bán hàng

Nghề bán hàng đã có từ xa xưa. Cho đến thế kỷ 21 nghề bán hàng đã trải qua bốn giai đoạn của phương thức bán hàng. Xem sơ đồ hình 1-1 dưới đây:



Hình 1-1 Sơ đồ tiến hoá của bán hàng cá nhân

Phương thức bán hàng đã trải qua bốn giai đoạn sau:

1. **Giai đoạn chú trọng đến sản phẩm:** Giai đoạn này diễn ra ở đầu thế kỷ 20. Trong giai đoạn này các doanh nghiệp đều hướng về sản xuất hàng hóa hay dịch vụ. Các nhà quản lý trong doanh nghiệp chỉ hướng đến phương thức sản xuất sao cho đạt hiệu quả cao nhất. Triết lý liên quan đến khách hàng là chỉ cần cung cấp đủ số lượng cho khách hàng với mức giá vừa phải. Triết lý này tồn tại vì thời kỳ này công nghệ

sản xuất lạc hậu, nhu cầu về hàng hóa quá lớn trong khi lượng cung không đủ cầu. Do đó các nhà sản xuất chỉ cố gắng tính toán cách thức sản xuất sao cho chi phí càng thấp càng tốt và tổ chức sản xuất theo phương thức đại trà để đáp ứng lượng cầu tiềm năng đó. Vì thế nhà sản xuất chưa thực sự quan tâm đến chất lượng sản phẩm và nhu cầu cá nhân của khách hàng. Sức mạnh thị trường thiên về người bán.

2. *Giai đoạn chú trọng đến việc bán hàng:* Sự ra đời của những công nghệ sản xuất đại trà trong những năm 1920 và 1930 tại Mỹ và Châu Âu dẫn đến lượng cung trong xã hội bắt đầu nhiều hơn và đáp ứng nhu cầu tiềm năng. Các doanh nghiệp muốn bán hết lượng hàng hóa khổng lồ của mình sản xuất ra buộc phải chú trọng đến việc bán hàng. Triết lý bán hàng lúc này là bằng mọi cách phải bán được càng nhiều hàng càng tốt kể cả dùng những kỹ xảo bán hàng, tiểu xảo thúc ép và lừa dối bán hàng. Rõ ràng sự nở rộ sản xuất của doanh nghiệp trong thời kỳ nền kinh tế gặp nhiều khó khăn như cuộc Đại Chiến Thế Giới thứ nhất và thời kỳ Đại Khủng Hoảng kinh tế 1929-1930 khiến cho sức mua yếu kém, nhiều doanh nghiệp cạnh tranh nhau để bán hàng, người mua thì có nhiều sự lựa chọn. Nếu cứ mãi chú trọng đến sản xuất thì lượng hàng hóa bán ra sẽ chậm. Do đó các phương thức và kỹ thuật bán hàng đã ra đời trong giai đoạn này.
3. *Giai đoạn chú trọng đến khách hàng:* Những năm gần cuối thập niên 90 có nhiều doanh nghiệp thành công nổi trội lên nhờ vào thay đổi quan điểm kinh doanh. Những doanh nghiệp này thành công nhờ vào xác định được nhu cầu, ước muốn của khách hàng rồi cung cấp những sản phẩm hay dịch vụ thỏa mãn nhu cầu và ước muốn đó. Vì vậy triết lý bán hàng lúc này là thỏa mãn càng nhiều nhu cầu, ước muốn của khách hàng thì càng bán được nhiều hàng. Qua đó kỹ thuật bán hàng có thêm nội dung tìm hiểu nhu cầu, ước muốn, động thái, hành vi của khách hàng. Sức mạnh thị trường trong giai đoạn này hoàn toàn phụ thuộc vào người mua. Giao tiếp kinh doanh chủ yếu là tương tác giữa các cá nhân với nhau.
4. *Giai đoạn chú trọng đến mối quan hệ:* Những năm đầu của thế kỷ 21 với sự bùng nổ của các phương thức marketing và quản lý hiện đại cùng với công nghệ sản xuất ngày càng phát triển cao độ, xu hướng toàn cầu hóa trong thương mại, kinh doanh, sản xuất khiến sự cạnh tranh trong giai đoạn hiện nay cực kỳ gay gắt và diễn ra khắp thế giới, cạnh tranh ngày nay mang tính quốc tế. Đứng trước sự phong

phú của lượng hàng hóa khổng lồ có giá cực rẻ từ khắp nơi trên thế giới, người tiêu dùng trở thành những ông chủ thực thụ của doanh nghiệp. Việc tìm hiểu và đáp ứng nhu cầu khách hàng chưa đủ sức để cứu sống doanh nghiệp, doanh nghiệp buộc phải nỗ lực hơn nữa trong công việc bán hàng. Triết lý bán hàng lúc này là tập trung vào lòng trung thành của khách hàng. Các doanh nghiệp nhận ra rằng nếu càng giữ chân được nhiều khách hàng thì càng đỡ tốn kém trong chi phí tiếp thị, quảng cáo để tìm khách hàng mới và giữ vững được thị trường. Đây chính là giai đoạn chú trọng vào mối quan hệ và giao tiếp chủ yếu cũng trên cơ sở tương tác cá nhân.

1.4.2. Số lượng người gia nhập đội ngũ bán hàng ngày càng đông đảo

Nghề bán hàng được phân thành những chủng loại rất phức tạp. Đội ngũ bán hàng không chỉ gia tăng về số lượng mà còn đòi hỏi rất gắt gao về chất lượng. Ngày càng có nhiều người có trình độ cao hay vị trí xã hội cao bước vào nghề bán hàng. Các công ty bảo hiểm thường mời các chuyên gia kỹ thuật, bác sĩ, kỹ sư hay những người có địa vị làm chuyên gia tư vấn cho khách hàng, thực chất đó cũng chính là công việc bán hàng. Số lượng những người chuyển sang hoạt động bán hàng cũng không ngừng gia tăng.

1.4.3. Cuộc cách mạng thông tin bùng nổ dẫn đến các hệ quả như sau

Thế kỷ 21 là thời kỳ bùng nổ thông tin do các cuộc cách mạng kỹ thuật công nghệ truyền thông làm thay đổi toàn bộ xã hội trong phương thức học tập, nghiên cứu, giao dịch mua bán, giải trí, tiêu dùng, thương thức nghệ thuật... Hoạt động bán hàng cũng bị tác động rất mạnh mẽ từ cuộc cách mạng kỹ thuật truyền thông này. Người mua hàng được phục vụ đến tận nhà mà không cần phải mất thời gian đi mua sắm khi phương thức mua bán bằng điện thoại hay internet ra đời. Vì thế người bán hàng cần phải trang bị kỹ năng sử dụng các công cụ truyền thông và điện toán. Khách hàng cũng thuận tiện trong tìm kiếm thông tin về sản phẩm, thị trường và có nhiều sự lựa chọn từ việc bùng nổ phương thức bán hàng qua thương mại điện tử, do đó đòi hỏi người bán hàng phải biết tổ chức, thu thập và phân tích thông tin, tăng nhanh tốc độ đáp ứng nhu cầu cho khách hàng, phải có những hiểu biết sâu rộng hơn về sản phẩm, về khoa học kỹ thuật, kinh tế, tâm lý xã hội, mở rộng giao tiếp ở quy mô toàn cầu, hiểu được khách hàng và giao tiếp được với họ bằng thứ ngôn ngữ và hình ảnh thích hợp với từng người.

1.4.4. Trình độ dân trí ngày càng cao, luật pháp bảo vệ người tiêu dùng và sức mạnh của các đoàn thể xã hội

Xã hội ngày càng phát triển, điều kiện học tập ngày càng dễ dàng, chính phủ các quốc gia luôn đưa mục tiêu nâng cao trình độ dân trí, giáo dục ngày càng được xã hội hóa. Điều này buộc người bán hàng phải ứng xử theo một chuẩn mực đạo đức và pháp luật quy định. Hơn nữa người tiêu dùng ngày càng được các tổ chức đoàn thể xã hội bảo vệ nên doanh nghiệp phải nghiêm túc trong hoạt động kinh doanh, người bán hàng cần phải đảm bảo những nguyên tắc, chuẩn mực nhất định. Đó chính là sự khác nhau của nghề bán hàng hiện nay và trước đây.

1.4.5. Sự cạnh tranh gay gắt của thị trường cũng là sự cạnh tranh gắt gao giữa những người bán hàng

Ngày nay không chỉ doanh nghiệp đối mặt với đối thủ cạnh tranh mà chính người bán hàng cũng phải đối phó với lực lượng bán hàng của đối thủ cạnh tranh. Nguy cơ mất khách hàng về tay đối thủ cạnh tranh rất lớn khi đối thủ cạnh tranh có những chiêu thức thu hút khách hàng như quảng cáo, khuyến mãi, hay đưa nhân viên bán hàng tìm cách lôi kéo, tranh giành khách hàng, ra sức thuyết phục khách hàng để giành hợp đồng, thậm chí nói xấu hạ uy tín đối thủ, cung cấp những thông tin sai lệch cho khách hàng để khách hàng thay đổi thương hiệu mua. Điều này dẫn đến nghề bán hàng ngày càng trở nên khó khăn hơn. Người bán hàng ngày càng phải tốn nhiều thời gian hơn cho việc phân tích tình hình, tiếp cận và thương thuyết với khách hàng, cũng như hỗ trợ cho doanh nghiệp những thông tin, động thái của các đối thủ cạnh tranh để doanh nghiệp có những chiến lược, chính sách phù hợp trong cuộc chiến giành giật khách hàng trên thương trường.

1.4.6. Người bán hàng ngày nay thường là thành viên của một tổ chức tiếp thị và phải tuân thủ những quy định về tổ chức đó

Ngày nay những hình ảnh người nông dân tự trồng rau và gánh rau ra chợ bán, không có ai là bạn hàng và không thuộc thành viên của một nhóm nghề nghiệp nào đã dần dần mất đi. Khâu bán hàng đã được chuyên biệt hóa, các loại chợ được tổ chức chặt chẽ hơn và người bán hàng không dễ dàng tự do thâm nhập các chợ này mà không trực thuộc một tổ chức tiếp thị nào. Đây chính là cách thức phát triển khác của nghề bán hàng thời nay.

1.4.7. Quy mô của việc buôn bán càng ngày càng mở rộng cả về số lượng, độ phức tạp và vùng địa lý

Nếu trước kia hoạt động bán hàng chỉ đơn giản là bán lẻ, doanh số nhỏ không đáng kể và hoạt động độc lập thì ở thế kỷ 21 việc buôn bán có nhiều thay đổi đáng kể. Việc sản xuất và kinh doanh mở rộng ra toàn cầu. Một sản phẩm không còn xuất xứ từ một quốc gia và việc mua bán đã vượt xa biên giới các quốc gia. Toàn cầu hóa dẫn đến mở rộng kinh doanh, thương mại cũng như xu hướng hợp nhất trong phương thức kinh doanh, mua bán. Những hợp đồng bán hàng ngày càng có giá trị lớn hơn, số lượng mua bán cũng nhiều hơn, nhanh hơn, tổ chức thương mại ngày càng có tính quốc tế hóa với càng nhiều điều luật chung về thương mại. Các quốc gia cũng đứng trước áp lực tăng trưởng, phát triển kinh tế, xã hội nên càng không thể độc lập mà buộc phải gia nhập các tổ chức thương mại quốc tế lớn. Vì thế việc bán hàng ngày càng vượt xa biên giới, tăng tính phức tạp và quy mô bán buôn, hiện đại trong phương thức mua bán và thanh toán. Đó chính là xu thế bán hàng của thế kỷ 21 hiện nay.

CÂU HỎI ÔN TẬP

- 1- Trong các quan điểm bán hàng hiện đại, bạn đồng ý nhất quan niệm nào? Quan điểm bán hàng của riêng bạn là gì?
- 2- Hoạt động bán hàng có thể mang lại những bất lợi gì cho xã hội? Vì sao xã hội Trung Quốc thời phong kiến lại không khuyến khích các hoạt động bán hàng?
- 3- Nêu các vai trò của nghề bán hàng. Đầu là vai trò quan trọng nhất?
- 4- Nêu các loại bán hàng khác nhau.
- 5- Nêu lợi ích mà nghề bán hàng mang lại cho doanh nghiệp và chính bản thân người bán hàng.
- 6- Phân tích những quan niệm sai lầm về nghề bán hàng. Những quan niệm sai lầm đó xuất phát từ đâu?
- 7- Người ta cho rằng nghề bán hàng có ít cơ hội thăng tiến và không ổn định, điều này đúng hay sai? Giải thích.
- 8- Vì sao những người nói năng nhanh nhẩu vẫn gặp thất bại trong bán hàng?

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN MÔN HỌC NGHIỆP VỤ BÁN HÀNG

- 9- Hãy nhận xét ý kiến cho rằng công việc bán hàng giống một trò chơi của trí tuệ hơn là trò chơi của những con số.
- 10- Lịch sử bán hàng đã trải qua những giai đoạn nào? Triết lý bán hàng của mỗi giai đoạn là gì? Nguồn gốc xuất hiện các triết lý trên?
- 11- Nêu các xu hướng bán hàng ở thế kỷ 21.
- 12- Nêu các hệ quả liên quan đến bán hàng xuất phát từ cuộc cách mạng thông tin bùng nổ.
- 13- Vì sao quy mô của việc buôn bán càng ngày càng mở rộng cả về số lượng, độ phức tạp và vùng địa lý?

CHƯƠNG 2

CÁC ĐIỀU KIỆN ĐỂ TRỞ THÀNH NGƯỜI BÁN HÀNG GIỎI

Người bán hàng giỏi sẽ giúp doanh nghiệp tăng doanh số bán, tăng lợi nhuận, có thêm nhiều khách hàng, tăng thị phần, tiết kiệm chi phí quảng cáo và nhiều chi phí khác. Vì thế có được đội ngũ bán hàng giỏi nghĩa là doanh nghiệp sẽ có một nguồn tài sản quý. Chương này chúng ta xem xét một người bán hàng giỏi cần có những yếu tố nào.

Một số nghiên cứu về kỹ năng và tính cách của các chuyên gia bán hàng chuyên nghiệp - những người thành công trong việc lôi cuốn, thuyết phục khách hàng mua sản phẩm, dịch vụ của họ - đã cho thấy rằng ít nhất có các đặc điểm quan trọng, đó là có phẩm chất phù hợp với nghề bán hàng, có thái độ làm việc tích cực, nhiệt tình, say mê, có kỹ năng bán hàng và có kiến thức sâu rộng về những lĩnh vực liên quan đến bán hàng.

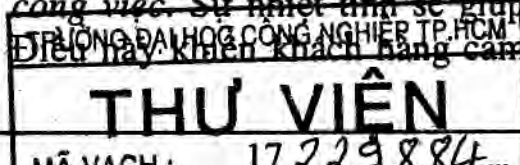
2.1. NHỮNG THÁI ĐỘ VÀ TỐ CHẤT CẦN THIẾT CỦA MỘT NGƯỜI BÁN HÀNG GIỎI

2.1.1. Tố chất của một người bán hàng giỏi

Một nhân viên bán hàng giỏi cần phải có các tố chất cần thiết sau đây:

Tự tin: là việc đặt niềm tin vào khả năng, kiến thức hay sức mạnh của chính bản thân mình. Những người bán hàng giỏi luôn bộc lộ một niềm tin vào doanh nghiệp, vào sản phẩm, vào kiến thức và khả năng xử lý hay giải quyết tình huống của bản thân và cho khách hàng. Sự tự tin được thể hiện qua cử chỉ, điệu bộ của người bán hàng. Họ thường có dáng đi nhanh nhẹn và lời nói dứt khoát nhưng toát lên sức mạnh cũng như niềm tin, có sự cuốn hút đối với khách hàng. Sự tự tin của người bán hàng sẽ giúp cho khách hàng cảm thấy tin tưởng, yên tâm khi đưa ra quyết định mua hàng của mình.

Nhiệt tình: là sự sốt sắng, sự năng nổ, hăng hái trong công việc; có thái độ tích cực đối với công việc. Sự nhiệt tình sẽ giúp cho công việc trôi chảy, nhanh chóng. Điều này khiến khách hàng cảm thấy vui thích, đôi



khi cảm động đối với thái độ nhiệt tình, tích cực của nhân viên bán hàng. Do đó bằng sự nhiệt tình của mình, người bán hàng giỏi sẽ gây được thiện cảm với khách hàng, tạo và duy trì được mối quan hệ tốt đẹp đó, đồng thời có cơ may bán được nhiều hàng hơn cũng như giữ chân được khách hàng.

Kiên nhẫn: là khả năng tiếp tục thực hiện công việc đã được định trước một cách bền bỉ, không nản lòng dù thời gian kéo dài, kết quả còn chưa nhìn thấy. Người bán hàng thường xuyên gặp sự từ chối của khách hàng. Hơn nữa rất nhiều người mua lưỡng lự rất lâu trước khi ra quyết định. Hoặc đôi lúc họ quá cẩn thận trước người bán hàng nên tỏ thái độ hoài nghi, điều này có thể làm cho người bán hàng cảm thấy khó chịu và nản lòng. Do đó tính kiên nhẫn sẽ giúp người bán hàng vượt qua được các khó khăn này.

Sáng kiến: là việc đưa ra những ý kiến mới, những giải pháp mới có tác dụng làm cho công việc được tiến hành tốt hơn. Người bán hàng giỏi cần linh hoạt và sáng tạo trong giải quyết vấn đề cũng như cách thức giao tiếp, thuyết phục khách hàng vì dù đã được đào tạo qua kỹ năng bán hàng đầy đủ nhưng vận dụng chúng cho những tình huống khác nhau đôi lúc phải sáng tạo mới thành công.

Độc lập: là sự tự thân tồn tại, tự hoạt động, không nương tựa hoặc phụ thuộc vào ai hay vào điều gì khác. Người bán hàng giỏi tuy làm việc trong môi trường tập thể nhưng khi tiếp xúc với khách hàng thường chỉ có một mình. Do đó người bán hàng phải có khả năng làm việc độc lập, không phải trông chờ vào những người khác thì mới có thể giải quyết vấn đề nhanh chóng và tạo được sự tin tưởng cho khách hàng.

Chân thật và trung thực: Chân thật là sự tự bộc lộ bản thân một cách tự nhiên, không giả dối, không giả tạo những tình cảm hay sự việc. Còn trung thực là sự phản ánh sự thật một cách thẳng thắn, không quanh co, né tránh và thành thực với ý nghĩ của bản thân mình. Người bán hàng ngày nay không còn là người tìm cách dẫn dụ khách hàng mua sản phẩm để bán càng nhiều càng tốt mà không cần đến hậu quả. Xã hội ngày nay có rất nhiều đối thủ cạnh tranh, triết lý bán hàng ngày nay là tập trung vào lòng trung thành của khách hàng, cho nên doanh nghiệp cố gắng tạo ra nhiều niềm tin cho khách hàng để giữ chân khách hàng. Do đó sự chân thật và trung thực của người bán hàng làm cho khách hàng tin tưởng, yên tâm và muôn gắn bó với doanh nghiệp.

Vui vẻ: là sự bộc lộ tâm trạng thích thú với công việc hay đối tượng giao tiếp. Sự vui vẻ giúp cho mọi cuộc giao tiếp thuận lợi, dễ dàng vì tâm lý con người ai cũng thích sự vui vẻ, thân thiện. Đây cũng là điều kiện quan trọng mà một nhân viên bán hàng cần phải có. Thật lý tưởng nếu một khách hàng bước vào công ty và được tiếp đón với thái độ nhiệt tình chu đáo, nhân viên vui vẻ, ân cần, thân thiện.

Thích thử thách: là sự yêu thích những công việc khó khăn, có mục tiêu cao và phải phấn đấu mới có thể hoàn thành được công việc và đạt được mục tiêu đó. Vì bán hàng là công việc đầy những thách thức, chỉ có những người thích đương đầu với những thách thức mới cảm thấy hạnh phúc khi hoàn thành công việc, như vậy người đó mới có thể làm tốt công việc bán hàng.

Nhạy cảm: là sự nhận biết nhanh bằng các giác quan, bằng cảm tính về những suy nghĩ, cảm xúc, trạng thái tình cảm của người đối diện. Dù phần lớn những suy nghĩ của khách hàng không được nói ra, hay khách hàng không biểu lộ những cảm xúc của mình nhưng người bán hàng có thể cảm nhận được, có thể “đọc” được suy nghĩ của khách hàng. Do đó người bán có thể đoán và đưa ra những hành động, những lời nói phù hợp để thuyết phục khách hàng.

Linh hoạt: là một trong bốn khí chất cơ bản của con người. Đây là khí chất phù hợp nhất dành cho nghề bán hàng vì những người có khí chất này là những người hướng ngoại, thích giao tiếp, khéo léo trong ứng xử, có mối quan hệ rộng, nhiều bạn bè, có kiến thức phong phú. Họ thường cởi mở, nhiệt tình, luôn tạo bầu không khí thân thiện, vui vẻ trong giao tiếp, dễ kết bạn và dễ gây thiện cảm với khách hàng. Do đó những người bán hàng giỏi cần phải có khí chất linh hoạt.

Tóm lại, một nhân viên bán hàng giỏi cần các tố chất sau:

Nhiệt tình	Chân thật
Kiên nhẫn	Nhạy cảm
Tự tin	Vui vẻ
Sáng kiến	Trung thực
Độc lập	Linh hoạt
Thích thử thách	

2.1.2. Những thái độ cần thiết của một người bán hàng giỏi

Chu đáo: là thái độ làm việc cẩn thận, không bỏ sót điều gì trong công việc, luôn cố gắng làm việc đến nơi đến chốn. Thái độ làm việc như vậy sẽ làm cho khách hàng an tâm, tin tưởng và muốn gắn bó với doanh nghiệp.

Tận tụy: là thái độ làm việc hết lòng, hết sức với công việc, trách nhiệm, không ngại khó khăn, gian khổ. Sự tận tụy trong công việc sẽ được khách hàng và doanh nghiệp đánh giá cao và yêu quý. Chỉ có những người rất yêu thích công việc và có tinh thần trách nhiệm cao thì mới có thể tận tụy với công việc. Những người tận tụy với công việc thường nhận được phần thưởng xứng đáng, đó là thành quả của công việc. Người bán hàng ngày nay còn làm nhiệm vụ chăm sóc khách hàng, giúp đỡ, hỗ trợ khách hàng, tư vấn cho khách hàng để có quyết định đúng trong lựa chọn, do đó tận tụy trong công việc là sự thể hiện trách nhiệm tối đa đối với khách hàng.

Ân cần: là thái độ niềm nở, vui vẻ, nhiệt tình, mến khách và chu đáo giao tiếp với mọi người và trong công việc. Hiển nhiên sự ân cần luôn tạo được sự yêu thích và thoải mái của khách hàng. Không ai có thể cảm thấy khó chịu và bức xúc trước một thái độ ân cần, lịch sự của nhân viên.

Đam mê: là sự ham thích thái quá một yếu tố nào đó trong cuộc sống. Thường thì sự đam mê có ý nghĩa tiêu cực vì người đam mê chỉ tập trung quá nhiều đến thứ mình quan tâm đến mức như không còn biết việc gì khác nữa. Tuy nhiên với công việc bán hàng thì sự đam mê sẽ là chìa khóa thành công vì người bán hàng đam mê với công việc thường cố gắng quyết tâm chinh phục khách hàng bằng mọi cách, vượt qua mọi thách thức, tập trung cao độ vào công việc đến nỗi không gì có thể cản trở họ được nữa.

Chăm chỉ: là thái độ làm việc một cách siêng năng và đều đặn. Những người có khí chất linh hoạt được cho là phù hợp với nghề bán hàng nhưng thường có nhược điểm là làm việc tùy hứng, thiếu sự đều đặn. Tuy nhiên sự yêu thích và đam mê công việc sẽ khiến người bán hàng cố gắng đạt được mục tiêu đề ra nên họ sẽ tự điều chỉnh để trở thành người chăm chỉ với công việc.

Kiên trì: là thái độ làm việc một cách bền bỉ, giữ vững lập trường và quyết tâm không từ bỏ mục tiêu, công việc mặc dù gặp khó khăn, trở lực. Những người bán hàng giỏi luôn biết lập kế hoạch một cách hiệu quả nhất nhằm tiến từng bước vững chắc trên con đường đi đến mục tiêu đề

ra. Họ dựa trên những hệ thống đã được chứng minh tính hiệu quả để hoạch định thời gian biểu và học hỏi những sách lược quản lý thời gian hữu hiệu nhất, chịu đựng những lời từ chối một cách tài tình.

Nghiêm túc: là ý thức coi trọng đúng mực những yêu cầu đối với bản thân và biểu hiện điều đó qua thái độ, hành động. Sự nghiêm túc cũng tạo ra sự tin tưởng và yên tâm từ phía khách hàng, kể cả những khách hàng nguyên tắc, khắt khe nhất. Sự nghiêm túc sẽ tạo ra sự trôi chảy và tiến triển tốt trong công việc. Vì thế người bán hàng cần phải tập cách làm việc nghiêm túc từ giây phút đầu tiên vào nghề.

Tích cực: là thái độ làm việc nhiệt tình, đem hết khả năng và tâm trí vào trong công việc. Người bán hàng cần phải biết giữ vững tính tích cực trong quan điểm của mình vì sự tích cực sẽ giúp cho người bán hàng thêm niềm tin, động lực để hoàn thành công việc, hoàn thành mục tiêu và con đường của mình đã chọn.

Lạc quan: là thái độ tin tưởng vào tương lai tốt đẹp dù đứng trước bất kỳ khó khăn nào. Sự lạc quan sẽ là liều thuốc trấn an cho chính bản thân và những người trong hoàn cảnh khó khăn. Chúng ta rất hiểu nghề bán hàng đứng trước rất nhiều sự khó khăn như sự cạnh tranh, sự suy thoái chung của nền kinh tế hay ngành nghề, sự phụ thuộc vào người mua, áp lực của chỉ tiêu, doanh số, những tình huống “dở khóc dở cười” do khách hàng mang lại.... Do đó thái độ lạc quan sẽ giúp cho người bán hàng có sự hy vọng vào tương lai và chính bản thân mình.

Có định hướng: là sự xác định phương hướng vào các mục tiêu đề ra. Người bán hàng giỏi thường vạch ra mục tiêu cụ thể cho bản thân và công việc. Họ biết chính xác những gì đang nỗ lực phấn đấu và mong đợi khi nào thì những mục tiêu đề ra được hoàn thành. Họ nhận thức được tương lai và tập trung vào công việc mỗi ngày sao cho hiệu quả nhất.

Có động cơ: là những yếu tố có tác dụng chi phối, thúc đẩy người ta suy nghĩ và hành động. Thông thường động cơ làm việc của người bán hàng là tiền và thành quả công việc. Vì thành quả của công việc bán hàng gắn liền với tiền thưởng nên nếu người bán hàng càng cố gắng bán được càng nhiều hàng hóa thì phần tiền thưởng theo thành quả sẽ càng cao. Do đó nếu một nhân viên bán hàng thờ ơ với tiền bạc và chỉ quan tâm đến sự ổn định trong công việc hay danh tiếng thì ắt hẳn các loại tiền thưởng theo thành quả sẽ không còn là động lực để họ nỗ lực, cố gắng trong công việc.

Tóm lại một nhân viên bán hàng giỏi cần có thái độ sau:

Chu đáo	Tận tụy
Ân cần	Có động cơ
Đam mê	Có định hướng
Chăm chỉ	Nghiêm túc
Kiên trì	Tích cực
Lạc quan	

2.1.3. Những kỹ năng cần thiết của một người bán hàng giỏi

Người bán hàng giỏi cần phải được đào tạo và rèn luyện các kỹ năng sau:

- *Kỹ năng bán hàng:* là các cách thức tốt nhất để người bán hàng dễ dàng tiếp cận và thuyết phục khách hàng đi đến quyết định mua sản phẩm hay dịch vụ của mình.
- *Kỹ năng giao tiếp:* là cách thức để người bán có thể tiếp xúc, trao đổi với khách hàng những thông tin về sản phẩm, đồng thời tiếp nhận thông tin từ phía khách hàng, gây được thiện cảm và duy trì mối quan hệ với khách hàng.
- *Kỹ năng đàm phán:* là các cách thức để tiến hành bàn bạc giữa hai hay nhiều bên để thống nhất cách giải quyết những vấn đề có liên quan đến việc mua bán.
- *Kỹ năng lắng nghe:* là các cách thức giúp người bán tập trung, tiếp nhận thông tin được đưa ra từ phía khách hàng.
- *Kỹ năng thuyết phục:* là các cách thức để gây ảnh hưởng đến thái độ, niềm tin, hành vi của khách hàng sao cho khách hàng đưa ra quyết định theo ý mà người bán hàng mong muốn.
- *Kỹ năng thuyết trình:* là các cách thức trình bày một cách rõ ràng về sản phẩm, dịch vụ hay bất cứ vấn đề nào khác trước nhiều người.

Các kỹ năng này sẽ giúp cho người bán hàng dễ dàng chinh phục khách hàng, đạt được mục tiêu đề ra. Những kỹ năng này sẽ được giới thiệu chi tiết ở trong chương tiếp theo.

2.1.4. Những điều kiện về thể chất

- *Điều kiện về ngoại hình.* Người bán hàng cần có ngoại hình đẹp hoặc dễ nhìn vì thông thường những người có ngoại hình đẹp dễ thu hút hoặc gây được thiện cảm cho khách hàng khi tiếp xúc. Tuy nhiên quan điểm về vẻ đẹp của mọi người rất khác nhau, do đó các nhà tuyển dụng gặp rất nhiều khó khăn trong nhận định về vẻ đẹp bên ngoài của ứng viên bán hàng. Tuy vậy điều kiện bắt buộc dành cho người bán hàng là không bị dị tật hay dị dạng.

- *Điều kiện về sức khỏe:* Người bán hàng buộc phải có sức khỏe rất tốt vì đôi lúc người bán hàng phải đi công tác, hoạt động bên ngoài xuyên suốt thời gian làm việc. Nếu sức khỏe không tốt thì không thể đảm đương nổi công việc. Dù cho bán hàng tại chỗ người bán cũng cần có sức khỏe tốt vì phải tiếp xúc với rất nhiều người, phải giữ hình ảnh vui vẻ, thân thiện với khách hàng, chịu nhiều áp lực trong công việc... Ngoài ra người bán hàng không được mắc các bệnh truyền nhiễm làm khách hàng lo sợ khi tiếp xúc.

- Người bán hàng phải luôn biết giữ vệ sinh cá nhân thật tốt để có thể tạo được ấn tượng tốt đối với khách hàng.

Trên đây là những điều kiện về phẩm chất cần thiết của một người bán hàng giỏi. Tiếp theo ta sẽ xem xét các điều kiện về kiến thức cần thiết của một nhân viên bán hàng giỏi, chuyên nghiệp.

2.2. NHỮNG KIẾN THỨC CẦN THIẾT CỦA MỘT NGƯỜI BÁN HÀNG GIỎI

Để trở thành người bán hàng giỏi, nhân viên bán hàng cần trang bị cho mình kiến thức về doanh nghiệp, về sản phẩm, thị trường, về đối thủ cạnh tranh, khách hàng, các kiến thức chung của xã hội như văn hóa, nghệ thuật, kinh tế, chính trị... Ngoài ra người bán hàng cần phải có kinh nghiệm thực tế từ cuộc sống.

2.2.1. Hiểu rõ khách hàng

Khách hàng là người mua sản phẩm, người sử dụng sản phẩm hay chỉ là người ra quyết định mua? Người bán hàng giỏi phải hiểu rõ đặc điểm tâm lý, thu nhập, tuổi tác, giới tính, hành vi mua sắm, động lực mua hàng, quy trình ra quyết định mua.... thì mới có thể bán hàng dễ dàng vì sự am hiểu đối tượng mua giúp người bán hàng tìm ra phương thức tiếp cận khách hàng, tìm ra lý lẽ để thuyết phục và cách thức giao tế phù hợp với họ.

2.2.1.1. Hành vi mua sắm của người tiêu dùng

Người tiêu dùng có thể mua hàng hóa để sử dụng riêng cho cá nhân hay cho cả tổ chức. Để nắm được hành vi mua của người tiêu dùng người bán hàng cần phải trả lời các câu hỏi sau:

- Ai là người quan trọng trong quyết định mua?
- Họ mua bằng cách nào?
- Những quy tắc chọn lựa của họ là gì?
- Họ mua ở đâu?
- Khi nào họ mua?

Người ra quyết định mua thường có những người đóng vai trò liên quan như sau:

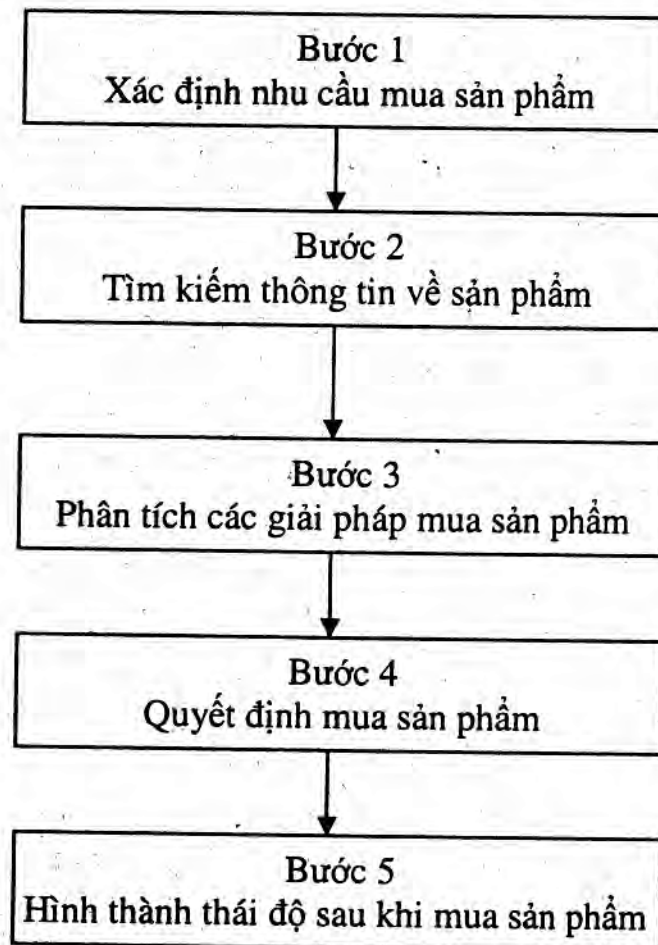
- 1- *Người khởi xướng*: là người đưa ra ý tưởng mua sắm. Người này có thể thu thập thông tin giúp cho người quyết định.
- 2- *Người gây ảnh hưởng*: là người thuyết phục người ra quyết định về kết quả của quyết định này.
- 3- *Người quyết định*: là người có quyền lực hay quyền hạn về tài chính để đưa ra lựa chọn cuối cùng về việc mua sản phẩm hay dịch vụ.
- 4- *Người đi mua*: là người thực hiện việc mua hàng hóa hay dịch vụ. Người này sẽ tìm nhà cung cấp, đi đến nơi bán hàng, thanh toán và mang hàng về.
- 5- *Người sử dụng*: là người thực sự sử dụng sản phẩm được mua, cũng chính là người tiêu dùng thực tế.

Người bán hàng phải phân tích và nắm vững các đối tượng liên quan đến hành vi mua hàng để biết được đối tượng quan trọng nhất mà thuyết phục. Ví dụ một nhân viên bán đồ chơi cần phải nắm những đối tượng liên quan đến quyết định mua sản phẩm của mình. Chẳng hạn như người khởi xướng trong ví dụ này chính là một đứa bé bị cuốn hút bởi món đồ chơi. Người gây ảnh hưởng có thể là người mẹ của đứa bé đó vì người mẹ sẽ thuyết phục người cha mua món đồ chơi để thỏa mãn sự yêu thích của con họ. Người ra quyết định mua có thể là người cha của đứa bé, người nắm quyền quyết định và tài chính gia đình. Người đi mua có thể là người mẹ hay người cha. Còn người sử dụng cuối cùng chính là đứa bé. Mỗi một gia đình thì vai trò của những đối tượng này không giống nhau, nhưng có những đặc điểm chung cho sản phẩm mình kinh

doanh mà người bán hàng cần phải nắm, ví dụ như người sử dụng cuối cùng của sản phẩm đồ chơi luôn là những đứa trẻ, còn người ra quyết định mua hàng ít khi nào là người sử dụng cuối cùng trong ví dụ trên. Do đó người bán hàng cần phải am hiểu đặc điểm của đối tượng mua để biết cách tác động, thuyết phục thành công.

2.2.1.2. Tiến trình mua hàng của người tiêu dùng

Ngoài xem xét hành vi mua, người bán cũng cần biết về tiến trình quyết định mua hàng của khách hàng. Tiến trình gồm năm bước sau:



Bước 1: Xác định nhu cầu mua sản phẩm.

Nhu cầu là ước muốn của con người về hàng hóa hay dịch vụ nào đó nhằm phục vụ cho cuộc sống của mình. Nhu cầu có thể xuất phát từ quy trình tự nhiên trong cuộc sống. Ví dụ như một gia đình có thêm một đứa trẻ thì sẽ xuất phát một loạt các nhu cầu liên quan như vật dụng dành cho em bé, đồ chơi, tranh ảnh... Một người vào đại học cũng làm xuất

CHƯƠNG 2: CÁC KIỆN ĐỀ TRỞ THÀNH NGƯỜI BÁN HÀNG GIỎI

hiện hàng loạt nhu cầu như sách vở nghiên cứu, xe đi lại, máy vi tính, chỗ ở gần trường... Nhu cầu cũng có thể xuất phát từ sự kích thích. Chẳng hạn như chương trình tặng đồ chơi khuyến mãi của các công ty sữa khiến các bà mẹ sẽ chuyển mua sữa của các nhãn hiệu có quà tặng, chương trình quảng cáo các máy tính xách tay, xe máy... hấp dẫn cũng khiến người sinh viên phát sinh nhu cầu sở hữu sản phẩm.

Người bán cũng nên nắm các đặc điểm này của khách hàng để có thể thuyết phục họ thành công.

Bước 2: Tìm kiếm thông tin.

Ở bước này, người mua sẽ tìm đến nhiều nơi khác nhau thu thập thông tin về sản phẩm để có cơ sở lựa chọn ra sản phẩm phù hợp với nhu cầu nhất. Người mua có thể xem các chương trình quảng cáo về sản phẩm, đến các cửa hàng, đọc tạp chí, tìm kiếm các thông tin trên mạng internet, gửi thư đến nhà cung cấp để hỏi về sản phẩm, nhờ tư vấn qua báo chí, mạng hay qua điện thoại, hỏi thăm bạn bè... Khi người mua tìm đến các cửa hàng để dò hỏi thông tin về sản phẩm thì đó cũng là cơ hội để người bán gặp trực tiếp người mua và thuyết phục.

Bước 3: Phân tích các giải pháp mua sản phẩm.

Việc phân tích các giải pháp mua sản phẩm của người mua dựa trên bốn cơ sở sau:

- + *Những tiêu chuẩn đánh giá của cá nhân người mua:* Đây là thước đo người mua thường sử dụng để so sánh, đánh giá các sản phẩm hay nhãn hiệu.
- + *Niềm tin:* là giá trị mà một sản phẩm có được trong một khoảng không gian, thời gian nào đó trong suy nghĩ của người mua. Ví dụ như người mua xe máy luôn tin tưởng rằng xe của hãng Honda (Nhật Bản) có độ bền cao.
- + *Thái độ:* là mức độ yêu thích sản phẩm của người mua. Thái độ của người mua xuất phát từ những tiêu chuẩn đánh giá dùng để phán đoán và những niềm tin về sản phẩm mà những tiêu chuẩn đó đo lường. Ví dụ như người mua xe máy tin rằng xe máy hãng Honda có thể có độ bền 30 – 40 năm. Còn thái độ của người mua đó là thích hay không thích tiêu chuẩn độ bền đó. Người mua có thể thích kiểu dáng thời trang của các hãng xe khác hơn là quan tâm đến độ bền.
- + *Ý định:* Yếu tố này đo lường khả năng mua sau khi người tiêu dùng hình thành thái độ. Nếu thái độ thuận lợi sẽ nâng cao ý định mua sắm, lúc đó khả năng đi đến quyết định mua là cao nhất.

Bước 4: Quyết định mua sản phẩm.

Giai đoạn này người tiêu dùng sẽ chọn lựa và ra quyết định mua. Quy tắc chọn lựa thường dựa vào tính kinh tế, tính xã hội và những quy tắc cá nhân. Dựa vào những quy tắc đó người mua sẽ đưa ra quyết định mua hàng.

Bước 5: Hình thành thái độ sau khi mua.

Sau khi mua sản phẩm đem về sử dụng, người mua sẽ thăm dò, kiểm tra, xem xét, so sánh với những thông tin có được từ trước khi mua. Nếu chất lượng sản phẩm đúng với niềm tin ban đầu thì sẽ giúp củng cố thêm niềm tin của khách hàng về sản phẩm. Còn ngược lại thì khách hàng sẽ thất vọng và đi đến những thái độ tiêu cực về sản phẩm. Thái độ này có thể được phản ánh đến người bán thông qua sự khiếu nại, phản đối hay bức xúc của khách hàng. Nhiều trường hợp khách hàng thất vọng nhưng không phản ánh đến người bán mà lan truyền thái độ tiêu cực đó sang những người thân của họ và dần dần sẽ có một nhóm người hình thành thái độ, niềm tin khác về sản phẩm. Tuy nhiên nếu một số doanh nghiệp khéo léo thực hiện các chế độ hậu mãi khôn ngoan sẽ tạo nên một thái độ tích cực về sản phẩm của doanh nghiệp.

Ngoài những hiểu biết về khách hàng, người bán hàng cũng cần tìm hiểu doanh nghiệp mà mình phục vụ.

2.2.2. Hiểu biết về công ty hay doanh nghiệp đang phục vụ

Người bán hàng giỏi cần phải am hiểu rất rõ về doanh nghiệp của mình vì trong lúc bán hàng, khách hàng luôn xem người bán hàng là đại diện cho doanh nghiệp. Do đó người bán hàng phải trang bị những thông tin về doanh nghiệp như:

- Thủ tục pháp lý: giấy phép thành lập, loại hình doanh nghiệp, số vốn hoạt động...
- Chức năng: doanh nghiệp kinh doanh ngành nghề gì.
- Phạm vi hoạt động: doanh nghiệp được quyền mở rộng hoạt động đến đâu, có chức năng xuất nhập khẩu hay không.
- Quy mô doanh nghiệp: doanh nghiệp mà mình đang phục vụ có quy mô lớn, vừa hay nhỏ? Tổng số vốn hoạt động là bao nhiêu? Có bao nhiêu lao động đang làm việc?
- Lịch sử hình thành và phát triển của doanh nghiệp.

CHƯƠNG 2: CÁC KIẾN ĐỀ TRỞ THÀNH NGƯỜI BÁN HÀNG GIỎI

- Biểu tượng (logo) và ý nghĩa của biểu tượng, câu khẩu hiệu của doanh nghiệp.

- Chiến lược, mục tiêu, sứ mạng, tầm nhìn, phương châm hoạt động của doanh nghiệp.

- Cấu trúc tổ chức, hệ thống phân phối sản phẩm.

Sự hiểu biết về doanh nghiệp giúp người bán hàng hiểu được vị trí, vai trò của chính mình trong doanh nghiệp, hiểu được nhiệm vụ và trách nhiệm của mình đối với khách hàng từ đó người bán hàng mới tự tin trong khi giao tiếp với khách hàng, đồng thời cũng nhận được sự tin tưởng từ phía khách hàng dành cho mình và doanh nghiệp, do đó người bán hàng mới có thể bán được nhiều hàng và duy trì được mối quan hệ với khách hàng.

2.2.3. Hiểu biết về sản phẩm

Hiểu biết về sản phẩm là phần quan trọng nhất đối với người bán hàng vì nếu không biết gì về sản phẩm của mình thì người bán hàng sẽ không biết phải nói gì khi bán hàng. Hiểu biết về sản phẩm người bán hàng cần phải nắm rõ:

- Tính năng của sản phẩm. Đó là những đặc điểm vốn có của sản phẩm như màu sắc, hình dạng, mùi vị, kích cỡ, bao bì, cấu trúc vật lý và hóa học, độ bền... của sản phẩm.

- Lợi ích của sản phẩm. Đó là những gì mà sản phẩm có thể mang lại cho khách hàng, có thể đó là những ưu điểm thỏa mãn được nhu cầu mà khách hàng mong muốn.

- Các chính sách giá cả, chiết khấu và phân phối. Người bán hàng cần cập nhật hàng ngày các chính sách này.

- Các chính sách khuyến mại, khuyến mãi. Công ty có chính sách ưu đãi gì cho khách hàng, thời gian thực hiện bao lâu. Người bán hàng nắm những thông tin này càng cụ thể càng tốt.

- Chế độ hậu mãi (bảo hành), các dịch vụ chăm sóc khách hàng, những dịch vụ cộng thêm như giao hàng, vận chuyển, bảo trì...

Sự am hiểu về sản phẩm và các chính sách của doanh nghiệp dành cho khách hàng giúp cho người bán hàng có nhiều kiến thức, thông tin để cung cấp cho khách hàng cũng như có lý lẽ để thuyết phục khách hàng thành công.

2.2.4. Hiểu rõ đối thủ cạnh tranh

Đối thủ cạnh tranh là mối đe dọa của doanh nghiệp. Nếu khách hàng không hài lòng về sản phẩm của doanh nghiệp, họ sẽ chuyển sang mua sản phẩm của đối thủ cạnh tranh. Bất cứ động thái gì của đối thủ cạnh tranh đều có thể ảnh hưởng đến doanh số và lợi nhuận của doanh nghiệp, đồng thời ảnh hưởng đến thu nhập của người bán hàng. Khi đối thủ cạnh tranh tung ra các đợt khuyến mãi lớn, khách hàng sẽ chuyển sang mua hàng có khuyến mãi đó, hoặc khi đối thủ cạnh tranh tung ra những sản phẩm mới có tính chất hoàn thiện hơn, khắc phục nhiều nhược điểm của sản phẩm cũ hay sản phẩm của chính doanh nghiệp mình thì họ cũng có thể thu hút mất nhiều khách hàng của mình, lúc đó người bán hàng gặp khó khăn hơn khi thuyết phục khách hàng mua sản phẩm. Ngoài ra nếu khách hàng đang hài lòng với sản phẩm của đối thủ cạnh tranh, người bán hàng cũng rất khó thuyết phục được họ từ bỏ sản phẩm đang sử dụng để mua sản phẩm của mình.

Trong thực tế không có sản phẩm nào là hoàn hảo, do đó sản phẩm của đối thủ cạnh tranh cũng sẽ có nhiều ưu và nhược điểm. Vì thế người bán hàng có cơ hội để thuyết phục khách hàng dùng thử hay mua sản phẩm của mình. Để dễ dàng thuyết phục khách hàng, một người bán hàng giỏi phải nắm rất rõ các thông tin về đối thủ cạnh tranh tương tự như hiểu biết về doanh nghiệp mình, chẳng hạn như kiến thức về doanh nghiệp của đối thủ cạnh tranh, kiến thức về sản phẩm, thị phần, khách hàng... mà đối thủ cạnh tranh đang nắm giữ. Tuy nhiên nếu có quá nhiều đối thủ cạnh tranh mà người bán hàng không thể liệt kê được hết số lượng và các yếu tố ảnh hưởng đã nêu, người bán hàng cần phân loại các đối thủ cạnh tranh theo thị phần chiếm giữ, chọn ra những đối thủ cạnh tranh tương đồng với doanh nghiệp mình và một số đối thủ mạnh nhất của thị trường để phân tích.

Khi phân tích đối thủ cạnh tranh, người bán hàng cần tìm hiểu những thông tin sau:

- Doanh nghiệp và sản phẩm cạnh tranh trực tiếp, cạnh tranh gián tiếp là ai, là gì?
- Hiểu rõ đặc điểm của đối thủ, các điểm mạnh và yếu về thị phần, vốn, công nghệ, mạng lưới phân phối, năng lực tiếp thị.
- Tìm hiểu đối thủ đã làm gì, thói quen hành động và tiên liệu những hoạt động mà đối thủ sắp tung ra.

Nguồn thông tin về đối thủ có thể khai thác được là:

- + Các tài liệu, sách báo, thống kê.
- + Các ấn phẩm quảng cáo hay tuyên truyền của đối thủ.
- + Thông tin trên thị trường chứng khoán.
- + Website của các đối thủ trên internet
- + Ý kiến của người tiêu dùng qua các cuộc thăm dò.
- + Ý kiến của các chủ tiệm bán lẻ.
- + Các cơ quan quản lý thị trường.
- + Tình báo tiếp thị.

Ngoài ra người bán hàng còn phải luôn luôn nắm vững thông tin thị trường, cụ thể là:

- Những thay đổi quốc tế và quốc nội về giá cả, thuế, chính sách thương mại.
- Dự đoán một cách khách quan về xu thế kinh doanh sắp tới.

Cần có thái độ đúng đắn đối với sự cạnh tranh, chúng ta phải chấp nhận cạnh tranh để tiến bộ, đồng thời hiểu rõ những luật chơi của thị trường và phải hành động trong khuôn khổ pháp luật.

2.2.5. Hiểu biết về thị trường

Ngoài những kiến thức về doanh nghiệp và sản phẩm cụ thể, người bán hàng giỏi cần có kiến thức tổng quát về thị trường sản phẩm. Đó là lượng cung, lượng cầu về sản phẩm, số lượng doanh nghiệp cung ứng sản phẩm cùng loại, sản phẩm tương tự hay sản phẩm thay thế, xu hướng tiêu dùng, chủng loại sản phẩm, mức độ tiêu thụ, doanh số, thị phần... Người bán hàng hiểu biết càng nhiều về thị trường sản phẩm thì càng tạo nhiều niềm tin cho khách hàng.

2.2.6. Có kiến thức tổng quát về kinh tế – xã hội, văn hóa, nghệ thuật...

Vì người bán hàng phải giao tiếp nhiều đối tượng khác nhau nên phải vận dụng nhiều kỹ năng giao tiếp. Tuy nhiên một công cụ thuận lợi cho giao tiếp thành công là kiến thức tổng quát về kinh tế, xã hội, văn hóa, nghệ thuật... Có thêm những kiến thức này, người bán hàng có thể tiếp cận khách hàng dễ dàng hơn và nhanh chóng gây được thiện cảm đối

với khách hàng. Ngoài ra sự am tường một số lĩnh vực sẽ giúp người bán hàng làm giảm đi sự ác cảm của khách hàng dành cho nghề bán hàng, duy trì mối quan hệ lâu dài với khách hàng. Do đó người bán hàng nên thường xuyên đọc sách báo để cập nhật thông tin, tìm hiểu thêm những lĩnh vực khác để làm nguồn vốn giao tiếp của mình.

2.3. KỸ NĂNG BÁN HÀNG VÀ HÌNH ẢNH CỦA MỘT NGƯỜI BÁN HÀNG CHUYÊN NGHIỆP

Qua hai phần trên ta thấy rằng một người bán hàng giỏi cần phải có tố chất phù hợp với nghề bán hàng, thái độ đúng đắn đối với công việc, trang bị những kiến thức cần thiết để có đủ lý lẽ thuyết phục khách hàng. Ngoài các điều kiện trên, người bán hàng cũng cần được đào tạo về kỹ năng bán hàng để biết cách tiếp cận, giao tiếp và dẫn dắt khách hàng đi đến quyết định mua.

2.3.1. Kỹ năng bán hàng

Trang bị kỹ năng bán hàng là đào tạo cho người bán hàng những kỹ thuật tiếp cận khách hàng, chào hàng, thuyết phục khách hàng, đốc thúc khách hàng đi đến quyết định mua, xử lý các tình huống khó có thể gặp trong quá trình bán hàng. Kỹ năng bán hàng sẽ được giới thiệu chi tiết trong những chương sau. Ngoài ra, quá trình bán hàng đòi hỏi người bán phải giao tiếp nhiều với khách hàng nên người bán cũng phải học cách giao tiếp hiệu quả như kỹ năng lắng nghe, kỹ năng nói chuyện thuyết phục. Một số người bán hàng phải phối hợp với nhiều người khác mới có thể đạt hiệu quả cao nên người bán cũng phải biết kỹ năng hoạt động nhóm. Hay trong những trường hợp nhóm bán hàng thực hiện những chương trình như hội thảo, hội nghị khách hàng, giới thiệu sản phẩm... thì người bán hàng phải giao tiếp, trình bày trước đám đông. Do đó cần phải trang bị thêm kỹ năng thuyết trình cho người bán hàng. Nếu việc bán hàng với số lượng hay quy mô lớn hơn thì người bán hàng cần trang bị thêm kỹ năng đàm phán, thương lượng. Tóm lại người bán hàng cần phải trang bị các kỹ năng sau:

- Kỹ năng giao tiếp (lắng nghe và thuyết phục).
- Kỹ năng thuyết trình.
- Kỹ năng đàm phán.
- Kỹ năng làm việc nhóm.
- Kỹ năng bán hàng và xử lý các tình huống khó.

2.3.2. Thể hiện hình ảnh một người bán hàng chuyên nghiệp

Hình ảnh người bán hàng chuyên nghiệp sẽ mang lại sự tin tưởng, yên tâm cho khách hàng. Hình ảnh một người bán hàng chuyên nghiệp thường thấy là:

- Năng động, nhanh nhẹn. Những động tác của người bán hàng luôn nhanh nhẹn do quá thuần thục với công việc. Điều này làm cho khách hàng yên tâm và thoải mái từ sự nhanh chóng mà người bán hàng mang lại.

- Linh hoạt trong hành vi ứng xử (cư xử với khách hàng), trong giải quyết vấn đề, luôn tìm tòi sáng kiến mới. Khách hàng luôn đa dạng về tính cách, hoàn cảnh sống, do đó người bán hàng phải hiểu biết từng loại khách hàng để có cách thức giao tiếp phù hợp, gây được thiện cảm và tạo bầu không khí hợp tác, hỗ trợ cho khách hàng. Ngoài ra người bán hàng không cứng nhắc với những quy định của công ty mà tùy tình trạng của khách hàng có thể linh hoạt sắp xếp, thỏa thuận với khách hàng những cách thức thuận tiện để hỗ trợ cho khách hàng. Người bán hàng phải biết quan tâm đến quyền lợi của khách hàng và cố gắng giải quyết những khó khăn của khách hàng.

- Am hiểu về doanh nghiệp, sản phẩm, thị trường và ngành nghề và dạng kinh doanh.

- Tích cực, lạc quan, phục vụ khách hàng với nụ cười, thái độ thân thiện và kiên nhẫn. Sự tích cực, lạc quan, thân thiện của người bán hàng sẽ mang lại niềm vui và sự tin tưởng vào những hoạt động tiếp theo của quy trình bán hàng, và họ sẽ đi đến quyết định mua một cách nhanh chóng, không thay đổi ý định.

- Biết lắng nghe để hiểu rõ khách hàng cũng như những nhu cầu của họ về sản phẩm hay về tình trạng khó khăn mà khách hàng đang gặp phải. Lắng nghe tích cực cũng giúp khách hàng bày tỏ, tin tưởng và có thiện cảm với người bán hàng, đôi lúc họ xem người bán hàng như những người bạn, do đó sẽ giữ được mối quan hệ tốt và lâu dài với khách hàng.

- Trung thực và tôn trọng khách hàng cũng chính là trung thực và tôn trọng chính mình.

Tóm lại, để trở thành người bán hàng giỏi cần phải thỏa mãn ba điều kiện là:

- o Có thái độ và những tố chất phù hợp với nghề bán hàng.

○ Được trang bị những kiến thức cần thiết.

○ Được đào tạo kỹ năng bán hàng và thể hiện hình ảnh của một người bán hàng chuyên nghiệp.

Trong ba điều kiện trên thì thái độ yêu thích ngành nghề bán hàng có thể mang lại thành công cho người bán vì sự yêu thích nghề bán hàng xuất phát một cách tự nhiên ở bản thân người bán hàng, không thể đào tạo được. Còn hai yếu tố còn lại có thể khắc phục thông qua đào tạo hoặc rút tía kinh nghiệm trong quá trình bán hàng thực tế. Chỉ cần người bán hàng có thái độ tích cực đối với công việc thì có thể vượt qua mọi trở ngại, khó khăn của công việc một cách dễ dàng. Ngược lại, nếu một người được trang bị tốt các kiến thức và kỹ năng cần thiết để bán hàng cũng không quyết định được sự thành công nếu người đó thiếu tố chất và thái độ cần thiết như sự đam mê bán hàng, thích giao tiếp, thích thách thức, có định hướng, sáng kiến, kiên nhẫn... Đây chính là những yếu tố quan trọng nhất để tạo nên sự thành công cho người bán hàng chuyên nghiệp.

CÂU HỎI ÔN TẬP

- 1- Để trở thành người bán hàng giỏi, người bán hàng cần phải thỏa mãn các điều kiện cơ bản gì? Trong các điều kiện nêu ra thì điều kiện nào là quan trọng nhất? Vì sao?
- 2- Hãy nêu những tố chất cần thiết phù hợp với nghề bán hàng? Những tố chất nào là quan trọng nhất? Vì sao?
- 3- Để bán hàng tốt người bán hàng cần có thái độ như thế nào? Vì sao cần phải có những thái độ đó?
- 4- Điều kiện về thể chất cần cho một người bán hàng là gì?
- 5- Để thành công trong nghề bán hàng, người bán hàng cần trang bị những kiến thức gì? Kiến thức nào là quan trọng nhất? Vì sao?
- 6- Trang bị kiến thức về khách hàng, người bán hàng cần tìm hiểu những vấn đề gì?
- 7- Trang bị kiến thức về doanh nghiệp mình đang phục vụ, người bán hàng cần tìm hiểu những vấn đề gì?

- 8- Trang bị kiến thức về đối thủ cạnh tranh, người bán hàng cần tìm hiểu những vấn đề gì?
- 9- Trang bị kiến thức về thị trường, người bán hàng cần tìm hiểu những vấn đề gì?
- 10- Tại sao người bán hàng cần phải có kiến thức tổng quát về kinh tế, xã hội, văn hóa, nghệ thuật?
- 11- Người bán hàng chuyên nghiệp cần phải được đào tạo những kỹ năng gì? Vì sao?
- 12- Như thế nào là hình ảnh người bán hàng chuyên nghiệp? Để tạo ra hình ảnh người bán hàng chuyên nghiệp người bán hàng cần thể hiện như thế nào?

LUYỆN TẬP KỸ NĂNG

2.1- Hãy phân tích hành vi mua của người tiêu dùng cho các sản phẩm sau đây:

- a- Sản phẩm kem đánh răng.
- b- Sản phẩm dầu gội đầu.
- c- Sản phẩm sơn tường.
- d- Sản phẩm thức ăn nhanh.
- e- Sản phẩm xe máy hay xe đạp điện.
- f- Sản phẩm điện thoại di động.
- g- Dịch vụ du lịch.
- h- Dịch vụ truyền hình cáp.
- i- Dịch vụ mạng điện thoại di động.
- j- Dịch vụ bán sách qua mạng.

(Có thể chọn một sản phẩm cụ thể của một thương hiệu cụ thể trên thị trường).

2.2- Hãy phân tích tiến trình mua hàng của người tiêu dùng cho các sản phẩm ở phần 2.1.

BÀI TẬP TÌNH HUỐNG

Tình huống 1

LÀM SAO BÁN MỘT GIÁC MƠ

Năm nay 49 tuổi, chưa hề học qua một trường lớp kinh tế cũng như chưa hề biết đến khái niệm “kinh doanh tiếp thị” là gì, bà Nguyễn Thị Thanh Hương bán hàng tại nhà như một bà “hàng xén” kiểu xưa với đủ loại quần áo, son phấn, nước hoa, dầu gội... cho các quý bà. Dù hiện đại hơn với kiểu cách bán hàng hiện giờ qua điện thoại nhưng sâu thẳm trong nguồn gốc, vẫn cái cách chào mời đơn đả, nói thật nhiều, khen thật nhiều của phụ nữ buôn bán. Vậy mà hàng chục năm trôi qua, khách hàng vẫn luôn gắn bó với từng chuyến hàng của bà. Bán hàng cũng như là sống, khách mua hàng là bạn, bạn cũng là khách hàng, từ lúc bước chân vào đời mưu sinh đến giờ bà Hương luôn quan niệm như thế về cuộc sống và cách kiếm tiền của mình. Phụ nữ vốn mê mua sắm, thích làm đẹp, thích điệu. Bản thân bà cũng vậy, mỗi chuyến du lịch, mỗi lần đi xa đây đó và có dịp đi nước ngoài là bà dành hầu hết thời gian đi vui chơi, sắm sửa, mua hàng trăm thứ quần áo, mũ nón, giày dép, trang sức, mỹ phẩm để thỏa mãn nhu cầu cho mình, và sau đó đem về bán lại cho khách hàng - bạn bè. Điều gì không muốn người ta làm cho mình thì mình đừng làm cho người ta. Bà đã đưa những suy nghĩ này vào cách chọn lựa hàng, muốn thuyết phục người khác mặc đẹp mình phải mặc đẹp. Tất cả bạn bè và những ai gặp mặt đều không thể tin được người phụ nữ có làn da đẹp, vóc dáng thon thả và ăn mặc rất mode ấy đang bước vào tuổi 50. Bộ quần áo nào đẹp, loại phấn son nào nên xài, mùi nước hoa nào thích hợp cho mỗi dịp là bà dùng cho chính mình trước. Kiểu trang sức đúng cách, ăn mặc thời trang, giao tiếp lịch thiệp và cười mở cửa bà trong các buổi tiệc, lễ tân lại mở ra cho bà thêm nhiều khách hàng mới.

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

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

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

Bán một giấc mơ

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

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

(Theo Bích Thủy – Báo Sài Gòn Tiếp Thị)

Câu hỏi thảo luận:

1. Hãy phân tích những yếu tố tạo nên thành công trong công việc bán hàng của bà Hương.
2. Vì sao bà Hương là một người “chưa hề biết đến khái niệm “kinh doanh tiếp thị” cũng như chưa từng được qua đào tạo về kỹ năng bán hàng chuyên nghiệp mà bà lại có thể thành công trong công việc bán hàng của mình?
3. Yếu tố nào tạo nên sự gắn bó lâu dài của khách hàng đối với cửa hàng mỹ phẩm của bà Hương?

Tình huống 2

CÔ TRÌNH DƯỢC VIÊN GIỎI GIANG

Mặc dầu Ngọc Thy chỉ mới vào nghề trình dược viên chuyên nghiệp hai năm nhưng những cố gắng khăng định mình của cô đã được chú ý. Công việc hằng ngày của cô là tiếp xúc chào hàng với các bác sĩ, các bệnh viện và các nhà thuốc tây bán sỉ và bán lẻ. gương mặt của cô đã xuất hiện trên tạp chí tiếp thị trong năm 1999 với bài báo đăng tải thành tích nổi bật của cô trong việc bán hàng.

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

“Cơ hội tìm hiểu về ngành dược phẩm đến với tôi trong thời gian học đại học khi tôi được chỉ định thực tập thuyết trình tại lớp đề tài bán hàng dược phẩm. Tôi rất thích thú với công việc của một trình dược viên, và tôi bắt đầu nghiên cứu tất cả những công ty dược với những thông tin có thể có. Tôi tìm đến những nhà thuốc tây để hỏi về các công ty dược có hàng bán chạy và xin họ cho biết họ thích phương cách bán hàng của công ty nào nhất. Tôi mong có được tãr danh thiếp chứng minh mình là nhân viên hãng Pharmeco. Tôi n hệ với một người đại

diện bán hàng của Pharmeco và đề nghị giúp cho tôi được phỏng vấn xin việc. Sau khi được phỏng vấn tôi tin rằng công ty Pharmeco chính là công ty tôi muốn phục vụ trong lĩnh vực bán hàng”. Đó là câu chuyện của Ngọc Thy nói về cái việc bán món hàng là chính cô cho công ty Pharmeco, đó là một vụ chủ động bán hàng lớn (rao bán sức lao động) để giúp Ngọc Thy thăng tiến trong sự nghiệp trong ngành dược phẩm và khu vực bán hàng mà cô lựa chọn.

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

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

CHƯƠNG 2: CÁC ĐIỀU KIỆN ĐỂ TRỞ THÀNH NGƯỜI BÁN HÀNG GIỎI

lượng tốt nhất mà còn là giá cả hợp với ngân sách bệnh viện, các điều kiện thanh toán và điều khoản tế nhị khác. Điều quan trọng mà tôi rút ra là “việc bán hàng phải đặt trên nền tảng xây dựng mối quan hệ thật tốt giữa người bán và người mua”.

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

Câu hỏi thảo luận:

- 1- Hãy phân tích những yếu tố tạo nên sự thành công trong công việc bán hàng của Ngọc Thy?
- 2- Để gia nhập vào nghề bán hàng, Ngọc Thy gặp những trở ngại gì? Vì sao Ngọc Thy có những khó khăn đó?
- 3- Qua những phát biểu của Ngọc Thy trong tình huống trên, hãy phân tích những quan điểm của Ngọc Thy về điều kiện để trở thành người bán hàng giỏi. Những quan điểm đó có điểm nào giống và khác với nội dung bài học?
- 4- Để trở thành một trình dược viên giỏi, theo bạn người bán cần có những yếu tố nào?

CHƯƠNG 3

CÁC KỸ NĂNG CƠ BẢN

Kỹ năng bán hàng là cách thức người bán hàng tìm kiếm thông tin, tiếp cận và thuyết phục khách hàng mua sản phẩm hay dịch vụ của doanh nghiệp mình. Để bán được hàng người bán hàng cần phải vận dụng nhiều kỹ năng khác nhau hỗ trợ cho việc thuyết phục, thương thuyết với khách hàng. Do đó cần phải rèn luyện các kỹ năng hỗ trợ thật thuần thục để tạo mọi thuận lợi cho việc tiếp cận với tiến trình bán hàng mà doanh nghiệp đào tạo cho người bán hàng mới. Các kỹ năng cơ bản bao gồm:

- Kỹ năng giao tiếp (lắng nghe và thuyết phục).
- Kỹ năng thuyết trình.
- Kỹ năng đàm phán.
- Kỹ năng làm việc nhóm.

3.1. KỸ NĂNG LẮNG NGHE

3.1.1. Khái niệm

Hầu hết mọi người nhầm lẫn giữa nghe (hear) và lắng nghe (listen). Thực tế hai khái niệm này không giống nhau:

- *Nghe (hear)*: là sự nhận thức âm thanh và tiếng động, tiếng nói xung quanh.
- *Lắng nghe (listen)*: là sự tập trung vào âm thanh, tiếng nói kết hợp với sự diễn giải, đánh giá những âm thanh, tiếng nói thu nhận được và đặt chúng vào trong ngữ cảnh nhất định.

Vậy lắng nghe thì phức tạp hơn nghe vì lắng nghe là sự kết hợp của cả một tiến trình.

3.1.2. Lợi ích của lắng nghe

Lắng nghe khó hơn nghe. Một nghiên cứu cho biết khi một người lắng nghe, tim sẽ đập nhanh hơn và máu tuần hoàn nhiều hơn. Do đó người ta thường mất tập trung và thích nói hơn nghe. Lắng nghe cẩn thận có thể mang lại những ích lợi sau:

- *Làm điều đúng ở lần nghe đầu tiên. Nếu những yêu cầu của người nói không được tiếp nhận kịp thời dẫn đến công việc có thể bị sai sót hoặc bị làm lại từ đầu. Lắng nghe cẩn thận sẽ nhận được những lời chỉ dẫn đúng và người nghe có thể có cơ may làm đúng yêu cầu trong lần nghe đầu tiên.*
- *Học được nhiều điều: Việc lắng nghe hiệu quả giúp người nghe nắm bắt được “tổng thể nội dung” nhanh hơn và sẽ giảm thời gian để xác minh lại.*
- *Kích thích người khác nói: Điều lợi khác là người nói sẽ cảm thấy lời nói của mình có giá trị hơn cho người nghe. Họ sẽ thích nói hơn và có thiện cảm hay cảm thấy biết ơn người nghe.*
- *Tạo bầu không khí hòa hợp và thuận lợi trong công việc: Lắng nghe hiệu quả sẽ làm giảm những tình huống mâu thuẫn có thể xảy ra, nếu có vấn đề phát sinh cũng được giải quyết nhanh và dễ dàng hơn.*

3.1.3. Các kiểu lắng nghe

- *Lắng nghe thụ động: là tình trạng người nghe chỉ nhận thức được âm thanh, tiếng nói, không thực hiện tiến trình nhận thức, đánh giá, phản ứng và ghi nhớ. Người nghe hoàn toàn không chú ý và không nhớ gì về nội dung được nghe.*
- *Lắng nghe có chọn lọc: là tình trạng người nghe chỉ lắng nghe những tình huống mong muốn, những mối quan hệ quan trọng, những điều phù hợp với hoàn cảnh sống hay tâm trạng hiện tại của mình và bỏ qua những thông tin không quan tâm.*
- *Lắng nghe chủ động: là tình trạng người nghe thực hiện tiến trình lắng nghe theo 5 giai đoạn: nghe, hiểu đánh giá, phản ứng và ghi nhớ.*
- *Lắng nghe có phản hồi: là tình trạng người nghe thực hiện tiến trình lắng nghe có chủ động kết hợp với những phản ứng hỗ trợ của ngôn ngữ hình thể và âm điệu, ngôn từ...*

3.1.4. Kỹ năng lắng nghe

3.1.4.1. Lắng nghe chủ động

Đây là một tiến trình gồm năm giai đoạn:



Chúng ta thấy rằng nghe là một phần của tiến trình lắng nghe. Khi nghe được âm thanh, tiếng nói, người nghe phải hiểu được những gì đã nghe. Thỉnh thoảng người nghe không muốn hiểu nội dung được nghe vì những nội dung đó người nghe không quan tâm hay không hiểu vì thiếu nền tảng kiến thức liên quan đến nội dung nghe. Hiểu được nội dung thì người lắng nghe phải đánh giá nội dung, phán đoán hay phản ứng với nội dung được nghe, và cuối cùng phải thực hiện việc ghi nhớ những nội dung đó để việc giao tiếp được tiến hành liên tục. Điều gì xảy ra cho cuộc giao tiếp nếu một người sau khi nghe xong rồi hỏi lại liên tục những thông tin đã được lặp lại nhiều lần do người ấy không thực hiện tiến trình ghi nhớ nội dung được nghe?

Để luyện tập lắng nghe chủ động cần phải cố gắng giữ vững suy nghĩ trong lúc lắng nghe theo cách sau:

- Tiên đoán những điều mà người nói sắp nói ra.
- Tập trung chú ý đến những khía cạnh mà người nói đang đề cập để ghi nhớ thông tin.
- Liên tưởng đến ngữ cảnh của vấn đề đang được người nói đề cập.
- Giữ yên lặng để khuyến khích người nói tiếp tục nội dung đang nói.

3.1.4.2. Lắng nghe có phản hồi

Lắng nghe có phản hồi bao gồm thực hiện lắng nghe chủ động, đáp ứng lại những gì được nghe bằng ngôn ngữ hình thể, lời nói, giọng điệu, thể hiện sự thông cảm và tránh phán xét.

*** Ngôn ngữ hình thể:**

- Nét mặt: thể hiện cảm xúc phù hợp với nội dung câu chuyện của người nói.
- Ánh mắt: nhìn thẳng vào mắt người nói và tạo mối liên hệ bằng mắt, thể hiện “tôi đang nghe bạn nói”.
- Nụ cười: chỉ đưa ra lúc phù hợp.
- Cử chỉ: thể hiện sự cởi mở nhưng nghiêm túc (không điệu bộ tay chân quá nhiều) kết hợp với những cái gật đầu, lắc đầu phù hợp.
- Tư thế: đối mặt với người nói, nghe chăm chú người nói, giữ khoảng cách phù hợp.

***Lời nói :**

- Đáp lại người nói bằng những từ thể hiện sự thông cảm: "... tôi hiểu bạn / ... tôi hiểu ý bạn" – "... tôi cũng vậy".
- Sử dụng điệu bộ kèm theo (gật đầu).
- Tập trung vào người nói (không rời mắt khỏi cuộc đối thoại).
- Đưa ra những lời an ủi, thông cảm, động viên...

***Giọng điệu:** Có thể phát ra những giọng điệu hỗ trợ nghe như "ừ..., à..., ừm...." để tạo cho người nói hiểu là bạn đang rất lắng nghe họ.

3.2. KỸ NĂNG THUYẾT PHỤC

3.2.1. Các khái niệm:

Người bán hàng đòi hỏi phải thuyết phục khách hàng rất nhiều. Do đó trang bị kỹ năng thuyết phục khách hàng là điều không thể thiếu để giúp người bán hàng có nhiều thuận lợi và thành công trong công việc. Trước tiên ta cần tìm hiểu các khái niệm liên quan như thuyết phục là gì? Các thành phần của thuyết phục là gì?

Thuyết phục là việc tạo ra sự ảnh hưởng của người nói đến người nghe sau cuộc giao tiếp. *Sự ảnh hưởng* có thể được định nghĩa là khả năng thay đổi thái độ, niềm tin, giá trị và hành vi của người khác. *Niềm tin* được biết đó là những gì được xem như là sự thật. Còn *giá trị* là những nguyên tắc được xem là rất quan trọng đối với một người. Để thuyết phục được một người, sự thay đổi của một trong những yếu tố này (tức là thái độ hoặc niềm tin hoặc giá trị) phải xảy ra.

Chẳng hạn trình dược viên bán thuốc bổ viên sùi bọt cung cấp vitamin muốn thuyết phục khách hàng mua sản phẩm để sử dụng mỗi ngày thì người bán hàng phải tìm cách gây ảnh hưởng đến khách hàng, nghĩa là người bán phải tìm cách thay đổi thái độ, niềm tin, giá trị và hành vi của khách hàng đối với sản phẩm. Thay đổi niềm tin có nghĩa là người bán phải làm cho người mua tin rằng sản phẩm tốt cho sức khỏe, vô hại khi sử dụng thường xuyên và có thể uống mỗi ngày để tăng cường sức khỏe, trái ngược với niềm tin trước đó về sản phẩm (chỉ uống thuốc này khi có bệnh, uống nhiều không tốt, có thể gây tác dụng phụ...). Thay đổi giá trị nghĩa là người bán cố gắng làm cho người mua hiểu rằng thuốc viên sùi bọt mang lại sức khỏe, là thứ quý giá nhất của con người. Thay đổi thái độ là làm cho người mua từ thờ ơ, không quan tâm đến sản phẩm

sẽ trở nên tìm hiểu, xem xét, quan tâm nhiều hơn những đặc tính mà người bán trình bày. Cuối cùng thay đổi hành vi là người mua sẽ đi đến quyết định mua sản phẩm (dù trước đó không định mua). Như vậy việc làm cho người mua thay đổi các thái độ, niềm tin, giá trị, hành vi mua sản phẩm tức người bán đã gây ảnh hưởng đến việc mua hàng của người mua, hay nói đúng hơn là người bán đã thuyết phục người mua mua hàng hóa của mình.

3.2.2. Mục tiêu gây ảnh hưởng

Việc gây ảnh hưởng nhằm các mục tiêu sau:

- *Nhằm củng cố* thái độ, niềm tin hay hành vi. Người nói nỗ lực gây ảnh hưởng đến người khác nhằm duy trì hay tăng cường thái độ hay hành vi mà họ ủng hộ. Người tiêu dùng đang thỏa mãn sản phẩm của doanh nghiệp, nhân viên bán hàng vẫn phải thuyết phục để khách hàng tiếp tục sử dụng sản phẩm của doanh nghiệp, không bỏ qua đối thủ cạnh tranh, nhất là trong trường hợp đối thủ cạnh tranh đang có những đợt khuyến mãi, khuyến mại lớn, có lợi cho người tiêu dùng. Việc thuyết phục này chính là nhằm mục đích củng cố thái độ, niềm tin hay hành vi của người khác.
- *Nhằm từ bỏ* thái độ, niềm tin hay hành vi. Người nói cố gắng làm cho người khác từ bỏ những thái độ, hành vi hay niềm tin đặc thù hay hành động đặc thù. Người bán hàng thuyết phục khách hàng từ bỏ sản phẩm của đối thủ cạnh tranh mà họ đang sử dụng để mua sản phẩm của doanh nghiệp mình chính là hành động thuyết phục nhằm mục tiêu từ bỏ.
- *Nhằm chấp thuận*: người nói sử dụng sự ảnh hưởng để khuyến khích người khác đảm nhiệm hay chấp nhận một thái độ, niềm tin hay hành vi mới. Người bán hàng thuyết phục khách hàng mua sản phẩm với giá mới chính là cách thức thuyết phục nhằm mục đích này.
- *Nhằm cản trở*: người nói cố gắng làm người khác ngưng lại một việc đang làm, đang thực hiện như người bán thuyết phục khách hàng mua sản phẩm của doanh nghiệp mình vì đang trong đợt khuyến mãi có lợi cho khách hàng, khách hàng tạm ngưng sử dụng sản phẩm của đối thủ cạnh tranh để đi đến mua sản phẩm của doanh nghiệp mình.

3.2.3. Các công cụ để gây ảnh hưởng

Để gây được ảnh hưởng đến người khác, chúng ta có thể căn cứ vào các công cụ sau:

- *Tính hợp pháp, chính thức, chính đáng* (hay quyền lực). Chính phủ muốn người dân thực hiện hành vi đội mũ bảo hiểm khi ngồi trên xe máy thì sử dụng tính hợp pháp, chính thức để gây ảnh hưởng đến hành vi. Việc sử dụng tính hợp pháp, chính đáng, chính thức để gây ảnh hưởng đến hành vi người khác phụ thuộc vào vị trí, chức vụ của người gây ảnh hưởng. Nếu một người có chức vụ thì thường có nhiều quyền lực để gây ảnh hưởng.
- *Tính thông thái, chuyên môn*. Người gây ảnh hưởng sử dụng sự hiểu biết hay sự chuyên sâu về lĩnh vực để gây ảnh hưởng đến người khác. Các công ty sữa bán thật nhiều hàng thì cố thuyết phục các bà mẹ mua sữa cho con uống. Họ nhờ đến các bác sĩ đưa ra lời khuyên nên cho trẻ con uống thật nhiều sữa để tăng chiều cao và trí thông minh. Hay một người muốn nhanh hết bệnh thì theo lời khuyên bác sĩ bỏ thuốc lá. Hành vi mua sữa hay bỏ thuốc lá bị ảnh hưởng bởi những người có chuyên môn sâu (bác sĩ). Vậy người ta có thể sử dụng tính thông thái, chuyên môn để thay đổi niềm tin, thái độ, hành vi của người khác.
- *Tính ép buộc*. Người ta có thể thay đổi niềm tin, thái độ, hành vi của người khác bằng cách ép buộc. Nhà quản lý có thể buộc các nhân viên bán hàng thực hiện hành vi điền và nộp các mẫu báo cáo mỗi ngày bằng công cụ ép buộc. Chỉ có thể sử dụng công cụ này khi người ta có khả năng trừng phạt hay đe dọa. Ví dụ như các ngân hàng bắt buộc các khách hàng phải trả nợ vay đúng hạn bằng cách đưa ra mức lãi suất phạt.
- *Thưởng theo định hướng*. Người ta cũng có thể thay đổi niềm tin, thái độ, hành vi của người khác theo mong muốn của mình bằng cách đưa ra các mức thưởng. Nhà quản lý muốn nhân viên bán hàng có hành vi nỗ lực tìm kiếm khách hàng mới bằng cách dùng các mức thưởng. Các siêu thị muốn khách hàng mua nhiều hàng hóa và không chạy qua đối thủ cạnh tranh (hệ thống siêu thị khác) sẽ dùng các thẻ khách hàng thành viên với những ràng buộc về doanh số mua. Do đó muốn sử dụng công cụ này để gây ảnh hưởng đến người khác thì người gây ảnh hưởng phải có khả năng mang lại lợi ích hay giải thưởng cho người khác.

- *Năng lực ảnh hưởng đặc biệt.* Người ta sử dụng năng lực đặc biệt để làm thay đổi niềm tin, thái độ, hành vi của người khác. Nhiều người tìm đến các thầy lang để chữa bệnh bằng các phương pháp phản khoa học như uống nước lã, cúng kiếng... chỉ vì tin tưởng những khả năng đặc biệt của họ. Người gây ảnh hưởng chỉ có thể sử dụng được công cụ này khi họ có được những khả năng đặc biệt.

3.2.4. Sử dụng động viên để thuyết phục

Để gây ảnh hưởng đến niềm tin, thái độ hay hành vi người ta có thể sử dụng phương pháp động viên bằng nguyên nhân hay động viên bằng cảm xúc.

3.2.4.1. Động viên bằng nguyên nhân

Người gây ảnh hưởng tìm cách tác động đến tâm lý con người nhằm khiến họ hành động hay suy nghĩ theo ý mình. Để thay đổi thái độ và niềm tin người ta sẽ sử dụng phương pháp động viên bằng nguyên nhân để thuyết phục.

Nguyên tắc của động viên bằng nguyên nhân là tìm cách tạo mối liên hệ giữa những ý tưởng đã biết và chưa biết với nhau bằng những lý lẽ logic. Ví dụ như mọi người đều biết các vitamin tốt cho sức khỏe nhưng người ta không biết rằng thuốc viên sủi bọt Upsa C có nhiều vitamin, vậy người bán cung cấp thông tin cho khách hàng biết rằng thuốc viên sủi bọt Upsa C có nhiều vitamin nên tốt cho sức khỏe để thuyết phục khách hàng.

Động viên bằng nguyên nhân thường theo quy trình sau:

- Đưa ra những tuyên bố, những mệnh đề để người nghe chấp nhận.
- Đưa ra những bằng chứng để người nghe tin tưởng.
- Đưa ra những kết luận và tạo ra mối liên hệ giữa những lời tuyên bố với bằng chứng.

Theo ví dụ trên ta có thể diễn giải theo quy trình thuyết phục bằng động viên theo nguyên nhân như sau:

- Đưa ra những tuyên bố, những mệnh đề để người nghe chấp nhận: Vitamin là các hợp chất hữu cơ có trong tự nhiên rất tốt cho sức khỏe con người. Nếu thiếu vitamin cơ thể có thể bị rối loạn, thậm chí là bệnh.

- Đưa ra những bằng chứng để người nghe tin tưởng: Viên sủi bọt UPSA C cung cấp 9 loại vitamin cần thiết cho cơ thể như vitamin C, nhóm B, E và Acid Folic.
- Đưa ra những kết luận và tạo ra mối liên hệ giữa những lời tuyên bố với bằng chứng. Uống thuốc viên sủi bọt sẽ giúp bổ sung các vitamin còn thiếu của cơ thể, tăng cường sức khỏe.

Các phương pháp động viên bằng nguyên nhân:

- *Phương pháp quy nạp:* Người gây ảnh hưởng cung cấp nhiều ví dụ điển hình, đặc trưng. Ví dụ như để thuyết phục người tiêu dùng tin rằng bột giặt không hại da tay, người ta cho các chuyên gia thử tính kiềm bằng giấy quỳ trong các mẫu quảng cáo. Hay người bán trưng ra các giấy chứng nhận sản phẩm đạt tiêu chuẩn chất lượng Việt Nam...
- *Phương pháp suy diễn:* Người gây ảnh hưởng nêu ra những quy luật chung, cung cấp những ví dụ liên quan đến quy luật chung rồi đưa ra kết luận để thuyết phục.
- *Phương pháp phân tích nguyên nhân - kết quả:* Người gây ảnh hưởng chứng minh những kết quả xuất nguồn từ những sự kiện, hành động được nêu ra; chứng minh mối liên hệ giữa nguyên nhân - kết quả rồi giải thích những khả năng có thể xảy ra trong sự kiện tương tự.
- *Phương pháp phân tích sự tương tự:* Người gây ảnh hưởng tìm cách nêu ra A là thật mà B tương tự như A nên B cũng thật.

3.2.4.2. Động viên theo cảm xúc:

Người gây ảnh hưởng sẽ dựa vào bản năng, nhu cầu và cảm xúc của con người để tác động đến người khác để họ hành động hay suy nghĩ theo ý mình. Để thay đổi hành vi người ta sẽ sử dụng phương pháp động viên bằng cảm xúc để thuyết phục.

Công ty Mercedes Benz có các xe chăm sóc khách hàng lưu động để sửa các xe bị hư hỏng trên đường và giao cho khách hàng xe khác chạy tạm trong thời gian chờ sửa tạo cho khách hàng cảm thấy thích thú với dịch vụ này mà đi đến quyết định mua xe.

Các phương pháp động viên bằng cảm xúc:

- Động viên bằng cảm xúc tích cực: Người gây ảnh hưởng đưa ra những giải thưởng trừu tượng hay cụ thể để kích thích sự thay đổi.
- Động viên bằng cảm xúc tiêu cực: Người gây ảnh hưởng đưa ra những sự đe dọa để gây áp lực thay đổi.

3.3. KỸ NĂNG ĐÀM PHÁN - THƯƠNG LƯỢNG

Trong vài tình huống bán hàng, người hay nhóm bán hàng có nhiều quyền hạn về điều kiện bán hàng. Vì thế việc thương lượng có thể là một phần của quy trình bán hàng. Những người bán hàng có thể đàm phán để thương lượng giá cả, các điều khoản tín dụng, các điều kiện giao hàng, đổi hàng... và những yếu tố khác trong buôn bán thương mại. Sự thỏa hiệp này tùy thuộc vào sức mạnh và kỹ năng thương lượng, đàm phán của cả hai bên. Do đó chúng ta cần tìm hiểu sâu về kỹ năng đàm phán, thương lượng và luyện tập nhuần nhuyễn kỹ năng này.

3.3.1. Khái niệm về đàm phán

Đàm phán là nghệ thuật tạo ra sự thỏa thuận giữa hai hoặc nhiều đối tác với những quan điểm khác nhau, vì vậy đàm phán chính là phương tiện cơ bản để đạt được những gì mong muốn từ người khác. Đó là quá trình giao tiếp có sự chuẩn bị chu đáo, có kế hoạch, chiến lược, chiến thuật cụ thể nhằm đạt được sự thỏa thuận giữa hai bên về những quyền lợi có thể chia sẻ và có những quyền lợi đối kháng.

3.3.2. Lợi ích của đàm phán, thương lượng

Trong bán hàng, việc đàm phán, thương lượng thành công sẽ mang lại nhiều lợi ích cho cả hai bên như tạo cơ hội để các bên đưa ra những yêu cầu của mình giúp tìm ra các điều kiện tốt hơn cho cả hai bên, đạt được sự hợp tác và thỏa thuận và đáp ứng mọi nhu cầu, nguyện vọng của các bên vì đàm phán giúp cho những vấn đề cần thương lượng sẽ được đem ra thảo luận và mô xẻ.

Hơn nữa, đàm phán thành công sẽ tạo một nền tảng tốt để phát triển các mối quan hệ, giúp doanh nghiệp tiết kiệm thời gian tiền bạc và đạt kết quả tốt trong kinh doanh. Ngoài ra các cuộc đàm phán cũng có thể mang lại nhiều bài học cho những người trực tiếp tham gia đàm phán về cách cư xử giữa người với người, cách thức thỏa hiệp để đạt được mục đích...

3.3.3. Điều kiện để thiết lập cuộc đàm phán, thương lượng

Để có thể tiến hành một cuộc đàm phán cần phải thỏa mãn các điều kiện sau:

- Ít nhất phải có hai bên tham gia.
- Các bên có mâu thuẫn về quyền lợi hay có nhiều vấn đề cần đưa ra mổ xẻ.
- Các bên ít nhất cũng tạm thời liên kết nhau trong một mối quan hệ tự nguyện, cụ thể nào đó.
- Các bên cùng chia sẻ hay trao đổi một hay nhiều nguồn tài nguyên cụ thể và việc giải quyết một hay nhiều vấn đề vô hình giữa các bên hay giữa các bên mà họ đại diện.
- Hoạt động đàm phán thường liên quan đến việc trình bày những yêu cầu hay kiến nghị do một bên đưa ra và việc đánh giá những yêu cầu hay kiến nghị đó của các bên khác nhau, sau đó được nhân nhượng hay bác bỏ những kiến nghị đó, vì vậy hoạt động này phải diễn ra theo trình tự chứ không phải đồng thời.

3.3.4. Những nguyên tắc đàm phán cơ bản

Một cuộc đàm phán diễn ra phải đảm bảo các nguyên tắc sau:

1. Đàm phán là một hoạt động tự nguyện.
2. Một bên muốn thay đổi tình hình hiện tại và tin rằng có thể đạt được.
3. Mục đích của đàm phán là thỏa thuận.
4. Không phải mọi cuộc đàm phán đều kết thúc bằng thỏa thuận.
5. Không đạt được thỏa thuận cũng có thể được coi là đạt kết quả tốt.
6. Thời gian là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến tiến trình và kết quả đàm phán.
7. Không để cuộc đàm phán bị phá vỡ hoàn toàn.
8. Kết quả mỹ mãn là cải thiện được tình hình hiện tại của cả hai bên.
9. Tiến trình bị ảnh hưởng bởi những người đàm phán của các bên.

3.3.5. Những kỹ năng cần thiết để đàm phán thành công

Để có thể thành công trong cuộc đàm phán, thương lượng, nhà đàm phán cần phải trang bị những kỹ năng sau:

- Kỹ năng chuẩn bị và lập kế hoạch, hiểu biết về vấn đề đưa ra thương lượng.
- Kỹ năng phân tích, suy nghĩ rõ ràng, nhanh chóng trong điều kiện có sức ép và tình trạng không chắc chắn.
- Kỹ năng diễn đạt.
- Kỹ năng lắng nghe.
- Kỹ năng phán đoán vấn đề.
- Kỹ năng thuyết phục.
- Khả năng kiểm soát và kiềm chế bản thân.

3.3.6. Kết quả của đàm phán

Sau cuộc đàm phán có thể xảy ra các kết quả sau:

- **THẮNG – THẮNG:** Cả hai bên đều thỏa mãn các mong muốn sau khi đàm phán, thương lượng. Đây là một cuộc đàm phán thành công.
- **THẮNG – THUA** hay **THUA – THẮNG:** Chỉ một bên đạt được kết quả mong đợi, bên còn lại buộc phải nhượng bộ sau cuộc đàm phán.
- **THUA-THUA:** Cả hai bên đều đưa ra thỏa thuận và không thỏa mãn với những thỏa thuận đó. Đây là tình trạng thương lượng thất bại.

3.3.7. Quy trình đàm phán

Chúng ta biết rằng đàm phán *là quá trình giao tiếp có sự chuẩn bị chu đáo, có kế hoạch, chiến lược, chiến thuật cụ thể*, do đó việc đàm phán phải thực hiện theo một tiến trình cụ thể:

Bước 1: Chuẩn bị đàm phán.

Bước 2: Mở đầu.

Bước 3: Thương lượng.

Bước 4: Kết thúc thương lượng.

3.3.7.1. Bước 1- Chuẩn bị đàm phán

Để chuẩn bị cho cuộc đàm phán, chúng ta cần phải ước lượng và đánh giá tình hình, thiết lập mục tiêu cho cuộc đàm phán, chuẩn bị nhân sự, lựa chọn chiến lược và chiến thuật để đàm phán. Việc chuẩn bị càng chu đáo thì tiến trình đàm phán càng thuận lợi và tiết kiệm thời gian, công sức cho cả hai bên, việc đạt mục tiêu cũng dễ dàng hơn.

3.3.7.1.1. Đánh giá tình hình

Trước khi đàm phán cần phải đánh giá tình hình chung, nghĩa là cần phải tìm hiểu các thông tin về thị trường, về sản phẩm, về đối tác, đối thủ cạnh tranh rồi phân tích những lợi thế và bất lợi mà chúng ta đang gặp phải.

* Thu thập thông tin về thị trường

Thu thập thông tin về thị trường là cần xác định luật pháp và tập quán buôn bán, đặc điểm của nhu cầu trên thị trường, các loại thuế và chi phí mà doanh nghiệp phải gánh chịu, các nhân tố chính trị và xã hội, các điều kiện về khí hậu, thời tiết... Nắm được tình hình về thị trường ta có thể tìm ra những cơ hội mới hay biết được những đe dọa hiện tại hay tiềm ẩn.

* Thu thập thông tin về đối tượng kinh doanh

Đối tượng kinh doanh là sản phẩm đang được thực hiện mua bán và cần phải thương lượng. Những thông tin cần nắm là tính năng, công dụng và lợi ích của sản phẩm, xu hướng biến động cung cầu, giá cả, các chỉ tiêu về số lượng, chất lượng. Cần chỉ rõ điểm mạnh và yếu của sản phẩm đang tìm hiểu.

* Thu thập thông tin đối tác

Thu thập thông tin về đối tác là cần tìm hiểu mục tiêu, lĩnh vực hoạt động và những khả năng của đối tác. Ngoài ra cần phải nắm về nhân lực của đối tác như ai là người có quyền quyết định, nắm được lịch làm việc của họ để có thể tận dụng yếu tố thời gian để gây sức ép nếu cần. Thu thập thông tin về đối tác cũng cần xác định nhu cầu, mong muốn của đối tác, nhận định đối tác. Thông thường trong mua bán có bốn loại đối tác sau:

- **Đối tác trọng giá cả:** là những người tìm cách mua với giá thấp nhất với chất lượng ở mức tối thiểu. Họ không chấp nhận giá cao hơn để đổi lấy chất lượng cao hơn.
- **Đối tác trọng giá trị:** là loại khách hàng ngại chi phí cao và nhận thức rõ về sự chênh lệch chất lượng. Họ chỉ chấp nhận giá cao sau

khi đã kiểm tra kỹ về chất lượng và so sánh sự chênh lệch về chi phí giữa các giải pháp thay thế.

- **Đối tác trung thành:** là khách hàng thường sẵn sàng đánh đổi chi phí để lấy chất lượng mà họ đã biết rõ. Họ ngại rủi ro có thể xảy ra nếu với những đối tác mới.
- **Đối tác trọng tiện lợi:** là những khách hàng thích chọn nơi cung cấp tiện lợi nhất, không cần so sánh các giải pháp thay thế để tìm ra chênh lệch về chi phí và chất lượng.

Nếu biết được đối tác thuộc loại khách hàng nào trong bốn loại trên ta có thể biết được nhu cầu của họ mà đàm phán, điểm yếu của họ để “tấn công”.

***Thu thập thông tin về đối thủ cạnh tranh**

Đối thủ cạnh tranh có thể giành lấy đối tác hoặc gây cản trở cho quá trình đàm phán. Đôi lúc đối tác tìm đến đối thủ cạnh tranh để tham khảo các điều kiện hay tìm các giải pháp thay thế. Chúng ta cần phải nhận biết đối thủ cạnh tranh của mình là ai để có những biện pháp khắc phục và cạnh tranh lại. Từ đó đánh giá những điểm mạnh, điểm yếu của mình so với đối thủ cạnh tranh trên thị trường và trong quan điểm của đối tác.

***Phân tích điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, đe dọa**

Sau khi thu thập các thông tin, ta cần tiến hành phân tích điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, đe dọa thông qua ma trận SWOT:

Strengths: điểm mạnh	Weaknesses: điểm yếu
Là tất cả những yếu tố thuận lợi từ bên trong cho phép ta đạt được mục tiêu, tận dụng được mọi cơ hội và tránh được các nguy cơ.	Là tất cả những yếu tố hạn chế bên trong khiến cho ta gặp khó khăn để đạt đến mục tiêu cũng như tận dụng được mọi cơ hội và tránh được những nguy cơ.
Opportunities: cơ hội	Threats: đe dọa
Là tất cả những gì xảy ra bên ngoài có tác động thuận lợi đến hoạt động của chúng ta.	Là tất cả những gì xảy ra từ bên ngoài có tác động bất lợi cho hoạt động của chúng ta.

3.3.7.1.2. Xác định mục tiêu

Việc xác định mục tiêu giúp cho chúng ta có thể sử dụng thời gian hiệu quả để đạt kết quả tốt hơn, đưa ra ý kiến hợp lý và dễ chấp nhận, đạt kết quả thành công lâu dài, tăng khả năng đạt được điều mong muốn cốt lõi trong cuộc đàm phán.

Mục tiêu đề ra càng cụ thể càng tốt, và đương nhiên phải tính đến các yếu tố như tính thực tế, mối quan hệ giữa kết quả và chi phí, mức độ chấp nhận... Việc xác định mục tiêu phải dựa trên năm nguyên tắc:

- *Mục tiêu phải đơn giản:* Những mục tiêu phức tạp, khó hiểu sẽ làm cho những người đàm phán rối ren, nhất là trong những thời điểm bị áp lực mạnh của cuộc đàm phán. Cần đưa ra những câu nói ngắn gọn, dễ hiểu sẽ hiệu quả hơn. Ví dụ như cuộc đàm phán nhằm mục tiêu *ký hợp đồng độc quyền mua* với khách hàng.
- *Mục tiêu phải xác định được:* Mục tiêu cần phải định lượng để nhà đàm phán có thể tính toán, ước lượng nhanh trong quá trình đàm phán. Ví dụ như đàm phán để khách hàng mua sản phẩm với giá 1000 đô la cho mỗi tấn gạo.
- *Mục tiêu phải đạt được:* Mục tiêu phải có lợi cho cả đôi bên và những điều kiện đưa ra có thể được chấp nhận nếu mỗi bên có sự nhượng bộ qua lại.
- *Mục tiêu phải thực tế:* Mục tiêu đưa ra phải sát thực với tình hình thị trường để đảm bảo khách hàng không bỏ qua đối thủ cạnh tranh. Ví dụ như trong tình hình có nhiều đối thủ cạnh tranh lớn như hiện nay nên các hãng vận tải phải đưa ra giá cả thấp hơn. Do đó khi tìm khách hàng cần phải đưa ra mức giá mục tiêu thấp, sát với giá thị trường.
- *Thời gian:* Mục tiêu đàm phán phải tính đến thời gian để mang lại sự thuận lợi cho cả đôi bên.

Doanh nghiệp có thể lựa chọn các loại mục tiêu như sau:

- + Một mục tiêu cao nhất - kết quả có thể đạt được tốt nhất.
- + Một mục tiêu thấp nhất - kết quả thấp nhất, vẫn có thể chấp nhận.
- + Một mục tiêu trọng tâm - điều mà chúng ta thực sự mong muốn được giải quyết.

Để xác định mục tiêu chúng ta cần trả lời các câu hỏi sau:

1/ Chúng ta mong muốn điều gì?

2/ Chúng ta hy vọng đạt được điều gì?

3/ Điều xấu nhất mà chúng ta có thể chấp nhận được là gì?

3.3.7.1.3. Chuẩn bị nhân sự

Sau khi xác định được mục tiêu đàm phán chúng ta sẽ tính toán, xác định lực lượng tham gia đàm phán với đối tác. Thông thường thành viên trong đoàn đàm phán bao gồm trưởng đoàn, chuyên viên pháp lý, chuyên gia về kỹ thuật, thương mại, phiên dịch (nếu cần). Để xác định thành phần tham gia đàm phán cần tiến hành đánh giá tính cách của các cá nhân, những tính cách nào có lợi và bất lợi cho cuộc đàm phán, xác định ai sẽ là người đàm phán giỏi.

Một nhà đàm phán giỏi phải biết đặt ra các mục tiêu trong một phạm vi nhất định. Ví dụ như "chúng tôi hy vọng nhận được 2 đô la, nhưng nếu chúng tôi chỉ nhận được có 1,50 đô la thì cũng được", điều có nghĩa là nhà đàm phán giỏi rất linh hoạt. Những nhà đàm phán giỏi không tự quá cứng nhắc đến độ không thể thay đổi hay nhượng bộ. Còn những nhà đàm phán trung bình luôn cố gắng thuyết phục đối phương bằng cách đưa ra thật nhiều lý lẽ và sử dụng một loạt các biện pháp tranh luận khác nhau. Nhưng những nhà đàm phán giỏi thì không đưa ra quá nhiều lý do. Họ chỉ nhắc lại những lý do giống nhau, tóm tắt và cân nhắc các điểm chính, kiểm tra xem mọi người đã hiểu mọi thứ một cách chính xác hay chưa.

Những người đàm phán trung bình chỉ nghĩ đến lợi ích hiện tại và những mục tiêu đơn lẻ, còn những người đàm phán giỏi thì bao giờ cũng cân nhắc đến lợi ích lâu dài. Họ đưa ra nhiều gợi ý khác nhau và bao giờ cũng cân nhắc các giải pháp hai lần.

3.3.7.1.4. Lựa chọn chiến lược, chiến thuật

Lựa chọn kiểu chiến lược

Trước khi tiến hành đàm phán, nhà đàm phán cần phải xem xét, lựa chọn sử dụng chiến lược phù hợp để lên kế hoạch đàm phán. Các nhà đàm phán có thể xem xét, lựa chọn một trong các chiến lược dưới đây:

1- Chiến lược "cộng tác"

Với chiến lược này nhà đàm phán có thể tiếp cận với những xung đột để giải quyết chúng nhưng vẫn giữ được quan hệ cá nhân và đảm bảo cả hai

bên đều đạt được mục đích của mình. Quan điểm đối với xung đột là không chỉ coi trọng lợi ích của cá nhân mà còn quan tâm đến lợi ích của bên đối tác. Khi nhận thấy xung đột tồn tại, nhà đàm phán sử dụng phương pháp giải quyết xung đột để chế ngự tình hình. Đây là cách giải quyết mang tính cộng tác mà nó đòi hỏi cả hai bên đều giữ quan điểm “thắng-thắng”, tuy nhiên nó cũng đòi hỏi thời gian, nghị lực và sự sáng tạo.

Chiến lược “cộng tác” sử dụng tốt nhất khi:

- Vấn đề rất quan trọng cần thỏa hiệp.
- Mục đích là để hợp nhất những quan điểm khác nhau.
- Cần sự cam kết để giải quyết công việc.
- Mong muốn xây dựng hoặc duy trì mối quan hệ.

2- Chiến lược “thỏa hiệp”

Khi nhận thấy các giải pháp để đạt được kết quả “thắng-thắng” là không có thể thực hiện được, nhà đàm phán cần hướng tới kết quả bao gồm một phần nhỏ thắng lợi và một phần nhỏ thua thiệt, cả hai đều liên quan đến mục tiêu và quan hệ của các bên. Sự thuyết phục và lôi kéo có ảnh hưởng lớn đến kiểu này. Mục đích là tìm ra một số cách có thể dùng được chấp nhận mà có phần nào làm hài lòng cho cả hai bên.

Chiến lược thỏa hiệp có nghĩa là cả hai bên chấp nhận và thực hiện một quan điểm “thắng ít- thua ít”.

Chiến lược “thỏa hiệp” sử dụng tốt nhất khi:

- Vấn đề là quan trọng nhưng không thể giải quyết được.
- Mối quan hệ là quan trọng nhưng không thể hòa giải.
- Các bên có sức mạnh ngang nhau cùng muốn đạt được những mục đích duy nhất.
- Cần đạt được cách giải quyết tạm thời đối với những vấn đề phức tạp.
- Cần tìm ra một giải pháp thích hợp vì áp lực thời gian.
- Chỉ có một sự lựa chọn duy nhất chứ không có giải pháp nào khác.

3- Chiến lược “hòa giải”

Chiến lược này nhà đàm phán tìm cách duy trì mối quan hệ cá nhân bằng bất cứ giá nào, có liên quan rất ít hoặc không có liên quan gì đến

mục đích của các bên. Nhượng bộ, thỏa hiệp vô nguyên tắc và tránh xung đột được nhìn nhận như là cách để bảo vệ quan hệ. Đây là sự chịu thua hoặc kết quả “thua- thắng”, mà quan điểm của nhà đàm phán là chịu thua, cho phép bên kia thắng.

Chiến lược “hoà giải” sử dụng tốt nhất khi:

- Nhận thấy mình sai.
- Mong muốn được phía bên kia nhận thức tốt.
- Vấn đề quan trọng hơn đối với phía bên kia.
- Mong muốn tạo được tín nhiệm cho những vấn đề sau.
- Muốn giảm đến mức tối thiểu thiệt hại khi ở thế yếu.
- Sự hòa thuận và ổn định là quan trọng hơn.

4- Chiến lược “kiểm soát”

Với chiến lược này nhà đàm phán tiếp cận các xung đột bằng cách nắm được những bước cần thiết và đảm bảo thỏa mãn được mục đích cá nhân, cho dù làm mất đi mối quan hệ. Xung đột được xem như là một lời tuyên bố thắng, cần đạt thắng lợi bằng bất cứ cách nào. Đây là một cách giải quyết mà nhà đàm phán sử dụng bất cứ sức mạnh nào xem như thích hợp để bảo vệ một quan điểm mà họ tin đúng hoặc cố gắng thắng.

Chiến lược “kiểm soát” sử dụng tốt nhất khi:

- Hành động nhanh chóng, dứt khoát là vấn đề sống còn (như trường hợp khẩn cấp).
- Một vấn đề quan trọng đòi hỏi phải hành động bất thường.
- Biết mình đúng.
- Phía bên kia lợi dụng cơ hội của thái độ hợp tác.

5- Chiến lược “tránh né”

Chiến lược này tạo ra cách giải quyết xung đột của nhà đàm phán là tránh xa bằng mọi giá. Chiến lược này không giúp duy trì mối quan hệ, không đáp ứng được mục đích của các bên mà chỉ làm chênh lệch một vấn đề hay hoãn lại một vấn đề cho đến lúc thuận lợi hơn, hoặc đơn giản là rút lui khỏi một tình huống đang bị đe dọa. Đây là quan điểm rút lui hoặc “thua-thắng”, mà trong đó quan điểm của người đàm phán là rút lui, chấp nhận thua, cho phép bên kia thắng trong danh dự.

Chiến lược "tránh né" sử dụng tốt nhất khi:

- Những vấn đề không quan trọng.
- Có nhiều vấn đề cấp bách khác cần giải quyết.
- Không có cơ hội đạt được mục đích khác.
- Có khả năng làm xấu đi cuộc đàm phán hơn là đạt được những lợi ích.
- Cần bình tĩnh và lấy lại tiên độ.
- Phía bên kia có thể giải quyết xung đột có hiệu quả hơn.
- Cần thời gian để thu thập thông tin.

Lựa chọn chiến thuật

Nhà đàm phán cần chuẩn bị lựa chọn một hay một số chiến thuật thương lượng dưới đây:

- 1- *Chiến thuật hành động quyết liệt:* Cố gắng làm thế nào để thể hiện rõ thái độ kiên quyết, giữ vững lập trường của mình. Điều này có thể làm tăng uy tín và tăng tính thuyết phục đối phương chấp nhận các điều kiện của chúng ta.
- 2- *Chiến thuật trừ hao nhiều:* Để lại cho mình một khoảng rộng để thương lượng, lúc đầu đưa ra những yêu cầu cao, sau đó nhượng bộ, cuối cùng chúng ta vẫn có lợi hơn so với lúc đầu đặt ra yêu cầu thấp.
- 3- *Chiến thuật tạo một đồng minh có uy tín:* Đồng minh có thể là một người hay một đề án. Chúng ta sẽ giảm được công sức cố gắng thuyết phục đối phương chấp nhận yêu cầu vì đối tượng đồng minh đã có uy tín.
- 4- *Chiến thuật "giếng đã khô cạn":* Dừng lại và tuyên bố với đối phương là ta không thể nhượng bộ hơn được nữa.
- 5- *Chiến thuật "quyền hạn có hạn":* Tạo ra thiện chí khi thương lượng với đối phương nhưng quyết định cuối cùng thì khéo léo chuyển cho "cấp trên".
- 6- *Chiến thuật đấu thầu:* Để cho đối tác biết rằng chúng ta đang đồng thời thương lượng với nhiều đối tác khác nhau. Bố trí cuộc hẹn với các đối tác cùng một lúc để họ phán đoán, thăm dò tình hình trong thời gian chờ gặp chúng ta.
- 7- *Chiến thuật chia cắt để chiến thắng:* Nếu chúng ta phải thương lượng với một tập thể đối tác, thì cố gắng thuyết phục một thành viên trong tập thể đó đồng ý với quan điểm của chúng ta để thành viên đó tự thuyết phục tập thể của họ.

8- *Chiến thuật tạm ngừng một thời gian*: Hoàn toàn bỏ cuộc thương lượng đó một thời gian. Khi tình hình khá hơn thì cố gắng nói lại cuộc thương lượng.

9- *Chiến thuật im lặng*: Không tỏ thái độ hay nói bất cứ điều gì với đối tác. Không phản ứng lại sự ép buộc của đối tác. Ngồi im lặng và giữ vẻ mặt thật lạnh lùng.

10- *Chiến thuật kiên trì*: Cố gắng kiên trì chờ đợi đối tác để tạo niềm tin và sự đồng ý.

11- *Chiến thuật chia đôi phần chênh lệch*: Đưa ra gợi ý chia đôi phần chênh lệch để tạo sự thỏa hiệp.

12- *Chiến thuật thăm dò*: Giả vờ tiết lộ quyết định của mình thông qua một nguồn tin đáng tin cậy trước khi thật sự thông qua quyết định đó để trải nghiệm sự phản ứng của đối tác trước quyết định của mình.

13- *Chiến thuật bất ngờ*: Luôn làm đối tác không kịp đối phó với những đòn tấn công quyết liệt, mạnh mẽ, đột nhiên thay đổi chiến thuật. Không để đối tác đoán trước ý đồ của mình, giữ cho đối tác không đoán được những bước đi của mình.

Ta có thể lập bảng chuẩn bị đàm phán như gợi ý dưới đây :

BẢNG CHUẨN BỊ

1. Đàm phán giữa:.....
Tên:
Tên:
2. Mục tiêu lâu dài của chúng ta:
3. Điều khoản lý tưởng:
4. Điều khoản thực tế:
5. Điều khoản chúng ta có thể chấp nhận được:
6. Những thay đổi mà chúng ta có thể chấp nhận được:
7. Mong muốn của đối tác:
8. Phản đối của đối tác:.....

9. Sự thay đổi nào có giá trị với đối tác.....
10. Chiến lược đàm phán của chúng ta:
11. Trả lời các câu hỏi:
 - Mục tiêu cuối cùng của chúng ta có gì thay đổi không?
 - Chúng ta đã biết rõ nhu cầu của mình chưa? Và chúng ta có yêu cầu gì ở đối tác?
 - Chúng ta hiểu rõ ít nhất chúng ta sẽ đạt được kết quả gì trong đàm phán?
 - Chúng ta có biết sẽ phải đánh đổi cái gì để đạt mục đích không?
 - Chúng ta chấp nhận nhượng bộ đến đâu khi đàm phán?
 - Chúng ta có đoán trước được nhu cầu của đối phương?
 - Chúng ta có liên hệ với đối phương trước khi đàm phán?
 - Chúng ta đã chuẩn bị kỹ lưỡng chưa?

3.3.7.2. Bước 2 - Mở đầu cuộc đàm phán

3.3.7.2.1. Tạo không khí đàm phán

Nếu xuất phát từ góc độ có lợi cho việc đạt được thỏa thuận, chúng ta nên tạo ra một bầu không khí tin cậy lẫn nhau, thành thật hợp tác. Cố gắng xây dựng một mối quan hệ tốt với phía bên kia ngay từ giây phút gặp mặt dù có biết họ trước đó hay không. Một vài câu chuyện "xã giao" ban đầu sẽ là những câu nói làm quen có hiệu quả trong hoàn cảnh này.

3.3.7.2.2. Đưa ra những đề nghị ban đầu

Sự tiến triển của cuộc đàm phán bị ảnh hưởng lớn vào những đề nghị ban đầu của một trong hai bên vì lời đề nghị ban đầu là tín hiệu truyền đạt thông tin về thái độ, nguyện vọng, sự quan tâm và nhận thức của bên đề nghị và những vấn đề bất đồng. Hơn nữa lời đề nghị ban đầu sẽ hình thành nên bầu không khí trong đàm phán. Nó cũng có tác dụng để các bên thăm dò tình hình của phía bên kia trước khi đưa ra quyết định của mình hoặc được sử dụng để thiết lập nên vùng đàm phán. Do đó cần phải tính toán để đưa ra đề nghị hợp lý nằm trong phạm vi có thể thỏa thuận. Cần lưu ý: khi đưa ra những đề nghị ban đầu, nhà đàm phán phải:

- + Lựa chọn vấn đề “dễ trước, khó sau”.
- + Khuyến khích bên kia đưa ra đề nghị trước.
- + Không bao giờ chấp nhận một đề nghị đầu tiên mà phải luôn yêu cầu những đề nghị tốt hơn.
- + Không đưa ra đề nghị đầu tiên tốt nhất và kiên trì bảo vệ.

Chỉ có thể đạt được lợi ích thực sự từ một đề nghị quá cao ban đầu là phải cân nhắc tới những mất mát do phải nhượng bộ để tránh thất bại lớn trong đàm phán. Chúng ta có thể dùng thủ thuật tạo ra cạnh tranh bằng cách cho bên kia biết rằng chúng ta không chỉ có một cơ hội này, họ không phải là đối tác duy nhất.

3.3.7.2.3. Lập chương trình làm việc

Đối với những cuộc đàm phán chính thức cho những vấn đề lớn, chúng ta nên lập ra chương trình làm việc bằng văn bản, cung cấp cho bên kia để có thời gian chuẩn bị. Tuy nhiên chương trình làm việc vẫn có thể được thay đổi.

**Địa điểm đàm phán:* thường có ba địa điểm dùng để tổ chức đàm phán:

- Đàm phán chủ trường: được tiến hành tại văn phòng của mình.
- Đàm phán khách trường: Đàm phán tiến hành tại cơ sở của khách hàng.
- Đàm phán ở địa điểm trung lập.

**Thời gian đàm phán:* Chúng ta cần nêu rõ chương trình làm việc với thời gian cụ thể, phải có thời gian trống cho phép trưởng đoàn và chuyên gia có ý kiến tham mưu, hay trưởng đoàn hai bên tham khảo ý kiến của nhau và thời gian để giải lao. Khi thiết lập chương trình cần chú ý đến tập quán, thời gian làm việc ở mỗi nơi (bắt đầu và kết thúc lúc mấy giờ).

3.3.7.3. Bước 3 - Tiến hành thương lượng

Khi tiến hành thương lượng, nhà đàm phán sử dụng chiến lược, chiến thuật để tạo lợi thế khi thương lượng. Ngoài ra nhà đàm phán cũng cần sử dụng kỹ thuật đặt câu hỏi, kỹ thuật im lặng, lắng nghe, quan sát, phân tích lý lẽ, quan điểm và kỹ thuật trả lời các câu hỏi trong quá trình đàm phán, thương lượng, kỹ thuật bày tỏ thái độ... Các kỹ thuật đó được trình bày trong phần dưới đây:

3.3.7.3.1. Kỹ thuật đặt câu hỏi

Chức năng của câu hỏi: Khi đặt câu hỏi phải đảm bảo các câu hỏi thực hiện năm chức năng sau:

- Thu thập thông tin nhất định.
- Đưa ra thông tin.
- Làm cho phía bên kia chuyển hướng.
- Hướng suy nghĩ của phía bên kia đi đến một kết luận.
- Thu hút sự chú ý.

Các loại câu hỏi sử dụng trong đàm phán:

- Câu hỏi mở: dùng để đạt được thông tin khái quát liên quan đến vấn đề có liên quan.
- Câu hỏi thăm dò: dùng để gọi thêm những thông tin.
- Câu hỏi đóng: dùng để xác minh những điểm nhất định về sự kiện và để nhận được những câu trả lời đơn giản là có và không.
- Câu hỏi giả thiết: dùng để khai thác những ý kiến của bên kia về một vấn đề nhất định.

Kỹ thuật đặt câu hỏi: Khi đàm phán cần lưu ý không đặt nhiều câu hỏi đóng (trừ khi cần thiết). Khi đặt câu hỏi phải yêu cầu trả lời bằng số liệu, chứ không nên yêu cầu trả lời bằng giải pháp. Ngữ điệu của câu hỏi là trung tính và thái độ bình tĩnh. Những công kích lớn tiếng hoặc áp đặt sẽ không mang lại những đáp ứng tích cực. Nếu định lấy thông tin khó, hãy đặt một loạt các câu hỏi mềm mỏng trước để tự động hóa câu trả lời của bên kia, sau đó mới đặt câu hỏi chính.

3.3.7.3.2. Kỹ thuật im lặng

Sự im lặng trong đàm phán có ý nghĩa báo hiệu rằng mình đã nói đủ hoặc thể hiện những bất bình hoặc không chấp nhận những quan điểm của bên kia. Cũng có thể đó là biểu hiện của một sự thất vọng, sự miễn cưỡng buộc bên kia phải tiếp tục phát biểu. Việc chúng ta im lặng trong một khoảng thời gian ngắn sau một số câu nói còn có tác dụng thu hút sự chú ý của bên kia.

3.3.7.3.3. Kỹ năng lắng nghe

Lắng nghe trong đàm phán để thể hiện sự tôn trọng của ta và cũng thỏa mãn nhu cầu tự trọng của bên kia làm cho quan hệ hai bên gắn bó hơn, đàm phán thuận lợi hơn. Lắng nghe giúp chúng ta phát hiện sự mâu thuẫn, sự thiếu nhất quán trong quan điểm, lập luận của bên kia, phát hiện những điểm then chốt có giá trị như bối cảnh, thời gian, quyền lợi và nhu cầu của đối tác... để đoán được sự trung thực trong lời nói của phía bên kia. Ngoài ra lắng nghe giúp ta biết được đối tác đã thực sự hiểu vấn đề chưa.

Muốn lắng nghe có hiệu quả cần phải sử dụng phương pháp lắng nghe có phản hồi. Đồng thời cần phải nhắc lại hoặc chú giải về điều mà phía đối tác vừa mới nói để kiểm tra lại tính chính xác hoặc để cô đọng lại, yêu cầu giải thích những điểm chưa rõ, ghi chép để vạch ra những điểm cơ bản và sử dụng câu hỏi để chuyển sang chủ đề tiếp theo.

3.3.7.3.4. Kỹ thuật quan sát

Quan sát diện mạo: Quan sát diện mạo phải hết sức cẩn thận vì có thể tạo cho đối phương ngộ nhận hoặc chúng ta bị nhầm lẫn. Do đó phải dùng cả kinh nghiệm, linh cảm và những thông tin thu thập được về bên kia để có cách hành động. Nói chung việc cảm nhận qua diện mạo chỉ dùng để tham khảo.

Quan sát thái độ: Nếu đối tác có thái độ kiêu ngạo thì cuộc đàm phán sẽ diễn ra trong không khí đối địch, nếu có thái độ thân thiện, thẳng thắn thì đàm phán sẽ diễn ra trong tinh thần hợp tác cùng giải quyết vấn đề. Tuy nhiên cũng không nên tin ngay vào các giả thiết về thái độ ngay từ ban đầu vì thái độ của họ sẽ biến đổi theo tình hình của cuộc đàm phán.

Quan sát cử chỉ: Quan sát cử chỉ của đối tác giúp cho ta đoán được tâm trạng của đối tác trong cuộc đàm phán để chúng ta tung ra chiến thuật, thái độ phù hợp.

- Nếu đối tác đang lắng nghe chăm chú thường thể hiện qua cử chỉ như mắt mở to và lanh lợi. Dáng người hơi đổ về phía trước, bàn tay mở và cánh tay duỗi.
- Nếu đối tác đang thù thế thường thể hiện qua cử chỉ mờ mắt và lanh lợi, tư thế thẳng đứng, cánh tay và chân hơi chéo nhau, nắm chặt tay.
- Nếu đối tác đang thất vọng sẽ thể hiện bằng cử chỉ như bàn tay nắm hơi chặt, xoa gáy, nhìn ra lối ra hoặc bên ngoài.

- Nếu đối tác đang chán ngán thường thể hiện qua cử chỉ khuynh hướng ngả về sau, nhìn đồng hồ, vẽ nguệch ngoạc hoặc gõ ngón tay.
- Nếu đối tác tin tưởng thường thể hiện qua cử chỉ như thư giãn và cởi mở, ngồi thẳng.
- Nếu đối tác đang dối trá thường thể hiện qua cử chỉ như ít tiếp xúc bằng mắt, đột ngột thay đổi độ cao của giọng nói, che miệng trong khi nói.

3.3.7.3.5. Phân tích những lý lẽ và quan điểm

Khi phân tích chúng ta nên nhìn vào những vấn đề nào đối tác bị nhầm lẫn hoặc những vấn đề thực tế mà đối tác bỏ sót, hay quan sát những lý lẽ thiếu tính logic của đối tác, những điều mà đối tác còn ẩn giấu, những điều ưu tiên của ta bị đối tác bác bỏ. Chúng ta nên sử dụng những thống kê có chọn lọc.

3.3.7.3.6. Kỹ thuật trả lời câu hỏi

Tuyệt đối không trả lời nếu chưa hiểu câu hỏi của đối tác hay phát hiện những câu hỏi không cần trả lời. Cần kéo dài thời gian suy nghĩ, không nên trả lời ngay khi đối tác đặt câu hỏi, lúc đó cần nêu lý do chưa trả lời cho họ.

Có thể trả lời bằng cách trả lời một phần câu hỏi, chấp nhận sự cắt ngang câu trả lời hay tỏ cử chỉ thể hiện không có gì để nói. Hoặc trả lời mập mờ, không khẳng định mà cũng phủ định, thậm chí trả lời theo kiểu hỏi một đằng trả lời một nẻo để buộc phía bên kia tự tìm câu trả lời.

3.3.7.3.7. Kỹ thuật bày tỏ thái độ

Khi đàm phán cần biết cách bày tỏ thái độ đối với đối tác để nhanh chóng đạt được mục đích của mình. Chúng ta có thể tỏ các thái độ sau:

Thái độ đơn giản và thẳng thắn: Là thái độ “nói cho nhanh, cho đỡ tốn thì giờ”, trình bày thẳng vào vấn đề. Nó có tác dụng tước vũ khí của đối tác và nhanh chóng đi đến thỏa thuận. Chúng ta có thể sử dụng thái độ này trong trường hợp:

- Đã quen thuộc với đối tác.
- Cuộc đàm phán đang bị bế tắc, cần được gỡ ra càng sớm càng tốt.
- Sức ép về thời gian không cho phép kéo dài thời gian đàm phán, buộc phải kết thúc đàm phán ngay.

CHƯƠNG 3: CÁC KỸ NĂNG CƠ BẢN

Thái độ gây sức ép và cương quyết: là thái độ đề cập mạnh, xuyên qua các vấn đề nhạy cảm. Cần thực hiện hết sức tinh tế vì có thể gây khó chịu cho đối tác. Chúng ta chỉ sử dụng thái độ này trong trường hợp:

- Chúng ta đang ở thế mạnh hơn.
- Phía bên kia cần kết thúc sớm cuộc đàm phán.
- Ta muốn khoanh vùng giới hạn đàm phán.

Thái độ thờ ơ, xa lánh: là thái độ tỏ ra không quan tâm đến sức mạnh của đối tác, sử dụng tâm lý ngược đối với bên kia, tránh cho bên kia nghĩ là họ hơi hênh. Thái độ này làm cho đối tác bối rối không biết được tình hình của mình thế nào. Chúng ta chỉ sử dụng khi:

- Phía đối tác ở vị thế mạnh hơn.
- Chúng ta đang chịu sức ép thời gian.
- Chúng ta đã có giải pháp thay thế.

3.3.7.3.8. Nguyên tắc thương lượng

Có hai nguyên tắc vàng cần phải nắm:

Nguyên tắc thứ nhất: Không nên nhượng bộ một cách dễ dàng, hãy trao đổi một cách miễn cưỡng. Chúng ta cần thể hiện ra rằng rất khó khăn để thỏa thuận chiều ý đối tác phần nào, đồng thời cũng phải đạt được điều gì có lợi cho mình.

Nguyên tắc thứ hai: áp dụng kỹ thuật ENHANCE và REDUCE trong nhượng bộ.

Kỹ thuật ENHANCE là kỹ thuật làm tăng mức độ quan trọng trong sự nhượng bộ của mình. Kỹ thuật này có thể được mô tả như sau:

- **Exceptional (ngoại lệ):** Chúng ta cần thể hiện cho đối tác thấy rằng đây là điểm nhượng bộ đặc biệt của chúng ta. Chẳng hạn chúng ta nói với đối tác rằng “Thông thường tôi không bao giờ làm như thế này, nhưng mà ...”.
- **Need (nhu cầu):** Chúng ta cần nói rõ cho đối tác biết rằng sự nhượng bộ của chúng ta đã thỏa mãn nhu cầu của đối tác, ví dụ như chúng ta nói “Nếu tôi đồng ý điều này thì ông đã hài lòng với ...”.

- **History (lịch sử, trước đây):** Chúng ta cũng cần nhấn mạnh những lợi ích mà chúng ta đã từng mang đến cho đối tác trước đây (nếu có), “Anh có nhớ sản phẩm này tốt như thế nào không? Tôi cho rằng chúng tôi có thể.....”.
- **Authority (quyền hạn):** Gợi ý với đối tác rằng chúng ta có thể gặp rắc rối với cấp trên vì đã vượt quá quyền hạn cho phép như “Tôi thật sự không biết giám đốc của chúng tôi sẽ nói gì nhưng...”.
- **Nourishment (nuôi dưỡng):** Thể hiện cho đối tác biết sự đồng ý, sự nhượng bộ là cách để nuôi dưỡng mối quan hệ tốt đẹp, ví dụ ta sẽ nói “Tôi đồng ý với đề nghị này vì muốn xây dựng mối quan hệ lâu dài với công ty các ông”.
- **Cost (chi phí):** Chúng ta cần nhấn mạnh hay đề cao chi phí của mình bỏ ra vì sự nhượng bộ, “À tôi có thể làm....nhưng sẽ phải tốn kém hơn cho phía chúng tôi”.
- **Evidence (bằng chứng):** Chúng ta nên thể hiện cho đối tác thấy rằng chúng ta đang cố gắng xây dựng những giá trị mà đối tác đang tìm kiếm, “Chúng tôi đã cố gắng mọi cách để mang về cho phía ông...”.

Kỹ thuật REDUCE là kỹ thuật làm giảm mức độ quan trọng những sự nhượng bộ của đối tác. Kỹ thuật này có thể được mô tả như sau:

- **Reduce (làm giảm):** Chúng ta nên khéo léo làm giảm phần nào giá trị sự nhượng bộ của đối tác, ví dụ ta có thể nói “À vâng, đó là một bước tiến nhỏ trong quá trình sắp tới” hay là “Anh giúp tôi tiết kiệm được một chút thời gian”.
- **Expected (mong đợi):** Chúng ta cần thể hiện cho đối tác biết rằng sự nhượng bộ của đối tác là diễn ra như dự đoán, chẳng hạn chúng ta nói “Vâng, như vậy là tốt” hay “Điều đó đúng là điều tôi mong đợi”.
- **Deny (từ chối):** Chúng ta đưa ra sự từ chối những giá trị mà đối tác đưa ra như “Điều đó thực sự không giúp được tôi”.
- **Underfair (không công bằng):** Chúng ta có thể tỏ ra cho đối tác biết rằng những nhượng bộ của đối tác chưa công bằng, không sòng phẳng hoặc dưới mức dự kiến của ta bằng những lời cảm ơn hoặc bằng thái độ thất vọng.

- **Contribute (đóng góp):** Thể hiện cho đối tác thấy sự nhượng bộ của đối tác chỉ có tác dụng đóng góp trở lại cho đối tác, “À, nếu điều đó có tác dụng, thì làm theo cách đó vậy”)
- **Empathy (thông cảm):** Phản đối sự nhượng bộ của đối tác nhưng trong sự thông cảm, “Tôi hiểu là anh nghĩ điều đó có ích cho chúng tôi, nhưng...”

Sử dụng các kỹ thuật này có thể tác động mạnh đến tâm lý của đối tác, thậm chí tạo áp lực cho đối tác tăng sự nhượng bộ hay giảm sự đòi hỏi, giảm yêu cầu cho phía chúng ta. Điều quan trọng hơn là chúng ta phải quan sát kỹ và thấu hiểu tâm trạng, cảm xúc, suy nghĩ của đối phương để có những “chiêu thức” phù hợp.

3.3.7.4. Bước 4 - Kết thúc cuộc thương lượng

Khi nhận ra dấu hiệu thỏa thuận hay nhận thấy đối tác muốn kết thúc cuộc thương lượng thì chúng ta tiến hành thực hiện ngay cuộc kết thúc một cách hợp lý. Cần phải phản ứng nhanh để nắm bắt cơ hội vàng này.

Để kết thúc đàm phán có thể sử dụng các kỹ thuật sau:

3.3.7.4.1. Đặt câu hỏi trực tiếp

Chúng ta có thể hỏi thẳng đối tác: “Chúng ta ký hợp đồng ngay bây giờ?”. Chỉ sử dụng câu hỏi trực tiếp nếu quan sát thấy đối tác đã có dấu hiệu muốn thỏa thuận. Điều đề nghị này chính là ý muốn của đối tác.

3.3.7.4.2. Đưa ra yêu cầu

- Đôi khi chúng ta cần đưa ra yêu cầu để thúc đối tác đi nhanh đến quyết định thỏa thuận. Ví dụ như “Ký hợp đồng ngay bây giờ, chúng ta có thể tiến hành thực hiện ngay những gì đã thỏa thuận”. Điều này nên sử dụng khi đối tác cảm thấy khó khăn khi ra quyết định. Hoặc khi chúng ta có khả năng đáp ứng nhu cầu của đối tác một cách tốt nhất thì có thể đưa ra điều kiện về thời gian như “Nếu chúng ta có thể đồng ý bây giờ, tôi có thể giao hàng cho anh ngay thứ Hai”.

3.3.7.4.3. Đưa ra sự chọn lựa

Trong trường hợp đối tác cũng chưa đi đến quyết định được ta cũng dùng kỹ thuật đưa ra sự chọn lựa để tạo sự thúc cho phía đối tác như “Cả hai sản phẩm đều đáp ứng nhu cầu của ông, ông sẽ chọn sản phẩm nào?”

Điều này làm cho đối tác bị đẩy vào thế bị động, sẽ dễ dàng nhượng bộ cho ta.

3.3.7.4.4. Đưa ra sự phản đối

Có thể đưa ra những đề nghị khác để thay đổi hay phản đối lại những điều thỏa thuận như “Nếu chúng tôi điều chỉnh như vậy, ông có đồng ý chứ?”. Cách này sẽ bao gồm việc chúng ta đưa ra cách giải quyết cho các nhu cầu của khách hàng.

3.3.7.4.5. Đưa ra sự thừa nhận

Sự thừa nhận chính là sự khẳng định lại những gì đã thỏa thuận và đi đến kết thúc: “Đồng ý! Tôi nghĩ tôi có đầy đủ thông tin tôi cần, tôi sẽ về soạn lại hợp đồng và sẽ ký trong lần tới”. Nếu thấy khách hàng khẳng khái phải bàn lại với đồng nghiệp hoặc suy nghĩ lại, ta cần phải làm rõ các điều kiện đã thảo luận, kiểm tra sự phản đối của họ và tại sao họ cần thời gian để suy nghĩ. “Đó là quyết định quan trọng và tôi hiểu ông cần thời gian để suy xét. Sẽ dễ dàng cho ông nếu chúng ta cùng lướt qua các vấn đề của anh?”. Điều này sẽ tạo cho chúng ta cơ hội để giải quyết những khó khăn. Sau đó ta có thể thiết lập bước kế tiếp “Anh sẽ gặp đồng nghiệp vào sáng mai, tôi có thể gặp anh vào buổi chiều để thảo luận kết quả?”

Khi đã đạt được thỏa thuận, chúng ta cũng cần phải kiểm tra lại xem hai bên cùng đồng ý với điều đó. Ví dụ “Vậy chúng ta đồng ý giá của sản phẩm này là 9 đô la và chúng tôi sẽ giao hàng cho anh vào đầu mỗi tuần. Thỏa thuận này sẽ được xem xét lại sau 6 tháng kể từ lần giao hàng đầu tiên. Có phải anh đồng ý với tất cả những điều trên?”

3.3.8. Bí quyết thành công trong đàm phán**3.3.8.1. Những lỗi thông thường trong đàm phán**

Khi bước vào thương lượng, nhà đàm phán có thể dễ dàng mắc một số lỗi sau:

1. Bước vào đàm phán với đầu óc thiếu minh mẫn.
2. Không biết ai là người có quyền quyết định chính bên phía đối tác.
3. Không biết điểm mạnh của mình là gì và sử dụng nó như thế nào.
4. Bước vào đàm phán với mục đích chung chung.
5. Không đề xuất những quan điểm và lý lẽ có giá trị.
6. Không kiểm soát các yếu tố tương như không quan trọng như thời gian và trật tự của các vấn đề.

7. Không đề cho bên kia đưa ra đề nghị trước.
8. Bỏ qua thời gian và địa điểm như là một vũ khí trong đàm phán.
9. Từ bỏ khi cuộc đàm phán dường như đi đến chỗ bế tắc.
10. Không biết kết thúc đúng lúc.

3.3.8.2. Bí quyết đàm phán

Để tránh được những lỗi như vậy cần phải chuẩn bị thật chu đáo cho cuộc đàm phán theo những gợi ý trong bước chuẩn bị. Ngoài ra khi tiến hành đàm phán cần lưu ý thực hiện những điều dưới đây:

1. Không ngắt lời bên kia. Nói ít và tích cực nghe.
2. Đặt các câu hỏi mở có mục đích để tạo sự hiểu biết.
3. Sử dụng chú giải, những bình luận một cách tích cực.
4. Sử dụng việc ngừng đàm phán để kiểm soát được nội bộ.
5. Bám sát mục tiêu trong khi đàm phán.
6. Tóm tắt thường xuyên.
7. Liệt kê những điểm cần giải thích và những điểm đã hiểu.
8. Tránh dùng những ngôn ngữ yếu.
9. Không chỉ trích đối tác, nên tìm ra những điểm chung của cả hai bên để đi đến thỏa thuận.
10. Tránh chọc tức đối tác.
11. Tránh đưa ra quá nhiều lý do cho đề nghị của mình.
12. Tránh bộc lộ cảm xúc bộc phát, khiển trách, công kích hay chế nhạo cá nhân.
13. Nên tạo ra ấn tượng tốt ban đầu.

Trên đây là những bí quyết được đưa ra bởi những nhà đàm phán giỏi. Cần nhớ đàm phán thành công không phải là cuộc đàm phán chỉ mang lại lợi ích cho ta mà mang lại lợi ích cho cả hai phía, nghĩa là cuộc đàm phán với kết quả THẮNG-THẮNG. Do đó cần linh hoạt trong quyết định và tuân thủ kỹ năng đàm phán để mang lại sự thuận lợi trong công việc kinh doanh.

3.4. KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM

3.4.1. Nhóm làm việc là gì?

Một nhóm người làm việc trong cùng một văn phòng, cùng công việc hay thậm chí một dự án chung. Trong thực tế một dự án chung không phải lúc nào cũng được tiến hành bởi một nhóm làm việc. Nếu nhóm đó được quản lý theo kiểu chuyên quyền độc đoán hoàn toàn thì sẽ không có nhiều cơ hội cho sự tác động qua lại liên quan đến công việc giữa các thành viên trong nhóm. Nếu xuất hiện bất kỳ tư tưởng bè phái nào trong nhóm, hoạt động của nhóm sẽ không bao giờ tiến triển được. Ngược lại, nhóm làm việc là phương thức có thể được tận dụng dù với những cá nhân ở những khoảng cách xa làm việc ở những dự án khác nhau.

Nói một cách đơn giản, nhóm làm việc tạo ra một tinh thần hợp tác, phối hợp, những thủ tục được hiểu biết chung và nhiều hơn nữa. Nếu điều này diễn ra trong một nhóm người, hoạt động của họ sẽ được cải thiện bởi sự hỗ trợ chung (cả về thực tế lẫn lý thuyết).

Nếu ai đó cho rằng đây là một định nghĩa không rõ ràng khi áp dụng vào thế giới công nghiệp, hãy xem xét hiệu quả ngược lại, cái mà một người khó tính, cứng đầu nhưng hay phát biểu tác động lên công việc của bạn; sau đó đặt nó tương phản với việc được làm việc trong một không khí hợp tác thân thiện và cởi mở.

3.4.2. Thuận lợi của làm việc theo nhóm

Khi làm việc nhóm có thể có nhiều mặt thuận lợi đối với cá nhân, cấp quản lý và doanh nghiệp.

3.4.2.1. Thuận lợi đối với cá nhân

Việc làm việc nhóm sẽ giúp cho các cá nhân thành viên trong nhóm gặp ít áp lực hơn so với làm việc một mình vì áp lực được chia sẻ và cùng nhau gánh vác. Khi phải đương đầu với những mục tiêu lớn, các cá nhân sẽ giảm bớt cảm giác hốt hoảng hay tê liệt tinh thần làm việc do nhìn thấy khối lượng công việc quá lớn. Sự cộng tác của các cá nhân giúp cho công việc đạt hiệu quả cao hơn so với làm việc cá nhân do có nhiều động lực hơn để hoàn thành công việc, tăng cường tính hợp tác và xây dựng trong doanh nghiệp. Các cá nhân trong nhóm cũng có mặt lợi là đúc kết được kinh nghiệm của nhiều người.

3.4.2.2. Thuận lợi đối với cấp quản lý

Cấp quản lý cũng ít bị căng thẳng và áp lực để hoàn thành mục tiêu vì làm việc nhóm giúp tăng năng suất, lãi suất, sự trung thành và xóa bỏ căng thẳng trong nội bộ. Hơn nữa công tác quản lý nhóm dễ dàng hơn quản lý từng cá nhân vì nhóm thường hoạt động theo kiểu bán phân quyền (semi-autonomy).

3.4.2.3. Thuận lợi đối với doanh nghiệp

Doanh nghiệp có thể phát triển tốt nhờ sự đóng góp đáng kể trong việc tăng năng suất, lãi suất, tạo dựng hình ảnh tích cực đối với khách hàng bên ngoài và những nhân viên tiềm năng.

3.4.3. Khó khăn của làm việc theo nhóm

Ngoài những thuận lợi nêu trên doanh nghiệp, cấp quản lý và thành viên trong nhóm cũng gặp những khó khăn sau:

3.4.3.1. Khó khăn đối với doanh nghiệp

Những doanh nghiệp có cấu trúc quan liêu (bureaucratic) và theo thứ bậc (hierarchical) theo kiểu quản lý từ trên xuống và quản lý theo phòng ban sẽ cản trở việc làm việc theo nhóm.

Những thành viên trong nhóm có những chế độ thưởng và lương bổng khác nhau tạo cảm giác không công bằng hay thiếu minh bạch sẽ trở thành trở lực cho nhóm làm việc hiệu quả. Ngoài ra trong hệ thống quản lý của doanh nghiệp, nếu chính sách tuyển dụng, lập mục tiêu, thực hiện mục tiêu hay giao tiếp yếu kém sẽ gây cản trở nhóm làm việc hiệu quả. Mục tiêu đề ra quá chung chung (ví dụ như “chúng ta phải làm ăn có lãi trong năm tới”) không thể truyền tất cả những thông điệp cần thiết đến cho thành viên trong nhóm. Nếu doanh nghiệp không mô tả công việc chi tiết, rõ ràng và những công việc chi tiết không đi đến mục tiêu kinh doanh chung cũng ảnh hưởng nhiều đến hiệu quả làm việc nhóm.

3.4.3.2. Khó khăn đối với cấp quản lý

Việc hoạt động nhóm có thể gặp khó khăn từ sự cản trở của cấp quản lý trong việc chia sẻ quyền lực và giám sát vì đôi lúc nhóm có thể không cần giám sát khi thực hiện công việc trong khi một số nhà quản lý thường sợ mất quyền lực và địa vị hiện tại đã tăng cường giám sát và không trao quyền chủ động cho các nhóm. Việc các cấp quản lý không

trao tất cả quyền tự quyết cho nhóm vô tình ngăn cản nhóm cố gắng đến mục tiêu cuối cùng. Hoặc đôi khi cấp quản lí không thể cung cấp đầy đủ điều kiện cho nhóm để nhóm hoạt động tốt.

3.4.3.3. Khó khăn đối với nhân viên

Một số nhân viên không thích hoạt động nhóm do sợ mất vị trí hiện tại và lạc lõng do nhu cầu cao trong làm việc nhóm. Họ lo ngại không được tín nhiệm, lương bổng và thăng tiến khi kết quả chung của nhóm lẫn át những đóng góp của mình. Có một số nhân viên lại sợ lãnh trách nhiệm quá lớn trong nhóm, do đó sẽ không thể thúc đẩy nhóm phát triển và hiệu quả.

3.4.4. Phát triển nhóm

Thông thường, người ta chia sự phát triển của một nhóm thành bốn giai đoạn: hình thành, xung đột, bình thường hóa và vận hành.

- *Giai đoạn hình thành* là giai đoạn nhóm được tập hợp lại. Mọi người trong nhóm đều rất giữ gìn và rụt rè. Sự xung đột hiếm khi được phát ngôn một cách trực tiếp, chủ yếu là mang tính chất cá nhân và hoàn toàn là tiêu cực. Do nhóm còn mới nên các cá nhân sẽ bị hạn chế bởi những ý kiến riêng của mình và nhìn chung là khép kín. Điều này đặc biệt đúng đối với một thành viên kém quan trọng và lo âu quá. Nhóm phần lớn có xu hướng cản trở những người nổi trội lên như một người lãnh đạo.
- *Giai đoạn xung đột*: Ở giai đoạn này các bè phái được hình thành, các tính cách va chạm nhau, không ai chịu lùi một bước mà tìm cách thể hiện bản thân chứng tỏ cái tôi của mình. Điều quan trọng nhất là rất ít sự giao tiếp vì không có ai lắng nghe và một số người vẫn không sẵn sàng nói chuyện cởi mở. Sự thật là, sự xung đột này dường như là một thái cực đối với nhóm làm việc nhưng nếu chúng ta cố gắng nhìn xuyên qua các biểu hiện phức tạp bên ngoài như những lời mỉa mai, công kích, ám chỉ, thì có thể thấy được bức tranh tổng thể của nhóm.
- *Giai đoạn bình thường hóa*: Ở giai đoạn này, nhóm bắt đầu nhận thấy những lợi ích của việc cộng tác cùng với nhau và sự giảm bớt xung đột nội bộ. Do một tinh thần hợp tác mới hiện hữu, mọi thành viên bắt đầu cảm thấy an toàn trong việc bày tỏ quan điểm của mình và những vấn đề này được thảo luận cởi mở hơn với toàn bộ nhóm. Sự tiến bộ lớn nhất là mọi người có thể bắt đầu lắng nghe nhau. Những phương pháp làm việc được hình thành và toàn bộ nhóm đều nhận biết được điều đó.

- *Giai đoạn vận hành các hoạt động trôi chảy:* Đây là thời điểm cao trào, khi nhóm làm việc đã ổn định trong một hệ thống cho phép trao đổi những quan điểm tự do và thoải mái và có sự hỗ trợ cao độ của cả nhóm đối với mỗi thành viên và với các quyết định của nhóm.

Theo khía cạnh hoạt động, nhóm bắt đầu ở một mức độ hoạt động nhỏ hơn mức hoạt động của mọi cá nhân cộng lại và sau đó đột ngột giảm xuống điểm thấp nhất trước khi chuyển sang giai đoạn bình thường hoá và sau đó là một mức độ hoạt động cao hơn nhiều so với lúc mới bắt đầu. Chính mức độ hoạt động được nâng lên này là lý do chính giải thích cho việc sử dụng nhóm làm việc chứ không phải đơn thuần là những tập hợp các nhân viên.

3.4.5. Kỹ năng làm việc nhóm

3.4.5.1. Các kỹ năng cần thiết cho một nhóm làm việc

Nhóm làm việc là một loạt những thay đổi diễn ra khi một nhóm những cá nhân tập hợp lại và hình thành một đơn vị hoạt động gắn kết và hiệu quả. Nếu hiểu rõ quá trình này, có thể đẩy mạnh sự hoạt động của nhóm.

Có năm tập hợp kỹ năng mà một nhóm cần phải có:

1. Tự cam kết làm việc hiệu quả:

Mỗi thành viên phải ý thức rằng mình là một chủ thể trong nhóm, chủ động hoàn thành nhiệm vụ cụ thể của mình trong nhóm và chủ động đưa ý kiến và ra quyết định để đóng góp, hoàn thiện nhóm, hoàn thành công việc.

2. Thỏa thuận thông qua nhất trí:

Các quyết định của nhóm cần thông qua sự biểu quyết, hạn chế ý kiến và cảm giác cá nhân. Những xung đột phải được giải quyết dựa trên sự nhất trí của toàn bộ thành viên và quá trình đi đến quyết định và chiến lược hành động không được thể hiện sở thích, nhu cầu, mong muốn hay khả năng của một cá nhân.

3. Xung đột và sáng tạo lành mạnh:

- Xung đột lành mạnh nếu nó tạo tiền đề cho sự sáng tạo và thành quả cao.
- Sự không nhất quán dẫn đến việc đưa ra những ý kiến sáng tạo.
- Xung đột phải được kiểm soát tránh dẫn đến tác động tiêu cực.

4. Giao tiếp trong nhóm:

Giao tiếp giữa các thành viên trong nhóm phải ở mức độ cao để liên kết ba đặc điểm nêu trên. Giao tiếp phải kích thích tinh thần trách nhiệm và cách cư xử thích hợp của mỗi thành viên. Mỗi thành viên hiểu rõ cách cư xử, ý kiến và hành động của nhau, chấp nhận và nhận xét tích cực lẫn nhau từ các thành viên khác, sẵn sàng cộng tác dựa trên nỗ lực chung và chia sẻ thông tin.

5. Chia sẻ quyền lực (Empowerment):

Việc chia sẻ quyền lực sẽ kích thích phát triển năng lực cá nhân, kỹ năng và sở thích, chia sẻ tầm nhìn giúp nhóm nhìn thấy mục tiêu lớn và tìm ra những thách thức, chia sẻ mức độ đáp ứng giúp vạch ra những cơ hội phát triển mới. Ngoài ra các thành viên nhóm cũng cần chia sẻ trách nhiệm với nhau.

3.4.5.2. Thúc đẩy sự phát triển

Một thực tiễn thường thấy trong việc thúc đẩy sự phát triển của nhóm là chỉ định, và nếu cần thiết, đào tạo một "người hỗ trợ nhóm". Vai trò của người này là liên tục tập trung sự chú ý của nhóm vào hoạt động của nhóm và gợi ý những cơ cấu cũng như biện pháp hỗ trợ và phát huy những kỹ năng làm việc nhóm. Tuy nhiên, điều này nhất định chỉ là một chiến lược ngắn hạn vì sự tồn tại của một người hỗ trợ nhóm đơn lẻ có thể ngăn cản nhóm nhận những trách nhiệm chung cho hoạt động của cả nhóm. Mục đích của bất kỳ một nhóm nào cũng là sự hỗ trợ được thực hiện bởi tất cả các thành viên một cách công bằng và liên tục. Nếu trách nhiệm này mọi người được nhận biết và thực hiện ngay từ đầu, sẽ tránh được giai đoạn Xung đột và nhóm sẽ phát triển thẳng lên giai đoạn Bình thường hóa.

Sau đây là một loạt gợi ý có thể giúp hình thành một nhóm làm việc. Chúng chỉ nên được coi như những gợi ý; một nhóm sẽ làm việc với những biện pháp và phương thức riêng của mình.

3.4.5.3. Trọng tâm

Hai trọng tâm cơ bản là nhóm và nhiệm vụ.

- Nếu có điều gì đó được quyết định, chính nhóm là nơi quyết định đó được sinh ra.
- Nếu có một vấn đề nào đó, nhóm sẽ giải quyết nó.

CHƯƠNG 3: CÁC KỸ NĂNG CƠ BẢN

- Nếu một thành viên làm việc không đạt mức mong đợi, chính nhóm sẽ yêu cầu anh ta thay đổi.
- Nếu những xung đột cá nhân phát sinh, hãy nhìn chúng dưới góc độ nhiệm vụ.
- Nếu ban đầu có thiếu một cơ cấu hoặc mục đích trong công việc, hãy đặt chúng trên khía cạnh nhiệm vụ.
- Nếu có những tranh cãi giữa những phương thức hành động khác nhau, hãy thảo luận chúng cũng theo hướng nhiệm vụ.

3.4.5.4. Làm minh bạch

Trong bất kỳ công tác quản lý nào, tính minh bạch của các tiêu chí là cực kỳ quan trọng trong nhóm làm việc, điều đó thậm chí ngày càng trở nên quan trọng hơn rất nhiều. Giả sử rằng có 80% xác suất một cá nhân có thể hiểu được nhiệm vụ một cách rõ ràng (một tỷ lệ rất cao). Nếu có 8 thành viên trong nhóm, lúc đó xác suất của toàn bộ nhóm làm việc với cùng một nhiệm vụ chỉ là 17%. Và tất cả những quyết định và hành động trong suốt thời gian tồn tại của nhóm đều có chung một nguyên nhân như vậy.

Trách nhiệm đầu tiên của nhóm là xác định rõ nhiệm vụ của mình và ghi lại nó để luôn xem xét nó một cách thường xuyên. Bản cam kết nhiệm vụ này có thể được sửa chữa hay thay thế nhưng luôn luôn phải là một tiêu điểm cho những mục đích xem xét và hành động của nhóm.

3.4.5.5. Nhân tố chìm

Trong bất kỳ nhóm nào cũng luôn có một người im lặng và không phát biểu nhiều. Cá nhân đó là nhân tố ít được sử dụng nhất trong toàn nhóm và điều đó thể hiện rõ nhất tính hiệu quả của nỗ lực tối thiểu của nhóm.

- Trách nhiệm của người đó là phải phát biểu và đóng góp.
- Trách nhiệm của nhóm là khuyến khích và phát triển cá nhân đó để đưa anh ta vào những cuộc thảo luận và hoạt động và có những hỗ trợ tích cực mỗi khi có những thảo luận và hoạt động đó.

3.4.5.6. Người tích cực có ý kiến

Trong bất kỳ nhóm nào cũng có một người nổi bật, ý kiến của người đó luôn chiếm phần lớn trong cuộc thảo luận.

- Trách nhiệm của mỗi cá nhân là xem xét xem họ có thiên về ý kiến của người đó hay không.

- Trách nhiệm của cả nhóm là hỏi xem liệu người này có thể trình bày vấn đề ngắn gọn lại và yêu cầu anh ta trình bày về một ý kiến khác.

3.4.5.7. Ghi lại trên giấy

Thông thường một quyết định không được ghi lại sẽ trở nên nhạt dần và phải thảo luận lại. Điều này có thể tránh được đơn giản bằng cách ghi lại trước sự chứng kiến của nhiều người nơi quyết định được đưa ra.

Cách này có ưu điểm hơn là mỗi quyết định phải được trình bày dưới một hình thức rõ ràng và chính xác đảm bảo nó đã được xem xét kỹ.

3.4.5.8. Hồi âm (tiêu cực)

Tất cả những lời phê bình phải trung lập: tập trung vào nhiệm vụ chứ không phải cá nhân. Do đó, thay vì gọi ai đó là người khờ khạo, tốt hơn hết là chỉ ra sai sót của anh ta và giúp anh ta sửa chữa. Điều cần thiết là phải áp dụng chính sách lấy phản hồi một cách thường xuyên, đặc biệt là đối với những vấn đề nhỏ - điều này có thể được xem như là việc huấn luyện chung và giảm những tác động tiêu cực của việc phê bình gây ra khi mọi việc diễn ra không suôn sẻ. Tất cả mọi lời phê bình phải kèm theo một lời gợi ý thay đổi.

3.4.5.9. Phản hồi (tích cực)

Nếu một ai đó làm tốt việc gì đó, đừng ngần ngại khen. Điều này không chỉ củng cố những việc làm đáng khen ngợi mà còn làm giảm những phản hồi tiêu cực có thể có sau này. Sự tiến triển trong nhiệm vụ cũng nên được nhấn mạnh.

3.4.5.10. Giải quyết những sai lầm

Sự thành công lâu dài của một nhóm phụ thuộc vào việc nhóm giải quyết những sai lầm như thế nào. Bất kỳ một sai sót nào cũng nên được cả nhóm tìm hiểu. Làm thế không phải để đổ lỗi cho ai đó (vì sai lầm là do cả nhóm và một người nào đó chỉ làm theo nhiệm vụ được giao) mà để kiểm tra những nguyên nhân và tìm kiếm phương pháp kiểm soát và ngăn chặn sự lặp lại sai lầm đó. Một lỗi lầm chỉ xảy ra một lần khi nó được giải quyết một cách đúng đắn.

Một thực tiễn đặc biệt hữu dụng đó là ủy quyền thực hiện một giải pháp sửa chữa đã được thống nhất cho chính cá nhân hay nhóm con đã mắc lỗi. Biện pháp này cho phép nhóm có được sự tin tưởng và sự tự giác sửa đổi.

3.4.5.11. Giải quyết bế tắc

Nếu hai quan điểm đối lập tồn tại trong cùng một nhóm thì phải có một hành động gì đó để giải quyết ngay. Nhiều chiến lược khả thi cùng tồn tại. Mỗi nhóm con có thể thảo luận quan điểm của nhóm khác để hiểu rõ hơn nó. Một nguyên tắc chung nên được nhấn mạnh và sự khác biệt cần phải được nhìn thấy để có một chiến lược thay thế khác.

Mỗi nhóm có thể thảo luận trên nền của một nhiệm vụ ban đầu. Nhưng trước hết nhóm nên quyết định dành bao nhiêu thời gian để thảo luận những lợi ích thực tế và sau đó giải quyết xong vấn đề trong thời gian đó. Nếu vấn đề không quan trọng, hãy tung đồng xu.

3.4.5.12. Định hướng

Khi mỗi vấn đề nhỏ được thảo luận, bức tranh lớn hơn sẽ mờ đi. Do đó, nên thường xuyên nhắc nhở nhóm:

- + Đây là nơi mà chúng ta xuất phát.
- + Đây là nơi mà chúng ta phải đến.
- + Đây là nơi mà chúng ta nên đến.

3.4.5.13. Tránh những giải pháp đơn lẻ

Những ý kiến đầu tiên thường không phải là tốt nhất. Đối với bất kỳ vấn đề gì được nêu ra, nhóm phải có được những biện pháp thay thế, đánh giá chúng theo góc độ nhiệm vụ, chọn lấy một phương pháp và thực hiện nó. Nhưng quan trọng nhất, chúng phải kiểm soát được kết quả, lập kế hoạch cho việc xem xét lại và chuẩn bị cho việc thay đổi kế hoạch.

3.4.5.14. Chủ động thông tin

Thông tin là trách nhiệm của cả người nói và người nghe. Người nói phải chủ động tìm kiếm cơ hội thể hiện những ý tưởng theo một cách chính xác và rõ ràng, người nghe phải chủ động tìm cách hiểu những điều đã được nói và yêu cầu xác minh rõ những điều chưa chắc chắn. Cuối cùng, cả hai bên phải chắc chắn rằng những ý tưởng đã được truyền đạt một cách chính xác, có thể bằng cách người nghe tóm tắt lại những gì đã được truyền đạt theo một cách khác.

Các nhóm giống như những mối quan hệ - bạn phải làm việc trên những mối quan hệ đó. Ở nơi làm việc, chúng tạo thành một đơn vị hoạt động quan trọng trong đó những nhu cầu trợ giúp luôn được nhận biết.

Bằng việc khiến chính nhóm có trách nhiệm với sự hỗ trợ của mình, trách nhiệm trở thành một công cụ thúc đẩy công việc của một nhóm. Điều quan trọng là những nhu cầu phải được nhận biết và được cả nhóm giải quyết một cách công khai. Thời gian và nguồn lực phải được nhóm và ban quản lý cao hơn phân bổ cho yếu tố này và hoạt động của nhóm phải được lập kế hoạch, theo dõi và xem xét lại giống như những hoạt động được quản lý khác.

3.4.5.15. Hỗ trợ cho nhóm

Qua phân tích sự thuận lợi và khó khăn từ doanh nghiệp, cấp quản lý và thành viên nhóm, những thành phần này cần rút kinh nghiệm và tăng cường hỗ trợ cho các nhóm làm việc hiệu quả hơn. Cụ thể:

3.4.5.15.1. Hỗ trợ từ phía doanh nghiệp

Các doanh nghiệp cần phải loại bỏ những rào cản về cấu trúc quản lý bằng cách khuyến khích truyền thông tin theo hàng ngang và hướng lên, tăng cường quyền tự quyết định và tự thi hành cho nhóm. Muốn như vậy doanh nghiệp cần xây dựng cấu trúc quản lý theo chiều ngang hơn là chiều thẳng đứng, những chức năng của doanh nghiệp kết nối với nhau xung quanh mục tiêu kinh doanh chung, xóa bỏ việc phân chia chức năng theo phòng ban. Ngoài ra, các công việc nên được biến thành ma trận (kết dính) theo mục tiêu, tuyển nhân sự có đủ khả năng, kỹ năng và kinh nghiệm cần thiết cho nhóm, huấn luyện, đào tạo nhân sự giúp thành viên trong nhóm có đủ kỹ năng hoàn thành công việc nhóm.

Mặt khác, doanh nghiệp cần đề ra kế hoạch kinh doanh và kế hoạch hoạt động cụ thể từ sứ mệnh và tầm nhìn, mục tiêu phát triển doanh thu và con người, mục tiêu hoạt động cụ thể, kế hoạch chiến lược để trở thành doanh nghiệp đi đầu trong lĩnh vực kinh doanh của mình.

3.4.5.15.2. Hỗ trợ từ cấp quản lý

Các cấp quản lý cần mạnh dạn xóa bỏ khoảng cách giữa “cấp trên” và “cấp dưới” vì lợi ích chung, chỉ cần gây ảnh hưởng đến thành viên nhóm thông qua giao tiếp (quyền lực cá nhân) chứ không thông qua vị trí quản lý hiện tại (quyền lực địa vị), đồng thời không nên hạn chế năng suất làm việc nhóm từ việc áp dụng quá nhiều thủ tục quản lý hành chính cho nhóm.

3.4.5.15.3. Hỗ trợ từ chính nhân viên

Các thành viên nhóm cần chấp nhận những cơ hội học hỏi kinh nghiệm để hoàn thành mục tiêu của doanh nghiệp và của nhóm, thống nhất nhu cầu trong nhóm, giao tiếp cởi mở và phản hồi nhu cầu của nhóm, tình hình tiến triển rõ ràng với cấp quản lí. Cần phối hợp với cấp quản lí kế hoạch hành động cụ thể để hoàn thành mục tiêu, khuyến khích động viên nhóm làm việc trong môi trường tích cực.

3.5. KỸ NĂNG THUYẾT TRÌNH

3.5.1. Yêu cầu bài thuyết trình

Thuyết trình trước một đám đông hay một nhóm người là một việc không dễ vì người thuyết trình phải bày tỏ ý kiến của mình trước một áp lực rất lớn từ phía đám đông. Nhiều sinh viên ngày nay tưởng rằng thuyết trình là cố gắng nói hết những gì đã soạn trước một cách trôi chảy. Thực tế không phải vậy. Một bài thuyết trình cần phải đạt những yêu cầu sau:

- Có dàn ý chặt chẽ. Bài thuyết trình phải được soạn thảo kỹ càng, logic, có đủ phần mở đầu, nội dung chính và phần kết luận.
- Nội dung chính xác, mạch lạc. Sử dụng đúng thuật ngữ cần thiết, thể hiện rõ ý định của người thuyết trình.
- Nội dung đề cập thẳng vào vấn đề. Việc nói lan man, không liên quan đến vấn đề sẽ gây cho người nghe khó chịu và cảm thấy mất thời giờ vô ích.
- Cách thức trình bày lôi cuốn. Sự lôi cuốn xuất phát từ phong cách, cử chỉ, điệu bộ, ngôn từ của người thuyết trình. Ngoài ra sự lôi cuốn còn nằm ở nội dung bài thuyết trình có được chuẩn bị tốt hay không, vấn đề nêu ra trong cuộc thuyết trình có tạo được sự quan tâm hay không.
- Kết quả của cuộc thuyết trình phải gây ảnh hưởng lớn đến người tham dự, nếu không cuộc thuyết trình vô nghĩa.

Để có một bài thuyết trình tốt cần phải có sự chuẩn bị chu đáo. Tiếp theo chúng ta sẽ xem xét xem người thuyết trình cần chuẩn bị những gì.

3.5.2. Chuẩn bị bài thuyết trình

Công việc chuẩn bị cho bài thuyết trình cần bao gồm ba bước:

Bước 1: Lập kế hoạch thuyết trình.

Bước 2: Soạn bài thuyết trình.

Bước 3: Chuẩn bị các công cụ hỗ trợ cho buổi thuyết trình.

Bước 4: Tập thuyết trình.

3.5.2.1. Bước 1 - Lập kế hoạch thuyết trình

Khi lập kế hoạch thuyết trình chúng ta cần phải tìm ra thông điệp chính cho cuộc thuyết trình, tìm ra lý lẽ và xác định đối tượng nghe thuyết trình.

Để tìm ra thông điệp chính cho cuộc thuyết trình chúng ta cần phải trả lời các câu hỏi được gợi ý dưới đây:

- Mục tiêu cần đạt được là gì?
- Cần thuyết phục gì hay làm rõ thêm điều gì trong hiện tại?
- Tiêu chuẩn thành công của bài thuyết trình?
- Khán giả sẽ nghĩ gì và làm gì sau buổi thuyết trình?

Trả lời được các câu hỏi này cũng là cách để ta biết lý do của cuộc thuyết trình, ý nghĩa và tầm quan trọng của cuộc thuyết trình mang lại cho người nghe. Sau khi tìm ra thông điệp chính, chúng ta cần tìm ra lý lẽ cho cuộc thuyết trình. Trả lời những câu hỏi gợi ý dưới đây cũng rất hiệu quả:

- Cần nói những gì để truyền đạt các thông điệp?
- Điểm mấu chốt trong bài nói là gì?
- Cần 4 hay 5 điểm quan trọng?
- Cần những công cụ gì để truyền tải ý tưởng?

Để soạn ra bài thuyết trình cần phải biết được đối tượng được thuyết trình là ai. Chúng ta cần trả lời những câu hỏi như:

- Ai là những người tham gia? Cấp bậc? Trình độ?

- Khán giả có biết gì về đề tài thuyết trình?
- Đề tài có gây cho khán giả hứng thú không? (Nếu không, chính bạn phải tạo ra sự hứng thú cho họ).
- Làm sao gây được hứng thú cho khán giả?
- Khán giả được lợi ích gì sau khi dự thuyết trình?
- Khán giả tiếp thu nhanh hay chậm?
- Khán giả mong muốn đề cập điều gì?
- Những cảm nhận của họ? (ý kiến, thái độ, niềm tin...)

Khi đã xác định xong những yếu tố cần thiết, chúng ta tiến hành soạn bài thuyết trình.

3.5.2.2. Bước 2 - Soạn bài thuyết trình

Soạn cấu trúc bài thuyết trình:

Cấu trúc bài thuyết trình cần được soạn theo nguyên tắc BOMBERB. Nguyên tắc này sẽ được đề cập trong phần 3.5.3.

Soạn các ghi chú:

Khi thuyết trình chúng ta nên sử dụng ghi chú vì không ai có thể nhớ hết tất cả các ý đã soạn thảo, hơn nữa áp lực của đám đông khiến chúng ta dễ mất bình tĩnh và quên đi những ý quan trọng.

Khi soạn các ghi chú lưu ý cần soạn ngay khi bắt đầu làm dàn bài thuyết trình. Gạch dưới các ý chính, những ý tưởng cần thiết trong phần mở đầu, phát triển ý và chốt lại ý tưởng, làm rõ những công cụ hỗ trợ dùng để minh họa điểm mấu chốt, xác định độ dài và mức độ chi tiết của những ghi chú. Viết tay hay in các ghi chú vào trong các tờ giấy nhỏ hay các thẻ ghi nhớ, đánh số trang và kẹp theo thứ tự, đánh số các bài minh họa...

3.5.2.3. Bước 3 - Chuẩn bị các công cụ hỗ trợ

3.5.2.3.1. Lựa chọn hiệu ứng hình ảnh âm thanh

Khi lựa chọn hiệu ứng hình ảnh, âm thanh minh họa cần phải đảm bảo sáu nguyên tắc sau:

- **AUDIBILITY OR VISIBILITY (dễ nghe - dễ nhìn):** Mọi người đều có thể nhìn rõ hình ảnh và nghe rõ âm thanh suốt buổi thuyết trình.

- **ACCESSIBILITY OR AVAILABILITY (dễ có):** Hiệu ứng hình ảnh, âm thanh phải có sẵn ở nơi thuyết trình, sau khi thuyết trình xong, có ghi lại được.
- **ADAPTABILITY (phù hợp):** Hình ảnh, âm thanh có thể yểm trợ cho nội dung bài thuyết trình và phải dễ sử dụng.
- **APPROPRIATENESS (thích hợp):** Hiệu ứng hình ảnh, âm thanh phải phù hợp với khán giả, hoàn cảnh, chủ đề, và với chính bản thân người thuyết trình.
- **ARRESTING QUALITIES (chất lượng hấp dẫn):** Hiệu ứng hình ảnh, âm thanh phải thu hút được sự chú ý của khán giả khiến họ hướng vào chủ đề.
- **AUXILIARY NATURE (trợ giúp tự nhiên):** Hiệu ứng hình ảnh, âm thanh phải giúp cho bài thuyết trình nổi bật hay tạo được sự chú ý.

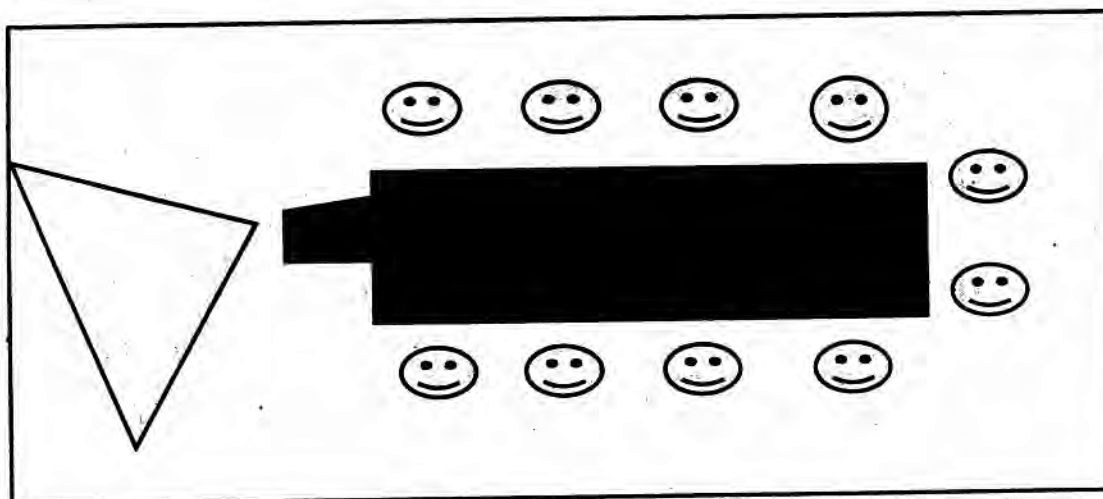
3.5.2.3.2. Các quy tắc dùng bảng, biểu:

Đối với bảng, biểu cần phải chuẩn bị trước số lượng giấy và các khoảng trống cần thiết, sử dụng bút tô đậm, đánh dấu, bôi màu... Có thể dùng bút chì kẻ mờ mờ trước những điều cần viết, vẽ trong khi thuyết trình để tạo sự ngay ngắn, thẩm mỹ trước khán giả. Kiểm tra lại các bảng biểu để đảm bảo sự chính xác, đặt chúng ở vị trí mà mọi người trong khán phòng có thể nhìn thấy. Đặt tên cho các bảng, biểu, sử dụng các điểm gạch đầu dòng và sử dụng hai màu đậm.

Khi thuyết trình không nên quay lưng lại khán giả trong lúc viết, vẽ và nói vì như vậy sẽ không thu hút được sự chú ý của họ. Người thuyết trình nên đứng bên cạnh bảng biểu, cố gắng quay mặt hướng về phía khán giả trong khi đang viết.

3.5.2.3.3. Các quy tắc dùng đèn chiếu, máy chiếu

Trước buổi thuyết trình cần kiểm tra ống kính máy chiếu và bề mặt máy chiếu xem chúng đã sạch sẽ trước khi bắt đầu hay chưa. Kiểm tra đèn chiếu xem có sử dụng được hay không. Cần kiểm tra khoảng cách của máy chiếu và màn hình với mẫu thử. Vị trí đặt màn hình phải đủ cao và không để khuất tầm nhìn.



3.5.2.3.4. Kỹ thuật thiết kế các slide trình bày

Khi thiết kế các slide phải đảm bảo các nguyên tắc sau:

- Một slide cho các tiêu đề của các chương.
- Một slide cho các tiêu đề trong một chương.
- Một slide cho các điểm chính hay các chủ đề trong một chương.
- Sử dụng một kiểu thiết kế xuyên suốt.
- Mỗi slide phải có số thứ tự trang, tên chương hoặc tên công ty, người thuyết trình...
- Tập trung vào thông điệp ở phần giữa.
- Chỉ sử dụng khoảng 2/3 không gian cho thông điệp.

Sử dụng những tiêu chuẩn chung về khung và logo.

- *Slide design*: phải đồng bộ, chọn màu sáng, hình nền phù hợp chủ đề
- *Font chữ*: nên sử dụng font chữ phổ biến, thể hiện độ to, nhỏ, đậm, in nghiêng, độ nổi, màu sắc; đồng bộ (tiêu đề).
- *Animation*: thiết kế animation phải đồng bộ và phù hợp với nội dung bài thuyết trình (độ nhanh chậm, xuất hiện, tự động).
- *Biểu tượng, hình ảnh minh họa*: phải chọn biểu tượng, hình ảnh minh họa phù hợp nội dung bài thuyết trình. Có thể sử dụng hình ảnh hay biểu tượng hài hước vì tính hiệu quả cao. Tuy nhiên cũng tùy tính chất nghiêm túc của cuộc thuyết trình mà chúng ta quyết định. Ngoài ra những hình ảnh minh họa có tính động mang lại hiệu quả rất cao.

- *Kết nối*: Sử dụng chế độ AutoShapes/Action button, Insert/hyperlink tạo sự kết nối với các slide khác.
- *Âm thanh*: Sử dụng chế độ âm thanh trong Insert/movie and sound một cách hợp lý.

Trước khi thuyết trình:

Ghi bài thuyết trình vào đĩa CD ROM, kiểm tra lại các câu chữ, lỗi chính tả, thời gian trình bày và trình chiếu các nội dung.

Kiểm tra lại lần cuối các thiết bị hỗ trợ như dây cáp, adapter cắm điện, máy vi tính, âm thanh, pin dự phòng, đèn chiếu, ghế bàn, bảng biểu...

3.5.2.4. Bước 4 -Tập thuyết trình

Khi thuyết trình chúng ta có thể gặp phải những trở ngại ngoài sự kiểm soát và dự kiến như bài thuyết trình bị đứt quãng, khán giả đưa ra những câu hỏi khó không lường trước, khán giả trầm lắng và không có phản ứng tích cực. Hoặc sự hiểu biết về vấn đề đang thuyết trình có thể không như ta nghĩ, bài thuyết trình quá ngắn hay quá dài làm lỡ giờ hay không đủ giờ để nói hết nội dung biên soạn, nơi thuyết trình không phù hợp hay hiệu ứng âm thanh không phù hợp, chúng ta quên mất một số ý đã soạn thảo... Do đó cần luyện tập trước bài thuyết trình nhiều lần vì tập thuyết trình sẽ giúp chúng ta có được sự tự tin khi phản hồi lại ý kiến của khán giả, tìm ra những lỗ hổng trong kiến thức, quen thuộc hơn khi sử dụng các công cụ. Ngoài ra điều này cũng giúp chúng ta lường trước những câu hỏi khó, dự kiến được thời gian để có sự điều chỉnh cho phù hợp, đảm bảo thời gian nói dù bắt đầu sớm hay muộn hơn dự kiến, luyện tập sử dụng các hiệu ứng của công cụ với bài thuyết trình...

Cần lưu ý không nên thuyết trình quá giờ vì sẽ chiếm dụng giờ của tiết mục sau, gây lộn xộn cho chương trình dự kiến. Người thuyết trình sau chúng ta sẽ cảm thấy bị ức chế vì chúng ta chiếm dụng thời gian của họ. Đối với khán giả có thể gây cho họ mất sự tập trung, còn những người tham dự có kinh nghiệm có thể đánh giá thấp chúng ta về việc lên kế hoạch kém và không kiểm soát được thời gian của chính mình. Do đó tập thuyết trình trước cuộc thuyết trình chính thức là điều vô cùng cần thiết.

3.5.3. Kỹ năng thuyết trình

3.5.3.1. Vận dụng nguyên tắc **BOMBERB**

Nguyên tắc này được mô tả như sau:

Bang: Mở đầu một cách ấn tượng để gây sự chú ý.

Opening: Mở đầu cuộc thuyết trình bằng cách nêu lên những ý chính một cách tổng quát để khán giả hình dung được chúng ta định nói những vấn đề gì.

Messages: Đưa ra 4 đến 5 thông điệp chủ chốt trong suốt bài thuyết trình. Một số người mắc sai lầm khi nghĩ rằng càng đưa ra nhiều thông điệp thì càng thể hiện tính uyên bác và chuyên nghiệp của người trình bày. Thật ra người nghe sau buổi thuyết trình chỉ có thể nhớ rất ít các thông điệp vừa nghe xong, do đó một người thuyết trình tài giỏi sẽ biết cách đưa ra số thông điệp vừa đủ để khán giả nhớ và giữ lâu.

Bridge: Mỗi khi chuyển sang một thông điệp mới cần tạo sự chuyển tiếp ý để bài thuyết trình mạch lạc, logic.

Examples: Trong bài thuyết trình cố gắng đưa ra các ví dụ để làm rõ vấn đề và giúp khán giả hình dung những gì chúng ta nói.

Recap : Thường xuyên tóm tắt lại những thông điệp mà chúng ta đưa ra để giúp khán giả nhớ những phần chúng ta đã trình bày và khán giả cũng nhận thấy bài thuyết trình của chúng ta được soạn thảo một cách hệ thống và logic.

Bang! : Kết thúc cuộc thuyết trình một cách ấn tượng để gọi sự thích thú và giúp khán giả lưu giữ những buổi thuyết trình vào trong ký ức của mình.

3.5.3.2. Phương pháp mở đầu và kết thúc ấn tượng

3.5.3.2.1. Mở đầu

Do trước khi chương trình bắt đầu khán giả phải chờ đợi và ổn định vị trí. Có một số khán giả quan sát ban tổ chức, một số nói chuyện riêng hay xã giao với những người tham dự, một số tranh thủ làm việc riêng... Do đó khi mở đầu cần tạo một sự chú ý để khán giả tập trung nhìn về phía khán đài. Để làm điều này chúng ta có thể sử dụng các cách sau:

- Trình bày một câu chuyện kịch tích, thách thức hoặc kêu gọi sự tò mò.
- Kể một câu chuyện vui để làm cho khán giả chú ý, lưu ý phải chọn lọc câu chuyện được kể để tránh tạo cho khán giả nghĩ rằng đây là một trò đùa thiếu tôn trọng.
- Tạo sự tham gia của người nghe bằng cách đặt các câu hỏi về quan niệm, suy nghĩ riêng về một vấn đề hay tạo ra một cuộc thảo luận nho nhỏ cho khán giả tham gia.
- Sử dụng các video clips quảng cáo những hình ảnh, âm thanh về vấn đề hay về tổ chức của mình.
- Tạo một hành động chứng minh, diễn đạt bằng điệu bộ, tiến vào bất ngờ, bài hát, danh ngôn... để gây sự chú ý.

3.5.3.2.2. Kết thúc

Phần lớn những bài thuyết trình kinh doanh thường kết thúc bằng những lời đề nghị xem có câu hỏi nào không, lời xin lỗi hay những thứ tương tự. Chúng ta có thể tạo nên một sự kết thúc ấn tượng bằng cách:

- Đưa ra một lời nói tóm tắt cô đọng những thông điệp chính.
- Nói kết bằng lời nói hay hình ảnh liên quan đến phần mở đầu ấn tượng.
- Tạo ra một hành động bất ngờ.
- Đơn giản chỉ nói “Cảm ơn sự quan tâm chú ý của quý vị khán giả” (luôn “yêu cầu” được vỗ tay cho dù có thể bạn không được nhận).

Hãy tưởng tượng mỗi bài thuyết trình là một món quà đối với người nghe. Kết luận lại những vấn đề có thể dẫn đến những hành động theo như mục đích của bài thuyết trình:

- *Tóm tắt lại những ý/ điểm chính.*
- *Yêu cầu hành động.*
- *Nhấn mạnh những lợi ích.*

3.5.3.3. Kỹ năng thuyết trình

3.5.3.3.1. Làm giảm sự lo lắng

Ai cũng có thể lo lắng trước và trong khi thuyết trình, đây là điều tự nhiên. Một mẹo vặt nhỏ giúp làm giảm sự lo lắng là chuyển sự lo lắng về

phía khán giả bằng cách khuấy động bầu không khí trầm lắng bằng những câu nói hay hành động tự nhiên, hoặc đưa ra câu hỏi cho khán giả tham gia, hoặc chuyển đề tài và giới thiệu một khán giả cho ý kiến. Có thể đưa ra câu đố, bài tập hay tổ chức một cuộc thảo luận nhỏ cũng rất hiệu quả cho việc làm giảm áp lực, giúp chúng ta có thời gian lấy lại bình tĩnh và tiếp tục cuộc thuyết trình một cách tự tin.

3.5.3.3.2. Tiếng nói

Khi thuyết trình cần chú ý đến tiếng nói, phát âm, từ ngữ, tốc độ. Người thuyết trình nên nói to, rõ, tốc độ chậm rãi để người nghe bắt kịp nội dung, sử dụng âm điệu trầm bổng phù hợp, không nên nói đều đều sẽ gây mất tập trung.

Về ngôn từ nên chuyển đổi ngôn từ phù hợp với đối tượng nghe, chọn lọc và kiểm soát từ ngữ thật kỹ, không nên cường điệu quá mức, không nuốt từ, không dùng từ đệm, nói lắp, nói láy, nói chen lẫn hai thứ tiếng, sử dụng ngôn ngữ địa phương... Cần nhắc lại nhiều lần các vấn đề quan trọng.

3.5.3.3.3. Phong cách

Luôn tỏ ra tự tin, bình tĩnh trước mọi tình huống, dáng đi thẳng, tự nhiên. Nhìn thẳng vào khán giả khi thuyết trình. Tránh sự lúng túng hay vội vàng, căng thẳng, vò đầu bứt tai, nhăn mặt, nháy mắt, nhìn lên trời hay xuống sàn nhà. Cần quan sát kỹ trang thiết bị. Kiểm tra kỹ trang phục thật chu đáo trước khi lên trình bày trước đám đông.

3.5.3.3.4. Trang phục

Tránh sử dụng hai màu đen, trắng và các màu sắc tương phản khác. Khi thuyết trình cần ăn mặc lịch sự, thoải mái, vừa vặn với cơ thể. Có thể ăn mặc đẹp hơn ngày thường và đẹp hơn khán giả để tạo sự trang trọng, tôn trọng khán giả. Trước khi thuyết trình nhớ kiểm tra khóa kéo, khuy áo...

3.5.3.3.5. Thuyết trình nội dung

Khi thuyết trình không nên đưa ra quá nhiều thông tin, cố gắng thay đổi niềm tin của khán giả, tránh nói về bản thân quá nhiều. Cần thận trọng khi đánh giá phản ứng của người nghe hay những lời trích dẫn, những vấn đề quá trừu tượng hay nhạy cảm.

Khi trình bày nên sử dụng nhiều ví dụ để minh họa cho ý kiến vừa phát biểu, lặp đi lặp lại thường xuyên những ý chính để người nghe nhớ được các ý, sử dụng biện pháp so sánh để làm cầu nối cho các khoảng

trống của mạch suy nghĩ, sử dụng ít thống kê và trình bày đơn giản, nêu các quan niệm từ các nguồn khác nhau như là một dẫn chứng. Có thể sử dụng kỹ thuật quảng cáo trong trình bày, đó là thông báo trước cho khán giả những điều thú vị của chương trình sắp diễn ra để gây sự tò mò, hào hứng chờ đợi của khán giả.

Khi trình bày cũng cần chú ý đến khoảng nghỉ giải lao và độ dài các phần thuyết trình. Sắp xếp nghỉ giải lao trong buổi thuyết trình, thường nghỉ thời gian ngắn với nhiều lần nghỉ sẽ hiệu quả hơn nghỉ ít lần trong thời gian dài. Cũng cần chú ý sắp xếp trình bày phần dài nhất trước, phần ngắn nhất sau.

Bài thuyết trình phải logic, phải tiếp tục duy trì ưu thế ấn tượng và thu hút ở phần mở đầu, sử dụng ngôn ngữ phù hợp nhất với khán giả, tạo các khoảng trống về thời gian để cho người nghe hiểu được các chi tiết, tóm tắt để củng cố lại các ý chính.

3.5.3.3.6. Kỹ thuật hải đăng

Đó là cách quét ánh mắt về phía khán giả, dừng lại 2-3 giây ở mỗi người trừ khi phải đối thoại trực tiếp, điều này sẽ giúp cho mỗi người có ấn tượng rằng chúng ta đang nói với họ và duy trì sự chú ý, như cách mà chúng ta luôn nhận ra ngọn hải đăng bằng ánh sáng loé lên. Tuy nhiên, tránh nhìn về một người trong số khán giả hay một điểm vì tạo cho cảm giác ta chỉ quan tâm đến một người, những người còn lại sẽ dễ chán và mất tập trung vì không được quan tâm.

3.5.3.3.7. Bí quyết nói trước đám đông

Dưới đây là một số bí quyết giúp chúng ta tự tin khi nói trước đám đông:

1. Hít thở sâu 3 lần trước khi bắt đầu.
2. Luôn bắt đầu thật ấn tượng.
3. Luôn đề **MỘT SỐ** khán giả tham gia ngay từ đầu
4. Thông báo trước và nhắc lại những điểm mấu chốt.
5. Trừ danh ngôn, không được đọc bất cứ thứ gì.
6. Hãy là một ngọn hải đăng.
7. Sử dụng nguyên tắc **BOMBERB** trong khi nói.
3. Hãy thể hiện phong cách của mình.

9. Luôn theo đúng lịch trình.
10. Luôn kết thúc bằng một điều ấn tượng nữa.
11. Không dán mắt vào tờ ghi chú.
12. Không nên đọc bất cứ cái gì, trừ câu trích dẫn.
13. Chú ý đến cử chỉ hành động và nhấn mạnh trong giọng nói. •
14. Thường xuyên ngưng một chút - khoảng nghỉ đối với bạn dài hơn nhiều so với khán giả.
15. Hãy hài hước. Một nụ cười đáng giá hơn 1000 lần vẻ mặt nghiêm nghị.
16. Hãy tỏ ra nhiệt tình với khán giả.
17. Không cần cố gắng đạt đến sự chính xác một cách cứng nhắc. Có thể linh hoạt tùy vào khán giả.

3.5.4. Xử trí đối với khán giả khó tính

Sự tham gia của khán giả sẽ giúp cho buổi thuyết trình tăng tính tương tác với khán giả. Do đó nhà thuyết trình nên sử dụng câu hỏi, bài tập, những câu hỏi liên quan, những gợi ý từ số liệu của khán giả để lôi kéo khán giả cùng tham gia thuyết trình. Tuy nhiên đôi lúc sự tham gia của khán giả khiến nhà thuyết trình gặp những “sự cố”, lúc đó nhà thuyết trình cần bình tĩnh, nhận định và khéo léo xử lý để tiếp tục chinh phục, giữ uy tín bản thân và tiếp diễn cuộc thuyết trình thành công. Khi thuyết trình chúng ta có thể gặp những tình huống sau:

3.5.4.1. Xử trí khán giả chất vấn

Những người này không tin tưởng vào vấn đề mà chúng ta đang thuyết trình. Đôi lúc một số khác lại thích châm chọc người khác trước đám đông để thể hiện bản thân. Hoặc một số người thích tranh cãi với người khác và khá nóng tính. Do đó những người này có thể ngắt ngang chúng ta và đưa ra câu hỏi rồi tiến vào cuộc tranh luận.

Để xử lý loại khán giả này trước tiên chúng ta phải thật bình tĩnh, đừng bao giờ bối rối. Sau đó chúng ta tìm ra những điều mà người đó đồng tình hay số đông khán giả đồng tình mà thuyết phục họ. Hoặc có thể để cho họ nói thoải mái, đợi đến khi họ đưa ra những lời nói chưa chính xác, chúng ta đưa những điều đó cho số đông khán giả như một trường hợp thảo luận nhóm.

3.5.4.2. Xử trí khán giả nói nhiều

Đôi lúc chúng ta gặp phải khán giả thích phát biểu huyền thuyên trước đám đông. Họ sẽ nói dài những điều chẳng liên quan khiến chúng ta bị mất thời gian. Hoặc một số khán giả đơn giản chỉ vì họ quá nhiệt tình mà cũng tham gia phát biểu những điều không dự định. Khó khăn hơn khi chúng ta gặp phải những người thích khoe khoang kiến thức...

Trong tình huống đó chúng ta cần bình tĩnh để cho họ nói, chờ đến lúc họ tạm ngưng để lấy hơi thì chúng ta cảm ơn họ rồi tiếp tục cuộc thuyết trình đang gián đoạn. Hoặc chúng ta có thể sử dụng một câu hỏi sắc bén để họ dừng lại suy nghĩ và chúng ta tiếp tục cuộc thuyết trình của mình. Trong trường hợp khó khăn hơn chúng ta có thể xen vào và xin ý kiến của đám đông để chấm dứt câu chuyện của họ.

3.5.4.3. Xử trí khán giả kêu thán

Một số khán giả của chúng ta cảm thấy không đồng ý với cuộc thuyết trình không phải vì chúng ta nói thiếu thuyết phục mà vì họ không thích tham gia cuộc thuyết trình. Họ cảm thấy chúng ta đang làm mất thời gian của họ. Họ tỏ vẻ khó chịu, chán nản, mệt mỏi, trông chờ cho cuộc thuyết trình kết thúc càng sớm càng tốt.

Trong tình huống này chúng ta có thể thể hiện sự chú ý đến họ, nói một vài vấn đề có liên quan đến họ hay chỉ ra những mục đích tích cực của bài thuyết trình này. Đôi lúc chúng ta cũng có thể dùng người có thẩm quyền để “ép” họ.

3.5.4.4. Xử trí khán giả nói chuyện riêng

Đôi lúc chúng ta bắt gặp một hay một số khán giả nói chuyện riêng khi ta thuyết trình. Thường sẽ có một người chủ động và người còn lại phải nghe người kia nói. Nguyên nhân có thể do họ không hiểu chuyện gì đang diễn ra trong cuộc thuyết trình, họ không đuổi kịp một vài ý, họ mất tập trung... Có thể một số khán giả đang bày tỏ hay chia sẻ quan điểm của mình với người bên cạnh vấn đề chúng ta đang khơi gợi hay chỉ muốn làm rõ một vấn đề nào đó. Hoặc cũng có thể họ đang buồn chán, nghịch ngợm hay thiếu tôn trọng người thuyết trình. Tuy nhiên tình trạng này hiếm gặp.

Để xử trí khán giả nói chuyện riêng, chúng ta nên hướng sự chú ý đến họ. Có thể chúng ta dừng lại để hỏi xem có giúp họ làm rõ thêm điều

gì, hay hỏi họ có ý kiến riêng gì khác. Việc đặt câu hỏi giúp chúng ta thể hiện sự quan tâm, dừng câu chuyện riêng và giúp họ làm rõ những điều còn vướng mắc.

3.5.4.5. Xử trí khán giả đưa ra ý kiến sai

Một số khán giả phát biểu ý kiến chẳng liên quan gì đến đề tài chúng ta đang nói, điều này do họ hiểu sai sự thật, hoặc chỉ đơn giản là họ không hiểu gì cả. Cũng có thể họ quá lúng túng trước áp lực của đám đông mà diễn đạt thiếu mạch lạc.

Trong trường hợp này tuyệt đối không chỉ trích họ đã sai mà hãy cảm ơn họ đã phát biểu rồi nhờ đám đông đưa ra lời giải thích. Trong trường hợp khán giả bị lúng túng dẫn đến diễn đạt sai thì ta nên tóm lại ý họ rồi hỏi lại họ xem mình đã diễn đạt đúng ý họ chưa. Sau đó nói lại vấn đề một cách khéo léo, công nhận hay khen ngợi một số ý đúng của họ để họ cảm thấy yên tâm, vui vẻ và không bị ngượng.

CÂU HỎI ÔN TẬP

- 1- Hãy phân biệt giữa “nghe” và “lắng nghe”.
- 2- Vì sao lắng nghe khó hơn nghe? Lắng nghe cẩn thận mang lại những lợi ích gì?
- 3- Hãy phân loại các kiểu lắng nghe. Kiểu lắng nghe nào cần tránh? Kiểu lắng nghe nào cần phát huy?
- 4- Ngôn ngữ hình thể có tác dụng hỗ trợ như thế nào đối với hoạt động lắng nghe?
- 5- Nêu những rào cản trong lắng nghe.
- 6- Việc gây ảnh hưởng nhằm vào các mục tiêu nào? Cho ví dụ cụ thể.
- 7- Hãy phân tích các công cụ gây ảnh hưởng. Cho ví dụ cụ thể.
- 8- Muốn thay đổi thái độ, niềm tin của người khác, chúng ta có thể sử dụng phương pháp gì? Nêu quy trình động viên bằng nguyên nhân.
- 9- Muốn thay đổi hành vi của người khác chúng ta có thể sử dụng phương pháp gì?

- 10- Nêu khái niệm về đàm phán. Phân tích những lợi ích mà việc đàm phán mang lại.
- 11- Nêu các điều kiện và nguyên tắc để thiết lập một cuộc đàm phán.
- 12- Để có thể đàm phán thành công, nhà đàm phán cần trang bị những kỹ năng gì?
- 13- Sau khi kết thúc cuộc đàm phán có thể xảy ra các kết quả gì? Kết quả nào là tốt nhất cho các bên? Có thể xảy ra trong thực tế hay không? Cho ví dụ chứng minh.
- 14- Nêu tiến trình đàm phán.
- 15- Trước khi tiến hành đàm phán chúng ta cần thu thập những thông tin gì?
- 16- Vì sao chúng ta cần phải phân tích ma trận SWOT trong khi chuẩn bị cho cuộc đàm phán?
- 17- Nêu các nguyên tắc xác định mục tiêu đàm phán.
- 18- Để tham gia đàm phán, cần chuẩn bị nhân sự đàm phán như thế nào?
- 19- Nêu các loại chiến lược, chiến thuật được sử dụng trong đàm phán. Các chiến lược này sử dụng tốt nhất trong trường hợp nào?
- 20- Vì sao việc đưa ra những đề nghị ban đầu rất quan trọng?
- 21- Nêu các kỹ thuật đặt câu hỏi.
- 22- Giải thích kỹ thuật ENHANCE và kỹ thuật REDUCE.
- 23- Khi nào chúng ta tiến hành kết thúc cuộc đàm phán? Để kết thúc đàm phán chúng ta cần sử dụng những kỹ thuật nào?
- 24- Nêu các bí quyết giúp cho một cuộc đàm phán thành công.
- 25- Phân tích kỹ năng làm việc nhóm. Khi làm việc nhóm cần lưu ý những vấn đề gì?
- 26- Một bài thuyết trình thành công cần phải đảm bảo các yêu cầu gì?
- 27- Nêu các công việc chuẩn bị cho bài thuyết trình.
- 28- Khi thuyết trình chúng ta có thể gặp những tình huống khó khăn gì? Khi đó chúng ta cần xử trí ra sao?
- 29- Nêu các bí quyết giúp chúng ta giảm được áp lực của đám đông.
- 30- Nêu các nguyên tắc thiết kế slide thuyết trình.

LUYỆN TẬP KỸ NĂNG

A- LUYỆN TẬP KỸ NĂNG LẮNG NGHE

1. Bài tập tự đánh giá

1-1. Hãy tự nhận định xem bạn là người lắng nghe như thế nào?

- A- Trên sự tuyệt vời
- B- Tuyệt vời
- C- Trên trung bình
- D- Trung bình
- E- Dưới trung bình
- F- Kém
- G- Rất kém

1.2. Nếu đánh giá kỹ năng lắng nghe từ 0 -100 với 100 là tốt nhất thì điểm của bạn là

1-3. Hãy đánh giá kỹ năng lắng nghe của những người sau đây (từ 0 – 100 điểm với 100 là tốt nhất):

- A- Người bạn thân nhất của bạn
- B- Cấp trên của bạn
- C- Cấp dưới của bạn
- D- Đồng nghiệp của bạn
- E- Một người bạn mới làm quen.....

2- Kiểm tra khả năng lắng nghe:

Hãy đọc các câu hỏi trong bảng dưới đây. Đánh câu trả lời của bạn bằng chữ (x) vào các ô số theo thứ tự thực hiện của bạn như sau: (1) là luôn luôn, (2) thường xuyên, (3) là thỉnh thoảng, (4) là hiếm khi và (5) là không bao giờ thực hiện.

BẠN LÀ NGƯỜI LẮNG NGHE NHƯ THẾ NÀO?	1	2	3	4	5
Tôi có chú ý đến người nói, trao đổi bằng mắt và tập trung vào thông tin mà họ đang nói					
Khi một người đang nói, tôi cố gắng tránh cho rằng mình đã biết nội dung người đó sắp trình bày					
Khi một người đang nói, tôi cố gắng tránh lặp lại nội dung người đó sắp trình bày					
Tôi cố gắng không để cảm giác mất kiên nhẫn ảnh hưởng đến khả năng lắng nghe					
Khi cảm thấy không quan tâm đến nội dung mà một người đang nói, tôi cố gắng tìm hiểu tại sao điều đó quan trọng.					
Khi cảm thấy khó nghe, tôi cố tìm những trở ngại trong cách nghe.					
Đặt câu hỏi để tìm hiểu thông tin của người nói					
Khi có thể, tôi cho người nói biết rằng tôi đang nghe thông tin qua diễn giải từ ngữ của họ					
Tôi sử dụng nhuần nhuyễn các ngôn ngữ hình thể trong lắng nghe					

Nếu các câu trả lời của bạn tập trung vào các số (1) và (2) là bạn có kỹ năng lắng nghe tuyệt vời. Ngược lại, nếu câu trả lời của bạn tập trung vào các số (3), (4), (5) thì bạn cần luyện tập kỹ năng lắng nghe nhiều hơn nữa.

3. Bạn có mắc những thói quen xấu khi đang lắng nghe hay không?

Đánh câu trả lời của bạn bằng chữ (x) vào các ô số theo thứ tự thực hiện của bạn như sau: (1) là luôn luôn, (2) thường xuyên, (3) là thỉnh thoảng, (4) là hiếm khi và (5) là không bao giờ thực hiện.

CHƯƠNG 3: CÁC KỸ NĂNG CƠ BẢN

Chê bai đề tài đang nghe không thú vị	1	2	3	4	5
Bình luận về phong cách hay thông tin của người nói					
Trở nên quá kích thích bởi những vấn đề mà người nói đang nói					
Lắng nghe chủ yếu vào những sự kiện					
Cố gắng phác họa ra mọi thứ					
Xao lãng và xen ngang người nói					
Né tránh những thông tin khó hiểu, chuyên sâu					
Giả vờ chú ý đến người nói					
Thờ dài hay tỏ ra mệt mỏi trong khi lắng nghe					
Mơ mộng trong lúc đang nghe					

Nếu các câu trả lời của bạn tập trung vào các số (4) và (5) nghĩa là bạn đã tránh được những thói quen xấu trong lúc lắng nghe. Ngược lại, nếu câu trả lời của bạn tập trung vào các số (1), (2), (3) thì bạn cần từ bỏ những thói quen xấu này để hoàn thiện kỹ năng lắng nghe của mình.

4. Luyện tập thói quen lắng nghe

4.1. Hãy trả lời các câu hỏi dưới đây vào cuối mỗi ngày:

Hôm nay tôi đã:

- Ngắt lời người khác lần.
- Đổi đề tài giữa các cuộc đàm thoại lần.
- Hiểu nhầm ý người khác lần.
- Không theo kịp câu chuyện lần.
- Mất hứng thú trong cuộc đàm thoại lần.
- Xen ngang kết luận về những điều người khác đang nói lần.
- Không kiểm soát cảm xúc lần khi người nói chưa nói xong.

- Lơ đễnh trong khi đang lắng nghe người khác nói lần.
- Nhìn chằm chằm vào người nói lần.
- Yêu cầu người nói lặp lại lần.

4.2. Bạn hãy mở tivi hay đài phát thanh và lắng nghe chương trình tin tức hay dự báo thời tiết. Sau khi nghe xong, viết ngay xuống tờ giấy những thông tin mà bạn có thể nhớ được, đặc biệt là những con số hay những cụm từ đặc biệt (ví dụ như “Tây Ban Nha đoạt cúp vô địch Châu Âu năm 2008”). Bạn dành tối đa 5 phút để ghi lại, sau đó trả lời các câu hỏi dưới đây:

- Những thông tin bạn nhớ được và viết xuống giấy có nằm trong những thông tin mà bạn định nghe hay không? (Ví dụ: *tôi định nghe những thông tin về kỳ thi tuyển đại học nhưng tôi vừa nghe thông tin về thể thao và ghi xuống giấy những thông tin đó*)
- Bạn có luôn nhớ những thông tin không liên quan đến những gì bạn muốn nghe không? Đó là những thông tin gì?
- Có phải việc dự đoán những chi tiết về thông tin giúp cho bạn tập trung vào thông tin tổng quát hay không? Điều đó có làm cho bạn thấy hào hứng với những gì được nghe hay không?

Nếu những câu hỏi được trả lời “có” tức là bạn có khả năng tập trung tốt trong lúc lắng nghe.

Lưu ý: Sẽ không có câu trả lời đúng cho các câu hỏi này nhưng việc trả lời giúp cho bạn xác định bạn đã tập trung trong lúc lắng nghe như thế nào. Bài tập này cũng luyện tập kỹ năng ghi nhớ trong lúc lắng nghe của bạn.

5. Luyện tập kỹ năng ghi nhớ trong lúc lắng nghe

5.1. Hãy đọc to những con số ở cột A một lần (đọc chậm từng chữ số, mỗi chữ số cách nhau một giây). Sau khi đọc xong mỗi dòng số, bạn sẽ dừng lại rồi viết những con số vừa đọc xong sang cột B. Cố gắng đừng nhìn lại cột A trong khi viết. Sau khi hoàn thành toàn bộ các dòng số, hãy kiểm tra lại bạn đã đúng được bao nhiêu số, bao nhiêu dòng?

Cột A	Cột B
4261	
55907	
318097	
5801062	
89758325	
218903891	
5625819497	
41638829130	
648240370517	

5.2. Làm lại bài tập trên nhưng đọc một lần 3 số liên tục (Ví dụ: 648 240 370 517), kiểm tra kết quả bạn thấy thế nào?

5.3. Hãy lập một nhóm 15 bạn, ghi một dãy số điện thoại của mỗi bạn. Sau đó mỗi bạn dành 3 phút để ghi nhớ các số điện thoại đó. Rồi từng bạn sẽ đến chỉ từng người trong nhóm và đọc số điện thoại của người được chỉ.

5.4. Trò chơi siêu thị: Một nhóm 30 bạn sẽ tượng trưng cho 30 món hàng. Một bạn làm khách hàng đi mua sắm ở siêu thị. Bạn hãy đi một vòng và dừng lại từng bạn để họ giới thiệu tên món hàng. Sau đó bạn sẽ có hai phút để nhớ. Bạn sẽ đi một vòng, dừng lại từng bạn và gọi tên đúng món hàng đã được giới thiệu. Nếu gọi đúng người đó sẽ đi theo bạn, nếu gọi sai bạn sẽ thua cuộc và nhường cho người khác đi lại. Cuối trò chơi ai sẽ là người mua được nhiều món hàng thì người đó sẽ thắng.

Trò chơi này có thể đổi thành: mượn sách thư viện, tra từ vựng...

B- LUYỆN TẬP KỸ NĂNG THUYẾT PHỤC

7. Hãy mô tả các tình huống mà bạn gặp trong cuộc sống và bạn đã nỗ lực thuyết phục nhằm các mục tiêu:

- a- Nhằm củng cố.
- b- Nhằm từ bỏ thái độ.
- c- Nhằm chấp thuận.
- d- Nhằm cản trở.

8. Theo từng mục tiêu dưới đây, bạn hãy mô tả tình huống và sự nỗ lực của bạn để gây ảnh hưởng đến người khác:

a. *Mục tiêu củng cố thái độ, niềm tin, hành vi:*

Tình huống:

Bạn đã nỗ lực để:

b. *Mục tiêu từ bỏ thái độ, niềm tin, hành vi*

Tình huống:

Bạn đã nỗ lực để:

c. *Mục tiêu chấp thuận thái độ, niềm tin, hành vi:*

Tình huống:

Bạn đã nỗ lực để:

d. *Mục tiêu cản trở thái độ, niềm tin, hành vi:*

Tình huống:

Bạn đã nỗ lực để:

9. Giả sử một người bạn của bạn tin rằng mua sản phẩm càng đắt tiền thì chất lượng càng tốt. Hãy sử dụng phương pháp động viên bằng nguyên nhân để làm thay đổi niềm tin này.

10. Một khách hàng tin rằng nam giới chỉ nên sử dụng điện thoại màu đen. Hãy thuyết phục khách hàng này thay đổi niềm tin đó bằng phương pháp động viên bằng nguyên nhân.

C- LUYỆN TẬP KỸ NĂNG ĐÀM PHÁN

11. Đọc tình huống dưới đây:

Một chiếc xe bị mất trộm. Sau một thời gian cảnh sát tìm thấy nó trong bãi xe phế thải của thành phố với nhiều phần bị đập nát. Máy thu âm trong xe bị mất cắp. Sẽ phải tốn nhiều tiền để sửa chữa và trong quá khứ xe cũng từng bị hư tương tự nhưng chủ xe muốn công ty bảo hiểm đền bù 11.000 Mỹ kim để sửa chữa. Còn nhân viên định giá bảo hiểm thì xác định mức giá đền bù là 9.000 Mỹ kim.

- a. Nếu bạn là chủ xe, hãy lập kế hoạch để đàm phán với công ty bảo hiểm để yêu cầu họ đền bù 11.000 Mỹ kim.
- b. Nếu bạn là đại diện của công ty bảo hiểm, hãy lập kế hoạch để đàm phán với khách hàng.
- c. Thiết lập hai nhóm đóng vai đàm phán tình huống trên. Phân tích chiến lược, chiến thuật mà nhóm mình đã sử dụng.

BÀI TẬP TÌNH HUỐNG

Tình huống 1

ĐI HỌC

Tôi sinh ra trong một gia đình nghèo ở vùng cao Tây Bắc (huyện Phong Thổ, tỉnh Lai Châu). Tuổi thơ của tôi chỉ có những ngày leo đèo theo mẹ lên nương tria ngô hay vào rừng nhặt củi. Họa hoằn lắm tôi mới được một bữa nhong nhong theo lũ bạn đến thúi đen thui quấy đập tung bùng dưới suối rồi kéo lên dàn trận đánh nhau loạn xạ, lắm hôm đánh trận giả thành thật, có đứa sưng vù cả đầu khóc hu hu...

Cuộc sống cứ thế trôi đi, mãi đến năm tôi 11 tuổi, một buổi chiều có một chiếc ô tô to ùng chạy vào bản. Bọn trẻ con chúng tôi trông thấy chiếc xe đen kịt, xịt khói đen sì, gào rống ầm ĩ thì sợ run bắn cả người. Có đứa thường ngày gặp rắn không sợ, còn lao vào bẻ cây chẹt cổ con rắn chết tươi, rồi xỏ vào dây quấy lên vai mang đi nom rất hùng dũng, thế mà hôm ấy lại tè ra quần vì hãi. Tôi cũng chẳng hơn gì lũ bạn, chỉ dám đứng từ xa nhìn chiếc ô tô như nhìn một con quái vật.

Chiếc ô tô dừng lại giữa bản, vài anh chị trên xe nhảy xuống, trông ai cũng đẹp. Có một anh rút khúc tre từ sau túi quần đưa lên miệng thổi (lúc ấy tôi chưa biết đó là cây sáo trúc), thoáng chốc cả cánh rừng im phăng phắc, chỉ còn âm thanh réo rắt lúc trầm lúc bổng làm tôi mê tít. Các anh, chị đưa tay vẫy chúng tôi, miệng cười toe toét làm lũ trẻ chúng tôi hết sợ mon men tới gần. Các chị vui vẻ chia bánh kẹo cho chúng tôi, có anh bế tôi lên xe rồi hỏi: "Em thích lái ô tô như anh không?". Nhìn anh ngồi sau tay lái thật oai, tôi gật gù. Anh cười: "Thế thì phải đi học thôi!".

Thấy tôi say mê nhìn anh thổi sáo, anh lại hỏi: "Thích thổi sáo như anh kia không?". Tôi lại gật gù, anh tiếp tục cười: "Thế thì phải đi học thôi!". Cả buổi chiều hôm ấy chúng tôi quần quýt bên chiếc ô tô. Mặt mũi đứa nào cũng phấn khởi khi nghe các anh các chị hát hò, thổi sáo. Lúc bấy giờ tôi mới biết đó là những thầy cô giáo của Trường nhạc Hà Nội đang đi tuyển học trò. Tối ấy về nhà tôi nỉ nèo xin mẹ cho đi học.

Mẹ nhìn tôi lạ lẫm: "Học làm gì?". Tôi nhanh nhẹn trả lời: "Học để biết lái ô tô, học để biết thổi sáo...". Mẹ lại hỏi: "Thế học có ra ngô ra gạo không?". Tôi ngán tò te im bất nhưng đêm ấy không tài nào ngủ được, tôi nằm vênh tai lên nghe tiếng sáo đều đặn vọng về rồi chốc chốc lại lay vai mẹ: "Cho con đi học nghe í!" (tiếng người Thái trắng gọi mẹ là í). Mẹ tôi giận dỗi chẳng thèm trả lời, quay mặt vào vách.

Sáng hôm sau tôi dậy thật sớm chạy ù ra chiếc ô tô cầu cứu các thầy cô giáo xin mẹ cho tôi đi học. Các thầy cô giáo vui vẻ đến nhà tôi. Vừa bước chân lên nhà một thầy đã nói như reo: "Cháu chào bác! Ô, nhà ta có tấm ảnh Bác Hồ đẹp quá!". Được khen mẹ tôi vội khoe: "Tấm ảnh Bác Hồ chụp với các cháu thiếu nhi của một người quen tặng bác đây!". Một cô giáo thân mật sà đến bên mẹ tôi biểu mẹ gói kẹo rồi vừa cười vừa nói: "Bác Hồ yêu các cháu thiếu nhi lắm í ạ! Bác muốn tất cả các cháu phải được ăn no mặc ấm, học hành giỏi thì sau này mới có cuộc sống tốt đẹp...". Cô nghiêng đầu điệu bộ hỏi mẹ tôi: "Í thấy con có đẹp không?". Mẹ tôi gật đầu: "Đẹp! đẹp lắm! đẹp hơn con gái ở bản nhiều". Thầy khác chen vào: "Í ơi! Tại í không biết đây thôi! Trước đây cô ấy xấu lắm! Nhờ được đi học, các thầy các cô dạy cho cái chữ, dạy cả cách ăn mặc, cách nói năng, cách làm đẹp nên bây giờ mới đẹp ra đây!... Í cho em đi học đi, học vài năm em cũng sẽ đẹp như chúng con thôi!". Thật lạ! Mới đêm qua mẹ tôi một mực khẳng khẳng không cho tôi đi học, thế mà hôm sau nghe các thầy cô giáo nói mẹ cười hi hã rồi gọi tôi sắp xếp quần áo theo các thầy cô ra xe về Hà Nội học.

11 tuổi, lần đầu tiên xa mẹ đi học, tôi vừa thích thú vừa sợ. Xe chạy rồi tôi khóc. Các cô giáo ôm tôi dỗ dành. Mẹ tôi đứng dưới chân nhà sàn vẫy theo, xa xa tôi thấy mẹ đưa tay quạt nước mắt. Lúc ấy, tôi không hiểu được rằng chuyển đi ấy chính là bước ngoặt lớn nhất cuộc đời của tôi.

Sau này có dịp tôi về thăm mẹ, mẹ mừng rỡ ôm tôi vừa khóc vừa nói: "Con đi í nhớ lắm! Nhưng các thầy cô giáo đã nói Bác Hồ muốn các con phải được học hành, í tin điều gì Bác Hồ muốn, điều ấy phải là điều tốt". Tôi đến đứng trước tấm ảnh Bác Hồ đã được mẹ treo trang trọng trên vách thăm hứa: "Con sẽ cố gắng học để không phụ niềm tin của mẹ..."

Tôi tốt nghiệp cấp III và trung cấp âm nhạc bộ môn sáo trúc rồi ra trường đi dạy. Đến bây giờ, tôi đã có trong tay hai bằng đại học và 30 năm đứng trên bục giảng... Máu thời gian đã làm mái tóc của tôi lưa thưa bạc nhưng ký ức về ngày đầu tiên đi học với những thầy cô giáo đầu tiên trong đời thì như một vết son chẳng bao giờ phai...

LÒ VĂN SỬ

(Trường cao đẳng Văn hóa nghệ thuật Nha Trang)

Câu hỏi thảo luận:

- 1- Hãy phân tích các thành phần và mục tiêu của thuyết phục trong tình huống trên.
- 2- Để thuyết phục mẹ của tác giả cho con đi học, các thầy cô giáo sử dụng nguyên tắc, phương pháp, quy trình, công cụ thuyết phục như thế nào?
- 3- Nếu bạn là tác giả, bạn sẽ thuyết phục mẹ để được đi học như thế nào? Bạn sử dụng nguyên tắc, phương pháp, quy trình, công cụ gì để thuyết phục?

Tình huống 2

Đọc đoạn đối thoại dưới đây để trả lời câu hỏi:

Bà Hồng: Dũng à, chị rất là mong gặp được em. Mừng khi thấy em thoát được cái nhà kho rồi.

Dũng: Em không lên lịch hẹn được chị à. Công việc ở hãng tàu Synco đã làm em bận tới mất suốt ba tuần qua.

Bà Hồng: Đó là những gì chị muốn nói với em.

Dũng: Không có chuyện gì chứ chị Hồng? Em đã yêu cầu các thủ thủ kiểm tra đi kiểm tra lại nhiều lần, và chính em đã trực tiếp giám sát toàn bộ quy trình mà?

Bà Hồng: Không có gì đâu em. Chỉ có điều chị muốn cảm ơn em và mọi người trong phòng đã cố gắng rất nhiều. Chị biết các đơn hàng đã khiến mọi người bị áp lực khủng khiếp.

Dũng: Thực sự cả phòng giống như đang đi thi vậy.

Bà Hồng: Cả phòng đã làm việc tốt quá mức tưởng tượng. Chị biết phòng em đợt này đã nhận quá nhiều đơn hàng trong thời gian quá ngắn. Chị biết chỉ có em mới đảm nhận nổi công việc này.

Dũng: À, em đã thay đổi một chút trong quy trình thanh toán và cách sắp xếp các hóa đơn. Anh Hải đã phân loại lại và thay đổi để các thủ tục đơn giản hơn, việc này rất tiện cho công việc của phòng.

Bà Hồng: Chị thấy công việc có trôi chảy hơn. Em xem có cải tiến thêm được gì thì cứ làm đi.

Dũng: Rất mừng là chị có để ý đến công việc của mọi người trong phòng. Để em sẽ cố gắng hơn nữa.

Bà Hồng: Nghe em nói vậy chị mừng quá. Tuần sau hãng mình sẽ có một chuyến tàu chở cao su cho công ty Nexon. Đây là hợp đồng lớn nhất của mình. Vậy chắc là cả phòng phải cố gắng gấp đôi để hoàn tất đơn hàng này.

Dũng: Chị cứ yên tâm. Mọi người luôn sẵn sàng.

Câu hỏi thảo luận:

- 1- Trong cuộc đối thoại trên, Bà Hồng đang nỗ lực để thuyết phục Dũng việc gì?
- 2- Mục đích của việc thuyết phục là gì?
- 3- Bà Hồng sử dụng phương pháp, nguyên tắc, quy trình và công cụ gì để thuyết phục?

Tình huống 3

Ông Minh, trưởng phòng nhân sự muốn phản đối ý kiến của ông Hà, tổng giám đốc, về việc tái cấu trúc công ty. Ông Minh tin rằng với cấu trúc hiện tại công ty đã vận hành tốt. Nếu cần mở rộng thì thiết lập thêm bộ phận chuyên trách là đủ. Việc tái cấu trúc sẽ làm tốn kém, mất thời gian, gây xáo trộn hoạt động trong tổ chức đồng thời gây hoang mang cho công nhân và nhân viên trong các phòng ban. Do đó ông cảm thấy ý định của ông Hà chỉ gây lãng phí mà kết quả hoạt động chưa chắc đã tốt hơn cấu trúc cũ. Ông Minh là người coi trọng hiệu quả công việc, năng suất, tiến trình hoạt động của công ty.

Câu hỏi thảo luận:

- 1- Thái độ của ông Minh đối với ý kiến của ông Hà là gì?
- 2- Làm sao ông Hà có thể thay đổi thái độ của ông Minh bằng cách thay đổi niềm tin của ông Minh?
- 3- Làm sao ông Hà có thể thay đổi thái độ của ông Minh bằng cách thay đổi giá trị coi trọng của ông Minh?

CHƯƠNG 4

KỸ NĂNG BÁN HÀNG

4.1. TIẾN TRÌNH BÁN HÀNG

Bán hàng là công việc tương chừng như đơn giản vì rất nhiều người không từng được đào tạo kỹ năng bán hàng nhưng vẫn có thể bán hàng hành công. Điều này tùy thuộc vào khả năng, thái độ và một chút may mắn của người bán hàng. Tuy nhiên trong khi bán hàng, người bán hàng hướng bán theo cảm tính, thói quen giao tiếp, nhưng nếu người bán hàng cố gắng thực hiện tiến trình bán hàng theo năm bước dưới đây thì có thể giảm thiểu khó khăn, xác suất thành công cao hơn.

Bước 1: Chuẩn bị.

Bước 2: Mở đầu.

Bước 3: Tìm hiểu nhu cầu khách hàng.

Bước 4: Giới thiệu và trình bày sản phẩm.

Bước 5: Kết thúc cuộc bán hàng.

4.1.1. Chuẩn bị

Đây là bước rất quan trọng vì việc chuẩn bị càng tốt thì khả năng bán được hàng hóa càng cao. Hơn nữa, người bán hàng sẽ giảm được những khó khăn có thể gặp trong cuộc bán hàng, tạo được niềm tin đối với khách hàng và duy trì mối quan hệ với khách hàng về lâu về dài.

Để chuẩn bị cho một cuộc bán hàng, người bán hàng cần chuẩn bị 10 những điều sau đây:

- Kiến thức về doanh nghiệp.
- Kiến thức về thị trường.
- Kiến thức về sản phẩm.
- Kiến thức về khách hàng.
- Kiến thức về đối thủ cạnh tranh.

- Kiến thức tổng quát về kinh tế – xã hội, văn hóa, nghệ thuật...
- Kế hoạch bán hàng.
- Các công cụ hỗ trợ cho bán hàng.
- Chuẩn bị về tâm lý.
- Chuẩn bị về trang phục.

4.1.1.1. Chuẩn bị kiến thức về doanh nghiệp

Người bán hàng cần phải hiểu biết về doanh nghiệp của mình vì trong suy nghĩ của khách hàng, người bán hàng là đại diện cho doanh nghiệp. Sự hiểu biết về doanh nghiệp giúp người bán hàng hiểu được vị trí, vai trò của chính bản thân mình trong doanh nghiệp, hiểu được nhiệm vụ và trách nhiệm của mình đối với khách hàng. Ngoài ra người bán hàng sẽ ý thức được tầm quan trọng của khách hàng trong sự tồn tại của doanh nghiệp và chính công việc của người bán hàng, từ đó họ sẽ thấy có trách nhiệm và tự tin trong việc thuyết phục khách hàng mua sản phẩm hay dịch vụ của doanh nghiệp. Ngược lại, khách hàng cũng tìm thấy niềm tin đối với người bán hàng và doanh nghiệp.

Đối với kiến thức về doanh nghiệp người bán hàng cần tìm hiểu về thủ tục pháp lý của doanh nghiệp, chức năng, phạm vi hoạt động, quy mô, lịch sử hình thành và phát triển của doanh nghiệp, sứ mạng, tầm nhìn, chiến lược phát triển, chính sách, thị phần, thị trường, cơ cấu sản phẩm ...

4.1.1.2. Chuẩn bị kiến thức về sản phẩm

Hiểu biết về sản phẩm là phần quan trọng nhất đối với người bán hàng vì nếu không biết gì về sản phẩm của mình thì người bán hàng sẽ không thể thuyết phục được khách hàng mua sản phẩm hay dịch vụ.

Để chuẩn bị kiến thức về sản phẩm người bán hàng cần tìm hiểu tính năng, lợi ích, các chính sách giá cả, chiết khấu và phân phối, các chính sách khuyến mại, khuyến mãi của công ty, chế độ hậu mãi (bảo hành), các dịch vụ chăm sóc khách hàng, những dịch vụ cộng thêm như giao hàng, vận chuyển, bảo trì. Đối với những sản phẩm phức tạp, người bán hàng phải học thuộc nhuần nhuyễn các đặc tính trên của sản phẩm để trình bày cho khách hàng. Có thể sử dụng tập tài liệu liệt kê các tính năng để hỗ trợ người bán hàng trong lúc giao dịch với khách hàng.

Dưới đây là ví dụ về bản liệt kê các đặc điểm và công dụng của sản phẩm để người bán hàng tham khảo và ghi nhớ:

Sản phẩm	Đặc điểm	Công dụng
Mật ong rừng sữa chúa	<p>Màu sắc: Màu vàng, sệt.</p> <p>Thành phần: mật ong rừng và sữa ong chúa.</p> <p>Vị ngọt, thanh, có thể dùng hằng ngày thay thế đường.</p> <p>Dung tích: chai loại 200ml, 500ml</p> <p>Bảo quản ở nhiệt độ 35⁰C.</p> <p>Hạn sử dụng: 5 năm</p> <p>Không dùng với hàng the.</p>	Tăng cường sinh lực, trị bệnh tim mạch, đau bao tử, điều hòa khí huyết, chống suy nhược, dùng tốt cho trẻ em suy dinh dưỡng, kém ăn.
Bạch Sâm Mật Ong	<p>Màu trắng của sâm, màu vàng của mật.</p> <p>Thành phần: Bạch Sâm và mật ong rừng nguyên chất.</p> <p>Dùng trực tiếp hoặc dùng với nước đá, rượu, không nên dùng quá 40ml mỗi ngày.</p> <p>Dung tích: 200ml, 500ml.</p> <p>Bảo quản ở nhiệt độ 35⁰C.</p> <p>Không dùng với hàn the.</p>	Đại bổ khí, ích huyết sinh tân định thần, ích trí. Dùng chữa phế do suyễn bệnh lâu ngày.

Người bán hàng cũng có thể lập biểu hình chữ T để so sánh điểm lợi hay bất lợi của sản phẩm:

Biểu hình chữ T của sản phẩm bảo hiểm nhân thọ

LỢI	BẤT LỢI
Được hưởng món tiền 50 triệu đồng khi được 65 tuổi. Được chia lợi nhuận. Được đại lý chăm lo theo dõi suốt thời gian bảo hiểm.	Chỉ phải đóng tiền mỗi tháng 300.000 đồng.

4.1.1.3. Chuẩn bị kiến thức về khách hàng

Không có sản phẩm nào phục vụ cho mọi đối tượng khách hàng. Mỗi sản phẩm được thiết kế chỉ đáp ứng nhu cầu của một hay một số khách hàng đặc trưng. Ví dụ như sữa cho người già, sữa dành cho phụ nữ đang mang thai, thực phẩm dành cho người ăn chay, ăn kiêng, dầu gội đầu cho nam giới, bột giặt dùng để giặt máy... Vì thế người bán hàng cần phải tìm hiểu đặc điểm khách hàng mà sản phẩm của mình đang hướng tới, đó là khách hàng mục tiêu. Tìm hiểu khách hàng mục tiêu nghĩa là phải tìm hiểu đặc điểm về độ tuổi, giới tính, thu nhập, nghề nghiệp, sở thích, lối sống, thói quen lựa chọn, hành vi mua hàng, tâm lý, quyền quyết định mua sản phẩm của họ, từ đó định hình nên cách thức giao tiếp đối với khách hàng phổ biến để tăng tính thuyết phục về sản phẩm cho khách hàng này. Ngoài ra người bán hàng cần phải biết các đặc điểm về khách hàng tiềm năng của doanh nghiệp...

4.1.1.4. Chuẩn bị kiến thức về thị trường

Ngoài những kiến thức về doanh nghiệp và sản phẩm cụ thể, người bán hàng cần có kiến thức tổng quát về thị trường sản phẩm. Đó là các thông tin về lượng cung, lượng cầu về sản phẩm, số lượng các doanh nghiệp cung ứng sản phẩm cùng loại, sản phẩm tương tự hay sản phẩm thay thế, xu hướng tiêu dùng, chủng loại sản phẩm, mức độ tiêu thụ, doanh số, thị phần, tốc độ phát triển... Người bán hàng hiểu biết càng nhiều về thị trường sản phẩm thì càng tạo nhiều niềm tin và dễ thuyết phục khách hàng.

4.1.1.5. Chuẩn bị kiến thức về đối thủ cạnh tranh

Các đối thủ cạnh tranh là mối đe dọa của doanh nghiệp vì nếu khách hàng không hài lòng về sản phẩm của doanh nghiệp, họ sẽ chạy sang mua sản phẩm của đối thủ cạnh tranh. Bất cứ động thái gì của đối thủ cạnh tranh đều có thể ảnh hưởng đến doanh số và lợi nhuận của doanh nghiệp, đồng thời ảnh hưởng đến thu nhập của người bán hàng. Khi đối thủ cạnh tranh tung ra các đợt khuyến mãi lớn, khách hàng có khuynh hướng chuyển sang mua những mặt hàng được khuyến mãi đó, hoặc khi đối thủ cạnh tranh tung ra những sản phẩm mới có tính chất hoàn thiện hơn, khắc phục nhiều nhược điểm của sản phẩm cũ hay sản phẩm của chính doanh nghiệp mình thì họ cũng có thể thu hút mất nhiều khách hàng của chúng ta. Lúc đó người bán hàng gặp rất nhiều khó khăn trong việc thuyết phục khách hàng mua sản phẩm. Ngoài ra khi khách hàng hài lòng với sản phẩm của đối thủ cạnh tranh, người bán hàng cũng khó thuyết phục được họ từ bỏ sản phẩm đang sử dụng để mua sản phẩm của mình.

Trong thực tế không có sản phẩm nào là hoàn hảo, do đó sản phẩm của đối thủ cạnh tranh cũng sẽ có ưu và nhược điểm. Vì thế người bán hàng có cơ hội để thuyết phục khách hàng dùng thử hay mua sản phẩm của mình. Để dễ dàng thuyết phục khách hàng, người bán hàng cần phải biết rất rõ về đối thủ cạnh tranh tương tự như hiểu biết về doanh nghiệp mình, chẳng hạn như kiến thức về doanh nghiệp của đối thủ cạnh tranh, kiến thức về sản phẩm, đặc điểm khách hàng mục tiêu, các ưu thế hiện nay của đối thủ cạnh tranh, mạng lưới phân phối, năng lực tiếp thị, vốn; động thái cạnh tranh, chiến dịch quảng cáo, thị phần... mà đối thủ cạnh tranh đang nắm giữ. Tuy nhiên nếu có quá nhiều đối thủ cạnh tranh mà người bán hàng không thể liệt kê được hết số lượng và các yếu tố ảnh hưởng đã nêu, người bán hàng cần phân loại các đối thủ cạnh tranh theo thị phần chiếm giữ, chọn ra những đối thủ cạnh tranh tương đồng với doanh nghiệp mình và một số đối thủ mạnh nhất của thị trường để phân tích.

Khi phân tích đối thủ cạnh tranh, người bán hàng cần lập bảng so sánh ưu và nhược điểm để dễ dàng nắm thông tin và tìm lý lẽ thuyết phục khách hàng.

Ví dụ chúng ta có thể thu thập thông tin về giá bán sản phẩm của đối thủ cạnh tranh như sau:

BẢNG GIÁ HÀNG THAM KHẢO TRÊN THỊ TRƯỜNG

Doanh nghiệp:

VND, Kể cả thuế VAT

**Khu
vực:**

[illegible]

Ngoài ra chúng ta cũng có thể lập biểu đồ chữ T để so sánh sản phẩm của mình với sản phẩm của đối thủ cạnh tranh về tính năng, lợi ích, giá cả... tương tự như khi phân tích sản phẩm của chính doanh nghiệp mình.

4.1.1.6. Chuẩn bị kiến thức tổng quát về kinh tế, xã hội, văn hóa, nghệ thuật...

Vì người bán hàng phải giao tiếp nhiều đối tượng khác nhau nên phải vận dụng nhiều kỹ năng giao tiếp. Tuy nhiên một công cụ thuận lợi cho giao tiếp thành công là kiến thức tổng quát về kinh tế, xã hội, văn hóa, nghệ thuật... Có thêm những kiến thức này, người bán hàng có thể dễ dàng tiếp cận khách hàng dễ dàng hơn và nhanh chóng gây được thiện cảm đối với khách hàng. Ngoài ra sự am tường một số lĩnh vực sẽ giúp người bán hàng làm giảm đi sự ác cảm của khách hàng dành cho nghề

bán hàng, duy trì mối quan hệ lâu dài với khách hàng. Do đó người bán hàng nên thường xuyên đọc sách báo để cập nhật thông tin, tìm hiểu thêm những lĩnh vực khác để làm nguồn vốn giao tiếp của mình.

4.1.1.7. Lập kế hoạch bán hàng

Lập kế hoạch bán hàng là một bước rất cần thiết vì sẽ giúp cho người bán hàng ước lượng doanh số, có mục tiêu để phấn đấu, kiểm soát được tình hình bán hàng và thị trường, thể hiện được năng lực và tính nỗ lực với cấp quản lý, kiểm soát được khu vực bán hàng, khách hàng, tránh được những sai sót như bỏ sót khách hàng hay trùng lặp trong viếng thăm, phản ánh những khó khăn trong công việc một cách kịp thời. Để lập kế hoạch bán hàng cần thực hiện hai bước sau:

Bước 1: Xây dựng mục tiêu

Để xây dựng mục tiêu cần xác định doanh số bán và số lượng sản phẩm được bán trong thời gian cụ thể. Ngoài ra người bán hàng cần xác định số lượng khách hàng viếng thăm, chi phí hoạt động, thời gian hoạt động...

Bước 2: Thiết lập kế hoạch bán hàng

Lập kế hoạch lịch trình thăm viếng khách hàng cụ thể mà nhân viên bán hàng có thể thực hiện. Ví dụ:

- 1- Kế hoạch công tác ngày. (Xem phụ lục 4.1).
- 2- Kế hoạch hoạt động hằng tuần như phân vùng đại diện bán hàng. (Xem phụ lục 4.4).
- 3- Kế hoạch viếng thăm khách hàng. (Xem phụ lục 4.2).

4.1.1.8. Các công cụ hỗ trợ bán hàng

Các công cụ hỗ trợ cho bán hàng là các loại giấy tờ, thủ tục, đồ vật mà người bán hàng mang theo mình khi đi gặp khách hàng. Các doanh nghiệp khác nhau có thể sử dụng các công cụ khác nhau và không nhất thiết phải trang bị đầy đủ tất cả các công cụ bán hàng giống như ở các doanh nghiệp khác. Tuy nhiên dưới đây là một số công cụ phổ biến mà các nhân viên bán hàng cần phải mang theo:

1. Hồ sơ công tác phí khi đi công tác.
2. Thẻ mã số thuế công ty.
3. Sổ theo dõi khách hàng

4. Danh sách khách hàng trong vùng phân công – Đánh giá tiềm năng – Lịch viếng thăm.
5. Bảng giá cho từng nhóm khách hàng.
6. Brochure.
7. Bảng giá hàng tham khảo trên thị trường.
8. Thẻ Khách hàng (Customer card).
9. Bảng tính năng sản phẩm.
10. Dụng cụ (hộp quẹt, bình thủy, cặp sách, giấy trắng...) (nếu cần)
11. Sản phẩm mẫu (nếu có).
12. Phiếu thu tiền.
13. Giấy chứng nhận chất lượng sản phẩm.
14. Giấy đăng ký chất lượng.
15. Giấy xác nhận nguồn gốc xuất xứ.
16. Thẻ nhân viên.
17. Giấy giới thiệu của công ty.
18. Bút, viết...
19. Card visit.
20. Quyết định khuyến mãi, khuyến mại.
21. Quà tặng (nếu có).
22. Các bài báo viết về sản phẩm.
23. Phiếu thông tin khách hàng.
24. Mẫu điều tra khách hàng.

4.1.1.9. Chuẩn bị về tâm lý

Người bán hàng thường xuyên gặp một sự bất lợi là khách hàng hay có ác cảm đối với người bán hàng. Họ thường cho rằng người bán hàng chỉ là những người gây phiền toái, mất thời gian của họ. Một số khác thì rất cảnh giác với người bán hàng vì họ cho rằng người bán hàng hay gian dối, chỉ nói tốt về sản phẩm, không trung thực với khách hàng khiến cho khách hàng bị thiệt hại. Vì thế người bán hàng thường hay bị từ chối tiếp xúc, xua đuổi, thậm chí còn bị đe dọa. Ngay cả những người bán hàng tại

ác cửa hàng, siêu thị cũng ít khi được khách hàng trân trọng, tin tưởng. Vì thế người bán hàng đứng trước nguy cơ thất bại rất cao.

Hiểu được sự bất lợi này người bán hàng phải chuẩn bị tâm lý thật vững trước những thành kiến của khách hàng, những thất bại cố hữu này và vững tin khi bước chân vào tiếp xúc với khách hàng, vui vẻ chấp nhận mọi thất bại cố thể có, lạc quan và tin tưởng vào sự may mắn và khả năng của bản thân, không ngại khó khăn và xem những khó khăn là sự thách thức cần phải vượt qua, háo hức được chiến thắng khách hàng bằng chính khả năng thuyết phục của mình, háo hức thành công và mong muốn đạt doanh số, chỉ tiêu đề ra, giữ vững niềm tin và hy vọng về tương lai ... Có như vậy người bán hàng mới có thể gặt hái được thành công, tồn tại với nghề và phát triển bản thân, sự nghiệp.

4.1.1.10. Chuẩn bị về trang phục

Đây là phần cuối cùng mà người bán hàng cần phải chuẩn bị. Dù việc chuẩn bị này có vẻ đơn giản nhưng người bán hàng không thể coi thường. Dù người bán hàng có tự tin đến đâu nhưng việc ăn mặc nhếch nhách hay không hợp với hoàn cảnh cũng tạo khó khăn cho tiến trình giao tiếp với khách hàng vì đã gây ra ấn tượng không tốt cho khách hàng, còn bản thân người bán hàng dễ rơi vào tình trạng lúng túng.

Người bán hàng cần chọn trang phục sạch sẽ, lịch sự, đơn giản, vừa vặn và thoải mái cho mình. Trang phục dơ bẩn, có mùi hôi cũng sẽ gây cản trở không nhỏ trong quá trình giao tiếp với khách hàng. Trang phục quá chật sẽ mau làm chúng ta mệt mỏi, còn trang phục quá rộng dễ gây vướng víu, trang phục cầu kỳ sẽ làm khách hàng mất tập trung. Cần kiểm tra xem trang phục có chỉnh tề trước khi gặp khách hàng hay chưa, kể cả kiểm tra các khuy áo hay dây kéo thật kỹ lưỡng.

Tốt nhất là mặc trang phục của công ty cấp (đồng phục) vì nó thể hiện tính đại diện của người bán hàng cho công ty. Hơn nữa khách hàng sẽ dễ tin tưởng và đánh giá tốt về người bán hàng lẫn công ty. Ngoài ra người bán hàng cũng nên đeo thẻ nhân viên khi tiếp xúc với khách hàng để tăng niềm tin và tạo thuận lợi khách hàng nhớ tên mình.

Đó là toàn bộ những gì người bán hàng cần phải chuẩn bị trước khi cuộc bán hàng bắt đầu. Việc chuẩn bị càng kỹ lưỡng giúp cho người bán hàng càng tự tin hơn khi tiếp xúc với khách hàng. Nếu người bán hàng đã chuẩn bị tốt tất cả những yếu tố nêu trên thì giờ đây người bán hàng có thể mạnh dạn bước vào phần mở đầu cuộc bán hàng.

4.1.2. Mở đầu

Phần mở đầu rất quan trọng vì phải tạo ra ấn tượng tích cực từ lúc đầu, điều này sẽ tạo thuận lợi cho cuộc giao tiếp diễn ra tốt đẹp và tạo cơ hội để được tiếp xúc với khách hàng ở những lần tiếp theo.

Phần mở đầu cuộc bán hàng, người bán hàng thực hiện hai động thái sau:

- Chào hỏi tiếp cận khách hàng.
- Tìm cách gây thiện cảm cho khách hàng

Về phần chào hỏi, tùy theo hình thức bán hàng mà chúng ta có thể sử dụng cách thức chào hỏi và tiếp cận khách hàng khác nhau. Phần này sẽ được trình bày cụ thể trong phần bán hàng tại các cửa hàng, siêu thị, bán hàng công nghiệp, bán hàng qua điện thoại và qua email.

Để gây thiện cảm, người bán hàng cần quan tâm đến ba kỹ năng sau:

- Kỹ năng khen ngợi
- Kỹ năng đồng cảm
- Kỹ năng lắng nghe.

Sau khi thực hiện xong phần chào hỏi, xóa đi bức tường ngăn cách giữa hai người lạ tiếp xúc nhau, người bán hàng thực hiện bước tiếp theo, đó là tìm hiểu nhu cầu khách hàng.

4.1.3. Tìm hiểu nhu cầu khách hàng

Tìm hiểu nhu cầu khách hàng là một bước rất cần thiết vì nếu người bán hàng bỏ qua bước này sẽ gặp khó khăn trong bước trình bày sản phẩm. Không tìm hiểu rõ nhu cầu sẽ khiến cho người bán hàng mất thời gian trình bày quá nhiều các tính năng và lợi ích của sản phẩm trong khi không biết rõ khách hàng cần mua loại sản phẩm nào. Hầu hết các người bán hàng thường hay bỏ qua tìm hiểu nhu cầu khách hàng mà đi thẳng vào phần trình bày sản phẩm. Do sau khi kết thúc phần chào hỏi người bán hàng không cố gắng làm giảm khoảng cách xa lạ bằng cách gây thiện cảm với khách hàng như đã nêu ở phần trên, người bán hàng cảm thấy lúng túng và để tiếp tục câu chuyện người bán hàng đi thẳng vào trình bày sản phẩm.

Để tìm ra nhu cầu khách hàng, người bán hàng cần sử dụng kỹ năng đặt câu hỏi. Đặt câu hỏi là cả một nghệ thuật vì nếu người bán hàng đặt câu hỏi ồ ạt, không khéo léo sẽ khiến khách hàng cảm thấy như bị “hỏi cung”. Có hai dạng câu hỏi:

Câu hỏi đóng: là câu hỏi mà người đáp chỉ trả lời ngắn gọn là “có” hoặc “không”; “rồi” hoặc “chưa”, “đúng” hoặc “sai” (tương tự yes – no question trong Tiếng Anh).

Ví dụ:

- Anh (chị) đã sử dụng sản phẩm này chưa?
- Anh (chị) có hài lòng với sản phẩm đang sử dụng?
- Khi sử dụng sản phẩm X, anh (chị) có gặp trở ngại gì không?
- Anh (chị) thích cái nào hơn?
- Còn ai cùng quyết định mua hàng này nữa?

Lưu ý rằng câu hỏi đóng không cung cấp nhiều thông tin, do đó để tìm hiểu nhu cầu khách hàng, người bán hàng chỉ nên sử dụng câu hỏi đóng những lúc thích hợp. Câu hỏi đóng sẽ giúp chúng ta xác nhận hay kiểm tra thông tin, hoặc khơi gợi một câu trả lời nhanh, chính xác, không mơ hồ từ phía khách hàng. Ngoài ra câu hỏi đóng sẽ rất có hiệu quả khi người bán hàng muốn thúc đẩy khách hàng đi đến quyết định.

Câu hỏi mở: là loại câu hỏi mà khi đưa ra người đáp buộc phải suy nghĩ kỹ và trả lời rất nhiều. Do đó câu hỏi nhắc sẽ rất có tác dụng trong khai thác thông tin từ phía khách hàng.

Ví dụ:

- Tại sao chị lại tìm mua cho được gạch lót nền màu tối?
- Nhà cung cấp cũ tính chiết khấu 20% cho anh những loại sản phẩm nào?
- Sao anh chọn hàng của Ý tốt hơn hàng của Mỹ?

Tuy nhiên để thu thập thông tin từ phía khách hàng, người bán hàng cần vận dụng linh hoạt giữa câu hỏi mở và đóng sao cho đạt hiệu quả cao nhất. Khi sử dụng kỹ năng hỏi, người bán hàng lưu ý đến kỹ năng nghe vì nếu tập trung cho việc hỏi mà không quan tâm đến người đáp nói gì thì coi như việc hỏi trở nên vô nghĩa.

4.1.4. Giới thiệu và trình bày sản phẩm

Đây là phần mong đợi nhất của cả người bán lẫn người mua. Nên nhớ rằng chỉ thực hiện bước này khi chúng ta biết chắc chắn nhu cầu của khách hàng (thông qua sự tìm hiểu nhu cầu khách hàng ở phần trước).

Ở bước này người bán sẽ trình bày tính năng và lợi ích của sản phẩm.

Tính năng là đặc điểm vốn có của sản phẩm như màu sắc, hình dạng, mùi vị, kích cỡ, bao bì, cấu trúc vật lý và hóa học, độ bền... của sản phẩm. Người bán hàng cần lập một bản liệt kê các tính năng này. Còn *lợi ích* là những gì mà sản phẩm có thể mang lại cho khách hàng, là ưu điểm có thể thỏa mãn nhu cầu mà khách hàng nêu ra.

Lưu ý rằng chỉ trình bày những tính năng và lợi ích phù hợp với nhu cầu khách hàng mà thôi. Không nên trình bày tất cả các tính năng và lợi ích của sản phẩm. Tuy nhiên khi quan sát thấy khách hàng chưa bị thuyết phục nhiều, còn phân vân chưa đi đến quyết định mua, người bán hàng có thể trình bày thêm một số tính năng vượt trội của sản phẩm so với đối thủ cạnh tranh để kích thích sự ham muốn của khách hàng đối với sản phẩm.

Bí quyết giải quyết tình huống khách hàng chê giá quá cao:

Khách hàng thường hay chê giá sản phẩm cao vì họ muốn gây áp lực để người bán hàng giảm giá, hoặc họ cảm thấy giá trị sản phẩm chưa tương xứng với giá bán (giá trị nhỏ hơn giá bán). Vì thế người bán hàng cần biết đặc điểm này để khắc phục, nghĩa là người bán hàng nên tạo cho khách hàng cảm thấy là giá bán không cao hơn giá trị của sản phẩm, người mua bỏ một khoản tiền nhỏ để sở hữu được sản phẩm với giá trị lớn hơn rất nhiều. Khi giới thiệu, trình bày về sản phẩm người bán hàng cần chú trọng kỹ năng thuyết phục (xem lại chương 3, mục 3.2).

4.1.5. Kết thúc cuộc bán hàng

Kết thúc cuộc bán hàng là điều mong đợi của nhân viên bán hàng. Có nhiều cuộc bán hàng đơn giản và kết thúc thật nhanh, nhưng có nhiều cuộc bán hàng kéo dài lê thê mà người bán hàng không thể kết thúc được. Điều này làm mất thời gian và công sức của người bán hàng. Do đó người bán hàng phải tỉnh táo, xem xét xem cuộc bán hàng nên kết thúc được chưa? Cần phải làm gì để kết thúc cuộc bán hàng?

Khi nào thì cuộc bán hàng nên kết thúc? Thật đơn giản, khi người bán hàng nhìn thấy khách hàng thể hiện tín hiệu mua hàng. Đó là khi khách hàng quan tâm đến phần tiếp theo sau khi mua hàng như chế độ bảo hành, khuyến mãi, giao hàng, thanh toán... Hay là tín hiệu người bán chấp nhận đề nghị hoặc cam kết của người bán.

Tín hiệu mua hàng có thể bằng lời hoặc không bằng lời.

Tín hiệu mua hàng bằng lời: Người mua hàng có thể hỏi “Khi nào thì anh giao hàng được?”; “Tôi thanh toán bằng tài khoản được không?”; “Anh có đủ 8 chiếc màu đỏ không?”...

Tín hiệu mua hàng không bằng lời: Khách hàng có thể cười, chú tâm thật kỹ vào sản phẩm, sờ mó, mân mê sản phẩm, gật đầu...

Nếu nhìn thấy tín hiệu mua như vậy thì người bán hàng có thể bắt đầu kết thúc cuộc bán hàng. Người bán hàng nên tổng kết hay chốt lại những lợi ích chính của sản phẩm hay những lợi ích mà khách hàng quan tâm. Sau đó người bán hàng nên đưa ra một đề nghị về kế hoạch hành động.

Ví dụ:

- Vậy thì chiều nay anh cho người đón nhân viên giao hàng của chúng tôi nhé?
- Bây giờ là tháng Bảy, sản phẩm sẽ được bảo hành đến tháng Mười. Tôi viết giấy bảo hành cho anh nhé?

Trong kế hoạch đưa ra cho khách hàng, người bán hàng nên sử dụng câu hỏi đóng vì vừa để kiểm tra lại xem khách hàng đã thật sự quyết định mua hay chưa, vừa khéo kéo đốc thúc khách hàng đi đến quyết định.

Sau khi đưa kế hoạch hành động, người bán hàng cần phải kiểm tra xem người bán hàng đã thật sự chấp nhận mua chưa, nếu đúng thì người bán hàng chỉ cần tiếp tục những hành động còn lại như gói hàng, ghi biên nhận, hóa đơn, phiếu bảo hành, gửi quà tặng khuyến mãi (nếu có)... Còn như khách hàng còn phân vân, chưa thực sự muốn mua thì người bán hàng sử dụng kỹ năng hỏi để biết thêm khách hàng còn chưa hài lòng ở điểm nào để có thể tìm ra lý lẽ tiếp tục thuyết phục khách hàng.

Cần lưu ý là ta không nên kết thúc cuộc bán hàng quá lạnh lùng mà tranh thủ xây dựng mối quan hệ bằng những câu chuyện nhỏ để cuộc bán hàng kết thúc vui vẻ cho cả đôi bên. Hơn nữa điều này sẽ tạo mối quan hệ lâu dài với khách hàng và chặn đứng nguy cơ khách hàng đổi ý.

4.2. KỸ NĂNG BÁN LẺ TẠI CỬA HÀNG

Bán lẻ là công việc bán hàng nhưng có những nét đặc trưng riêng nên khi áp dụng những bài học về kỹ năng bán hàng ở phần trên chúng ta phải có những thay đổi linh hoạt cho phù hợp. Đầu tiên ta cần có cái nhìn tổng quan về đặc điểm của quy mô bán lẻ.

4.2.1. Đặc điểm của quy mô bán lẻ

Bán lẻ là bán hàng với khối lượng nhỏ thích hợp với nhu cầu tiêu dùng của từng cá nhân, hộ gia đình. Trường hợp bán cho các cơ quan hay tập thể với số lượng lớn thì người ta áp dụng chính sách bán sỉ. Người mua lẻ thường có đặc điểm là mua để tiêu dùng cho cá nhân, gia đình hay một tập thể nhỏ. Vì thế họ là người trực tiếp hưởng thụ tiện ích của sản phẩm. Thứ hai, họ có thể mua cho người thân hoặc người có quan hệ với tính cách mua cho, tặng, mua giúp... do đó họ sẽ có sự quan tâm đến nhu cầu và sở thích của người được tặng.

Bán lẻ có thể chia làm hai loại nếu xét theo địa điểm bán hàng là bán tại chỗ và bán lưu động.

- *Bán lẻ tại chỗ cố định:* là bán tại một địa điểm cố định như cửa hàng, quầy, sạp... Người mua tự tìm đến chỗ người bán hoặc tình cờ đi ngang qua địa điểm bán hàng. Khách hàng loại này thường bị kích thích bởi cách trưng hàng hóa, lời chào mời của người bán, sự tiện lợi của địa điểm bán hàng như gần nhà, gần nơi làm việc, tập trung tại khu vực buôn bán...
- *Bán hàng lưu động:* nếu bán lẻ với số lượng nhỏ và hàng có trị giá thấp thì thường gọi là bán rong. Nếu đi chào hàng từng nhà, từng cơ quan với những mặt hàng giá trị cao và mong bán được số lượng lớn thì ta gọi chào hàng. Những người chào hàng thường được gọi là những đại diện bán hàng, nhân viên tiếp thị hay đại diện thương mại.

Bán hàng lưu động là cách bán hàng hiện đại rất chủ động vì người bán không còn thụ động chờ đợi người mua đến với mình, không còn chờ khách hàng nói ra họ cần gì mà phải tích cực thăm hỏi, dò tìm nhu cầu khách hàng. Xác suất của những lần bán được hàng có thể rất thấp so với số lần mời chào mua hàng, tuy nhiên, kết quả cũng rất đáng khích lệ cho những ai nắm vững nghệ thuật bán hàng và kiên trì đeo bám khách hàng. Cách thức bán hàng lưu động dù chỉ là bán lẻ nhưng hoàn toàn có thể áp dụng năm bước bán hàng cơ bản trong phần 4.1.

4.2.2. Tiến trình bán lẻ tại cửa hàng hay quầy hàng

Tuy tiến trình bán lẻ tại các cửa hàng hay quầy hàng cũng theo năm bước của tiến trình bán hàng cơ bản, nhưng do đặc trưng của loại bán hàng này, sẽ có sự thay đổi trong từng bước của tiến trình.

4.2.2.1. Bước 1 - Chuẩn bị

Khi bán hàng tại cửa hàng, nhân viên bán hàng cũng cần chuẩn bị kiến thức về sản phẩm, khách hàng, thị trường, đối thủ cạnh tranh, tâm lý, trang phục ... như trong tiến trình bán hàng cơ bản. Nhưng có một đặc điểm khác với người chào hàng là nhân viên bán hàng cần phải kiểm tra và chuẩn bị trưng bày hàng hóa ở các quầy kệ. Ngoài ra, bộ công cụ bán hàng và thủ tục bán hàng lúc này cũng đơn giản hơn như bảng giá, bảng tính năng sản phẩm, dụng cụ hỗ trợ, sản phẩm mẫu, hóa đơn, thẻ đeo của nhân viên bán hàng, quà tặng (nếu có).

4.2.2.2. Bước 2 - Mở đầu cuộc bán hàng

Đối với việc bán lẻ tại các cửa hàng hay quầy hàng, mở đầu một cuộc bán hàng là cử chỉ đón tiếp khách hàng. Khách hàng luôn có tâm lý e ngại đi đến nơi lạ, do đó người bán cần làm sao cho tâm trạng ấy mau tiêu tan, gây được thiện cảm và sự tin cậy của khách. Muốn được như vậy, khi mở đầu cuộc bán hàng, nhân viên bán hàng cần phải đón tiếp khách hàng bằng cách đi đến bên khách và chào hỏi để gây ấn tượng tốt đối với khách hàng. Về phần chào hỏi người bán hàng chỉ cười nhẹ với khách hàng cũng sẽ tạo cho khách hàng cảm giác được chào đón. Có thể thêm một vài câu nói thể hiện sự hỗ trợ, giúp đỡ hay sẵn sàng phục vụ khi khách hàng có yêu cầu xem sản phẩm cũng rất tốt. Lưu ý khi người bán hàng có thái độ quá vồn vã, mất tự nhiên có thể gây cho khách hàng e ngại. Ngoài ra khi bán tại các cửa hàng bán lẻ, nhân viên bán hàng cũng nên chú ý những điều sau đây:

- Đối với khách quen, người bán hàng nên nói vài câu thăm hỏi như là hỏi về món hàng họ đã mua trước đây hoặc hỏi về sức khỏe, công việc làm ăn hoặc tìm một lời khen đúng chỗ.
- Đối với một số lượng khách đông cùng vào một lúc, cần làm thế nào để khách hàng không cảm thấy mình đang bị bỏ rơi. Người bán hàng nên chủ động gật đầu chào hoặc lướt ánh mắt qua từng người và miệng nói "xin chờ giây lát" và lần lượt tiếp từng người.

Một số lỗi mà người bán hàng nên tránh khi đón tiếp khách như thái độ lạnh nhạt hay tỏ vẻ bất cần đến khách, thiếu lịch sự, vừa ăn vừa đón khách, nói chuyện lớn tiếng với nhân viên bán hàng khác, có những cử chỉ sinh hoạt tự nhiên như đang ở nhà riêng hay vội vàng hấp tấp sợ tốn thời gian cũng là điều cần tránh. Nhiều người bán hàng lẫn lộn cửa hàng với phòng khách, họ mãi lo tiếp khách và nói toàn chuyện xã giao mà quên mất nhiệm vụ chính của mình là bán hàng.

Sau khi đón chào khách, người bán hàng phải biết tùy cơ hội tìm hiểu nhu cầu của khách. Nếu khách chủ động nói ra yêu cầu của mình thì người bán nhanh chóng trình diện sản phẩm với khách ngay. Có trường hợp nên để khách tự nhiên, không nên mời mọc quá nhiều hay cố nài ép khách. Cũng có lúc người bán hàng phải biết chụp ngay lấy cơ hội bán hàng.

4.2.2.3. Bước 3 - Tìm hiểu nhu cầu của khách hàng

Để tìm hiểu nhu cầu khách hàng, đầu tiên người bán hàng cần quan sát nét mặt và ánh mắt của khách hàng để đoán xem họ muốn tìm gì, sau đó sử dụng kỹ năng hỏi để nhận biết nhu cầu.

Mở đầu người bán hàng nên đưa ra các câu hỏi rộng có tính chất chung chung như “cô cần tìm gì ạ?” Tuy nhiên khi đã đứng bán ở một quầy hàng đặc chủng thì chúng ta có thể gợi ý thăm dò ý kiến khách hàng về một mặt hàng nào đó trưng bày trên quầy mà khách hàng đang để mắt tới. Ví dụ, tại một cửa hàng bán đồng hồ, khi thấy khách đang chăm chú xem một loại đồng hồ mới thì chúng ta có thể nói ngay: “Chúng tôi có nhiều kiểu đồng hồ mới rất thời trang, chắc cô sẽ thích”. Đó là những dạng câu hỏi hẹp làm cho khách nói ra nhu cầu của họ. Người bán hàng cần cố gắng tiếp diễn câu chuyện để khai thác nhu cầu của họ. Lưu ý khi chưa biết rõ nhu cầu của khách thì chúng ta khó có thể trình bày sản phẩm có hiệu quả.

4.2.2.4. Bước 4 - Trình bày sản phẩm

Người bán hàng có thể trình diện món hàng cho khách xem qua. Lưu ý khi trình diện sản phẩm, người bán hàng cần đưa ra những mặt tốt đẹp nhất và cố tạo cho khách hàng có nhiều cơ hội chọn lựa. Người bán hàng cũng nên nâng niu món hàng nhằm làm tăng thêm giá trị cho món hàng bất kể giá bán sản phẩm là cao hay thấp.

Khi trình bày tính năng và đặc điểm của sản phẩm, người bán hàng nên thao tác cho khách thấy một cách cụ thể các công dụng, sự vận hành, sự tác động của món hàng một cách trực tiếp, sống động.

Khi trình bày giá bán, người bán hàng cố gắng không trả lời ngay theo câu hỏi của khách "Món này giá bao nhiêu?" mà có thể dùng thủ thuật làm nhỏ bớt con số bằng cách giới thiệu ba món hàng ở ba mức giá cao, trung bình và thấp hơn để khách hàng chọn lựa theo sự so sánh về giá.

Tiếp theo người bán hàng có thể làm công việc chứng minh, thuyết phục khách hàng bằng tình cảm và lý lẽ thông qua kỹ năng thuyết phục.

4.2.2.5. Bước 5 - Kết thúc cuộc bán hàng

Cũng như phần tiến trình bán hàng cơ bản đã trình bày ở mục 4.1, khi nhìn thấy tín hiệu mua hàng từ phía khách hàng, người bán hàng nên tiến hành kết thúc cuộc bán hàng. Đôi lúc chính người bán sẽ phải sử dụng những kỹ thuật để thúc đẩy khách hàng đi đến quyết định mua như giả vờ xem như khách hàng đã đồng ý mua, người bán tiến hành gói hàng, ghi hóa đơn, điền phiếu bảo hành... Có thể hỏi vài câu thăm dò ý khách, hay dùng thủ thuật "đe dọa" như "màu này chỉ còn một chiếc duy nhất vì bán rất chạy, khách hàng hỏi mua rất nhiều". Có thể đưa ra một vài dẫn chứng để khách hàng yên tâm đưa ra quyết định mua như "hôm qua cũng có một anh phân vân giống bác, sau khi mua xong đã quay lại lấy thêm hai chiếc nữa". Hoặc người bán hàng có thể cố ý "nhắc nhở" khách hàng về chương trình khuyến mãi để gây kích thích như "giá sản phẩm chỉ có một nửa giá bình thường vì đây là đợt khuyến mãi của công ty"... Tuy nhiên người bán hàng tuyệt đối không kéo dài, năn nỉ khách tỏ lòng thương mà mua giúp sản phẩm vì có thể gây cho khách hàng cảm giác khó chịu.

Sau khi khách hàng quyết định mua, người bán có thể tiến hành gói hàng, thu tiền và thực hiện các dịch vụ hậu mãi.

Gói hàng: Món hàng được trao cho khách phải được gói cẩn thận, chu đáo, sạch sẽ, gọn gàng, và tiện lợi cho khách hàng mang xách. Những cử chỉ nhỏ nhặt này sẽ làm cho khách thấy người bán quan tâm chăm sóc họ một cách lịch sự.

Thu tiền: Người bán phải biết cách thu tiền, đếm tiền và trả lại tiền thừa cho khách một cách chính xác, chu đáo và an toàn. Khi thu tiền, người bán hàng nên đếm lại số tiền khách đưa trước mặt khách, khi thấy đủ mới bỏ vào hộc tủ. Khi trả lại tiền thừa phải tạo cho khách hàng thấy được số tiền cần trả một cách chính xác bằng cách hiển thị phần tiền thừa trên máy tính, hóa đơn hay dùng thủ thuật đếm ngược tiền trả lại. Ngoài ra

người bán hàng nên chọn những tờ giấy bạc mới và đẹp nhất để thối lại cho khách; tránh thối lại tiền rách hay tiền không đủ chuẩn lưu thông.

Tiền khách: Giai đoạn tiền khách cũng quan trọng không kém giai đoạn đón khách vì chúng ta cần phải “*làm vui lòng khách đến, vừa lòng khách đi.*” Nếu khách có mua hàng, người bán hàng cần mỉm cười và nói lời cảm ơn. Nếu khách không mua, người bán hàng cũng không nên lộ vẻ bức bối hay quá thất vọng mà ngược lại, nói lời cảm ơn, đồng thời đề nghị khách cho cơ hội khác để phục vụ.

Khi cửa hàng vắng khách, người bán hàng cần tranh thủ làm vệ sinh các quầy kệ và hàng hóa. Sắp xếp, chỉnh sửa cho hàng hóa được trật tự, sạch sẽ. Người bán hàng không nên ngồi ngáp, hay nằm ngủ ngay trước mặt người qua đường. Một cửa hàng vắng khách mà lại thiếu sinh khí sẽ làm nản lòng những người khách đến sau.

4.3. KỸ NĂNG BÁN HÀNG TẠI SIÊU THỊ

Ngày nay các siêu thị đã dần dần chiếm lĩnh thị trường bán lẻ và người tiêu dùng bắt đầu chuyển thói quen mua hàng tại các cửa tiệm nhỏ hay trong các chợ ra các siêu thị lớn. Có rất nhiều ưu điểm của các siêu thị đúng tâm cỡ quốc tế như là tọa lạc tại một vị trí thuận lợi trong trung tâm mua sắm lớn, đông người qua lại; cơ sở vật chất khang trang, rộng rãi, sạch đẹp, hàng hóa được bố trí theo từng khu vực nên thuận tiện cho khách hàng chọn lựa. Hiện nay các siêu thị đã bán gần như đủ các ngành hàng, mặt hàng tiêu dùng hằng ngày với sự đa dạng về chủng loại và nhãn hiệu. Riêng các mặt hàng xa xỉ hay cao cấp thường có những quầy riêng với người bán hàng chuyên nghiệp. Khách hàng thoải mái lựa chọn, mỗi món hàng đều có ghi giá, nếu có thắc mắc cũng có thể hỏi người bán hàng trông coi quầy hàng.

Siêu thị có uy tín thường chọn lựa hàng đủ chất lượng mới bày bán. Siêu thị mua hàng với số lượng lớn nên được hưởng nhiều ưu đãi của nhà cung cấp, do đó giá bán của siêu thị có thể thấp hay hợp lý, mặc dù chi phí thuê mặt bằng và phí điều hành có thể cao hơn chi phí của các sạp hàng ngoài chợ hay các cửa hàng ở ngoài. Vì số lượng khách đông nên siêu thị có thể tổ chức những cuộc khuyến mãi hấp dẫn và liên tục. Các nhà sản xuất phải tranh nhau tài trợ hay cung cấp ưu đãi cho siêu thị để đổi lấy diện tích trưng bày quảng cáo hay sản phẩm trên các quầy kệ, từ kia nên siêu thị là nơi nổ ra cuộc “chiến tranh trên quầy kệ giữa các nhà sản xuất”.

Phong cách bán hàng tại siêu thị có những nét riêng biệt như sau:

- Đa số hàng tiêu dùng đều có bao gói sẵn, cân lượng và ghi giá rõ ràng và khách hàng tự do lựa chọn, cho hàng muốn mua vào giỏ xách hay xe đẩy. Do đó người bán hàng không cần tiếp xúc và thuyết phục gì cả. Khi đó sự trưng bày chính là “người bán hàng thầm lặng” vì người mua chịu tác động chính bởi sự trưng bày. (Kỹ năng trưng bày hàng hóa sẽ được đề cập chi tiết ở phần 4.11). Không cần nhiều người bán hàng trong khu tự chọn, công việc người bán hàng tại đây là:

- Thường xuyên sắp xếp lại hàng hóa trên quầy.
- Bỏ sung thêm hàng khi quầy đã voi bót.
- Trả lời, hướng dẫn người mua khi được hỏi.
- Kiểm tra lại bảng niêm yết giá, nhãn giá của từng lô hàng trưng bày xem có phù hợp với giá mới của siêu thị không (nếu có sự thay đổi giá).
- Làm công việc cân, đóng, đếm nếu là hàng rời.
- Ngăn ngừa hoặc can thiệp vào những hành động lạm dụng, trộm cắp hay phá hoại của một số khách hàng không tốt.
- Chăm sóc vệ sinh và tạo mỹ thuật tại khu trưng bày.

Trong siêu thị cũng có một số gian hàng bán hàng cần đến sự chăm sóc và thương lượng đối với từng khách hàng. Một thí dụ gian hàng bán mỹ phẩm, đồng hồ, mắt kiếng, máy móc. Ở đây sẽ cần tới tài năng của người bán hàng hơn.

Với chính sách bán theo giá niêm yết, người mua có thể yên tâm không phải lo “đấu trí” với người bán. Có thể một số mặt hàng có giá cao hơn bên ngoài, nhưng phần lớn không thể quá cao như một số cửa hàng không niêm yết giá.

Nói tóm lại, bán hàng tại siêu thị là một loại bán hàng đặc biệt và cần rất ít kỹ năng bán hàng. Người bán hàng ở đây phải học những kỹ năng chăm sóc quầy hàng nhiều hơn là bán hàng.

4.4. KỸ NĂNG BÁN HÀNG CHO KHÁCH HÀNG LỚN (BÁN HÀNG CÔNG NGHIỆP)

Khách hàng lớn là những khách hàng có tiềm năng mua với số lượng lớn, có hành vi mua sắm phức tạp như có nhiều tiêu chí để lựa

chọn, vùng địa lý cách xa, có nhiều người có quyết định với lĩnh vực, chức năng, đơn vị hoạt động khác nhau, có mối liên kết lâu dài hoặc hợp doanh. Vì thế bán cho khách hàng lớn (còn gọi là bán hàng công nghiệp) rất phức tạp, đòi hỏi nhân viên bán hàng phải vững nghiệp vụ và thuần thục nhiều kỹ năng.

4.4.1. Điều kiện để có thể thành công khi bán cho khách hàng lớn

Điều kiện để có thể thành công khi bán cho khách hàng lớn là:

- Có chiến lược, mục tiêu, chính sách chương trình hành động dành riêng cho khách hàng lớn.
- Sự hỗ trợ tối đa của cấp quản lý dành cho đội ngũ bán cho khách hàng lớn chuyên nghiệp.
- Hệ thống liên lạc giữa đội ngũ bán hàng và các bộ phận khác trong doanh nghiệp phải hoàn thiện.
- Hệ thống quản lý đội ngũ bán hàng phải khoa học, thích hợp.
- Xác định rõ ai là khách hàng lớn của doanh nghiệp.

4.4.2. Lợi ích bán cho khách hàng lớn

Bán cho khách hàng lớn có thể thu về những lợi ích sau:

- Tạo mối quan hệ lâu dài với khách hàng sẽ là nguồn đầu ra ổn định cho doanh nghiệp trong thời gian dài.
- Doanh nghiệp hoàn thiện bộ máy quản lý vì muốn bán được cho khách hàng lớn buộc doanh nghiệp phải thực hiện việc này.
- Thâm nhập sâu hơn vào thị trường, tăng thị phần và tăng doanh số bán.
- Tạo nhiều cơ may thắng tiến cho đội ngũ bán hàng và mang lại cho họ thu nhập cao vì các hợp đồng bán cho các khách hàng lớn thường có giá trị cao.
- Tồn chi phí thấp hơn cho mỗi đơn vị mại vụ so với bán nhỏ lẻ.

4.4.3. Những khó khăn khi bán cho khách hàng lớn

Tuy bán cho khách hàng lớn mang về nhiều lợi ích cho doanh nghiệp nhưng không có nghĩa là doanh nghiệp không gặp khó khăn khi bán hàng loại này. Những khó khăn phổ biến là:

- Doanh nghiệp có nguy cơ lệ thuộc quá nhiều vào khách hàng lớn, do đó cũng gặp nhiều rủi ro nếu khách hàng cắt hợp đồng hay gặp khủng hoảng.
- Khách hàng gây sức ép dẫn đến giảm lợi nhuận do họ biết được vị thế của họ đối với nhà cung cấp.
- Quá tập trung cho khách hàng lớn mà lơ là với khách hàng nhỏ và khách hàng tiềm năng.
- Khó tuyển dụng những nhân viên bán hàng chuyên nghiệp và chi phí đào tạo rất cao, thời gian đào tạo lâu.
- Những nhân viên thích làm việc độc lập và hướng thành tích một mình cũng khó thích hợp và tồn tại trong doanh nghiệp.

4.4.4. Kỹ năng bán hàng cho khách hàng lớn

Những nhân viên bán hàng chuyên nghiệp cho các khách hàng lớn thường sử dụng chức danh như là đại diện bán hàng hay đại diện thương mại. Kỹ năng bán hàng dành cho khách hàng lớn cũng tuân theo tiến trình bán hàng cơ bản nhưng có một chút hay đổi, đồng thời mỗi bước đòi hỏi các đại diện bán hàng phải có sự chuẩn bị chu đáo và tính chuyên nghiệp cao hơn so với tiến trình bán nhỏ lẻ.

4.4.4.1. Bước 1 - Hoạch định và chuẩn bị cuộc bán hàng

Để bán được cho khách hàng lớn, các đại diện thương mại cần phải vạch ra chiến lược, chiến thuật để tiếp cận khách hàng cụ thể và bán hàng. Các đại diện bán hàng cần làm cuộc điều tra để nắm thông tin về khách hàng một cách am tường. Các thông tin cần nắm là:

- 1- Địa chỉ, số điện thoại, số fax, số telex, địa chỉ email, website của khách hàng.
- 2- Sản phẩm, thị trường của khách hàng, tỷ lệ tăng trưởng trong kinh doanh.
- 3- Số lượng, doanh số bán, giá thành, lãi suất của khách hàng thu được theo quý, tháng, năm.
- 4- Số vốn sử dụng, tỷ lệ hoạt động (như lãi so với vốn, lãi so với giá thành...).
- 5- Cơ cấu tổ chức, tổng số nhân viên, thành viên quyết định.

- 6- Quy trình mua sắm, số lượng nhu cầu về sản phẩm, các tiêu chuẩn chọn lựa của khách hàng dành cho sản phẩm...
- 7- Những điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, đe dọa mà khách hàng đang gặp phải.
- 8- Các doanh mục mua hàng của khách hàng, ngày hết hạn hợp đồng với đối thủ cạnh tranh, những điểm hài lòng và chưa hài lòng khi khách hàng sử dụng sản phẩm của đối thủ cạnh tranh.

Sau đó các đại diện bán hàng cần phân tích bằng ma trận SWOT để tìm ra chiến lược, vạch ra kế hoạch, các thủ tục để có thể tiếp cận và bán cho khách hàng lớn.

Về phần kiến thức về sản phẩm, thị trường, đối thủ cạnh tranh thì chắc chắn các đại diện bán hàng phải am hiểu một cách sâu sắc như một chuyên gia trong lĩnh vực của mình. Khách hàng không chấp nhận bất cứ sự sai sót, lúng túng, hay sự ngờ nghệch của các đại diện bán hàng chưa chuẩn bị kỹ.

4.4.4.2. Bước 2 - Mở đầu cuộc bán hàng - tiếp cận khách hàng và thiết lập mối quan hệ

Để tiếp cận khách hàng, đại diện bán hàng cần phải:

- 1- Xin cuộc hẹn.
- 2- Xác lập mục tiêu của việc tiếp xúc khách hàng.
- 3- Chuẩn bị các thủ tục chu đáo để trình bày với khách hàng.
- 4- Mở đầu cuộc tiếp xúc.

Thông thường các đại diện bán hàng thường gặp nhiều khó khăn vì khó trực tiếp gặp người ra quyết định mua hàng mà phải thông qua nhiều tầng nấc hay gặp sự cản trở ban đầu từ những nhân viên tiếp tân hay thư ký khi họ từ chối không xúc tiến cuộc gặp gỡ của đại diện bán hàng với người ra quyết định. Do đó để tiếp cận được khách hàng các đại diện bán hàng bước đầu cần *xin phép gửi những ấn phẩm giới thiệu về công ty và sản phẩm*: Đại diện bán hàng có thể đến gặp tiếp tân (hay thư ký) để thực hiện điều này. Khi tiếp xúc với tiếp tân, thư ký, người đại diện bán hàng cần phải tự giới thiệu, nói rõ tên công ty, sản phẩm hay dịch vụ và xin phép gửi những ấn phẩm giới thiệu và xin phép họ sắp xếp một cuộc hẹn với đối tượng cần gặp. Lưu ý là đại diện bán hàng không nên quá cứng nhắc, tỏ ra quá chuyên nghiệp và khô khan không thôi mà cũng phải

tranh thủ làm quen, gây thiện cảm với người tiếp tân, thư ký của khách hàng để được thuận tiện tiếp cận đối tượng cần gặp. Ngoài ra đại diện bán hàng cần biết tên của đối tượng cần gặp trước khi đến gặp tiếp tân hoặc thư ký để xin gặp họ trực tiếp.

Khi thỏa thuận để sắp xếp xin cuộc hẹn thì đại diện bán hàng cần tỏ ra hết sức lịch sự, nhã nhặn, tôn trọng người bên kia, dù là trực tiếp tiếp xúc hay tiếp xúc qua điện thoại. Cách nói phải dịu dàng nhưng dứt khoát mong muốn được tiếp xúc với khách hàng. Nhớ cảm ơn người thư ký hay tiếp tân giúp mình sắp xếp cuộc hẹn.

Xác lập mục tiêu và chuẩn bị các thủ tục chu đáo để trình bày với khách hàng đã được thực hiện trong bước chuẩn bị. Mục tiêu duy nhất là được tiếp cận với khách hàng, trình bày sản phẩm và thương lượng bán hàng. Những thủ tục mua bán, phục vụ cho khách hàng cụ thể phải được chuẩn bị trước. Khi cuộc tiếp xúc thành công thì có thể bỏ xung hay thiết kế thủ tục phù hợp với khách hàng hơn.

Khi mở đầu cuộc tiếp xúc, đại diện bán hàng cần phải tạo ra sự thích thú và nêu được lợi ích mang lại cho khách hàng. Tuy nhiên khách hàng thường e ngại về sự phiền toái mà họ mang lại, do đó đại diện bán hàng cần đi thẳng vào vấn đề, nêu mục đích của cuộc viếng thăm. Người bán hàng có thể nói:

- Thưa ông K, hôm nay tôi đến để nói
- Mục đích hôm nay tôi đến là để...
- Hôm nay tôi chỉ xin ông năm phút là để ...

Nêu thẳng mục đích cuộc viếng thăm để khách hàng biết ngay người bán hàng đến để làm gì. Hiệu quả nhất khi đại diện bán hàng nói cho họ biết mình không làm mất nhiều thời gian của họ để họ chấp nhận gặp gỡ. Không nên mất nhiều thời gian vào sơ giao gây thiện cảm mà sự nhanh nhẹn, tự tin, tính chuyên nghiệp của người bán hàng sẽ tạo niềm tin và thiện cảm của khách hàng.

Sau khi nêu ra các nội dung cuộc gặp, đại diện bán hàng bắt đầu nêu các lợi ích khác để khách hàng hiểu được buổi bán hàng có lợi gì cho họ. Đại diện bán hàng cần tập trung vào khách hàng trong giai đoạn này.

4.4.4.3. Bước 3 - Tìm hiểu nhu cầu khách hàng

Tuy trọng bước chuẩn bị, đại diện bán hàng đã có sự tìm hiểu nhu cầu qua cuộc điều tra thông tin ban đầu từ những người có liên quan hay trên các phương tiện truyền thông nhưng khi tiếp xúc với đối tượng quyết định chúng ta mới có thể biết chính xác những nhu cầu ẩn và nhu cầu lộ của khách hàng, do đó không nên chủ quan bỏ qua bước này mà tranh thủ sử dụng kỹ thuật hỏi để tìm hiểu nhu cầu.

4.4.4.4. Bước 4 - Trình bày sản phẩm

Khi nắm chắc nhu cầu, có sự chuẩn bị chu đáo sau một quá trình làm việc, đại diện bán hàng sẽ tiến hành trình bày cho khách hàng về sản phẩm của mình được thiết kế cụ thể phù hợp cho riêng khách hàng. Có thể trình bày đơn giản hay quy mô tùy theo độ phức tạp của sản phẩm, giá trị hợp đồng hay yêu cầu của khách hàng. Lúc này người bán hàng có thể vận dụng kỹ năng thuyết trình. (Xem lại kỹ năng thuyết trình trong chương 3).

4.4.4.5. Bước 5 - Thương lượng và kết thúc cuộc bán hàng

Sau đó sẽ tiến hành đàm phán, thương lượng để đi đến ký kết hợp đồng, do đó người bán hàng cần thuần thục kỹ năng đàm phán, thương lượng.

Sau khi thương lượng, ký kết hợp đồng, đại diện bán hàng tiến hành xúc tiến thực hiện hợp đồng và bước vào tiến trình quản lý, chăm sóc khách hàng lớn.

1.5. KỸ NĂNG BÁN HÀNG QUA ĐIỆN THOẠI

Ngày nay tại Việt Nam, việc bán hàng qua điện thoại không còn xa lạ gì với người tiêu dùng và đang phát triển với tốc độ nhanh; một phần nhờ vào mạng lưới điện thoại nay đã trải rộng trên toàn quốc, từ các thành phố lớn cho đến những huyện, xã xa xôi.

Bán hàng qua điện thoại theo tiếng Anh là **TELEMARKETING**, ở đây người ta không phân biệt bán sỉ hay bán lẻ. Trọng tâm nhấn mạnh đến việc bán lẻ qua điện thoại.

1.5.1. Đặc điểm của bán hàng qua điện thoại

Bán hàng qua điện thoại là loại hình giao tiếp từ xa, chủ yếu là giao tiếp bằng lời, người nói có thể kiểm soát được thông tin trong cuộc đàm thoại, người nói có thể thể hiện phép lịch sự và gây thiện cảm qua lời nói.

4.5.2. Phân loại

Có thể chia ra làm hai loại doanh nghiệp bán lẻ qua điện thoại:

- 1- Loại doanh nghiệp vừa bán tại cửa hàng, vừa bán hàng qua điện thoại bằng cách chủ động gọi tới khách hàng hoặc nhận lệnh đặt hàng từ khách gọi đến và sau đó giao hàng tận nhà. Loại này chiếm đa số.
- 2- Loại doanh nghiệp chỉ chuyên bán hàng qua điện thoại, mặt bằng trưng bày hàng của họ nhiều khi rất nhỏ, chủ yếu là có nhiều nhân viên ngồi trước điện thoại và nhân viên giao hàng. Loại này chưa phát triển nhiều ở Việt Nam.

4.5.3. Ưu và nhược điểm của bán hàng qua điện thoại

4.5.3.1. Ưu điểm

Bán hàng qua điện thoại có một số lợi điểm như người bán có thể ngồi một chỗ mà tiếp xúc với khách hàng mọi lúc mọi nơi, việc bán hàng ở những vùng xa cũng có thể thực hiện được nhanh chóng, tiết kiệm thời gian và chi phí di chuyển cho nhân viên bán hàng, doanh nghiệp và khách hàng, rất tiện lợi cho khách hàng không có thời gian đi mua sắm tại chợ, siêu thị hay cửa hàng.

4.5.3.2. Nhược điểm

Tuy nhiên bán hàng qua điện thoại cũng có một số nhược điểm như người bán và người mua chỉ tiếp xúc qua giọng nói mà không hề biết mặt nhau nếu chưa có lần đối mặt, việc bán hàng phải được thuyết phục bằng lời nói, khách không thể tận mắt thấy sản phẩm nên thường đắn đo lâu trong quyết định mua. Chỉ khi khách hàng biết rõ sản phẩm thì có quyết định nhanh chóng, người bán hàng không phải tốn nhiều công sức cho việc thuyết phục. Ngoài ra việc bán hàng qua điện thoại buộc người bán phải có phương tiện giao tận nhà và không tính phí vận chuyển, điều này càng khó khăn nếu quãng đường giao hàng quá xa hay địa chỉ khó tìm. Một khó khăn khác mà việc bán hàng qua điện thoại có thể gặp là đường dây điện thoại có thể bị tắt nghẽn hoặc khách hàng quá bận không thể nghe điện thoại.

Để khắc phục những giới hạn trên, người ta thường cử ngay đại diện bán hàng đến tiếp xúc với khách hàng sau lần điện thoại đầu tiên, gửi thêm những tài liệu in ấn để khách hàng tham khảo và nắm bắt thông tin.

4.5.4. Tiến trình bán hàng qua điện thoại

Việc bán hàng qua điện thoại cũng tuân theo năm bước của tiến trình bán hàng, đó là chuẩn bị, mở đầu, tìm hiểu nhu cầu, trình bày và kết thúc bán hàng. Tuy nhiên, do đặc trưng của loại hình này nên có một số điểm cần thay đổi cho phù hợp.

4.5.4.1. Bước 1 - Chuẩn bị

Trong bước chuẩn bị, những điều cơ bản cũng cần tuân theo như chuẩn bị kiến thức về sản phẩm, khách hàng, thị trường, doanh nghiệp, đối thủ cạnh tranh, tâm lý... Tuy nhiên đối với bán hàng qua điện thoại cần phải chuẩn bị thiết bị và hoạch định cuộc gọi là điểm đặc trưng.

Chuẩn bị thiết bị: người bán hàng phải xem hướng dẫn sử dụng thiết bị (điện thoại), tập sử dụng nhuần nhuyễn các chức năng của điện thoại để xử lý đúng các phím trong khi đàm thoại với khách hàng. Thứ hai người bán hàng cần phải chuẩn bị sách tra cứu hoặc niên giám điện thoại để tìm hiểu thông tin khách hàng. Thứ ba, người bán hàng cần tìm hiểu hướng dẫn cuộc gọi như cách gọi nội bộ, gọi liên tỉnh, quốc tế, cách gọi tiết kiệm cước phí, giờ cao điểm, thấp điểm... Thứ tư, người bán hàng cũng cần nắm các chính sách và quy định của doanh nghiệp mình về những quy định sử dụng điện thoại như quy định về chi phí tối đa dành cho nhân viên khi gọi, quy định về những khu vực được hoặc không được gọi, thời gian gọi cho phép... Cuối cùng cần phải chuẩn bị các thủ tục đánh giá hiệu quả cuộc gọi của doanh nghiệp dành cho lĩnh vực bán hàng qua điện thoại.

Hoạch định cuộc gọi: Gồm năm bước sau:

- **Xác định mục đích cuộc gọi:** Người bán hàng cần xác định:

- + Chúng ta muốn đạt được điều gì trong suốt cuộc gọi?
- + Khách hàng đạt được điều gì từ cuộc gọi?

Ví dụ: Nhân viên bán hàng qua điện thoại cần phải trả lời các câu hỏi sau:

- Cuộc gọi này mang lại điều gì?
- Để đạt được mục đích, điểm quan trọng nào chúng ta sẽ nói với khách hàng?

- **Xác định nội dung cung cấp cho phép:**
 - + Chúng ta được phép cung cấp cho khách hàng bao nhiêu thông tin?
 - + Những thông tin này mang lại lợi ích gì cho khách hàng?
- **Xác định câu hỏi tiềm năng và câu hỏi phản đối:**
 - + Xác định những câu hỏi nào khách hàng có thể hỏi mình:
 - *Câu hỏi tiềm năng:* những câu hỏi khách hàng yêu cầu cung cấp thông tin (kích cỡ, màu sắc, điều kiện giao hàng, giảm giá, bảo hành...).
 - *Câu hỏi phản đối:* Những câu hỏi gây bất lợi cho cuộc bán hàng (Ví dụ: “Sao đắt thế?”).
- **Phát triển phần mở đầu và kết thúc**
 - + *Phần mở đầu:* Làm sao để mở đầu cuộc gọi một cách hiệu quả?
 - + *Phần kết thúc:* Làm sao để kết thúc cuộc gọi một cách hiệu quả? Khi nào cần đưa ra lời kết thúc?
- **Ôn lại/ Kiểm tra lại:** Sau khi chấm dứt cuộc gọi cần kiểm tra:
 - + Mục đích cuộc gọi đạt chưa?
 - + Điểm nào tốt và điểm nào chưa thành công?
 - + Để thành công hơn cần cải thiện gì?
 - + Có thỏa mãn các câu hỏi khách hàng hay không?
 - + Có xây dựng được mối quan hệ lâu dài với khách hàng hay không?
 - + Có lấy được thông tin tối thiểu của khách hàng hay không?

Làm thế nào để biết được số điện thoại của khách hàng tiềm năng:

Gọi điện thoại để phát triển khách hàng mới là một công việc thuận lợi cho doanh nghiệp bán hàng bằng điện thoại. Để truy tìm số điện thoại ta có thể tìm trong niên giám điện thoại, tìm trong những sách, catalogue, tạp chí giới thiệu về các cơ quan, đơn vị, sưu tập các danh thiếp hay hỏi tổng đài bưu điện.

4.5.4.2. Bước 2 - Mở đầu

- Mở đầu cuộc bán hàng, nhân viên bán hàng qua điện thoại cần tìm cách tiếp cận khách hàng. Có thể tiếp cận với khách hàng qua điện thoại bằng cách áp dụng nguyên tắc SOFTENS như sau:
- Smiling – tươi cười: Mặc dù chúng ta và khách hàng không quen biết nhau nhưng thái độ vui vẻ, giọng cười nhẹ nhàng sẽ giúp chúng ta chinh phục họ. Cố gắng tưởng tượng như khách hàng đang ngồi trước mặt ta thì sẽ cảm thấy dễ dàng hơn trong giao tiếp.
- Open Posture – tư thế duỗi thoải mái, đừng ngồi trong một chỗ nhỏ hẹp và tù túng vì nó sẽ làm biểu lộ những dồn nén không thể kiểm soát được.
- Forward lean – dựa chồm về phía trước, để giúp mình tập trung tinh thần nhiều hơn.
- Touching by shaking hands – đụng chạm bằng cách bắt tay, nghĩa bóng của câu này là chú trọng đến những điểm tế nhị trong tiếp xúc. Nhân viên bán hàng nữ nên chú ý điều chỉnh giọng nói sao cho không quá cao hay quá nhanh. Nhân viên bán hàng nam nên chú ý nói rõ ràng nếu giọng nói quá trầm.
- Eye contact – tiếp xúc bằng mắt, hãy tưởng tượng ra khuôn mặt của khách. Đừng nói chuyện với khách như là mình đang ở một cõi nào xa xăm, còn khách thì đang ở trong thế giới hư ảo, hãy tưởng tượng như thật một cách tích cực.
- Nodding – gật đầu đồng ý, lẽ tất nhiên người bên kia đầu dây không thấy ta gật đầu nhưng ta phải luôn luôn nói câu “ạ vâng”, “tôi hiểu”, “ạ đúng”, “quá đúng”... để diễn tả sự đồng ý và nghe rõ.
- Space – không gian, phải ngồi điện thoại ở chỗ có không gian rộng rãi, có bàn và giấy bút để ghi chép, có máy tính hay hồ sơ để lật ra đối chiếu nhanh.

4.5.4.3. Bước 3 - Tìm hiểu nhu cầu

Ở bước này nhân viên bán hàng qua điện thoại cần sử dụng kỹ năng đặt câu hỏi để lấy thông tin khách hàng. Những thông tin tuyệt đối không được bỏ sót gồm:

- ✓ Tên khách hàng.
- ✓ Là đại diện công ty hay cá nhân.

- ✓ Số điện thoại liên lạc lại.
- ✓ Ngày giờ gọi.

Sau đó tiến hành tìm hiểu nhu cầu khách hàng bằng các câu hỏi mở và đóng.

4.5.4.4. Bước 4 và 5 - Trình bày và kết thúc cuộc bán hàng

Các bước này được thực hiện tương tự như tiến trình bán hàng cơ bản.

4.5.5. Các bộ phận hỗ trợ cho hoạt động bán hàng

Một doanh nghiệp chuyên bán hàng qua điện thoại phải có tổ chức mạnh, phải có hệ thống thông tin như máy điện toán, điện thoại, fax, hệ thống mạng nội bộ và mạng internet, có hệ thống kho hàng có thể cung cấp thông tin nhanh chóng, có hệ thống giao hàng và thu tiền, đặc biệt phải có lực lượng bán hàng sẵn sàng đến tiếp xúc ngay với khách hàng nếu cần thiết.

4.6. THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ VÀ BÁN HÀNG QUA THƯ ĐIỆN TỬ (EMAIL)

Chỉ trong thời gian ngắn, công nghệ internet tạo ra một cuộc cách mạng thông tin đã làm xuất hiện một nền thương mại điện tử, làm thay đổi cách thức kinh doanh hiện nay trên toàn thế giới, kể cả ở Việt Nam. Thương mại điện tử đã thay đổi cung cách bán hàng, đặt hàng, giao hàng và mở rộng địa lý trong kinh doanh. Chỉ với một chiếc điện thoại cầm tay hay máy tính có kết nối hệ thống mạng internet, chúng ta có thể thực hiện một thương vụ mà cả người bán lẫn người mua có thể không biết mặt nhau, thậm chí không hề nghe qua tiếng nói. Việc mua bán và trao đổi hàng hóa có thể tiến hành thông suốt với sự hỗ trợ của các cơ quan như ngân hàng, các công ty giao nhận vận chuyển, thậm chí chính quyền địa phương. Thương mại điện tử ngày nay đã lan rộng và có khuynh hướng phát triển toàn cầu. Đầu tiên chúng ta cần tìm hiểu thương mại điện tử là gì và nắm quy trình mua bán qua hệ thống điện tử toàn cầu.

4.6.1. Thương mại điện tử là gì?

Thương mại điện tử còn gọi là E-commerce (Electronic commerce) là hình thái hoạt động thương mại bằng phương pháp điện tử, trao đổi thông tin thương mại thông qua các phương tiện công nghệ điện tử mà nói chung là không cần phải in ra giấy trong bất cứ công đoạn nào của quá trình giao dịch (nên còn được gọi là thương mại không giấy tờ).

Lợi ích: Thương mại điện tử có thể mang lại một số lợi ích sau:

- Thương mại điện tử giúp cho các doanh nghiệp nắm được thông tin phong phú về thị trường và đối tác.
- Thương mại điện tử giúp giảm chi phí sản xuất.
- Thương mại điện tử giúp giảm chi phí bán hàng và tiếp thị.
- Thương mại điện tử qua Internet giúp người tiêu dùng và các doanh nghiệp giảm đáng kể thời gian và chi phí giao dịch.
- Thương mại điện tử tạo điều kiện cho việc thiết lập và củng cố mối quan hệ giữa các thành phần tham gia vào quá trình thương mại.
- Thương mại điện tử tạo điều kiện sớm tiếp cận nền kinh tế số hóa.

4.6.2. Thị trường thương mại điện tử

4.6.2.1. Tiến trình giao dịch bằng thương mại điện tử

Tiến trình giao dịch mua bán trên mạng gồm có sáu bước sau:

Bước 1- Khách hàng, từ một máy tính tại một nơi nào đó, điền những thông tin thanh toán và địa chỉ liên hệ vào đơn đặt hàng (Order form) của Website bán hàng (còn gọi là Website thương mại điện tử) và gửi thông tin đặt hàng cho doanh nghiệp.

Bước 2- Doanh nghiệp nhận được yêu cầu mua hàng hóa hay dịch vụ của khách hàng và phản hồi xác nhận tóm tắt lại những thông tin cần thiết như mặt hàng đã chọn, địa chỉ giao nhận và số phiếu đặt hàng...

Bước 3- Khách hàng kiểm tra lại các thông tin và gửi thông tin trả về cho doanh nghiệp.

Bước 4- Doanh nghiệp nhận và lưu trữ thông tin đặt hàng, đồng thời chuyển tiếp thông tin thanh toán (số thẻ tín dụng, ngày đáo hạn, chủ thẻ,...) đã được mã hóa đến máy chủ (Server, thiết bị xử lý dữ liệu) của Trung tâm cung cấp dịch vụ xử lý thẻ trên mạng Internet. Với quá trình mã hóa, các thông tin thanh toán của khách hàng được bảo mật an toàn nhằm chống gian lận trong các giao dịch (chẳng hạn doanh nghiệp sẽ không biết được thông tin về thẻ tín dụng của khách hàng). Khi Trung tâm xử lý thẻ tín dụng nhận được thông tin thanh toán, sẽ giải mã thông tin và xử lý giao dịch đằng sau bức tường lửa (Fire wall) và tách rời mạng Internet, nhằm mục đích bảo mật tuyệt đối cho các giao dịch

thương mại, định dạng lại giao dịch và chuyển tiếp thông tin thanh toán đến ngân hàng của doanh nghiệp (Acquirer) theo một đường dây thuê bao riêng (một đường truyền số liệu riêng biệt).

Bước 5- Ngân hàng của doanh nghiệp gửi thông điệp điện tử yêu cầu thanh toán đến ngân hàng hoặc công ty cung cấp thẻ tín dụng của khách hàng và tổ chức tài chính này sẽ phản hồi là đồng ý hoặc từ chối thanh toán đến trung tâm xử lý thẻ tín dụng trên mạng Internet.

Bước 6 Trung tâm xử lý thẻ tín dụng trên Internet sẽ tiếp tục chuyển tiếp những thông tin phản hồi trên đến doanh nghiệp, và tùy theo đó doanh nghiệp thông báo cho khách hàng được rõ là đơn đặt hàng sẽ được thực hiện hay không.

Toàn bộ thời gian thực hiện một giao dịch qua mạng từ bước 1 đến bước 6 có thể được xử lý chỉ trong khoảng 15 - 20 giây.

4.6.2.2. Cơ chế chuyển tiền trong một giao dịch thương mại điện tử

Sau khi hàng hóa hoặc dịch vụ được doanh nghiệp cung cấp, thì doanh nghiệp thông báo cho ngân hàng nơi họ đăng ký tài khoản thanh toán thương mại điện tử (Acquirer) để ngân hàng này thực hiện chuyển tiền từ ngân hàng người mua vào tài khoản của doanh nghiệp. Tương ứng với mỗi giao dịch, ngân hàng sẽ thu một khoản chi phí thực hiện giao dịch.

4.6.2.3. Doanh nghiệp khi tham gia thương mại điện tử phải chi trả các loại chi phí

- **Phí hàng tháng (Monthly fee):** Đây là phí mà doanh nghiệp phải trả cho những khoản liên quan đến dịch vụ chẳng hạn như bản liệt kê (ghi những số tiền nhập và xuất ở tài khoản của doanh nghiệp trong một khoảng thời kỳ nhất định hàng tháng, hàng tuần...), phí truy cập mạng, phí duy trì dịch vụ thanh toán qua mạng...
- **Phí cho từng giao dịch (Transaction fee):** Đây là phần phí mà doanh nghiệp phải trả cho Trung Tâm Xử Lý Thẻ Tín Dụng Qua Mạng Internet.
- **Phí chiết khấu (Discount rate):** Là phần giá trị mà doanh nghiệp phải trả thù lao cho Ngân hàng thanh toán (Acquirer). Mức phí này do Ngân hàng thanh toán quy định. Thông thường mức phí này chiếm từ 2.5% đến 5% tổng giá trị thanh toán qua thẻ tín dụng.

4.6.3. Hệ thống pháp lý phục vụ hình thức thương mại điện tử

4.6.3.1. Vấn đề bảo mật an toàn trong thương mại điện tử

Việc bảo mật trong khi thanh toán qua mạng là vấn đề chiến lược và là trọng tâm hàng đầu trong thương mại điện tử.

Hiện nay, trong việc thanh toán qua mạng, các tổ chức tín dụng và các nhà cung cấp dịch vụ xử lý thanh toán thẻ tín dụng trên thế giới áp dụng công nghệ bảo mật cao cấp là SET.

SET được viết tắt từ: Secure Electronic Transaction, là một nghi thức tập hợp những kỹ thuật mã hoá và bảo mật nhằm mục đích đảm bảo an toàn cho các giao dịch mua bán trên mạng.

Đây là một kỹ thuật bảo mật, mã hoá được phát triển bởi VISA, MASTER CARD và các tổ chức khác trên thế giới. Mục đích của SET là bảo vệ hệ thống thẻ tín dụng, tạo cho khách hàng, doanh nghiệp, ngân hàng, các tổ chức tài chính... sự tin cậy trong khi giao dịch mua bán trên Internet.

Những tiêu chuẩn và công nghệ SET được áp dụng và thể hiện nhất quán trong các doanh nghiệp, các ngân hàng hay công ty cấp thẻ, tổ chức tín dụng và trung tâm xử lý thẻ tín dụng qua mạng.

Ngoài ra, SET thiết lập một phương thức hoạt động phối hợp tương hỗ nhằm bảo mật các định vụ qua mạng trên các phần cứng và phần mềm khác nhau.

Tóm lại: SET được thiết lập để bảo mật những thông tin về cá nhân cũng như thông tin về tài chính trong quá trình mua bán và giao dịch trên mạng.

Với SET thì các thành phần tham gia thương mại điện tử được hưởng những lợi ích sau:

- Doanh nghiệp (người bán) được bảo vệ không bị mất hàng hóa hay dịch vụ bởi những thẻ tín dụng không hợp lệ hoặc người chủ thẻ không đồng ý chi trả.

- Ngân hàng được bảo vệ bởi giao dịch mua bán không được sự đồng ý giữa các thành phần tham gia vào giao dịch hoặc các giao dịch không hợp lệ (thẻ tín dụng không hợp lệ, người bán giả danh...).

- Người mua được bảo vệ để không bị đánh cắp thẻ tín dụng hoặc không bị người bán giả danh.

4.6.3.2. Điều kiện để một thẻ tín dụng được xem là hợp lệ

Khi giao dịch mua bán trên mạng, một thẻ tín dụng được coi là hợp lệ khi có đủ hai điều kiện sau:

- Là thẻ được cung cấp bởi ngân hàng/tổ chức cung cấp dịch vụ xử lý thanh toán trên mạng.

- Thẻ còn đủ khả năng chi trả cho hàng hóa hoặc dịch vụ mà người chủ thẻ định mua.

Sau khi kiểm tra thẻ tín dụng đã hợp lệ hay chưa, ngân hàng người mua sẽ gửi mã số xác nhận đồng ý chi trả cho doanh nghiệp kèm theo thông báo về số đơn đặt hàng.

4.7. THIẾT KẾ THƯ CHÀO HÀNG

Thư chào hàng không chỉ là một kênh liên lạc thiết yếu sau những lần bán hàng trực tiếp hay bán hàng qua điện thoại mà còn là một công cụ phổ biến nhất để đảm bảo thành công cho những lần bán kế tiếp. Hơn nữa, việc gửi thư chào hàng sẽ giúp giảm chi phí rất nhiều và tiết kiệm thời gian, công sức cho người bán hàng đáng kể. Tuy nhiên việc gửi thư chào hàng cũng có những khó khăn như khách hàng tiềm năng của chúng ta nhận quá nhiều thư chào hàng khác nhau nên có khả năng họ sẽ bỏ các thư chào hàng nhận được trừ khi họ đang có nhu cầu về sản phẩm. Do đó để thiết kế một bức thư chào hàng hấp dẫn và thu hút sự quan tâm của người đọc cần phải tuân theo các nguyên tắc sau:

Bố cục rõ ràng, đơn giản và chuyên nghiệp:

Một bức thư chào hàng phải đúng chuẩn, đơn giản và chuyên nghiệp để nhận được sự tin tưởng và đánh giá cao về doanh nghiệp, sản phẩm hay dịch vụ của doanh nghiệp, thậm chí là năng lực của nhân viên. Hình ảnh bố cục bức thư của bạn phải nhất quán với nội dung để tránh khách hàng hiểu nhầm. Màu sắc và các thanh tiêu đề cần trình bày hợp lý. Tránh sử dụng quá nhiều dấu cảm thán và các chữ viết hoa vì như vậy sẽ khiến người nhận khó đọc.

Viết tiêu đề cho bức thư:

Tiêu đề phải hấp dẫn và kích thích người đọc tiếp tục đọc phần nội dung còn lại của bức thư, do đó thiết kế tiêu đề phải đáp ứng một trong ba tính chất sau:

- Tính tư lợi: Người đọc nhận thấy lợi ích của mình khi vừa đọc xong tiêu đề.
- Tính cung cấp thông tin: Làm sao cho người đọc nhận thấy bức thư mang lại cho họ những thông tin có giá trị. Ví dụ như **KHÁM PHÁ MỘT LOẠI NƯỚC RỬA TAY TẮY TRÙNG TIỆN LỢI KHI ĐI TRÊN ĐƯỜNG VÌ KHÔNG CẦN DỪNG ĐẾN NƯỚC.**
- Tính hiệu kỳ: Tạo nên sự tò mò cho người đọc, kích thích họ đọc tiếp nội dung phía dưới. Ví dụ như: **BẠN CÓ DÁM ĐÁNH CƯỢC MỘT CON TEM ĐỀ ĐÔI LẤY 25.000 ĐÔ LA?**

Tập trung vào các lợi ích:

Để đạt hiệu quả, bức thư chào hàng phải tập trung vào lợi ích mà người nhận sẽ có được khi sử dụng dịch vụ hay mua sắm sản phẩm của chúng ta. Chẳng hạn một cuốn sách sẽ giúp khách hàng có được các thông tin bổ ích gì... Các khách hàng luôn đặt ra câu hỏi: "Có gì trong đó cho mình?". Một bức thư bán hàng hiệu quả sẽ thể hiện được các lợi ích cụ thể hoặc những gì khách hàng nhận được ngay trong đoạn văn đầu tiên.

Các đặc điểm của công ty và sản phẩm hay dịch vụ sẽ được nói đến trong đoạn giữa của bức thư, giải thích về các lợi ích đã tuyên bố ở đầu. Sau đó chốt lại những lợi ích quan trọng nhất cho khách hàng trong đoạn văn cuối cùng.

Viết trên quan điểm, suy nghĩ của khách hàng:

Trong những bức thư bán hàng, chúng ta không nên viết rằng "chúng tôi cung cấp..." mà thay vào đó hãy viết "quý vị sẽ nhận được...". Vì không ai muốn tìm hiểu người khác làm những gì, làm như thế nào hay cung cấp những gì. Họ muốn biết sản phẩm hay dịch vụ sẽ đem lại cho họ lợi ích gì, đáp ứng nhu cầu nào. Vì vậy, tất cả các bức thư bán hàng phải được viết trên quan điểm, suy nghĩ của khách hàng. Hãy thay thế thói quen sử dụng các từ "tôi" hay "chúng tôi" bằng từ "bạn" hay "quý vị".

Cá nhân hoá bức thư của bạn:

Mặc dù nội dung bức thư chỉ liên quan tới hoạt động kinh doanh, nhưng để được tự nhiên, chúng ta nên đưa vào trong thư yếu tố cá nhân. Ví dụ, địa chỉ thư nên ghi rõ tên tuổi người nhận và giải thích rõ công ty hay sản phẩm hay dịch vụ của chúng ta sẽ đáp ứng các nhu cầu cụ thể của khách hàng này như thế nào.

Vì thế chúng ta nên thu thập đầy đủ các thông tin để tùy biến bức thư mẫu sau này cho phù hợp với từng người cụ thể và rất cần thận với những lời chào hỏi. Trừ khi trước đó chúng ta đã có một cuộc nói chuyện với khách hàng và biết đầy đủ họ tên, nếu không chúng ta chỉ sử dụng những lời chào xã giao.

Hướng dẫn các bước đi tiếp theo:

Các nhà tiếp thị thông minh biết rằng sẽ sai lầm khi mong đợi các khách hàng tiềm năng tự hành động. Bức thư chào hàng cần hướng dẫn rõ các bước hành động tiếp theo cho khách hàng. Nói cách khác, hãy đưa ra cho khách hàng tiềm năng một cơ hội hấp dẫn để họ liên lạc với chúng ta chứ không mong đợi họ tự nghĩ ra cách để làm điều đó. Cần giải thích chính xác chúng ta có kế hoạch thực hiện tiếp theo như thế nào và đảm bảo rằng sẽ làm đúng như vậy.

Đưa vào một đoạn tái bút (P.S):

Mặc dù có thể không thích hợp với mọi hoạt động kinh doanh song đây vẫn là một chiến thuật hiệu quả để thu hút sự chú ý của người đọc. Đoạn tái bút là thực sự hữu ích, bởi vì người đọc có xu hướng đọc lời mở đầu sau đó lướt qua và dừng lại ở đoạn tái bút trước khi bắt đầu đọc lại nội dung bức thư. Vì vậy cần đưa những lợi ích chính yếu hay một lời chào mời đặc biệt nào đó vào đoạn tái bút để khích lệ người đọc dành nhiều thời gian hơn cho bức thư của chúng ta.

4.8. CÁC MẪU THỦ TỤC BÁN HÀNG

4.8.1. Thủ tục trước lúc bán hàng

Hồ sơ sử dụng trước giai đoạn bán hàng (giai đoạn chuẩn bị) gồm có những thủ tục sau:

- Kế hoạch công tác ngày (Xem phụ lục 4.1).
- Kế hoạch viếng thăm khách hàng (Xem phụ lục 4.2).
- Thủ tục quản lý đội ngũ bán hàng (danh sách phân công vùng của đại diện bán hàng (Xem phụ lục 4.4).

4.8.2. Thủ tục trong lúc bán hàng

Thủ tục sử dụng trong lúc bán hàng gồm có:

- Đơn đặt hàng (Sales Order) (Xem phụ lục 4.5).

- Hóa đơn thanh toán (Sales Invoice) (Xem phụ lục 4.6).
- Thông báo đến khách hàng.

4.8.3. Thủ tục sau khi bán hàng

Sau bán hàng là các báo cáo phản hồi của nhân viên bán hàng và giám sát bán hàng như:

- Báo cáo ngày (Xem phụ lục 4.7A).
- Báo cáo tuần (Xem phụ lục 4.7B).
- Báo cáo tháng (Xem phụ lục 4.7C).
- Báo cáo nhanh (Xem phụ lục 4.8).
- Tổng hợp báo cáo tuần, ngày, tháng, năm (Xem phụ lục 4.9).

Ngoài các báo cáo còn có các thủ tục quản lý khách hàng như:

- Bảng đánh giá khách hàng tiềm năng (Xem phụ lục 4.10).
- Hồ sơ bán hàng (Xem phụ lục 4.11).
- Thẻ khách hàng (Xem phụ lục 4.12).
- Thẻ khách hàng đại lý cấp 1,2,3 (Xem phụ lục 4.13).

4.9. CÁC TÌNH HUỐNG KHÓ TRONG BÁN HÀNG

Khi bán hàng, người bán hàng thường xuyên gặp những khó khăn như khách hàng thờ ơ không quan tâm đến những gì người bán trình bày, hay khách hàng nghi ngờ tất cả những gì người bán nói. Do đó, dù người bán hàng cố gắng làm theo tiến trình bán hàng, nhưng xử trí các tình huống khó này không phải dễ. Cần phải xem xét nguyên nhân và tìm cách khắc phục. Dưới đây là những gợi ý về các tình huống khó phổ biến mà người bán hàng thường gặp:

- Khách hàng thờ ơ, hờ hững.
- Khách hàng hoài nghi.
- Khách hàng hiểu lầm.
- Khách hàng phản đối.

4.9.1. Khách hàng thờ ơ, hờ hững

Khách hàng thờ ơ, hờ hững là tình trạng khách hàng không quan tâm gì đến sản phẩm hay những gì mà người bán hàng đang cố trình bày cho họ. Tình trạng thờ ơ hay hờ hững của khách hàng có thể xuất phát từ một trong những nguyên nhân sau:

- Khách hàng không có nhu cầu về sản phẩm.
- Khách hàng đang sử dụng và hài lòng sản phẩm của đối thủ cạnh tranh.
- Khách hàng chưa từng sử dụng sản phẩm mà người bán hàng đang giới thiệu trước đây.
- Khách hàng không biết về những tiến bộ mới nhất về những sản phẩm trên thị trường.
- Khách hàng sợ bị người bán hàng thuyết phục.
- Khách hàng đang bận việc khác, không có thời gian để quan tâm sản phẩm.

Dấu hiệu để nhận biết sự thờ ơ của khách hàng là khách hàng lắc đầu, nhìn sang chỗ khác, hoặc khách hàng cười và cảm ơn người bán hàng, một số khách hàng có thể nói thẳng với người bán hàng là họ không có nhu cầu hay đang sử dụng sản phẩm khác. Khi đó người bán hàng có thể xử lý theo cách sau:

- Quan sát để nhận biết sự thờ ơ của khách hàng, sau đó sử dụng kỹ thuật hỏi để tìm ra nguyên nhân.
- Thể hiện sự đồng cảm với sự thờ ơ của khách hàng và có thể gây sự chú ý cho khách hàng nhờ sự đồng cảm này.
- Sau khi tạo được sự quan tâm của khách hàng sẽ sử dụng kỹ thuật đặt câu hỏi để tìm ra những lĩnh vực mà khách hàng chưa nhận ra nhu cầu hay những điểm chưa hài lòng về sản phẩm của đối thủ cạnh tranh.
- Trình bày những đặc tính, những lợi ích mà sản phẩm của mình đáp ứng đúng nhu cầu của khách hàng hay có thể khắc phục nhược điểm của sản phẩm của đối thủ cạnh tranh. Lưu ý chỉ giới thiệu những tính năng, lợi ích phù hợp.
- Quan sát và hỏi để kiểm tra xem khách hàng đã quan tâm đến sản phẩm hay chưa.

4.9.2. Khách hàng hoài nghi

Khách hàng hoài nghi là tình trạng khách hàng nghi ngờ bất cứ điều gì người bán trình bày và họ hoài nghi vì cảm thấy người bán không thuyết phục được họ. Nguyên nhân khiến khách hàng hoài nghi là vì:

- Người bán hàng chưa cung cấp đủ thông tin và bằng chứng về sản phẩm và những điều được nói.
- Khách hàng đang cẩn thận.
- Khách hàng mang thành kiến không tốt đối với những người bán hàng. Ví dụ, khách hàng thường cho rằng người bán hàng không bao giờ trung thực vì muốn bán cho được sản phẩm.

Dấu hiệu nhận biết khách hàng đang hoài nghi thường thấy là khách hàng nhăn mặt, lắc đầu tỏ ý phản đối những gì người bán hàng nói ra, khách hàng đặt thật nhiều câu hỏi yêu cầu làm sáng tỏ một số điểm. Chẳng hạn như:

- Người bán hàng nào mà chẳng nói sản phẩm của mình là tốt nhất!
- Làm sao anh đảm bảo điều đó?
- Anh có bằng chứng gì không?

Trong trường hợp như vậy người bán hàng có thể xử lý theo cách sau:

- Quan sát và hỏi nhắc để nhận biết sự hoài nghi của khách hàng.
- Thể hiện sự đồng cảm với khách hàng về những hoài nghi của họ.
- Cung cấp những bằng chứng phù hợp để phá tan sự hoài nghi của khách hàng và tăng tính thuyết phục khách hàng.
- Quan sát và đặt câu hỏi để kiểm tra xem khách hàng đã tin tưởng chưa.

4.9.3. Khách hàng hiểu lầm

Khách hàng hiểu lầm là tình trạng khách hàng hiểu sai nội dung mà người bán hàng trình bày. Tình trạng hiểu lầm của khách hàng có thể xuất phát từ những nguyên nhân sau:

- Người bán hàng đưa ra các thông tin rời rạc.
- Có thể do khách hàng nghe không rõ một số điểm mà người bán trình bày.

- Người bán cung cấp thông tin không chính xác.
- Khách hàng nhận thức sai lầm về một vài lĩnh vực của sản phẩm hay dịch vụ.
- Đối thủ cạnh tranh cung cấp thông tin sai lầm cho khách hàng.
- Khách hàng đọc một bản tin lạc hậu.

Rất khó nhận biết tình trạng khách hàng hiểu lầm vì họ không có biểu hiện gì đặc biệt. Do đó để nhận biết sự hiểu lầm người bán hàng thường xuyên đặt câu hỏi để phát hiện ra khách hàng đang hiểu lầm ở những điểm nào. Khi nhận diện được sự hiểu lầm, người bán hàng cần trình bày lại cho đúng và chính xác những thông tin mà khách hàng hiểu sai lệch. Lưu ý chỉ trình bày những đặc điểm và lợi ích có liên quan, không nên trình bày tất cả vì như vậy sẽ càng làm cho khách hàng rối ren. Và người bán hàng nên dùng kỹ thuật hỏi thường xuyên để kiểm tra xem khách hàng đã hiểu đúng vấn đề hay chưa, nếu chưa đúng phải cố gắng trình bày lại bằng cách nhấn mạnh và tóm tắt hơn.

4.9.4. Khách hàng phản đối

Khách hàng phản đối là tình trạng khách hàng không đồng ý về một hay một số điểm của sản phẩm, dịch vụ hay thái độ, hành vi của chính người bán hàng. Trong lúc bán hàng sự phản đối ít khi xảy ra; phản đối xuất hiện khi khách hàng gặp sự cố về sản phẩm sau khi đã mua và sử dụng. Nguyên nhân khách hàng phản đối thường do:

- Sản phẩm không thỏa mãn nhu cầu của khách hàng.
- Khách hàng hiểu lầm nhưng đã không được người bán hàng đính chính, giải thích từ đầu.
- Khách hàng không đồng ý trong cách cư xử của người bán hàng.

Dấu hiệu để nhận biết khách hàng phản đối thường không khó vì khi phản đối điều gì khách hàng sẽ nói thẳng ra, có thể khách hàng to tiếng, gây ồn ào, bực tức, la lối... Để xử trí tình huống này, người bán hàng cần lưu ý đến tâm trạng của khách hàng trong khi phản đối, chúng ta nên tránh đối đầu trực tiếp hay khẳng khái bảo vệ ý kiến của mình cho dù người bán hàng hoàn toàn đúng mà hãy lắng nghe phần trình bày của khách hàng, sau đó thể hiện sự đồng cảm và ghi nhận sự phản đối này để triệt tiêu tính đối kháng của khách hàng tại thời điểm này. Tiếp

theo cần cung cấp những thông tin đúng, làm rõ những điều khách hàng còn hiểu lầm để giải quyết sự phản kháng. Sử dụng kỹ thuật hỏi để kiểm tra xem khách hàng đã hoàn toàn đồng ý chưa. Chú ý là khi xử lý tình huống phải thật tế nhị, khéo léo, tránh đặt khách hàng vào vị trí sai mà dẫn dắt khách hàng theo ý định của mình.

4.10. KỸ THUẬT BÁN LẠI CHO KHÁCH HÀNG ĐÃ MẤT

Khách hàng rời bỏ doanh nghiệp để chạy qua mua hàng của đối thủ cạnh tranh là điều rất thường xảy ra trong kinh doanh. Tuy cố gắng giữ khách hàng để làm giảm chi phí tìm kiếm khách hàng mới, nhưng doanh nghiệp vẫn có thể mất khách hàng từ nhiều nguyên nhân như đối thủ cạnh tranh có chương trình khuyến mãi hấp dẫn, do tình hình kinh tế khó khăn chung như lạm phát, suy thoái buộc cách khách hàng siết giảm hầu bao bằng cách tìm mua sản phẩm thay thế có giá bán rẻ hơn. Đó là những nguyên nhân khách quan, đôi lúc có những nguyên nhân chủ quan xuất phát từ phía doanh nghiệp như khách hàng không hài lòng với đội ngũ bán hàng hay chăm sóc khách hàng của doanh nghiệp, khách hàng thiếu thông tin từ doanh nghiệp, khách hàng hiểu lầm mà không được giải tỏa các vướng mắc... Do đó nếu giải quyết tốt các nguyên nhân chủ quan gây mất khách hàng thì sẽ kéo được khách hàng quay lại với mình. Muốn như vậy người bán hàng cần tìm hiểu kỹ lại những dữ liệu khách hàng để hiểu rõ hơn hay phát hiện thêm những điều còn chưa biết về khách hàng. Sau đó tìm cách tiếp cận khách hàng để biết được các nguyên nhân khiến cho khách hàng bỏ đi và tìm cách khắc phục.

4.11. TRUNG BÀY HÀNG HÓA

Trung bày hàng hóa nghe có vẻ đơn giản nhưng thực tế rất cần đào tạo kỹ năng này vì trưng bày hàng hóa không đơn giản là sắp xếp hàng hóa lên các quầy kệ mà còn phải có kỹ thuật để tạo sự thu hút và kích thích khách hàng đi đến hành động quan tâm, lựa chọn và mua hàng. Do đó cần phải xem xét tất cả các yếu tố có ảnh hưởng đến trưng bày hàng hóa và kỹ thuật trưng bày đúng cách.

4.11.1. Năm thành phần của trưng bày hàng hóa

Việc trưng bày hàng hóa sẽ có năm nhân tố ảnh hưởng, đó là:

Sản phẩm (Products): Đây là thành phần chính của việc trưng bày vì không có sản phẩm thì không thể trưng bày. Mỗi loại sản phẩm khác nhau sẽ có phương pháp trưng bày khác nhau.

Cách thức trưng bày (Presentation): Cách thức trưng bày có tác động đến kết quả bán hàng, xây dựng thương hiệu, lượng hàng tồn kho, vòng quay vốn và khả năng thu hồi vốn.

Sự thuyết phục (Persuasive): Là mục tiêu mà sự trưng bày hàng hóa cần hướng tới. Việc trưng bày hàng hóa phải đảm bảo yếu tố thuyết phục khách hàng.

Khách hàng (People): Là đối tượng chủ yếu của trưng bày hàng hóa. Tùy đối tượng khách hàng khác nhau sẽ quyết định cách thức trưng bày khác nhau. Ví dụ các cửa hàng thức ăn nhanh Kentucky đánh vào đối tượng trẻ em nên trang trí trong cửa hàng thường có nhiều màu sắc sặc sỡ và có nhiều vật dụng làm đồ chơi cho trẻ em.

Quyết định mua (Purchase): Cách thức trưng bày phải ảnh hưởng đến quyết định mua của khách hàng.

4.11.2. Yêu cầu mục tiêu đối với việc trưng bày hàng hóa

Việc trưng bày hàng hóa nhất thiết phải đảm bảo các yêu cầu sau:

- Tạo được sự thu hút đối với khách hàng.
- Tạo được sự quan tâm của khách hàng.
- Kích thích nhu cầu mua sản phẩm.
- Khiến khách hàng đi đến hành động mua.
- Sản phẩm trưng bày phải dễ nhìn thấy.
- Cách thức trưng bày phải tác động mạnh người mua (quyết định mua hay nhận thức về thương hiệu).
- Cách thức trưng bày phải ổn định.
- Cách thức trưng bày phải lôi cuốn.

4.11.3. Phân tích hành vi mua của người tiêu dùng qua ảnh hưởng của việc trưng bày hàng hóa

Hiểu rõ hành vi mua hàng của người tiêu dùng sẽ giúp chúng ta biết cách tổ chức trưng bày hàng hóa tốt hơn. Ví dụ như người tiêu dùng thường có tâm lý thích có nhiều hàng hóa để lựa chọn dù chỉ mua rất ít. Đặc điểm tâm lý này được biểu hiện qua hành vi người tiêu dùng có khuynh hướng đi đến các quầy kệ xếp đầy hàng hóa để lựa chọn, do đó nếu chúng ta biết được đặc điểm tâm lý này chúng ta sẽ bố trí thật nhiều

CHƯƠNG 4: KỸ NĂNG BÁN HÀNG

hàng hóa để người tiêu dùng thoải mái lựa chọn thì sẽ bán được nhiều hàng hóa hơn. Các cuộc nghiên cứu cho thấy người tiêu dùng khi mua hàng thường có những hành vi sau:

- Thích có nhiều sản phẩm để lựa chọn.
- Từ chối mua sản phẩm thay thế.
- Dành 42% thời gian để lựa chọn những sản phẩm đang bán chạy nhất.
- Mua hàng dựa trên sự thôi thúc.
- Thích lấy những sản phẩm ngang tầm mắt, không thích lấy những sản phẩm trưng bày quá cao hay quá thấp.
- Thích mua sản phẩm khi biết rõ giá cả.
- Quan tâm đến sản phẩm tươi mới.
- Nhìn lướt qua các sản phẩm khoảng 30 giây.
- Thích mua sản phẩm đã biết rõ thương hiệu.
- An tâm hơn khi mua những sản phẩm có thương hiệu nổi tiếng.

Cũng qua các cuộc nghiên cứu cho thấy sự thu hút đối với khách hàng thông qua các giác quan như sau:

- Nhìn có tác dụng thu hút 87%.
- Nghe có tác dụng thu hút 7%.
- Ngửi có tác dụng thu hút 3,5%.
- Sờ có tác dụng thu hút 1,5%.
- Nếm có tác dụng thu hút 1%.

Còn hành vi mua hàng theo kế hoạch của khách hàng được thống kê như sau:

- Mua hàng một cách tùy hứng, không dự định chiếm 47% lượng hàng được mua.
- Mua hàng theo kế hoạch chi tiết chiếm 35% lượng hàng được mua.
- Mua hàng theo kế hoạch chung chung chiếm 15% lượng hàng được mua.
- Mua hàng thay thế chiếm 3% lượng hàng được mua.

Từ đó ta thấy cách thức trưng bày hàng hóa quan trọng như thế nào đối với việc tác động khách hàng đi đến quyết định mua sản phẩm.

4.11.4. Phương pháp trưng bày hàng hóa

Từ việc tìm hiểu hành vi mua hàng của người tiêu dùng ta có thể tìm ra các phương pháp trưng bày hàng hóa như sau:

- Khi trưng bày hàng hoá, logo, thương hiệu phải đưa ra ngoài đối diện với khách hàng.
- Trưng bày hàng hóa bắt đầu từ phía trái kệ.
- Hàng hóa được trưng bày phải ngang tầm mắt, không trưng bày sản phẩm quá cao (cao hơn 1,6 mét) hoặc quá thấp (thấp hơn 0,5 mét).
- Tỷ lệ sản phẩm được trưng bày phải tương đương với tỷ lệ về thị phần của sản phẩm.
- Luôn bày đầy sản phẩm trên kệ.
- Trưng bày theo nguyên tắc FIFO (First In First Out) nghĩa là hàng hóa nhập trước phải trưng bày ra phía trước, hàng nhập sau thì để ở phía sau và bên trong.
- Trưng bày sản phẩm vòng quanh hành lang sẽ hiệu quả hơn là trưng bày phía bên trong.
- Nên trưng bày sản phẩm ở phía trước hoặc gần quầy thu ngân.
- Kiểm tra các quầy kệ trưng bày mỗi ngày, đảm bảo các quầy kệ luôn được giữ sạch sẽ.
- Nên nhanh nhẹn nắm bắt cơ hội trưng bày.
- Phải làm theo chỉ dẫn trưng bày hàng hóa (ví dụ: hàng dễ vỡ, không để ướt, trữ lạnh ở dưới 4⁰C...).
- Giá cả phải được đánh dấu đồng bộ.
- Đảm bảo sản phẩm không bị xử lý nhầm.

4.11.5. Vấn đề lắp đặt vật dụng quảng cáo

- Các vật dụng quảng cáo phải được sử dụng khôn khéo vì phải tốn rất nhiều tiền để sản xuất.
- Vật dụng quảng cáo phải được lắp đặt thống nhất và đúng thời điểm, đặc biệt là vào giai đoạn tung sản phẩm ra thị trường.
- Vật dụng quảng cáo phải luôn được giữ sạch sẽ, bắt mắt.
- Vật dụng quảng cáo phải được thay thế khi cần thiết.

4.11.6. Hiệu quả của việc trưng bày đối với doanh số bán

Qua thống kê ta thấy tác dụng của việc trưng bày ảnh hưởng đến doanh số bán như sau:

- Các câu khẩu hiệu giúp tăng doanh số bán lên 5%.
- Các dấu hiệu nhận dạng sản phẩm (màu sắc, logo...) giúp tăng doanh số bán lên 18%.
- Dấu hiệu hạ giá giúp tăng doanh số bán lên 23%.
- Dấu hiệu sản phẩm mới giúp tăng doanh số bán lên 43%.
- Bảng hiệu đơn giản giúp tăng doanh số bán lên 124%.
- Có bảng giá rõ ràng giúp tăng doanh số bán lên 295%, nếu không có bảng giá sẽ làm giảm doanh số bán 32%.
- Sử dụng vật dụng quảng cáo giúp tăng doanh số bán lên 445%.
- Trưng bày hàng hóa có liên quan giúp tăng doanh số bán lên 170%.
- Mua hàng có tặng thêm quà giúp tăng doanh số bán lên 175%.
- Giảm tỷ lệ trưng bày hàng hóa 30% sẽ làm giảm doanh số bán 58%.
- Tăng tỷ lệ trưng bày hàng hóa 30% sẽ làm tăng doanh số 51%, nếu tăng tỷ lệ trưng bày 50% thì tăng doanh số bán 87%.

CÂU HỎI ÔN TẬP

- 1- Nêu tóm tắt các bước của tiến trình bán hàng cơ bản.
- 2- Để chuẩn bị cho cuộc bán hàng, người bán hàng cần chuẩn bị những gì?
- 3- Chuẩn bị kiến thức về doanh nghiệp, người bán hàng cần trang bị cho mình những gì? (Câu hỏi tương tự đối với: kiến thức về thị trường, kiến thức về sản phẩm, kiến thức về khách hàng, kiến thức về đối thủ cạnh tranh).
- 4- Một bộ công cụ bán hàng của nhân viên bán lẻ tại các cửa hàng có điểm khác biệt cơ bản nào với một bộ công cụ bán hàng dành cho nhân viên chào hàng?
- 5- Tại sao người bán hàng phải chuẩn bị tâm lý trước khi bán hàng?
- 6- Để gây thiện cảm với khách hàng, người bán hàng cần sử dụng những kỹ năng nào?
- 7- Phân biệt sự khác nhau khi thực hiện mở đầu cuộc bán hàng tại các hàng, quầy hàng với bán hàng công nghiệp?
- 8- Thế nào là câu hỏi mở, câu hỏi đóng? Cho ví dụ từng loại? Khi nào sử dụng các loại câu hỏi trên?
- 9- Tính năng của sản phẩm là gì? Lợi ích của sản phẩm là gì? Khi giới thiệu các tính năng và lợi ích của sản phẩm, người bán hàng cần lưu ý điều gì?
- 10- Vì sao khách hàng chê giá cao? Người bán hàng sẽ xử lý như thế nào khi khách hàng chê giá quá cao?
- 11- Khi nào người bán hàng nên kết thúc cuộc bán hàng? Để kết thúc cuộc bán hàng thì người bán hàng nên làm gì?
- 12- Dấu hiệu nào cho thấy khách hàng muốn mua sản phẩm? Phân tích rõ các tín hiệu bằng lời và không bằng lời.
- 13- Khi bán lẻ tại các cửa hàng, quầy hàng, người bán hàng cần làm gì ở các bước chuẩn bị, mở đầu, tìm hiểu nhu cầu, giới thiệu sản phẩm và kết thúc cuộc bán hàng?
- 14- Những lỗi mà người bán hàng nên tránh khi mở đầu cuộc bán hàng khi bán tại các quầy hàng, bán hàng tại siêu thị, bán cho khách hàng lớn, bán hàng qua điện thoại và bán hàng qua email?

- 15- Hãy nêu các dịch vụ hậu mãi khi bán hàng tại các cửa hàng bán lẻ.
- 16- Hãy nêu ưu và nhược điểm của siêu thị so với chợ truyền thống. Phong cách bán hàng tại các siêu thị có những nét riêng biệt gì? Đặc điểm chung của khách mua hàng tại siêu thị?
- 17- Điều kiện để thành công khi bán cho khách hàng lớn là gì?
- 18- Nêu các lợi ích và các khó khăn khi bán cho khách hàng lớn.
- 19- Kỹ năng chào bán cho khách hàng lớn khác với chào bán cho khách hàng mua lẻ như thế nào?
- 20- Để bán cho khách hàng lớn, các đại diện bán hàng cần chuẩn bị những gì?
- 21- Khi bán cho các khách hàng lớn, ở bước mở đầu cuộc bán hàng cần phải lưu ý điều gì?
- 22- Vì sao cần phải điều tra khách hàng? Khi điều tra về khách hàng, các đại diện bán hàng cần nắm những thông tin gì?
- 23- Hãy nêu đặc điểm và các ưu, nhược điểm của cách thức bán hàng qua điện thoại.
- 24- Bước chuẩn bị khi bán hàng qua điện thoại có điểm nào khác với cách thức bán hàng trực tiếp và bán hàng qua thư điện tử?
- 25- Khi bán hàng qua điện thoại, các nhân viên bán hàng cần lưu ý điều gì?
- 26- Nêu các bộ phận hỗ trợ cho hoạt động bán hàng qua điện thoại.
- 27- Khi bán hàng qua điện thoại, những thông tin nào tuyệt đối không được bỏ sót?
- 28- Sau khi chấm dứt cuộc gọi, nhân viên bán hàng qua điện thoại cần kiểm tra những gì?
- 29- Hãy nêu nguyên tắc SOFTENS để tiếp cận khách hàng qua điện thoại.
- 30- Thương mại điện tử là gì? Hãy nêu tiến trình giao dịch bằng thương mại điện tử.
- 31- Hãy nêu các lợi ích của thương mại điện tử.
- 32- Khi doanh nghiệp tham gia thương mại điện tử cần phải chi trả các loại chi phí nào?
- 33- Nêu các điều kiện để một thẻ tín dụng được xem là hợp lệ.

- 34- Vấn đề bảo mật an toàn trong thương mại điện tử là gì?
- 35- Phân tích các nguyên tắc thiết kế một bức thư chào hàng. Làm sao để có thể thiết kế một thư chào hàng hiệu quả?
- 36- Nêu các thủ tục và các hồ sơ được sử dụng trong quá trình bán hàng.
- 37- Những tình huống khó mà người bán hàng thường gặp là gì?
- 38- Thế nào là tình trạng khách hàng thờ ơ? Nguyên nhân vì sao khách hàng thờ ơ với sản phẩm hay người bán hàng? Dấu hiệu để nhận biết tình trạng thờ ơ của khách hàng là gì? Người bán hàng nên xử lý như thế nào khi khách hàng tỏ ra thờ ơ với sản phẩm?
- 39- Thế nào là tình trạng khách hàng hoài nghi? Nguyên nhân vì sao khách hàng hoài nghi về sản phẩm hay người bán hàng? Dấu hiệu để nhận biết tình trạng khách hàng đang hoài nghi là gì? Người bán hàng nên xử lý như thế nào khi khách hàng tỏ ra hoài nghi với sản phẩm?
- 40- Thế nào là tình trạng khách hàng hiểu lầm? Nguyên nhân vì sao khách hàng hiểu lầm? Dấu hiệu để nhận biết tình trạng hiểu lầm của khách hàng là gì? Người bán hàng nên xử lý như thế nào khi khách hàng hiểu lầm về sản phẩm?
- 41- Thế nào là tình trạng khách hàng phản đối? Nguyên nhân vì sao khách hàng phản đối? Dấu hiệu để nhận biết tình trạng khách hàng phản đối? Người bán hàng nên xử lý như thế nào khi gặp tình trạng khách hàng phản đối?
- 42- Nguyên nhân vì sao khách hàng rời bỏ doanh nghiệp? Nêu các kỹ thuật để bán lại cho khách hàng đã mất.
- 43- Các thành phần ảnh hưởng đến trưng bày hàng hóa là gì?
- 44- Việc trưng bày hàng hóa phải đảm bảo những yêu cầu gì?
- 45- Khi lựa chọn và mua sản phẩm, khách hàng thường có những hành vi gì? Từ những hành vi đó cần có phương pháp trưng bày hàng hóa thích hợp nào?
- 46- Nghiên cứu cho thấy sự thu hút đối với khách hàng thông qua các giác quan như thế nào?
- 47- Nêu rõ hành vi mua hàng theo kế hoạch của khách hàng.
- 48- Nêu các nguyên tắc lắp đặt vật dụng quảng cáo.

- 49- Phân tích hiệu quả của việc trưng bày có liên quan đến doanh số bán như thế nào.
- 50- Nêu các phương pháp trưng bày hàng hóa.

LUYỆN TẬP KỸ NĂNG

1- Hãy chọn một nhãn hiệu bất kỳ của các sản phẩm dưới đây trên thị trường rồi trả lời các câu hỏi bên dưới:

- a- Sản phẩm kem đánh răng.
- b- Sản phẩm dầu gội đầu.
- c- Sản phẩm sơn tường.
- d- Sản phẩm thức ăn nhanh.
- e- Sản phẩm xe máy hay xe đạp điện.
- f- Sản phẩm điện thoại di động.
- g- Dịch vụ du lịch.
- h- Dịch vụ truyền hình cáp.
- i- Dịch vụ mạng điện thoại di động.
- j- Dịch vụ bán sách qua mạng.

- 1.1- Hãy lập bảng liệt kê các tính năng, công dụng và lợi ích của các sản phẩm trên.
- 1.2- Hãy lập biểu đồ hình chữ T để so sánh ưu và nhược điểm của các sản phẩm trên.
- 1.3- Hãy liệt kê tất cả đối thủ cạnh tranh của các sản phẩm trên, phân loại các đối thủ cạnh tranh mạnh và các đối thủ cạnh tranh chủ yếu.
- 1.4- Hãy lập một bảng giá tham khảo của các sản phẩm trên và bảng giá của các sản phẩm cùng loại.
- 1.5- Hãy lập biểu đồ hình chữ T để so sánh ưu và nhược điểm của các sản phẩm trên với những sản phẩm của đối thủ cạnh tranh chủ yếu.
- 1.6- Hãy liệt kê bộ công cụ bán hàng cần thiết của các sản phẩm trên.

- 1.7. Hãy lập bảng liệt kê các câu hỏi tiềm năng mà khách hàng có thể hỏi cho các sản phẩm trên và lập ra câu trả lời tương ứng.
- 1.8- Hãy liệt kê những câu hỏi dùng để tìm hiểu nhu cầu khách hàng về các sản phẩm trên.
- 1.9- Phân tích bằng ma trận SWOT để đưa ra chiến lược tiếp cận khách hàng đối với các sản phẩm trên.
- 1.10- Nếu phải chào hàng bán sỉ cho khách hàng lớn một trong những sản phẩm nêu, hãy liệt kê những thông tin về khách hàng mà người bán hàng cần nắm và điều tra. Hãy thiết kế các phương pháp để điều tra khách hàng và thiết kế chiến lược tiếp cận khách hàng mục tiêu.
- 2- Giả sử bạn là nhân viên kinh doanh của một hãng bảo hiểm. Hãy chọn một sản phẩm bảo hiểm mà bạn biết rồi hoạch định cuộc gọi cho cuộc bán hàng qua điện thoại?
- 3- Hãy thiết kế một thư chào hàng trực tiếp và qua email cho một sản phẩm hay dịch vụ mà bạn thích.
- 4- Hãy đến một địa điểm bán hàng mà bạn biết và quan sát cách thức bán hàng của một nhân viên, sau đó ghi lại tiến trình mà người nhân viên đó thực hiện. Hãy lập bảng phân tích ưu và khuyết điểm của tiến trình bán hàng trên và so sánh với tiến trình bán hàng mà bạn được học.
- 5- Hãy đến một địa điểm bán hàng mà bạn biết và quan sát cách thức xử lý các tình huống khó mà người nhân viên bán hàng ở đó đã xử lý. Ghi lại cách thức và cho nhận xét về cách thức xử lý của người nhân viên trên. Trong thực tế còn có những tình huống khó nào khác với bốn tình huống bạn đã được học. Hãy đưa ra cách xử lý theo bạn là tốt nhất?
- 6- Hãy đến siêu thị hoặc các cửa hàng và quan sát phương pháp trưng bày của 5 mặt hàng có thương hiệu mạnh. Cách thức trưng bày của các mặt hàng trên có những điểm nào vận dụng từ bài học?
- 7- Hãy lập bảng chỉ dẫn trưng bày cho những mặt hàng dưới đây:
 - a- Bột giặt.
 - b- Sữa chua.
 - c- Đồ chơi.
 - d- Sữa hộp.

e- Đồng hồ đeo tay.

f- Sản phẩm bằng sành sứ (tô, chén, đĩa, tách...).

g- Máy xay sinh tố.

f- Kem dưỡng da.

g. Truyện tranh.

8- Hãy chọn một sản phẩm mới có mặt trên thị trường, và thiết kế một chương trình giới thiệu sản phẩm mới đó.

BÀI TẬP TÌNH HUỐNG

Tình huống 1

DIỆN THOẠI XIN CUỘC HẸN QUA THƯ KÝ

Thư ký (trả lời điện thoại): A lô. Đây là công ty Khiết Thi xin nghe.

Minh - nhân viên bán hàng: Tôi tên Minh từ công ty Song mây xin được gặp giám đốc của công ty Khiết Thi.

Thư ký: Dạ, Giám đốc sáng nay bận họp. Anh có cần giúp gì không ạ?

Minh: Vâng thưa cô. Công ty Song mây của chúng tôi muốn giới thiệu cho quý công ty một số mẫu bàn ghế bằng mây mà công ty dự định trang bị cho phòng khách của chi nhánh 2 đây ạ. Tôi tin rằng đây là những mẫu mới và phù hợp nhất mà quý công ty đang tìm kiếm. Xin cô cho biết khi nào tôi có thể tiếp xúc với Giám đốc qua điện thoại được không ạ?

Thư ký: Tôi không chắc Giám đốc của tôi cần đến những sản phẩm của anh.

Minh: Vâng tôi hiểu, anh Giám đốc rất bận rộn. Nhưng xin cô giúp tôi tiếp xúc với anh Kha (tên Giám đốc của công ty Khiết Thi) khoảng chừng 1, 2 phút thôi. Tôi tin rằng chỉ nhìn thấy những mẫu mới thì chắc chắn anh Kha sẽ không bỏ qua. Chiều nay hay sáng mai vậy nhé.

Thư ký: (ngập ngừng suy nghĩ)...à...à.... Có lẽ anh nên gọi lại cuối giờ chiều nay hoặc đầu giờ sáng mai. Nhưng chỉ 3 phút thôi nhé.

Minh: Vâng, thật tuyệt vời. Tôi xin nghe lời cô... vâng, xin mạn phép cô cho biết tên để tiện liên lạc.

Thư ký: Tôi tên Thu Vân.

Minh: Vâng, cô Thu Vân. Rất cảm ơn cô Thu Vân. Chiều nay lúc 4 giờ 30 tôi sẽ gọi điện lại, và cô nhớ giúp tôi lần nữa nhé. Một lần nữa xin cảm ơn cô Thu Vân rất nhiều. Chào cô.

Thư ký: Dạ chào anh. (Cúp máy).

Câu hỏi thảo luận:

1. Hãy phân tích những lỗi mà nhân viên bán hàng Minh mắc phải khi tiếp xúc với thư ký của công ty Khiết Thi qua cuộc nói chuyện điện thoại trên? Vì sao cô thư ký không nhiệt tình giúp đỡ Minh?
2. Hãy thiết kế lại cuộc đối thoại trên theo đúng quy trình bán hàng.
3. Trong trường hợp Minh biết Kha là bạn học cũ của mình thì Minh nên nói với thư ký thế nào?

Tình huống 2

Tại một cửa hàng bán hàng lưu niệm, một khách hàng bước vào và xem hàng một lượt. Người nhân viên vì tỏ ra tôn trọng khách hàng nên để cho khách chọn thoải mái. Sau khi chọn được một món hàng là một bức tượng phát quang, khách hàng hỏi:

Khách hàng: Chị ơi!

Nhân viên bán hàng: Dạ, anh cần gì ạ?

Khách hàng: Chiếc tượng này giá bao nhiêu vậy chị?

Nhân viên bán hàng: Dạ 500 ngàn đồng ạ.

Khách hàng: Sao đắt thế?

Nhân viên bán hàng: Không đắt đâu ạ. Đây là tượng phát quang, khi không có ánh sáng thì nó sẽ tỏa sáng, rất đẹp anh ạ.

Khách hàng: Vâng à, nhưng mà nó đắt quá.

Nhân viên bán hàng: Giá ở đây là rẻ nhất trong so với các cửa hàng khác. Anh cứ hỏi thử ở các nơi khác là biết ngay thôi.

Khách hàng: Cảm ơn chị. (Và bước ra khỏi cửa hàng)

Câu hỏi thảo luận:

1. Tại sao người khách hàng chê đắt? Để khách hàng không cảm thấy món hàng là đắt thì người bán hàng cần phải nói gì?
2. Người nhân viên bán hàng ở đây mắc phải những lỗi nào trong bán hàng? Hãy phân tích những lỗi này của người nhân viên này?
3. Tại sao người bán hàng bỏ đi dù người nhân viên bán hàng đã nói rằng cửa hàng của mình là rẻ nhất?

Tình huống 3

Tại một chương trình Demo sản phẩm Kem ủ tóc Oliven trong siêu thị X. Mọi người xem rất đông tại quầy Demo. Các nhân viên bán hàng cũng rất bận rộn trong việc trình chiếu và thuyết phục sản phẩm. Dưới đây là một cuộc đối thoại giữa một nhân viên công ty và một khách hàng:

Nhân viên bán hàng: Chị xem thử sản phẩm đi nhé. Lần đầu tiên sản phẩm này có mặt ở Việt Nam đấy.

Khách hàng: Sản phẩm này thấy lạ quá... Mà.. nó có tác dụng gì vậy chị?

Nhân viên bán hàng: Dạ, đây là sản phẩm dùng để chăm sóc tóc khô và dài đó chị. Khi chị sử dụng sản phẩm này, tóc sẽ khỏe và mượt hơn vì nó được chiết xuất từ những hoạt chất đặc biệt có trong dầu oliu và chanh. Chị dùng thử đi ạ.

Khách hàng: Nhưng các loại dầu gội cũng có tác dụng giống như vậy thôi mà?

Nhân viên bán hàng: Nhưng kem ủ tóc này có tác dụng vượt trội hơn nhiều.

Khách hàng: Sao mình biết được?

Nhân viên bán hàng: (cười) Thì chị cứ mua một hũ về xài thử. Chắc chắn chị sẽ thấy kết quả ngay thôi. Đây là đợt giới thiệu sản phẩm cho khách hàng nên giá chỉ có 1/3 thôi. Dùng thử đi chị nhé.

Khách hàng: (cười) Thôi để em đi mua chút đồ rồi quay lại, cảm ơn chị.

Nhân viên bán hàng: (cười)

Câu hỏi thảo luận:

1. Hãy phân tích trạng thái của khách hàng?
2. Người nhân viên xử lý các tình huống như thế nào? Những điểm nào mà người bán hàng xử lý chưa tốt?
3. Vì sao khách hàng không mua sản phẩm? Bạn sẽ dùng lý lẽ gì để thuyết phục khách hàng?

Tình huống 4

Cũng tại quầy Demo trên, hãy phân tích cuộc bán hàng của nhân viên bán hàng (NVBH) khác trong cuộc đối thoại dưới đây:

NVBH: Chị ơi, chị vào xem thử sản phẩm của công ty chúng em nhé. Sản phẩm này lần đầu có mặt ở Việt Nam đó chị.

KH: Sản phẩm gì vậy em?

NVBH: Dạ, đây là sản phẩm dùng để chăm sóc tóc khô và dài đó chị. Khi chị sử dụng sản phẩm này, tóc sẽ khỏe và mượt hơn vì nó được chiết xuất từ những hoạt chất đặc biệt có trong dầu oliu và chanh.

KH: Nghe lạ quá. Phải nó giống dầu xả không em?

NVBH: Dạ không phải đâu chị ạ. Đây là một loại kem dưỡng tóc dùng để bổ sung chất dinh dưỡng cho tóc. Nó có chất Propylene, Clorhexidine, Protein các loại Vitamine B và E dùng để tăng chất dinh dưỡng cho tóc, giúp cho tóc khỏe hơn. Tóc của mình khi đi ngoài nắng nhiều sẽ bị ánh nắng mặt trời làm cho nó khô và cháy, hơn nữa khí hậu nóng của nước mình khiến tóc của chúng ta bị mất nước rất nhiều, do đó tóc của mình sẽ

bị yếu đi. Khi đó tóc sẽ rụng, sợi tóc sẽ mỏng hơn, dễ đứt giữa chừng và chẻ ngọn. Chị thấy không, tóc mà bị chẻ ngọn và khô cứng sẽ khiến cho mình trông mệt mỏi, xấu hơn. Tóc của chị em thấy cũng bị chẻ ngọn nữa đó. Bây giờ cho em xin chị một sợi tóc để đưa vào máy soi để kiểm tra “sức khỏe” cho tóc chị nhé. Công ty em soi tóc miễn phí. Xin lỗi, chị cho em biết tên để tiện xưng hô nhé.

KH: À, chị tên Phương.

NVBH: Tên chị nghe hay quá. Em tên Trang.

KH: (cười) Cảm ơn em.

NVBH: Đây nè, chị Phương xem kết quả nhé, tóc của chị mỏng hơn tóc thường 30%, do tóc chị Phương bị mất nước và thiếu chất dinh dưỡng. Chị Phương có thấy sợi tóc nó bị sần sùi không? Một sợi tóc khỏe sẽ không bị như vậy. Như vậy tuổi thọ của sợi tóc sẽ giảm, tóc sẽ dễ rụng và đứt giữa chừng. Chị Phương khi chải đầu có để ý tóc chị rụng như thế nào, nguyên sợi hay đứt đoạn nửa chừng không?

KH: Chị cũng không để ý nữa.

NVBH: Vậy thì từ ngày mai khi chải đầu chị Phương thử để ý xem nhé. Nhưng mà chị Phương đừng lo. Nếu chị Phương dùng kem Oliven thì tóc của chị Phương sẽ dần dần khỏe trở lại, chất Propylene, Clorhexidine, Protein, các loại Vitamine B và E sẽ bổ sung chất dinh dưỡng cho tóc. Giống như mình bị suy dinh dưỡng thì phải ăn thêm ấy mà. Sợi tóc sẽ khỏe, “mập mập” trở lại, hết chẻ ngọn, lúc đó tóc sẽ mượt hơn, có sức sống hơn.

KH: Nhưng mà xài dầu xả thì tóc cũng mượt vậy, hay uống thuốc bổ để bổ sung chất dinh dưỡng cho tóc cũng được vậy?

NVBH: Chị Phương nói cũng đúng. Nhưng trong dầu xả có chất làm mượt, hương liệu, citric acid chỉ có tác dụng làm mượt tóc, nhưng mặt trái là nó sẽ làm cho tóc chị Phương bị yếu đi. Cho nên tóc chị Phương cũng sẽ rất dễ bị đứt nếu dùng dầu xả lâu ngày. Còn trong kem Oliven không hề có chất Protein và các loại Vitamine B và E tạo mượt tóc, chỉ bổ sung dinh dưỡng cho tóc, tóc được bổ sung chất dinh dưỡng trở nên mượt vì tóc

khỏe chứ không phải vì chất làm mượt tóc như dầu xả. Chị Phương có để ý khi sử dụng dầu xả tóc chỉ mượt đẹp trong thời gian mới gội, từ ngày thứ 2 trở đi tóc chị Phương sẽ trở lại như cũ thôi, đúng không chị?

KH: (gật gù) ...

NVBH: Còn kem Oliven cho tóc chất dinh dưỡng đầy đủ nên tóc mượt một cách tự nhiên, lúc nào cũng mượt mà, từ lúc mới gội đầu cho đến những ngày khác. Khi chị Phương ủ tóc bằng kem Oliven, các chất dinh dưỡng sẽ hấp thụ trực tiếp vào trong tóc nên nó sẽ cung cấp chất dinh dưỡng cho tóc nhanh hơn là chị uống thuốc bổ. Hơn nữa khi dùng kem Oliven thì chất dinh dưỡng sẽ hấp thụ cho tóc mà thôi, không hấp thụ những bộ phận khác trong cơ thể. Còn uống thuốc bổ đôi khi cơ thể chị hấp thụ nhiều hơn tóc, lúc đó sợ chị sẽ lên cân đó. (cười).

KH: (tỏ thái độ lưỡng lự một chút)

NVBH: Ở Pháp người ta chỉ sử dụng kem này chứ không sử dụng dầu xả vì người ta biết được tác dụng phụ của dầu xả làm người ta sợ. Xu hướng chung trên thế giới người ta tìm đến cách làm đẹp tự nhiên hơn là nhân tạo. Ở Mỹ sản phẩm này đang bán chạy lắm đó chị Phương. Mà cách sử dụng rất đơn giản, sau khi gội đầu xong chị xoa kem này vào tóc khoảng 3 phút rồi xả lại bình thường. Nếu quấn khăn ủ thì sẽ hiệu quả hơn. Nếu chị Phương đi gội đầu ở tiệm thì mang theo hũ kem này để nhân viên họ xoa tóc cho chị. Đơn giản lắm.

KH: Vậy giá là bao nhiêu vậy em?

NVBH: Dạ giá bán trên thị trường là 150 ngàn đồng một hũ, nhưng đợt này là đợt giới thiệu sản phẩm cho người tiêu dùng nên giá chỉ 1/3, là có 50 ngàn đồng.

KH: ...

NVBH: Một hũ kem chị có thể xài trong một năm, tính ra mỗi tháng chị chỉ tốn có 12.500 đồng tiền kem, mà khỏi phải xài dầu xả, như vậy sẽ tiết kiệm hơn và tốt hơn đó chị Phương. (cười).

KH: Vậy hả em?

NVBH: Vậy em bỏ vào hộp cho chị Phương nhé. Trong đây có địa chỉ và số điện thoại công ty, phòng dịch vụ khách hàng, nếu có điều gì chưa rõ thì chị cứ gọi điện, bên công ty sẽ hướng dẫn cho chị cận kẽ. Nhưng chắc không có vấn đề gì đâu chị, em chưa thấy khách hàng nào gọi về cả. Cách sử dụng đơn giản mà. Mọi thông tin trên bao bì in rất chi tiết, chị Phương cứ yên tâm.

KH: Cảm ơn em nhé. (Trả tiền rồi ra về)

Câu hỏi thảo luận:

- 1- Hãy phân tích cuộc bán hàng trên? (Người bán hàng áp dụng quy trình bán hàng như thế nào? Người bán hàng gặp những trở ngại gì? Vì sao người bán hàng thuyết phục được khách hàng đi đến quyết định mua? Người bán hàng sử dụng công cụ bán hàng nào?)
- 2- Hãy tưởng tượng bạn là nhân viên bán hàng sản phẩm dầu xả Clear, hãy thuyết phục người khách hàng trên mua lại sản phẩm dầu xả Clear?

Tình huống 5

Công ty O'brien sản xuất và bán ra thị trường nhiều loại túi xách bao gồm va-li, túi xách và cặp hồ sơ. Bộ phận bán hàng của công ty được tổ chức ra hai bộ phận - tiêu dùng và công nghiệp. Bộ phận tiêu dùng bán hàng chủ yếu thông qua các cửa hàng bán lẻ, còn bộ phận công nghiệp thì bán hàng trực tiếp cho các công ty (họ mua chủ yếu là cặp hồ sơ dùng cho các nhân viên, viên chức cao cấp của họ).

Công ty bán hai loại cặp hồ sơ lãnh đạo. Một loại bằng nhựa cao cấp giả da. Loại này chỉ có màu đen và bán với giá 50 đô la (có khóa) và 45 đô la (không khóa). Loại cao cấp còn lại làm bằng da thật và bán với giá 200 đô la. Màu sắc loại này gồm có màu đen, nâu, xanh đậm và xám nhạt. Những đặc điểm khác là khóa có số, bề dày thay đổi được từ 87,5 mm đến 137,5 mm. Các chữ cái tên của khách hàng được mạ vàng trên cặp. Một ngăn phía trong không thấm mực để đựng bút, và vài ba túi trong để đựng giấy tờ và hồ sơ nhiều cỡ. Kiểu giả da chỉ có ba đặc điểm sau cùng và bề sâu 75 mm.

Khi khách hàng mua số lượng nhiều thì chính sách chiết khấu được tính như sau:

Số lượng	Chiết khấu
10-19 chiếc	2%
20 – 39 chiếc	3%
40 – 79 chiếc	4%
Từ 80 chiếc trở lên	6%

Tỷ lệ chiết khấu tính cho cả hai kiểu sản phẩm nêu trên.

Có một khách hàng mới là ông Brian Forbes, giám đốc điều hành và chủ sở hữu của một công ty cơ khí cỡ trung với trụ sở chính đặt tại Milland và chi nhánh đặt tại Manchester, Leeds và Briston. Công ty dự kiến trang bị cấp cao cấp cho 40 nhà lãnh đạo và quản lý của công ty. Công ty này đã viết thư hỏi về sản phẩm của công ty O'brien.

Câu hỏi thảo luận:

1. Nếu bạn là nhân viên kinh doanh trong bộ phận bán hàng công nghiệp của công ty O'brien, bạn sẽ chuẩn bị gì trước khi đến gặp ông Brian Forbes để chào hàng, thương lượng?
2. Nếu bạn có rất ít thông tin về công ty của ông Brian Forbes, bạn sẽ làm cách nào để thu thập thông tin cho cuộc bán hàng?
3. Nếu tình cờ bạn quen với một nhân viên của công ty của ông Brian Forbes, bạn sẽ tận dụng mối quan hệ đó để thực hiện việc chào hàng và thương lượng như thế nào?
4. Bạn chuẩn bị gì cho những câu hỏi tiềm năng, những lời chỉ trích và bạn dự định đối đáp với những câu hỏi, những lời chỉ trích đó như thế nào?

PHỤ LỤC CHƯƠNG 4
PHỤ LỤC 4.1
KẾ HOẠCH CÔNG TÁC NGÀY

Tên công ty		KẾ HOẠCH CÔNG TÁC NGÀY							
Sản phẩm		Ngày: .../ .../ 200							
				Mục tiêu ___/___		Số cuộc gọi/ngày			
Tên NVBH:					___/___		Số đơn đặt hàng/ngày		
Khu vực:					___/___		Giá trị trung bình 1 đơn đặt hàng		
Số	Tên Khách Hàng	O ĐẶT	LÝ DO						
		Số	Đường	Quận	Giờ đến/ đi	(Lấy order, thu tiền, Cho mẫu ...)			
1									
2									
3									
4									
Đề nghị của QLBH					TỔNG CỘNG				

DANH SÁCH ĐẠI DIỆN BÁN HÀNG

[illegible]

PHỤ LỤC 4.4

DANH SÁCH PHÂN VÙNG ĐẠI DIỆN BÁN HÀNG

DANH SÁCH PHÂN CÔNG CÔNG TÁC ĐDBH THEO KHU VỰC					
Áp dụng từ ngày:					
THÀNH PHỐ/TỈNH	QUẬN	QUẬN	QUẬN	QUẬN	ĐDBH
HỒ CHÍ MINH	1	8			
	3	10	4		
	5	6	2	7	
	P-NHUẬN	G-VẤP	B-CHÁNH		
	T-BÌNH	11	H-MÔN		
	12	T.ĐỨC	9		
	HUYỆN	HUYỆN	HUYỆN	HUYỆN	ĐDBH
ĐỒNG NAI					
VŨNG TÀU					
SÔNG BÉ	B.DƯƠNG				
PHAN THIẾT	CỦ CHI				
NHA TRANG				
.....				
LOẠI KHÁCH HÀNG	QUẬN	QUẬN	QUẬN	QUẬN	ĐDBH
QUÁN ĂN					
CĂN TIN					
TRƯỜNG HỌC					
NHÀ HÀNG KHÁCH SẠN					

CÔNG TY TNHH AN HÒA
Phòng Dịch vụ khách hàng

PHỤ LỤC 4.6

Ngày:/...../20....
Số:

SALES INVOICE

(Hóa đơn bán hàng)

Customer code (Mã KH):
Customer name (Tên KH):
Address (Địa chỉ): Tel (Số ĐT):
A/C number (Số TK): Credit limit (mức tín dụng):
Credit term (Thời hạn tín dụng):

Delivery date (Ngày giao hàng):
Delivery place (Nơi giao hàng):

Item code (Mã hàng)	Item descriptions (Tên hàng)	Pack size (Quy cách)	Unit (Đơn vị tính)	Unit price (Đơn giá)	Quantity (Số lượng)	Discount (Chiết khấu)	Total (Thành tiền)
	Tổng cộng						

Payment term Cash <input type="checkbox"/> Check <input type="checkbox"/> Transfer <input type="checkbox"/> Other <input type="checkbox"/>	Customer's signature (KH ký tên)	Sales Rep's signature (N/V Bán hàng ký tên)	Sales Manager's signature (Trưởng bộ phận bán hàng)
---	--	---	---

CHƯƠNG 4: KỸ NĂNG BÁN HÀNG

**PHỤ LỤC 4.7A
BÁO CÁO NGÀY**

Tên KH Địa chỉ: Quận:
Khu vực: Ngày:

Số lượng bán ra trong ngày (đvsp)					Chỉ tiêu (đvsp)			
SP1	SP2	SP3	SP4	SP5	SP6	SP7	SP8	SP9

	Tên nhóm làm việc	Mã số
1		
2		
3		
4		
5		
6		

SP1

Sản lượng				
	Tồn đầu	Nhập	Tồn cuối	Tiêu thụ
SP1				
SP2				
SP3				
SP4				
SP5				

Kết quả làm việc trong ngày của cả nhóm:

Nội dung	Hôm nay	Đầu tuần	Tuần 1	Tuần 2	Tuần 3	Tuần 4	Tháng này	Tháng trước
Sáng								
Chiều								
Số ngày làm việc								
Số nơi làm việc								
Số SP bán được								
Trong đó								
SP1								
SP2								
SP3								
SP4								
Trong đó:								
Thủ								
Lập lại								
Trung thành								
Vật tư sử dụng								
Phiếu mời								
Quẹt								
Nón								
Áo thun								
Lý do bán tăng:								
Trong ngày								
Lý do bán giảm:								
Trong ngày								

Hoạt động của đối thủ cạnh tranh:

Giám sát bán hàng ký tên

Đại diện bán hàng ký tên

PHỤ LỤC 4.7B

BÁO CÁO TUẦN

Tên ĐDBH: Khu vực:

Stt	Tên KH	Địa chỉ	Số lượng bán ra trung bình/ngày					Chỉ tiêu
			SP1	SP2	SP3	SP4	SP5	

Kết quả làm việc trong ngày của cả nhóm:

Nội dung	Hai	Ba	Tư	Năm	Sáu	Bảy	CN	Cộng
Sáng								
Chiều								
Số ngày làm việc								
Số nơi làm việc								
Số SP bán được								
Trong đó								
SP1								
SP2								
SP3								
SP4								
Trong đó:								
Thủ								
Lập lại								
Trung thành								
Vật tư sử dụng								
Phiếu mời								
Quẹt								
Nón								
Áo thun								
Lý do bán tăng: Trong tuần								
Lý do bán giảm: Trong tuần								

Ngày Tháng năm

ĐDBH

Giám sát bán hàng

GĐKDKhu vực

GĐKD

PHỤ LỤC 4.7C

BÁO CÁO THÁNG

Tên ĐDBH: Khu vực:

Stt	Tên KH	Địa chỉ	Số lượng bán ra trung bình/tuần					Chỉ tiêu
			SP1	SP2	SP3	SP4	SP5	

Kết quả làm việc trong ngày của cả nhóm:

Nội dung	TUẦN 1	TUẦN 2	TUẦN 3	TUẦN 4	Cộng
Sáng					
Chiều					
Số ngày làm việc					
Số nơi làm việc					
Số SP bán được					
<u>Trong đó</u>					
SP1					
SP2					
SP3					
SP4					
<u>Trong đó:</u>					
Thủ					
Lập lại					
Trung thành					
<u>Vật tư sử dụng</u>					
Phiếu mời					
Quẹt					
Nón					
Áo thun					
Lý do bán tăng:					
Trong tháng					
Lý do bán giảm:					
Trong tháng					

Ngày Tháng năm

ĐDBH

Giám sát bán hàng

GĐKDKhu vực

GĐKD

PHỤ LỤC 4.8

BÁO CÁO NHANH CÔNG TÁC HỖ TRỢ BÁN HÀNG

NGÀY.....

Người báo cáo.....

Nội dung báo cáo	Số lượng
1. Nhân sự: - Tổng số ĐDBH hiện có trong ngày: - Số ĐDBH nghỉ trong ngày: - Có phép - Không phép - Số ĐDBH công tác trong ngày: - Thay đổi trong ngày: - Tăng (tuyển mới): - Giảm (nghỉ việc) ^A	
2. Tình hình khách hàng - Số khách hàng trong khu vực: - Thay đổi trong ngày: - Tăng - Giảm	
3. Sản lượng: - Tổng sản lượng bán trong ngày: - Tổng sản lượng cộng tích lũy từ đầu tháng đến nay: - Sản lượng bình quân/ khu vực: - Sản lượng bình quân/1 ĐDBH - SL bình quân tăng (+) giảm (-) so với ngày hôm trước - % đạt sản lượng so với kế hoạch:	
4. Báo cáo đặc biệt trong ngày: - Chương trình khuyến mãi của đối thủ cạnh tranh: - Kết quả thực hiện chương trình của công ty: - Tình hình đặc biệt khác	

Ngày Tháng năm

Quản lý ký tên

PHỤ LỤC 4.10

BẢNG ĐÁNH GIÁ KHÁCH HÀNG TIỀM NĂNG

Áp dụng từ ngày:

Tên ĐDBH Khu vực:

[illegible]

CHƯƠNG 4: KỸ NĂNG BÁN HÀNG

PHỤ LỤC 4.11

HỒ SƠ KHÁCH HÀNG			
ĐDBH:			
KHU VỰC			
Ngày cập nhật lần cuối (<i>Sử dụng viết chì</i>)/...../...../...../.....	
TÊN CÔNG TY/CỬA HÀNG			
<i>Hoạt động từ</i>			<i>năm 20..</i>
ĐỊA CHỈ			
TEL.:			
FAX:			
TÊN CHỦ CỬA HÀNG / CÔNG TY	M/Ms		
<i>(Ghi ngày sinh/sở thích nếu có)</i>			
TÊN CÁN BỘ QUẢN LÝ/CHỨC VỤ	M/Ms		
<i>(Ghi ngày sinh/sở thích nếu có)</i>			
TÊN THỦ KHO	M/Ms		
<i>(Ghi ngày sinh/sở thích nếu có)</i>			
TÊN NGƯỜI LIÊN LẠC/ĐIAC CHỦ/THƯ TÍN			
TÊN/ĐỊA CHỈ GIAO HÀNG			
NGÀY NGHỈ TRONG TUẦN			
LOẠI SẢN PHẨM			
LOẠI NGUYÊN LIỆU MUA HÀNG THÁNG			
THỜI GIAN TIẾP XÚC TỐT NHẤT			
<i>(Ghi rõ ngày giờ/gặp ai)</i>			
THỜI GIAN GIỮA HAI QUẢNG TIẾP XÚC			
<i>(Cách bao lâu nên thăm viếng)</i>			
LƯU Ý KHI TIẾP XÚC (Nếu có)			
THÔNG TIN HỮU ÍCH KHÁC			
<i>(Giới thiệu khách hàng mới)</i>			
THÁI ĐỘ/KHÁI NIỆM CỦA CHÚNG TA		<i>Lý do ?</i>	<i>Bằng cách nào?</i>
<i>Biết SP là gì?</i>		CÓ	
		KHÔNG	
<i>Biết SP mới?</i>		CÓ	
		KHÔNG	
<i>Tìm thứ qua ?</i>		CÓ	
		KHÔNG	
<i>Tìm mua ?</i>		CÓ	
		KHÔNG	
<i>Là KH thường xuyên ?</i>		CÓ	ĐẾN *
		KHÔNG	ĐẾN **

CHƯƠNG 4: KỸ NĂNG BÁN HÀNG

Hiện đang mua qua ai:		
Công ty hay đại lý? Địa chỉ?		
Tên và địa chỉ nhà cung cấp ưa thích ?		
(No., St., Dist., Type: Direct, w/s, Dist.)		
Bất kể họ đang bán hàng nào, miễn là		
có khả năng bán kèm hàng của chúng ta		
* Có đề nghị gì về SP hiện nay ?		
Chất lượng/Đóng gói/Giá cả/Loại SP		
Giao hàng/Quy cách/Khuyến mãi		
** Lý do ngưng không mua?		
Có khả năng sử dụng sản phẩm hiện có nào của ta?		
Khả năng sử dụng SP mới?		
Ghi rõ :		
(Tempura / Dessert / Sauce / Dressing..)		
DỤNG CỤ TRƯNG BÀY		
Kích cỡ	Origin	
Phương pháp định lượng		
Dụng cụ đo		
(KHÔNG ƯU TIÊN / KHÔNG BẮT BUỘC)		
BẢN VẼ KHU VỰC CÔNG TY		(Không ưu tiên / không bắt buộc)
ĐỀ NGHỊ VỀ ĐƯỜNG ĐI TỚI		
(Ghi chú những cột mốc để dễ tìm)		
TIÊU SỬ BÁN HÀNG		
		(Ghi rõ ngày viếng thăm và kết quả bán hàng)
CÁC SỐ LIỆU CHUNG KHÁC		
Kết quả viếng thăm		
Góp ý chung khác		
Điểm cần lưu ý		
		Giám sát bán hàng
		Ngày.....tháng.....năm.....
		Đánh giá và kiểm tra
		Giám sát bán hàng

PHỤ LỤC 4.12

THẺ KHÁCH HÀNG

Ngày mở thẻ:// 20....

Tên ĐDBH: Quận: KV:

Tên khách hàng: Địa chỉ: ĐT:

Người quyết định:

Loại hình: Đại lý cấp 1 ☐ Đại lý cấp 2 ☐ Đại lý cấp 3 ☐

Khác:

Tổng sản lượng bán các loại (...../ngày)

SP1	SP2	SP3	SP4	SP5	SP6	SP7	SP8	SP9	SP10

Nhân hàng qua đại lý:

- Tên Địa chỉ: ĐT:

- Người liên hệ:

Hệ thống khách hàng:

Các nhân vật có ảnh hưởng đến bán hàng: Quản lý :

Nhân viên : Khác:

Cách thức KD	ĐTCT:	Hỗ trợ đặc biệt	ĐTCT:
Tài trợ tiền mặt		Nội dung	
Có sản phẩm			
NV làm việc			
Lương			
Thưởng		Sản lượng bình quân/tháng	
		Phương pháp KD	
		Độc quyền	
Quà tặng		Bán chung	
Bảng hiệu		Không tài trợ	
.....		

Thông tin về khách hàng:

Hợp đồng hết hạn ngày		
Có mối quan hệ đặc biệt với ĐTCT		
Ngày nên tiếp xúc		
Khách hàng không đòi hỏi		
Khách hàng chịu mua hàng liền		

Kiểm tra lại thông tin:

	Qua đại lý			Qua nhân viên bán hàng			Qua đại diện bán hàng		
Sản lượng BQ/tháng	SP1	SP2	SP3	SP1	SP2	SP3	SP1	SP2	SP3

Điểm mà khách hàng hài lòng với ĐTCT:

.....

Đánh giá khách hàng:

- Loại A ☐ : Khách hàng có tiềm năng cao
- Loại B ☐ : Khách hàng có tiềm năng TB
- Loại C ☐ : Khách hàng có tiềm năng thấp

Ý kiến khách hàng

Ngày TV	Nhận xét/Quan sát	Số lượng	Sản lượng	Công tác lần tới	Ngày TV lần tới

PHỤ LỤC 4.13

THẺ ĐẠI LÝ KHÁCH HÀNG CẤP 1

Ngày mở thẻ:/...../.....

Tên GĐBH khu vực: Quận:KV:.....

Tên khách hàng: Địa chỉ: ĐT:.....

Người quyết định:

Số năm kinh doanh:

Tình trạng pháp lý: Cty TNHH ☐ Cửa hàng ☐ Khác:

KH hiện có của ĐL: ĐL cấp 2: ĐL cấp 3,

Bán lẻ: Khác:

Sản lượng trung bình hàng tháng:

Đang làm đại lý/Nhà phân phối cho cty:

Kho bãi:

Địa chỉ: DT:m²

Địa chỉ: DT:m²

Phương tiện vận chuyển:

Số lượng nhân viên:

Lịch công tác của nhân viên:

Phương thức thanh toán: Tiền mặt ☐ Chuyển khoản ☐

Hạn mức tín dụng:

Các nhân vật có ảnh hưởng đến bán hàng: Quản lý :

Nhân viên: Khác:

Cách thức KD	ĐTCT:		Hỗ trợ đặc biệt	ĐTCT:	
Hạn mức tín dụng					
Xe					
Nhân viên			Sản lượng bình quân		
Thời gian làm việc			Phương thức KD với KH		
Lương			Trả tiền liền		
Thưởng			Công nợ		
Quà tặng			Chuyên bán si		
Bảng hiệu			Chuyên bán lẻ		

CHƯƠNG 5

CHĂM SÓC KHÁCH HÀNG

Khách hàng cũ và mới – ai quan trọng hơn? Câu trả lời phụ thuộc vào các mục tiêu kinh doanh của mỗi doanh nghiệp. Nếu muốn đạt mức tăng trưởng lợi nhuận nhanh chóng trong một thời gian ngắn, doanh nghiệp cần chú trọng vào việc tiếp cận khách hàng mới. Trong trường hợp mục tiêu của doanh nghiệp là duy trì mức tăng trưởng lợi nhuận hàng năm ổn định thì việc củng cố các mối quan hệ cũ sẽ dễ dàng hơn.

Hầu hết các chủ doanh nghiệp đều cho rằng khách hàng trung thành và các giao dịch lặp đi lặp lại chính là cơ sở vững chắc nhất tạo nên sự thành công ổn định và bền vững của công ty họ. Lý do rất rõ ràng chi phí để tạo ra giao dịch với khách hàng cũ thấp hơn nhiều so với tìm kiếm những khách hàng mới. Điều này mang đến cho doanh nghiệp sự thuận lợi trong việc mở rộng quy mô kinh doanh, đầu tư vào các hoạt động khác nhằm thu lợi nhuận hơn. Tuy nhiên nếu doanh nghiệp chỉ dồn mọi cố gắng vào việc chăm chút mỗi quan hệ vào các khách hàng cũ thì tỉ lệ tăng trưởng có khi sẽ dậm chân tại chỗ hoặc thậm chí còn giảm sút đi. Do đó muốn tăng trưởng ổn định doanh nghiệp cần phải quan tâm cả khách hàng cũ lẫn mới, nghĩa là doanh nghiệp phải tìm cách làm tăng nhu cầu ở mỗi khách hàng trung thành đồng thời tranh thủ tìm kiếm khách hàng mới. Vì thế vấn đề chăm sóc và dịch vụ khách hàng trở thành cứu cánh để doanh nghiệp đạt được mục đích của mình. Chúng ta sẽ làm rõ khái niệm và những nhân tố liên quan đến chăm sóc khách hàng.

5.1. CHĂM SÓC KHÁCH HÀNG VÀ CÁC VẤN ĐỀ CƠ BẢN

5.1.1. Các quan niệm về khách hàng

5.1.1.1. Khái niệm khách hàng

Trước khi bàn về chăm sóc chúng ta phải có ý niệm đúng đắn về khách hàng và xác định thật cụ thể họ là ai.

Theo quan điểm hiện đại, khách hàng là những người mà chúng ta phục vụ, bao gồm những người bên trong nội bộ và bên ngoài doanh nghiệp, dù họ là khách hàng hiện tại hay đang là dạng triển vọng, tiềm năng, cho dù có trả tiền hay không trả tiền cho chúng ta. Từ ý niệm trên ta thấy rằng có thể phân khách hàng thành hai loại như sau:

5.1.1.2. Phân loại khách hàng

Khách hàng không nhất thiết phải là người mua hàng. Họ có thể là nhà đầu tư, cơ quan quản lý hay thậm chí là những người làm việc bên trong doanh nghiệp. Chúng ta cần phân loại khách hàng để xác định khách hàng thực sự của doanh nghiệp là ai và vì sao chúng ta cần đáp ứng nhu cầu của họ.

Khách hàng bên ngoài (external customer)

Khách hàng bên ngoài là những người mua sản phẩm và sử dụng dịch vụ của chúng ta và không phải là nhân viên trong doanh nghiệp. Nếu không có khách hàng bên ngoài thì doanh nghiệp sẽ không thể tồn tại lâu dài được. Chẳng hạn khách hàng bên ngoài của một trường đại học là các doanh nghiệp, nhân viên, giám đốc của các công ty, và sinh viên.

Khách hàng bên trong (internal customer)

Khách hàng bên trong là những người có thể sử dụng dịch vụ và sản phẩm từ chính trong nội bộ doanh nghiệp. Chẳng hạn phòng kế toán, phòng nhân sự hay phòng kỹ thuật cung cấp những dịch vụ đáp ứng nhu cầu bên trong nội bộ doanh nghiệp.

Cần phân biệt khách hàng bên trong và khách hàng bên ngoài vì đôi lúc chúng ta tiếp xúc cả hai loại khách hàng này và dễ dàng nhầm lẫn.

Ví dụ: Một người khách hàng lâu năm của bạn gọi điện đến công ty đặt hàng, đó là chúng ta đang phục vụ cho khách hàng bên ngoài mình. Tuy nhiên, chúng ta cũng đang tiếp xúc với khách hàng bên trong. Đó là người nhận các đơn hàng từ khách hàng của doanh nghiệp, đó là người tiếp những vị khách đó khi họ bước vào cổng công ty. Chuyện gì sẽ xảy ra nếu thông tin khách hàng yêu cầu không đến tay chúng ta? Như vậy, để giữ được khách hàng bên ngoài, trước hết chúng ta còn phải phục vụ tốt những người khách hàng bên trong của mình.

5.1.2. Khái niệm về chăm sóc khách hàng

Chăm sóc khách hàng là toàn bộ những hoạt động của một hệ thống có đủ năng lực để thực hiện những thái độ và hành vi đúng hoặc chuẩn mực nhằm đem lại sự hài lòng của khách hàng thông qua kết nối, củng cố và mở rộng mối quan hệ giữa doanh nghiệp và khách hàng.

Như vậy chăm sóc khách hàng là những hoạt động mà toàn thể mọi người trong doanh nghiệp thực hiện nhằm làm khách hàng hài lòng để họ

tiếp tục sử dụng dịch vụ, sản phẩm của công ty và nói tốt về công ty cho các khách hàng tiềm năng khác.

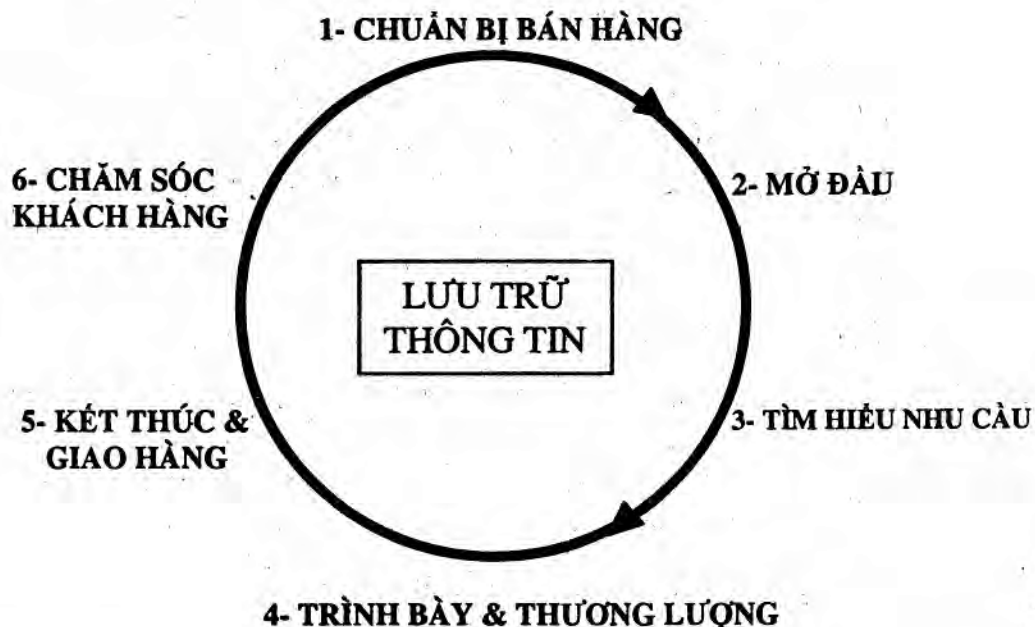
Chăm sóc khách hàng, nói một cách ngắn gọn, là giải quyết những vấn đề của khách hàng, bao gồm:

- Giải quyết các trường hợp hàng hóa bị hỏng hóc hoặc không đạt tiêu chuẩn như khách hàng mong đợi.
- Việc giao hàng, trao đổi hay hoàn trả hàng hoá giao dịch được dễ dàng.
- Các vấn đề hóa đơn và thanh toán.
- Đáp ứng những nhu cầu đặc biệt hoặc những yêu cầu mang tính ngoại lệ của khách hàng.
- Dịch vụ tư vấn kĩ thuật và hướng dẫn sử dụng. Công việc này đặc biệt quan trọng đối với những sản phẩm khó sử dụng, mang tính kỹ thuật cao.

Chăm sóc khách hàng là một phần không thể thiếu đi kèm với sản phẩm được bán ra. Đó là yếu tố khiến khách hàng cảm thấy hài lòng hơn khi giao dịch với doanh nghiệp.

5.1.3. Chu trình bán hàng và chăm sóc khách hàng

Ta có thể tham khảo chu trình dưới đây:



Ta thấy rằng hoạt động chăm sóc khách hàng sẽ diễn ra sau khi giai đoạn bán hàng hoàn tất. Đó là những công việc hậu mãi, duy trì mối quan hệ khách hàng và các dịch vụ làm tăng sự hài lòng đối với khách hàng. Tuy nhiên hoạt động chăm sóc khách hàng ngày nay còn được diễn ra xuyên suốt quá trình bán hàng. Nghĩa là người bán hàng cũng phải cố gắng duy trì mối quan hệ tốt đẹp đối với khách hàng dù khách hàng mua hay không mua sản phẩm để có thể giúp bán được hàng về sau hoặc khiến khách hàng quay trở lại mua hàng cho doanh nghiệp vào những khi có nhu cầu.

5.1.4. Lợi ích của việc chăm sóc khách hàng

Chăm sóc khách hàng không chỉ mang lại lợi ích cho doanh nghiệp mà còn mang lại lợi ích cho từng cá nhân trong doanh nghiệp trong tất cả các bộ phận như chăm sóc khách hàng, bán hàng, marketing, kế toán...

5.1.4.1. Đối với doanh nghiệp

Chăm sóc khách hàng giúp doanh nghiệp giữ lại khách hàng

Chi phí thu hút khách hàng mới thường gấp 7 đến 10 lần chi phí để giữ một khách hàng cũ, vì vậy việc giữ khách hàng cũ sẽ giúp doanh nghiệp tiết kiệm chi phí. Mà việc chăm sóc khách hàng là phương pháp tốt nhất để giữ lại khách hàng cũ của mình vì doanh nghiệp tạo được mối quan hệ với khách hàng.

Chăm sóc khách hàng khiến cho khách hàng quyết định mua thêm dịch vụ của doanh nghiệp:

Nếu khách hàng hài lòng với dịch vụ đã sử dụng, họ có xu hướng sẽ mua dịch vụ tiếp theo trong tương lai, mặt khác chúng ta sẽ dễ dàng thuyết phục một khách hàng hài lòng mua thêm dịch vụ mới hơn là khách hàng không hài lòng hoặc khách hàng mới hoàn toàn.

Chăm sóc khách hàng tốt sẽ khiến cho khách hàng giới thiệu thêm khách hàng mới:

Khách hàng hài lòng với dịch vụ được cung cấp sẽ giới thiệu cho bạn bè, đồng nghiệp, người thân... về dịch vụ. Chúng ta càng chăm sóc khách hàng tốt bao nhiêu, khách hàng sẽ càng nói tốt về chúng ta, chúng ta càng có cơ hội có một hình thức quảng cáo miễn phí và hiệu quả bấy nhiêu.

Chăm sóc khách hàng giúp cho nâng cao năng lực tuyển dụng:

Những ứng viên năng lực tiềm năng luôn tìm đến các công ty danh tiếng hơn là các công ty ít tiếng tăm. Qua việc đó chúng ta thực hiện tốt

việc chăm sóc khách hàng, ứng viên sẽ tìm đến chúng ta như một công ty, nơi có những nhân viên làm việc chuyên nghiệp, nơi khách hàng luôn được đối xử tốt.

Chăm sóc khách hàng tốt sẽ giúp cho doanh nghiệp giảm căng thẳng và sự phàn nàn, phản đối từ phía khách hàng ít sẽ có nhiều khách hàng được thỏa mãn, hài lòng với dịch vụ của công ty:

Chăm sóc tốt khách hàng sẽ giúp cho doanh nghiệp có nhiều kinh nghiệm trong kinh doanh hơn vì khách hàng sẽ chịu cung cấp thông tin, lời khuyên cần thiết giúp doanh nghiệp am hiểu khách hàng và thị trường hơn. Hơn nữa doanh nghiệp sẽ có cơ hội so sánh doanh số bán khi có và chưa có dịch vụ chăm sóc khách hàng.

Chăm sóc tốt khách hàng giúp doanh nghiệp có thể tăng danh tiếng trong kinh doanh:

Hiệu ứng lan truyền từ phía khách hàng sẽ có tác dụng cho cả trường hợp khách hàng hài lòng hay bất mãn về công ty.

5.1.4.2. Đối với cá nhân nhân viên

Chăm sóc tốt khách hàng sẽ được khách hàng và đồng nghiệp tôn trọng và ngưỡng mộ:

Một nhân viên có thành tích phục vụ khách hàng tốt sẽ luôn được khách hàng và đồng nghiệp đánh giá cao, tôn trọng ý kiến và ngưỡng mộ. Do đó các đề xuất của những nhân viên này sẽ được xem xét một cách thấu đáo và tin tưởng.

Chăm sóc khách hàng tốt giúp cho người nhân viên có cơ hội thăng tiến:

Cơ hội được thăng tiến và đề xuất rất cao khi một nhân viên là một người luôn được khách hàng và đồng nghiệp nói tốt.

Chăm sóc khách hàng tốt giúp nhân viên có cơ hội được đề nghị tuyển dụng:

Người nhân viên có nhiều cơ hội được khách hàng hay các tổ chức tuyển dụng giới thiệu những cơ hội nghề nghiệp mới khi cung cấp dịch vụ giỏi.

Chăm sóc khách hàng tốt giúp người nhân viên có cơ hội loại bỏ căng thẳng:

Nếu một nhân viên làm khách hàng hài lòng, họ sẽ ít nhận được những lời than phiền hơn, ít giải quyết khiếu nại hơn, điều này giúp họ loại bỏ căng thẳng.

Chăm sóc khách hàng tốt giúp người nhân viên cảm thấy thoải mái trong công việc:

Nếu một nhân viên có thành tích phục vụ khách hàng tốt sẽ nhận được không ít lời khen từ phía khách hàng, từ đồng nghiệp, bản thân người nhân viên đó cũng cảm thấy hài lòng hơn, thoải mái hơn trong công việc.

5.1.4.3. Đối với khách hàng

Khách hàng khi được doanh nghiệp chăm sóc tốt cũng có nhiều mặt lợi. Chẳng hạn như khách hàng:

- Nhận được giá trị gia tăng từ dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp.
- Có nhiều kinh nghiệm mua sắm thú vị hơn.
- Có được nguồn thông tin đáng tin cậy về sản phẩm, dịch vụ...
- Có được mối quan hệ lâu dài với người tin tưởng.
- Tiết kiệm thời gian và tăng giá trị nhận được từ số tiền bỏ ra.
- Giải quyết được vấn đề nhanh chóng và nhẹ nhàng.
- Có được người lắng nghe và cảm thông.

5.2. KHÁCH HÀNG MONG MUỐN ĐIỀU GÌ?

Khách hàng rất quan trọng đối với một doanh nghiệp vì không có khách hàng thì doanh nghiệp không thể tồn tại. Vì thế thật hợp lý khi hầu hết các doanh nghiệp xem khách hàng là “thượng đế”. Muốn khách hàng hài lòng thì chúng ta cần phải hiểu thật kỹ những điều khách hàng mong muốn. Khách hàng không phụ thuộc vào chúng ta mà ngược lại, doanh nghiệp phụ thuộc vào khách hàng, do đó khi chúng ta phục vụ khách hàng không phải là ta giúp đỡ khách hàng mà chúng ta giúp đỡ chính chúng ta. Sự hài lòng và thoả mãn của họ mang lại cho ta sự thành công, thắng tiền và tiền bạc. Do đó người nhân viên trong công ty phải nhận thấy rằng khách hàng không gây phiền hà cho chúng ta mà mục đích của chúng ta là phải chăm sóc họ. Vì thế khách hàng không phải là người mà chúng ta tranh cãi hoặc đối đầu, không phải là người mà chúng ta cần tranh hơn thua, chúng ta cần giữ quan niệm khách hàng luôn luôn thắng. Nhiệm vụ của chúng ta là phải đáp ứng nhu cầu đó trên tinh thần ba bên cùng có lợi.

Hiểu được tầm quan trọng của khách hàng ta sẽ có sự phục vụ tốt hơn dành cho khách hàng. Chúng ta cần hiểu khách hàng mong muốn những điều gì?

Mọi người khách hàng đều mong muốn những điều rất đơn giản sau đây:

- ❖ Được chào đón.
- ❖ Nhận được sự cảm thông.
- ❖ Được nhìn thấy những gương mặt thân thiện.
- ❖ Được cảm thấy mình quan trọng.
- ❖ Được tiếp đón trong một không khí dễ chịu.
- ❖ Cảm thấy được tôn trọng.
- ❖ Cảm thấy hài lòng.
- ❖ Được hỗ trợ và giúp đỡ.

Vậy tại sao chúng ta không đáp ứng lại những mong muốn đơn giản đó của khách hàng.

5.3. HIỆU ỨNG LAN TRUYỀN

Khi một khách hàng hài lòng hay không hài lòng về sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp, họ thường không nói ra cho doanh nghiệp biết nhưng họ lại nói cho những người thân của họ, do đó điều này tạo ra hiệu ứng lan truyền. Ta thấy ***tin xấu lan truyền nhanh hơn tin tốt*** bởi vì theo một nghiên cứu cho biết nếu một khách hàng thất vọng sẽ đi giải bày với 20 người trong khi khách hàng hài lòng chỉ kể với 3 người.

Từ dữ liệu trên chúng ta thử làm một bài toán sau: nếu một khách hàng thất vọng về dịch vụ của một siêu thị và đi kể với 20 người, rồi tới lượt những người được kể sẽ kể lại với 10 người khác thì doanh nghiệp bạn sẽ có 200 người không muốn mua hàng của siêu thị đó nữa. Giả định mỗi một khách hàng mang lại cho siêu thị 1,5 triệu đồng doanh thu trong một năm thì mỗi năm siêu thị sẽ mất đi 300 triệu đồng doanh số bán. Nếu những khách hàng đó gắn bó với siêu thị trong vòng 10 năm thì việc đưa ra dịch vụ và chăm sóc tồi tệ sẽ làm siêu thị mất đi một lượng doanh thu là 3 tỷ đồng.

Qua ví dụ trên ta thấy chỉ cần làm mất lòng một khách hàng doanh nghiệp sẽ bị thiệt hại rất lớn. Hiển nhiên nếu chúng ta chăm sóc họ tốt, tạo cho họ sự hài lòng hay thích thú thì hiệu ứng tích cực cũng sẽ lan truyền dù có lâu hơn so với hiệu ứng tiêu cực. Vì vậy chúng ta cần phải nâng niu, chăm sóc và giữ gìn những khách hàng mà chúng ta đang có. Một dịch vụ chăm sóc khách hàng vượt trội sẽ mang về cho chúng ta “bội thu khi mùa gặt tới”.

5.4. CÁC HOẠT ĐỘNG CHĂM SÓC KHÁCH HÀNG

Chúng ta thấy rằng chăm sóc khách hàng là các hoạt động mà một công ty và các nhân viên của mình thực hiện nhằm làm khách hàng hài lòng để họ tiếp tục sử dụng dịch vụ, sản phẩm của công ty và nói tốt về công ty cho các khách hàng tiềm năng khác. Chăm sóc khách hàng sẽ bao gồm ba hoạt động chính sau:

- 1- Cung cấp những dịch vụ hậu mãi.
- 2- Theo dõi thái độ khách hàng và giữ gìn mối quan hệ khách hàng.
- 3- Sáng tạo những dịch vụ chăm sóc để lôi kéo khách hàng.

5.4.1. Cung cấp những dịch vụ hậu mãi

Ngày nay các doanh nghiệp đều chú trọng đến sự cạnh tranh bằng các dịch vụ hậu mãi với nhiều hình thức đa dạng nhằm tăng thêm giá trị của sản phẩm, gia tăng sự hài lòng của khách hàng và xây dựng mối quan hệ lâu dài với người tiêu dùng cuối cùng.

Sự hài lòng của khách hàng sau khi mua sản phẩm là yếu tố then chốt để thành công trong kinh doanh của doanh nghiệp trong thời đại hiện nay. Bất cứ nơi đâu và bất cứ lúc nào việc làm nổi bật các dịch vụ sau khi bán hàng cũng thu hút thêm nhiều khách hàng mới. Dịch vụ này đã trở thành các yếu tố cạnh tranh mạnh mẽ giữa các doanh nghiệp có sản phẩm chất lượng tương đương nhau. Chúng ta cũng không nên bắt buộc doanh nghiệp cung cấp miễn phí mọi dịch vụ sau khi bán để có thể lấy tiền trong một số trường hợp quy định rõ.

Vấn đề cốt lõi là chúng ta phải tìm cách gia tăng sự tiện ích cho khách hàng khi cần.

Các loại dịch vụ hậu mãi:

Dịch vụ sau bán hàng là tất cả những hoạt động làm tăng thêm hoặc tạo điều kiện thuận lợi trong việc sử dụng sản phẩm của khách hàng sau

khi mua. Khi giới thiệu hàng hóa, ngoài việc chứng minh ưu thế của sản phẩm, các loại dịch vụ sau bán hàng thường được người bán đề cập đến nhiều nhất. Một số dịch vụ được người bán thực hiện ngay sau khi quyết định mua hàng và tiếp tục theo dõi ở giai đoạn sử dụng sản phẩm. Dịch vụ bán hàng này giúp người bán hàng xây dựng mối quan hệ thân thiện với khách hàng lâu dài. Dịch vụ hậu mãi bán hàng bao gồm các hoạt động chủ yếu sau:

5.4.1.1. Giao hàng và lắp đặt sản phẩm

Khi khách hàng đồng ý mua, họ có xu hướng muốn được giao hàng càng nhanh càng tốt. Vậy người bán hàng có nhiệm vụ giám sát việc giao hàng. Nếu có sự chậm trễ người bán hàng phải thông báo ngay tức khắc các nguyên nhân đột xuất cho khách hàng một cách đầy đủ.

Một số máy móc thiết bị cần có sự lắp đặt chính xác thì mới hoạt động có hiệu quả, do đó các nhân viên bán hàng cần phải thực hiện việc lắp đặt các sản phẩm mà họ đã bán cho khách hàng và đó cũng là hoạt động của dịch vụ chăm sóc hậu mãi cho khách hàng.

5.4.1.2. Dịch vụ bảo hành, sửa chữa

Bảo hành là một sự cam kết bảo đảm về chất lượng sản phẩm của nhà sản xuất trong một thời gian đầu hoạt động. Trong thời gian này mọi hỏng hóc do chất lượng sẽ được nhà sản xuất sửa chữa miễn phí. Đây là một công cụ gây dựng uy tín cho khách hàng.

5.4.1.3. Thực hiện các phương thức thanh toán khác nhau

Để khuyến khích khách hàng các doanh nghiệp thường có chính sách bán hàng và các mức chiết khấu khác nhau và các ưu đãi trong việc thanh toán trả chậm, trả góp, trả gói đầu với một mức công nợ giới hạn về số lượng và thời gian nhất định đối với hàng hóa mà khách hàng mua.

5.4.1.4. Cung cấp thêm các sản phẩm hỗ trợ các sản phẩm chính

Trong nhiều trường hợp khách hàng sẽ vui lòng nếu dễ dàng mua thêm một số phụ tùng hay sản phẩm phụ có tác dụng hỗ trợ sản phẩm chính. Ví dụ người mua xe máy có thể mua thêm phụ tùng chính gốc với giá ưu đãi.

5.4.1.5. Thực hiện sự thăm hỏi khách hàng

Nhân viên bán hàng thực hiện một cú điện thoại hay một sự viếng thăm sau khi bán hàng là điều vô cùng hiệu quả trong hoạt động chăm

sóc khách hàng. Khách hàng sẽ rất hài lòng với điều này, đặc biệt là khi họ gặp rắc rối cần báo cho người bán hàng biết để kịp thời giải quyết.

Trên đây là một số hoạt động được xem là dịch vụ sau bán hàng chủ yếu mà các doanh nghiệp thường dành cho khách hàng của mình. Ngày nay khách hàng đòi hỏi nhiều hơn về chất lượng sản phẩm nên dịch vụ sau bán hàng trở thành một bộ phận cấu thành tiên trình mua bán hàng hóa.

5.4.2. Theo dõi thái độ khách hàng và giữ gìn mối quan hệ khách hàng

Hoạt động này liên quan nhiều đến giao tiếp với khách hàng, do đó cần phải tìm hiểu các loại tính khí của khách hàng để có cách thức giao tiếp phù hợp.

5.4.2.1. Phân loại khách hàng

Con người có bốn tính khí cơ bản, đó là nóng nảy, linh hoạt, ưu tư và điềm tĩnh. Dựa vào bốn tính khí của con người mà người ta có thể phân khách hàng thành bốn loại:

- *Khách hàng đòi hỏi:* là những khách hàng thuộc tính khí nóng nảy. Đó là những người dễ dàng bộc lộ các hoạt động tâm lý một cách mạnh mẽ. Họ thường hấp tấp vội vàng, sôi động, nhiệt tình thái quá. Trong quan hệ họ thường nóng nảy, đôi khi tỏ ra cộc cằn, thô bạo, họ dễ kích động, cáu bẳn nhưng không “để bụng” lâu. Họ thường nhanh chóng say sưa với công việc, nhưng cũng nhanh “xẹp”. Họ ít có khả năng làm chủ bản thân trong những tình huống bất thường, ít có khả năng đánh giá hành động của mình và của người khác một cách khách quan. Trong công việc, nếu bị kích động thì họ sẵn sàng xông lên không nề hà nguy hiểm, nhưng cũng rất dễ bị “chạm tự ái” mà từ bỏ tất cả.
- *Khách hàng thích gây ảnh hưởng:* là những khách hàng có tính khí linh hoạt. Đó là những người hoạt bát, vui vẻ, dễ tiếp xúc, giao tiếp rộng. Loại người linh hoạt thường có nhận thức nhanh, hành động nhanh nhưng chủ quan, hời hợt. Đây là những người rất dễ thích nghi với mọi hoàn cảnh, giàu sáng kiến nhưng cũng nhiều mưu mẹo. Họ nhiệt tình, tích cực trong mọi công việc nhưng thiếu sự kiên trì, chóng chán nản. Cảm xúc của họ thường phong phú, sôi nổi nhưng tình cảm thường không bền vững, sâu sắc.
- *Khách hàng kiên định:* là những khách hàng có tính khí ưu tư. Đó là những người sống nội tâm, biệt lập, khép kín, ngại va chạm,

ngại giao tiếp. Những người có tính khí ưu tư thường nhận thức tinh tế, sâu sắc nhưng thiên về chi tiết, tỉ mỉ, ít có tính chiến lược. Họ thường nhạy cảm cao nhưng cũng rất dễ bị tổn thương tinh thần, khủng hoảng niềm tin, ít hy vọng về những điều tốt đẹp ở thực tại. Những người này khó thích nghi hoàn cảnh mới, ưa làm những công việc có tính chất ổn định. Trong quan hệ họ ít cởi mở, khó thiết lập mối quan hệ, nhưng tình cảm thì sâu sắc, thắm thiết.

- *Khách hàng nguyên tắc:* là những khách hàng có tính khí điềm tĩnh. Đó là những người có thể kiềm chế được cảm xúc và những cơn xúc động. Những người có tính khí điềm tĩnh thường tỏ ra ung dung, bình thản, chậm chạp. Trong quan hệ họ thường tỏ ra đúng mực hơn là kín đáo và đôi khi tỏ ra thờ ơ, lãnh đạm, thiếu nhiệt tình với những người xung quanh. Họ thường nhận thức hơi chậm nhưng sâu sắc, chín chắn. Trong hoạt động họ có sự đều đặn, cân bằng, có tính kế hoạch, tính nguyên tắc nhưng không thích mạo hiểm. Họ cũng là những người có tính bảo thủ cao, ngại tiếp thu cái mới.

5.4.2.2. *Giao tiếp, ứng xử với các dạng khách hàng*

5.4.2.2.1. *Khách hàng đòi hỏi*

Dấu hiệu nhận biết khách hàng đòi hỏi: Khách hàng đòi hỏi thường có những đặc điểm để nhận biết như sau:

- Họ thường to tiếng, gây sự ồn ào khi xuất hiện.
- Họ dễ bị kích động.
- Họ tỏ ra thiếu kiên nhẫn, không thích chờ đợi.
- Họ ít quan tâm đến những người xung quanh, chỉ tập trung vào công việc của mình.
- Họ thường có dáng đi nhanh nhẹn, dứt khoát.
- Họ thường đòi hỏi cao trong dịch vụ và sự quan tâm của nhân viên công ty.
- Họ thích tính chuyên nghiệp của nhân viên và công ty.

Cách thức giao tiếp

Những điều nên làm khi giao tiếp với khách hàng đòi hỏi:

- Đi thẳng vào vấn đề, đừng mất thời gian cho việc giao tiếp dạo đầu
- Giữ vững lập trường nhưng phải chừng mực
- Tác phong tự tin, nhanh nhẹn, dứt khoát.
- Có sự chuẩn bị và có hệ thống
- Trình bày những dữ kiện hợp lý, chuyên sâu.
- Đưa ra những câu hỏi cụ thể.
- Đưa ra nhiều sự chọn lựa.

Những điều cần tránh làm khi giao tiếp với khách hàng đòi hỏi:

- Nói dông dài làm mất thời gian của họ.
- Tán gẫu, nói chuyện tầm phào.
- Lấp liếm vấn đề.
- Quyết định thay cho khách.
- Để họ chờ đợi quá lâu.

5.4.2.2.2. Khách hàng thích gây ảnh hưởng

Nhận biết khách hàng thích gây ảnh hưởng:

Khách hàng thích gây ảnh hưởng thường có những đặc điểm để nhận biết như sau:

- Họ thường cởi mở, nồng nhiệt.
- Nói nhiều, vui vẻ.
- Cách nói chuyện hài hước, dễ tiếp xúc.
- Xã giao nhiều trước khi đi vào vấn đề.
- Dễ mất tập trung hay chú ý đến những thứ xung quanh khác.
- Nói những điều không ăn nhập gì vấn đề đang đề cập.
- Giao tiếp khéo léo, duyên dáng, dễ gây thiện cảm cho người đối diện.
- Chú trọng hình thức, diện mạo bên ngoài.
- Kiến thức phong phú, quan hệ rộng, nhiều bạn bè.

Cách thức giao tiếp

Những điều nên làm khi giao tiếp với khách hàng thích gây ảnh hưởng:

- Tạo không khí nồng nhiệt, đón chào.
- Dành thời gian cho việc xã giao ban đầu trước khi đi vào vấn đề.
- Nói về bản thân họ hay mục tiêu của họ.
- Khen ngợi họ, tỏ ra đồng cảm với họ.
- Ghi nhận các chi tiết.
- Hỏi ý kiến họ, thể hiện sự tôn trọng cao.
- Tỏ ra thân thiện, nhiệt huyết, nhiệt tình.

Những điều cần tránh khi giao tiếp với khách hàng thích gây ảnh hưởng:

- Đi thẳng vào vấn đề ngay.
- Cộc lốc, lạnh lùng, hay tỏ ra quá chuyên nghiệp.
- Tập trung nhiều vào các số liệu.
- Quá mang tính công việc.
- Không quyết định dứt khoát.

5.4.2.2.3. Khách hàng kiên định

Nhận biết khách hàng kiên định:

Khách hàng kiên định thường có những đặc điểm để nhận biết sau:

- Không nhiệt tình, ngại giao tiếp.
- Thường đòi hỏi những người quen.
- Họ rất ngại thay đổi.
- Họ không thích trở ngại.
- Họ thích đến những nơi quen biết, tin cậy.
- Đôi lúc họ tỏ ra rụt rè, thiếu tự tin.
- Không dứt khoát.
- Suy nghĩ lâu.
- Tỉ mỉ, tinh tế.

Cách thức giao tiếp

Những điều nên làm khi giao tiếp với khách hàng kiên định:

- Tạo sự thông thả, đáng tin cậy.
- Đưa ra nhiều lời hứa, cam kết.
- Bắt đầu với những nhận xét có tính chất cá nhân.
- Bày tỏ sự quan tâm thực sự tới họ.
- Lắng nghe một cách kiên nhẫn và quan tâm.
- Đưa ra giải pháp có tính logic, mềm mỏng.
- Đưa ra những câu hỏi cụ thể.
- Trấn an có tính chất cá nhân.

Những điều cần tránh khi giao tiếp với khách hàng kiên định:

- Trả lời quá nhanh.
- Quá tập trung vào những con số khô khan.
- Đe dọa hoặc yêu cầu.
- Ngắt lời khách.
- Hứa hẹn những chuyện không tưởng.

5.4.2.2.4. Khách hàng nguyên tắc

Nhận biết khách hàng nguyên tắc:

Khách hàng nguyên tắc thường có những đặc điểm để nhận biết sau:

- Chậm rãi, bình thản, ung dung.
- Tò ra đúng mực, kín đáo.
- Thờ ơ, thiếu nhiệt tình với những người xung quanh.
- Giải quyết vấn đề theo nguyên tắc, chuẩn mực.
- Bảo thủ.
- Không trọng hình thức.
- Giản dị trong ăn mặc.
- Không thích đổi mới, mạo hiểm.

Cách thức giao tiếp

Những điều nên làm khi giao tiếp với khách hàng nguyên tắc

- Có sự chuẩn bị.
- Thẳng thắn, trực tiếp.
- Tôn trọng các quy định, nguyên tắc.
- Thể hiện tính chuyên nghiệp.
- Trình bày những gì bạn có thể làm.
- Hoạch định từng thời gian và sự đánh giá.
- Sử dụng nguồn bằng chứng đáng tin cậy.
- Dành thời gian để chờ họ đưa ra quyết định.

Những điều cần tránh làm khi giao tiếp với khách hàng nguyên tắc:

- Thể hiện sự lộn xộn, thiếu khoa học.
- Tỏ ra quá thân thiện.
- Hứa hẹn quá nhiều.
- Dùng tình cảm trong giải quyết vấn đề.
- Làm khác với các quy tắc, quy định chuẩn.
- Tạo sự mơ hồ, thiếu dứt khoát.
- Kết thúc quá cứng nhắc.

5.4.2.3. Các hoạt động thực hiện việc xây dựng mối quan hệ với khách hàng

5.4.2.3.1. Điện thoại thăm hỏi khách hàng

Nhân viên bán hàng điện thoại thăm hỏi về hàng hóa đã mua, nhận trách nhiệm khi hàng hóa có vấn đề rắc rối, sẵn sàng đáp ứng yêu cầu khi khách hàng đề nghị... Những điều này giúp người bán xây dựng mối quan hệ thân thiện với khách hàng lâu dài.

5.4.2.3.2. Theo dõi và đảm bảo các lời hứa

Trong quá trình bán hàng, nhân viên bán hàng thường đại diện cho doanh nghiệp đưa ra các cam kết như bảo hành, lắp đặt, giao hàng... Việc

không thực hiện đúng những cam kết có thể xảy ra do những sự cố khách quan hay do cách thức quản lý yếu kém của doanh nghiệp, làm khách hàng phiền lòng hay giận dữ. Đội ngũ chăm sóc khách hàng cần thường xuyên theo dõi, kiểm tra để giúp doanh nghiệp thực hiện đúng cam kết với khách hàng.

5.4.2.4. Xử lý các tình huống trong chăm sóc khách hàng

5.4.2.4.1. Xử lý khách hàng phàn nàn, khiếu nại

Hầu hết khách hàng thất vọng sẽ không nói cho bạn biết. Thực tế là hai trong ba khách hàng thất vọng sẽ bỏ chúng ta sang mua hàng ở doanh nghiệp khác bởi vì họ cảm nhận được thái độ quá tệ từ người bán hàng và những đồng nghiệp của bạn hơn là lỗi hoặc chất lượng kém của sản phẩm bán ra từ doanh nghiệp. Thái độ phục vụ không tốt của nhân viên mà khách hàng có thể gặp như khách hàng không nhận được một nụ cười nào, không ai làm cho họ cảm thấy quan trọng, không ai quan tâm và giải quyết những vấn đề của khách hàng và có ý thức khôi phục niềm tin của khách hàng với công ty, không có ai nói chuyện với khách hàng bằng giọng nói thân thiện hoặc là đối xử với khách hàng bằng thái độ thiếu kiên nhẫn.

Nghiên cứu hành vi của khách hàng cho thấy rằng hầu hết khách hàng thích không nói ra về dịch vụ nghèo nàn mà họ đã gặp phải mà lặng lẽ bỏ đi sang công ty khác.

Khách hàng không phàn nàn khiếu nại là vì:

- Họ không muốn phải tranh luận.
- Họ không muốn có thêm sự bực mình khi tranh cãi.
- Họ rất sợ bị từ chối không đón tiếp.
- Họ sợ bị thua cuộc.
- Họ nghĩ sẽ chẳng giải quyết được vấn đề gì.

Nhưng nếu chúng ta giải quyết thỏa đáng khiếu nại của khách hàng thì chúng ta có thể duy trì và giữ gìn khách hàng gắn bó lâu dài với công ty, vì thế khi khách hàng phàn nàn là khách hàng tạo cho công ty thêm một cơ hội để khôi phục niềm tin.

Nhân viên dịch vụ khách hàng cần phải được ủy quyền tới một chừng mực nào đó để có thể tự giải quyết nhanh chóng một số loại khiếu nại được qui định ngay tại hiện trường mà không cần phải tham khảo cấp trên.

Kỹ năng giải quyết khiếu nại:

- Lắng nghe kỹ lưỡng một cách khách quan để thấu hiểu bản chất của cuộc khiếu nại.
- Ghi chép nội dung khiếu nại góp phần rất lớn trong việc xoa dịu khách hàng bởi vì khách hàng có cảm giác được quan tâm và chăm sóc.
- Bày tỏ sự tôn trọng, đồng cảm với quan điểm của khách hàng, không nên tranh luận hoặc bình luận.
- Tìm hiểu nguyện vọng của khách hàng muốn bạn làm gì với khiếu nại. Hãy suy nghĩ về những giải pháp và đưa ra thương lượng với khách hàng.
- Nhắc lại vấn đề khiếu nại của khách hàng để đảm bảo bạn hiểu đúng vấn đề khách hàng đang bức xúc. Lúc này khách hàng đã dịu đi rất nhiều vì cuối cùng chúng ta đã lắng nghe và hiểu rõ những bức xúc của họ.
- Theo dõi tiến độ giải quyết để đảm bảo khiếu nại của khách hàng được giải quyết thỏa đáng và thường xuyên thông báo cho khách hàng tiến độ giải quyết.
- Họp nội bộ về nguyên nhân gây ra bức xúc của khách hàng và đề ra những biện pháp khả thi để tránh xảy ra lần nữa.

5.4.2.4.2. Xử lý khách hàng bức xúc

Thông thường khách hàng thường bức xúc vì những lý do sau đây:

- * Bảo thủ, không chịu thay đổi.
- * Nhạy cảm với giá cả.
- * Thiếu tin tưởng vào nhà cung cấp dịch vụ.
- * Nhạy cảm vì bị bỏ rơi và phải đợi chờ.
- * Lo sợ, sợ bị coi là kém cỏi và bị coi thường, che giấu sự thiếu hiểu biết của mình.

Kỹ năng giải quyết khách hàng bức xúc:

- Tìm ra và thấu hiểu nguyên nhân tiềm ẩn đằng sau những bức xúc.
- Cần xác định rõ những nhu cầu và lo lắng khách hàng đang có và cần chúng ta giúp đỡ họ tháo gỡ và giải tỏa.

- Qui trình: lắng nghe để thấu hiểu và đề xuất giải pháp.
- Đưa ra những giải pháp trên cơ sở thỏa thuận.

Cần lưu ý những điều sau đây:

- * Bảo mật thông tin cá nhân của khách hàng.
- * Bảo mật những thông tin kinh doanh nhạy cảm của công ty.
- * Thỏa thuận với khách hàng bằng những giải pháp và dịch vụ phù hợp.
- * Luôn có đầy đủ thông tin về những thương vụ của khách hàng.
- * Làm chủ cuộc nói chuyện với thái độ ôn hòa.
- * Luôn giữ vai trò và cương vị “trọng tài”.

5.4.3. Sáng tạo những dịch vụ chăm sóc để lôi kéo khách hàng

Để làm cho khách hàng hài lòng doanh nghiệp cần có hoạt động hậu mãi chu đáo và các hoạt động nhằm duy trì mối quan hệ khách hàng. Ngoài ra doanh nghiệp cũng cần sáng tạo ra những dịch vụ độc đáo để tạo sự khác biệt và tăng giá trị cho sản phẩm bán ra. Dưới đây là các nguyên tắc và biện pháp hữu hiệu:

5.4.3.1. Cung cấp dịch vụ vượt quá sự mong đợi của khách hàng

Dịch vụ khách hàng hơn cả sự mong đợi là dịch vụ mà có khả năng tạo cho khách hàng ấn tượng tích cực và lâu dài về doanh nghiệp của bạn. Ví dụ như hãng xe Mercedes Benz lập ra đội ngũ chăm sóc khách hàng lưu động để giúp những khách hàng gặp sự cố xe hư giữa đường. Dịch vụ này cam kết gửi đội ngũ nhân viên kỹ thuật đến sửa nhanh xe cho khách hàng khi xe gặp sự cố khi đang chạy trên đường. Nếu vì những hỏng hóc lớn tạm thời không sửa nhanh được công ty sẽ điều động một xe khác thay thế cho khách hàng sử dụng tạm thời trong thời gian chờ sửa chữa. Dịch vụ này đã làm tăng doanh số bán của công ty và mang lại sự tin tưởng, an tâm và thích thú của khách hàng mua xe.

Để có thể sáng tạo được những dịch vụ này cần phải khám phá ra những điều mang lại sự thích thú của khách hàng hay những nhu cầu tiềm ẩn nhất. Nguyên tắc sáng tạo ra dịch vụ vượt quá sự mong đợi là:

- Tạo cho khách hàng nhận thấy dịch vụ làm tăng giá trị của sản phẩm. Một công ty bảo hiểm tặng thêm cho khách hàng mỗi năm một bữa tiệc nhân dịp sinh nhật khi khách hàng mua sản phẩm bảo hiểm học hành cho con cái họ.

- Tạo cho khách hàng nhận thấy sự tiết kiệm nhờ dịch vụ tăng thêm mang lại. Các cửa hàng chụp ảnh cưới tặng cho khách hàng dịch vụ xe hoa, trang điểm ngày cưới để khách hàng nhận thấy khoản tiền tiết kiệm được.
- Tạo cho khách hàng nhận thấy sự tiện nghi từ dịch vụ tăng thêm. Ví dụ hãng xe Mai Linh có dịch vụ chuyên chở khách hàng đến tận nhà bằng xe trung chuyển sau khi khách hàng đi bằng xe đồ chất lượng cao của hãng chở đến bến. Dịch vụ này tạo cho khách hàng nhận thấy sự tiện nghi (và cả sự tiết kiệm) cho bản thân từ dịch vụ tăng thêm này.
- Tạo cho khách hàng sự nhanh chóng từ tốc độ phục vụ. Các hãng bánh pizza của Mỹ cam kết giao bánh đúng giờ cho khách hàng 100%. Nếu nhân viên giao hàng giao bánh trễ giờ dù chỉ một phút thì công ty sẽ tặng miễn phí phần bánh đó cho khách hàng.

Khi đưa ra những dịch vụ tăng thêm, cần lưu ý nếu những dịch vụ nào dù được khách hàng thích thú nhưng đã được các đối thủ cạnh tranh áp dụng phổ biến thì doanh nghiệp phải xây dựng dịch vụ này như là phần hiển nhiên không thể thiếu khi bán sản phẩm. Các hãng bay tặng thêm phần ăn giữa giờ bay cho khách hàng thì các hãng mới ra không nên lược bỏ dịch vụ.

Một dịch vụ tốt phải xuất phát từ mong đợi của khách hàng. Nếu doanh nghiệp chỉ thỏa mãn vừa đủ nhu cầu của khách hàng, khi chúng ta có những sơ suất nhỏ cũng có thể bị khách hàng phiền trách. Còn nếu chúng ta tạo ra một số điều vượt quá sự mong đợi của khách hàng thì có thể vì quá thích thú với những dịch vụ đó mà bỏ qua cho chúng ta những điều không hài lòng nhỏ nhất.

5.4.3.2. Tạo mọi thuận lợi nhất cho khách hàng

Tạo ra mọi thuận lợi cho khách hàng là sắp xếp giờ giấc, địa điểm, thủ tục thanh toán.... thuận lợi nhất cho khách hàng. Trong khi các ngân hàng bắt buộc khách hàng muốn vay phải đến và mang thủ tục đến ngân hàng để xem xét thì các công ty cho vay tài chính tự tìm và chào mời khách hàng tiềm năng, sau đó cử một nhân viên đến gặp khách hàng hướng dẫn thủ tục và tự nhân viên thực hiện tất cả mọi quy trình vay vốn cho đến khi khách hàng nhận được tiền qua tài khoản mà không hề mất chút ít thời gian đi lại nào. Tạo sự thuận lợi cho khách hàng chính là tôn trọng khách hàng, đồng thời giúp doanh nghiệp làm tăng giá trị sản phẩm hay dịch vụ, tăng tính cạnh tranh trên thị trường.

5.4.3.3. Liên tục hoàn thiện và cải tiến chất lượng dịch vụ

Luôn kiểm tra chất lượng dịch vụ, thái độ phục vụ của nhân viên dành cho khách hàng, đo lường mức độ hài lòng của khách hàng về sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp, so sánh với đối thủ cạnh tranh để duy trì những dịch vụ tốt, tìm những biện pháp khắc phục những điều làm cho khách hàng bất mãn, đồng thời cải tiến, đổi mới những dịch vụ một cách phù hợp nhất đối với khách hàng. Quy trình này tập trung vào những vấn đề:

- 1- Hiểu rõ khách hàng hơn nữa.
- 2- Phân công và uỷ quyền nhân viên tham gia giải quyết khiếu nại.
- 3- Xây dựng hệ thống tiêu chuẩn đánh giá chất lượng dịch vụ so với tiêu chuẩn tốt nhất của ngành.
- 4- Xây dựng qui trình phục vụ khách hàng, ví dụ qui trình gọi điện thoại, qui trình giải quyết khiếu nại, hệ thống báo cáo.
- 5- Đánh giá sự biến đổi so với tiêu chuẩn, biến đổi bao nhiêu thì chấp nhận được.
- 6- Phân tích khoảng cách giữa tiêu chuẩn và sự mong đợi của khách hàng.
- 7- Phát triển tốt hơn hệ thống đo lường chất lượng dịch vụ của doanh nghiệp.
- 8- Thiết kế những chương trình huấn luyện kỹ năng và kiến thức cơ bản, nâng cao về chăm sóc khách hàng cho nhân viên.
- 9- Ứng dụng công nghệ và những giải pháp quản lý thông tin.
- 10- Chia sẻ kinh nghiệm, kỹ năng, kiến thức với phòng ban khác.
- 11- Xây dựng hệ thống tiếp nhận và lưu trữ ý kiến đóng góp của khách hàng.
- 12- Yêu cầu cấp trên hỗ trợ, cam kết và xung phong thực hiện.

Để cho việc cải tiến chất lượng dịch vụ hiệu quả, cần phải thường xuyên rà soát lại tiêu chuẩn dịch vụ và mức độ hài lòng của khách hàng (hàng tháng).

5.5. ĐO LƯỜNG MỨC ĐỘ HÀI LÒNG CỦA KHÁCH HÀNG VÀ ĐÁNH GIÁ DỊCH VỤ KHÁCH HÀNG CỦA DOANH NGHIỆP

5.5.1. Đo lường sự hài lòng của khách hàng từ phản hồi của khách hàng

Sự hài lòng hay thỏa mãn của khách hàng là một hiện tượng tâm lý có thể được khách hàng thể hiện qua thái độ, hành động của họ. Tuy nhiên đôi khi chúng ta cũng không thấy họ bộc lộ ra. Để đo lường sự thỏa mãn, hài lòng của khách hàng có thể kết hợp nhiều phương pháp như:

- Quan sát thái độ, hành động của khách hàng.
- Đo đạc bằng các chỉ số như doanh số bán hàng, số lượng vụ khiếu nại qua điện thoại, số góp ý, thư, email, liên lạc trực tuyến hay trực tiếp đến doanh nghiệp để phàn nàn.
- Thăm dò ý kiến khách hàng bằng cách sử dụng bảng câu hỏi được thiết kế rõ ràng về mục tiêu, thông tin cần tìm, đối tượng phỏng vấn, phương pháp lấy mẫu.
- Thu nhận ý kiến qua hội nghị khách hàng.

Mục đích cốt lõi cho việc đo lường sự hài lòng của khách hàng để lắng nghe ý kiến của khách hàng xem khía cạnh nào của sản phẩm hay dịch vụ thỏa mãn hoặc không thỏa mãn mong đợi của khách hàng. Thứ hai nhằm mục đích kiểm tra xem khách hàng cảm nhận như thế nào đối với cố gắng của doanh nghiệp, một số phòng ban và nhân viên bán hàng của doanh nghiệp.

Kết quả nghiên cứu định lượng thường chỉ có tính tương đối. Giai đoạn tiếp theo sau khi đo lường sự hài lòng và thỏa mãn của khách hàng là phải truy tìm nguyên nhân vì sao khách hàng cảm thấy hài lòng hay không hài lòng với sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp để rồi tìm ra những biện pháp khắc phục, sửa chữa, duy trì và tăng cường mức độ thỏa mãn cho khách hàng.

5.5.2. Đánh giá dịch vụ khách hàng của doanh nghiệp từ quan sát hoạt động của nhân viên

Có thể đánh giá dịch vụ khách hàng bằng cách quan sát thái độ và hoạt động của chính nhân viên trong doanh nghiệp:

Nhân viên có thân thiện?

Quan sát cung cách phục vụ khách hàng trong lúc bán hàng, kiểm tra xem nhân viên có thái độ nhiệt tình, vui vẻ, lịch sự, thân thiện trong

lúc bán, đặc biệt khi khách hàng không có ý định mua hay khi khách hàng phản đối, phàn nàn. Kiểm tra thái độ của các nhân viên qua điện thoại trong mọi trường hợp như thế nào, các nhân viên có thường xuyên duy trì một khuôn mặt tươi cười với các khách hàng và đồng nghiệp không. Cũng có thể nhận biết sự hài lòng của khách hàng khi các nhân viên nhận được những lời khen ngợi chân thành, những tấm thiệp hay bức thư cảm ơn từ những khách hàng đã được họ phục vụ.

Các nhân viên có những kỹ năng giao tiếp tốt?

Qua quan sát cũng có thể nhận ra kỹ năng lắng nghe, trình bày, gây thiện cảm, thuyết phục, giải quyết các tình trạng bức xúc, phàn nàn... của nhân viên và tìm ra biện pháp cải thiện như đào tạo, thảo luận chuyên môn, khen thưởng....

Các nhân viên có sẵn lòng giúp đỡ khách hàng "bằng mọi giá"?

Thỉnh thoảng các nhà lãnh đạo cần bắt ngờ xuất hiện để quan sát các nhân viên của mình trong các tình huống giúp đỡ khách hàng để kiểm tra xem họ có nhiệt tình và thể hiện trách nhiệm trong giúp đỡ khách hàng hay không. Ví dụ, một lãnh đạo cao cấp của một khách sạn năm sao đã đi bộ xuống hành lang tới văn phòng theo hướng dẫn của một nhân viên không biết mặt. Khi đi qua một nhân viên khách sạn khác đang đẩy chiếc xe vật dụng, ông ta thấy anh nhân viên đó đã để mặc vị lãnh đạo khách sạn lúng túng tìm đường đi.

Các nhân viên chăm chú lắng nghe khách hàng mà không có bất cứ xét đoán bảo thủ nào?

Quan sát và kiểm tra xem các nhân viên có các kỹ năng quyết đoán? Chủ động lắng nghe? Các nhân viên có để khách hàng kết thúc lời của mình hay họ sẽ cắt ngang câu chuyện? Chúng ta không thể cung cấp một dịch vụ, bán một sản phẩm với một đội ngũ nhân viên như vậy.

Các nhân viên có kịp thời và đúng mực trong việc trả lời các yêu cầu của khách hàng?

Tìm hiểu thái độ nhân viên để nhận biết họ có thừa nhận rằng thời gian của các khách hàng luôn quan trọng hơn thời gian của bản thân họ không? Bất cứ khi nào nhân viên của chúng ta biết giúp khách hàng tiết kiệm thời gian và tiền bạc, tức là chúng ta đã dành được tình cảm của khách hàng.

Doanh nghiệp có thực hiện đúng các yêu cầu của khách hàng mà không cần đến sự thúc giục, điện thoại hỏi thăm hay nhắc nhở từ phía khách hàng?

Kiểm tra xem khi giao dịch với các khách hàng nhân viên có thực hiện việc ghi chép đầy đủ để tránh bỏ sót hay lãng quên khách hàng. Kiểm tra xem nhân viên có giải quyết yêu cầu của khách hàng mà không cần họ phải thúc giục.

Các nhân viên có những mục tiêu rõ ràng?

Mục tiêu luôn là yếu tố quan trọng trong dịch vụ khách hàng. Nó sẽ định hướng cho hành vi của các nhân viên trong doanh nghiệp. Điều quan trọng là chúng ta cần xác định xem các nhân viên trong doanh nghiệp có luôn sửa đổi, cập nhật mục tiêu cho phù hợp với sự thay đổi của môi trường của kinh doanh và của khách hàng, các mục tiêu của nhân viên có kết nối với các mục tiêu phát triển chung của công ty? Họ có hỗ trợ giúp doanh nghiệp đưa ra các quyết định trong kinh doanh không hay họ đơn thuần chỉ là người tuân theo các quyết định?

Tóm lại, dịch vụ và chăm sóc khách hàng ngày càng được doanh nghiệp coi trọng. Đã có rất nhiều doanh nghiệp thiết lập riêng một đội ngũ chuyên trách công việc này. Thành quả mang lại cho những doanh nghiệp biết chú trọng hoạt động chăm sóc khách hàng là giữ chân được khách hàng để họ không bỏ qua đối thủ cạnh tranh hay tìm những sản phẩm tương tự thay thế, giữ cho doanh nghiệp một mức doanh số bán ổn định. Đồng thời dịch vụ chăm sóc khách hàng cũng mang lại cho doanh nghiệp nhiều khách hàng mới để tăng trưởng và phát triển thị trường. Hoạt động chăm sóc khách hàng chu đáo sẽ là công cụ hữu hiệu để doanh nghiệp thực hiện chiến lược marketing truyền miệng đã và đang phổ biến khắp thế giới.

CÂU HỎI ÔN TẬP

- 1- Dùng một hoặc hai câu để mô tả khái niệm “khách hàng” theo quan điểm riêng của bạn.
- 2- Hãy nhận định câu nói: “Tất cả các doanh nghiệp đều kinh doanh giống nhau, đó là bán cho khách hàng sự hài lòng”.
- 3- Những vấn đề cần giải quyết với khách hàng là những vấn đề gì?
- 4- Hãy phân tích chu trình bán hàng và chăm sóc khách hàng.

- 5- Chăm sóc khách hàng tốt sẽ mang lại lợi ích như thế nào đối với doanh nghiệp, bản thân nhân viên và đối với khách hàng? Phân tích.
- 6- Khách hàng mong muốn điều gì ở doanh nghiệp?
- 5- Hãy phân tích hiệu ứng lan truyền đối với một thông tin xấu và thông tin tốt?
- 6- Nêu các hoạt động chăm sóc khách hàng chính của một doanh nghiệp.
- 7- Nêu các loại dịch vụ hậu mãi của doanh nghiệp dành cho khách hàng. Cho ví dụ cụ thể có trong thực tế.
- 8- Nêu các hoạt động thực hiện xây dựng mối quan hệ với khách hàng. Cho ví dụ cụ thể có trong thực tế.
- 9- Hãy phân loại khách hàng theo khí chất con người. Nêu các biểu hiện nhận biết của từng loại khách hàng này. Những điều không nên làm khi giao tiếp với từng loại khách hàng này là gì?
- 10- Hãy nêu cách thức xử lý khách hàng phàn nàn, khiếu nại.
- 11- Nêu cách thức xử lý khách hàng bức xúc?
- 12- Nêu các dịch vụ chăm sóc để lôi kéo khách hàng. Cho ví dụ cụ thể có trong thực tế?
- 13- Nêu các phương pháp đo lường sự hài lòng của khách hàng.
- 14- Phân tích phương pháp quan sát hoạt động của các nhân viên để đánh giá dịch vụ khách hàng.

LUYỆN TẬP KỸ NĂNG

Giả sử bạn đang làm việc trong một cửa hàng bán thức ăn nhanh, một doanh nghiệp vận tải (xe buýt, xe đồ chất lượng cao, taxi, máy bay), một cửa hàng bán điện thoại di động hay một siêu thị. Hãy trả lời các câu hỏi dưới đây:

a. Khách hàng bên ngoài của doanh nghiệp là những ai?

.....

.....

.....

.....
.....
b. Khách hàng bên trong của doanh nghiệp là những ai?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
c. Nhu cầu của những khách hàng này là gì?

.....
.....
.....
.....
d. Các nhu cầu này có được thỏa mãn hay không? Nếu không hay chỉ thỏa mãn một phần thì hãy nêu lý do vì sao?

.....
.....
.....
.....
e. Doanh nghiệp cần cải thiện gì để thỏa mãn khách hàng?

BÀI TẬP TÌNH HUỐNG

Công ty International vừa tung ra thị trường một loại máy giặt mới được đánh giá là tiện dụng và tiết kiệm điện. Nhằm lôi cuốn khách hàng công ty đã đưa ra chính sách bảo hành, bảo trì rất hấp dẫn. Trong một năm đầu mọi lỗi kỹ thuật của sản phẩm nếu có, sẽ được nhân viên kỹ thuật đến sửa tại nhà trong vòng 12 giờ kể từ khi nhận được yêu cầu. Chính sách bảo hành này được xem là một ưu thế nổi trội của công ty.

Ông Sinh mua máy giặt về sử dụng và sau 3 tháng thì có trục trặc, máy có tiếng ồn khi vận hành và thỉnh thoảng bị mất điện. Ông Sinh gọi điện và thông báo cho công ty International về vấn đề này (nhân viên trả lời điện thoại rất nhiệt tình và lịch sự). Ngay buổi chiều một nhân viên kỹ thuật đến, anh sửa lại bộ điều khiển và trục quay.

Tuy nhiên khoảng một tuần sau, tiếng ồn lại xuất hiện và ông Sinh lại gọi cho công ty. Lần này phải 3 ngày sau nhân viên kỹ thuật mới đến và cũng sửa như lần trước. Ngay ngày hôm sau tiếng ồn lại xuất hiện, và ông Sinh lại gọi cho công ty International để than phiền. Nhân viên công ty đã xin lỗi và hứa hẹn sẽ giải quyết ngay. Nhiều ngày sau ông Sinh vẫn không thấy nhân viên kỹ thuật đến như đã hứa.

Ông Sinh xem lại sổ bảo hành và phát hiện ra điều khoản, trong thời gian bảo hành, nếu sản phẩm có lỗi kỹ thuật và công ty International không khắc phục được trong vòng 10 ngày kể từ khi khách hàng thông báo, khách hàng có quyền hủy hợp đồng mua bán và công ty International phải trả lại tiền, thu hồi sản phẩm.

Ông Sinh viết thư cho giám đốc công ty International giải thích về trường hợp của mình và cương quyết trả lại sản phẩm dựa theo điều khoản mà công ty đã đưa ra. Bà giám đốc đã viết thư xin lỗi ông Sinh và đồng ý thu lại sản phẩm. Bà hứa nếu ông mua một sản phẩm khác thì công ty sẽ cố gắng làm tốt các dịch vụ hậu mãi hơn. Hôm sau ông Sinh cũng nhận được một lá thư tương tự từ trưởng phòng kinh doanh của công ty International. Hai ngày sau công ty đã cho xe đến thu hồi máy giặt của mình.

Ngay ngày hôm sau phòng kế toán công ty International gửi giấy báo mời ông Sinh đến nhận lại tiền. Nhưng vào buổi chiều cùng ngày

CHƯƠNG 5: CHĂM SÓC KHÁCH HÀNG

ông lại nhận được thư đề nghị thanh toán tiền sửa chữa máy giặt. Lần này ông Sinh rất tức giận và thề sẽ không mua bất kỳ sản phẩm nào từ công ty International. Ông Sinh viết cho giám đốc công ty một lá thư nữa để bày tỏ sự bức xúc của mình và yêu cầu công ty dẹp bỏ bộ phận chăm sóc khách hàng đi.

Câu hỏi thảo luận:

- 1- Trong tình huống trên, công ty International có những mặt yếu kém gì? Đây là mặt yếu kém cốt lõi mà công ty cần xem lại? Hậu quả của những yếu kém đó là gì?
- 2- Hãy phân tích ưu và nhược điểm của những dịch vụ hậu mãi mà công ty cung cấp cho khách hàng.
- 3- Theo bạn, nếu bạn là trưởng phòng chăm sóc khách hàng, bạn nên làm gì trong tình huống trên? Nếu muốn thỏa mãn nhu cầu khách hàng, công ty cần đưa ra chính sách gì cho dịch vụ hậu mãi và chăm sóc khách hàng?

PHỤ LỤC CHƯƠNG 5

PHỤ LỤC 5.1

BẢNG TỰ ĐÁNH GIÁ DỊCH VỤ KHÁCH HÀNG CỦA DOANH NGHIỆP

Thay mặt nhân viên trong doanh nghiệp bạn, hãy trả lời bảng câu hỏi sau. Bạn có thể thảo luận với nhân viên để nhận biết suy nghĩ thực của họ về khách hàng. Câu trả lời của bạn phải thực sự đại diện cho thái độ chung của nhân viên.

Đánh câu trả lời của bạn bằng chữ (x) vào các ô số theo thứ tự thực hiện của bạn như sau: (1) đôi khi, (2) luôn luôn, (3) không bao giờ.

Stt	Câu hỏi	1	2	3
1	Chúng tôi coi tất cả những người mà mình cung cấp dịch vụ là khách hàng dù họ là người trong công ty hay khách hàng bên ngoài.			
2	Mỗi nhân viên luôn nhã nhặn khi gặp khách hàng dù rằng giao dịch với khách hàng không phải là nhiệm vụ của chính mình.			
3	Mọi nhân viên đều hiểu rõ công việc kinh doanh của chúng tôi phụ thuộc vào việc thỏa mãn nhu cầu khách hàng như thế nào.			
4	Chúng tôi coi việc thỏa mãn nhu cầu khách hàng là quan trọng hơn cả.			
5	Mọi nhân viên đều sẵn sàng nỗ lực hơn để giúp đỡ khách hàng.			
6	Chúng tôi thân thiện và nhiệt tình giúp đỡ khách hàng, ngay cả khi mọi việc không được suôn sẻ.			
7	Chúng tôi không tranh cãi hay làm tổn thương khách hàng.			

CHƯƠNG 5: CHĂM SÓC KHÁCH HÀNG

8	Nhân viên sẵn sàng hỗ trợ nhau để phục vụ khách hàng tốt hơn.			
9	Khi chúng tôi không thỏa mãn được khách hàng, chúng tôi cố gắng tìm ra nhân viên và tìm cách để đảm bảo rằng điều đó sẽ không lặp lại.			
10	Chúng tôi thảo luận về chất lượng dịch vụ cung cấp và cố gắng đoán trước những mong muốn của khách hàng.			
CỘNG				
TỔNG CỘNG				

Cách thức tính điểm:

Với mỗi câu trả lời “luôn luôn” được tính 2 điểm, “đôi khi” được tính 1 điểm và “không bao giờ” được tính 0 điểm. Cộng điểm cho từng cột rồi cộng tổng số điểm của ba cột, sau đó điền vào cột tổng cộng.

Kết quả tính toán:

Với số điểm tối đa là 20, nếu doanh nghiệp bạn đạt từ 14 điểm trở lên điều đó nói lên rằng doanh nghiệp bạn rất quan tâm đến hoạt động chăm sóc khách hàng. Nếu doanh nghiệp bạn được 6 điểm hoặc thấp hơn thì điều đó nói lên rằng doanh nghiệp của bạn đã không quan tâm lắm đến việc chăm sóc khách hàng và chắc chắn khách hàng đánh giá thấp về dịch vụ mà bạn cung cấp. Vì thế doanh nghiệp của bạn cần cải thiện lại hoạt động chăm sóc khách hàng cho tốt hơn.

PHỤ LỤC 5.2

PHIẾU THĂM DÒ Ý KIẾN KHÁCH HÀNG 1

Để nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng, chúng tôi muốn biết quý khách đánh giá như thế nào về dịch vụ hiện tại của chúng tôi. Xin vui lòng cho biết ý kiến của quý khách hàng bằng cách trả lời các câu hỏi dưới đây. Xin chân thành cảm ơn.

Đánh câu trả lời của bạn bằng chữ (x) vào các ô số theo thứ tự thực hiện của bạn như sau: (1) rất tốt, (2) tốt, (3) không tốt lắm, (4) rất kém.

Stt	Câu hỏi	1	2	3	4
1	Dịch vụ bán hàng qua điện thoại của chúng tôi.				
2	Thái độ phục vụ của nhân viên bán hàng.				
3	Chính sách khuyến mãi rõ ràng và mọi thắc mắc liên quan luôn được giải đáp nhanh chóng và thỏa đáng.				
4	Việc giao hàng đúng hẹn của chúng tôi.				
5	Thái độ của nhân viên giao hàng.				
6	Hàng được giao trong trạng thái còn bao gói nguyên vẹn.				

Qua phiếu thăm dò ý kiến khách hàng này, chúng ta sẽ phát hiện ra những dịch vụ nào tốt, những dịch vụ nào còn chưa tốt để xác định những công việc cần làm và cải thiện chất lượng dịch vụ trong doanh nghiệp.

PHỤ LỤC 5.3**PHIẾU THĂM DÒ Ý KIẾN KHÁCH HÀNG 2**

Để nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng, chúng tôi muốn biết quý khách đánh giá như thế nào về dịch vụ hiện tại của chúng tôi. Xin vui lòng cho biết ý kiến của quý khách hàng bằng cách trả lời các câu hỏi dưới đây. Xin chân thành cảm ơn.

Đánh câu trả lời của bạn bằng chữ (x) vào các ô số theo thứ tự thực hiện của bạn như sau: (1) rất hài lòng, (2) hài lòng, (3) trung bình, (4) không hài lòng, (5) rất không hài lòng.

Stt	Câu hỏi	1	2	3	4	5
1	Tốc độ đáp ứng các đơn hàng đột xuất của phòng kinh doanh.					
2	Chất lượng bao bì xuất xưởng (sạch và còn nguyên vẹn).					
3	Chất lượng sản phẩm.					
4	Thái độ của chúng tôi khi tiếp nhận các ý kiến phản hồi về chất lượng sản phẩm từ khách hàng.					
5	Sự phối hợp làm việc của chúng tôi với phòng kinh doanh.					
6	Mức độ cải tiến mà chúng tôi đã tiến hành để nâng cao chất lượng sản phẩm.					
7	Thái độ của nhân viên bộ phận bán hàng.					
8	Mức độ nhận biết về nhu cầu khách hàng của nhân viên bán hàng.					

CHƯƠNG 6

QUẢN LÝ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG

Quy trình quản lý lực lượng bán hàng gồm những bước sau:

- 1- Thiết lập mục tiêu, chiến lược và cơ cấu lực lượng bán hàng.
- 2- Tuyển dụng và tuyển chọn lực lượng bán hàng.
- 3- Đào tạo lực lượng bán hàng.
- 4- Chế độ lương bổng - đãi ngộ - khen thưởng dành cho lực lượng bán hàng.
- 5- Giám sát lực lượng bán hàng.
- 6- Đánh giá lực lượng bán hàng.

6.1. THIẾT LẬP CHIẾN LƯỢC, MỤC TIÊU VÀ CƠ CẤU LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG

Nhân viên bán hàng là cầu nối giữa doanh nghiệp và khách hàng, là người thay mặt doanh nghiệp quan hệ với rất nhiều khách hàng, đồng thời cũng mang về cho doanh nghiệp những thông tin phản hồi từ phía khách hàng và đối thủ cạnh tranh. Vì thế thiết kế lực lượng bán hàng rất quan trọng.

Thiết kế lực lượng bán hàng cho doanh nghiệp là thiết lập mục tiêu, chiến lược, cơ cấu, quy mô của lực lượng bán hàng.

6.1.1. Thiết lập mục tiêu của lực lượng bán hàng

Thiết lập mục tiêu của lực lượng bán hàng cần căn cứ vào tính chất của thị trường mục tiêu và vị trí mong muốn của doanh nghiệp trên thị trường đó. Doanh nghiệp thường đề ra mục tiêu cụ thể cho lực lượng bán hàng. Ví dụ như doanh nghiệp yêu cầu nhân viên bán hàng dành 80% thời gian của mình cho khách hàng hiện có, 20% cho khách hàng tiềm năng hay 85% thời gian cho sản phẩm đã ổn định và 15% thời gian cho sản phẩm mới. Nếu không đề ra mục tiêu cụ thể thì các nhân viên bán hàng thường có khuynh hướng tập trung vào các khách hàng hiện hữu mà xem nhẹ khách hàng tiềm năng.

6.1.2. Thiết lập chiến lược của lực lượng bán hàng

Thiết lập chiến lược bán hàng là tìm ra các cách thức khác nhau để giúp nhân viên bán hàng có thể tiếp cận khách hàng dễ dàng, viếng thăm khách hàng đúng lúc, đúng cách. Nhân viên bán hàng có thể bán hàng theo các phương thức sau:

- * *Nhân viên bán hàng với người mua cá nhân:* Người bán hàng tìm cách trao đổi các vấn đề một cách trực tiếp hay thông qua điện thoại với khách hàng.
- * *Nhân viên bán hàng với nhóm người mua:* Người bán hàng cố gắng tạo mối quan hệ với nhiều người trong nhóm người mua
- * *Tổ bán hàng với nhóm người mua:* Tổ bán hàng phải hợp tác chặt chẽ với các thành viên của một nhóm khách hàng mua.
- * *Hội thảo bán hàng:* Tổ chức hội thảo để cung cấp thông tin đến cho khách hàng và để giới thiệu những thành tựu mới nhất cho khách hàng hiện hữu và tiềm năng.
- * *Hội nghị bán hàng:* Nhân viên bán hàng tạo điều kiện để những người nắm nguồn tài nguyên của doanh nghiệp cùng bàn bạc một vấn đề hay một cơ hội quan trọng.

Như vậy ngày nay người bán hàng hành động như một nhà quản lý khách hàng, thu xếp cuộc tiếp xúc giữa người mua và người bán. Việc bán hàng ngày càng đòi hỏi sự hợp tác ủng hộ của nhiều bộ phận khác nhau trong một doanh nghiệp.

Sau khi quyết định lựa chọn phương thức bán hàng mong muốn, doanh nghiệp sẽ quyết định lựa chọn lực lượng bán hàng trực tiếp hay lực lượng bán hàng theo hợp đồng.

Lực lượng bán hàng trực tiếp gồm những nhân viên hưởng lương làm việc toàn thời gian hay bán thời gian cho doanh nghiệp. Lực lượng này bao gồm nhân viên bán hàng bên ngoài và nhân viên bán hàng bên trong.

Lực lượng bán hàng theo hợp đồng gồm các đại lý tiêu thụ, những người môi giới hưởng hoa hồng theo doanh số bán.

6.1.3. Thiết lập cơ cấu của lực lượng bán hàng

Cơ cấu của lực lượng bán hàng có thể thiết lập theo lãnh thổ, sản phẩm, khách hàng hay hỗn hợp các cách trên.

6.1.3.1. Lực lượng bán hàng theo cơ cấu lãnh thổ

Nếu doanh nghiệp bán một loại sản phẩm cho nhiều khách hàng nằm rải rác ở nhiều địa điểm thì nên thiết lập lực lượng bán hàng theo cơ cấu lãnh thổ. Đơn giản nhất, mỗi nhân viên bán hàng được phân công phụ trách một địa bàn riêng và giới thiệu cho khách hàng toàn bộ chủng loại sản phẩm của doanh nghiệp.

Cơ cấu tổ chức bán hàng kiểu này có các ưu điểm sau:

- Trách nhiệm được xác định rõ ràng vì người bán hàng chịu trách nhiệm phụ trách địa bàn nên thành tích của nhân viên bán hàng sẽ được phản ánh rõ qua kết quả hoạt động.
- Vì được chịu trách nhiệm trên khu vực nên người bán hàng sẽ cố gắng chăm lo vun đắp các mối quan hệ với cá nhân và địa phương. Do đó sẽ làm tăng hiệu quả công việc của nhân viên bán hàng.
- Giảm chi phí di chuyển vì nhân viên bán hàng chỉ hoạt động trong một địa bàn nhỏ.

Khi thiết kế lực lượng bán hàng theo lãnh thổ phải đảm bảo được những đặc điểm nhất định của từng địa bàn, ước tính tiềm năng tiêu thụ, giảm bớt thời gian đi lại, đảm bảo khối lượng công việc cho nhân viên bán hàng. Do đó cần phải xác định quy mô địa bàn và hình dáng của địa bàn:

- **Xác định quy mô địa bàn:** đảm bảo tiềm năng tiêu thụ hay khối lượng công việc phải tương đương nhau. Những địa bàn có tiềm năng tiêu thụ tương đương thì nhân viên bán hàng sẽ có cơ hội thu nhập tương đương, do đó doanh nghiệp sẽ dễ dàng trong đánh giá thành tích. Nếu thiết kế theo khối lượng công việc thì người bán hàng có thể bao quát được địa bàn hoạt động, tuy nhiên sẽ có sự chênh lệch về tiềm năng tiêu thụ. Do đó có thể trả thù lao thấp hơn cho nhân viên bán hàng đóng ở địa bàn có tiềm năng tiêu thụ cao hơn để đảm bảo thu nhập cho người bán hàng.
- **Xác định hình dáng địa bàn:** Các địa bàn được hình thành bằng cách ghép các đơn vị nhỏ hơn như các quận, huyện...cho đến khi tính được mức tiềm năng tiêu thụ hay khối lượng công việc tương đương. Việc thiết kế các địa bàn phải tính đến các rào cản tự nhiên, sự tương hợp của các khu vực lân cận, điều kiện đảm bảo giao thông vận tải...

6.1.3.2. Lực lượng bán hàng theo cơ cấu sản phẩm

Nếu doanh nghiệp bán nhiều sản phẩm cho nhiều khách hàng thì nên thiết lập lực lượng bán hàng theo cơ cấu sản phẩm. Đơn giản nhất mỗi nhân viên bán hàng được phân công phụ trách một loại sản phẩm, do đó nhân viên bán hàng sẽ có kiến thức chuyên môn sâu về sản phẩm đó. Từ đó có thể thiết kế chế độ lương bổng - đãi ngộ cho nhân viên bán hàng được hợp lý và dễ dàng.

6.1.3.3. Lực lượng bán hàng theo cơ cấu khách hàng

Nếu doanh nghiệp bán nhiều sản phẩm cho các khách hàng tiêu thụ với khối lượng lớn như siêu thị, đại lý, các nhà bán sỉ...

Thiết kế theo kiểu này có thể giúp lực lượng bán hàng hiểu biết tường tận những nhu cầu đặc biệt của khách hàng, phục vụ khách hàng kịp thời, chăm sóc khách hàng tốt hơn. Tuy nhiên nếu các khách hàng lớn nằm rải rác ở nhiều khu vực khác nhau sẽ đòi hỏi lực lượng bán hàng đi lại rất nhiều, tốn nhiều thời gian và chi phí di chuyển.

6.1.3.4. Lực lượng bán hàng theo cơ cấu hỗn hợp

Khi doanh nghiệp bán rất nhiều chủng loại sản phẩm khác nhau cho nhiều loại khách hàng khác nhau trên một địa bàn rộng lớn thường thiết kế lực lượng bán hàng chuyên môn hóa theo lãnh thổ - sản phẩm; lãnh thổ - khách hàng; sản phẩm - khách hàng.

6.1.4. Thiết lập quy mô của lực lượng bán hàng

Thiết lập quy mô của lực lượng bán hàng là xác định doanh số, khối lượng tiêu thụ, khối lượng công việc, chi phí chi trả cho lực lượng bán hàng để xác định xem cần thuê mướn bao nhiêu nhân viên bán hàng. Phương pháp xác định quy mô lực lượng bán hàng gồm năm bước sau:

- Bước 1: Phân nhóm khách hàng theo quy mô căn cứ vào khối lượng tiêu thụ hàng năm.
- Bước 2: Xác định tần suất viếng thăm mong muốn.
- Bước 3: Tính tổng khối lượng công việc (bằng số lần viếng thăm khách hàng trong một năm).
- Bước 4: Xác định số lần viếng thăm trung bình của một nhân viên bán hàng có thể thực hiện được trong một năm.
- Bước 5: Xác định số lượng nhân viên bán hàng cần thuê để viếng thăm hết số khách hàng trong một năm.

6.2. TUYỂN DỤNG VÀ TUYỂN CHỌN LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG

6.2.1. Tầm quan trọng của việc tuyển chọn kỹ lưỡng

Việc tuyển chọn lực lượng bán hàng làm việc có hiệu suất sẽ quyết định sự thành công của lực lượng bán hàng và kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Tuyển dụng bán hàng cẩn thận giúp cho doanh nghiệp tiêu thụ được nhiều hàng hoá hơn, tăng doanh số bán hàng, tăng lợi nhuận do lực lượng bán hàng giỏi và tích cực mang lại cho doanh nghiệp. Ngoài ra việc tuyển dụng lực lượng bán hàng kỹ lưỡng sẽ giúp doanh nghiệp có được nguồn nhân lực giỏi, làm việc có hiệu quả, tiết kiệm được chi phí đào tạo và tuyển dụng, không phải tuyển lại hay đào tạo người mới liên tục.

6.2.2. Xác định nhu cầu tuyển dụng nhân viên bán hàng

Xác định nhu cầu tuyển dụng nghĩa là nhà quản lý xem xét cần phải có bao nhiêu nhân viên bán hàng để đảm bảo mục tiêu, chiến lược, kế hoạch marketing và bán hàng để từ đó kiểm tra nguồn lực hiện có trong doanh nghiệp, nguồn lực cần bổ sung để dự đoán và xác định nhu cầu tuyển dụng nhân viên bán hàng cho doanh nghiệp.

Để xác định nhu cầu tuyển dụng nhân viên bán hàng có thể sử dụng các phương pháp sau:

- *Phân tích tỷ lệ hiệu suất:* nghĩa là dự đoán nhu cầu nhân lực dựa vào tỷ lệ giữa yếu tố kết quả và nguồn lực cần để thực hiện kết quả đó. Ví dụ, giả sử bình quân mỗi nhân viên bán hàng mang lại 500 triệu đồng doanh số bán hàng một năm thì muốn đạt được doanh số 5 tỉ đồng trong năm nay sẽ cần 10 nhân viên bán hàng.
- *Phân tích khuynh hướng nhân lực:* nghĩa là nghiên cứu khuynh hướng nhu cầu về nhân viên bán hàng trong các năm trước để dự đoán nhu cầu lượng nhân viên bán hàng cần có trong tương lai.
- *Phân tích quy mô bán hàng* để xác định số lượng nhân viên bán hàng cần tuyển. Dựa vào năm bước thiết lập quy mô của lực lượng bán hàng để xác định số lượng nhân viên bán hàng (đã được đề cập ở phần trên). Ví dụ công ty ước tính có 1000 khách hàng A và 2000 khách hàng B trong cả nước. Khách hàng A đòi hỏi phải có 36 lần viếng thăm trong một năm, khách hàng B thì cần có 12 lần viếng thăm một năm, vậy thì công ty cần có 60.000 cuộc viếng thăm khách hàng cả A lẫn B. Mà mỗi nhân viên bán hàng có thể thực hiện khoảng 1000 cuộc viếng thăm một năm, do đó công ty cần 60 nhân viên bán hàng làm việc trọn thời gian.

6.2.3. Xác định yêu cầu về tố chất và kỹ năng của nhân viên bán hàng cần tuyển

Những tố chất của một nhân viên bán hàng giỏi cần tuyển là:

Nhiệt tình	Thích thử thách
Kiên nhẫn	Chân thật
Tự tin	Nhạy cảm
Sáng kiến	Vui vẻ
Độc lập	Trung thực
	Linh hoạt

Người bán hàng giỏi cần có thái độ sau:

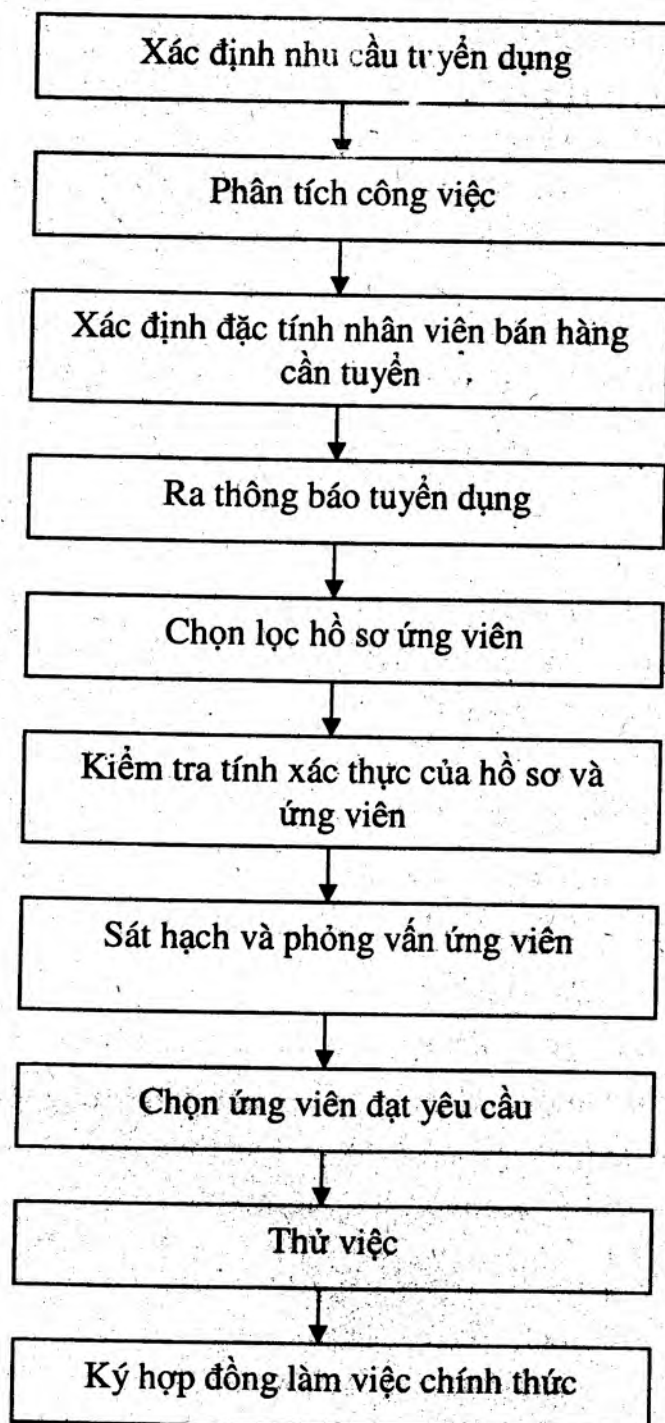
Chu đáo	Chăm chỉ
Tận tụy	Nghiêm túc
Ân cần	Kiên trì
Có động cơ	Tích cực
Đam mê	Lạc quan
Có định hướng	

Ngoài ra cần xem xét những điều kiện về thể chất của nhân viên bán hàng như:

- Ngoại hình: đẹp hoặc dễ nhìn, không dị tật, dị dạng.
- Sức khỏe tốt, không mắc những bệnh truyền nhiễm.
- Luôn giữ vệ sinh để tạo ấn tượng tốt.

6.2.4. Tiến trình tuyển chọn nhân viên bán hàng

Tiến trình tuyển chọn nhân viên bán hàng được thể hiện qua sơ đồ sau:



6.2.5. Hình thức tuyển chọn

6.2.5.1. Trắc nghiệm

Hình thức này là dùng các bài trắc nghiệm để kiểm tra tố chất và kiến thức của ứng viên. Dựa vào bài trắc nghiệm có thể khám phá ra khả năng nhận thức, năng khiếu, khí chất, kiến thức cơ bản về kinh tế-xã hội của ứng viên, do đó có thể sàng lọc ra những ứng viên phù hợp nhất cho nghề bán hàng.

6.2.5.2. Sát hạch

Hình thức này để kiểm tra kinh nghiệm và kỹ năng làm việc của ứng viên như kỹ năng bán hàng, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng thuyết phục, đàm phán, trình bày... Dựa vào các bài phân tích tình huống hay phản ứng của ứng viên để đánh giá kỹ năng và kinh nghiệm bán hàng của họ.

6.2.5.3. Phỏng vấn

Hình thức này là trực tiếp gặp ứng viên để đặt câu hỏi, trò chuyện để nhận định, kiểm tra, đánh giá và khám phá ra những điều còn chưa biết về ứng viên nhằm tuyển chọn đúng người, đúng việc.

6.2.6. Thủ tục tuyển chọn

Biểu mẫu mô tả công việc.

Biểu mẫu phân tích nhu cầu tuyển dụng.

Biểu đề nghị tuyển dụng.

Các biểu mẫu để lấy thông tin ứng viên (dành cho ứng viên điền vào).

Biểu mẫu hướng dẫn trắc nghiệm, đánh giá ứng viên.

Biểu mẫu đánh giá ứng viên.

Biểu mẫu trắc nghiệm, phỏng vấn.

Bảng câu hỏi mẫu dành cho phỏng vấn ứng viên.

Biểu mẫu thống kê, báo cáo kết quả tuyển dụng.

6.2.7. Tiêu chuẩn đánh giá ứng viên

Dựa vào các yêu cầu đưa ra tiêu chuẩn đánh giá ứng viên bán hàng. Tùy vào tầm quan trọng của công việc mà có các tiêu chuẩn đánh giá khác nhau hay đặt trọng tâm vào tiêu chuẩn nào. Thông thường tiêu chuẩn đánh giá nhân viên bán hàng gồm:

Ngoại hình, trình độ văn hóa, kiến thức xã hội, kinh nghiệm bán hàng, khả năng giao tiếp, khả năng sáng tạo, sự nhiệt tình, khả năng làm việc theo nhóm, tính định hướng, tham vọng, nghị lực, sở thích, sức khỏe và các khả năng khác... Mỗi tiêu chuẩn được đo lường theo một thang điểm nhất định, có thể từ 1 đến 4, hay 5, hay 7. Một ứng viên đạt tiêu chuẩn phải đạt số điểm từ trung bình hay khá trở lên, tùy theo tính chất công việc và yêu cầu tiêu chuẩn mà doanh nghiệp đưa ra.

6.2.8. Mô tả công việc

Các nhân viên bán hàng cần phải thực hiện những nhiệm vụ sau đây:

- *Thăm dò:* Nhân viên bán hàng tìm kiếm và xây dựng những khách hàng mới.
- *Xác định mục tiêu:* Nhân viên bán hàng phân bổ thời gian của mình cho khách hàng triển vọng và khách hàng hiện có.
- *Cung cấp thông tin:* Nhân viên bán hàng cung cấp thông tin về sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp.
- *Bán hàng:* Nhân viên bán hàng sử dụng các kỹ năng để tiếp cận, thuyết phục khách hàng mua sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp, đồng thời xử lý các tình huống khó mà người bán hàng có thể gặp.
- *Chăm sóc khách hàng:* Nhân viên bán các dịch vụ khác nhau cho khách hàng nhằm làm cho khách hàng hài lòng, thỏa mãn và giữ lại mối quan hệ lâu dài với khách hàng, tăng uy tín cho doanh nghiệp.
- *Thu thập thông tin:* Nhân viên bán hàng phải làm nhiệm vụ nghiên cứu thị trường, cung cấp những thông tin phản hồi từ phía khách hàng và đối thủ cạnh tranh thông qua những báo cáo của mình trong khi bán hàng.
- *Phân bổ hàng:* Nhân viên bán hàng phải phân bổ sản phẩm khan hiếm cho khách hàng trong lúc thiếu hàng.

6.3. ĐÀO TẠO LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG

Nhiều doanh nghiệp đã cử nhân viên bán hàng mới của mình đi chào hàng ngay khi vừa được tuyển dụng. Họ được trang bị mẫu hàng, hóa đơn, những chỉ dẫn cần thiết về địa bàn hoạt động. Phần lớn trong số họ bán hàng không hiệu quả do không được chuẩn bị chu đáo, không đủ hiểu biết về sản phẩm, doanh nghiệp và ngành nghề để có đủ lý lẽ giải

đáp cho khách hàng những câu hỏi cơ bản, không biết chắc mình phải làm gì trong một cuộc viếng thăm khách hàng. Người bán hàng không hề biết rằng cần phải nghiên cứu trước nghệ thuật giới thiệu hàng trước mỗi cuộc viếng thăm. Họ cũng không có khái niệm về những nhu cầu và mong muốn của khách hàng.

Ngày nay các khách hàng không chấp nhận được những nhân viên bán hàng ngờ nghệch, họ đòi hỏi khắc khe hơn về tính chuyên nghiệp và thái độ làm việc của nhân viên bán hàng vì có rất nhiều doanh nghiệp cạnh tranh trên thị trường. Khách hàng kỳ vọng nhân viên bán hàng am hiểu sâu sắc về sản phẩm, có thể tư vấn cho khách hàng có sự chọn lựa hợp lý, tin cậy. Do đó doanh nghiệp cần phải đầu tư lớn hơn cho việc huấn luyện nhân viên bán hàng.

Các chương trình huấn luyện bán hàng rất tốn kém và mất nhiều thời gian, tuy nhiên nó mang lại hiệu quả vượt trội từ việc huấn luyện bài bản. Thời gian huấn luyện một nhân viên bán hàng rất linh hoạt, có thể một vài ngày đến một vài tháng, tùy vào sự nhận thức tầm quan trọng về việc huấn luyện của doanh nghiệp, kinh phí, độ phức tạp của sản phẩm, nhiệm vụ của bản thân người bán hàng...

Mục tiêu của việc huấn luyện tập trung vào những điều sau:

- *Giúp người bán hàng hiểu biết và hòa đồng với doanh nghiệp.* Do đó doanh nghiệp sẽ dành ra phần đầu tiên của chương trình huấn luyện để giới thiệu về doanh nghiệp từ cách pháp nhân, lịch sử hình thành, tầm nhìn, sứ mạng, mục tiêu, chiến lược, chính sách, hệ thống quản lý, các nhân vật chủ chốt, kết cấu tài chính, cơ sở vật chất, tình hình kinh doanh, doanh số, sản phẩm chủ yếu ... của doanh nghiệp.
- *Giúp người bán hàng hiểu biết về sản phẩm.* Người bán hàng sẽ được học quy trình sản xuất sản phẩm, các chức năng, công dụng, các cách sử dụng khác nhau, lợi ích mà sản phẩm mang lại cho khách hàng.
- *Giúp người bán hàng hiểu biết về những đặc điểm của khách hàng và các đối thủ cạnh tranh.* Người bán hàng được học về các kiểu khách hàng khác nhau và nhu cầu của họ, những động cơ và thói quen mua hàng... Ngoài ra người bán hàng còn được tìm hiểu về chiến lược, chính sách, thị trường, sản phẩm, khách hàng mục tiêu.... của đối thủ cạnh tranh chủ yếu và các đối thủ cạnh tranh lớn nhất trong thị trường.

- *Giúp người bán hàng biết cách chào hàng hiệu quả.* Người bán hàng sẽ được huấn luyện những kỹ năng bán hàng và những kỹ năng cơ bản hỗ trợ như kỹ năng thuyết phục, kỹ năng gây thiện cảm, kỹ năng đàm phán, trình bày, kỹ năng làm việc theo nhóm...
- *Giúp người bán hàng hiểu rõ và nắm những thủ tục quy định và trách nhiệm của chính bản thân.* Do đó người bán hàng sẽ học về quy trình của thủ tục bán hàng, cách làm các báo cáo, học về quyền lợi và trách nhiệm của mình. Học cách phân chia thời gian cho khách hàng hiện có và khách hàng tiềm năng, các quy định về sử dụng công tác phí, hoạch định lộ trình có hiệu quả nhất.

Phương pháp huấn luyện một nhân viên bán hàng rất đa dạng. Thông thường các doanh nghiệp sẽ sử dụng phương pháp thuyết trình, sắm vai, rèn luyện sự nhạy cảm, ghi âm, ghi băng hình trên máy tính, các phim ảnh về hoạt động bán hàng của doanh nghiệp...

6.4. CHẾ ĐỘ LƯƠNG BỔNG - ĐÃI NGỘ - KHEN THƯỞNG DÀNH CHO LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG

Để thu hút các nhân viên bán hàng, các doanh nghiệp phải xây dựng một chế độ thù lao hấp dẫn. Các nhân viên bán hàng mong muốn có thu nhập đều đặn, tiền thưởng khi đạt thành tích trung bình và cao, thù lao thỏa đáng cho kinh nghiệm và thâm niên. Do đó để xây dựng chế độ lương bổng, đãi ngộ dành cho lực lượng bán hàng cần phải thỏa mãn những mong đợi của họ, đảm bảo kích thích để họ nỗ lực, cố gắng, đồng thời đảm bảo tính công bằng với sự đóng góp của họ, công bằng với công việc trong các lĩnh vực khác.

Chế độ lương bổng - đãi ngộ - khen thưởng dành cho lực lượng bán hàng rất đa dạng. Thông thường các doanh nghiệp trả thù lao cho người bán hàng gồm các phần sau :

- *Phần cứng:* Có thể là tiền lương cơ bản, một tài khoản rút tiền nhằm thỏa mãn nhu cầu tối thiểu để một người bán hàng có thể tồn tại và hoạt động, đảm bảo thu nhập ổn định cho người bán hàng.
- *Phần mềm:* Có thể là tiền hoa hồng, tiền thưởng theo doanh số, phần chia lợi nhuận... nhằm kích thích lại những nỗ lực lớn hơn.
- *Phần phụ trội:* Đó thường là những khoản công tác phí đảm bảo cho nhân viên bán hàng trang trải những chi phí liên quan đến chuyện đi lại, ăn ở và giải trí trong thời gian công tác.

- **Phần phúc lợi:** Bao gồm các khoản nghỉ phép có hưởng lương, trợ cấp ốm đau hay tai nạn, trợ cấp hưu trí, bảo hiểm nhân thọ... nhằm đảm bảo cho họ an tâm và hài lòng với công việc.

Thông thường các doanh nghiệp đảm bảo 70% tổng thu nhập của nhân viên bán hàng là cố định, 30% sẽ phân bổ cho các phần khác. Tuy nhiên trong thực tế những thay đổi xung quanh mức trung bình này là rất lớn và khó dự đoán. Những doanh nghiệp có nhiệm vụ bán hàng phức tạp, liên quan nhiều đến kỹ thuật và đòi hỏi sự hợp tác chặt chẽ thường có tỷ lệ tiền cố định cao hơn. Ngược lại, những doanh nghiệp đòi hỏi tính linh động và sáng tạo của nhân viên bán hàng cao thì tỷ lệ trả cho phần thù lao thay đổi cao hơn.

Có ba chế độ trả lương thưởng cho người bán hàng như sau:

- Chế độ trả thù lao cho người bán hàng hoàn toàn chỉ có tiền lương.
- Chế độ trả thù lao cho người bán hàng hoàn toàn chỉ có tiền hoa hồng.
- Chế độ trả thù lao cho người bán hàng kết hợp cả lương và tiền hoa hồng.

6.5. GIÁM SÁT LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG

Ngoài việc được giao một địa bàn, được hưởng một chế độ lương bổng, đãi ngộ và được huấn luyện, đào tạo, người bán hàng còn phải chịu sự giám sát. Việc giám sát sẽ giúp cho doanh nghiệp có thể quan tâm liên tục đến nhân viên bán hàng của mình. Thông qua giám sát doanh nghiệp có thể hướng dẫn, động viên lực lượng bán hàng sao cho họ có thể làm việc tốt hơn.

6.5.1. Các hoạt động giám sát bán hàng

- Xây dựng định mức viếng thăm khách hàng.
- Xây dựng định mức viếng thăm khách hàng tiềm năng.
- Phân bổ thời gian bán hàng hiệu quả.

Các nhân viên bán hàng cần biết cách sử dụng có hiệu quả thời gian bán hàng của mình.

Có hai công cụ để xây dựng định mức thời gian:

* **Lập ra lịch viếng thăm khách hàng hàng năm**, có ghi rõ những khách hàng hiện có, tiềm năng, những ngày tháng hoạt động cụ thể mà người bán hàng phải làm.

* **Phân tích thời gian và nhiệm vụ của người bán hàng**. Một người bán hàng sử dụng thời gian của mình theo những cách sau:

- **Đi lại:** Một số công việc có thời gian đi lại chiếm 50% trong tổng quỹ thời gian. Có thể giảm bớt thời gian đi lại bằng cách sử dụng những phương tiện giao thông nhanh hơn, hay những phương tiện truyền thông hiện đại như điện thoại, fax, internet để liên lạc.
- **Ăn uống và nghỉ ngơi:** Trong thời gian làm việc của lực lượng bán hàng còn phải tính đến thời gian ăn uống và nghỉ ngơi.
- **Chờ đợi:** Chờ đợi là thời gian bị mất khi ngồi ở văn phòng của khách hàng. Đó là thời gian chết. Người bán hàng có thể tranh thủ thời gian này để làm báo cáo, lên kế hoạch...
- **Hành chính:** Đó là thời gian viết báo cáo, làm hóa đơn, tham dự các cuộc họp bán hàng, trao đổi với những người khác trong doanh nghiệp về các vấn đề sản xuất, giao hàng, làm hóa đơn, kết quả bán hàng và các vấn đề khác.

Các doanh nghiệp nên cố gắng nâng cao năng suất của người bán hàng, giảm bớt thời gian chết hay thời gian lãng phí bằng cách trang bị các phương tiện truyền thông tiên tiến như máy tính, internet, điện thoại tự động, fax, hệ thống quản lý tự động, hệ thống hội nghị online... để liên hệ với khách hàng, đơn giản và điện tử hóa các biểu mẫu ghi chép, báo cáo sử dụng máy tính trong các lần viếng thăm khách hàng, thay đổi cách thức viếng thăm khách hàng qua email... Xây dựng lại cơ cấu bán hàng hợp lý.

Cơ cấu bán hàng bao gồm

+Lực lượng bán hàng bên ngoài: Đó là những nhân viên bán hàng đi đến gặp khách hàng trực tiếp để chào hàng. Lực lượng này bao gồm những nhân viên bán cho khách hàng lớn và những nhân viên tìm kiếm khách hàng tiềm năng.

+Lực lượng bán hàng bên trong: Đó là những nhân viên liên hệ với khách hàng từ văn phòng bằng điện thoại hay viếng thăm. Lực lượng này

bao gồm trợ lý bán hàng, nhân viên hỗ trợ kỹ thuật và nhân viên bán hàng qua điện thoại hay internet.

- Trợ lý bán hàng là những người hỗ trợ cho các nhân viên bán hàng bên ngoài trong công việc văn phòng.
- Nhân viên hỗ trợ kỹ thuật là những người cung cấp những thông tin kỹ thuật và giải đáp những câu hỏi cho khách hàng.
- Nhân viên bán hàng qua điện thoại hay internet là những người sử dụng điện thoại hay internet để tìm kiếm khách hàng tiêu thụ mới, sàng lọc và bán hàng cho họ

Lực lượng bán hàng bên trong giải phóng bớt công việc cho nhân viên bán hàng bên ngoài để họ dành nhiều thời gian bán hàng cho các khách hàng lớn, phát hiện và thuyết phục những khách hàng tiềm năng lớn, giành được các đơn đặt hàng lớn hơn và những hợp đồng thường xuyên.

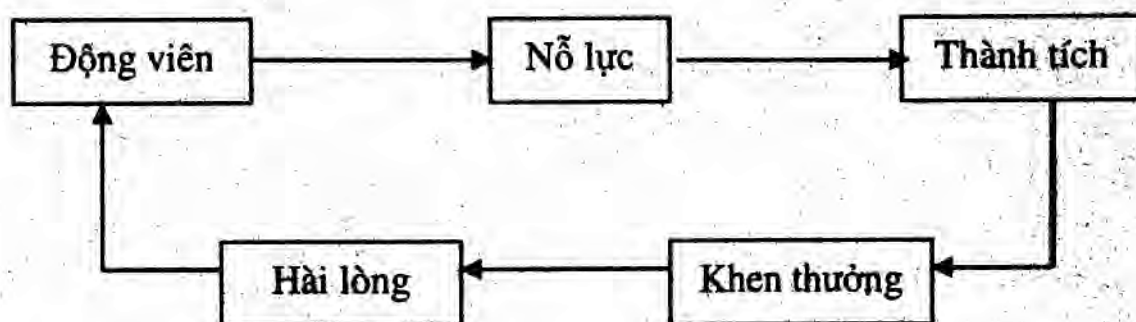
6.5.2. Động viên nhân viên bán hàng

Một số nhân viên bán hàng sẽ cố gắng làm việc hết sức mình mà không cần có sự nhắc nhở đặc biệt nào của lãnh đạo vì đối với họ công việc bán hàng hoàn toàn hấp dẫn và họ là những người có nhiều tham vọng, năng động... Tuy nhiên phần lớn người bán hàng rất cần sự khuyến khích, động viên đặc biệt để hoàn thành tốt công việc, đạt được mục tiêu của doanh nghiệp. Điều này xuất phát từ:

- Bản chất của công việc: Vì công việc bán hàng không dễ dàng, người bán hàng đứng trước những áp lực lớn. Các nhân viên bán hàng thường làm việc một mình, giờ giấc thất thường và thường xuyên đi công tác. Họ phải đối đầu với nhân viên bán hàng năng nổ của đối thủ cạnh tranh nên đứng trước nguy cơ bị giành lấy hợp đồng, mất thời gian và công sức thuyết phục khách hàng. Hơn nữa họ luôn ở cương vị thấp hơn khách hàng và không có thẩm quyền làm những điều cần thiết để giành được khách hàng.
- Bản chất con người: Do tâm lý con người thường lơ đãng trong công việc nếu thiếu sự giám sát, động viên, thưởng thường hay công nhận của xã hội.

- Những vấn đề cá nhân: Người bán hàng cũng có thể gặp những vấn đề cá nhân như bệnh tật, bất hòa trong gia đình, bạn bè, những trắc trở trong tình cảm hay nợ nần... Do đó cần có sự động viên để khuyến khích họ hoàn thành tốt công việc của mình.

Cần vận dụng mô hình động viên để động viên nhân viên bán hàng



Điều này có nghĩa là động viên nhân viên bán hàng càng nhiều thì họ càng nỗ lực hơn. Càng nỗ lực thì họ càng đạt thành tích cao hơn. Thành tích càng cao thì phần khen thưởng càng lớn. Khen thưởng càng lớn sẽ càng khiến cho họ hài lòng. Càng hài lòng thì càng tăng sức động viên. Do đó:

- Nhà quản lý cần phải có khả năng thuyết phục nhân viên bán hàng rằng họ có thể bán được nhiều hàng hơn nếu cố gắng hơn.
- Cần phải đưa ra những phần thưởng xứng đáng cho thành tích cao của nhân viên bán hàng để họ nỗ lực, cố gắng hơn nữa.

Thông thường phần thưởng có giá trị cao nhất là tăng lương, rồi đến đề bạt, sự trưởng thành cá nhân và cảm giác mãn nguyện. Phần thưởng ít giá trị nhất là sự yêu thích, sự kính nể, sự an tâm và sự công nhận. Như vậy đối với nhân viên bán hàng, sự động viên mạnh nhất là lương và khả năng tiến thân, rồi đến sự thỏa mãn những nhu cầu nội tại, cuối cùng mới là sự động viên bằng yếu tố tinh thần như sự công nhận, lời khen, sự an tâm... Tuy nhiên điều này cũng còn tùy thuộc vào độ tuổi, trình độ, nhận thức và khả năng kinh tế của người bán hàng.

- Đối với những người bán hàng lớn tuổi, làm việc lâu năm, có gia đình đông con thì khen thưởng tài chính có giá trị cao hơn.
- Đối với những người bán hàng trẻ, mới ra trường, chưa có gia đình thường cảm thấy những phần thưởng có giá trị tinh thần như

sự công nhận, sự yêu thích, sự kính nể và cảm giác mãn nguyện... có giá trị cao hơn.

Do đó cần phải xem xét các đặc điểm về nhân khẩu học mà đưa ra các phần thưởng thích hợp mới có giá trị động viên, kích thích nhân viên bán hàng.

+ Động viên bằng khen thưởng tương xứng với định mức bán hàng:

Nhiều doanh nghiệp đưa ra định mức bán hàng cụ thể, chỉ rõ khối lượng và chủng loại sản phẩm mà nhân viên bán hàng cần phải đạt được trong một thời kỳ nhất định như một tháng, quý, năm... Đồng thời đưa ra chế độ khen thưởng gắn liền với mức độ hoàn thành định mức.

Các định mức bán hàng được xây dựng căn cứ vào kế hoạch marketing hàng năm. Trước tiên doanh nghiệp phải dự báo mức tiêu thụ. Dự báo này sẽ là căn cứ để lập kế hoạch sản xuất, xác định quy mô của lực lượng lao động và yêu cầu về tài chính. Sau đó các nhà lãnh đạo sẽ xác định định mức bán hàng cho các khu vực và địa bàn của mình. Thông thường các định mức bán hàng được xây dựng cao hơn dự báo tiêu thụ của doanh nghiệp nhằm kích thích những người quản lý bán hàng và nhân viên bán hàng nỗ lực tối đa. Nếu họ không đạt được định mức bán hàng thì doanh nghiệp vẫn đạt được mức tiêu thụ đã dự báo.

Định mức bán hàng có thể xác định bằng doanh số bán, khối lượng tiêu thụ, mức lợi nhuận, sự nỗ lực hay tinh thần tích cực của lực lượng bán hàng... Định mức bán hàng của một nhân viên bán hàng ít nhất cũng phải bằng mức tiêu thụ trong năm trước của người đó cộng với phần chênh lệch tiềm năng tiêu thụ và mức tiêu thụ trong năm trước giữa các địa bàn. Phần chênh lệch này càng cao càng làm tăng sức ép đối với người bán hàng đó.

+ Các biện pháp động viên khác:

Doanh nghiệp có thể sử dụng các cách thức động viên khác như:

- Tổ chức các cuộc thi bán hàng để kích thích lực lượng bán hàng nỗ lực bán hàng cao hơn mức bình thường. Phần thưởng cho người thắng cuộc thường có giá trị lớn như xe, kỳ nghỉ phép, chuyến du lịch hay một khoản tiền lớn.
- Tổ chức hội nghị khách hàng để tặng phần thưởng cho những người bán hàng vượt định mức.

6.6. ĐÁNH GIÁ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG

Để đánh giá lực lượng bán hàng, nhà quản lý cần phải lấy thông tin từ phía nhân viên bán hàng.

6.6.1. Các nguồn thông tin

Nhà quản lý nhận thông tin về lực lượng bán hàng bằng nhiều đường khác nhau như dựa vào các loại báo cáo bán hàng hay quan sát trực tiếp các nhân viên bán hàng, khách hàng, thư từ và đơn khiếu nại của khách hàng, thăm dò dư luận của khách hàng hoặc nói chuyện với các nhân viên bán hàng khác.

6.6.1.1. Dựa vào các báo cáo bán hàng

Báo cáo bán hàng được chia thành kế hoạch hoạt động và báo cáo chi tiết các kết quả hoạt động.

Kế hoạch hoạt động bao gồm các bản kế hoạch công tác của nhân viên bán hàng đưa ra trước khi thực hiện kế hoạch. Kế hoạch trình bày rõ các cuộc viếng thăm dự kiến và lộ trình. Báo cáo này là cơ sở để lực lượng bán hàng triển khai hoạt động, báo cáo cho nhà quản lý biết nơi họ đến và là căn cứ để so sánh kế hoạch với kết quả đạt được của họ. Ngoài ra thông qua đó các nhân viên bán hàng còn được đánh giá khả năng lập kế hoạch và triển khai kế hoạch của họ.

Báo cáo chi tiết các kết quả hoạt động bao gồm báo cáo về doanh số, báo cáo về kết quả quá trình và kết quả viếng thăm khách hàng. Qua các báo cáo này nhà quản lý biết được hoạt động của nhân viên bán hàng, tình hình công nợ của khách hàng cụ thể và những thông tin bổ ích cho những cuộc viếng thăm sau này. Các nhân viên bán hàng còn phải nộp các báo cáo khách hàng mới, báo cáo mất khách hàng.

Dựa vào những báo cáo này nhà quản lý cũng có thể rút ra những chỉ tiêu quan trọng về hoạt động bán hàng:

- Số cuộc viếng thăm trung bình của một nhân viên bán hàng có thể thực hiện được trong thực tế.
- Thời gian viếng thăm trung bình của một nhân viên bán hàng.
- Doanh thu trung bình trên một cuộc viếng thăm.
- Chi phí trung bình trên một cuộc viếng thăm.
- Chi phí tiếp khách trung bình trên một cuộc viếng thăm.

- Tỷ lệ phần trăm đơn đặt hàng trên một cuộc viếng thăm.
- Số khách hàng mới trong một kỳ báo cáo.
- Số khách hàng bị mất trong một kỳ báo cáo.
- Chi phí của lực lượng bán hàng tính bằng tỷ lệ phần trăm trên tổng doanh số bán.

Những chỉ tiêu này giải đáp một số câu hỏi hữu ích như các nhân viên bán hàng có thực hiện quá ít các cuộc viếng thăm trong một ngày hay không? Chi phí cho một cuộc tiếp khách có quá cao hay không? Họ có thu hút được khách hàng mới và giữ được khách hàng cũ hay không? Sau mỗi cuộc viếng thăm thì tỷ lệ thành công là bao nhiêu?

6.6.1.2. Dựa vào các kết quả quan sát khác

Để đánh giá nhân viên bán hàng một cách toàn diện, nhà quản lý có thể sử dụng cách quan sát trực tiếp các nhân viên bán hàng khi họ giao tiếp với khách hàng thông qua camera hay quan sát từ xa để đánh giá tác phong làm việc, sự thành thạo công việc, sự tiến bộ của nhân viên bán hàng. Ngoài ra nhà quản lý có thể dựa vào các báo cáo liên quan đến khách hàng như thư từ và đơn khiếu nại của khách hàng, thăm dò dư luận của khách hàng hoặc nói chuyện trực tiếp với khách hàng, với các nhân viên bán hàng khác để đánh giá nhân viên của mình chính xác hơn.

6.6.2. Đánh giá thành tích của nhân viên bán hàng

6.6.2.1 Quy trình đánh giá thành tích của nhân viên bán hàng

Các báo cáo của lực lượng bán hàng cùng với những kết quả quan sát khác cung cấp số liệu để đánh giá khả năng các thành viên của lực lượng bán hàng. Quy trình đánh giá sẽ như sau:

- Bước 1: Nhà quản lý sẽ phổ biến những tiêu chuẩn đánh giá thành tích của nhân viên bán hàng.
- Bước 2: Nhà quản lý thu thập toàn bộ thông tin của lực lượng bán hàng.
- Bước 3: Nhà quản lý phân tích, so sánh các kết quả đạt được của nhân viên bán hàng rồi tổng hợp thành báo cáo đánh giá chính thức.
- Bước 4: Nhà quản lý công bố báo cáo thành tích của các nhân viên bán hàng.

- Bước 5: Nhân viên bán hàng giải trình những thành công và thất bại của họ với nhà quản lý.

6.6.2.2. Phương pháp đánh giá nhân viên bán hàng

So sánh các nhân viên bán hàng với nhau:

Nhà quản lý sẽ so sánh, xếp hạng thành tích bán hàng của các nhân viên bán hàng khác nhau. Khi sử dụng phương pháp này nhà quản lý cần lưu ý so sánh trên nhiều mặt chứ không nên đơn thuần dựa vào mức tiêu thụ hiện tại. Ví dụ như phải tính xem chi phí bán hàng của từng nhân viên bán hàng, sự đóng góp vào lợi nhuận ròng của nhân viên bán hàng hay mức độ hài lòng của khách hàng đối với nhân viên bán hàng đó.

So sánh mức tiêu thụ hiện tại với quá khứ:

Nghĩa là so sánh thành tích hiện tại với thành tích quá khứ của nhân viên bán hàng đó.

Xem xét ví dụ về mẫu đánh giá thành tích của một nhân viên bán hàng dưới đây:

Nhân viên bán hàng: **Trần Văn X**

Địa bàn: *Thành phố Đà Nẵng*

Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2002	Năm 2003	Năm 2004	Năm 2005
1. Doanh số sản phẩm A	Ngàn đồng	251.300	253.200	270.000	263.100
2. Doanh số sản phẩm B		423.200	439.200	553.900	561.900
3. Tổng doanh số		674.500	692.400	823.900	825.000
4. Phần trăm định mức sản phẩm A	%	95,6	92,0	88,0	84,7
5. Phần trăm định mức sản phẩm B	%	120,4	122,3	134,9	130,8
6. Lãi gộp từ sản phẩm A	Ngàn đồng	50.600	50.640	54.000	52.620
7. Lãi gộp từ sản phẩm B		42.320	43.920	55.390	56.190
8. Tổng lãi gộp		92.580	94.560	109.390	108.810

CHƯƠNG 6: QUẢN LÝ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG

9. Chi phí bán hàng	Ngàn đồng	10.200	11.100	11.600	13.200
10. Chi phí bán hàng trên tổng doanh số	%	1,5	1,6	1,4	1,6
11. Số cuộc viếng thăm	Lần	1.675	1.700	1680	1.660
12. Chi phí trên một cuộc viếng thăm	Ngàn đồng	6,09	6,53	6,09	7,95
13. Số khách hàng bình quân	Người	320	324	328	334
14. Số khách hàng mới	Người	13	14	15	20
15. Số khách hàng mất đi	Người	8	10	11	14
16. Doanh số trung bình trên một khách hàng	Ngàn đồng	2.108	2.137	2.512	2.470
17. Lãi gộp trung bình trên một khách hàng	Ngàn đồng	289	292	334	326

Nhà quản lý có thể tìm hiểu nhiều điều về nhân viên bán hàng X từ bảng này. Tổng doanh số bán hàng của nhân viên X mỗi năm đều tăng (xem dòng 3). Điều này chưa thể kết luận rằng nhân viên X làm việc tốt hơn. Phân tích từng sản phẩm cho thấy anh ta đẩy mạnh việc bán sản phẩm B hơn sản phẩm A (xem dòng 1 và 2). Theo định mức của anh ta đối với hai sản phẩm này (xem dòng 4 và 5) thì việc thành công của anh ta trong việc tăng mức tiêu thụ sản phẩm B có thể gây tổn hại đến mức tiêu thụ sản phẩm A. Xét về lãi gộp (xem dòng 6 và 7) ta thấy sản phẩm A có mức sinh lời cao hơn so với sản phẩm B, nhưng nhân viên X đẩy mạnh bán hàng cho sản phẩm B khiến gây thiệt hại cho sản phẩm có mức sinh lời nhiều hơn (sản phẩm A). Do đó lãi gộp trên tổng doanh số cũng giảm.

Xét về chi phí bán hàng (xem dòng 9) ta thấy chi phí bán hàng đã tăng đều, mặc dù tổng chi phí tính phần trăm so với tổng doanh số bán có vẻ không thay đổi (xem dòng 10). Xu hướng tăng tổng chi phí tính bằng tiền của nhân viên X không thể giải thích được là do tăng số cuộc viếng thăm (xem dòng 11) mặc dù có thể cho rằng nó liên quan đến việc kiếm thêm khách hàng mới (xem dòng 14). Rất có thể là khi thăm dò tìm kiếm khách hàng mới nhân viên X đã xem nhẹ khách hàng hiện có, vì thế mà lượng khách hàng mất đi có xu hướng tăng lên mỗi năm (xem dòng 15).

Hai dòng cuối cùng thể hiện mức độ và xu hướng của doanh số bán và lãi gộp trên một khách hàng của nhân viên X. Những con số càng có ý nghĩa hơn khi so sánh với mức bình quân của công ty, thì có thể anh ta tập trung vào khách hàng không đáng tập trung hay dành không đủ thời gian cho từng khách hàng. Xem lại số cuộc viếng thăm khách hàng của nhân viên X (xem dòng 11) thì có thể thấy rằng nhân viên X đã thực hiện các cuộc viếng thăm hàng năm ít hơn so với một nhân viên bán hàng trung bình. Nếu cự ly trên địa bàn của anh ta cũng tương tự như những nhân viên khác thì có nghĩa là anh ta không đảm bảo hết ngày làm việc, hoặc anh ta lập kế hoạch về lộ trình không tốt, hoặc anh ta dành quá nhiều thời gian cho một khách hàng nhất định.

Qua đó ta có thể kết luận sai lầm về hiệu quả công việc của nhân viên bán hàng X nếu chỉ dựa vào doanh số bán hay chỉ phân tích trên một năm mà không so sánh với quá trình làm việc trong quá khứ, chỉ tiêu bình quân của công ty và các chỉ tiêu khác ngoài doanh số.

Đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng:

Nhân viên bán hàng có thể đạt chỉ tiêu về doanh số nhưng có thể họ không tạo được sự hài lòng đối với khách hàng. Điều này có thể dẫn đến mất khách hàng hay khách hàng chạy qua đối thủ cạnh tranh. Do đó cần phải đo lường mức độ hài lòng của khách hàng. Có thể đo lường bằng cách gọi điện thoại hay gửi qua bưu điện phiếu câu hỏi thăm dò. Những nhân viên bán hàng đạt thành tích cao đồng thời cũng đạt được độ hài lòng cao của khách hàng cần có mức khen thưởng đặc biệt hơn.

Đánh giá định tính:

Trong cách đánh giá này có thể đánh giá sự hiểu biết về doanh nghiệp, sản phẩm, khách hàng, đối thủ cạnh tranh, địa bàn, trách nhiệm của nhân viên bán hàng. Đồng thời có thể đánh giá cách cư xử, diện mạo, cách ăn mặc, cách ăn nói, tính khí, thái độ của nhân viên bán hàng. Nhà quản lý bán hàng có thể xem xét mọi vấn đề như động cơ hay ý thức chấp hành các quy định của doanh nghiệp, hiểu biết và ý thức chấp hành luật pháp của nhân viên bán hàng. Mỗi doanh nghiệp cần xem xét tiêu chí nào là quan trọng nhất, làm rõ những tiêu chuẩn để người bán hàng có thể biết và tuân theo để đạt được thành tích cao và toàn diện như mong muốn.

CÂU HỎI ÔN TẬP

- 1- Hãy nêu quy trình quản lý lực lượng bán hàng.
- 2- Khi thiết lập mục tiêu bán hàng, doanh nghiệp cần lưu ý những vấn đề gì?
- 3- Nêu các phương thức bán hàng.
- 4- Khi nào doanh nghiệp cần thiết lập lực lượng bán hàng theo cơ cấu lãnh thổ? Nêu ưu và nhược điểm của cơ cấu này.
- 5- Khi nào doanh nghiệp cần thiết lập lực lượng bán hàng theo cơ cấu sản phẩm? Nêu ưu và nhược điểm của cơ cấu này.
- 6- Khi nào doanh nghiệp cần thiết lập lực lượng bán hàng theo cơ cấu khách hàng? Nêu ưu và nhược điểm của cơ cấu này.
- 7- Khi nào doanh nghiệp cần thiết lập lực lượng bán hàng theo cơ cấu hỗn hợp? Nêu ưu và nhược điểm của cơ cấu này.
- 8- Nêu tầm quan trọng của việc tuyển chọn nhân viên bán hàng kỹ lưỡng. Để xác định nhu cầu tuyển dụng chúng ta có thể sử dụng phương pháp gì?
- 9- Hãy nêu tiến trình tuyển chọn nhân viên bán hàng.
- 10- Nêu các hình thức và thủ tục tuyển chọn nhân viên bán hàng.
- 11- Một nhân viên bán hàng giỏi cần có những tiêu chuẩn gì? Nêu phương pháp đánh giá.
- 12- Doanh nghiệp cần đào tạo những gì cho một nhân viên bán hàng mới?
- 13- Hãy nêu các chế độ lương bổng, đãi ngộ phổ biến trong các doanh nghiệp dành cho một nhân viên bán hàng.
- 14- Hãy nêu các hoạt động giám sát bán hàng.
- 15- Nêu các phương pháp động viên nhân viên bán hàng.
- 17- Dựa vào các nguồn thông tin nào để doanh nghiệp đánh giá lực lượng bán hàng?

PHỤ LỤC 6.1

CÔNG TY ABC

ĐƠN VỊ : PHÒNG KINH DOANH

(Làm việc tại.....)

PHIẾU PHẢN HỒI THÔNG TIN

Kính gửi : P.DVKH CÔNG TY/ BAN DVKH CHI NHÁNH

☐ Căn cứ bản báo cáo của NVTK tại NPP

☐ Căn cứ khác

Chúng tôi thông tin đến Phòng/Ban :như sau :

.....

Chúng tôi đề nghị như sau :

.....

Đề nghị trả lời trước ngày :/...../ 200...

Ngày.....tháng ...năm 200...

Nhà phân phối

Giám sát bán hàng

Nhân viên thống kê

Trả lời của phòng/ban nhân thông tin :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Ngày.....tháng.....năm 200.....

DUYỆT

NHÂN VIÊN THÔNG KÊ TỔNG HỢP

PHỤ LỤC 6.2

MIỀN :						
KHU VỰC :						
			Kính gửi : QLKV			
Tôi tên là GSMV NPP xin được báo cáo tình hình của đối thủ cạnh tranh như sau :						
THEO DỐI CÁC HOẠT ĐỘNG CỦA ĐỐI THỦ CẠNH TRANH						
Tuần :			Chu kỳ :			
Công ty	Nhãn hàng	Loại khuyến mãi	Cơ cấu khuyến mãi	Thời gian áp dụng	Đối tượng áp dụng	Cách thức Truyền thông
						Ngày ... tháng năm 200...
						Người lập báo cáo

PHỤ LỤC 6.3

NHẬT KÝ KIỂM TRA KẾT QUẢ KINH DOANH TRÊN THỊ TRƯỜNG CỦA GSMV

Hôm nay ngày tháng năm 200... tôi đã đi kiểm tra và kết quả như sau :

S T T	Tên cửa hàng	Địa chỉ	Phân phối mặt hàng trọng tâm					Trưng bày theo chương trình...		Trưng bày theo chương trình...		Trưng bày trên các VDQC					Đề nghị thực hiện	Ý kiến cửa hàng (Về dịch vụ, chương trình, đồng ý với đề nghị không...)	Chữ ký khách hàng
			SP1	SP 2	SP3	SP4	SP5	Mức	Thực hiện	Mức	Thực hiện	Kệ SB	Kệ ST	Tủ đóng	Kệ IC	Tủ lạnh			
1																			
2																			
	TỔNG CỘNG																		

Ghi chú :

1. Kiểm tra phân phối, trưng bày được ký hiệu như sau

- v Cửa hiệu có phân phối
 hay trưng bày đạt
 x Cửa hiệu không có phân phối hay
 trưng bày không đạt
 (Đỏ Cửa hiệu không kinh doanh nhóm hàng
 trống) hay không có tủ, kệ.

Ý KIẾN NHẬN XÉT CỦA QLKV
(nếu có kiểm tra)

Ngày kiểm tra

Ý KIẾN NHẬN XÉT CỦA GĐKDM
(nếu có kiểm tra)

Ngày kiểm tra

MIỀN
NHÀ PHÂN PHỐI:

PHỤ LỤC 6.4

BẢNG KIỂM TRA KỸ NĂNG CỦA NHÂN VIÊN BÁN HÀNG
(Áp dụng đối với NVBH mới, không đạt yêu cầu và huấn luyện định kỳ)

Tên GSMV:

Tên NVBH:

Ngày kiểm tra:

Khu vực kiểm tra:

Ghế thăm:					
Ghế thăm bán được:					
Phân phối					
Trọng tâm:					
Trung bày:					
Doanh số:					
Ghế thăm:					
Ghế thăm bán được:					
Phân phối					
Trọng tâm					
Trung bày:					
Doanh số:					
1. Xác định mục tiêu (30 giây)					
Đánh giá của hiệu từ bên ngoài					
Xem số liệu trong thẻ khách hàng, báo cáo ngày..					
Xác định rõ chỉ tiêu: Dsố, Phân phối, Trung bày, T tâm.					

Đánh giá kỹ năng:

- 1: Không làm hay làm rất kém
- 2: Có làm nhưng chưa đạt
- 3: Làm đều và đạt yêu cầu
- 4: Làm rất tốt, sáng tạo và rất thành công

Quan hệ KH:

- 1: Quan hệ kém, KH không biết hay có thái độ lạnh nhạt với NVBH,
- 2: Quan hệ bình thường, thuận mua, vừa bán,
- 3: Quan hệ tốt, cởi mở và thân tình,
- 4: Quan hệ rất tốt, khách hàng hết lòng ủng hộ

Nhân viên bán hàng

Ngày tháng năm 200...

Giám sát bán hàng

NPP:

Ngày công trong tháng :

[illegible]

CHƯƠNG 6: QUẢN LÝ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG

II. NHÂN VIÊN TRƯNG BÀY:

STT	HỌ VÀ TÊN NHÂN VIÊN	LƯỢNG CÁN BẢN	Số ngày công	HỒ TRỢ CÁN BẢN	THỰC HIỆN DOANH SỐ						THỰC HIỆN CÁC TIÊU CHỈ CÔNG VIỆC				HỒ TRỢ HOÀN THÀNH XUẤT SẮC DOANH SỐ	TỔNG HỒ TRỢ	
					Doanh số tổng		Doanh số mặt hàng trọng tâm		Phân phối mặt hàng trọng tâm		Quý hồ trợ	Thực hiện	Mức tiêu	Tỷ lệ thực hiện			Mức hồ trợ
					Quý hồ trợ :		Tỷ trọng:		Doanh số mặt hàng trọng tâm								
					Mức tiêu	Thực hiện	Tỷ lệ thực hiện	Mức hồ trợ	Mức tiêu	Thực hiện							

Ngày tháng năm 200...

CHƯƠNG 7

HƯỚNG DẪN KIẾN TẬP NGHIỆP VỤ BÁN HÀNG

Sau khi hoàn tất chương trình học về Nghiệp vụ bán hàng, sinh viên cần phải kiến tập trong doanh nghiệp cụ thể để nhìn thấy hoạt động bán hàng trong thực tiễn của doanh nghiệp, đồng thời vận dụng bài học và thực hành, rèn luyện các kỹ năng bán hàng đã được học.

Trong quá trình kiến tập, sinh viên phải ghi chép lại những điều học được từ doanh nghiệp tương ứng với những phần được học trong nhà trường, trên cơ sở đó sinh viên viết báo cáo về quá trình kiến tập của mình.

Thời gian kiến tập kéo dài từ 3 đến 4 tuần, sau đó sinh viên hoàn thành báo cáo và rút kinh nghiệm từ trong quá trình thực tập.

7.1. HƯỚNG DẪN KẾT CẤU CHUYÊN ĐỀ BÁO CÁO THỰC TẬP NGHIỆP VỤ BÁN HÀNG

Một cuốn báo cáo chuyên đề thực tập bán hàng phải bao gồm chín phần sau:

- (1) Trang bìa.
- (2) Trang bìa phụ.
- (3) Trang “Lời cảm ơn”.
- (4) Trang “Xác nhận của đơn vị thực tập.”
- (5) Nhận xét của giáo viên hướng dẫn.
- (6) Mục lục.
- (7) Phần nội dung của báo cáo thực tập nghiệp vụ bán hàng.
- (8) Phụ lục (nếu có).
- (9) Tài liệu tham khảo.

7.2. TRANG BÌA CHÍNH VÀ TRANG BÌA PHỤ

Về hình thức trình bày trang bìa chính và trang bìa phụ, sinh viên cần thực hiện theo mẫu sau đây:

TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG NGHIỆP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH

--o0o--

BÁO CÁO THỰC TẬP
NGHIỆP VỤ BÁN HÀNG
THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG BÁN HÀNG TẠI

Lớp:

GV hướng dẫn:

SV thực hiện:

Thành phố Hồ Chí Minh - Năm ...

Quy định:

- Trang bìa chính in bằng giấy cứng, có giấy kiếng bên ngoài.
- Trang bìa phụ in bằng giấy trắng A4 giống như các trang nội dung bên trong.

7.3. TRANG LỜI CẢM ƠN

Ở trang lời cảm ơn, sinh viên chú ý chỉ nêu lời cảm ơn chân thành đến những người thực sự giúp đỡ hoàn thành cuốn báo cáo thực tập, không nên nêu ra quá nhiều người và những lời cảm ơn phải chân thành, không khuôn sáo vì sẽ làm mất đi ý nghĩa của lời cảm ơn.

- Tiêu đề lời cảm ơn: font Times New Roman và size chữ 16, line spacing: single.
- Nội dung lời cảm ơn: font Times New Roman và size chữ 13, line spacing 1,5 lines.

7.4. TRANG XÁC NHẬN CỦA ĐƠN VỊ THỰC TẬP

Đối với trang xác nhận của đơn vị thực tập, cần trình bày theo mẫu dưới đây:

XÁC NHẬN CỦA ĐƠN VỊ THỰC TẬP

- Tiêu đề: font Times New Roman và size chữ 16, line spacing: single.
- Nội dung: font Times New Roman và size chữ 13, line spacing 1,5 lines.

7.5. NHẬN XÉT CỦA GIÁO VIÊN HƯỚNG DẪN

Trình bày theo mẫu dưới đây:

<p style="text-align: center;">NHẬN XÉT CỦA GIÁO VIÊN HƯỚNG DẪN</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
--

- Tiêu đề: font Times New Roman và size chữ 16, line spacing: single.
- Nội dung: font Times New Roman và size chữ 13, line spacing 1,5 lines.

7.6. TRANG MỤC LỤC

Cần phải đưa những đề mục trong bài báo cáo thực tập vào phần mục lục, ghi rõ tiêu đề cấp 1, 2, 3; font Times New Roman và size chữ 13, line spacing 1,5 lines cho toàn trang, riêng tiêu đề mục Mục Lục phải là size 16.

Dùng chức năng Insert + Index an Tables+ Table of contents trong phần mềm MS-Word để tạo phần mục lục.

7.7. TRANG NỘI DUNG CHÍNH

Quy định về khổ giấy: tất cả đều in trong khổ giấy A4, một mặt.

Quy định về đánh số chương mục:

Các chương mục phải đánh theo thứ tự và đánh theo số Ả Rập (1,2,3), không được dùng số La Mã và đánh thành nhiều cấp, nhưng tối đa là 3 cấp.

Ví dụ:

Chương 1 - tiêu đề cấp 1.

1.1 tiêu đề cấp 2.

1.1.1 tiêu đề cấp 3.

Quy định về Font chữ:

Tất cả đều dùng font Times New Roman và size chữ 13, line spacing 1,5 lines trừ tiêu đề sử dụng line spacing: single.

Phân tiêu đề:

Tiêu đề cấp 1:

Chương 1: TIÊU ĐỀ CẤP 1- SIZE 16 (in đậm, viết hoa)

1.1 Tiêu đề cấp 2: in đậm, viết thẳng, size 16, line spacing: single

1.1.1 Tiêu đề cấp 3 – size 13 - in nghiêng, đậm.

Quy định về định lề trang giấy:

Định lề của trang giấy phải theo quy định sau:

Top: 3.5 cm

Bottom: 3.0 cm

Left: 3.5 cm

Right: 2.0 cm

Quy định về Header – Footer:

Số thứ tự đánh máy ở phần chính giữa và ở phía dưới (Footer) của mỗi trang, được tính là trang 1 khi bắt đầu phần nội dung chính (phần 7) còn các phần khác thì đánh số thứ tự theo trang i. ii. iii. iv, v, vi, vii. viii. ix, x...

Định lề header Header 2.0cm

Footer: 1.5cm

Quy định về phần nội dung:

Nội dung là phần chính của bài báo cáo và phải tuân thủ đề cương chi tiết. Phần nội dung gồm:

Lời mở đầu: Nêu lý do chọn đề tài, phương pháp, giới hạn của nghiên cứu đề tài.

Chương 1: Giới thiệu tổng quát về doanh nghiệp...

1.1 Giới thiệu về thủ tục, quá trình hình thành và phát triển của doanh nghiệp.

1.2 Nhiệm vụ, chức năng, định hướng phát triển của doanh nghiệp.

1.3 Giới thiệu cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp.

1.4 Các kết quả hoạt động kinh doanh trong thời gian gần đây.

Chương 2: Thực trạng hoạt động bán hàng tại (doanh nghiệp)....

2.1 Cơ sở lý luận (theo đề cương chi tiết).

2.2 Thực trạng hoạt động bán hàng của (doanh nghiệp)....

Dựa theo cơ sở lý luận và tình trạng thực của doanh nghiệp để viết báo cáo.

Chương 3: Một vài kiến nghị và kết luận.

3.1 Ưu điểm: rút ra từ những mặt mà doanh nghiệp làm tốt.

3.2 Nhược điểm: rút ra từ những mặt mà doanh nghiệp là chưa tốt.

3.3 Kiến nghị: Căn cứ vào những mặt còn yếu kém trong hoạt động bán hàng của doanh nghiệp để đưa ra kiến nghị.

3.4. Kết luận: bài học và kinh nghiệm rút ra từ quá trình đi thực tập.

Trong thời gian thực tập, sinh viên cần thông qua hướng dẫn của giáo viên để định hướng vấn đề cần phân tích sâu thêm. Trong phân tích sinh viên cần vận dụng kiến thức đã học để nhận ra ưu điểm, khuyết điểm, các vấn đề còn tồn tại, những điều khác biệt giữa lý thuyết và thực tế.

Quy định về cấu trúc:

Bài báo cáo có số trang tối thiểu là 30 trang và tối đa là 50 trang, trong đó phần giới thiệu tổng quát về doanh nghiệp tối đa 5 trang, phần cơ sở lý luận không được quá $\frac{1}{4}$ nội dung phần báo cáo thực trạng (chương 2).

7.8. PHẢN PHỤ LỤC

Phản phụ lục ghi nội dung có liên quan đến báo cáo thực tập nhưng không tiện đưa vào phần nội dung do quá dài.

Nếu có nhiều hơn hai phụ lục thì phải được phân biệt bằng số (Phụ lục 1, Phụ lục 2,...) hay bằng chữ cái (Phụ lục A, Phụ lục B,...).

7.9. PHÂN TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu tham khảo sinh viên cần liệt kê các tài liệu và trang web được người viết thực sự tham khảo để thực hiện báo cáo thực tập và được ghi theo thứ tự a,b,c với chuẩn tên tác giả.

Ví dụ:

- *Nếu là sách:* Họ tên tác giả, tên sách (in nghiêng), nhà xuất bản, nơi xuất bản, năm xuất bản.
- *Nếu là bài báo trích từ tạp chí, tập san:* Họ tên tác giả, “tên bài báo” (trong ngoặc kép), tên tạp chí (in nghiêng), năm xuất bản, số tạp chí.
- *Nếu là nhật báo, tuần báo:* Họ tên tác giả, “tên bài báo” (trong ngoặc kép), tên tạp chí (in nghiêng), số báo, năm xuất bản.

7.10. ĐỀ CƯƠNG CHI TIẾT BÁO CÁO HOẠT ĐỘNG BÁN HÀNG

Lời mở đầu: Nêu lý do chọn đề tài, phương pháp, giới hạn của nghiên cứu đề tài.

Chương 1: Giới thiệu tổng quát về doanh nghiệp ...

- 1.1 Giới thiệu về thủ tục, quá trình hình thành và phát triển của doanh nghiệp.
- 1.2 Nhiệm vụ, chức năng, định hướng phát triển của doanh nghiệp.
- 1.3 Giới thiệu cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp.
- 1.4 Các kết quả hoạt động kinh doanh trong thời gian gần đây.

Chương 2: thực trạng hoạt động bán hàng tại (doanh nghiệp)

2.1 Cơ sở lý luận.

- 2.1.1. Khái niệm, vai trò, phân loại bán hàng.
- 2.1.2. Quy trình nghiệp vụ bán hàng.
- 2.1.3. Các kỹ năng bán hàng: (bán lẻ, bán khách hàng lớn, bán hàng qua điện thoại, email...).
- 2.1.4. Kỹ năng xử lý tình huống khó trong bán hàng.
- 2.1.5. Kỹ thuật thiết kế thư chào hàng.
- 2.1.6. Trưng bày hàng hóa.

2.1.7. Các thủ tục bán hàng.

2.1.8. Chăm sóc bán hàng:

- Hoạt động cung cấp những dịch vụ hậu mãi.
- Hoạt động theo dõi thái độ khách hàng và giữ gìn mối quan hệ khách hàng.
- Hoạt động sáng tạo những dịch vụ chăm sóc để lôi kéo khách hàng.

2.1.9. Quản lý lực lượng bán hàng:

- Thiết lập mục tiêu, chiến lược, cơ cấu bán hàng.
- Tuyển dụng và tuyển chọn lực lượng bán hàng.
- Đào tạo lực lượng bán hàng.
- Chế độ lương bổng, đãi ngộ và khen thưởng dành cho lực lượng bán hàng.
- Giám sát lực lượng bán hàng.
- Đánh giá lực lượng bán hàng.

2.2 Thực trạng hoạt động bán hàng của (doanh nghiệp)....

2.2.1. Quy trình nghiệp vụ bán hàng.

2.2.2. Các kỹ năng bán hàng: (bán lẻ, bán khách hàng lớn, bán hàng qua điện thoại, email...).

2.2.3. Kỹ năng xử lý tình huống khó trong bán hàng.

2.2.4. Kỹ thuật thiết kế thư chào hàng.

2.2.5. Trưng bày hàng hóa.

2.2.6. Các thủ tục bán hàng.

2.2.7. Chăm sóc bán hàng:

- Hoạt động cung cấp những dịch vụ hậu mãi.
- Hoạt động theo dõi thái độ khách hàng và giữ gìn mối quan hệ khách hàng.
- Hoạt động sáng tạo những dịch vụ chăm sóc để lôi kéo khách hàng.

2.2.8. Quản lý lực lượng bán hàng:

- Thiết lập mục tiêu, chiến lược, cơ cấu bán hàng.
- Tuyển dụng và tuyển chọn lực lượng bán hàng.
- Đào tạo lực lượng bán hàng.
- Chế độ lương bổng, đãi ngộ và khen thưởng dành cho lực lượng bán hàng.
- Giám sát lực lượng bán hàng.
- Đánh giá lực lượng bán hàng.

Chương 3: Một vài kiến nghị và kết luận.

3.1 Ưu điểm.

3.2 Nhược điểm.

3.3 Kiến nghị.

3.4 Kết luận.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Kim Hoà, *12 bước bán hàng* - Nhà xuất bản Từ điển bách khoa, 2005.
2. Trần Đình Hải, *Bán hàng và quản trị bán hàng* - Nhà xuất bản Thống kê, 2005.
3. John Caples, Gia Văn (dịch), *Phương pháp quảng cáo thực nghiệm* - Nhà xuất bản Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh, 2004.
4. Philip Kotler, *Marketing Management* - Eleventh Edition, 2004.
5. Gene Garofalo, *Sales and Marketing Management* - Prentice Hall, 2004.
6. Nan Levinson, *Listen and be listened to* - AMA, 2006.
7. Steven Barnett Samuels, *How to speak persuasively* - AMA, 2006.
8. Len Leriz, *Interpersonal Negotiations Breaking Down the Barriers* - AMA, 2006.
9. Donna Deeprose, *Making Team Work: How to form, measure, and transition Today's Team* - AMA, 2006.

MỤC LỤC

Chương 1: Tổng quan môn học nghiệp vụ bán hàng	1
1.1 Khái niệm, vai trò của nghề bán hàng	1
1.2 Đối tượng, phạm vi, phương pháp nghiên cứu môn học	7
1.3 Lợi ích hoạt động bán hàng	7
1.4. Những vấn đề của nghề bán hàng thế kỷ 21	10
<i>Câu hỏi ôn tập</i>	<i>15</i>
Chương 2: Các điều kiện để trở thành người bán hàng giỏi	17
2.1. Những thái độ và tố chất cần thiết của một người bán hàng giỏi	17
2.2. Những kiến thức cần thiết của một người bán hàng giỏi	23
2.3. Kỹ năng bán hàng và hình ảnh của một người bán hàng chuyên nghiệp...	31
<i>Câu hỏi ôn tập</i>	<i>33</i>
<i>Luyện tập kỹ năng</i>	<i>34</i>
<i>Bài tập tình huống</i>	<i>35</i>
Chương 3: Các kỹ năng cơ bản	40
3.1. Kỹ năng lắng nghe	40
3.2. Kỹ năng thuyết phục	43
3.3. Kỹ năng đàm phán - thương lượng	48
3.4. Kỹ năng làm việc nhóm	69
3.5. Kỹ năng thuyết trình	78
<i>Câu hỏi ôn tập</i>	<i>90</i>
<i>Luyện tập kỹ năng</i>	<i>92</i>
<i>Bài tập tình huống</i>	<i>98</i>
Chương 4: Kỹ năng bán hàng	103
4.1. Tiến trình bán hàng	103

MỤC LỤC

4.2. Kỹ năng bán lẻ tại cửa hàng	116
4.3. Kỹ năng bán hàng tại siêu thị	120
4.4. Kỹ năng bán hàng cho khách hàng lớn (bán hàng công nghiệp)	121
4.5. Kỹ năng bán hàng qua điện thoại	126
4.6. Thương mại điện tử và bán hàng qua thư điện tử (email)	131
4.7. Thiết kế thư chào hàng	135
4.8. Các mẫu thủ tục bán hàng	137
4.9. Các tình huống khó trong bán hàng	138
4.10. Kỹ thuật bán lại cho khách hàng đã mất	142
4.11. Trưng bày hàng hóa	142
<i>Câu hỏi ôn tập</i>	147
<i>Luyện tập kỹ năng</i>	150
<i>Bài tập tình huống</i>	152
Phụ lục chương 4	160
Phụ lục 4.1: Kế hoạch công tác ngày	160
Phụ lục 4.2: Kế hoạch viếng thăm khách hàng	161
Phụ lục 4.3: Danh sách đại diện bán hàng	162
Phụ lục 4.4: Danh sách phân vùng đại diện bán hàng	163
Phụ lục 4.5: Sales order	164
Phụ lục 4.6: Sales invoice	165
Phụ lục 4.7a: Báo cáo ngày	166
Phụ lục 4.7b: Báo cáo tuần	167
Phụ lục 4.7c: Báo cáo tháng	168
Phụ lục 4. 8: Báo cáo nhanh công tác hỗ trợ bán hàng	169
Phụ lục 4.9: Tổng hợp báo cáo tuần /ngày /tháng /quý /năm	170
Phụ lục 4.10: Bảng đánh giá khách hàng tiềm năng.....	171
Phụ lục 4.11: Hồ sơ khách hàng	172

Phụ lục 4.12: Thẻ khách hàng	174
Phụ lục 4.13: Thẻ đại lý khách hàng cấp 1	176
Chương 5: Chăm sóc khách hàng	178
5.1. Chăm sóc khách hàng và các vấn đề cơ bản.....	178
5.2. Khách hàng mong muốn điều gì?	183
5.3. Hiệu ứng lan truyền	184
5.4 Các hoạt động chăm sóc khách hàng	185
5.5. Đo lường mức độ hài lòng của khách hàng và đánh giá dịch vụ khách hàng của doanh nghiệp	198
<i>Câu hỏi ôn tập</i>	200
<i>Luyện tập kỹ năng</i>	201
<i>Bài tập tình huống</i>	203
Phụ lục chương 5	205
Phụ lục 5.1: Bảng tự đánh giá dịch vụ khách hàng của doanh nghiệp	205
Phụ lục 5.2: Phiếu thăm dò ý kiến khách hàng 1	207
Phụ lục 5.3: Phiếu thăm dò ý kiến khách hàng 2	208
Chương 6: Quản lý lực lượng bán hàng	209
6.1. Thiết lập chiến lược, mục tiêu và cơ cấu lực lượng bán hàng	209
6.2. Tuyển dụng và tuyển chọn lực lượng bán hàng.....	213
6.3. Đào tạo lực lượng bán hàng	217
6.4. Chế độ lương bổng - đãi ngộ - khen thưởng dành cho lực lượng bán hàng	219
6.5. Giám sát lực lượng bán hàng	220
6.6. Đánh giá lực lượng bán hàng	225
<i>Câu hỏi ôn tập</i>	230
Phụ lục 6.1: Phiếu phản hồi thông tin.....	231
Phụ lục 6.2: Theo dõi hoạt động của đối thủ cạnh tranh	233

MỤC LỤC

Phụ lục 6.3: Nhật ký kiểm tra kết quả kinh doanh trên thị trường của gsmv	234
Phụ lục 6.4: Bảng kiểm tra kỹ năng của nhân viên bán hàng	235
Phụ lục 6.5: Bảng đánh giá kết quả thực hiện chỉ tiêu của nvbh, nvth tháng .../200... ..	239
Chương 7: Hướng dẫn kiến tập nghiệp vụ bán hàng	241
7.1. Hướng dẫn kết cấu chuyên đề báo cáo thực tập nghiệp vụ bán hàng	241
7.2. Trang bìa chính và trang bìa phụ	241
7.3. Trang lời cảm ơn	243
7.4. Trang xác nhận của đơn vị thực tập	243
7.5. Nhận xét của giáo viên hướng dẫn	244
7.6. Trang mục lục	244
7.7. Trang nội dung chính	244
7.8. Phần phụ lục	246
7.9. Phần tài liệu tham khảo	247
7.10. Đề cương chi tiết báo cáo hoạt động bán hàng	247
Tài liệu tham khảo	250

TÌNH HUỐNG NGHIỆP VỤ BÁN HÀNG

Công ty sản xuất và lắp ráp phụ tùng xe đạp Gia Phát, trụ sở chính tại 123 Quang Trung - Gò Vấp - thành phố Hồ Chí Minh, ông giám đốc là ông Luận, trưởng phòng thiết kế là ông Bảo, cô Lan là thư ký, ông Ninh trưởng phòng kinh doanh được giao gần như toàn bộ việc phân phối và tìm kiếm khách hàng mới.

Trong thời gian này, công ty đang gấp rút cho ra mẫu thiết kế mới thì mọi chuyện xảy ra:

Tại văn phòng làm việc của công ty, ông Thanh là khách hàng của công ty ông đến công ty với mục đích là khiếu nại. Ông Thanh đã mua một chiếc xe đạp của công ty cách đây 1 tháng tại đại lý Minh Đức có trụ sở tại 902 Nguyễn Thị Minh Khai - Quận 1 - Tp. HCM. Vì trong thời hạn bảo hành là 6 tháng nên ông mang xe đến đại lý Minh Đức để bảo hành nhưng sau một hồi lâu lời qua tiếng lại thì ông chủ của đại lý Minh Đức đã nói: “đây là lỗi của nhà sản xuất nên ông mang giấy bảo hành này đến địa chỉ của công ty Gia Phát để bảo hành”. Ông Thanh đến công ty và gặp cô Lan thư ký ở quầy tiếp tân, ông vào nói là tôi đã mua chiếc xe đạp của công ty chị cách đây 1 tháng và hiện tại nó bị hư hỏng rất nặng nên tôi mang nó đến đây để khiếu nại công ty, cô thư ký cảm thấy thật lầy làm tiếc cho ông Thanh và hỏi sao ông không mang đến đại lý mua chiếc xe thì được ông Thanh trả lời là đại lý họ nói mang đến nhà sản xuất để bảo hành vì đây là lỗi của nhà sản xuất. Cô Lan nhắc điện thoại nội bộ lên gọi cho ông Ninh trưởng phòng kinh doanh ra nói chuyện với ông Thanh và báo cho giám đốc Luận biết.

Các bạn cùng nghiên cứu tình huống và tìm cách giải quyết:

1. Nếu bạn là ông Ninh và ông giám đốc Luận thì bạn có cách giải quyết thế nào cho hợp lý nhất?
2. Công ty Gia Phát làm ăn như vậy đã chuyên nghiệp chưa và theo các bạn cần tổ chức lại những bộ phận nào trong công ty?
3. Lỗi lớn trong sự việc đáng tiếc của công ty với ông Thanh là do ai?
4. Các bạn định hướng trong thời gian tới công ty cần thay đổi những gì cho phù hợp với việc hội nhập kinh tế quốc tế?
5. Bài học kinh nghiệm rút ra qua tình huống trên.