

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC SƯ PHẠM KỸ THUẬT HƯNG YÊN**  
**KHOA KINH TẾ**



**ĐỀ CƯƠNG BÀI GIẢNG**  
**BÁN HÀNG VÀ QUẢN TRỊ BÁN HÀNG**  
**(Tài liệu lưu hành nội bộ)**

**Hưng Yên**

## LỜI NÓI ĐẦU

Bán hàng là một trong các hoạt động chức năng cơ bản của doanh nghiệp nhằm thu lại các chi phí đã đầu tư vào quá trình sản xuất kinh doanh, đồng thời với phần lợi nhuận có được để chuẩn bị cho chu kỳ sản xuất kinh doanh tiếp theo.

Các quan điểm về bán hàng cũng được phát triển nhanh chóng theo thời gian cả ở trên thế giới và ở Việt Nam, quốc gia có nền kinh tế thị trường đang trên đà phát triển. Từ quan điểm sản xuất sản phẩm với mục tiêu phát triển số lượng bán tới quan điểm marketing xã hội với mục tiêu phát triển quan hệ lâu dài giữa doanh nghiệp và khách hàng. Từ quan điểm coi vai trò của người bán hàng là người cung cấp sản phẩm dịch vụ đến quan điểm xác định người bán hàng là người sáng tạo giá trị.

Trong quá trình phát triển thực tế bán hàng ở Việt Nam và quá trình hoàn thiện lý luận về nghề bán hàng trong xã hội cũng như chức năng bán hàng trong doanh nghiệp, môn học Quản trị bán hàng được đưa vào giảng dạy ở nhiều trường đại học trên cả nước. Không nằm ngoài xu thế đó, Trường Đại học sư phạm kỹ thuật Hưng Yên bắt đầu đưa môn học này vào chương trình giảng dạy cho sinh viên ngành Quản trị kinh doanh. Bài giảng Quản trị bán hàng là một công cụ để sinh viên tiếp cận các vấn đề chuyên môn của môn học. Nội dung bài giảng giúp sinh viên nhận thức về vị trí, vai trò của người quản trị bán hàng và nhân viên bán hàng trong doanh nghiệp, hiểu và vận dụng tốt các kỹ năng cần thiết đối với người quản trị bán hàng, cuối cùng là nhận thức được tương lai phát triển của quản trị bán hàng.

Bài giảng môn học **Quản trị bán hàng** bao gồm những nội dung sau:

Chương 1: Tổng quan về bán hàng và quản trị bán hàng

Chương 2: Xây dựng kế hoạch bán hàng

Chương 3: Kỹ thuật bán hàng và chăm sóc khách hàng

Chương 4: Thiết kế và tổ chức lực lượng bán hàng trong doanh nghiệp

Chương 5: Quản trị đội ngũ bán hàng.

Quản trị bán hàng là một lĩnh vực không mới trên thế giới nhưng lại là non trẻ tại Việt Nam, đặc biệt là trong thực tiễn hoạt động này tại các doanh nghiệp. Tài liệu này được biên soạn trên cơ sở nghiên cứu, tham khảo từ nhiều nguồn tài liệu cả trong nước và ngoài nước nhằm cung cấp những kiến thức cơ bản nhất về hoạt động bán hàng và chức năng quản trị bán hàng trong doanh nghiệp.

Hy vọng đây sẽ là tài liệu thực sự cần thiết cho sinh viên hệ Đại học ngành Quản trị kinh doanh của Trường, đồng thời là tài liệu tham khảo bổ ích cho sinh viên ngành quản trị kinh doanh nói chung, các nhà quản trị doanh nghiệp và bạn đọc quan tâm đến vấn đề này.

Mặc dù có nhiều cố gắng xong do đây là lần biên soạn đầu tiên, tập bài giảng không tránh khỏi sai sót và hạn chế. Tác giả rất mong nhận được những ý kiến quý báu của bạn đọc để tiếp tục hoàn thiện hơn trong lần tái bản kế tiếp.

Xin trân trọng cảm ơn.

*Hà Nội, tháng 10 năm 2010*

**Tác giả**

## **CHƯƠNG 1**

### **TỔNG QUAN VỀ BÁN HÀNG VÀ QUẢN TRỊ BÁN HÀNG**

#### **Mục đích:**

- Hiểu được thế nào là nghề bán hàng và lịch sử của nghề này.
- Nhận diện được các loại nhân viên bán hàng và các hoạt động nghiệp vụ của nhân viên bán hàng.
- Hiểu rõ bản chất, vai trò của hoạt động bán hàng trong doanh nghiệp.
- Nắm bắt được qui trình quản trị bán hàng nói chung và chức năng bán hàng đóng góp như thế nào vào sự thành công của doanh nghiệp.

#### **Nội dung:**

- Tổng quan về bán hàng:
  - Khái niệm bán hàng
  - Quá trình phát triển của bán hàng
  - Các quan niệm về bán hàng
  - Bản chất vai trò của hoạt động bán hàng
  - Các loại hình bán hàng trong doanh nghiệp
  - Nhân viên bán hàng
- Tổng quan về quản trị bán hàng
  - Khái niệm quản trị bán hàng
  - Qui trình quản trị bán hàng
  - Quản trị viên bán hàng chuyên nghiệp.

### **1.1. TỔNG QUAN VỀ BÁN HÀNG**

#### **1.1.1. Khái niệm bán hàng**

Bán hàng cá nhân (personal selling) là một quá trình *giao tiếp* hai chiều giữa người bán hàng và người mua tiềm năng trong đó người bán *tìm hiểu, khám phá, gợi mở, thuyết phục và đáp ứng nhu cầu mong muốn* của người mua trên cơ sở *hai bên cùng có lợi*.

*Định nghĩa rút gọn:* Bán hàng là giải quyết *các vấn đề* của khách hàng, đáp ứng *các nhu cầu* của họ.

*Theo nghĩa rộng,* khi một *tổ chức*, hay một *cá nhân* thuyết phục ai làm một điều gì đó, thì cũng có nghĩa là họ đang làm công việc tương tự của người bán hàng. Bạn trình bày một phương án kinh doanh trước Ban lãnh đạo công ty? Bạn phải đưa ra những *sở cứ* để chứng minh rằng phương án kinh doanh của bạn mang lại hiệu quả cho Công

ty, và khả thi với mục đích thuyết phục Ban lãnh đạo công ty chấp nhận phương án kinh doanh của bạn? Để thuyết phục dân chúng thực hiện kế hoạch hóa gia đình, Chính phủ phải có những lý lẽ, bằng chứng có tính thuyết phục, thậm chí cả các chính sách khuyến khích mọi người dân tin rằng thực hiện kế hoạch hóa gia đình mang lại lợi ích cho bản thân mỗi gia đình, và cho cả xã hội.

Như vậy, trong cuộc đời mỗi người chúng ta cũng đã không ít lần thực hiện công việc bán hàng.

### **1.1.2. Quá trình phát triển của bán hàng**

Hoạt động tiếp thị và bán hàng còn được coi là mới mẻ ở Việt Nam. Tuy nhiên, trong thực tế lịch sử phát triển của kinh tế thế giới nói chung, cả về mặt thực tiễn cũng như lý luận, bán hàng đã trải qua một thời kỳ phát triển lâu dài trên thế giới. Về cơ bản, lịch sử phát triển của bán hàng đã trải qua 4 thời kỳ đó là: thời kỳ trước bắt nguồn; thời kỳ bắt nguồn; thời kỳ đặt nền móng; thời kỳ tinh lọc và hình thành.

#### ***1) Thời kỳ trước bắt nguồn (trước 1750)***

Đặc trưng của thời kỳ này là bán dạo. Tiếp đến, trong thời cực thịnh của đế chế La mã, hoạt động bán hàng đã phát triển đến dạng đại lý, nhà buôn. Thời Trung cổ và Phục hưng đã xuất hiện các lái buôn buôn đưa hàng hóa từ vùng Địa trung hải đến các nước Châu Âu.

#### ***2) Thời kỳ bắt nguồn (1750- 1870)***

Thời kỳ này bắt đầu cùng với cuộc cách mạng công nghiệp. Công nghiệp phát triển dẫn đến sự gia tăng của năng lực sản xuất và vận tải. Hàng hóa được sản xuất ra dồi dào và dễ dàng vận chuyển đến các thị trường xa. Các công ty đã trang bị kỹ hơn các kỹ năng tiếp thị như xúc tiến, tìm kiếm thị trường, thiết kế sản phẩm chuyên biệt cho các khách hàng đặc biệt. Các công ty thường sử dụng những nhân viên bán dạo hoặc những quản trị viên bán hàng trực tiếp gặp gỡ và giao dịch thẳng với khách hàng.

#### ***3) Thời kỳ phát triển nền móng (1870- 1929)***

Do các nhà sản xuất phải tập trung hết năng lực vào quá trình sản xuất nên đòi hỏi hình thành các trung gian để bán hàng phục vụ các khách hàng ở những khu vực địa lý khác nhau. Những dây truyền phân phối lẻ lớn được thành lập và phát triển. Ở những nơi xa với khu vực sản xuất thì hình thành hệ thống đại diện nhà sản xuất và những kênh phân phối trung gian khác.

Những năm 1900, nghệ thuật bán hàng được đưa vào giảng dạy tại các trường đại học và cao đẳng. Một số công ty đã áp dụng cơ cấu tổ chức lực lượng bán hàng theo cơ cấu khách hàng hoặc theo đặc tính sản phẩm chứ không chỉ đơn thuần là theo phân vùng địa lý. Người quản lý trực tiếp việc bán hàng được coi như là những cấp quản lý, giám đốc, lãnh đạo thực sự chứ không chỉ được xem như một nhân viên bán hàng cấp cao như trước đây.

#### ***4) Thời kỳ tinh lọc và hình thành (1930 đến nay)***

Xu hướng kinh doanh hướng tới khách hàng là đặc trưng của thời kỳ này. Các công ty cạnh tranh với nhau bằng việc cung ứng dịch vụ tốt nhất, phục vụ tốt nhất, chất lượng tốt nhất và giá cả cạnh tranh nhất. Khoa học quản lý được áp dụng vào hoạt động bán hàng như: phân tích khả năng sản xuất theo vùng lãnh thổ, quản lý chi phí, quản lý những cuộc giao dịch với khách hàng. Ở thời kỳ này, nghệ thuật bán hàng cá nhân được đặc biệt chú trọng.

### **1.1.3. Các quan niệm về bán hàng**

Thuật ngữ bán hàng được sử dụng rộng rãi trong kinh doanh nhưng với mục tiêu nghiên cứu, cách tiếp cận, đối tượng nghiên cứu ứng dụng khác nhau. Do vậy, trong thực tế đã dẫn đến những nhận thức không đầy đủ về bán hàng và từ đó đưa ra các nội dung quản trị bán hàng rất khác nhau.

Về cơ bản có thể khái quát các quan niệm về bán hàng dưới các góc độ tiếp cận như sau:

- Bán hàng với tư cách là một phạm trù kinh tế
- Bán hàng với tư cách là hành vi thương mại của thương nhân
- Bán hàng với tư cách là khâu cơ bản và quan trọng nhất của quá trình kinh doanh
- Bán hàng với tư cách là quá trình thực hiện các nghiệp vụ kỹ thuật bán hàng.

#### ***1) Bán hàng với tư cách là phạm trù kinh tế***

Theo Mác, bán hàng là sự chuyển hoá hình thái giá trị của hàng hoá từ hàng sang tiền (H - T) và sự chuyển hoá này là bước nhảy khó khăn nhất. Theo cách hiểu này thì bán hàng là một hoạt động đầy rẫy khó khăn, trong đó khó khăn nhất là việc thu tiền của người mua.

#### ***2) Bán hàng với tư cách là hành vi thương mại của thương nhân***

Theo Luật thương mại (2005):

Mua bán hàng hoá là hoạt động thương mại, theo đó bên bán có nghĩa vụ giao hàng, chuyển quyền sở hữu hàng hóa cho bên mua và nhận thanh toán; bên mua có nghĩa vụ thanh toán cho bên bán, nhận hàng và quyền sở hữu hàng hoá theo thỏa thuận.

Cung ứng dịch vụ là hoạt động thương mại, theo đó một bên có nghĩa vụ thực hiện dịch vụ cho một bên khác và nhận thanh toán; bên sử dụng dịch vụ có nghĩa vụ thanh toán cho bên cung ứng dịch vụ và sử dụng dịch vụ theo thỏa thuận.

Theo quan niệm này, hoạt động bán hàng sẽ tập trung vào các hoạt động của nhân viên bán hàng (bán hàng cá nhân) thông qua hoạt động tiếp xúc với khách hàng, thương lượng, thỏa thuận về chất lượng, giá cả, phương thức thanh toán cụ thể để thỏa mãn nhu cầu của khách hàng và mang lại lợi ích cho cả hai bên. Như vậy, doanh nghiệp phải đào tạo đội ngũ nhân viên trực tiếp bán hàng có những hành vi, nghệ thuật giao tiếp, kỹ năng bán hàng...để có thể bán hàng thành công.

### **3) Bán hàng với tư cách là một chức năng kinh doanh của doanh nghiệp**

Bán hàng là một khâu cơ bản, quan trọng của quá trình sản xuất kinh doanh. Quá trình kinh doanh của doanh nghiệp diễn ra theo trình tự:

- Nghiên cứu nhu cầu thị trường
- Thiết kế sản phẩm
- Chuẩn bị các yếu tố đầu vào
- Tổ chức sản xuất
- Bán sản phẩm, dịch vụ phục vụ khách hàng

Như vậy, sản xuất ra sản phẩm và bán hàng luôn là hai mặt thống nhất của quá trình sản xuất. Doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển cần phải quan tâm đến hoạt động bán hàng.

Đặc điểm này đòi hỏi phải liên kết chặt chẽ giữa các khâu khác nhau của quá trình sản xuất kinh doanh bởi việc bán được hàng không chỉ phụ thuộc vào tổ chức và điều khiển tốt hoạt động bán hàng mà phải giải quyết tốt tất cả các khâu trước đó. Hay nói cách khác, bán hàng không chỉ là mục tiêu riêng của bộ phận bán hàng mà cần được xác định là mục tiêu chung của toàn doanh nghiệp.

### **4) Bán hàng với tư cách là một quá trình thực hiện các nghiệp vụ kỹ thuật bán**

Hoạt động bán hàng được xem xét như một quá trình kinh tế bao gồm các công việc có liên hệ với nhau được thực hiện ở các bộ phận trong doanh nghiệp và khác với hành vi bán hàng ở cửa hàng, quầy hàng (hành vi bán hàng ở cửa hàng, quầy hàng chỉ bao gồm những kỹ thuật - nghiệp vụ cụ thể được tiến hành tại cửa hàng, quầy hàng đó).

Cũng giống như quan niệm bán hàng là khâu cơ bản của quá trình kinh doanh, nhận thức bán hàng là quá trình thực hiện các nghiệp vụ kỹ thuật bán hàng đòi hỏi người quản trị phải có quan điểm tổng thể, quan điểm hệ thống để giải quyết tốt tất cả các khâu của quá trình đó.

#### **1.1.4. Bản chất và vai trò của hoạt động bán hàng**

##### **1) Bản chất của hoạt động bán hàng**

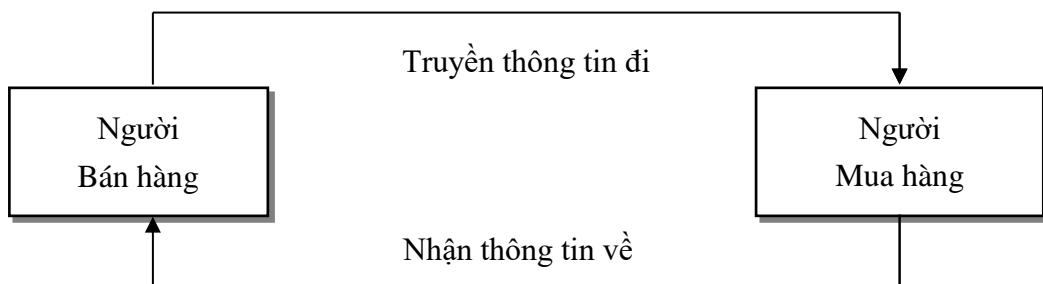
Quan niệm về bán hàng hiện nay và trước đây có sự thay đổi lớn. Trước đây, bán hàng là bán sản phẩm, còn ngày nay bán hàng là bán lợi ích sản phẩm cho khách hàng. Từ đó có thể hiểu hoạt động bán hàng hiện đại là một hoạt động giao tiếp mà người bán chủ động khám phá nhu cầu của người mua, hoặc kích thích làm phát sinh nhu cầu của người mua đồng thời khẳng định khả năng đáp ứng nhu cầu đó bằng lợi ích sản phẩm nhằm thoả mãn nhu cầu của cả hai bên.

##### **a) Bán hàng là một quá trình giao tiếp 2 chiều**

Trong quá trình bán hàng, người bán hàng không chỉ *cung cấp* thông tin cho khách hàng biết về sản phẩm dịch vụ mình bán, mà còn chủ động *nhận* thông tin từ phía khách

hàng để hiểu rõ khách hàng. Như vậy, người bán hàng có cơ hội để hiểu rõ mong muốn, tâm lý, thị hiếu, nhu cầu của khách hàng, để có thể tư vấn, gợi mở nhu cầu của khách hàng. Và cuối cùng là để thực hiện phương châm “*bán những thứ mà khách hàng cần*”. Đó chính là tiền đề cho sự thành công của mục tiêu bán hàng.

Trong quá trình giao tiếp với khách hàng, người bán hàng cần sử dụng tất cả các phương tiện giao tiếp bằng *ngôn ngữ lời nói* và *ngôn ngữ không lời*. Điều này sẽ giúp ích cho người bán hàng tiếp nhận đầy đủ thông tin từ phía khách hàng, và truyền đạt đến khách hàng đầy đủ các thông tin cần thiết. Chẳng hạn, nếu người bán hàng muốn thể hiện cho khách hàng biết rằng mình quan tâm, thân thiện, chăm chú lắng nghe, tôn trọng khách hàng, thì việc sử dụng cả ngôn ngữ lời nói và ngôn ngữ không lời sẽ giúp cho khách hàng dễ dàng nhận biết những tình cảm đó.



Hình 1.1. Quá trình giao tiếp hai chiều giữa người bán và khách hàng

*b) Đây là quá trình bán hàng chủ động*

Trong quá trình bán hàng theo định nghĩa trên đây, người bán hàng có nhiệm vụ chủ động *tìm kiếm* và *phát hiện*, *tư vấn*, *kích thích*, *gợi mở*, *thuyết phục* và *đáp ứng nhu cầu* của khách hàng. Đối lập với bán hàng chủ động là tư duy bán hàng thụ động.

Cần lưu ý rằng, bán hàng chủ động vất vả hơn nhiều so với kiểu bán hàng thụ động. Chúng ta có thể dễ dàng nhận thấy rằng, bán hàng thụ động là kiểu bán hàng tương đối phổ biến hiện nay tại nhiều doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp nhà nước ở Việt Nam. Bạn hãy tìm hiểu xem lý do vì sao cách bán hàng thụ động lại khá phổ biến hiện nay ở nước ta như vậy? Tìm được nguyên nhân, chúng ta có thể đề ra các giải pháp để khắc phục.

Vậy tại sao chúng ta lại chọn cách bán hàng chủ động, mặc dù người bán hàng phải mất nhiều công sức, thời gian và trí lực hơn để thực hiện cách bán hàng này? Trên thực tế, rất nhiều khách hàng không biết được mình có nhu cầu cụ thể gì, không biết sử dụng dịch vụ gì để trao đổi thông tin với nhau. Khách hàng có vô khối công việc hàng ngày mà họ cần quan tâm, họ không có nhiều thời gian để tìm hiểu kỹ về các sản phẩm của chúng ta. Đặc biệt, khi doanh nghiệp chúng ta bán các dịch vụ (*có tính vô hình*) thì khách hàng càng khó khăn hơn để có thể nhận biết được lợi ích công dụng của dịch vụ. Do vậy, nói chung tự bản thân khách hàng khó cảm nhận về chất lượng, lợi ích của từng loại dịch vụ mang lại cho họ. Cho nên, chính người bán hàng chứ không phải ai khác cần phải giúp cho khách hàng hiểu biết và lựa chọn dịch vụ phù hợp với nhu cầu của họ.

Bán hàng *chủ động* hoàn toàn đối lập với kiểu bán hàng *thụ động*, chỉ ngồi chờ khách hàng đến hỏi, thậm chí khách hàng hỏi cũng không muốn trả lời. Quan sát tại nhiều cửa hàng và các quầy giao dịch của các doanh nghiệp nhà nước, chúng ta không mấy khó khăn để nhận thấy thái độ thụ động của người bán hàng. Họ không niềm nở mời chào, hỏi han, quan sát, tư vấn cho khách hàng lựa chọn loại dịch vụ phù hợp với nhu cầu của họ.

Bán hàng chủ động sẽ đáp ứng được cả những *nhu cầu tiềm ẩn* của khách hàng, giúp cho khách hàng hài lòng, còn chúng ta thì bán được nhiều hơn. Bán hàng chủ động giúp cho doanh nghiệp nâng cao sức cạnh tranh. Nếu chúng ta không giúp khách hàng như vậy, thì các đối thủ cạnh tranh của chúng ta sẽ giành lấy công việc tuy vất vả nhưng rất thú vị này.

Bán thêm (Cross-selling), bán nâng cao (Up selling) là một cách bán hàng chủ động, giúp cho ta đáp ứng được các *nhu cầu tiềm ẩn* của khách hàng. Bán thêm là phương pháp bán hàng chủ động trong đó người bán hàng khéo léo *khám phá, gợi ý mở và thuyết phục* khách hàng mua thêm các sản phẩm, dịch vụ khác (có liên quan hoặc không) ngoài sản phẩm dịch vụ mà họ vừa quyết định mua. Bán hàng nâng cao là phương pháp bán hàng chủ động trong đó khách hàng dự kiến mua một sản phẩm dịch vụ cấp thấp hơn, nhưng người bán *tư vấn, thuyết phục* được khách hàng mua sản phẩm dịch vụ cao cấp hơn, đáp ứng *nhu cầu cao hơn* của khách hàng, đồng thời doanh nghiệp có được doanh số bán hàng cao hơn.

*c) Bán hàng theo quan điểm hai bên cùng có lợi (win - win)*

Trong một thị trường cạnh tranh, muốn tồn tại và phát triển thì bán hàng phải đảm bảo quyền lợi lâu dài thoả đáng của cả hai bên. Quan điểm bán hàng này đối lập với kiểu bán hàng bằng mọi giá, bán theo kiểu ép buộc khách hàng mua mà không chú ý đến lợi ích của khách hàng. Cách bán hàng ép buộc chỉ đáp ứng được quyền lợi trước mắt của doanh nghiệp, mà quên mất lợi ích lâu dài, do vậy sẽ dẫn đến kết cục xấu cho doanh nghiệp. Vì lợi ích lâu dài chúng ta phải thực hiện theo phương châm:

*Bán được một món hàng không quý bằng giữ được khách hàng lâu dài!*

Do vậy, chúng ta nên giúp khách hàng tiết kiệm chi phí, nâng cao hiệu quả của việc sử dụng các sản phẩm dịch vụ của chúng ta. Đó là phương châm: “*Hãy tìm cách làm lợi cho khách hàng!*”. Điều này thoạt nghe có vẻ phi lý. Tuy nhiên, khi chúng ta đã chấp nhận quan điểm: “*Hướng về khách hàng, lấy việc đáp ứng cao nhất nhu cầu của khách hàng làm mục tiêu kinh doanh*”, thì *làm lợi* cho khách hàng là điều cần thiết. Khách hàng sẽ tin tưởng và gắn bó với chúng ta khi họ được chúng ta tư vấn lựa chọn sử dụng dịch vụ, sản phẩm đáp ứng cao nhất nhu cầu của họ với chi phí tiết kiệm.

*d) Bán hàng là phụng sự khách hàng*

Khi bán cho khách hàng một sản phẩm, dịch vụ, người bán hàng thực chất đã giúp họ thoả mãn một nhu cầu, bán cho họ đúng *những thứ mà họ cần*. Cũng cần nhớ

---



rằng, thứ mà họ cần không chỉ là một sản phẩm hay dịch vụ, mà cần cả thái độ thân thiện, niềm nở, tôn trọng, nhiệt tình giúp đỡ, tư vấn... Chỉ có hiểu rõ khách hàng, và toàn tâm toàn ý vì khách hàng chúng ta mới thực hiện được quan điểm này. Đó chính là phụng sự khách hàng.

*e) Bán hàng không chỉ là giao hàng và thu tiền*

Quá trình bán hàng không thể thiếu được hoạt động *chăm sóc khách hàng*. Chúng ta nhớ rằng, theo quan điểm Marketing thì một sản phẩm hoàn chỉnh phải bao gồm cả hoạt động chăm sóc khách hàng. Nếu thiếu hoạt động chăm sóc khách hàng thì coi như chúng ta chưa cung cấp cho khách hàng một sản phẩm, dịch vụ hoàn chỉnh, và tất yếu là khách hàng sẽ không hài lòng. Chăm sóc khách hàng tốt là vũ khí cạnh tranh quan trọng của chúng ta.

*f) Tại sao phải giữ khách hàng?*

Có hai lý do tại sao doanh nghiệp phải cố gắng không chỉ bán được hàng, mà còn phải giữ được khách hàng lâu dài:

- *Thứ nhất*, giữ một khách hàng cũ thì đỡ tốn kém hơn nhiều so với việc tìm một khách hàng mới. Một nghiên cứu ở phương Tây đã đưa ra kết luận rằng, chi phí để tìm kiếm một khách hàng mới trung bình thường tốn kém gấp 5 lần so với chi phí để giữ được một khách hàng hiện có. Có thể trong môi trường kinh doanh hiện nay, chúng ta vẫn chưa phải bỏ ra nhiều công sức, tiền của để tìm một khách hàng mới, vì thực ra chúng ta chưa phải đi tìm khách hàng mà mới chỉ ngồi chờ họ mang tiền đến dúi vào tay chúng ta. Nhưng trong tương lai không xa, khi cạnh tranh trên thị trường Việt Nam ngày càng mạnh mẽ, thì chi phí tìm khách hàng sẽ càng ngày càng cao. Một điều đặc biệt quan trọng nữa là, những khách hàng gắn bó trung thành với doanh nghiệp sẽ là người tuyên truyền tích cực, bảo vệ doanh nghiệp trước dư luận, và giới thiệu cho chúng ta thêm nhiều khách hàng mới.

- *Thứ hai*, mất một khách hàng không chỉ là một khách hàng đó, mà có nguy cơ mất thêm nhiều khách hàng nữa.

Một công trình nghiên cứu cho chúng ta kết quả sau đây: Nếu một khách hàng hài lòng, họ sẽ chia sẻ với trung bình 5 người khác. Nhưng nếu chúng ta làm cho một khách hàng không hài lòng, họ sẽ chia sẻ tâm trạng buồn bực này với trung bình 10 khách hàng khác. Và như vậy, họ làm cho công ty có nguy cơ mất thêm 10 khách hàng.

**2) Vai trò của hoạt động bán hàng**

Vai trò của bán hàng được phát biểu rất đơn giản: đó là bán được hàng (hay nói cách khác, nghệ thuật bán hàng là làm sao để bán được hàng). Tuy nhiên, để có kết quả cuối cùng là bán được hàng thì người bán hàng đã phải thực hiện một qui trình thường rất phức tạp, liên quan đến việc sử dụng một loạt các nguyên tắc, kỹ thuật và nhiều kỹ năng cá nhân, trong mọi phần việc bán hàng.

Chúng ta hãy xem xét các vai trò quan trọng của bán hàng khiến cho nó được coi là một lĩnh vực quan trọng trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp:

*a) Bán hàng là khâu quan trọng kết thúc một chu kỳ đầu tư sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp*

Bán hàng là khâu cuối cùng của chu kỳ đầu tư kinh doanh, và là khâu đặc biệt quan trọng đảm bảo cho quá trình tái sản xuất diễn ra bình thường:

$$T \rightarrow H \rightarrow T'$$

Một chu kỳ đầu tư kinh doanh được bắt đầu bằng việc đầu tư nguồn vốn (T) cần thiết để sản xuất ra hàng hóa, dịch vụ (H). Sau đó, doanh nghiệp đem bán những hàng hóa, dịch vụ đó để thu về một nguồn doanh thu (T') lớn hơn so với nguồn vốn bỏ ra ban đầu T. Phần chênh lệch giữa tiền đầu tư T ban đầu, và số tiền T' thu được chính là lợi nhuận mà nhà đầu tư được hưởng.

Khi các doanh nghiệp Việt Nam chuyển sang cơ chế thị trường, họ không chỉ phải tự lo các yếu tố *đầu vào* cho quá trình sản xuất, mà còn phải tự lo cả *đầu ra*, tức là tiêu thụ sản phẩm dịch vụ. Chu kỳ đầu tư kinh doanh chỉ hoàn thành khi doanh nghiệp tiêu thụ được hàng hóa, dịch vụ. Hàng hóa, dịch vụ bán được thì sẽ thúc đẩy quá trình đầu tư tái sản xuất, quay vòng đồng vốn nhanh của doanh nghiệp. Ngược lại, khi hàng hoá dịch vụ không bán được thì vốn liếng đã đầu tư bị đọng lại, nợ nần chồng chất, dễ dẫn tới sự phá sản của doanh nghiệp. Nếu đất nước có nhiều doanh nghiệp rơi vào tình trạng này, thì chắc chắn sẽ ảnh hưởng xấu đến cả nền kinh tế quốc dân.

Có thể có người nghĩ rằng, nếu chúng ta có sản phẩm, dịch vụ tốt thì chẳng cần phải chú trọng đến vấn đề xúc tiến, bán hàng, vì “hữu xạ tự nhiên hương” nên khách hàng sẽ tìm đến mua. Quan điểm này ngày nay không còn đúng, vì cạnh tranh rất gay gắt, các đối thủ rất năng động tìm kiếm khách hàng. Trong khi đó, các doanh nghiệp có rất nhiều hàng hoá dịch vụ cung cấp cho thị trường, nhưng khách hàng hiểu biết về chúng rất ít. Mà khi khách hàng không được thông tin để hiểu biết, không được tư vấn, thuyết phục thì họ sẽ không mua. Kinh doanh như vậy khác gì “áo gấm đi đêm” nếu chúng ta có sản phẩm tốt mà không chú trọng đến khâu bán hàng?

Điều này cho thấy tầm quan trọng của quá trình tiêu thụ sản phẩm đối với doanh nghiệp.

*b) Bán hàng là cầu nối chủ yếu giữa doanh nghiệp và thị trường*

Khâu bán hàng là một *kênh truyền thông* quan trọng giữa doanh nghiệp và khách hàng, giúp cho khách hàng có thông tin về hàng hoá, dịch vụ; đồng thời giúp doanh nghiệp nắm bắt được thông tin thường xuyên về khách hàng, thị trường.

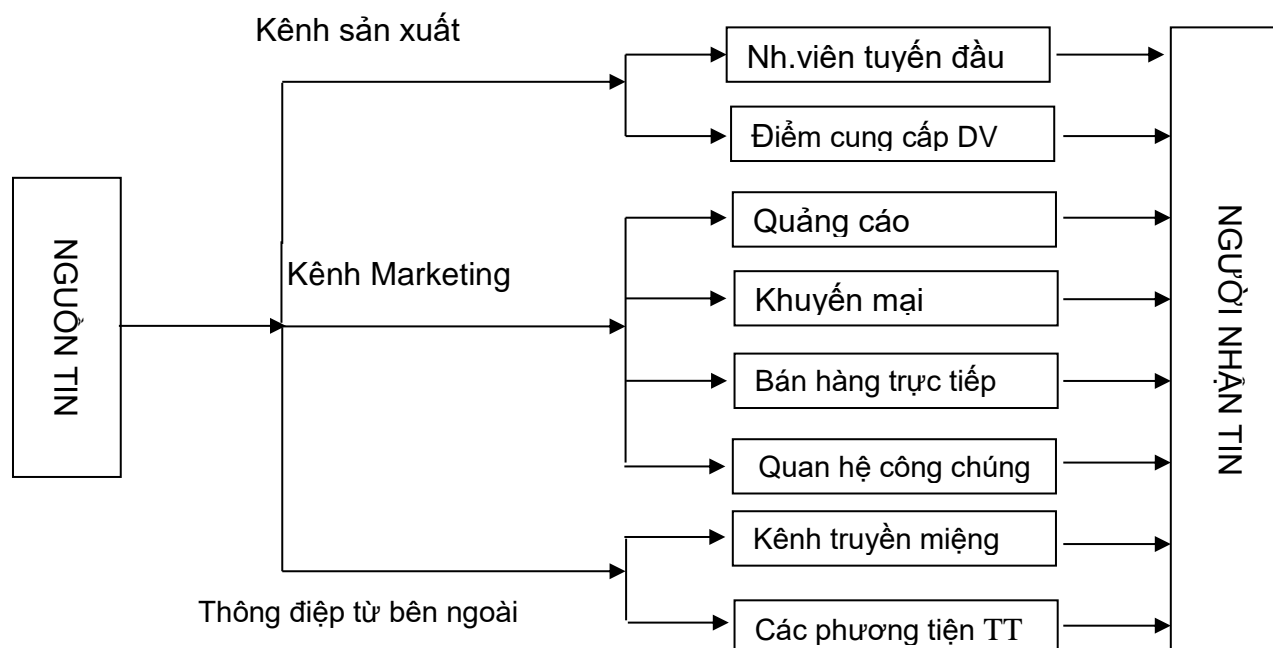
Đối với các doanh nghiệp dịch vụ, do tính vô hình của dịch vụ, quá trình sản xuất và tiêu thụ xảy ra đồng thời. Do vậy, những điểm bán hàng (quầy giao dịch) còn có vai trò là bộ mặt của doanh nghiệp, là nơi xúc tiến - truyền thông cho khách hàng hiểu biết

về doanh nghiệp và các dịch vụ của nó, là yếu tố hữu hình tác động tích cực đến cảm nhận của khách hàng, gây cho khách hàng thiện cảm với sản phẩm, với người bán hàng, và rộng hơn với doanh nghiệp. Nơi bán hàng cũng là nơi để *xúc tiến cho thương hiệu* của doanh nghiệp. Điều này đặc biệt quan trọng đối với các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ.

Hàng hoá	Đặc tính	Dịch vụ
Thấp	Tính vô hình	Cao
Thấp	Tính không tách rời giữa quá trình cung cấp và tiêu dùng dịch vụ	Cao
Thấp	Tính không đồng nhất về chất lượng	Cao
Thấp	Tính không dự trữ được	Cao
Có	Quyền sở hữu của khách hàng sau khi mua	Không

Hình 1.2. Các đặc tính của dịch vụ khác biệt so với hàng hoá

Dịch vụ có nhiều đặc tính khác biệt so với hàng hoá (xem hình 1.2). Do vậy, Marketing dịch vụ cũng có các điểm khác biệt so với Marketing hàng hoá. Trong Marketing dịch vụ, thay vì 4P, người ta sử dụng công cụ Marketing hỗn hợp 7P, bao gồm 7 thành tố sau đây để tác động đến thị trường mục tiêu: P<sub>1</sub> - sản phẩm (Product), P<sub>2</sub> - giá cả (Price), P<sub>3</sub> - phân phối (Place), P<sub>4</sub> - xúc tiến (Promotion), P<sub>5</sub> - con người (People), P<sub>6</sub> - quá trình (Process), và P<sub>7</sub> - các yếu tố hữu hình (Physical Evidence). Bốn thành tố đầu tiên : sản phẩm, giá cả, phân phối, và xúc tiến được sử dụng chung cho Marketing các lĩnh vực sản xuất. Ba thành tố sau là: con người, quá trình, và các yếu tố hữu hình được coi là có vai trò đặc biệt quan trọng tác động đến khách hàng đối với Marketing trong lĩnh vực dịch vụ.



Hình 1.3. Các kênh xúc tiến của doanh nghiệp dịch vụ

Do tính không tách rời giữa quá trình cung cấp dịch vụ và quá trình sử dụng dịch vụ của khách hàng, trong suốt thời gian sử dụng dịch vụ, khách hàng có mặt tại địa điểm cung cấp dịch vụ. Do vậy, họ có thể quan sát thấy các yếu tố sau:

- Người cung cấp dịch vụ ( $P_5$ )
- Quá trình khai thác và cung cấp dịch vụ ( $P_6$ )
- Các yếu tố hữu hình ( $P_7$ ): trang thiết bị, nhà cửa, ấn phẩm, bảng giá cước...

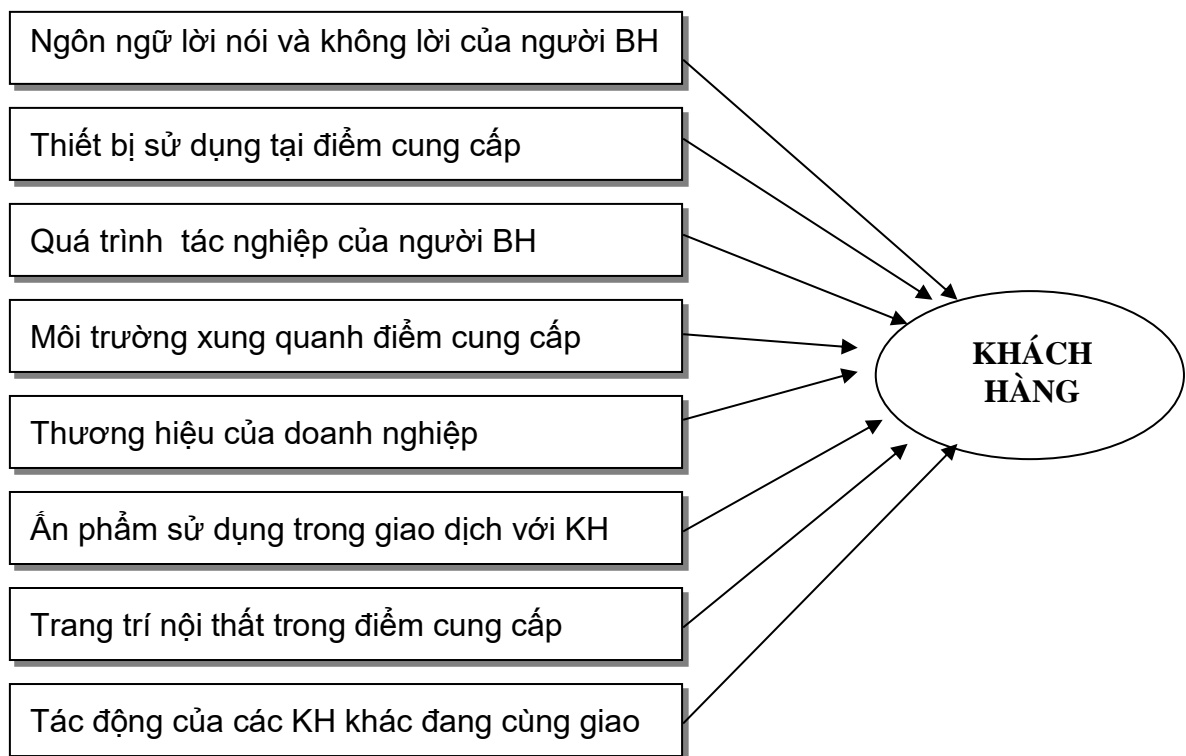
Đây chính là các *kênh truyền thông* rất tốt giúp cho doanh nghiệp dịch vụ thực hiện việc xúc tiến với khách hàng, tức là truyền các thông tin về các dịch vụ và bản thân doanh nghiệp đến khách hàng (xem hình 1.3). Đối với các doanh nghiệp dịch vụ có mạng lưới rộng lớn các điểm bán hàng như bưu chính, viễn thông, ngân hàng... thì đây là một lợi thế lớn của họ trong việc xúc tiến sản phẩm, xúc tiến thương hiệu. Nhưng nếu doanh nghiệp không quan tâm đầu tư và sử dụng hiệu quả kênh xúc tiến quan trọng này, thì đây lại là một yếu điểm lớn, vì thông qua nó mà bộc lộ nhanh chóng những mặt xấu cho công chúng dễ nhận ra!

Tuy nhiên, vấn đề khai thác kênh xúc tiến này của nhiều doanh nghiệp dịch vụ Việt Nam trong hoạt động xúc tiến chưa được chú trọng, do nhiều nguyên nhân khách quan lẫn chủ quan. Điều này làm giảm hiệu quả của hoạt động xúc tiến, bán hàng.

Hình 1.4. giúp cho nhà quản trị bán hàng thấy được các nhân tố khác nhau tác động đến khách hàng tại các điểm phục vụ khách hàng. Trên cơ sở đó, nhà quản trị bán hàng cần phải có các biện pháp kiểm soát được tất cả các nhân tố đó, nhằm tác động tích cực đến tình cảm và lí trí của khách hàng.

Cũng do các đặc tính nêu trên của dịch vụ, có thể thấy rằng việc bán các dịch vụ khó khăn hơn nhiều so với bán các hàng hoá hữu hình, đặc biệt đối với các dịch vụ tiếp xúc cao khi khách hàng phải có mặt trong suốt quá trình cung cấp dịch vụ. Trong trường hợp này, doanh nghiệp cần xây dựng *lòng tin* của khách hàng thông qua một *thương hiệu* được tín nhiệm, vì yếu tố tin tưởng của khách hàng có tính quyết định đến sự lựa chọn mua dịch vụ của khách hàng. Thái độ, hành vi, cử chỉ, trang phục, lời ăn tiếng nói... của người bán hàng là các yếu tố thuộc *chất lượng phục vụ* có ảnh hưởng lớn đến quyết định mua của khách hàng.

Như vậy, doanh nghiệp dịch vụ cần chú trọng nhiều đến tiêu chuẩn tuyển chọn và công tác đào tạo đội ngũ bán hàng, cũng như công tác đánh giá khía cạnh giao tiếp với khách hàng (*chất lượng phục vụ*) của họ.



Hình 1.4. Các yếu tố tác động đến khách hàng tại các điểm phục vụ

Như vậy, bán hàng là khâu cuối cùng của quá trình kinh doanh, đảm bảo quá trình kinh doanh diễn ra bình thường, nên việc bán hàng hiệu quả là cơ sở để đẩy nhanh quá trình tái sản xuất, cải thiện hiệu quả vốn đầu tư. Bên cạnh đó, bán hàng là nghiệp vụ cơ bản thực hiện mục đích kinh doanh của doanh nghiệp là lợi nhuận, vì vậy nó quyết định và chi phối các hoạt động nghiệp vụ khác của doanh nghiệp như: nghiên cứu thị trường, tạo nguồn hàng, hành chính, dự trữ...

Nhân viên bán hàng là cầu nối giữa doanh nghiệp và khách hàng, mọi nỗ lực khác của doanh nghiệp có thể không đem lại kết quả nếu việc bán hàng không hiệu quả.

Hoạt động bán hàng được thực hiện theo chiến lược và kế hoạch kinh doanh đã vạch ra, hàng hoá của doanh nghiệp được khách hàng chấp thuận, uy tín của doanh nghiệp được giữ vững và củng cố trên thương trường. Bán hàng là khâu hoạt động có quan hệ mật thiết với khách hàng, ảnh hưởng đến niềm tin, uy tín và sự tái tạo nhu cầu của người tiêu dùng. Do vậy, bán hàng cũng là vũ khí cạnh tranh mạnh mẽ của doanh nghiệp với các đối thủ cạnh tranh.

Kết quả hoạt động bán hàng phản ánh kết quả hoạt động kinh doanh, phản ánh sự đúng đắn mục tiêu của chiến lược kinh doanh, phản ánh sự nỗ lực cố gắng của doanh nghiệp trên thị trường, đồng thời thể hiện trình độ tổ chức, năng lực điều hành, tỏ rõ thế và lực của doanh nghiệp trên thương trường.

Cần chú ý là vai trò của bán hàng mang tính đa dạng, phụ thuộc vào từng vị trí bán hàng hoặc những tình huống bán hàng cụ thể và ngày nay các doanh nghiệp dành sự quan tâm ngày càng tăng vào tính chuyên nghiệp của bán hàng.

#### **1.1.5. Các loại hình bán hàng trong doanh nghiệp**

Trong hoạt động kinh doanh, người mua và người bán có quyền lựa chọn những hình thức và phương thức bán hàng thuận tiện phù hợp với điều kiện của mình.

Hình thức và phương thức bán hàng phản ánh mối quan hệ giữa người mua và người bán trong giao dịch mua bán, thanh toán và vận chuyển.

Tuỳ thuộc vào tiêu chí phân loại để phục vụ những mục tiêu nhất định, có thể có các loại hình bán hàng sau đây:

##### ***1) Căn cứ vào địa điểm giao hàng***

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

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

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

##### ***2) Theo khâu lưu chuyển hàng hoá***

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

- Bán lẻ: đáp ứng nhu cầu nhỏ lẻ nhưng cần kịp thời của người tiêu dùng cuối cùng, thanh toán ngay. Giá bán lẻ thường cao hơn so với bán buôn nhưng doanh nghiệp có thể nhận được nhiều thông tin từ phía khách hàng.

##### ***3) Theo phương thức bán***

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

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

- Bán đấu giá: áp dụng đối với các hàng hoá bán với khối lượng lớn, hàng khó tiêu chuẩn, hàng chuyên dùng.

- Xuất khẩu: phương thức bán hàng đặc biệt này cần tuân thủ các qui định về xuất nhập khẩu và chỉ có các doanh nghiệp được phép kinh doanh xuất nhập khẩu mới được thực hiện.

#### ***4) Theo mối quan hệ thanh toán***

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

- Bán hàng trả chậm, trả góp.

#### ***5) Các loại hình bán hàng khác***

##### ***a) Bán hàng trực tiếp***

Bán hàng trực tiếp hoạt động bán hàng thực hiện qua giao dịch trực tiếp với khách hàng. Đặc điểm của hình thức bán hàng này thể hiện qua chủ thể bán hàng là các nhân viên bán hàng, đối tượng mua hàng là các cá nhân hoặc tổ chức, tính chất mua hàng dùng để tiêu dùng cá nhân hoặc phục vụ hoạt động của tổ chức.

##### ***b) Bán hàng qua người môi giới***

Nhà sản xuất không bán trực tiếp cho người tiêu dùng mà bán hàng thông qua các trung gian môi giới. Hình thức bán hàng này phù hợp với các doanh nghiệp lần đầu tiên thâm nhập thị trường, hoặc khi thị trường biến động nhanh mà người bán lại ít kinh nghiệm. Nhà sản xuất phải chia sẻ lợi nhuận cho các trung gian, nhưng cũng nhận được nhiều lợi ích từ các nhà môi giới.

##### ***c) Bán hàng qua điện thoại***

Là hình thức sử dụng điện thoại để bán hàng. Đặc điểm của hình thức bán hàng này thể hiện qua chủ thể bán hàng là các nhân viên của các tổ chức hoặc cá nhân trực tiếp đứng ra bán, đối tượng mua hàng cũng có thể là các tổ chức hay cá nhân và tính chất mua hàng dùng để sản xuất, bán lại hoặc tiêu dùng. Mặt khác, số lượng sản phẩm mỗi lần mua tùy thuộc vào giá trị hàng hoá, mức độ trung thành với nhãn hiệu thấp và hành vi quyết định mua hàng chậm.

##### ***d) Bán hàng qua internet, TV***

Là hình thức sử dụng mạng internet, TV để bán hàng. Hình thức bán hàng này hiện nay đang bắt đầu phát triển ở Việt Nam nhờ sự phổ biến nhanh chóng của mạng lưới truyền hình và Internet. Thông qua quảng cáo và báo giá trên mạng Internet, trên TV khách hàng gọi điện thoại đặt hàng hoặc đặt hàng trực tiếp trên mạng và nhà cung ứng giao hàng đến tận nơi cho khách hàng. Việc thanh toán có thể được thực hiện trực tiếp hoặc thông qua mạng.

##### ***e) Bán hàng máy bán hàng***

Thay vì người bán hàng thì người ta có thể sử dụng các máy bán hàng tự động.

Ví dụ như máy bán tem, bán báo, bán các loại nước uống, bán bánh kẹo... Hình thức bán hàng này phù hợp với các loại hàng hóa tiện đâu mua đấy với giá trị thấp, tiện lợi cho khách hàng, đồng thời giảm chi phí bán hàng.

### 1.1.6. Nhân viên bán hàng

#### 1) *Phân loại nhân viên bán hàng*

##### a) *Các chức danh bán hàng trong xã hội*

Nhân viên bán hàng có thể được phân loại theo rất nhiều cách. Về cơ bản, người ta xác định được 5 chức danh bán hàng hiện diện trong các ngành kinh doanh sau đây: *Người tạo đơn hàng, Người cung ứng những dịch vụ thương mại; Người bán hàng thương mại; Người chào hàng quảng cáo; Người bán hàng công nghiệp*. Bên cạnh đó, người ta nhận thấy có 2 loại nhân viên bán hàng đối với những ngành hàng phi công nghiệp, đó là *người bán lẻ và người chào hàng dịch vụ*. Tổng cộng có 7 loại nhân viên bán hàng. Đó là:

(1) *Người bán lẻ*: Những người này bán các hàng hóa hữu hình thẳng đến tay người tiêu dùng cuối cùng. Hoạt động bán lẻ có thể diễn ra tại các cửa hàng, quầy hàng (các điểm bán hàng, điểm cung cấp dịch vụ), hay tại địa chỉ khách hàng.

(2) *Những người tạo đơn hàng*: Công việc chủ yếu của người này là tạo những đơn hàng và giải quyết những vấn đề liên quan đến đơn hàng ấy. Họ hoạt động chủ yếu là cung ứng dịch vụ cho khách hàng, kể cả việc điều phối, quản lý tồn kho và những nhiệm vụ khuyến thị khác nữa. Hàng hóa họ kinh doanh không phải là những sản phẩm đòi hỏi kiến thức kỹ thuật và tính sáng tạo cao. Người đại diện bán hàng ít khi phải chiêu đãi, đi giao dịch công tác hay mở rộng thêm khách hàng mới. Họ hầu như không hoặc cung cấp rất ít những kiến thức kỹ thuật về sản phẩm cho khách hàng.

Chúng ta thường thấy những người tạo đơn hàng trong những ngành như dệt, thực phẩm, may mặc và những hãng bán buôn. Những mối quan hệ giữa nhà cung cấp và khách hàng tương đối ổn định và do đó việc kinh doanh phải được tiến hành theo xu hướng "mềm dẻo" chứ không phải theo xu hướng "cứng". Do mối quan hệ này bền chắc và ổn định, mức gia tăng doanh số chủ yếu do thâm nhập mạnh mẽ hơn vào số khách hàng hiện có và bằng những chiến lược chiêu thị mới và chiến lược sản phẩm mới.

(3) *Những người cung ứng các dịch vụ thương mại*: Trọng tâm của những người này không phải là người tiêu dùng cuối cùng mà là những người trung gian trong hệ thống phân phối, kể cả việc quản lý điều hành tồn kho, và đôi khi thêm cả việc huấn luyện đào tạo nhân viên cho nhà phân phối. Một trong những nhiệm vụ của người này là đến tiếp xúc gặp gỡ với những nhà bán buôn và bán lẻ để kiểm tra xem họ có trình bày hàng hóa một cách hấp dẫn và hiệu quả hay không.

(4) *Những người bán hàng thương mại*: Những người này liên quan chặt chẽ đến việc chuẩn bị những cuộc thầu, xây dựng những chương trình tài chính và tín dụng cho khách hàng, giới thiệu những khách hàng tiềm năng đến những địa điểm kinh



doanh của những khách hàng hiện tại của mình để họ tham khảo thêm về hoạt động kinh doanh sản phẩm của mình. Những người bán hàng thương mại chi tiêu khá nhiều và thường xuyên phải đi công tác. Trọng tâm chính của họ là tạo thêm được khách hàng mới. Họ thường không cung ứng nhiều dịch vụ cho khách hàng nữa khi thương vụ đã được hoàn tất.

(5) *Những người chào hàng quảng cáo (du thuyết)*: Người bán hàng du thuyết ít khi tiếp xúc với những đơn hàng, dù là ở bước gây tạo hay theo dõi xử lý đơn hàng. Mặc dù họ cung ứng rất nhiều dịch vụ liên quan đến sản phẩm, thông tin về sản phẩm cũng như huấn luyện, hướng dẫn cho khách hàng nhưng họ thực hiện rất ít những hoạt động kinh doanh trực tiếp, những chuẩn bị, hoàn tất những thương vụ thầu, hay làm việc với những nhân viên khác để xúc tiến thương mại.

Cũng có rất nhiều loại người bán hàng khác thực hiện chức năng chào hàng quảng cáo này một cách tạm thời, mang tính hỗ trợ cho những người trung gian trong hệ thống phân phối của họ. Ví dụ: những hãng sản xuất các loại thiết bị nhỏ thường tổ chức những nhân viên bán hàng của họ đến tiếp xúc trao đổi với những tổ chức lớn có nhu cầu sử dụng hóa hóa, thiết bị. Mọi đơn hàng và doanh số sau đó sẽ được giao cho những hãng phân phối của địa phương.

(6) *Người chào hàng của những doanh nghiệp dịch vụ*: Người này thực hiện những thương vụ về sản phẩm vô hình như cổ phiếu, bảo hiểm, tư vấn tài chính. Do tính vô hình của sản phẩm dịch vụ nên đây là những thương vụ khó khăn hơn và đòi hỏi tính sáng tạo hơn. Những công trình nghiên cứu cho thấy rằng nghệ thuật bán hàng cá nhân là một yếu tố quan trọng trong chiến lược tổng thể và chiến lược marketing của những hãng dịch vụ.

(7) *Người chào hàng những mặt hàng chuyên dụng*: Những người này sử dụng phần lớn thời gian của họ vào những thương vụ đầy tính sáng tạo khi chào bán trực tiếp những sản phẩm kỹ thuật cho người sử dụng cuối cùng. Người sử dụng cuối cùng thường là những hãng sản xuất hay một cơ quan như bệnh viện, trường học nhưng cũng có thể bao gồm luôn cả việc bán hàng có nghệ thuật chiêu mại cao đến người tiêu dùng cuối cùng. Những người này dùng rất ít thời gian cho những nhà môi giới trung gian như các hãng bán buôn và bán lẻ. Họ còn có thể dùng một phần lớn thời gian của họ để chiêu đãi chiều lòng khách hàng của mình. Ví trí bán hàng này đòi hỏi phải có trình độ kỹ thuật chuyên ngành cao cũng như những kỹ năng bán hàng.

*b) Phân loại nhân viên bán hàng trong một doanh nghiệp*

Xét riêng trong cơ cấu bán hàng của doanh nghiệp thì có 3 nhóm nhân viên bán hàng được phân biệt rất rõ với nhau, đó là: những người tiếp nhận đơn hàng (nhân viên bán hàng theo ý khách hàng), những người tạo đơn hàng (nhân viên tạo nhu cầu mua), những người tìm kiếm đơn hàng (tìm kiếm khách hàng) - hình 1.2.

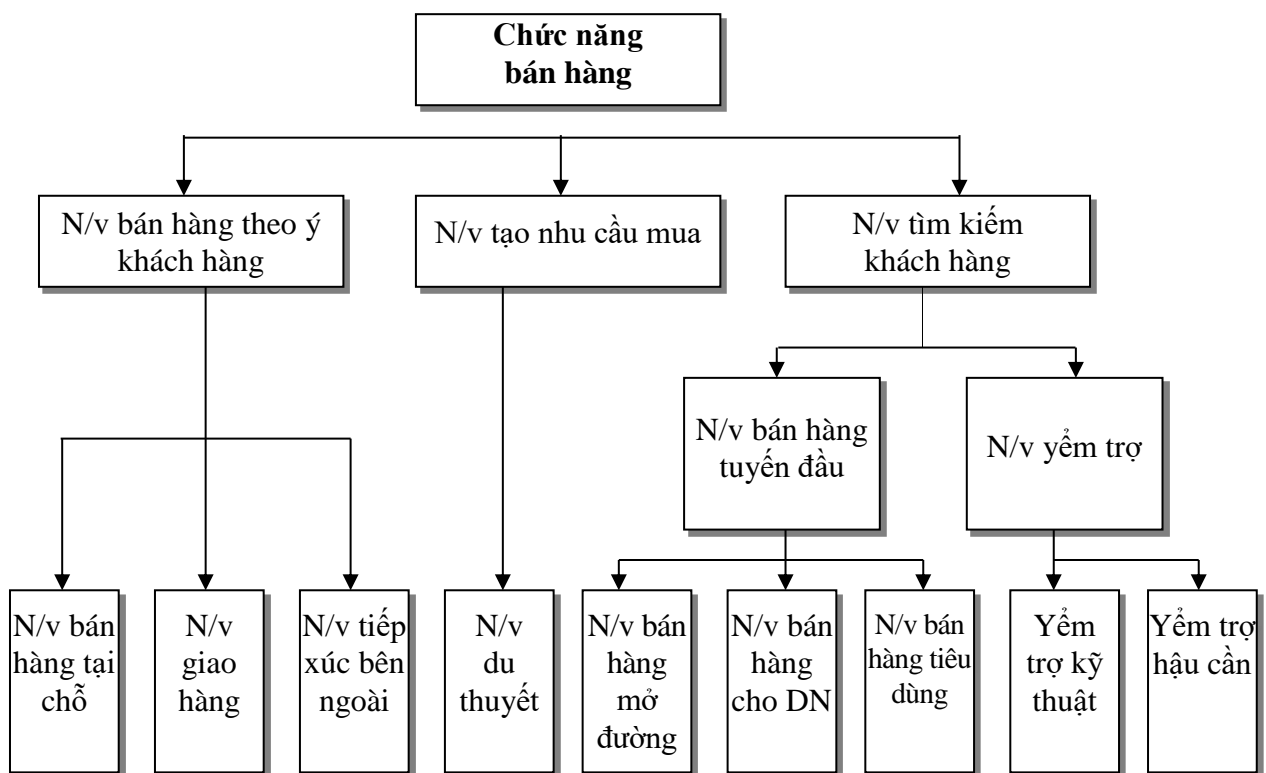
*(i) Những người tiếp nhận đơn hàng*

- Những người tiếp nhận đơn hàng tại doanh nghiệp: những người này chỉ phản ứng với những khách hàng có sẵn. Tiêu biểu cho những người tiếp nhận đơn hàng là

nhân viên bán hàng. Khách hàng tự do chọn lựa và quyết định mua, nhân viên chỉ nhận tiền và giao hàng. Một dạng khác là bán hàng từ xa (nhận đơn hàng của khách hàng qua điện thoại).

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

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



Hình 1.5: Các loại nhân viên bán hàng trong doanh nghiệp

(ii) Những người tạo tạo nhu cầu mua / người bán hàng du thuyết

Nhiệm vụ của những người này là hướng dẫn, thuyết phục khách hàng lựa chọn sản phẩm, dịch vụ. Kết quả của cuộc tiếp xúc khách hàng không phải là những đơn hàng cụ thể (trình dược viên, giới thiệu các chương trình du lịch, kiến trúc sư tư vấn sử dụng vật liệu...), nhiệm vụ của những người này là cung cấp thông tin và xây dựng thiện chí.

(iii) Những người tìm kiếm đơn hàng

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

- Nhân viên bán hàng tuyển đầu bao gồm: người bán hàng mở đường (bán hàng

cho khách hàng mới), người bán hàng cho các tổ chức (thường được tổ chức thành nhóm, có sự hỗ trợ của bộ phận tài chính hoặc kỹ thuật), người bán hàng cho người tiêu dùng.

- Người yểm trợ kỹ thuật: khi sản phẩm có tính kỹ thuật cao và đòi hỏi việc thương lượng lâu dài thì có thể được yểm trợ bởi nhân viên kỹ thuật hoặc tài chính. Có thể tổ chức nhân viên yểm trợ thành từng nhóm bán hàng cho khách hàng lớn hay theo dạng tạm thời khi có yêu cầu đột xuất trong quá trình bán hàng..

## **2) Chức năng, nhiệm vụ và hoạt động của nhân viên bán hàng**

### **a) Chức năng, nhiệm vụ của nhân viên bán hàng**

Hoạt động của người bán hàng rất đa dạng, nhưng nhiệm vụ của người bán hàng có thể tập hợp thành 4 nhóm như sau: bán hàng, nhiệm vụ quản lý điều hành, những trách nhiệm về tài chính và nhiệm vụ về marketing.

#### **(1) Bán hàng**

Những người bán hàng thường phải dành thời gian cho những cuộc gặp gỡ để bán hàng trực tiếp, bán hàng qua điện thoại và thời gian cho cung ứng dịch vụ khách hàng. Tuy nhiên trách nhiệm cuối cùng của những người bán hàng là bán những sản phẩm của doanh nghiệp một cách thành công. Sự thành công trong bán hàng được công nhận trong nhiều tình huống khác nhau:

- Đối với doanh nghiệp chủ yếu bán hàng qua điện thoại, thành công được hiểu là thương vụ hoàn thành ngay lập tức sau cuộc điện thoại.
- Đối với những trình dược viên của các hãng dược phẩm, thành công được hiểu khi người đó tạo được mối quan hệ tốt đẹp với các bác sỹ.
- Đối với các ngành công nghiệp thì thành công không phải chỉ đạt được ngay sau khi một cuộc gặp gỡ, một cuộc điện thoại kết thúc mà có thể là rất lâu dài.

#### **(2) Nhiệm vụ quản lý điều hành**

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

- *Kỹ năng giải quyết vấn đề*: người bán hàng giúp khách hàng giải quyết các vấn đề của họ theo 2 hướng. Một là những hướng dẫn, giúp đỡ khách hàng và kết quả là bán được hàng cho họ. Hai là chia sẻ, tư vấn khi khách hàng gặp phải các vấn đề khác không liên quan đến sản phẩm mà người bán đang bán.

- *Kỹ năng lập kế hoạch*:

- Lập kế hoạch về thời gian và địa điểm đến tiếp xúc với khách hàng nhằm sử dụng hiệu quả và hợp lý quỹ thời gian.
- Lập kế hoạch xây dựng một chương trình quảng cáo hay một chiến dịch chiêu thị

- **Lập kế hoạch dài hạn** hơn cho những nhà sản xuất và phân phối sản phẩm, với nội dung phát triển sản phẩm, quản lý dự trữ hay xây dựng hệ thống phân phối cho họ.

- *Kỹ năng dự báo*: người bán hàng có thể được giao việc lập dự báo về một số sản phẩm nào đó trong khu vực mình phụ trách với vai trò là người thường xuyên tiếp xúc với khách hàng và thị trường (thông thường các dự báo này có tính chất định tính).

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

- *Kỹ năng đánh giá*: các đánh giá của người bán hàng bao gồm: đánh giá về thị trường, về khách hàng hiện tại, về khách hàng tiềm năng hay về một sản phẩm mới. Bằng kinh nghiệm, sự nhạy bén của mình, người bán hàng có thể đưa ra các đánh giá dưới hình thức văn bản hay có thể chỉ là phát ngôn.

### *(3) Nhiệm vụ quản lý tài chính*

- Đối với những nghiệp vụ bán hàng đơn giản, việc quản lý tài chính là quản lý những khoản phải thu hay quản lý hàng tồn kho ở khu vực thị trường mà mình phụ trách.

- Đối với những trường hợp kinh doanh phức tạp, cần phải xây dựng những kế hoạch tài chính tổng hợp bao gồm hoạt động thuê tài sản, mua lại, hay sở hữu của một bên thứ ba...

### *(4) Nhiệm vụ marketing*

Người bán hàng là người trong doanh nghiệp thường xuyên tiếp xúc với thị trường. Người bán hàng là kênh truyền dẫn thông tin cho và nhận từ khách hàng, thị trường, do vậy người bán hàng thực hiện 2 chức năng marketing quan trọng là thu thập thông tin thị trường và thi hành những kế hoạch hay chương trình marketing.

- *Việc thu thập thông tin thị trường*: thông thường các doanh nghiệp yêu cầu người bán hàng cung cấp những báo cáo giao dịch thường lệ hoặc những báo cáo chuyên mục về tình hình khách hàng trước khi đưa ra sản phẩm mới, về đối thủ cạnh tranh (tuy nhiên, năng lực thực hiện các dự án thu thập thông tin có chất lượng của người bán hàng còn hạn chế, đôi khi chỉ vì họ không mấy quan tâm). Người bán hàng còn là cầu nối giữa doanh nghiệp với khách hàng thông qua việc cung cấp các thông tin về sản phẩm mới, các chính sách, chương trình xúc tiến... Thông qua người bán hàng doanh nghiệp xây dựng được những mối quan hệ với khách hàng.

- *Thực hiện những chương trình tiếp thị*:

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

*b) Hoạt động của nhân viên bán hàng*

Một người bán hàng thường tiến hành rất nhiều những hoạt động khác nhau, về cơ bản các hoạt động bán hàng được phân loại thành 10 nhóm sau đây:

(1) *Bán hàng*: lựa chọn sản phẩm để đi giao dịch, chuẩn bị và tiến hành việc trình bày về sản phẩm, chuẩn bị tiếp xúc với khách hàng tiềm năng. Đối phó với đối thủ cạnh tranh, lập kế hoạch bán hàng, giới thiệu sản phẩm mới, tiếp cận người quyết định khi khách hàng là tổ chức, gặp gỡ khách hàng mới, giúp khách hàng lập kế hoạch...

(2) *Theo dõi đơn hàng*: điều chỉnh đơn hàng, hỗ trợ đơn hàng, xử lý những vấn đề về giao hàng.

(3) *Dịch vụ sản phẩm*: giám sát việc lắp đặt của bộ phận kỹ thuật, hướng dẫn sử dụng sản phẩm, giám sát việc bảo hành, sửa chữa...

(4) *Quản trị thông tin*: thu thập những thông tin phản hồi từ thị trường và báo cáo cấp trên hoặc cùng xử lý thông tin với cấp trên

(5) *Dịch vụ khách hàng*: điều hành tồn kho, trưng bày hàng hoá tại từng điểm bán, xây dựng hoạt động quảng cáo ở từng địa phương...

(6) *Hội thảo, hội họp*:

- Tham dự những hội thảo, hội họp về bán hàng
- Tổ chức hội nghị khách hàng, trưng bày, triển lãm
- Tham dự những khoá đào tạo...

(7) *Đào tạo, tuyển dụng*: phát hiện và đào tạo người bán hàng mới.

(8) *Tiếp đãi khách hàng*: cùng với khách hàng ăn trưa, ăn tối, tham gia câu lạc bộ...

(9) *Đi công tác xa*

(10) *Phối hợp với các nhà phân phối khác*: bán hàng cho những nhà phân phối, xây dựng quan hệ với các nhà phân phối, gia hạn tín dụng, thu hồi các khoản nợ...

**3) Yêu cầu đối với người bán hàng**

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

*a) Yêu cầu về đạo đức*

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

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

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

*b) Yêu cầu về tri thức*

- *Trình độ học vấn*: Tùy theo nhu cầu và mức độ phức tạp của công việc bán hàng đòi hỏi người bán hàng phải có trình độ trung học, cao đẳng hay đại học quản trị kinh doanh. Riêng đối với lĩnh vực bán hàng phức tạp đòi hỏi nhiều kiến thức chuyên môn kỹ thuật về sản phẩm thì cần tuyển chọn những người đã tốt nghiệp các trường kỹ thuật, có các tố chất cần thiết và huấn luyện để trở thành người bán hàng.

- *Kỹ năng chuyên môn*: là sự thành thạo về một nghiệp vụ cụ thể và có thể thực hiện tốt các thao tác trong quá trình bán hàng, ví dụ: có nghiệp vụ chào hàng, nghiệp vụ bán lẻ, nghiệp vụ bán hàng qua điện thoại...và được đào tạo các môn học hỗ trợ thuộc lĩnh vực marketing như marketing căn bản, tâm lý khách hàng.... Kỹ năng

chuyên môn được đánh giá thông qua sự thành thạo về một nghiệp vụ cụ thể và có thể thực hiện tốt các thao tác trong quá trình hoạt động. Cần phân biệt kỹ năng chuyên môn khác với nghệ thuật bán hàng để tránh nhầm lẫn trong quá trình giới thiệu hàng hóa và thuyết phục khách hàng mua hàng. Để có kỹ năng chuyên môn tốt, người bán hàng phải am hiểu các vấn đề liên quan đến hoạt động bán hàng như:

- Hiểu rõ sản phẩm của mình bán;
- Hiểu rõ khách hàng: hiểu rõ nhu cầu và tâm lý khách hàng;
- Hiểu rõ đối thủ cạnh tranh;
- Hiểu biết về doanh nghiệp của mình để yêu cầu hỗ trợ khi bán hàng hoặc để phản ánh thông tin cho đúng đối tượng có trách nhiệm;
- Hiểu biết về văn hoá, phong tục tập quán các của địa phương hoặc các quốc gia;
- Hiểu biết về tin học, ngoại ngữ, kế toán, thống kê...

- *Kỹ năng giao tiếp*: người bán hàng thường xuyên tiếp xúc với nhiều đối tượng khách hàng, phải đáp ứng tốt nhu cầu và mong muốn của họ, đồng thời phải xây dựng mối quan hệ lâu dài để giữ khách hàng cũ và phát triển ngày càng nhiều khách hàng mới...Muốn vậy người bán hàng phải có kỹ năng giao tiếp tốt, không những truyền đạt thông tin có hiệu quả mà còn biết lắng nghe những gì khách hàng nói, đặt ra những câu hỏi kịp thời để khám phá nhu cầu hoặc những rắc rối của khách hàng. Ngoài ra, người bán hàng cần phải có kỹ năng giao tiếp bằng ngoại ngữ thông dụng để đảm bảo bán được hàng cho khách hàng quốc tế.

*c) Yêu cầu về thể chất*

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

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

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

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

*d) Yêu cầu về tâm lý*

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

- *Lòng tự tin*: lòng tự tin có liên quan chặt chẽ đến sự nhiệt tình. Có lòng tự tin

thì người bán hàng sẽ chủ động trong công việc, tin tưởng ở sản phẩm đang chào bán...và sẽ thành công khi thuyết phục khách hàng. Muốn đạt được sự tự tin thì người bán hàng phải có các tiêu chuẩn về tri thức, đạo đức và thể chất và được huấn luyện kỹ trước khi làm công việc bán hàng cho một doanh nghiệp cụ thể.

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

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

## **1.2. TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ BÁN HÀNG**

### **1.2.1. Khái niệm quản trị bán hàng**

Quản trị bán hàng là hoạt động quản trị của những người thuộc lực lượng bán hàng bao gồm những hoạt động chính như phân tích, lập kế hoạch, thực hiện và kiểm tra hoạt động bán hàng. Quản trị bán hàng là một tiến trình kết hợp chặt chẽ từ việc thiết lập mục tiêu cho nhân viên bán hàng, thiết kế chiến lược cho nhân viên bán hàng đến tuyển dụng, huấn luyện, giám sát và đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên bán hàng.

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

Về vai trò của chức năng quản trị bán hàng trong doanh nghiệp, chức năng này phải đảm bảo hoạt động bán hàng đóng góp hiệu quả nhất vào việc đạt được các mục tiêu đặt ra của doanh nghiệp.

### **1.2.2. Các chức năng tác nghiệp của quản trị viên bán hàng**

Cũng như các nhà quản trị doanh nghiệp nói chung, quản trị viên bán hàng (*Sale Manager*) cần thực hiện 4 chức năng quản trị cơ bản đó là: *hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát*. Đó là:

- *Chức năng hoạch định*: bao gồm việc xác định mục tiêu bán hàng của doanh nghiệp hay của bộ phận bán hàng mà mình quản lý, sau đó xác định chiến lược để thực hiện được mục tiêu đó. Hoạch định có thể là dài hạn (hoạch định chiến lược) hay ngắn hạn (hoạch định chiến thuật hay tác nghiệp). Thông thường việc hoạch định chiến lược do các quản trị viên bán hàng cấp cao thực hiện.

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



- *Chức năng lãnh đạo*: là chức năng chỉ huy và động viên của quản trị viên bán hàng, khiến cho mọi người bán hàng dưới quyền đem hết khả năng và nhiệt tình để làm việc. Quản trị viên bán hàng phải truyền đạt, giải thích cho cấp dưới hiểu rõ kế hoạch đã đề ra, thúc đẩy động viên họ cố gắng tối đa để đạt được mục tiêu bán hàng đã đặt ra.

- *Chức năng kiểm soát*: chức năng này đảm bảo cho các hoạt động bán hàng được thực hiện đúng như kế hoạch. Do vậy, quản trị viên bán hàng cần phải theo dõi, giám sát việc thực hiện, thu thập những thông tin phản hồi để kịp thời sửa chữa, điều chỉnh để kế hoạch hoàn thành như dự định.

Đối với hoạt động quản trị bán hàng, bốn chức năng này có thể được cụ thể hóa thành các nội dung sau đây:

1. Hoạch định kế hoạch, chiến lược của lực lượng bán hàng
2. Tuyển chọn lực lượng bán hàng
3. Huấn luyện lực lượng bán hàng
4. Bố trí lực lượng bán hàng
5. Giám sát, động viên lực lượng bán hàng
6. Đánh giá và đãi ngộ lực lượng bán hàng

Các vấn đề liên quan đến những nội dung này được đề cập đến ở các chương tiếp theo.

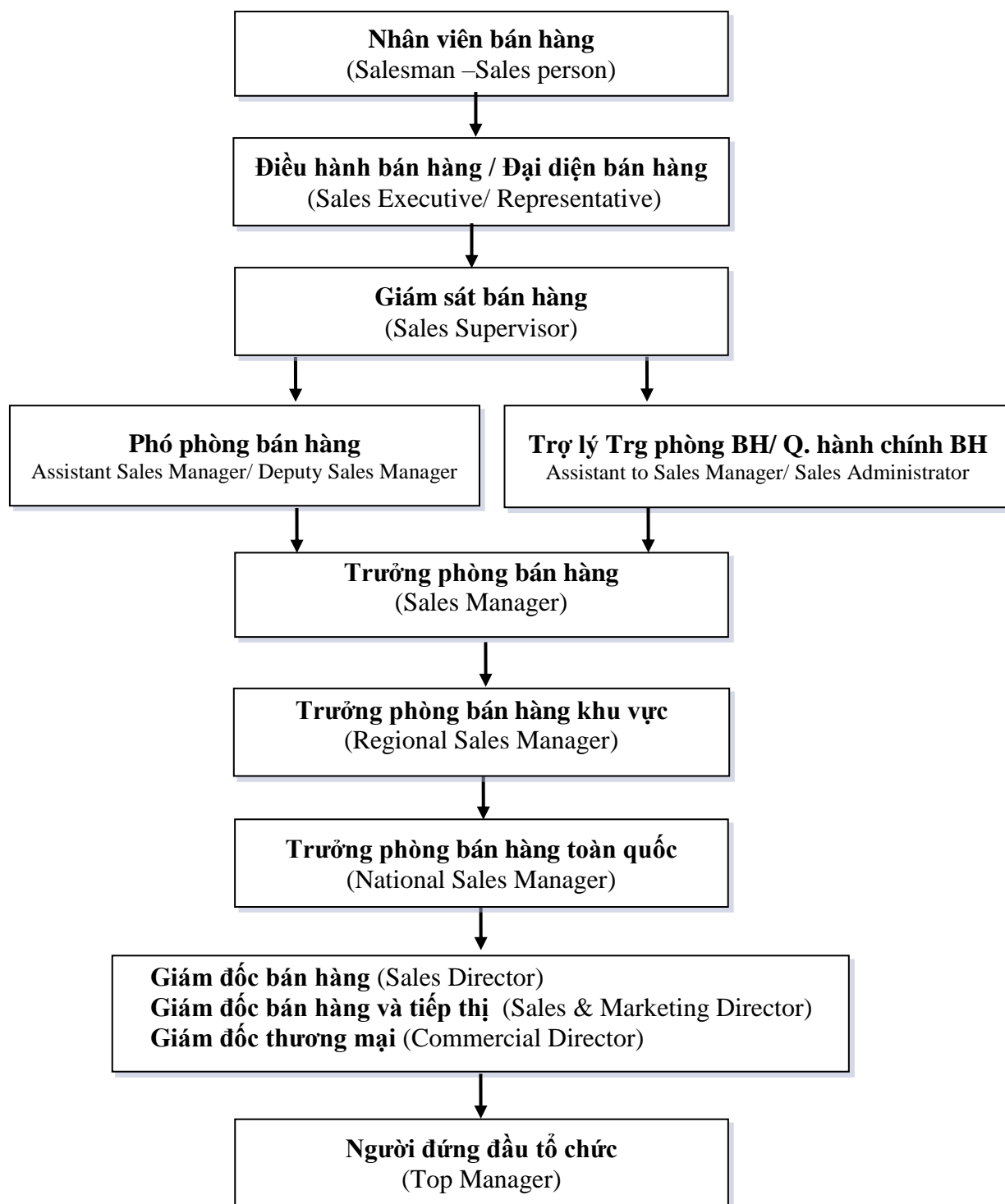
### **1.2.3. Quản trị viên bán hàng chuyên nghiệp**

#### ***1) Con đường nghề nghiệp của quản trị viên bán hàng***

Quản trị viên bán hàng có thể phát triển theo các thứ bậc sau (hình 1.3). Đây chính là con đường phát triển nghề nghiệp của người bán hàng, hay còn gọi là con đường thăng tiến của người bán hàng. Qua đây cho thấy nghề bán hàng không phải là nghề thấp kém, mà khả năng phát triển thăng tiến của người bán hàng không có giới hạn trên. Điều này cho thấy tính hấp dẫn của nghề bán hàng.

#### ***2) Thế nào là một quản lý viên bán hàng có hiệu quả ?***

Một doanh nghiệp trước hết phải định nghĩa được rõ ràng sự hoạt động có hiệu quả trước khi bổ nhiệm một quản trị viên bán hàng nào đó lên một vị trí cao hơn. Có thể sử dụng một số tiêu chuẩn cụ thể để đánh giá thông qua việc đạt được những mục tiêu về lợi nhuận và doanh số bán. Mục tiêu này đặc biệt quan trọng hàng đầu đối với những doanh nghiệp nhỏ. Tuy nhiên, với một số doanh nghiệp khác thì hiệu quả hoạt động có thể đánh giá trên những khía cạnh khác như quản lý khu vực, phát triển nhân sự, quản lý và lãnh đạo đội ngũ chào hàng...



Hình 1.6: Con đường phát triển nghề nghiệp của quản trị viên bán hàng

a) Doanh số và lợi nhuận

Kết quả doanh số và lợi nhuận trong một khu vực là tổng số doanh số và lợi nhuận của từng cá nhân nhân viên bán hàng và của người quản trị trong thời kỳ đánh giá. Hiệu quả hoạt động của trưởng phòng bán hàng khu vực được so sánh với các chỉ tiêu mà doanh nghiệp xác định trước cho khu vực đó cũng như so sánh với các khu vực khác.

Những tiêu chuẩn về số lượng có thể được sử dụng trong khi đánh giá về doanh số thông qua việc trả lời những câu hỏi sau:

- Khu vực đó đạt được bao nhiêu phần trăm trên chỉ tiêu được giao cho từng sản phẩm?
- Bao nhiêu nhân viên chào hàng đạt chỉ tiêu?
- Chi phí tại khu vực đó thế nào?
- Người quản trị viên đó vượt quá hay sử dụng ít ngân quỹ để đạt được các mục tiêu lợi nhuận và doanh số này?
- Lợi nhuận và tỷ lệ doanh thu trên vốn đầu tư tại khu vực như thế nào?

*b) Xây dựng đội ngũ nhân viên bán hàng*

Một trong những trách nhiệm của quản trị viên bán hàng là phát triển một đội ngũ nhân viên bán hàng trung bình và hoạt động có hiệu quả. Một quản trị viên bán hàng có thể được đánh giá dựa trên việc người đó đã tuyển dụng, lựa chọn và huấn luyện những người mới như thế nào. Những hoạt động tuyển dụng, lựa chọn và huấn luyện quan trọng đối với sự xây dựng và phát triển một đội ngũ bán hàng hữu hiệu.

Những mục tiêu trong phần này cũng như những tiêu chuẩn sử dụng để xem xét hiệu quả có thể rất khó xác định rõ ràng. Nguyên nhân có thể do các bộ phận khác trong doanh nghiệp thường tham gia hỗ trợ tiến trình này làm cho khó có thể đánh giá trách nhiệm. Do vậy, đánh giá hiệu quả hoạt động theo tiêu chuẩn này do cấp trên của quản trị viên bán hàng đưa ra. Trong đại đa số trường hợp, sự đánh giá này được tiến hành bởi một người đã từng có kinh nghiệm thành công và thất bại trong vai trò quản trị bán hàng khu vực. Ngay cả khi điều này có thể nhận thức và hiểu được thì việc xác định những tiêu chuẩn đánh giá cũng vẫn không dễ dàng. Một số tiêu chuẩn có thể được sử dụng:

- Số lượng nhân viên bán hàng được thăng tiến vào vị trí quản trị bán hàng khu vực hoặc những chức vụ khác trong doanh nghiệp.
- Sự ít thay đổi nhân sự trong đội ngũ bán hàng
- Ban lãnh đạo không nhận được lời than phiền từ các nhân viên bán hàng.

*c) Lãnh đạo và quản lý đội ngũ bán hàng*

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

- *Mức độ tận tâm của nhân viên bán hàng đối với doanh nghiệp và quản trị viên bán hàng khu vực:* Họ có muốn nghe theo quản trị viên bán hàng khu vực hay không? Họ có đang tuân theo chiến lược của doanh nghiệp và đạt được các mục tiêu hay không?

- *Mức độ hiệu quả của nhân viên bán hàng:* Những gì chứng tỏ các nhân viên hiểu các mục tiêu của doanh nghiệp? Họ có cống hiến một cách cần thiết để đạt được

các mục tiêu đó không?

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

## TÓM TẮT NỘI DUNG CHƯƠNG 1

1. Bán hàng là một hoạt động kinh doanh cơ bản, trực tiếp thực hiện chức năng lưu thông hàng hoá, phục vụ sản xuất và đời sống của con người. Bán hàng cá nhân là tiến trình thực hiện các mối quan hệ giữa người mua và người bán, trong đó người bán nỗ lực khám phá nhu cầu, mong muốn của người mua nhằm thỏa mãn tối đa các lợi ích lâu dài cho cả hai bên mua và bán.
2. Về cơ bản, lịch sử phát triển của hoạt động bán hàng đã trải qua 4 thời kỳ đó là: thời kỳ trước bắt nguồn; thời kỳ bắt nguồn; thời kỳ đặt nền móng; thời kỳ tinh lọc và hình thành. Theo sự phát triển đó, các quan niệm về hoạt động bán hàng và vai trò của người bán hàng cũng thay đổi. Ngày nay, hoạt động bán hàng được coi là hoạt động cơ bản và quan trọng đối với doanh nghiệp, nghề bán hàng là một nghề hấp dẫn và có nhiều thử thách, người bán hàng đóng vai trò của người sáng tạo ra giá trị.
3. Có nhiều quan niệm về bán hàng dưới các góc độ tiếp cận, về cơ bản có một số cách tiếp cận như coi bán hàng là một phạm trù kinh tế; coi bán hàng là một hành vi thương mại của thương nhân; bán hàng là một khâu, một công đoạn của quá trình kinh doanh; và cuối cùng bán hàng được coi là quá trình thực hiện các nghiệp vụ kỹ thuật bán.
4. Về bản chất, bán hàng là một quá trình giao tiếp hai chiều giữa người bán và người mua và trong quá trình này, người bán hàng thể hiện vai trò chủ động khám phá nhu cầu mong muốn của người mua và tìm mọi cách đáp ứng nhu cầu đó.
5. Doanh nghiệp có thể lựa chọn tổ chức bán hàng theo một số loại hình tùy thuộc vào điều kiện của doanh nghiệp và môi trường kinh doanh. Các loại hình bán hàng có thể là:
  - Bán tại kho cung ứng, tại cửa hàng, quầy hàng và bán tại địa điểm của khách hàng.
  - Bán buôn hoặc bán lẻ.
  - Bán theo hợp đồng, thuận mua vừa bán, bán đấu giá hoặc xuất khẩu.
  - Bán hàng trả tiền ngay hay trả góp, trả chậm
  - Bán hàng qua điện thoại, qua internet hoặc các loại hình bán hàng khác.
6. Nhân viên bán hàng có thể được phân loại thành một số chức danh trong xã hội. Đối

với doanh nghiệp việc phân loại nhân viên bán hàng căn cứ vào vai trò của nhân viên đó đóng góp như thế nào vào quá trình bán hàng của doanh nghiệp. Về cơ bản trong doanh nghiệp cần phân biệt rõ 3 nhóm nhân viên cơ bản là: Những người tiếp nhận đơn hàng, những người tạo thêm nhu cầu mua hàng và những người nỗ lực tìm kiếm đơn hàng mới.

7. Nhân viên bán hàng đảm nhận 4 chức năng chính đó là: bán hàng, quản lý các vấn đề hành chính trong bán hàng, quản lý tài chính và thực hiện các nhiệm vụ marketing. Để thực hiện 4 chức năng này, các hoạt động thường ngày của nhân viên bán hàng rất phong phú (bao gồm 10 nhóm hoạt động cơ bản), từ hoạt động cụ thể nhất là bán hàng đến các hoạt động phức tạp đòi hỏi tính nghệ thuật như tập lập và phát triển mối quan hệ với khách hàng.
8. Tùy theo mỗi vị trí bán hàng khác nhau mà các doanh nghiệp đề ra yêu cầu đối với người bán hàng khác nhau. Các yêu cầu này tập trung thành 4 nhóm: yêu cầu về đạo đức, yêu cầu về tri thức, yêu cầu về thể chất và yêu cầu về tâm lý.
9. Quản trị bán hàng là hoạt động quản trị của những người thuộc lực lượng bán hàng nhằm mục đích cuối cùng là bán được hàng. Quản trị bán hàng, do tiếp cận sát với khách hàng và thị trường nên bản thân nó tạo ra những yêu cầu đầu vào cơ bản đối với các hoạt động khác của doanh nghiệp. Quản trị viên bán hàng thực hiện 4 chức năng quản trị cơ bản đó là: hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát.
10. Để đánh giá một quản trị viên bán hàng giỏi, bên cạnh các tiêu chuẩn cụ thể như khả năng đạt các mục tiêu bán hàng thể hiện qua doanh số và lợi nhuận cần thiết phải đánh giá trên những khía cạnh khác như quản lý khu vực, phát triển nhân sự, quản lý và lãnh đạo đội ngũ bán hàng.

---

## **CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN CHƯƠNG 1**

---

1. Tại sao trong giao tiếp bán hàng, truyền đạt thông tin hai chiều được xem là một trong những nguyên tắc quan trọng để bán hàng thành công?
2. So sánh giữa phong cách bán hàng của các doanh nghiệp nhà nước và của các doanh nghiệp tư nhân. Lý giải nguyên nhân của sự khác biệt?
3. Hãy tìm 3 ví dụ về bán hàng nâng cao (up-selling), 3 ví dụ về bán hàng bổ sung (cross-selling) mà em đã từng trải nghiệm?
4. Giả sử bạn được giao nhiệm vụ bán dịch vụ Mega VNN (dịch vụ truy cập Internet băng thông rộng dựa trên công nghệ ADSL của VNPT). Bạn hãy phân biệt 3 kiểu bán hàng và điều kiện áp dụng:
  - a) Bán hàng bị động (Passive selling)
  - b) Bán hàng tích cực (Active learning)
  - c) Bán hàng chủ động (Pro-active selling)
5. Có ý kiến cho rằng bán hàng là một nghề thấp kém và không có cơ hội thăng tiến, hãy bày tỏ quan điểm của bạn về ý kiến này?
6. Lựa chọn một doanh nghiệp cụ thể và chỉ ra các vị trí nhân viên bán hàng trong doanh nghiệp? Mô tả những hoạt động bán hàng chủ yếu của họ.
7. Phân tích sự khác biệt cơ bản giữa người tiếp nhận đơn hàng và người tạo ra đơn hàng? Cho ví dụ minh họa.
8. Theo bạn, để bán hàng thành công trong điều kiện hiện nay thì người bán hàng phải đáp ứng những tiêu chuẩn nào? Tiêu chuẩn nào được cho là quan trọng nhất? Vì sao ?
9. Theo bạn, người quản lý bán hàng chuyên nghiệp là người như thế nào? Một người bán hàng chuyên nghiệp sẽ tích lũy được những năng lực gì? Các năng lực ấy giúp ích gì cho người bán hàng thăng tiến lên các thang bậc nghề nghiệp cao hơn?

## **CHƯƠNG 2**

### **XÂY DỰNG KẾ HOẠCH BÁN HÀNG**

#### **Mục đích:**

- Nắm vững qui trình xây dựng kế hoạch bán hàng của doanh nghiệp
- Tổng quan các dạng kế hoạch bán hàng
- Có thể xây dựng được kế hoạch bán hàng của doanh nghiệp, biết cách tổ chức triển khai và kiểm tra đánh giá việc thực hiện kế hoạch bán hàng
- Nắm bắt được một số công cụ hỗ trợ lập kế hoạch bán hàng như phân tích doanh số và dự bán bán hàng.

#### **Nội dung:**

- Các dạng kế hoạch bán hàng của doanh nghiệp
- Nghiên cứu nhiệm vụ, mục tiêu của doanh nghiệp
- Phân tích môi trường kinh doanh và tiềm lực bán của doanh nghiệp
- Xác định mục tiêu và chỉ tiêu bán hàng
- Xác định kỹ thuật và hệ thống yểm trợ bán hàng
- Tổ chức và thực hiện kế hoạch bán hàng
- Kiểm tra đánh giá việc thực hiện kế hoạch bán hàng
- Các công cụ hỗ trợ lập kế hoạch bán hàng.

### **2.1. CÁC DẠNG KẾ HOẠCH BÁN HÀNG CỦA DOANH NGHIỆP**

#### **2.1.1. Khái niệm kế hoạch bán hàng**

Kế hoạch bán hàng là *văn bản tổng hợp* dự kiến *các điều kiện thực hiện* và *kết quả bán hàng* của doanh nghiệp trong một *thời gian nhất định*, thường là kế hoạch cho một năm và chia theo các quý và các tháng.

Qui trình xây dựng kế hoạch bán hàng bao gồm các bước sau:

1. Nghiên cứu mục tiêu, nhiệm vụ tổng quát của doanh nghiệp
2. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng của môi trường kinh doanh đến khả năng hoàn thành nhiệm vụ bán hàng của doanh nghiệp
3. Xây dựng các mục tiêu, kế hoạch bán hàng
4. Xây dựng chiến thuật bán hàng và các hệ thống yểm trợ bán hàng
5. Tổ chức thực hiện kế hoạch bán hàng
6. Kiểm tra, đánh giá việc thực hiện kế hoạch.

#### **2.1.2. Các dạng kế hoạch bán hàng của doanh nghiệp**

Các kế hoạch bán hàng có thể được lập ra và tính toán theo các tiêu thức khác

nhau.

**1) Theo nội dung của nhiệm vụ quản trị bán hàng**

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

**2) Theo cấp độ quản lý**

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

**3) Theo cấp độ sản phẩm**

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

**4) Theo khu vực địa lý**

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

**5) Theo nhóm khách hàng**

- Khách hàng lớn
- Khách hàng là người tiêu dùng cuối cùng
- Khách hàng trung gian...

**6) Theo hình thức bán hàng**

- Bán hàng trực tiếp, gián tiếp
- Bán hàng trả ngay, trả chậm.

**7) Theo thời gian**

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

Trong thực tế, các tiêu thức trên đây cũng có thể được liên kết và trình bày dưới dạng tổng hợp một số tiêu thức, ví dụ: kế hoạch bán hàng cho khách hàng lớn trên một khu vực thị trường. Đi kèm với kế hoạch bán hàng là các kế hoạch về các yếu tố hay điều kiện thực hiện như: hệ thống kho hàng, cửa hàng, đại lý, kế hoạch lao động, kế hoạch xúc tiến bán hàng...



## **2.2. NGHIÊN CỨU NHIỆM VỤ, MỤC TIÊU CỦA DOANH NGHIỆP**

Mục tiêu của doanh nghiệp có mối liên hệ chặt chẽ với mục tiêu bán hàng. Mục tiêu của doanh nghiệp vừa là định hướng, vừa là xuất phát điểm cho việc triển khai các kế hoạch bán hàng cụ thể. Khi xây dựng kế hoạch bán hàng, người quản trị cần nắm vững mục tiêu phát triển của doanh nghiệp và các nhiệm vụ đặt ra để thực hiện các mục tiêu đó.

Đối với khách hàng, mục tiêu của doanh nghiệp phải được diễn đạt dưới góc độ doanh nghiệp đang phục vụ những nhu cầu nào của khách hàng chứ không phải là diễn đạt sản phẩm hay dịch vụ nào đang được doanh nghiệp sản xuất. Việc nắm rõ mục tiêu tổng quát đảm bảo tạo ra một cơ chế rõ ràng cho qui trình lập các kế hoạch của doanh nghiệp trong đó có kế hoạch bán hàng.

Nhiệm vụ đặt ra đối với kế hoạch bán hàng bao gồm:

- Phân tích thị trường sản phẩm;
- Phân tích lựa chọn khách hàng mục tiêu;
- Phân tích điểm mạnh, điểm yếu của sản phẩm;
- Mục tiêu về số lượng sản phẩm;
- Kế hoạch về doanh số sản phẩm;
- Kế hoạch về tỷ lệ chiếm lĩnh thị trường;
- Kế hoạch về tồn kho của sản phẩm;
- Kế hoạch lượng tiêu thụ sản phẩm mới;
- Kế hoạch doanh thu sản phẩm mới;
- Kế hoạch tỷ lệ tiêu thụ sản phẩm mới;
- Kế hoạch dịch vụ khách hàng;
- Các biện pháp tiếp thị, khuyến mại...

Với những nhiệm vụ trên, kế hoạch bán hàng phải xác định cân đối giữa sản xuất và nhu cầu thị trường, giữa doanh thu và lợi nhuận, giữa chi phí tiêu thụ và giá thành sản phẩm.

## **2.3. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG KINH DOANH VÀ TIỀM LỰC BÁN HÀNG CỦA DOANH NGHIỆP**

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

Các thông tin về môi trường kinh doanh mà doanh nghiệp đã nghiên cứu trong quá trình xây dựng mục tiêu tổng quát của doanh nghiệp cũng có thể được sử dụng để xác định và thực hiện mục tiêu bán hàng. Tuy nhiên để xác định chính xác các mục

tiêu, chỉ tiêu, các chiến thuật bán hàng thì phải có các chương trình nghiên cứu bổ sung chuyên biệt về các yếu tố ảnh hưởng tới hoạt động bán hàng như khách hàng, tình hình thị trường, tình hình cạnh tranh...

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

***1) Năng lực thị trường***

*Năng lực thị trường* là số lượng bán cao nhất có thể đạt được của một sản phẩm hay dịch vụ trên thị trường đối với tất cả các đối thủ cạnh tranh trong một giai đoạn nhất định. Năng lực thị trường có thể xác định theo các tiêu thức khác nhau: theo khu vực lãnh thổ, theo loại khách hàng, theo cấp độ của thu nhập.

***2) Doanh số của sản phẩm***

*Doanh số của sản phẩm* là giá trị của một sản phẩm được bán thực sự trên thị trường cụ thể trong một giai đoạn nhất định. Việc xác định doanh số được thể hiện qua bảng dự đoán doanh số có thể do các công ty độc lập hoặc các hiệp hội thực hiện. Bảng dự đoán doanh số có ảnh hưởng quan trọng trực tiếp tới không chỉ hoạt động bán hàng mà còn ảnh hưởng tới nhiều hoạt động khác như sản xuất, thu mua, nhân sự.

***3) Năng lực bán hàng của công ty***

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

***4) Dự báo bán hàng của công ty***

*Năng lực bán hàng của công ty* xác định số lượng bán bằng tiền hoặc theo đơn vị sản phẩm/dịch vụ trong tương lai của công ty đối với từng mặt hàng cụ thể với khoảng thời gian nhất định trên tất cả các thị trường và từng phân đoạn thị trường mà công ty tham gia cạnh tranh.

## **2.4. XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU VÀ CHỈ TIÊU BÁN HÀNG**

### **2.4.1. Xác định mục tiêu bán hàng**

Mục tiêu bán hàng là những kết quả cụ thể về bán hàng mà doanh nghiệp mong muốn đạt đến trong một thời kỳ nhất định.

Xác định mục tiêu chính xác là cơ sở để xây dựng kế hoạch bán hàng khả thi, là động lực thúc đẩy để mọi người trong doanh nghiệp nỗ lực thực hiện, là tiêu chuẩn để đánh giá sự nỗ lực cố gắng và đánh giá thành tích của đội ngũ bán hàng.

Xây dựng mục tiêu bán hàng là một trong những công việc đầu tiên và quan trọng nhất của hoạt động quản trị bán hàng. Mục tiêu bán hàng được hình thành ở các khía cạnh khác nhau của hệ thống bán hàng của doanh nghiệp, bao gồm: mục tiêu doanh số hay sản lượng, mục tiêu thị phần, mục tiêu tài chính (lợi nhuận/chi phí), mục tiêu chinh phục khách hàng, mục tiêu phát triển lực lượng bán hàng...

***1) Mục tiêu doanh số - sản lượng***

Doanh số có thể được hiểu là tổng giá trị của hàng hóa hay dịch vụ cuối cùng

được bán ra thị trường trong một khoảng thời gian xác định khi tiến hành các nỗ lực bán hàng.

Mục tiêu doanh số là tổng giá trị hàng hóa hay dịch vụ cần đạt được qua những nỗ lực bán hàng trong những khoảng thời gian xác định. Mục tiêu doanh số phải được xây dựng cụ thể về số lượng, xác định về thời gian, khả thi và dễ dàng đo lường được. Bên cạnh mục tiêu doanh số, doanh nghiệp có thể xây dựng mục tiêu về sản lượng – là lượng sản phẩm dịch vụ cần bán được trong một khoảng thời gian cụ thể.

Khi xây dựng các mục tiêu này cần dựa vào các cơ sở như: kết quả bán hàng năm trước, tỷ lệ phát triển ngành, dự báo xu hướng tiêu thụ, thị phần hiện tại...

### **2) Mục tiêu thị phần**

Thị phần là tỷ lệ phần trăm số khách hàng hiện tại của công ty so với tổng số khách hàng mục tiêu có trong thị trường.

Mục tiêu thị phần là tỷ lệ phần trăm khách hàng có được trong tổng số khách hàng mục tiêu cần đạt được trong một khoảng thời gian xác định sau khi tiến hành các nỗ lực bán hàng. Mục tiêu thị phần cũng phải được xây dựng cụ thể, khả thi, xác định thời gian thực hiện và dễ đo lường.

Cơ sở để xây dựng mục tiêu thị phần là thị phần hiện tại của doanh nghiệp, thị phần của các hãng khác và nguồn lực đầu tư vào thị trường.

### **3) Mục tiêu lợi nhuận**

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

### **4) Mục tiêu bao phủ thị trường**

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

### **5) Mục tiêu phát triển khách hàng mới**

Phát triển khách hàng mới đóng vai trò rất quan trọng và là cơ sở tạo sự tăng trưởng. Khách hàng có thể mới đối với kênh bán hàng hiện tại (do tăng độ phủ) hoặc khách hàng mới do phát triển kênh bán hàng mới hoặc do mở rộng địa bàn bán hàng. Chính vì lý do đó mà các doanh nghiệp thường xây dựng mục tiêu phát triển khách hàng gắn liền với mục tiêu bao phủ thị trường.

Ngoài các mục tiêu trên đây, doanh nghiệp còn có thể xây dựng các mục tiêu hỗn hợp như: Mục tiêu doanh thu và lợi nhuận, mục tiêu thị phần và khách hàng...

Mục tiêu bán hàng bao gồm cả mục tiêu tuyệt đối và mục tiêu tương đối. Các mục tiêu này được tính toán cụ thể cho từng khu vực, cửa hàng, từng nhân viên bán hàng đối với từng ngành hàng, từng mặt hàng trong thời kỳ nhất định. Mục tiêu bán hàng cần phải thỏa mãn các yêu cầu: cụ thể, linh hoạt, nhất quán, khả thi và hợp lý.

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

#### **2.4.2. Xác định các chỉ tiêu bán hàng**

##### ***1) Các dạng chỉ tiêu bán hàng***

Có 2 dạng chỉ tiêu thường được sử dụng khi xây dựng kế hoạch bán hàng, đó là các chỉ tiêu trên cơ sở kết quả và các chỉ tiêu trên cơ sở hành vi ứng xử.

##### ***a) Các chỉ tiêu trên cơ sở kết quả, bao gồm***

- Khối lượng bán:
  - *Số tương đối*
  - *Số tuyệt đối*
- Doanh số bán hàng:
  - *Đã viết hóa đơn bán hàng*
  - *Đã giao hàng*
  - *Khách hàng đã chấp nhận mua*
  - *Khách hàng đã trả tiền đầy đủ*
- Chi phí:
  - *Chi phí lưu thông thuần túy*
  - *Chi phí lưu thông bổ xung*
  - *Chi phí cố định*
  - *Chi phí biến đổi*
  - *Chi phí kiểm soát được*
  - *Chi phí không kiểm soát được*
  - *Chi phí trực tiếp*
  - *Chi phí gián tiếp...*
- Lãi gộp (Lãi gộp = doanh số - chi phí biến đổi)
- Lợi nhuận trước thuế
- Lợi nhuận ròng
- Dự trữ/ tồn kho

- Vòng quay vốn...

*b) Các chỉ tiêu trên cơ sở hành vi:*

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

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

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

## **2) Các yêu cầu đối với hệ thống chỉ tiêu bán hàng**

Đề ra một hệ thống chỉ tiêu, thi hành và đánh giá chúng là một quá trình không đơn giản. Một hệ thống chỉ tiêu được coi là tốt nếu trong đó các chỉ tiêu được đề ra thích hợp, khả thi, dễ hiểu và đầy đủ.

- *Thích hợp*: Các chỉ tiêu không dựa vào các số liệu khoa học hoặc không thích ứng với các trách nhiệm của nhân viên bán hàng hoặc với các mục tiêu của doanh nghiệp có thể làm nản lòng lực lượng bán hàng hoặc bị bỏ qua. Ví dụ: nếu một doanh nghiệp hàng năm có một chỉ tiêu về số lượng lần gọi điện thoại bán hàng trong ngày, nó cần được xem xét kỹ để xác định nếu tần suất các lần gọi thế nào là hợp lý.

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

- *Dễ hiểu*: Nếu một hệ thống chỉ tiêu quá phức tạp thì lực lượng bán hàng sẽ không hiểu nó và một số lượng lớn các nhân viên có thể sẽ bỏ qua chúng. Hãy thiết lập chỉ tiêu với sự lôi cuốn nhân viên hoặc sự tham gia tích cực của họ, hoặc xác định một cách rõ ràng từng thành phần và giải thích ý nghĩa của họ và sự ảnh hưởng của chúng tới nhân viên về mặt tài chính hoặc trong những hoạt động hàng ngày của họ.

- *Đầy đủ*: Một hệ thống chỉ tiêu bán hàng tốt sẽ bao trùm tất cả các tiêu chuẩn được sử dụng để hướng dẫn, kiểm soát và đánh giá lực lượng bán hàng. Nếu có một khía cạnh không được chỉ tiêu đề cập tới giống như các khía cạnh khác, tất nhiên một nhân viên sẽ nhận thức rằng công ty không tin rằng nó quan trọng. Có thể nhân viên

này sẽ không bỏ nhiều công sức quan tâm tới khía cạnh đó.

## **2.5. XÁC ĐỊNH KỸ THUẬT VÀ HỆ THỐNG YẾM TRỢ BÁN HÀNG**

Một kế hoạch bán hàng có tính khả thi cần có sự hỗ trợ tiếp theo của các chính sách, kỹ thuật và hệ thống yểm trợ bán với tư cách là các điều kiện và công cụ thực hiện kế hoạch.

Tùy theo cấu trúc tổ chức và sự phân bổ nhiệm vụ, quyền hạn của các bộ phận trong doanh nghiệp mà việc xác định hệ thống kỹ thuật và yểm trợ bán có thể được giao cho một bộ phận độc lập (bộ phận marketing) hoặc giao trực tiếp cho bộ phận bán hàng của doanh nghiệp.

Hệ thống kỹ thuật và yểm trợ bán hàng bao gồm nhiều nội dung khác nhau, trong đó có một số nội dung cơ bản là: phương thức bán hàng; hình thức bán hàng; mục tiêu và chính sách giá; quảng cáo và xúc tiến bán hàng; phát triển và hoàn thiện lực lượng bán hàng.

### **2.5.1. Xác định phương thức và hình thức bán hàng**

Mỗi phương thức bán hàng có những ưu điểm và hạn chế nhất định. Doanh nghiệp có thể lựa chọn và chuyên môn hóa việc bán hàng.

- Bán theo hợp đồng và đơn hàng áp dụng đối với các loại hàng hóa quan trọng, bán hàng với khối lượng lớn, để tạo điều kiện cho bên bán chuẩn bị hàng hóa theo yêu cầu của bên mua, trong quá trình thực hiện hợp đồng hai bên cùng thể hiện trách nhiệm và tôn trọng lợi ích của nhau.

- Đối với những hàng hóa không quan trọng có thể thuận mua vừa bán.

- Một số hàng hóa cần bán với khối lượng lớn, hàng khó tiêu chuẩn hóa hay hàng chuyên dùng thì dùng phương thức đấu giá để tìm người mua với giá cao nhất

- Đối với phương thức xuất khẩu cần chú ý đến các qui định liên quan về xuất nhập khẩu hàng hóa của cả nước nhập và nước xuất.

Việc lựa chọn hình thức bán hàng có ảnh hưởng rất quan trọng tới việc thực hiện mục tiêu bán hàng.

- Bán tại kho của người cung ứng hay kho của doanh nghiệp thương mại thích hợp với nhu cầu lớn, tiêu dùng ổn định và người mua có sẵn phương tiện vận chuyển hàng hóa.

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

- Bán tại địa chỉ khách hàng là hình thức chủ yếu nhằm nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng và khả năng cạnh tranh giữa những người bán hàng.

### **2.5.2. Xác định chiến lược bán hàng**

Việc xác định chiến lược bán hàng giúp doanh nghiệp hoàn thành các mục tiêu bán hàng đã đề ra một cách hiệu quả nhất thông qua sử dụng các nguồn lực hợp lý, phối hợp sự tham gia của nhiều người và tạo sự khác biệt so với đối thủ. Ngoài ra

---

hoạch định chiến lược bán hàng còn giúp cho nhà quản trị dễ dàng tổ chức, lãnh đạo, kiểm tra đánh giá hiệu quả hoạt động bán hàng của doanh nghiệp.

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

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

***a) Chiến lược bán hàng cá nhân***

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

***b) Chiến lược bán hàng theo nhóm***

Nhóm bán hàng sẽ được thành lập từ 2 người trở lên, là các chuyên gia bán hàng và có một người là trưởng nhóm. Những người trong nhóm có trách nhiệm phối hợp các thế mạnh của nhau để đạt được mục tiêu bán hàng. Ưu điểm của chiến lược này là khả năng thỏa mãn khách hàng rất cao, năng suất làm việc cao tuy nhiên vẫn thể có trở ngại trong phối hợp do thiếu công cụ trao đổi, thiếu gần gũi nhau hoặc thiếu nhất quán giữa các thành viên. Chiến lược này được sử dụng khi sản phẩm đòi hỏi phải có sự am hiểu kỹ thuật của người bán, đơn hàng có giá trị lớn hay khi khách hàng tổ chức mua theo đơn vị quyết định. Cơ cấu của một nhóm bán hàng có thể là:

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

***c) Chiến lược bán hàng tư vấn***

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

***d) Chiến lược bán hàng gia tăng giá trị***

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

## 2) Các chiến lược bán hàng phù hợp với chu kỳ kinh doanh

Ngoài các chiến lược bán hàng phân chia theo cách tiếp cận với khách hàng, các doanh nghiệp còn áp dụng các chiến lược bán hàng phù hợp với chu kỳ kinh doanh của doanh nghiệp – Bảng 2.1.

Bảng 2.1: Chiến lược bán hàng phù hợp với chu kỳ kinh doanh

Chính sách và mục tiêu bán hàng	CHU KỲ KINH DOANH			
	Xây dựng	Duy trì	Thu hoạch	Loại bỏ
<b>Những mục tiêu bán hàng cơ bản</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Xây dựng doanh số</li> <li>• Quan hệ chặt chẽ với những điểm phân phối</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duy trì doanh số</li> <li>• củng cố vị trí trong thị trường</li> <li>• Quan hệ thêm với những điểm bán khác nữa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cắt giảm chi phí bán</li> <li>• Chỉ nhằm vào những khách hàng quan trọng, mang lại lợi nhuận cao</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cắt giảm tối đa chi phí bán</li> <li>• Giảm hàng dự trữ</li> </ul>
<b>Những nhiệm vụ chủ yếu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Đến tiếp xúc với khách hàng mới và khách hàng tiềm năng</li> <li>• Cung ứng dịch vụ ở mức độ cao</li> <li>• Thu hồi thông tin phải hỏi về sản phẩm/ thị trường</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiếp xúc có chủ đích với một số khách hàng hiện có</li> <li>• Gia tăng mức cung ứng dịch vụ ở một số khách hàng hiện có.</li> <li>• Tiếp xúc khách hàng mới</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiếp xúc và phục vụ một số khách hàng quan trọng nhất, mang lại lợi nhuận cao nhất. Loại bỏ những khách hàng không quan trọng.</li> <li>• Giảm dịch vụ</li> <li>• Giảm dự trữ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cắt hẳn dự trữ</li> <li>• Cắt hẳn dịch vụ</li> </ul>
<b>Đãi ngộ đề nghị</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lương và một số khuyến khích khác</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lương cộng hoa hồng và tiền thưởng</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lương (có thể cộng thêm tiền thưởng)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lương</li> </ul>

### 2.5.3. Mục tiêu và chính sách giá

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

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

- Mục tiêu xác định giá theo lợi nhuận có định hướng.
- Mục tiêu xác định giá theo bán hàng có định hướng.
- Mục tiêu xác định giá theo cạnh tranh có định hướng.

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

- Chính sách giá linh hoạt



- Chính sách giá theo chu kỳ sống của sản phẩm
- Chính sách giá theo khu vực bán hàng
- Chính sách giá phân biệt.

#### 2.5.4. Các hoạt động xúc tiến bán hàng

Các công cụ này là hình thức gián tiếp hỗ trợ cho hoạt động bán hàng của doanh nghiệp. Thông qua việc tạo dựng hình ảnh, uy tín và sự hấp dẫn của doanh nghiệp nói chung cũng như sản phẩm của doanh nghiệp nói riêng đối với khách hàng tiềm năng. Kế hoạch bán hàng cần được liên kết chặt chẽ với các chương trình quảng cáo, xúc tiến bán cụ thể.

Tùy theo đặc điểm của doanh nghiệp và đặc điểm sản phẩm, cần có sự lựa chọn đúng các hình thức xúc tiến cụ thể như:

##### 1) *Kích thích tiêu thụ (khuyến mãi)*

Tương đồng với chiến lược kênh phân phối, doanh nghiệp có thể thực hiện 2 loại hình khuyến mãi cơ bản là *khuyến mãi tiêu dùng* và *khuyến mãi thương mại*.

##### a) *Khuyến mãi tiêu dùng – Consumer Promotion*

*Khuyến mãi tiêu dùng* (hay còn gọi là *khuyến mãi kích cầu* hay khuyến mãi kéo - Pull) là việc gia tăng lợi ích cho khách hàng cuối cùng nhằm lôi kéo họ mua sản phẩm của công ty hoặc mua nhiều hơn, mua thường xuyên hơn.

*Khuyến mãi tiêu dùng* nhằm những mục đích sau:

- Tạo cơ hội cho người tiêu dùng dùng thử sản phẩm
- Khuyến khích người tiêu dùng tiếp tục mua sản phẩm
- Nâng cao hình ảnh nhãn hiệu sản phẩm
- Nâng cao mức độ phổ biến của nhãn hiệu sản phẩm.

Một số hình thức khuyến mãi tiêu dùng phổ biến:

- Phiếu giảm giá tại điểm bán
- Đổi vỏ hộp, nắp hộp lấy quà
- Tặng quà ngay
- Rút thăm trúng thưởng
- Giảm giá khi mua
- Đổi cũ lấy mới
- Tặng mẫu dùng thử
- Tặng thêm lượng, giá không đổi.

##### b) *Kích thích thương mại (Trade Promotion)*

*Kích thích thương mại* (hay còn gọi là khuyến mãi kênh phân phối, hay khuyến mãi đẩy hàng - Push) là việc gia tăng lợi ích cho các trung gian trong kênh phân phối nhằm thúc đẩy gia tăng độ bao phủ hàng trên thị trường hoặc tăng độ hấp dẫn trong

trưng bày.

Khuyến mãi thương mại nhằm vào một số mục đích chính sau:

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

Một số hình thức khuyến mãi thương mại phổ biến:

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

## **2) Quảng cáo**

Quảng cáo là một trong các hoạt động *truyền thông marketing* của doanh nghiệp về sản phẩm hoặc dịch vụ, mang tính chất phi cá nhân giữa người người. Quảng cáo trình bày một thông điệp có những chuẩn mực nhất định trong cùng một lúc tác động đến một số lớn những người nhận phân tán nhiều nơi thông qua các phương tiện truyền thông đại chúng, trong một không gian và thời gian nhất định, do một người/ tổ chức nào đó muốn quảng cáo chi tiền ra để thực hiện.

Quảng cáo có thể sử dụng để tạo ra một hình ảnh lâu bền cho một sản phẩm, hay để kích thích tiêu thụ nhanh. Quảng cáo là một phương thức có hiệu quả để vươn đến nhiều người mua phân tán về địa lý với chi phí thấp cho một lần tiếp xúc. Việc sử dụng những phương tiện quảng cáo khác nhau sẽ tiêu tốn chi phí khác nhau. Quảng cáo có thể có tác dụng chỉ vì sự hiện diện của nó. Các chương trình quảng cáo hỗ trợ bán hàng bao gồm:

- Quảng cáo thể chế, quảng cáo sản phẩm
- Quảng cáo lần đầu, quảng cáo nhắc lại.

## **3) Tham gia hội chợ, triển lãm**

Thông qua hội chợ, triển lãm, doanh nghiệp có cơ hội truyền thông đến khách hàng tiềm năng. Đây là một trong các hình thức truyền thông trực tiếp 2 chiều giữa

doanh nghiệp và khách hàng tiềm năng.

#### **4) Tổ chức hội nghị khách hàng**

Hàng năm doanh nghiệp tổ chức hội nghị khách hàng để tiếp xúc trực tiếp với khách hàng là các tổ chức doanh nghiệp. Qua hội nghị khách hàng, doanh nghiệp truyền thông cho khách hàng về sản phẩm mới, về các chính sách bán hàng mới..., đồng thời nhận được các thông tin phản hồi từ khách hàng. Qua hội nghị khách hàng, doanh nghiệp cũng tổ chức tuyên dương khen thưởng những khách hàng đã đóng góp nhiều cho doanh nghiệp.

#### **5) Quan hệ công chúng**

Quan hệ công chúng là một hình thức truyền thông marketing đặc thù phi thương mại nhằm tạo lập hình ảnh tốt đẹp về doanh nghiệp trong con mắt công chúng nói chung và khách hàng nói riêng.

### **2.5.5. Phát triển và hoàn thiện lực lượng bán hàng**

Phát triển và hoàn thiện lực lượng bán hàng là một trong những công cụ quan trọng để hỗ trợ khả năng hoàn thành kế hoạch bán hàng, cần được tính đến khi lập kế hoạch bán hàng của doanh nghiệp. Các nội dung chủ yếu về phát triển và hoàn thiện lực lượng bán hàng bao gồm:

- Tuyển mộ, tuyển chọn đội ngũ bán hàng
- Huấn luyện đội ngũ bán hàng
- Động viên, khuyến khích đội ngũ bán hàng
- Đánh giá thành tích của đội ngũ bán hàng

Các nội dung này được đề cập tại chương 5.

## **2.6. TỔ CHỨC THỰC HIỆN KẾ HOẠCH BÁN HÀNG**

Tổ chức thực hiện kế hoạch bán hàng là một trong những chức năng quan trọng của quản trị bán hàng nhằm đảm bảo đạt được các mục tiêu bán hàng đã đề ra. Quản trị viên bán hàng sẽ xác định cho mỗi bộ phận bán hàng cấp dưới hay mỗi nhân viên bán hàng những hoạt động cụ thể mà họ phải thực hiện.

Các nội dung cơ bản của tổ chức thực hiện kế hoạch bán hàng bao gồm:

- Xác định địa phận bán hàng và kênh phân phối
- Xác định cơ cấu của lực lượng bán hàng
- Xác định qui mô của lực lượng bán hàng
- Xác định chế độ đãi ngộ lực lượng bán hàng

Các nội dung này được đề cập tại chương 4.

## **2.7. KIỂM TRA, ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG BÁN HÀNG**

### **2.7.1. Yêu cầu cơ bản của hệ thống đánh giá hoạt động bán hàng**

Kiểm tra đánh giá việc thực hiện kế hoạch bán hàng là quá trình đo lường kết quả thực hiện kế hoạch bán hàng, so sánh với các chỉ tiêu đã đề ra, phát hiện các sai

lệch giữa kế hoạch và thực tế, tìm nguyên nhân của các sai lệch đó và tiến hành hoạt động điều chỉnh cần thiết để đảm bảo mục tiêu bán hàng đã đề ra.

Kế hoạch kiểm tra đánh giá hoạt động bán hàng cần phải xác định rõ các vấn đề như: (1) *Đánh giá ở đâu?* (2) *Đánh giá khi nào?* (3) *Đánh giá bao nhiêu lần?* (4) *Phải làm gì khi có sai lệch?*

Kế hoạch kiểm tra đánh giá hoạt động bán hàng cần đảm bảo các yêu cầu sau đây:

### **1) Tính kế hoạch**

Hệ thống đánh giá phải được thiết kế theo các kế hoạch. Điều này có nghĩa là phải phản ánh được các kế hoạch mà chúng theo dõi. Thông qua đánh giá, nhà quản trị phải nắm được diễn biến của quá trình thực hiện kế hoạch bán hàng cũng như kết quả của việc thực hiện kế hoạch đó.

### **2) Tính phù hợp**

Hoạt động kiểm tra, đánh giá phải phù hợp với công tác tổ chức và nhân sự trong lực lượng bán hàng (bao gồm cả quản trị bán hàng viên và nhân viên bán hàng): cụ thể phải phù hợp với từng doanh nghiệp về qui mô, tính chất chuyên môn hóa, phù hợp với cơ cấu tổ chức... đảm bảo khi có sai lệch thì phải có một cá nhân, bộ phận xác định người chịu trách nhiệm về sai lệch đó.

### **3) Tính khách quan**

Hệ thống kiểm tra, đánh giá cần phải khách quan, tức là việc đánh giá phải được thực hiện một cách chính xác, đúng nguyên tắc, phải dựa vào những tiêu chuẩn rõ ràng.

### **4) Tính linh hoạt**

Hệ thống kiểm tra đánh giá phải linh hoạt, có hiệu quả và dẫn đến các tác động điều chỉnh. Đảm bảo yêu cầu này đồng nghĩa với việc mang lại hiệu quả cao của hệ thống đánh giá trong mọi điều kiện thay đổi đối với hoạt động bán hàng.

## **2.7.2. Nội dung đánh giá hoạt động bán hàng**

Khi đánh giá hoạt động bán hàng ở từng mức độ, có thể tiến hành phân tích, đánh giá theo các nội dung:

- Phân tích, đánh giá hoạt động bán hàng theo mục tiêu
- Phân tích, đánh giá hoạt động bán hàng về số lượng
- Phân tích, đánh giá hoạt động bán hàng về chất lượng
- Phân tích, đánh giá hoạt động bán hàng theo sản phẩm, khu vực thị trường, khách hàng.

## **2.7.3. Các nguồn thông tin phục vụ đánh giá hoạt động bán hàng**

Các nguồn thông tin, dữ liệu đánh giá hoạt động bán hàng của doanh nghiệp thường bao gồm 2 dòng chính là *dòng thông tin thuận* và *dòng thông tin phản hồi*.

### **1) Thông tin thuộc dòng thuận bao gồm**

- Các thông tin đã được sử dụng để xây dựng kế hoạch bán hàng
- Các mục tiêu, hạn mức, các quyết định chỉ đạo giám sát bán hàng
- Các tiêu chuẩn đã được xác định và truyền đạt đến lực lượng bán hàng

## **2) Thông tin thuộc dòng phản hồi bao gồm**

- Báo cáo bán hàng
- Các thông tin bổ xung từ quan sát trực tiếp, thư từ, đơn khiếu nại của khách hàng, thăm dò dư luận khách hàng, các kết quả trao đổi với nhân viên bán hàng...
- Các thông tin nhận được từ các bộ phận khác của doanh nghiệp như bộ phận marketing hay tài vụ.

### **2.7.4. Phương pháp đánh giá việc thực hiện kế hoạch bán hàng**

- Phương pháp khảo sát: để xác định chính xác kết quả bán hàng
- Phương pháp so sánh: so sánh thực hiện với kế hoạch, giữa các kỳ trong năm, so với cùng kỳ năm trước, so với các đối thủ cạnh tranh...
- Phương pháp phân tích: để xác định kết quả bán hàng do tăng khối lượng, do tăng giá hay do cả hai, phân tích để thấy các nguyên nhân hoàn thành hoặc không hoàn thành kế hoạch bán hàng
- Phương pháp phỏng vấn: lấy ý kiến của khách hàng thông qua phỏng vấn trực tiếp, quan hộp thư góp ý, hoặc ý kiến từ hội nghị khách hàng hoặc điều tra khi cần thiết.

## **2.8. CÁC CÔNG CỤ HỖ TRỢ LẬP KẾ HOẠCH BÁN HÀNG**

### **2.8.1. Phân tích dữ liệu bán hàng**

Việc phân tích dữ liệu về doanh số, chi phí bán hàng của các khu vực, sản phẩm giúp người quản trị bán hàng đánh giá chính xác tình hình kinh doanh tại những thời điểm khác nhau, xác định các vấn đề cần quan tâm, giải quyết và đưa ra được các giải pháp tối ưu.

#### **1) Thu thập dữ liệu**

Đối với quản trị viên bán hàng, có 4 loại dữ liệu quan trọng là: doanh số, chi phí, những cuộc chào hàng và khách hàng / thị trường.

a) *Doanh số*: Doanh nghiệp cần định nghĩa chính xác về doanh số bán hàng, doanh số có thể được xác định theo các cách sau:

- Đã viết hóa đơn bán hàng
- Đã giao hàng
- Khách hàng đã chấp nhận mua
- Khách hàng đã trả tiền đầy đủ

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

kỳ...

b) *Chi phí*: Dữ liệu chi phí đến từ ba nguồn: báo cáo chi tiêu của nhân viên bán hàng, chi lương cho nhân viên bán hàng, chi cho hoạt động điều hành bán hàng.

Dữ liệu chi phí nên được xác định cho mỗi hành vi, mỗi khu vực doanh số hoặc mỗi nhân viên bán hàng. Các chi phí này sẽ kết hợp với tổng doanh số để có thể tính toán lợi nhuận theo từng khu vực một cách dễ dàng.

Các loại dữ liệu chi phí cần thu thập bao gồm:

- *Chi phí cố định*: là những chi phí không đổi khi doanh số thay đổi trong một thời gian ngắn.

- *Chi phí biến đổi*: Là những khoản chi phí thay đổi theo mức độ hoạt động, doanh số thay đổi.

- *Chi phí kiểm soát được*: Là những khoản chi phí dưới sự điều khiển trực tiếp của quản lý bán hàng hoặc của nhân viên bán hàng và có thể dự trù được.

- *Chi phí không kiểm soát được*: Những chi phí mà quản lý bán hàng không điều khiển trực tiếp, không thể dự trù được.

- *Chi phí trực tiếp*: những khoản chi phí ảnh hưởng trực tiếp lên giá thành sản phẩm.

- *Chi phí gián tiếp*: là những chi phí liên quan đến quản lý, hỗ trợ kinh doanh sản phẩm.

c) *Những cuộc chào hàng*: Thông tin về những cuộc chào hàng phải được thể hiện dưới dạng dữ liệu phục vụ cho phân tích bán hàng, ví dụ: số cuộc chào hàng đã thực hiện, số cuộc chào hàng thành công, các kiểu chào hàng và đặc tính khách hàng.

d) *Thông tin khách hàng/ thị trường*: Thông tin này sẽ được thu nhận từ cả 2 nguồn bên trong và bên ngoài công ty. Dữ liệu bên trong có thể lấy từ đánh giá khả năng cạnh tranh của công ty cũng như các nghiên cứu thị trường do nhân viên bán hàng thực hiện. Dữ liệu bên ngoài có thể có từ các công ty nghiên cứu thị trường, các tổ chức hiệp hội hay những số liệu của chính phủ.

## 2) *Phân tích doanh số*

Phân tích doanh số là nghiên cứu các dữ kiện doanh số quá khứ, với mục tiêu cố gắng xác nhận những tiêu chuẩn và những mối liên hệ có ích cho việc ra quyết định quản lý.

Doanh số được chia thành những bộ phận cấu thành như sau:

- Doanh số bán hàng theo khu vực
- Doanh số bán hàng theo sản phẩm, ngành kinh doanh
- Doanh số bán hàng theo loại khách hàng
- Doanh số bán hàng theo nhân viên bán hàng

Mục đích của việc phân nhỏ theo các bộ phận cấu thành là để nhận ra được các

yếu tố ảnh hưởng tới việc tăng, giảm doanh số trong một khu vực bán hàng nào đó. Các hoạt động điều chỉnh sẽ góp phần cải thiện doanh số bán hàng của toàn công ty.

Bảng 2.2: Phân tích doanh số bán hàng theo khu vực

Các tiêu chí cơ bản	Khu vực 1			Khu vực 2		
	Chỉ tiêu	Thực hiện	%	Chỉ tiêu	Thực hiện	%
<b>I. Bao phủ lãnh thổ bán</b>						
- Số cửa hàng hiện có						
- Số cửa hàng viếng thăm						
- Số cửa hàng bán được						
<b>II. Hiện diện sản phẩm</b>						
- Thương hiệu A, nhãn 1						
- Thương hiệu A, nhãn 2						
- Thương hiệu A, nhãn 3						
- Thương hiệu B, nhãn 4						
- Thương hiệu B, nhãn 5						
- Thương hiệu C, nhãn 6						
<b>III. Trưng bày sản phẩm</b>						
- Trưng bày 2 sản phẩm mới						
- Tham gia c.trình trưng bày						
<b>IV. Doanh số</b>						
- Số đvsp (thùng, két)						
- Doanh số (VNĐ)						

### 3) Phân tích chi phí

Phân tích các khoản chi phí giúp phát hiện ra các khoản chi phí tăng cao, các khoản chi không đạt kết quả, cắt giảm những chi phí mà không làm ảnh hưởng tới doanh số.

a) *Phân tích chi phí đơn*: so sánh chi phí của nhân viên bán hàng giữa các khu vực, thông thường được tính theo tỷ lệ giữa chi phí và doanh số.

Bảng 2.3: Phân tích chi phí đơn

Khu vực	Chi phí / doanh số	Năm 2008		Năm 2009	
		Doanh số (Tr.đ)	Chi phí / doanh số (%)	Doanh số (Tr.đ)	Chi phí / doanh số (%)
<b>Khu vực 1</b>	<b>Doanh số:</b>	<b>144.000</b>		<b>152.000</b>	
	<b>Chi phí:</b>	<b>5.386</b>	<b>3,7</b>	<b>5.328</b>	<b>3,5</b>
	Giao tế	1.115	0,8	1.215	0,8
	Khuyến mại – Quảng cáo	2.780	1,9	2.560	1,7
	Đi lại	1.306	0,9	1.368	0,9
	Khác	0.150	0,1	0.185	0,1
<b>Khu vực 2</b>	<b>Doanh số</b>	<b>144.000</b>		<b>152.000</b>	
	<b>Chi phí:</b>	<b>7.300</b>	<b>5,2</b>	<b>8.690</b>	<b>5,7</b>
	Giao tế	1.690	1,2	2.280	1,5
	Khuyến mại – Quảng cáo	3.810	2,6	4.560	3,0
	Đi lại	1.580	1,1	1.640	1,1
	Khác	0.220	0,2	0.210	0,1

b) *Phân tích chi phí và lợi nhuận*: là việc phân tích một cách phức tạp hơn đòi hỏi phải đưa ra doanh số bán hàng và những quyết định về sự phân phối chi phí bán hàng.

Có 2 cách tiếp cận khi phân tích chi phí và lợi nhuận, bao gồm tiếp cận giá thành và tiếp cận lãi gộp.

- Tiếp cận giá thành

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

Bảng 2.4: Tiếp cận giá thành trong phân tích chi phí

	Khu vực					Tổng số (quận)
	A	B	C	D	E	
Doanh số (Tr.đ)	706	755	646	822	695	3.624



*Chương 2: Xây dựng kế hoạch bán hàng*

Giá vốn	500	495	431	544	471	2.441
Số dư	<b>206</b>	<b>260</b>	<b>215</b>	<b>278</b>	<b>224</b>	<b>1.183</b>
Chi phí hoạt động:						
- Bán hàng	59	67	51	97	50	324
- Chi phí cố định *	56	60	52	66	56	290
Tổng cộng	<b>115</b>	<b>127</b>	<b>103</b>	<b>163</b>	<b>106</b>	<b>614</b>
Lợi nhuận trước thuế	91	113	112	115	118	569
Lợi nhuận / doanh số	13%	18%	17%	14%	17%	16%
DS khu vực / DS quận	16%	23%	20%	20%	21%	

*\*: Chi phí cố định do quản lý cấp trên cấp cho khu vực này.*

*- Tiếp cận lãi gộp*

Chỉ tính đến chi phí biến đổi. Những chi phí có thể qui trực tiếp cho khu vực bán hàng lớn hơn được trừ ra khỏi doanh số củ khu vực cấp dưới nó, những chi phí này vẫn phải có mặc dù có tồn tại khu vực bán hàng này hay không. Cách tiếp cận lãi gộp được chấp nhận vì hữu dụng hơn cách tiếp cận giá thành, đặc biệt cho hoạch định quản trị và ra quyết định.

$$\text{Lãi gộp} = \text{Doanh số} - \text{Chi phí biến đổi}$$

*Bảng 2.5: Tiếp cận lãi gộp trong phân tích chi phí*

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

*b) Phân tích tài chính*

Tiếp cận tổng chi phí và lãi gộp thì cần thiết, nhưng cả hai đều không tính đến tài sản có hoặc vốn đầu tư cần có để tạo ra tổng doanh số trong một khu vực, quận hoặc vùng. Từ đó, trong phân tích để lập kế hoạch bán hàng người ta thường phân tích theo 2 chỉ số nữa, đó là: phân tích lợi nhuận trên tài sản đang sử dụng (phân tích ROAM

– Return On Assets Managed) và phân tích phân tích lợi nhuận còn lại (phân tích RI - Residual Income).

- Phân tích ROAM:

Công thức tính ROAM:

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

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

Bảng 2.5: Phân tích ROAM

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

- Phân tích lợi tức còn lại

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

Lợi tức còn lại = Lãi gộp – Chi phí bán hàng trực tiếp – (Chi phí tài khoản phải thu + Chi phí hàng hóa tồn kho)

Trong đó:

- RM: Lãi gộp (Gross Margin)
- DSE: Chi phí bán hàng trực tiếp (Direct Selling Expense)
- ARC: Chi phí tài khoản phải thu (Accounts Receivable Caring cost)
- ICC: Chi phí hàng hóa tồn kho (Inventory Caring Cost)

Bảng 2.6: Phân tích RI

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

Phân tích lợi tức còn lại cho phép khuyến khích tăng trưởng doanh số ngay cả khi có tiêu chuẩn chi phí bán hàng trực tiếp (DSE).

## 2.8.2. Dự báo bán hàng

### 1) Tổ chức quá trình dự báo

Về phương diện tổ chức quá trình dự báo bán hàng, có hai cách tiếp cận đó là: dự báo từ trên xuống và dự báo từ dưới lên.

#### a) Dự báo từ trên xuống (top – down):

Quá trình này còn được gọi là dự báo *chia nhỏ*. Trong phương pháp này dự báo bán hàng được thực hiện ở mức độ kinh doanh chung hoặc chiến lược, sau đó được chia nhỏ ra dần theo các đơn vị tổ chức, kết thúc ở dự báo bán sản phẩm cho các quận và khu vực bán hàng.

#### b) Dự báo từ dưới lên (bottom - up):

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

và các sản phẩm mới.

## **2) Các phương pháp dự báo bán hàng**

### **a) Nhóm phương pháp định tính**

#### **- Lấy ý kiến của nhân viên bán hàng**

Những người bán hàng tiếp xúc thường xuyên với khách hàng, do đó họ hiểu rõ nhu cầu, thị hiếu của người tiêu dùng. Họ có thể dự đoán được lượng hàng tiêu thụ tại khu vực mình phụ trách.

Tập hợp ý kiến của nhiều người bán hàng tại nhiều khu vực khác nhau, ta có được lượng dự báo tổng hợp về nhu cầu đối với loại sản phẩm đang xét.

Phương pháp này phụ thuộc vào đánh giá chủ quan của nhân viên bán hàng. Một số có khuynh hướng lạc quan đánh giá cao lượng hàng bán ra của mình. Ngược lại, một số khác lại muốn giảm xuống để dễ đạt định mức.

#### **- Lấy ý kiến của ban điều hành**

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

#### **- Phương pháp điều tra khách hàng**

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

### **b) Nhóm phương pháp dự báo định lượng**

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

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

## **TÓM TẮT NỘI DUNG CHƯƠNG 2**

1. Kế hoạch bán hàng là văn bản tổng hợp dự kiến các điều kiện thực hiện và kết quả bán hàng của doanh nghiệp trong một thời gian nhất định. Một kế hoạch bán hàng có thể được xây dựng theo các dạng thức khác nhau trên cơ sở phối hợp các tiêu chí về thời gian, về đối tượng hay về qui mô... Qui trình xây dựng kế hoạch bán hàng bao gồm 6 bước:
  - 1) Nghiên cứu mục tiêu, nhiệm vụ tổng quát của doanh nghiệp
  - 2) Phân tích các yếu tố ảnh hưởng của môi trường kinh doanh
  - 3) Xác lập các mục tiêu, kế hoạch bán hàng
  - 4) Xác lập chiến thuật bán hàng và các hệ thống yểm trợ bán
  - 5) Tổ chức thực hiện kế hoạch bán hàng
  - 6) Kiểm tra, đánh giá việc thực hiện kế hoạch.
2. Trong bước đầu tiên của qui trình xây dựng kế hoạch bán hàng, người lập kế hoạch phải nghiên cứu nhiệm vụ, mục tiêu của doanh nghiệp để làm cơ sở định hướng cho mục tiêu bán hàng.
3. Trường hợp cần thiết thì các chương trình nghiên cứu chuyên biệt về bán hàng có thể được tổ chức để người lập kế hoạch bán hàng có thêm thông tin cho việc ra quyết định. Kế hoạch bán hàng phải được xây dựng căn cứ vào các thông tin quan trọng như: năng lực thị trường, doanh số sản phẩm, năng lực bán hàng của công ty và dự báo bán hàng của công ty.
4. Các mục tiêu đề ra trong kế hoạch bán hàng có thể là doanh số, sản lượng, lợi nhuận, thị phần... hay các mục tiêu khác. Các mục tiêu này sẽ được cụ thể hóa qua các chỉ tiêu bán hàng.
5. Một kế hoạch bán hàng có tính khả thi cần có sự hỗ trợ của các chính sách, kỹ thuật và hệ thống yểm trợ bán với tư cách là các điều kiện và công cụ thực hiện kế hoạch. Hệ thống kỹ thuật và yểm trợ bán hàng bao gồm một số nội dung cơ bản là: phương thức bán hàng; hình thức bán hàng; mục tiêu và chính sách giá; quảng cáo và xúc tiến bán hàng; phát triển và hoàn thiện lực lượng bán hàng.
6. Tổ chức thực hiện kế hoạch bán hàng là việc xác định cho mỗi bộ phận bán hàng cấp dưới hay mỗi nhân viên bán hàng những hoạt động cụ thể mà họ phải thực hiện. Các nội dung cơ bản của tổ chức thực hiện kế hoạch bán hàng bao gồm: Xác định địa phận bán hàng và kênh phân phối; Xác định cơ cấu của lực lượng bán hàng; Xác định qui mô của lực lượng bán hàng; Xác định chế độ đãi ngộ lực lượng bán hàng.
7. Khi xác định kế hoạch kiểm tra, đánh giá hoạt động bán hàng, người lập kế hoạch cần phải nắm rõ các yêu cầu cơ bản của hệ thống đánh giá, nội dung đánh giá, các nguồn thông tin phục vụ đánh giá và phương pháp đánh giá việc thực hiện kế hoạch bán hàng.
8. Các công cụ hỗ trợ lập kế hoạch bán hàng bao gồm: phân tích dữ liệu bán hàng và

dự báo bán hàng.

## **CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN CHƯƠNG 2**

1. Xây dựng kế hoạch bán hàng đối với một sản phẩm / dịch vụ mà bạn am hiểu.
2. Bạn là giám đốc bán hàng của một công ty và bạn có các dữ liệu về hoạt động bán hàng như sau:

	<b>Khu vực</b>		
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Doanh số (Tr.đ)	510	525	720
Chi phí biến đổi (Tr.đ)	388	397	590
Tồn kho (Tr.đ)	300	430	700
Nợ khách hàng (Tr.đ)	650	480	850

Biết rằng:

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

Bạn hãy phân tích, đánh giá và đưa ra nhận xét về tình hình kinh doanh ở mỗi khu vực.

3. Phân biệt các khái niệm sau đây và cho ví dụ minh họa:
  - Năng lực thị trường
  - Doanh số của sản phẩm
  - Năng lực bán hàng của công ty
  - Dự báo bán hàng của công ty.
4. Nêu các loại chỉ tiêu bán hàng. Hãy viết ra các câu phát biểu thể hiện chỉ tiêu bán hàng: 03 câu phát biểu về chỉ tiêu trên cơ sở kết quả bán hàng; 03 câu phát biểu về chỉ tiêu trên cơ sở hành vi bán hàng. Theo bạn, công ty có cần thiết phải đề ra cả hai loại chỉ tiêu bán hàng hay không? Vì sao?
5. Phân biệt khuyến mãi tiêu dùng và khuyến mãi thương mại. Lựa chọn một sản phẩm, dịch vụ của một công ty và đề xuất các chương trình khuyến mãi có thể áp dụng phù hợp với người mua hàng và với các trung gian bán hàng?

### **CHƯƠNG 3**

## **KỸ THUẬT BÁN HÀNG VÀ CHĂM SÓC KHÁCH HÀNG**

### **Mục đích:**

- Hiểu rõ mô hình hành vi mua của người tiêu dùng cuối cùng.
- Hiểu rõ mô hình hành vi mua của tổ chức.
- Nắm bắt và thực hành được các kỹ năng cơ bản cần thiết đối với người bán hàng.
- Hiểu và vận dụng được các qui trình bán hàng cơ bản.
- Hiểu và tổ chức được hoạt động chăm sóc khách hàng của doanh nghiệp.

### **Nội dung:**

- Nghiên cứu hành vi mua của người tiêu dùng cuối cùng.
- Nghiên cứu hành vi mua của tổ chức.
- Các kỹ năng chinh phục khách hàng: Kỹ năng nói câu lợi ích; Kỹ năng xử lý phản đối; Kỹ năng từ chối; Kỹ năng thuyết trình...
- Các kỹ thuật và qui trình bán hàng: Bán hàng trực tiếp; Bán hàng qua trung gian; Bán hàng theo chế độ khách hàng lớn.
- Hoạt động chăm sóc khách hàng của doanh nghiệp.

## **3.1 NGHIÊN CỨU HÀNH VI MUA CỦA NGƯỜI TIÊU DÙNG**

### **3.1.1. Nghiên cứu hành vi mua của người tiêu dùng cuối cùng**

Người tiêu dùng cuối cùng là những cá nhân mua sắm hàng hoá hay dịch vụ để phục vụ cho nhu cầu tiêu dùng cá nhân hay gia đình. Việc nghiên cứu hành vi mua của người tiêu dùng cuối cùng nhằm xác định câu trả lời cho các câu hỏi:

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

#### ***1) Ai mua hàng?***

Việc quyết định mua hàng có thể do một người hoặc một nhóm người tham gia vào quá trình mua. Khi một nhóm người mua thì mỗi người trong nhóm có thể đóng một vai trò khác nhau trong qui trình quyết định mua hàng. Người ta thấy có 5 vai trò chủ yếu sau đây trong quá trình mua hàng:

(1) *Người khởi xướng*: là người khởi đầu qui trình xét việc mua sắm, người này

có thể thu thập thông tin để giúp cho việc ra quyết định.

(2) *Người gây ảnh hưởng*: là người có quan điểm hay ý kiến có ảnh hưởng đến quyết định mua. Người gây ảnh hưởng thường thu thập thông tin và tìm cách áp đặt các qui tắc chọn lựa.

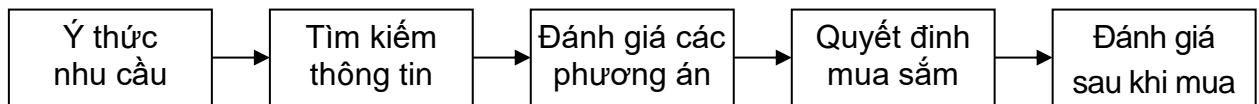
(3) *Người quyết định*: là người có quyền lực và quyền hạn về tài chính để có tiếng nói chọn lựa cuối cùng liên quan đến việc mua sản phẩm (các quyết định có nên mua không, mua cái gì, mua như thế nào, mua ở đâu).

(4) *Người mua (thực hiện việc mua)*: người này tìm nhà cung cấp, đến các cửa hàng, thanh toán và mang hàng về

(5) *Người sử dụng*: là người tiêu dùng thực tế, người sử dụng sản phẩm hay dịch vụ mua về.

## 2) *Quy trình quyết định mua của người tiêu dùng*

Quá trình quyết định mua của người tiêu dùng được coi như là một cách giải quyết vấn đề hoặc như là quá trình nhằm thoả mãn những nhu cầu, trải qua 5 giai đoạn (hình 3.1).



Hình 3.1: 5 giai đoạn của quá trình mua sắm

(1) *Ý thức nhu cầu*: Nhu cầu thường được xuất hiện khi một người ý thức được sự khác biệt giữa tình trạng thực tế và tình trạng mong muốn. Nhu cầu có tính chức năng hoặc tính cảm xúc, tâm lý.

Cơ chế xuất hiện nhu cầu cũng có thể từ tác nhân kích thích nội tại hoặc từ tác nhân kích thích từ môi trường bên ngoài.

Người bán hàng cần xác định được tính chất của nhu cầu cũng như cơ chế xuất hiện nhu cầu để có những gợi ý kích thích quyết định mua của khách hàng.

(2) *Tìm kiếm thông tin*: Việc tìm kiếm thông tin có thể thực hiện thông qua nguồn thông tin cá nhân, nguồn thông tin thương mại (quảng cáo, chào hàng), nguồn thông tin phổ thông (phương tiện thông tin đại chúng) và nguồn thông tin kinh nghiệm (sờ mó, nghiên cứu, sử dụng hàng hoá). Nhờ thu thập thông tin, người tiêu dùng hiểu rõ hơn các nhãn hiệu hiện có trên thị trường và những tính chất của chúng, các nhãn hiệu này tập hợp thành một bộ nhãn hiệu lựa chọn và từ đó người tiêu dùng quyết định dứt khoát việc lựa chọn của mình.

(3) *Đánh giá các phương án*: Hệ thống đánh giá bao gồm qui tắc đánh giá, niềm tin, thái độ và ý định.

Qui tắc đánh giá là thước đo mà người tiêu dùng sử dụng để so sánh hay đánh



giá các sản phẩm hay nhãn hiệu. Qui tắc đánh giá có thể chia thành 2 loại: qui tắc chức năng (kinh tế) và qui tắc tâm lý (cảm xúc).

*Niềm tin* là những mức độ mà theo đó một sản phẩm có được một chỗ nào đó trong óc người mua.

*Thái độ* là mức độ thích hay không thích đối với một sản phẩm hay dịch vụ. Thái độ lại bị tùy thuộc vào những qui tắc đánh giá mà người ra sử dụng để phán đoán các sản phẩm và những niềm tin nơi sản phẩm mà những qui tắc đó đo lường.

*Ý định* đo lường xác suất mà theo đó người ta sẽ có thái độ, xác suất mua hàng hoá sẽ cao khi thái độ đối với hàng hoá đó là tốt.

(4) *Quyết định mua sắm*: Sau khi đánh giá các phương án, người tiêu dùng sẽ đánh xếp hạng các nhãn hiệu trong bộ nhãn hiệu được lựa chọn và hình thành quyết định mua hàng. Bình thường, người tiêu dùng mua sản phẩm "tốt nhất" theo đánh giá của họ, nhưng có hai yếu tố có thể xảy ra giữa 2 giai đoạn có ý định mua và quyết định mua đó là thái độ của người khác và những yếu tố bất ngờ của hoàn cảnh.

Thái độ của người thân và bạn bè sẽ làm thay đổi ý định mua tùy thuộc hai điều kiện: Một là khả năng chi phối của người khác đối với người tiêu dùng. Hai là cường độ phản đối của người khác càng mạnh, càng có ảnh hưởng lớn đến người tiêu dùng càng làm cho họ dễ dàng thay đổi ý định mua.

Ý định mua cũng chịu ảnh hưởng của những yếu tố hoàn cảnh không lường trước được. Người tiêu dùng hình thành ý định mua dựa trên những yếu tố như ngân sách hiện có của gia đình, mức giá cả, và lợi ích của sản phẩm. Khi sắp có hành động mua, các yếu tố hoàn cảnh bất ngờ thay đổi làm cho họ thay đổi ý định mua. Ví dụ, có những nhu cầu cấp bách hơn xuất hiện.

(5) *Đánh giá sau khi mua*: Sau khi mua hàng người tiêu dùng có thể hài lòng hoặc không hài lòng về hàng hoá đó và họ có một số phản ứng đối với hàng hoá đã mua. Sự hài lòng hoặc không hài lòng có quan hệ mật thiết với sự mong đợi của khách hàng. Nếu khách hàng được thoả mãn sự mong đợi thì khách hàng sẽ hài lòng, nếu được thoả mãn vượt sự mong đợi thì khách hàng sẽ vui sướng. Từ sự hài lòng hoặc không hài lòng với hàng hoá đã mua, người tiêu dùng có thể có những hành động sau khi mua. Nếu hài lòng họ sẽ đến mua nữa, nếu không hài lòng họ có thể không mua hàng hoá nữa, nói với bạn bè xung quanh hoặc thậm chí khiếu kiện...

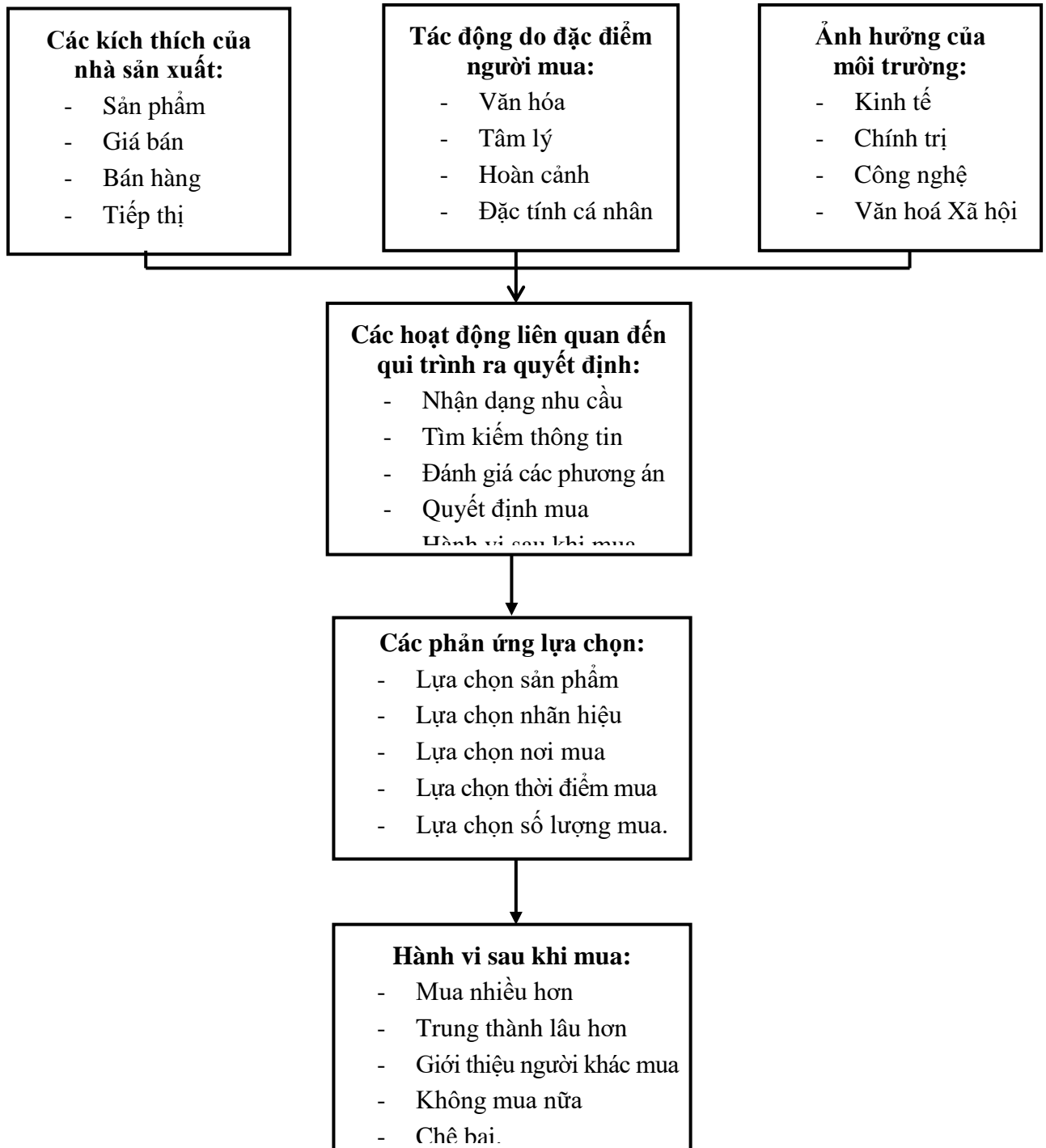
### **3) Mô hình hành vi mua hàng của người tiêu dùng cuối cùng**

Hành vi mua hàng của người tiêu dùng cuối cùng được cấu thành bởi các yếu tố sau (hình 3.2):

#### **(1) Các kích thích từ nhà sản xuất**

Nhà sản xuất kích thích khách hàng tiềm năng thông qua hoạt động truyền thông về sản phẩm, giá cả, hoạt động bán hàng và các lợi ích cộng thêm. Các phương tiện truyền thông thường được các nhà sản xuất sử dụng bao gồm: quảng cáo trên truyền

hình, quan hệ công chúng, chào hàng cá nhân, quảng cáo trên báo hay trên các bảng hiệu, ấn phẩm quảng cáo...



Hình 3.2: Mô hình hành vi mua của người tiêu dùng cuối cùng

- Kích thích từ sản phẩm: Nhà sản xuất sẽ truyền đạt các thông tin về đặc điểm chung của sản phẩm, lợi ích và xuất xứ sản phẩm...nhằm khẳng định sự hiện diện của sản phẩm, khả năng thoả mãn nhu cầu, những nổi trội của sản phẩm so với những sản phẩm khác...Thông tin về sản phẩm có tác dụng: tạo động lực thoả mãn nhu cầu (nếu khách đã có nhu cầu), nhận diện nhu cầu (nếu khách hàng chưa có nhu cầu rõ ràng)

và sẽ làm phát sinh nhu cầu (khơi dậy bản chất ham muốn của con người). Ngoài ra, bản thân sản phẩm với màu sắc, kiểu dáng, mùi vị cũng có tác dụng kích thích nhu cầu mua của khách hàng.

- Kích thích từ giá bán: Khách hàng sẽ nhận diện được chi phí bỏ ra để thoả mãn nhu cầu. Giá bán còn thể hiện chất lượng sản phẩm, sự thay đổi của giá có tác động đến hành vi mua...

- Kích thích từ việc bán hàng: khách hàng thường quan tâm đến những loại hàng hoá dễ mua, dễ tìm thấy và quan tâm đến phong cách phục vụ, sự phổ biến của kênh bán hàng.

- Kích thích từ các chương trình gia tăng giá trị: như các chương trình khuyến mại, các chương trình dịch vụ sau bán...

### *(2) Các ảnh hưởng từ môi trường*

- Yếu tố kinh tế: kinh tế ảnh hưởng đến mức chi tiêu của khách hàng, khi kinh tế phát triển thì thu nhập tăng dẫn đến vấn đề tiêu dùng sẽ thoải mái hơn.

- Yếu tố chính trị - luật pháp: những yếu tố này ảnh hưởng đến nguồn cung sản phẩm và hành vi mua hàng của toàn xã hội. Khi chính trị ổn định, nhà sản xuất yên tâm sản xuất và quan tâm đến chất lượng hơn cả, người mua cũng sẽ để ý đến các tiện ích ngày càng nhiều của sản phẩm, dịch vụ.

- Yếu tố văn hóa, xã hội (tập quán, tôn giáo, dân số...) ảnh hưởng đến hành vi mua hàng, đến nguồn cung ứng, dung lượng thị trường và thông qua đó ảnh hưởng tới quyền lựa chọn của người mua.

- Yếu tố tự nhiên: ảnh hưởng đến sự phân bố các nhà sản xuất, các đại lý bán hàng và qua đó ảnh hưởng đến mức độ bao phủ hàng và ảnh hưởng đến quá trình tìm kiếm thông tin và đánh giá các phương án trong quá trình quyết định mua.

### *(3) Các đặc điểm của người mua*

Những đặc điểm của người mua gồm: văn hoá, quan hệ xã hội, tâm lý, giới tính...

- Văn hoá: đó là trình độ nhận thức và trình độ văn hoá của khách hàng, cách thức khách hàng nhận xét, đánh giá về một vấn đề, quan điểm, giá trị...Yếu tố này ảnh hưởng đến quá trình nhận định nhu cầu, thu thập thông tin, đánh giá các phương án mua...

- Quan hệ xã hội: các nhóm người sau có ảnh hưởng xã hội quan trọng tới quyết định của người tiêu dùng:

- + *Nhóm các thành viên trong gia đình*: quyết định mua sản phẩm, hàng hoá nào đó có thể là quyết định một nhóm hoặc tất cả các thành viên trong gia đình. Người bán hàng nên xem lợi ích của sản phẩm mình theo ý của mỗi người quyết định hay người gây ảnh hưởng.

- + *Nhóm các tầng lớp xã hội nói chung*: tầng lớp xã hội được quan tâm trong

marketing được dựa trên nghề nghiệp của chủ gia đình hay trên lợi tức của người có thu nhập. Tuy nhiên cũng có một số trường hợp đặc biệt là cách thức tiêu dùng của một số người trong cùng một tầng lớp xã hội lại không giống nhau (VD: Có sinh viên chỉ chi tiêu cho học tập còn sinh viên khác chi tiêu cho giao tiếp, hội hè...)

+ *Nhóm tham chiếu*: là một nhóm người có ảnh hưởng đến thái độ hành vi của người khác. Khi một sản phẩm mang tính phô trương (quần áo, xe hơi) thì nhãn hiệu hay model được chọn lựa thường bị ảnh hưởng bởi những gì mà người mua nhận thấy thích hợp với nhóm tham chiếu của mình như các ca sỹ, diễn viên điện ảnh...

+ *Nhóm văn hoá*: là nhóm người có niềm tin, thái độ, lối sống giống nhau từ đó dẫn đến hành vi tương đối giống nhau. Hành vi tiêu dùng trong nhóm chi phối hành vi tiêu dùng cá nhân.

- *Tâm lý*: những yếu tố tâm lý sau đây ảnh hưởng đến mô hình hành vi mua của khách hàng:

+ *Động cơ*: động cơ nảy sinh từ nhu cầu và mong muốn của khách hàng. Khi khách hàng có nhu cầu nhưng chưa được thoả mãn sẽ nảy sinh áp lực cần thoả mãn. Cần chú ý là có nhiều loại nhu cầu – Maslow – người bán hàng cần tìm hiểu những động cơ mua hàng, nếu người bán hàng càng kích thích được nhu cầu lên mức cao thì động cơ mua sẽ rõ ràng và qui trình quyết định mua sẽ nhanh chóng.

+ *Nhận thức*: không phải mọi người có cùng động cơ sẽ mua cùng một sản phẩm, đó là vì các quyết định hành động của người mua còn phụ thuộc vào nhận thức của mỗi người về tình huống mua sắm. Người này cảm thấy người bán hàng thật thà đáng tin nhưng người khác lại không. Người tiêu dùng có thể chọn lựa qua 3 qui trình, đó là: tiếp xúc có chọn lọc, nhận thức có chọn lọc và lưu giữ có chọn lọc.

+ *Sự học hỏi - kiến thức*: biểu hiện thông qua kinh nghiệm mua hàng của bản thân và của những người khác, nó giúp cho khách hàng có sự so sánh, đánh giá và lựa chọn nhãn hiệu cần mua.

+ *Lòng tin*: lòng tin của khách hàng có ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực đến quyết định mua sản phẩm đó.

+ *Thái độ*: thể hiện qua quan điểm của khách hàng trước một vật thể, sản phẩm hay một chương trình quảng cáo

+ *Phong cách sống*: là lối sống biểu hiện qua hoạt động, những quan tâm và tư tưởng của một người. Việc phân tích phong cách sống sẽ giúp cho việc phân loại và tập hợp người tiêu dùng thành từng nhóm theo các tiêu chí khác nhau như: giá trị, đặc điểm nhân học (giáo dục) hoặc thu nhập của họ. Phong cách sống có liên quan đến hành vi mua sắm và các công ty có thể đặt mục tiêu hướng về một nhóm phong cách sống nào đó.

+ *Nhân cách*: việc tìm hiểu nhân cách của khách hàng là rất khó khăn, người bán hàng cần phải ý thức được các loại nhân cách của khách hàng.

*(4) Tình huống mua sắm*

Ngoài các yếu tố trên có ảnh hưởng đến mô hình hành vi mua hàng, còn có yếu tố khác cũng đóng vai trò quan trọng đó là tình huống mua sắm. Có ba loại tình huống mua sắm là giải quyết vấn đề mua theo cách bao quát, giải quyết vấn đề mua theo cách hạn hẹp và phản hồi tự động.

- *Giải quyết vấn đề mua theo cách bao quát*: Khi có một vấn đề hay nhu cầu mới mà những phương tiện để giải quyết vấn đề đó tốn kém và rủi ro ở mức cao thì người tiêu dùng có xu hướng giải quyết vấn đề một cách bao quát. Họ tìm kiếm thông tin mua hàng và quan sát cẩn thận những cách giải quyết thay thế khác (VD: mua nhà, ô tô). Đối với những khách hàng này, người bán hàng cần tạo tình cảm sâu đậm bằng các hướng dẫn tận tình, cung cấp thông tin đầy đủ và đánh giá lợi ích của những sản phẩm thay thế đối với người mua. Cảm tình tạo ra được với khách hàng có thể khuyến khích khách hàng trở lại mua thêm và khi đó tình huống mua sắm trở thành tình huống giải quyết vấn đề hạn hẹp. Trong một số trường hợp thì khách hàng trở nên rất trung thành nhờ lòng tin mà người bán hàng tạo ra được.

- *Giải quyết vấn đề mua theo cách hạn hẹp*: tình huống này xảy ra khi khách hàng đã có chút ít kinh nghiệm với sản phẩm liên hệ và có khuynh hướng trung thành với sản phẩm đã mua trước đây. Cách thức mua như vậy ít đem lại cơ hội cho người bán các mã hàng cạnh tranh thuyết phục khách hàng đổi mặt hàng hay đổi sản phẩm khác. Muốn thuyết phục được họ thay đổi sản phẩm cần cung cấp những thông tin so sánh, cung cấp bảo hành như cam kết thay đổi miễn phí các hư hỏng...

- *Phản hồi tự động*: những công ty đã xây dựng được hệ thống đại lý sẽ muốn chuyển khách hàng sang chế độ phản hồi tự động. Việc cần làm là tăng cường quảng cáo để giữ nhãn hiệu của mình ở hàng đầu trong trí óc khách hàng. Có thể áp dụng các thức đổi hàng cũ lấy hàng mới, đổi bao bì lấy sản phẩm...

Việc khách hàng sẽ thực hiện mua theo một trong 3 tình huống mua sắm nêu trên còn bị ảnh hưởng bởi mức độ can dự của khách hàng vào vụ mua bán. Những vụ mua bán quan trọng ảnh hưởng tới uy tín cá nhân, có hệ quả xã hội và có khả năng mang lại nhiều thích thú thì mức độ can dự của khách hàng sẽ cao và người mua có xu hướng thu thập thông tin đầy đủ. Ở mức độ can dự thấp, người mua sẽ không quan tâm mấy đến vụ mua bán này.

**3.1.2. Nghiên cứu hành vi mua của tổ chức**

Hành vi mua sắm của tổ chức được chia ra làm 3 thành tố:

- Cấu trúc - ai?: yếu tố ai tham gia vào qui trình quyết định và vai trò đặc biệt của họ.

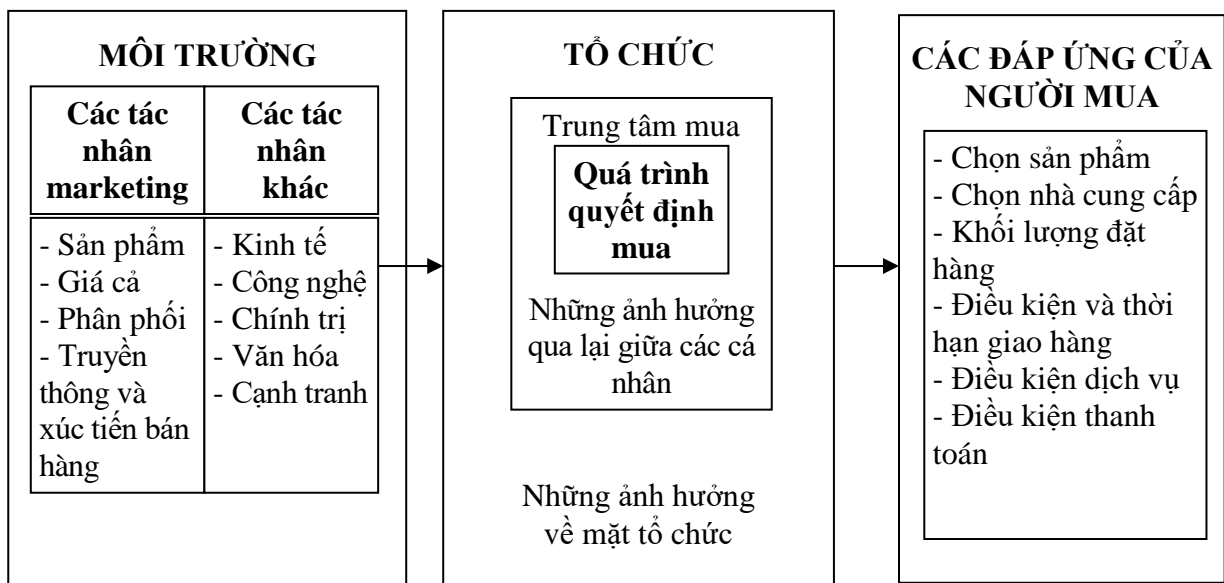
- Qui trình - cách nào?: phương cách thu thập thông tin, phân tích, đánh giá và quyết định mua của tổ chức.

- Nội dung - cái gì?: những qui tắc chọn lựa ở mỗi giai đoạn của qui trình và thực hiện bởi các thành viên của đơn vị quyết định.

### 1) Mô hình hành vi mua của tổ chức

Việc mua hàng của tổ chức như một tiến trình quyết định theo đó các tổ chức chính thức hình thành nhu cầu đối với những sản phẩm, dịch vụ được mua và định dạng, đánh giá, lựa chọn trong số các nhãn hiệu sản phẩm và các nhà cung cấp khác nhau. Mô hình hành vi mua của tổ chức được trình bày trong hình dưới đây (hình 3.3):

Mô hình hành vi mua của tổ chức diễn tả các tác nhân bao gồm môi trường, các chính sách marketing sẽ tác động vào trung tâm mua của tổ chức để tổ chức này đi đến quyết định mua. Vấn đề đặt ra ở đây là phải xem xét cái gì diễn ra bên trong tổ chức trong việc chuyển các tác nhân kích thích thành những phản ứng đáp lại của tổ chức mua. Để hiểu được quá trình đó cần phải tìm hiểu về cấu trúc người mua, quá trình quyết định mua của tổ chức và ảnh hưởng của các yếu tố đến quyết định mua của tổ chức.



Hình 3.3. Mô hình hành vi mua của tổ chức

### 2) Cấu trúc

Đối với người tiêu dùng là tổ chức thì việc quyết định mua hàng thường không do người đi thu mua mà được thực hiện bởi *đơn vị quyết định* hay còn gọi là *trung tâm mua*. Những thành viên trong đơn vị quyết định có thể thay đổi trong khi qui trình quyết định vẫn được thực hiện.

Đơn vị quyết định thường có sự góp mặt của các vai trò sau đây:

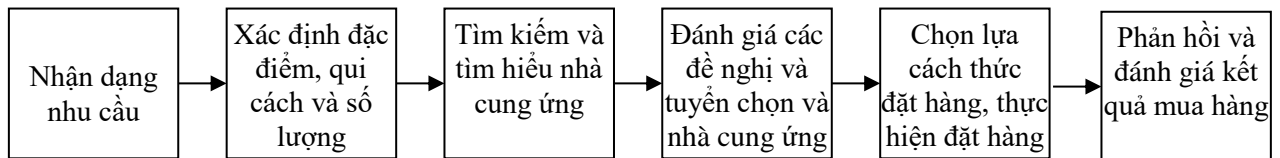
- Người sử dụng trực tiếp
- Người gây ảnh hưởng
- Người mua
- Người quyết định
- Người kiểm soát hay cản trở (người giữ cửa).

Đối với các quyết định mua quan trọng thì cấu trúc của đơn vị quyết định sẽ phức tạp, bao gồm nhiều người trong toàn tổ chức.

Nhiệm vụ của người bán là liên hệ được với những thành viên chủ chốt để thuyết phục họ về sản phẩm của mình. Người bán hàng cần tránh hai sai phạm lớn đó là mất thời gian với những người thấy thoải mái trong giao tiếp nhưng lại không quan trọng trong quá trình mua sản phẩm của mình hoặc tốn nhiều thời gian với người nói không nhưng lại không có quyền chấp thuận. Trong thực tế cần phải bỏ nhiều thời gian đối với những người có quyền chấp thuận.

### 3) *Quy trình quyết định mua*

Quy trình quyết định mua có mối liên hệ chặt chẽ với tình huống mua sắm. Trong một số trường hợp, quy trình quyết định mua có thể bỏ bớt một số khâu hoặc giai đoạn nhưng về cơ bản cơ thể khái quát như sau - hình 3.4.



Hình 3.4: *Quy trình quyết định mua của tổ chức*

(1) *Nhận thức nhu cầu*: Sự xuất phát của nhu cầu có thể được kích thích bởi các yếu tố bên ngoài và bên trong doanh nghiệp. Các yếu tố bên trong có thể là khi công ty nhận thấy hoạt động kinh doanh bị đình trệ do có một thiết bị nào đó thường xuyên bị trục trặc và họ có nhu cầu mua thiết bị mới. Đôi khi có xảy ra vấn đề thuộc về yếu tố bên trong doanh nghiệp nhưng lại không phát sinh nhu cầu do doanh nghiệp đó quyết định sống chung với vấn đề. Nhiệm vụ của người bán hàng là tìm hiểu xem quá trình sản xuất bên trong của doanh nghiệp có vấn đề gì xảy ra hay không và nếu có sẽ gợi tạo để phát sinh nhu cầu sử dụng sản phẩm do mình bán vì có những lợi ích khác biệt so với sản phẩm của các đối thủ khác. Trường hợp không có vấn đề bên trong doanh nghiệp thì người bán có thể cung cấp những gợi ý bên ngoài cần thiết

(2) *Xác định đặc điểm, qui cách và số lượng của sản phẩm cần mua*: ở giai đoạn này đơn vị quyết định sẽ phác họa món hàng đang cần về số lượng, đặc điểm và qui cách. Đối với các đặc điểm, qui cách mà người bán hàng thuyết phục được rằng chỉ có họ mới bán những sản phẩm như vậy thì có thể coi như kết thúc vụ chào bán ngay ở giai đoạn này.

(3) *Tìm kiếm và tìm hiểu các nhà cung ứng*: tổ chức thường tìm kiếm thông tin về sản phẩm mà họ cần mua. Mức độ tìm kiếm thông tin tỷ lệ với việc mua các hàng hoá quan trọng.

(4) *Đánh giá các đề nghị và tuyển chọn và nhà cung ứng*: tổ chức sẽ mời các nhà cung ứng được đánh giá là có khả năng gửi hồ sơ về công ty để họ phân tích. Mỗi hồ sơ đề nghị sẽ được đánh giá theo các qui tắc mà mỗi thành viên của đơn vị quyết định cho là quan trọng. Người bán hàng cần nhận thức được qui tắc đánh giá của mỗi

thành viên trong đơn vị quyết định để có những thuyết trình khác nhau đối với họ. Kết quả cuối cùng của bước này là chọn ra được một hoặc một vài nhà cung ứng.

(5) *Chọn cách thức đặt hàng*: những chi tiết về thanh toán và giao hàng sẽ được thảo luận, thông thường việc này do người thu mua thực hiện. Trong một số trường hợp các quyết định này được ghép với bước (3) và bước (4) nếu các tiêu chuẩn này là quan trọng khi chọn lựa nhà cung ứng.

(6) *Phản hồi và đánh giá kết quả mua hàng*: nếu việc đánh giá được coi trọng thì bộ phận thu mua có thể soạn ra một mẫu đánh giá, còn lại thì có thể trao đổi bằng lời mỗi khi gặp nhau.

Thông qua việc hiểu rõ qui trình quyết định mua của tổ chức, người bán có thể giành lợi thế cho một vụ mua bán bằng cách tạo ảnh hưởng về nhận thức nhu cầu, qua thiết kế qui cách của sản phẩm, trình bày rõ những ưu điểm của sản phẩm so với đối thủ về những mặt mà thành viên của đơn vị quyết định nhận thấy quan trọng. Bằng cách tiếp xúc sớm, người bán có thể có lợi nhờ qui trình lần dần, đem lại sự yểm trợ kỹ thuật cho người mua và người mua ngày càng kết dính với nhà cung cấp.

#### 4) Nội dung các qui tắc chọn lựa của tổ chức

Mỗi thành viên thuộc đơn vị quyết định có những qui tắc chọn lựa của riêng mình và trong mỗi giai đoạn của qui trình mua lại có sự tham gia của các thành viên khác nhau. Việc hiểu rõ nội dung của các qui tắc chọn lựa giúp cho người bán hàng bán được hàng một cách hiệu quả hơn.

Cũng giống như đối với người tiêu dùng cuối cùng, việc mua sắm của của tổ chức có những đặc điểm về qui tắc chức năng (kinh tế) và qui tắc tâm lý (cảm xúc). Một số qui tắc chọn lựa quan trọng:

Bảng 3.1: Qui tắc chọn lựa của tổ chức

Kinh tế	Cảm xúc
Chất lượng	Uy tín
Giá cả và phí tổn của chu kỳ tồn tại	Giảm rủi ro cá nhân
Nguồn cung cấp liên tục	Chính trị văn phòng
Giao hàng	Cuộc sống yên tĩnh
Tỷ suất lợi nhuận	Sự thích thú (cá nhân)
Độ tin cậy	Tính qua lại
Độ lâu bền	Sự tự tin
Tính năng nâng cấp	Sự thuận lợi
Yểm trợ kỹ thuật	
Yểm trợ thương mại	



#### 4) Những yếu tố nội bộ tổ chức có ảnh hưởng tới hành vi mua hàng

Những yếu tố như hình thức mua hàng, phương pháp mua hàng, tầm quan trọng của vụ mua sắm đối với tổ chức có ảnh hưởng quan trọng tới hành vi mua của tổ chức.

##### (1) Hình thức mua hàng

- Mua lần đầu: xảy ra khi nhu cầu cho một sản phẩm trước đó chưa xuất hiện nên tổ chức đó không có hoặc có rất ít thông tin, lúc này tổ chức rất quan tâm đến tìm hiểu thông tin.

- Mua lại y như cũ: xảy ra khi tổ chức trước đó đã mua sản phẩm của nhà cung cấp và cảm thấy không có điều gì phản nản.

- Mua lại có thay đổi: tổ chức vẫn có nhu cầu cho những sản phẩm thường lệ, cách thức mua bán vẫn như cũ nhưng họ muốn phương cách cung cấp khác đi.

##### (2) Phương pháp mua hàng

- Phương pháp mua hàng kiểm tra: Áp dụng đối với hàng hóa không được tiêu chuẩn hóa, do đó mỗi mặt hàng phải kiểm tra kỹ lưỡng, rất khó áp dụng đối với giao dịch mua bán về dịch vụ.

- Phương pháp mua hàng theo mẫu: Áp dụng đối với hàng hóa đã được tiêu chuẩn hóa, bên mua có thể kiểm tra theo xác suất ngẫu nhiên của lượng hàng.

- Phương pháp mua hàng “mô tả chi tiết”: Khách hàng sẽ mô tả chi tiết kỹ thuật, chất lượng, kiểu dáng, chủng loại...để yêu cầu người bán cung ứng theo như mô tả.

- Phương pháp mua hàng qua hợp đồng: Giữa khách hàng và nhà cung ứng sẽ thỏa thuận các điều khoản mua hàng trong một văn bản có giá trị pháp lý là hợp đồng mua bán giữa hai bên.

##### (3) Loại sản phẩm

Hàng hoá mà tổ chức mua thường có thể xếp loại thành 4 nhóm:

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Các sản phẩm là vật dụng sản xuất, bảo hành, sửa chữa</li> <li>• Những linh kiện lắp ráp (không biến đổi trong sản xuất)</li> <li>• Nguyên vật liệu đầu vào sản xuất (biến đổi trong sản xuất)</li> <li>• Nhà xưởng và trang thiết bị</li> </ul> | <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="font-size: 2em; margin-right: 5px;">↓</div> <div> <p>Nhanh, đơn giản</p> <p>Chậm, phức tạp</p> </div> </div> |
|---|--|

Những người tham gia vào quá trình ra quyết định mua có thể thay đổi theo loại sản phẩm mà tổ chức cần mua. Qui trình quyết định cũng thay đổi theo hướng chậm và phức tạp hơn từ việc mua vật dụng sản xuất, đến linh kiện, nguyên vật liệu và cuối cùng là nhà xưởng và trang thiết bị.

Việc sắp loại theo sản phẩm giúp cho người bán nhận biết được ai quan trọng trong quyết định mua loại sản phẩm do mình bán. Hoặc đối với những sản phẩm là vật dụng bảo hành, sửa chữa nếu ký được hợp đồng bao thầu với tổ chức thì sẽ rất khó

khăn cho các đối thủ khác để có thể thâm nhập bán hàng cho tổ chức đó.

(4). *Tầm quan trọng của việc mua sắm đối với tổ chức*

Khi việc mua sắm với giá trị lớn, khi tổn thất xảy ra nếu mua sai lầm khó khắc phục thì có khuynh hướng nhiều người ở nhiều cấp tham gia vào quá trình quyết định mua. Đối với những vụ mua sắm quan trọng, người bán hàng cần những cố gắng thật lâu dài và trên diện rộng để có thể tiếp cận và bán được hàng.

### 3.2. KỸ THUẬT BÁN HÀNG

#### 3.2.1. Các kỹ năng chinh phục khách hàng

##### 1) *Kỹ năng nói câu lợi ích*

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

Để có kỹ năng nói những câu lợi ích, cần xem xét và phân biệt đặc điểm sản phẩm và lợi ích của sản phẩm. Đặc điểm của sản phẩm là những nét đặc thù tạo nên những thuộc tính của sản phẩm. Lợi ích của sản phẩm là khả năng mà sản phẩm đó có thể thỏa mãn nhu cầu của khách hàng. Đối với mỗi sản phẩm tồn tại lợi ích chung, lợi ích thông dụng và lợi ích riêng hay lợi ích đặc thù. Những lợi ích đặc thù tạo sự khác biệt giữa sản phẩm này với sản phẩm kia, đồng thời làm cho sản phẩm hấp dẫn khách hàng hơn.

Cách thiết lập câu nói lợi ích:

<b>Đặc tính/sự kiện</b>	<b>+</b>	<b>bằng chứng</b>	<b>+</b>	<b>nội kết</b>	<b>=</b>	<b>Lợi ích</b>
-------------------------	----------	-------------------	----------	----------------	----------	----------------

Một số yêu cầu khi trình bày lợi ích

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

##### 2) *Kỹ năng thuyết phục*

Thuyết phục là một chuỗi các hoạt động mà người bán hàng sử dụng để tác động vào đối tượng nhằm thay đổi thái độ, quan điểm, niềm tin, của đối tượng về một vấn đề, ý kiến mới mà người bán hàng đưa ra, từ đó thúc đẩy họ có những hành động mà người bán hàng mong đợi.

Người bán hàng sẽ không bán được hàng nếu không biết thuyết phục khách

hàng. Ngày nay khách hàng có nhiều lựa chọn hơn về sản phẩm, và do vậy thuyết phục để bán hàng là vấn đề cốt lõi ảnh hưởng đến kết quả bán hàng.

Một số yêu cầu khi thuyết phục:

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

Các bước thuyết phục trong bán hàng

- *Bước 1, tóm tắt hoàn cảnh*: tóm tắt những điều kiện của khách hàng có liên quan đến lợi ích của sản phẩm, khẳng định nhu cầu hiện có của khách hàng, chỉ rõ những hạn chế hiện nay của khách hàng, trình bày những cơ hội mà khách hàng có.

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

- *Bước 3, giải thích công việc là như thế nào*: giới thiệu tổng quát về công ty, giá bán, cách thức mua hàng, điều kiện giao hàng..., đoán trước được những câu khách hàng sẽ hỏi để trả lời như: lợi ích của sản phẩm là gì, nó hoạt động như thế nào và khẳng định người bán hiểu rõ mong muốn của người mua và đảm bảo người mua cũng hiểu rõ những mong muốn của người bán về lợi ích sản phẩm và cách thức mua hàng

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

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

### **3) Kỹ năng từ chối**

Thông thường khi tiếp nhận lời từ chối thì khách hàng dễ thất vọng. Đặc biệt trong trường hợp thị trường cạnh tranh, khách hàng thường khó chịu và chuyển sang các đối thủ cạnh tranh. Có thể xử dụng các bước sau đây để đưa ra được lời từ chối dễ được chấp nhận.

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

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

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

**4) Kỹ năng xử lý phản đối từ phía khách hàng**

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

Phản đối không phải lúc nào cũng đúng bản chất của sự việc vì người phản đối có thể che đậy hành vi của mình hoặc tìm kiếm lợi ích. Ví dụ khi được giới thiệu về máy điện thoại di động, khách hàng không có tiền mua nhưng từ chối khéo với lý do là mình đã có – dù thực sự thì anh ta chưa có (đây là sự phản đối sai bản chất sự việc), nếu anh ta nói rằng chưa mang tiền thì đây là một phản đối đúng. Việc xác định sự phản đối là đúng hay sai so với bản chất sự việc nhằm đưa ra phương pháp xử lý phù hợp. Nếu tất cả các phản đối của người mua là đúng bản chất sự việc, người bán cần giải quyết hết tất cả các phản đối này. Nếu tất cả các phản đối là sai, cần bác bỏ tất cả các phản đối. Nếu có phản đối đúng, có phản đối sai thì người bán cần lựa chọn một vài phản đối để xử lý và bỏ qua những phản đối khác.

*a) Các lý do khiến khách hàng phản đối*

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

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

- Chưa hiểu rõ được lợi ích của sản phẩm: thường xảy ra đối với hàng hóa có kỹ thuật cao, đối tượng khách hàng chọn lọc

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

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

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

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

- Đã có nhà cung cấp khác: khách hàng trung thành với nguồn cung cấp hiện tại  
Khách hàng đưa ra ý kiến phản đối lúc nào?

- Khi bắt đầu cuộc hẹn đầu tiên: Khách hàng không quen thuộc với sản phẩm, dịch vụ hay các khái niệm mà người bán đề cập: bảo hiểm nhân thọ

- Khi người bán đã giới thiệu và dẫn chứng sản phẩm hay dịch vụ: Người bán đề cập đến những vấn đề nhạy cảm: tiền, chi phí. Khách hàng không biểu lộ thái độ

---

- Khi người bán gút lại bán hàng: Kỹ năng bán hàng còn kém; Chưa chuẩn bị tốt các công cụ hỗ trợ thuyết minh tính vượt trội của sản phẩm; Chưa khám phá nhu cầu khách hàng.

- Sau bán hàng: Những phàn nàn về dịch vụ chăm sóc khách hàng: thời gian lắp đặt máy, chất lượng sản phẩm hay dịch vụ, thái độ nhân viên chăm sóc khách hàng;

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

*b) Các yêu cầu khi xử lý phản đối*

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

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

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

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

*c) Quy trình xử lý phản đối*

- *Bước 1*, xác định phản đối thật: cần dựa vào kỹ năng thăm dò để xác định phản đối thật, người bán hàng chỉ xử lý những phản đối thật.

- *Bước 2*, hiểu rõ phản đối: dùng kỹ năng thăm dò để biết lý do phản đối bao gồm lý do chung và lý do cụ thể

- *Bước 3*, kiểm tra và xác nhận lại phản đối: việc lặp lại các lý do phản đối mà khách hàng đưa ra nhằm kêu gọi sự đồng tình của khách hàng để người bán giải quyết bằng các câu trả lời hay giải thích đồng thời khẳng định sự quan tâm và hiểu rõ các phản đối của khách hàng

- *Bước 4*, xử lý phản đối: sử dụng phương pháp 4 phần (phương pháp APAP)

+ Thừa nhận phản đối (**Accepting**): đồng ý với nội dung phản đối và tìm hiểu nó (vâng, chị không thấy thích loại nước hoa này, nhưng chị có thể cho biết lý do được không).

+ Thăm dò để hiểu rõ (**Probing**): tìm hiểu thứ tự mức độ ảnh hưởng của những lý do phản đối (chị không thích loại nước hoa này ở điểm nào?)

+ Trả lời phản đối (**Answering**): trả lời lại những phản đối bằng các lý do chính đáng dựa vào nguồn thông tin đã có, đồng thời tuyệt phục rằng những lợi ích mà khách hàng có được quan trọng hơn những mối lo ngại của họ. Người bán hàng sẽ giải thích đối với những phản đối do hiểu lầm, chứng minh đối với những phản đối do nghi ngờ và đưa ra chương trình đối phó với những phản đối than phiền.

+ Thăm dò tâm lý của khách hàng sau khi nghe câu trả lời của người bán hàng (**Probing**): việc thăm dò nhằm tìm hiểu tác động của câu trả lời từ người bán hàng: những giải thích của người bán hàng đưa ra có giúp khách hàng bớt lo ngại hay không,

hoặc có làm cho khách hàng chấp nhận câu trả lời và không còn phản đối nữa hay không.

### **5) Kỹ năng thuyết trình**

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

#### **a) Nguyên tắc thuyết trình**

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

- Phải chuẩn bị tốt cho buổi thuyết trình bằng cách lập kế hoạch thuyết trình và bám sát theo kế hoạch đó. Kế hoạch thuyết trình bao gồm: Mục đích thuyết trình, đối tượng muốn thuyết trình, những điều muốn truyền đạt, cách thức truyền đạt, các công cụ hỗ trợ và địa điểm, thời gian thực hiện.

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

- Thuyết trình là nói chứ không phải đọc nội dung.

- Phải biết ngừng khi đã nói hết nội dung.

#### **b) Kỹ năng thuyết trình**

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

##### **(1) Kỹ thuật phân phối bài nói**

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

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

- Trình bày phần nội dung - phần diễn giải: khi trình bày phần này phải đạt yêu cầu là lôi kéo thính giả. Phần này nên chiếm  $\frac{3}{4}$  nội dung và chia thành 2 phần nhỏ nữa

là trình bày những điểm chính và đưa ra dẫn chứng minh họa. Phần nội dung thường không quá 3 điểm chính, nên nói tuần tự từng ý chính, mỗi ý chính có các ý phụ, mỗi ý phụ có các ví dụ và dẫn chứng kèm theo.

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

- Trả lời các câu hỏi: Sau khi kết thúc phần trình bày mời thính giả đưa ra các câu hỏi sâu đó hoặc trả lời các câu hỏi hoặc lẩn tránh. Chọn câu hỏi dễ dàng để trả lời trước, nếu phải lẩn tránh thì chọn phương án không trả lời trực tiếp câu hỏi hoặc lẩn tránh hoàn toàn bằng cách biểu lộ sự không đồng ý một cách tế nhị.

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

### *(2) Phong cách thuyết trình*

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

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

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

### *(3) Sử dụng công cụ hỗ trợ*

Phải sáng tạo khi sử dụng công cụ hỗ trợ. Đối với bài thuyết trình ngắn không nên dựa vào Power Point mà nên tập trung vào quan hệ với thính giả. Nên sử dụng công cụ hỗ trợ tác động vào thị giác để kích thích sự chú ý lắng nghe và ghi nhớ của thính giả.

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

- Bản thân sản phẩm
- Hàng mẫu dùng thử
- Mô hình sản phẩm
- Catalogs và brochures
- Hình ảnh sản phẩm và sự minh họa
- Các bài báo
- Đồ thị, biểu đồ, các kết quả thử nghiệm
- Giấy chứng nhận và lý lịch mua hàng của khách hàng có uy tín

- Chính sách bảo hành và sự đảm bảo
- Phương tiện điện tử (máy chiếu, bảng hình, máy tính...).

### 3.2.2. Kỹ thuật bán hàng

#### 1) Bán hàng trực tiếp

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

Quy trình bán hàng tại địa điểm của khách hàng về cơ bản bao gồm 8 bước sau đây (hình 3.5). Về thời gian, các bước bán hàng trên đây được sắp xếp thành 3 giai đoạn cụ thể, đó là: *trước khi tiếp xúc, trong khi tiếp xúc và sau khi tiếp xúc với khách hàng*. Tuy nhiên, trước khi quyết định việc sẽ đến địa điểm của khách hàng để bán hàng, người bán hàng cần tìm hiểu và phát hiện khách hàng tiềm năng của mình để việc bán hàng đạt hiệu quả cao.

##### (1) Trước khi tiếp xúc với khách hàng

###### *Chuẩn bị kiến thức:*

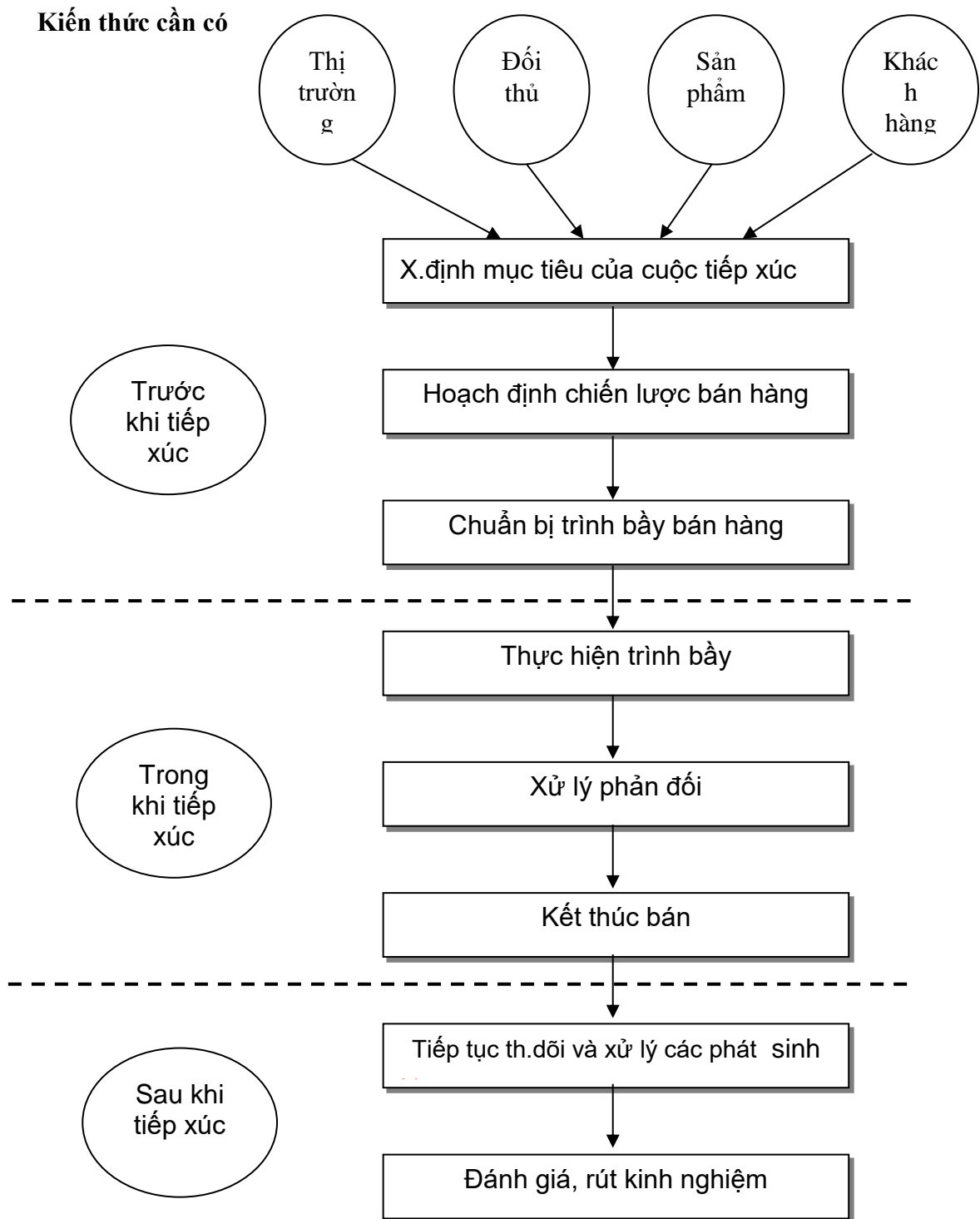
Để trở thành một nhân viên bán hàng chuyên nghiệp và thành công trong các thương vụ, trước tiên nhân viên bán hàng cần được trang bị đầy đủ các khối kiến thức và kỹ năng có liên quan. Thông thường, các kiến thức về khách hàng, sản phẩm, thị trường, và đối thủ cạnh tranh là những kiến thức nền tảng cần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

- Thông tin về kiến thức về sản phẩm/dịch vụ: Việc hiểu rõ sản phẩm, dịch vụ của mình giúp cho người bán hàng nhận diện được hết đặc điểm tính năng, tác dụng của sản phẩm, dịch vụ để thông qua đó thuyết phục khách hàng về các lợi ích khi mua sản phẩm và nếu cần, người bán hàng còn cung cấp, tư vấn các giải pháp cho khách hàng để họ sử dụng sản phẩm, dịch vụ của mình.

- Thông tin về đối thủ cạnh tranh: Bên cạnh đó thông tin về sản phẩm/dịch vụ của đối thủ cạnh tranh cũng rất quan trọng, biết rõ những điểm mạnh và điểm yếu của mình so với đối thủ thì mới có cơ hội chiến thắng.

- Các thông tin về khách hàng: quy trình mua hàng, quy trình ra quyết định mua, các cá nhân có ảnh hưởng đến quyết định mua, cá tính và thông tin cá nhân của những cá nhân có ảnh hưởng, các động cơ và mục tiêu chính của khách hàng khi mua hàng, các sản phẩm, dịch vụ, công nghệ của khách hàng, các khách hàng của khách hàng...





Hình 3.5: Quy trình bán hàng trực tiếp tại địa điểm của khách hàng

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

*Hẹn gặp:*

Công cụ thường được sử dụng nhất để hẹn gặp là gọi điện thoại. Cần xác định rõ cá nhân nào trong công ty khách hàng mà người bán hàng muốn tiếp xúc. Lưu ý là khách hàng tổ chức cũng như người tiêu dùng đều trải qua các bước trong quá trình ra quyết định mua (nhận thức nhu cầu, tìm kiếm thông tin, đánh giá các phương án, quyết định mua, và hành vi sau mua). Mà thông thường thì bán hàng trực tiếp phù hợp cho giai đoạn đánh giá phương án và quyết định mua. Như vậy việc gọi điện thoại hay hẹn gặp chỉ đạt hiệu quả khi người bán hàng đã đưa khách hàng tiềm năng đến đúng giai đoạn sẵn sàng để hẹn gặp. Cần nhớ rõ là mục tiêu của việc gọi điện thoại trong giai đoạn này là hẹn gặp mặt. Tuyệt đối không nên cố gắng bán hàng qua điện thoại (ngoài ra có thể sử dụng các công cụ để hẹn gặp khác như gửi thư, fax, hay e-mail. Nếu dùng các công cụ này cần chú ý hình thức trình bày, diễn đạt, câu văn).

*Chuẩn bị tiếp xúc khách hàng*

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

- *Nội dung:* Cần chuẩn bị thật kỹ nội dung quan trọng sẽ trình bày với khách hàng, bao gồm: các giá trị cá biệt, độc đáo mà giải pháp có thể đem lại cho khách hàng; liệt kê những loại câu hỏi, hay chống đối, phản biện mà khách hàng có thể đặt ra và tìm ra các giải pháp thích hợp nhất để xử lý; định lượng về thời gian gặp gỡ để đảm bảo các phần nội dung quan trọng được trình bày khi khách hàng chú ý lắng nghe; chuẩn bị phần trình bày các slide máy chiếu (một trang không có nhiều dòng, chữ không quá nhỏ, nên kết hợp với âm thanh).

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

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

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

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

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

(2) *Trong khi tiếp xúc với khách hàng*

*Tiếp cận*

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

- *Đúng giờ*: Cần đến đúng giờ đã hẹn, tốt nhất nên đến sớm 3-5 phút. Tuyệt đối không nên đến quá sớm hay đến quá trễ gây bất tiện cho khách hàng. Không nên hẹn nhiều khách hàng ở các thời điểm sát nhau để dẫn đến việc không kiểm soát được thời gian.

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

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

- *Lời nói đầu*: Trước khi đi vào vấn đề chính có thể tạo ra không khí nhẹ nhàng bằng cách trao đổi những vấn đề đang cùng quan tâm với khách hàng. Các điểm chung có rất nhiều, ví dụ: bóng đá, thời tiết, chính trị, con cái, bạn bè cùng học...Giai đoạn này còn được gọi là giai đoạn pháp băng (Ice-breaking) nhằm làm cho 2 bên xích lại gần nhau hơn. Tuy nhiên không nên dài dòng, lạc đề, và đi vào những vấn đề tế nhị hay nhạy cảm của khách hàng, ví dụ hỏi tuổi, tình trạng hôn nhân của khách hàng...

*Trình bày bán hàng*

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

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

- *Giọng nói và ngôn ngữ*: giọng nói cần rõ ràng và mạch lạc, tránh sử dụng các

phương ngữ gây khó hiểu đối với khách hàng. Tốc độ nói không nên quá nhanh hay quá chậm, cần điều chỉnh linh hoạt. Có những đoạn có thể nói nhanh (không quan trọng), có những đoạn nói thật chậm, nhấn nhá để lôi kéo sự chú ý, có những điểm dừng lại một chút để khách hàng kịp cảm nhận. Một lỗi thường gặp là nói chậm (hoặc nhanh) lúc đầu và nói nhanh (hoặc chậm) vào đoạn sau vì không kiểm soát được thời gian. Không nên sử dụng các ngôn ngữ bình dân làm mất tính trang trọng của bài trình bày, nhưng cũng không nên sử dụng đại ngôn hay ngôn ngữ quá bóng bẩy, khách sáo làm cho quan hệ không gần gũi.

- *Ánh mắt*: khi nói nên nhìn vào cử tọa, tranh thủ sự tán đồng bằng mắt của họ. Cũng dùng mắt để nhận diện những phản ứng chống đối của họ để có giải pháp điều chỉnh thích hợp.

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

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

*Xử lý phản đối của khách hàng*: (tham khảo kỹ năng chinh phục khách hàng).

#### *Kết thúc bán hàng*

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

#### *(3) Sau khi tiếp xúc với khách hàng*

##### *Theo dõi các phát sinh*

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

---

*Đánh giá, rút kinh nghiệm*

Sau mỗi một thương vụ, nhân viên bán hàng cần cập nhật các thông tin về khách hàng mà mình thu thập và quan sát được trong quá trình làm việc vào cơ sở dữ liệu của cá nhân hay công ty để phục vụ cho những hành động trong tương lai. Không nên y lại vào trí nhớ mà không ghi chép lại các thông tin của khách hàng.

*b) Quy trình bán hàng trực tiếp - tại cửa hàng*

So với quy trình bán hàng tại địa chỉ khách hàng, quy trình bán hàng tại các cửa hàng, ghi sẽ có sự thay đổi do khách hàng đã có nhu cầu và tự tìm đến cửa hàng để mua. Quy trình này gồm các bước sau đây (đối với khách hàng mua lần đầu):

*(1) Chào đón khách hàng và gây ấn tượng đầu tiên*

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

*(2) Khám phá nhu cầu của khách hàng*

Khách hàng đến cửa hàng nói chung có thể tự bộc lộ nhu cầu của mình, hoặc người bán hàng phải khám phá ra các nhu cầu tiềm ẩn của họ tùy vào các nhóm khách hàng khác nhau.

Để khám phá nhu cầu của khách hàng cũng như động cơ mua, người bán hàng có thể sử dụng các phương pháp khác nhau để thu thập thông tin từ phía khách hàng: phương pháp đặt câu hỏi; phương pháp quan sát.

Có nhiều loại câu hỏi khác nhau được sử dụng để khám phá nhu cầu như: Câu hỏi ràng buộc, câu hỏi dẫn dắt, câu hỏi lựa chọn, câu hỏi chuyển tiếp, câu hỏi thăm dò, câu hỏi xác nhận, câu hỏi tìm dữ liệu. Trong khi đặt câu hỏi, nhiều khi cũng cần tạm dừng để cho khách hàng thời gian suy nghĩ trả lời, hoặc làm chậm lại quá trình giao tiếp.

Sau khi nghe các ý kiến của khách hàng, người bán hàng cũng cần phải tóm tắt các nội dung đã lĩnh hội được từ khách hàng để khẳng định lại sự chấp thuận của khách hàng. Khi đó người bán hàng dùng câu tóm tắt để tóm lược lại những điều khách hàng bày tỏ.

*(3) Trình bày lợi ích của sản phẩm*

Sau khi khám phá ra nhu cầu của khách hàng, người bán hàng cần trình bày các lợi ích của sản phẩm có thể đáp ứng các nhu cầu đó. Việc trình bày lợi ích của sản phẩm làm cho khách hàng sẽ tin tưởng vào sản phẩm hoặc dịch vụ hơn và sẽ thích dùng nó hơn. Kỹ năng nói câu lợi ích được vận dụng trong giai đoạn này.

*(4) Thương lượng với những lời từ chối*

Khi khách hàng từ chối, người bán hàng nên quan niệm rằng đây là một khả

năng để tìm hiểu biết thêm về mong muốn, nguyện vọng của khách hàng. Từ đó, người bán hàng có thể điều chỉnh phương pháp, chính sách để thương lượng với khách hàng và vận dụng kỹ năng ứng xử với những lời phản đối.

*(5) Kết thúc bán*

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

**2) Bán hàng qua trung gian**

Có nhiều loại trung gian phân phối khác nhau theo quy mô, cấu trúc, tình trạng pháp lý và mối quan hệ với nhà cung cấp. Về cơ bản, có 4 loại trung gian sau đây:

*(1) Đại lý (agent)*

Đại lý là một loại hình trung gian hoạt động trên kênh phân phối có quyền xác lập mối quan hệ hợp pháp giữa khách hàng và nhà cung cấp giống như hai bên gặp nhau trực tiếp. Nhà cung cấp chịu trách nhiệm pháp lý đối với các hoạt động của đại lý. Còn đại lý thì được hưởng hoa hồng trên mỗi đơn vị sản phẩm dịch vụ, hoặc doanh thu có được nhờ đại lý. Như vậy, đại lý không chịu trách nhiệm về pháp lý với khách hàng.

Doanh nghiệp có thể sử dụng đại lý trong các trường hợp sau:

- Khách hàng đòi hỏi sản phẩm dịch vụ được bán trực tiếp, nhưng thị trường không đủ lớn để xây dựng lực lượng bán hàng riêng của doanh nghiệp.
- Lợi nhuận biên không đủ lớn để thiết lập lực lượng bán hàng riêng, nhưng đặc điểm sản phẩm và khách hàng đòi hỏi phải bán hàng trực tiếp.
- Doanh nghiệp thâm nhập thị trường mới và muốn thâm nhập với tốc độ nhanh bằng một lực lượng bán hàng trực tiếp sẵn có tại khu vực.
- Sản phẩm sẽ được bán tốt hơn khi bán cùng với những sản phẩm của các nhà sản xuất khác.

*(2) Nhà bán lẻ*

Nhà bán lẻ cũng là một trung gian trong kênh phân phối. Sự khác biệt giữa nhà bán lẻ và đại lý ở chỗ nhà bán lẻ không xác lập mối quan hệ hợp pháp giữa nhà cung cấp và khách hàng. Khách hàng chỉ quan hệ với nhà bán lẻ. Giao dịch giữa nhà bán lẻ và khách hàng là hợp pháp. Nói cách khác, nhà bán lẻ chịu trách nhiệm về pháp lý đối với khách hàng. Như vậy nhà bán lẻ có vai trò chia sẻ rủi ro với nhà cung cấp.

*(3) Nhà bán buôn*

Nhà bán buôn là một trung gian trong kênh phân phối. Họ mua buôn với giá thấp một số lượng lớn sản phẩm dịch vụ từ các nhà cung cấp và chia nhỏ thành các lô để bán lại cho các nhà bán lẻ. Nhà bán buôn cũng có quyền hợp pháp giao dịch với

khách hàng. Cũng như nhà bán lẻ, nhà bán buôn chia sẻ rủi ro với nhà cung cấp.

*(4) Nhà phân phối đại lý đặc quyền (đại lý nhượng quyền):*

Đại lý nhượng quyền (franchisee) là một loại trung gian trong kênh phân phối được nhà cung cấp cấp giấy phép cho phân phối sản phẩm dịch vụ theo tiêu chuẩn nhất định, đồng thời chia sẻ rủi ro và lợi nhuận với nhà cung cấp.

Trong quan hệ hợp đồng nhượng quyền thương mại, bên bán/bên nhượng quyền (franchiser) trao cho bên mua/bên nhận quyền sử dụng mô hình kỹ thuật kinh doanh, sản xuất hay cung ứng dịch vụ bằng thương hiệu của mình. Đổi lại bên mua (franchisee) phải trả cho bên bán một khoản phí sử dụng bản quyền hay triết khấu % doanh thu trong khoảng thời gian do 2 bên thỏa thuận.

Giữa nhà cung cấp với nhà đại lý đặc quyền hợp tác với nhau bằng hợp đồng đại lý đặc quyền nêu rõ một số vấn đề mà hai bên cam kết thực hiện. Thông thường trong hợp đồng bao gồm:

- Quy định rõ các nội dung công việc mà nhà đại lý đặc quyền được giao thực hiện.
- Quy định rõ lãnh thổ địa lý mà nhà đại lý đặc quyền được quyền hoạt động cung cấp sản phẩm dịch vụ.
- Quy định rõ thời hạn của hợp đồng. Thông thường các hợp đồng kéo dài từ 5 đến 10 năm và có gia hạn nếu cần.
- Quy định rõ mức phí ban đầu và mức phí thường kỳ mà đại lý đặc quyền phải trả cho nhà cung cấp, đồng thời mức phí mà đại lý đặc quyền phải trả cho việc thuê các thiết bị chuyên dùng của nhà cung cấp nếu đại lý đặc quyền không mua hẳn các thiết bị đó. Mức phí ban đầu thường phụ thuộc vào uy tín, tiếng tăm của thương hiệu dịch vụ. Mức phí thường kỳ (tuần, tháng) được trả theo doanh thu cùng kỳ mà đại lý đặc quyền thu được.
- Đại lý đặc quyền phải tuân theo các chỉ dẫn của nhà cung cấp về quy trình, về giá cả. Đại lý đặc quyền cũng phải tuân theo các tiêu chuẩn chất lượng và hướng dẫn về quảng cáo của nhà cung cấp.
- Đại lý đặc quyền không được làm trung gian cho các nhà cung cấp khác và chịu sự kiểm tra của nhà cung cấp về hoạt động kinh doanh (khác với các đại lý khác). Đại lý đặc quyền có thể cung cấp các dịch vụ, hàng hoá khác không liên quan, ảnh hưởng.
- Nhà cung cấp chịu trách nhiệm cung cấp các hỗ trợ về xúc tiến, yểm trợ cho đại lý đặc quyền. Các hoạt động xúc tiến, yểm trợ của đại lý phải được nhà cung cấp thông qua.
- Nhà cung cấp có trách nhiệm cung cấp các thiết bị, hỗ trợ kỹ thuật, huấn luyện cũng như các hỗ trợ quản lý cho đại lý đặc quyền.

**3) Bán hàng theo chế độ khách hàng lớn**

*a) Thế nào là khách hàng lớn ?*

Không có một định nghĩa rõ ràng về khách hàng lớn. Một cách phổ biến nhất thì các công ty thường cho rằng khách hàng lớn là các tổ chức, cá nhân có nhu cầu sử dụng hàng hóa, dịch vụ một cách thường xuyên, đem lại doanh thu cao cho doanh nghiệp. Theo một quan điểm khác, một số công ty xác định khách hàng lớn theo mức lợi nhuận mà khách hàng đó mang lại, hoặc ý nghĩa của việc duy trì khách hàng này đối với chiến lược phát triển tiếp theo của công ty. Trong môn học này, thuật ngữ *khách hàng lớn* được hiểu tương đương với *khách hàng quan trọng* (key account).

*b) Tầm quan trọng của khách hàng lớn*

- Là bộ phận khách hàng mục tiêu của doanh nghiệp và cũng là bộ phận khách hàng mà đối thủ cạnh tranh luôn quan tâm tìm kiếm, giành giật.

- Khách hàng lớn quyết định số lượng sản phẩm dịch vụ, quyết định doanh thu và quyết định mức độ chi phối của doanh nghiệp. Nếu doanh nghiệp kiểm soát và chi phối được tập khách hàng này sẽ đảm bảo hoạt động kinh doanh ổn định, tỷ lệ rủi ro thấp qua đó lợi nhuận không ngừng tăng lên

- Việc duy trì và phát triển được tập khách hàng lớn giúp doanh nghiệp tạo lập được lợi thế cạnh tranh, giảm chi phí giao dịch từ đó tăng thêm lợi nhuận.

- Doanh nghiệp sẽ có điều kiện thuận lợi hơn khi thâm nhập thị trường mới hoặc thị trường của các đối thủ cạnh tranh nếu đã có sẵn tập khách hàng lớn.

*c) Quản trị mối quan hệ với khách hàng lớn*

Quản trị mối quan hệ với khách hàng lớn là quá trình sử dụng nhiều phương pháp, công cụ quản trị khác nhau để xây dựng, duy trì và phát triển mối quan hệ gắn bó lâu dài với khách hàng lớn.

Chế độ khách hàng lớn là một chiến lược mà các nhà cung cấp sử dụng để đạt mục tiêu và phục vụ những nhu cầu phức tạp của các khách hàng tiềm năng bằng cách đối xử riêng biệt với họ trong các lĩnh vực tiếp thị, hành chính hay dịch vụ.

*(i) Cơ sở cốt lõi duy trì mối quan hệ với khách hàng lớn là giá trị mà doanh nghiệp tạo ra cho khách hàng của mình*

Giá trị dành cho khách hàng dưới góc độ của nhà cung cấp hàng hóa, dịch vụ là sự chênh lệch giữa tổng giá trị của khách hàng và tổng chi phí của khách hàng - hình 3.6.

Như vậy, giá trị thực tế mà doanh nghiệp tạo ra cho khách hàng chỉ có khi tổng giá trị họ nhận được lớn hơn tổng chi phí mà họ bỏ ra. Trước khi mua một sản phẩm dịch vụ, khách hàng luôn cân nhắc, so sánh kết quả mà họ có thể nhận được khi sử dụng sản phẩm, dịch vụ của các nhà cung cấp khác nhau và chắc chắn họ sẽ quyết định mua hàng của nhà cung cấp nào mà họ cho rằng mang lại cho họ phần giá trị cao hơn.

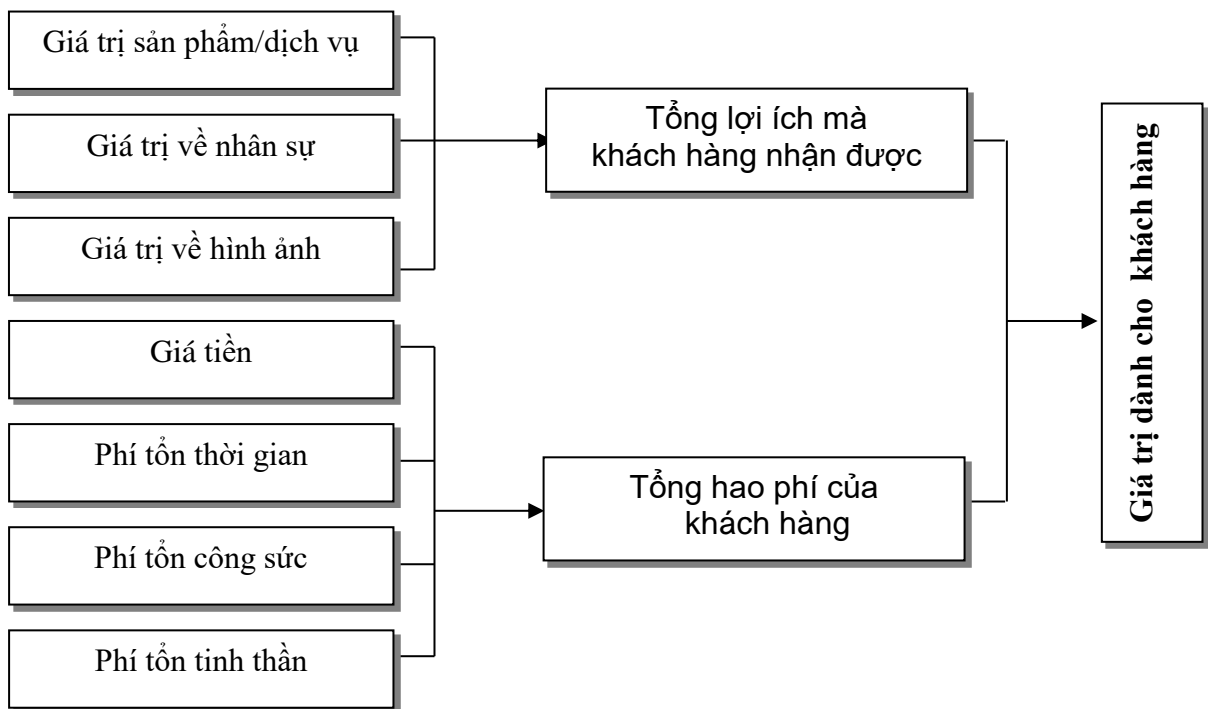
*(ii) Mục tiêu phát triển quan hệ với khách hàng lớn thành quan hệ đối tác:*

Quan hệ giữa doanh nghiệp với khách hàng có thể được phân chia thành 5 cấp



độ:

- Cấp độ 1 – Cơ bản: Doanh nghiệp bán sản phẩm cho khách hàng sau đó không tiếp xúc với khách hàng nữa
- Cấp độ 2 – Phản ứng lại: Doanh nghiệp bán sản phẩm của mình và khuyến khích khách hàng liên lạc lại nếu có vấn đề gì khó khăn cần khắc phục.
- Cấp độ 3 – Có trách nhiệm: Sau khi bán hàng, doanh nghiệp chủ động liên lạc lại với khách hàng xem sản phẩm có đáp ứng được nhu cầu của khách hàng hay không, khách hàng có phản nản gì không. Ngoài ra doanh nghiệp cũng muốn khách hàng góp ý thêm để hoàn thiện sản phẩm, hàng hóa của mình.
- Cấp độ 4 – Tiên phong thực hiện: Doanh nghiệp thường xuyên liên lạc với khách hàng để duy trì trao đổi thông tin nhằm nhận được những ý kiến góp ý hoàn thiện sản phẩm đồng thời thông tin cho khách hàng về các sản phẩm mới khác.
- Cấp độ 5 – Quan hệ đối tác: Doanh nghiệp thường xuyên trao đổi, tiếp xúc với khách hàng ở cấp lãnh đạo để tìm cách nâng cao giá trị cho khách hàng.



Hình 3.6: Giá trị dành cho khách hàng

(iii) Các phương pháp quản trị mối quan hệ với khách hàng lớn

Để xây dựng, duy trì và phát triển mối quan hệ gắn bó lâu dài với khách hàng lớn, doanh nghiệp có thể dùng nhiều phương pháp khác nhau. Mục đích chung của các phương pháp này đều nhằm vào việc tạo ra giá trị cao hơn về vật chất và tinh thần cho khách hàng. Có thể sử dụng các phương pháp, công cụ cơ bản sau:

- Nghiên cứu thị trường để hiểu rõ nhu cầu của khách hàng lớn. Do số lượng

khách hàng lớn không nhiều nên có thể dùng phương pháp điều tra trực tiếp để xác định nhu cầu của khách hàng lớn.

- Xây dựng cơ sở dữ liệu khách hàng lớn. Cơ sở dữ liệu phải được tổng hợp có hệ thống, được cập nhật thường xuyên để làm cơ sở xây dựng chiến lược marketing phù hợp. Cơ sở dữ liệu khách hàng lớn có thể bao gồm các thông tin như:

1. Tên khách hàng và địa chỉ trụ sở chính
2. Thông tin cơ bản về khách hàng như: ngành nghề kinh doanh, văn hoá và phong cách, cấu trúc tổ chức...
3. Mối quan hệ giữa doanh nghiệp và khách hàng: Khách hàng ủng hộ cho doanh nghiệp không? Họ có coi doanh nghiệp là đối tác kinh doanh không? Mối quan hệ có phụ thuộc vào cá nhân chủ yếu nào không? Nếu có thì là ai? ...
4. Phân tích thị trường: Mô tả thị trường khách hàng, thị trường chung của khách hàng đang phát triển hay suy thoái? Toàn thể thị trường đang phát triển hay suy thoái? Ai là đối thủ cạnh tranh? Vị trí của khách hàng trên thị trường như thế nào so với các đối thủ cạnh tranh? Khách hàng là người dẫn đầu thị trường hay là người đi theo nhu cầu?
5. Thu nhập của khách hàng: doanh thu hàng năm tăng hay giảm?
6. P.E.S.T.L.E. của khách hàng: P.E.S.T.L.E. là một công cụ phân tích marketing (Policy - Economic- Social - Technology- Law - Environment) tức là Chính trị - Kinh tế - Xã hội - Công nghệ - Luật pháp - Môi trường. Đánh giá tác động của những vấn đề đó đối với khách hàng và khi nào thì họ chắc chắn bị ảnh hưởng?
7. Phân tích S.W.O.T. của khách hàng
8. Mục tiêu của khách hàng
9. Cơ hội cho doanh nghiệp tìm hiểu khách hàng.

- Tổ chức đội ngũ bán hàng chuyên nghiệp, bán hàng cho những khách hàng lớn: đội ngũ này phải thường xuyên tiếp xúc với khách hàng lớn để xây dựng mối quan hệ hiểu biết, thân thiện, gần gũi về tinh thần với các cấp quản lý khác nhau của khách hàng lớn đồng thời hiểu rõ chiến lược, kế hoạch của khách hàng lớn, hiểu quá trình tạo ra giá trị của họ trên cơ sở đó tư vấn, thiết kế các gói dịch vụ hoặc các giải pháp khác nhau nhằm tạo thêm giá trị cho khách hàng.

- Thiết kế phối thức marketing hỗn hợp riêng biệt nhằm ưu đãi khách hàng lớn.

### **3.3. HOẠT ĐỘNG CHĂM SÓC KHÁCH HÀNG**

#### **3.3.1. Khái niệm chăm sóc khách hàng**

Chăm sóc khách hàng (customer care) là phục vụ khách hàng theo cách mà họ mong muốn được phục vụ.

#### **3.3.2. Vai trò của hoạt động chăm sóc khách hàng đối với doanh nghiệp**

---

**1) Chăm sóc khách hàng là một bộ phận cấu thành của sản phẩm**

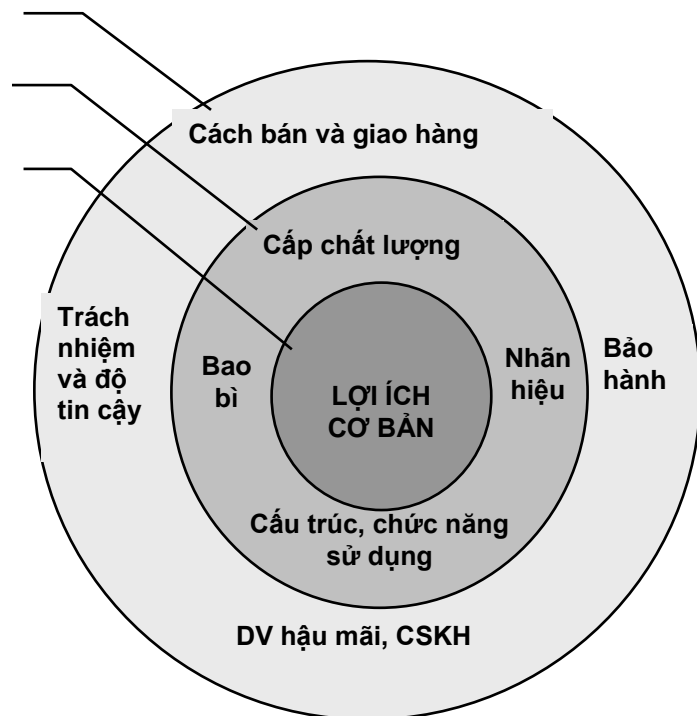
Đối với một sản phẩm nói chung người ta phân biệt 3 cấp độ sản phẩm - hình 3.7.

- Cấp thứ nhất: Sản phẩm cốt lõi, đáp ứng lợi ích cơ bản cho người dùng.
- Cấp thứ hai: Sản phẩm hữu hình, là biểu hiện cụ thể của sản phẩm cốt lõi cung cấp cho khách hàng (chất lượng, các thuộc tính, thiết kế, nhãn hiệu, bao gói).
- Cấp thứ ba: Sản phẩm nâng cao, bao gồm các hàng hoá hữu hình và các dịch vụ, lợi ích bổ sung nhằm thoả mãn các nhu cầu nâng cao của khách hàng và để phân biệt với các sản phẩm cạnh tranh, đồng thời tăng khả năng cạnh tranh. Phần lớn ở cấp này là các dịch vụ khách hàng.

**SẢN PHẨM GIA TĂNG**

**SẢN PHẨM HIỆN HỮU**

**SẢN PHẨM CƠ BẢN**



Hình 3.7: Ba cấp độ của một sản phẩm

Đối với dịch vụ, do tính vô hình và tính không tách rời nên người ta chia làm hai cấp gồm: Cấp dịch vụ cơ bản và cấp dịch vụ thứ cấp bao gồm cả sản phẩm hữu hình và sản phẩm nâng cao.

Cấp dịch vụ cơ bản là dịch vụ thoả mãn nhu cầu chính của khách hàng là lý do chính để khách hàng mua dịch vụ.

Một trong những nhiệm vụ của nhà cung cấp dịch vụ là phải phát hiện ra những nhu cầu, mong muốn của khách hàng ẩn đằng sau các dịch vụ mà họ mua. Tuy nhiên, dịch vụ cơ bản không phải là lý do chính để khách hàng lựa chọn nhà cung cấp này hay nhà cung cấp khác trong số các nhà cung cấp dịch vụ cùng loại. Nó là cơ sở để khách hàng lựa chọn dịch vụ nào.

Cấp dịch vụ thứ cấp bao gồm cả sản phẩm hữu hình và sản phẩm nâng cao.

Nói một cách khác dịch vụ thứ cấp là sự kết hợp của các yếu tố vô hình và hữu hình. Trong đó, yếu tố vô hình là các dịch vụ kèm theo làm tăng thêm lợi ích cho khách hàng, bao gồm chăm sóc khách hàng.

Về thực chất, chăm sóc khách hàng có mục đích đem lại sự hài lòng cho khách hàng. Những trợ giúp về dịch vụ cho khách hàng có thể đem lại một lợi thế cơ bản cho doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp phát triển quan hệ với khách hàng, duy trì và giữ vững lợi thế cạnh tranh. Chăm sóc khách hàng tốt là một phương thức quan trọng giúp cho các doanh nghiệp xây dựng lòng trung thành của khách hàng. Khách hàng thường coi chăm sóc khách hàng là một tiêu chuẩn quan trọng khi quyết định lựa chọn nhà cung cấp.

Như vậy, một sản phẩm chưa được hoàn chỉnh nếu thiếu nội dung chăm sóc khách hàng, nếu xét về hình thức. Còn xét về thực chất, nếu thiếu hoạt động chăm sóc khách hàng thì sản phẩm không có khả năng cạnh tranh, do vậy không thể tiêu thụ được trong một môi trường cạnh tranh mạnh mẽ.

### ***2) Chăm sóc khách hàng giúp doanh nghiệp duy trì khách hàng hiện tại và tạo ra khách hàng trung thành***

Khách hàng của doanh nghiệp được chia ra làm hai loại, khách hàng hiện tại và khách hàng tiềm năng.

- Khách hàng hiện tại là những người đang sử dụng sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp.

- Khách hàng tiềm năng là những người có thể sẽ mua sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp trong tương lai.

Để duy trì khách hàng hiện tại tức là thu hút được khách hàng cũ tiếp tục sử dụng sản phẩm, dịch vụ của mình, doanh nghiệp cần chú trọng vào khâu chăm sóc khách hàng. Để thu hút khách hàng tiềm năng, doanh nghiệp phải đầu tư vào các hoạt động marketing như quảng cáo, tiếp thị ... Theo kinh nghiệm của các thương nhân thì việc giữ chân một khách hàng hiện có dễ thực hiện và tiết kiệm chi phí rất nhiều so với việc tìm kiếm, thu hút thêm một khách hàng mới. Chính vì vậy, các doanh nghiệp cần chú trọng duy trì khách hàng hiện tại hơn là chinh phục khách hàng mới. Hoạt động chăm sóc khách hàng sẽ giúp họ thực hiện điều đó.

### ***3) Chăm sóc khách hàng góp phần thu hút khách hàng tiềm năng***

Mặc dù đối tượng của hoạt động chăm sóc khách hàng là khách hàng hiện tại và mục đích là duy trì khách hàng hiện tại, nhưng nếu chăm sóc khách hàng tốt thì nó cũng có tác động tích cực đến việc chinh phục khách hàng tiềm năng. Có nghiên cứu chỉ ra rằng:

- Một khách hàng được thoả mãn sẽ nói trung bình với 5 người khác.

- Một khách hàng không được thoả mãn sẽ nói trung bình với 12 người khác.

Điều đó nghĩa là nếu một khách hàng nào đó được phục vụ tốt, họ sẽ chia sẻ

tâm trạng đó với những người khác (gia đình, bạn bè, đồng nghiệp...). Một cách vô tình, người khách hàng này đã quảng cáo không công và hiệu quả về doanh nghiệp với các khách hàng tiềm năng. Hình ảnh, uy tín của doanh nghiệp được tô đậm trong tiềm thức của họ, và khi họ có nhu cầu thì khả năng những người này sẽ đến với doanh nghiệp là rất lớn. Việc thu hút khách hàng tiềm năng trong trường hợp này được thực hiện gián tiếp qua các khách hàng hiện tại – một phương thức quảng cáo miễn phí mà rất hiệu quả.

#### ***4) Chăm sóc khách hàng giúp doanh nghiệp giảm chi phí kinh doanh***

Có nhiều khoản chi phí sẽ giảm đáng kể nếu thực hiện tốt công tác chăm sóc khách hàng.

Trước hết là chi phí tìm kiếm khách hàng. Một doanh nghiệp để tồn tại phải duy trì được một số lượng khách hàng nhất định. Mục tiêu này có thể đạt được bằng hai cách : Giữ khách hàng hiện tại hoặc tìm kiếm khách hàng mới. Hàng năm các doanh nghiệp phải đầu tư rất nhiều tiền cho các chương trình quảng cáo, tiếp thị, chào hàng, để thu hút khách hàng tiềm năng. Các chuyên gia kinh tế tính toán rằng chi phí để chinh phục một khách hàng mới gấp khoảng 5 lần so với chi phí để duy trì một khách hàng hiện có. Vì vậy, nếu doanh nghiệp làm tốt công tác chăm sóc khách hàng và giữ được khách hàng, họ sẽ duy trì được một lượng khách hàng tương đối ổn định, nhờ đó tiết kiệm đáng kể chi phí tìm kiếm khách hàng mới.

Bên cạnh đó, chăm sóc khách hàng tốt, làm cho khách hàng hài lòng ngay từ lần đầu sẽ giúp được doanh nghiệp tránh được các khoản chi phí để khắc phục hậu quả nếu khách hàng không hài lòng. Khi khách hàng không vừa ý với doanh nghiệp, họ có thể phàn nàn, thắc mắc hay khiếu nại. Khi đó, doanh nghiệp phải tốn kém cả thời gian và tiền bạc để tìm hiểu nguyên nhân, giải thích hay bồi thường cho khách hàng. Các khoản chi này sẽ hạn chế được nếu doanh nghiệp làm tốt ngay từ đầu.

#### ***5) Chăm sóc khách hàng là vũ khí cạnh tranh quan trọng của các doanh nghiệp trong môi trường cạnh tranh hiện nay***

Sự phát triển của Marketing nói chung và sự xuất hiện của các hoạt động Marketing mới (như chăm sóc khách hàng hay quản lý quan hệ khách hàng) đều bắt nguồn từ nguyên nhân sâu xa là do cạnh tranh trên thị trường ngày càng gay gắt. Xu hướng toàn cầu hoá nền kinh tế thế giới đã tác động không nhỏ đến mức độ cạnh tranh hiện tại, không chỉ là cạnh tranh trong phạm vi một nước mà mở rộng ra một khu vực và toàn thế giới. Ngày càng xuất hiện nhiều công ty trong và ngoài nước có thể cung cấp cùng một loại sản phẩm, dịch vụ. Thu hút được khách hàng là yếu tố sống còn cho sự tồn tại của doanh nghiệp .

Thêm vào đó, sự phát triển như vũ bão của khoa học công nghệ hiện nay đã cho phép các doanh nghiệp có thể cung cấp sản phẩm, dịch vụ với chất lượng mong muốn. Vì vậy, trên thị trường ngày càng xuất hiện nhiều nhà cung cấp giới thiệu các sản phẩm, dịch vụ với chất lượng và giá cả tương đương. Điều đó đem lại cho khách hàng

hiều cơ hội lựa chọn hơn. Ngoài yếu tố chất lượng và giá cả, khách hàng ngày càng chú ý đến hoạt động chăm sóc khách hàng của doanh nghiệp. Sự cạnh tranh về giá cả và chất lượng sẽ dần dần nhường chỗ cho sự cạnh tranh về chăm sóc khách hàng. Doanh nghiệp nào chăm sóc khách hàng tốt hơn, doanh nghiệp đó sẽ có được khách hàng. Chăm sóc khách hàng trở thành vũ khí cạnh tranh lợi hại của doanh nghiệp trong thời đại mới.

### **3.3.3. Các nguyên tắc chăm sóc khách hàng**

#### ***1) Chăm sóc những thứ mà khách hàng cần***

Nguyên tắc này xuất phát từ nguyên tắc chung và cơ bản của marketing là bán những thứ mà khách hàng cần. Doanh nghiệp cần thường xuyên nghiên cứu để nắm được nhu cầu của khách hàng, xem họ muốn được chăm sóc như thế nào, vào những thời điểm nào. Bên cạnh đó doanh nghiệp cũng cần tìm hiểu về các chính sách chăm sóc khách hàng của đối thủ cạnh tranh để quyết định các mức độ chăm sóc khách hàng của doanh nghiệp mình.

#### ***2) Chăm sóc khách hàng theo các giai đoạn của quá trình mua hàng***

Quá trình mua hàng thường được phân chia thành 3 giai đoạn đó là trước khi mua hàng, trong khi mua hàng và sau khi mua hàng. Tương ứng với 3 giai đoạn này doanh nghiệp cần triển khai các quyết định chăm sóc khách hàng phù hợp tại 3 giai đoạn trước khi bán hàng, trong khi bán hàng và sau khi bán hàng.

- *Trước khi bán hàng* : Doanh nghiệp thường cung cấp thông tin, giới thiệu, quảng cáo chào hàng, chuẩn bị hàng hóa, bao bì, đóng gói hàng hóa theo yêu cầu của khách hàng, nhận đặt hàng trước, triển lãm trưng bày...các hoạt động này thường tạo ra môi trường thuận lợi cho giao dịch được thực hiện tốt.

- *Trong khi bán hàng*: Hoạt động chăm sóc khách hàng diễn ra đồng thời với quá trình mua bán sản phẩm với khách hàng, doanh nghiệp có thể giới thiệu, tư vấn, hướng dẫn khách hàng lựa chọn hàng hóa sao cho phù hợp với nhu cầu của họ, mang lại lợi ích cao nhất cho khách hàng.

- *Sau khi bán hàng*: bao gồm các hoạt động hỗ trợ như lắp đặt hàng hóa tại địa chỉ khách hàng yêu cầu, hướng dẫn sử dụng thiết bị, sửa chữa, bảo dưỡng, thay thế phụ tùng...

#### ***3) Chăm sóc theo nhóm khách hàng***

Tập khách hàng mục tiêu của doanh nghiệp dù đã được xác định dựa trên các tham số phân đoạn thị trường nhưng vẫn có thể được phân chia tiếp thành những nhóm khách hàng khác nhau với những nhu cầu được chăm sóc khác nhau. Việc phân nhóm khách hàng giúp cho doanh nghiệp tìm hiểu kỹ lưỡng nhu cầu riêng của nhóm khách hàng đó để đưa ra các chính sách chăm sóc phù hợp với từng nhóm khách hàng riêng biệt.

### **3.3.4. Các quyết định về chăm sóc khách hàng của doanh nghiệp**

### **1) Quyết định nội dung chăm sóc khách hàng**

Doanh nghiệp không thể tự đề ra những nội dung dịch vụ chăm sóc khách hàng theo cách tự phỏng đoán của bản thân doanh nghiệp. Mục tiêu của chăm sóc khách hàng là thỏa mãn các mong muốn của khách hàng, do vậy doanh nghiệp cần xác định rõ khách hàng của mình mong muốn điều gì.

Những mong muốn của khách hàng có thể thay đổi với mỗi loại khách hàng, mỗi giai đoạn của quá trình mua hàng như trước khi, trong khi và sau khi mua hàng nhưng về cơ bản thì sự thỏa mãn của khách hàng được tập hợp lại thành 3 nhóm yếu tố, đó là:

- Các yếu tố sản phẩm (đúng hàng, đúng giá)
- Các yếu tố thuận tiện (đúng nơi, đúng lúc)
- Các yếu tố con người (đúng cách)

Các hoạt động chăm sóc khách hàng thường được tập trung nhằm gia tăng sự thỏa mãn của khách hàng về các yếu tố thuận tiện và các yếu tố con người.

Các hoạt động mang lại sự thuận tiện như chọn địa điểm bán hàng, bố trí nơi bán hàng thích hợp; giờ mở cửa phù hợp với thời gian của khách hàng; giao hàng đến tận nhà cho khách hàng quen; điều kiện đổi hàng đơn giản; chấp nhận nhiều hình thức thanh toán; bố trí một đường dây nóng để khách hàng có thể hỏi đáp hay yêu cầu tư vấn 24/24h; xây dựng một trang Web giúp khách hàng tìm hiểu về sản phẩm, đặt hàng, thanh toán, thay đổi đặt hàng ngay ở nhà... Tất cả các hoạt động này đều tạo điều kiện cho khách hàng dễ dàng đến với sản phẩm, với nhà cung cấp; thuận lợi trong mua bán và tiêu dùng sản phẩm.

Các hoạt động liên quan đến yếu tố con người thể hiện qua kỹ năng, trình độ, thái độ, hành vi của các nhân viên. Sự am hiểu tường tận về công dụng, chức năng, đặc tính, cách sử dụng... của sản phẩm; thao tác thuần thục khi cung cấp dịch vụ; thái độ niềm nở, thân thiện khi tiếp xúc... tất cả các hoạt động đó của nhân viên đều tác động tích cực đến khách hàng. Chúng làm cho khách hàng có cảm nhận tốt hơn về chất lượng sản phẩm, dịch vụ và cảm thấy được coi trọng. Điều đó sẽ khiến họ hài lòng.

Ngoài ra doanh nghiệp có thể thực hiện các hoạt động chăm sóc khách hàng khác như: tặng quà, hỏi thăm nhân những dịp đặc biệt, tổ chức hội nghị khách hàng, gửi mẫu sản phẩm mới để khách hàng dùng thử... Các hoạt động này nhằm tăng cường mối quan hệ thân thiết với khách hàng, để khách hàng biết rằng họ được doanh nghiệp quan tâm mọi nơi, mọi lúc.

### **2) Quyết định mức độ chăm sóc khách hàng**

Mức độ chăm sóc khách hàng thể hiện các chỉ số về chất lượng, khối lượng, quy mô, tần suất... tiến hành các hoạt động chăm sóc khách hàng. Một hội nghị khách hàng có thể gồm một số ít hay đông đảo khách hàng, có thể được tổ chức theo quý hay theo năm. Quà kỷ niệm cho khách hàng nhân dịp năm mới cũng có thể là một tấm bưu

thiếp, một cuốn lịch nhưng cũng có thể là một món quà đắt tiền hơn.

Mức độ chăm sóc khách hàng thường được cân nhắc dựa trên hai yếu tố chính là khả năng của doanh nghiệp (nguồn lực tài chính, nhân sự...) và mức độ chăm sóc khách hàng của đối thủ.

### **3) Quyết định về hình thức chăm sóc khách hàng**

Hoạt động chăm sóc khách hàng của doanh nghiệp có thể được tổ chức bằng rất nhiều hình thức khác nhau nhằm bảo đảm phù hợp với mạng lưới tổ chức, khả năng của doanh nghiệp và thuận tiện cho khách hàng.

#### ***a) Doanh nghiệp có thể tự tổ chức lấy mạng lưới chăm sóc khách hàng***

Đây là hình thức mà doanh nghiệp sẽ tự tổ chức lấy phương tiện, cơ sở vật chất, nhân lực, địa điểm... Vạch ra các chương trình, kế hoạch chăm sóc khách hàng. Với hình thức này doanh nghiệp sẽ chủ động trong công tác chăm sóc khách hàng và nhanh nhạy trong việc thu thập thông tin phản hồi của khách hàng. Hình thức này doanh nghiệp sẽ phải đầu tư cơ sở vật chất ban đầu, tổ chức lực lượng... Nếu khả năng của doanh nghiệp là có hạn hoặc doanh nghiệp mới bước vào thị trường và còn phải tập trung vào các lĩnh vực then chốt thì việc tổ chức lấy mạng lưới chăm sóc khách hàng theo hình thức này sẽ không phù hợp.

#### ***b) Doanh nghiệp thuê các tổ chức khác thực hiện việc chăm sóc khách hàng***

Với hình thức này doanh nghiệp có thể sáng tạo ra nhiều cách thức chăm sóc khách hàng khác nhau, mạng lưới chăm sóc khách hàng rộng khắp và tiết kiệm được chi phí nhân lực cho công tác chăm sóc khách hàng. Song với hình thức này, việc thu thập thông tin phản hồi từ khách hàng qua nhiều trung gian, độ chính xác và nhanh nhạy giảm đi rất nhiều.

#### ***c) Doanh nghiệp thỏa thuận với các nhà phân phối để họ đảm nhiệm việc cung cấp dịch vụ chăm sóc khách hàng***

Đây là hình thức có rất nhiều ưu điểm bởi các nhà phân phối là những người hiểu rõ sản phẩm và khách hàng của mình nên họ thuận lợi trong việc chăm sóc khách hàng, tận dụng, phát huy được nguồn nhân lực, cơ sở vật chất kỹ thuật. Đồng thời, nếu doanh nghiệp có mạng lưới các đại lý các nhà phân phối rộng khắp thì cũng đồng nghĩa với mạng lưới chăm sóc khách hàng, sẽ tiếp xúc gần với khách hàng.

Vấn đề quan trọng đối với doanh nghiệp là lựa chọn được hình thức chăm sóc khách hàng nào thích hợp nhất đối với mình. Không phải lúc nào cũng duy trì một hình thức là có hiệu quả và hay nhất. Việc lựa chọn một hình thức chăm sóc nào đó có nhiều yếu tố chi phối nhưng cần căn cứ vào các yếu tố sau:

- Khả năng bao quát, tiếp xúc khách hàng.
- Khả năng điều khiển của doanh nghiệp.
- Khả năng chi phí của doanh nghiệp.
- Sự linh hoạt của hình thức.



Xu hướng ngày nay, các doanh nghiệp thường kết hợp các hình thức khác nhau để phát huy điểm mạnh, hạn chế điểm yếu của từng hình thức và mang lại hiệu quả cao nhất.

### **TÓM TẮT NỘI DUNG CHƯƠNG 3**

1. Để có thể bán hàng thành công, người bán hàng cần phải hiểu biết rõ về khách hàng thông qua tìm hiểu các ứng xử của họ, đồng nghĩa với việc người bán hàng phải nghiên cứu hành vi mua hàng của khách hàng. Hành vi mua hàng của khách hàng là người tiêu dùng cuối cùng và khách hàng là tổ chức có những điểm khác nhau theo đó đòi hỏi doanh nghiệp phải tổ chức bán hàng khác nhau đối với từng loại khách hàng.
2. Các kỹ năng chinh phục khách hàng là rất cần thiết để thành công trong bán hàng. Để giới thiệu hàng hóa, người bán hàng cần biết nhận diện các đặc tính của sản phẩm mà các đặc tính đó có thể mang lại lợi ích cho khách hàng (kỹ năng nói câu lợi ích). Vừa bán hàng, người bán hàng cần phải thuyết phục khách hàng để họ đi đến quyết định cuối cùng là mua hàng (kỹ năng thuyết phục). Trong một số trường hợp khách hàng gặp phải một số vấn đề của họ hoặc đưa ra các đề nghị mà doanh nghiệp không thể giải quyết được, người bán hàng phải khéo léo từ chối (kỹ năng từ chối). Các kỹ năng khác như xử lý phản đối và thuyết trình bán hàng cũng rất cần thiết để có thể bán hàng thành công.
3. Nhân viên bán hàng phải hiểu và tuân thủ các kỹ thuật bán hàng. Các kỹ thuật này khác nhau đối với bán hàng trực tiếp hoặc bán hàng qua trung gian.
4. Các khách hàng quan trọng theo doanh số, theo tần suất mua hàng hoặc theo lợi nhuận mang lại cho doanh nghiệp có thể được hưởng những ưu đãi dành riêng cho họ. Doanh nghiệp có thể áp dụng nhiều phương pháp để quản trị mối quan hệ với các khách hàng kiểu này, chế độ áp dụng riêng đó thường được gọi là chế độ khách hàng lớn.
5. Chăm sóc khách hàng là phục vụ khách hàng theo cách mà họ mong muốn được phục vụ. Dù định nghĩa ngắn gọn nhưng hàm chứa nhiều nội dung. Doanh nghiệp cần nghiên cứu mới nắm rõ được khách hàng mong muốn gì đồng thời doanh nghiệp cũng phải vượt qua mọi hạn chế về nguồn lực để đáp ứng khách hàng theo cách mà họ mong muốn.

### CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN CHƯƠNG 3

1. Tại sao người bán hàng phải hiểu rõ các yếu tố ảnh hưởng đến hành vi mua hàng của tổ chức hoặc hành vi mua hàng của người tiêu dùng cuối cùng?
2. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng tới hành vi mua hàng của tổ chức. Lấy ví dụ để chỉ ra rằng với cùng một loại sản phẩm, hàng hóa nhưng quyết định mua của tổ chức và của người tiêu dùng cuối cùng có thể khác nhau.
3. Trình bày vai trò của những người tham gia vào tiến trình quyết định mua hàng của tổ chức? Hành vi mua hàng nào có nhiều người tham gia nhất? Tại sao?
4. Phân biệt hành vi mua hàng lặp lại và hành vi mua hàng lần đầu của khách hàng là các tổ chức ?
5. Hãy phân tích những cách thức mà người bán có thể sử dụng để nhận ra nhu cầu của người mua.
6. Một doanh nghiệp kinh doanh các dịch vụ viễn thông, sau khi tìm hiểu các đặc điểm và qui mô khách hàng, doanh nghiệp này phân loại khách hàng thành 3 nhóm như sau:

TT	Nhóm khách hàng	Số KH của nhóm / tổng số KH của Cty (%)	D.thu dự kiến của nhóm / tổng D.thu của Cty (%)
1	Cá nhân, hộ gia đình	75	23.5
2	Doanh nghiệp vừa và nhỏ	20	21.5
3	Doanh nghiệp qui mô lớn	5	55

Hãy đề xuất phương pháp bán hàng phù hợp đối với nhóm khách hàng 1 và nhóm khách hàng 3.

7. Bạn đang lập kế hoạch cho giới thiệu học sinh tốt nghiệp PTTH ở địa phương đăng ký thi vào trường Đại học X. Mục tiêu của bạn là giúp họ thấy được những lợi ích khi học ở trường và sau khi ra trường:
  - a. Hãy liệt kê những phản đối mà bạn có thể gặp.
  - b. Bạn sẽ làm gì để những xử lý những phản đối một cách hiệu quả ? Đề xuất một số câu phản đối có thể gặp và phương án trả lời có tính thuyết phục.
8. Hãy đưa ra ba ví dụ thể hiện quyết định mua của bạn không bị giá cả làm ảnh hưởng. Tại sao điều đó lại xảy ra và điều đó có ý nghĩa gì đối với người bán hàng?
9. Mô tả ba quyết định mua sắm mà bạn thực hiện gần đây thuộc vào loại giải quyết vấn đề mua theo cách bao quát, giải quyết vấn đề mua theo cách hạn hẹp và phản hồi tự động. Tại sao bạn lại phân loại theo cách này?

10. Mô tả quá trình mua hàng gồm nhiều người mà bạn biết. Mô tả vai trò của họ. Là người bán hàng, bạn sẽ làm gì để ảnh hưởng đến quá trình đó sao cho có lợi cho mình?

## **CHƯƠNG 4**

# **THIẾT KẾ VÀ TỔ CHỨC LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG TRONG DOANH NGHIỆP**

### **Mục đích:**

- Nắm bắt được cách thức phân chia khu vực bán hàng và quản lý địa phận bán hàng của doanh nghiệp.
- Hiểu biết qui trình và các yếu tố ảnh hưởng tới quyết định tổ chức kênh phân phối của doanh nghiệp
- Biết cách xác định cơ cấu, qui mô của lực lượng bán hàng
- Hiểu biết về các chế độ đãi ngộ nhân viên bán hàng

### **Nội dung:**

- Xác định địa phận bán hàng và kênh phân phối
- Xác định cơ cấu của lực lượng bán hàng
- Xác định qui mô của lực lượng bán hàng
- Xác định chế độ đãi ngộ lực lượng bán hàng

## **4.1. XÁC ĐỊNH ĐỊA PHẬN BÁN HÀNG VÀ KÊNH PHÂN PHỐI**

### **4.1.1. Phân chia khu vực bán hàng và quản lý địa bàn**

#### ***1) Phân chia khu vực bán hàng***

Phân chia khu vực bán hàng là phân nhóm các khách hàng theo lãnh thổ địa lý, theo sản phẩm, theo loại khách hàng...nhằm phân công các nhân viên bán hàng phục vụ một cách hợp lý, đề ra các chương trình bán hàng hiệu quả.

#### ***a) Các mục tiêu cần đạt được***

- Đảm bảo khách hàng nhận được sự quan tâm phục vụ tốt nhất, các nhân viên bán hàng thực hiện đủ số lần thăm viếng bán hàng.
- Đánh giá tiềm năng bán hàng ở một khu vực và nhân viên bán hàng khai thác tối đa doanh số ở khu vực đó.
- Kiểm soát chi phí, đánh giá và điều chỉnh hoạt động của nhân viên bán hàng.
- Dễ thực hiện chức năng quản lý và tiếp thị khác.

#### ***b) Qui trình phân chia khu vực bán hàng***

Việc phân chia khu vực bán hàng được thực hiện qua 6 bước cơ bản sau đây:

#### **Bước 1: Lựa chọn đơn vị hoạch định cơ bản:**

Đơn vị hoạch định cơ bản là đơn vị nhỏ nhất được đánh giá về lượng bán hàng trong một khu vực như khách hàng /loại khách hàng, quận, khu vực kinh doanh...

**Bước 2:** Đánh giá lực lượng bán hàng hiện tại và tiềm năng của công ty:

- Xác định lượng bán hàng hiện tại thực hiện với đơn vị hoạch định cơ bản
- Xác định lượng bán hàng tiềm năng với đơn vị hoạch định cơ bản
- Xác định công việc thực hiện với từng đơn vị hoạch định cơ bản.

**Bước 3:** Phân chia thị trường thành nhiều khu vực căn cứ tiềm năng bán hàng hoặc căn cứ lượng công việc:

Quản trị viên bán hàng phân chia khu vực bán hàng thành các khu vực nhỏ hơn với tiềm năng bán hàng tương đối ngang nhau.

**Bước 4:** Điều chỉnh thiết kế:

Quản trị viên bán hàng xem xét điều chỉnh việc phân chia khu vực theo yếu tố khác ngoài lượng bán hàng tiềm năng (như phân chia theo chi phí hay theo khối lượng công việc).

**Bước 5:** Đánh giá những vấn đề về nhân sự bán hàng:

Xem xét các yếu tố của nhân viên bán hàng như: mối quan hệ sẵn có với khách hàng, kiến thức của nhân viên đáp ứng yêu cầu của khách hàng, các điều kiện di chuyển...).

**Bước 6:** Hoàn tất thiết kế:

Thảo luận với lực lượng bán hàng, xem xét các vấn đề hành chính cuối cùng, đề trình lên cấp cao hơn và triển khai thực hiện.

## **2) Quản lý địa bàn**

Địa bàn bán hàng là những khu vực địa lý nhất định mà những khu vực này có khả năng đóng góp doanh số cho doanh nghiệp. Trong kinh doanh đặc biệt là trong khâu tổ chức bán hàng thì xác định địa bàn và quản lý địa bàn là nhiệm vụ quan trọng, ảnh hưởng trực tiếp đến doanh số bán hàng. Địa bàn bán hàng có thể là một miền (bắc, trung, nam) cũng có thể phân chia nhỏ hơn đến cấp quận, huyện.

Quản lý địa bàn được hiểu là công tác chọn lựa địa bàn, tổ chức các hoạt động trên địa bàn đó và quản lý, đánh giá các nguồn lực được sử dụng trên địa bàn nhằm đạt các mục đích, mục tiêu đã đặt ra với hiệu quả nhất.

### **a) Vai trò của quản lý địa bàn**

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

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

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

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

*b) Thông tin của địa bàn*

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

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

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

- *Đặc điểm khách hàng*: Người quản lý địa bàn cần phân loại khách hàng trong địa bàn để nhận dạng các hành vi tác động phù hợp. Các khách hàng có thể được phân loại theo các tiêu chí như:

- Theo cường độ mua hàng: mua thường xuyên, định kỳ hoặc đột xuất
- Theo tính mới – cũ: khách hàng mua lần đầu, mua lại
- Theo mục đích mua hàng: mua để sản xuất, để sử dụng, để bán lại
- Theo đối tượng mua hàng: khách hàng là tổ chức, cá nhân hộ gia đình.

Người quản lý địa bàn cũng cần quan tâm đến đặc điểm hành vi mua của các tổ chức, cá nhân trên địa bàn.

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

*c) Phương pháp quản lý địa bàn*

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

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

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

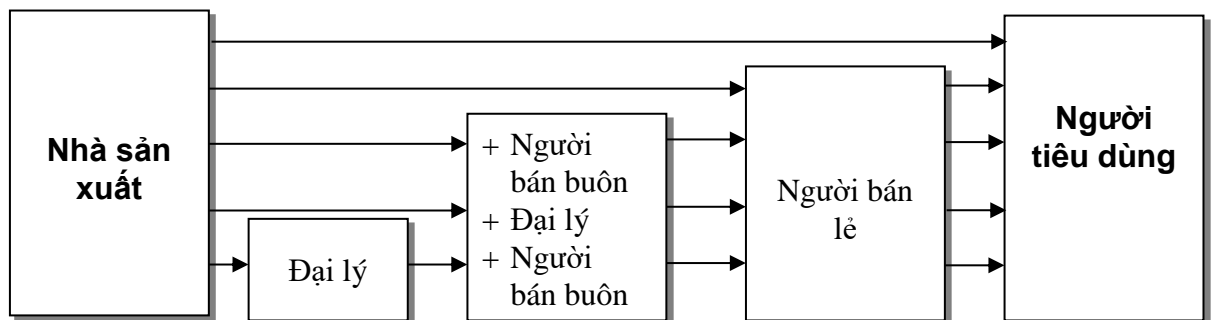
**4.1.2. Lựa chọn kênh phân phối**

---

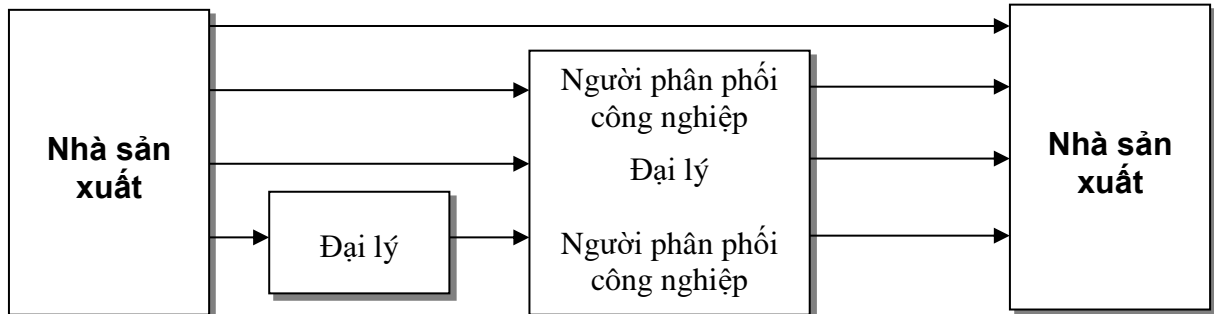
Hoạt động bán hàng của doanh nghiệp luôn tồn tại các dòng vận động của các yếu tố, nghiệp vụ liên quan đến nó như dòng sản phẩm vật chất, dòng thanh toán, dòng thông tin, dòng khuyến mại... Kênh phân phối chủ yếu trình bày dòng vận động của hàng hoá, vật chất, dịch vụ trong quá trình bán hàng của doanh nghiệp

Kênh phân phối là tập hợp của những tổ chức độc lập tham gia vào quá trình đưa sản phẩm dịch vụ đến tay người tiêu dùng.

Các quyết định về kênh phân phối là những quyết định hết sức quan trọng quyết định sự thành công của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp có thể lựa chọn tự mình phân phối hay phân phối thông qua trung gian. Số lượng trung gian được sử dụng trong kênh phân phối tạo nên các cấp độ của kênh - hình 4.1 và hình 4.2:



Hình 4.1: Những kênh phân phối điển hình trên thị trường hàng hoá tiêu dùng



Hình 4.2 Những kênh phân phối điển hình trên thị trường công nghiệp

- *Kênh cấp 0*: Hay còn gọi là phân phối trực tiếp. Nhà sản xuất trực tiếp phân phối đến người sử dụng cuối cùng. Hình thức này thường xuất hiện trong thị trường tổ chức (công nghiệp) khi số lượng khách hàng nhỏ, giá trị các đơn hàng lớn, và các sản phẩm/dịch vụ thường có tính chất kỹ thuật phức tạp. Trong thị trường tiêu dùng, bán hàng đến tận nhà, bán hàng qua thư, bán hàng trực tuyến đều là các hình thức phân phối trực tiếp.

- *Kênh cấp 1*: Bao gồm một cấp trung gian, ví dụ như người bán lẻ trong thị trường tiêu dùng hay nhà phân phối công nghiệp trong thị trường công nghiệp.

- *Kênh cấp 2,3*: Bao gồm nhiều hơn một cấp trung gian, có thể là 2 hay 3 cấp trung gian. Trong thị trường tiêu dùng có thể tồn tại các đại lý, những nhà bán buôn, và những người bán lẻ. Trong thị trường công nghiệp, bên cạnh những nhà phân phối



công nghiệp còn có những đại diện của nhà sản xuất.

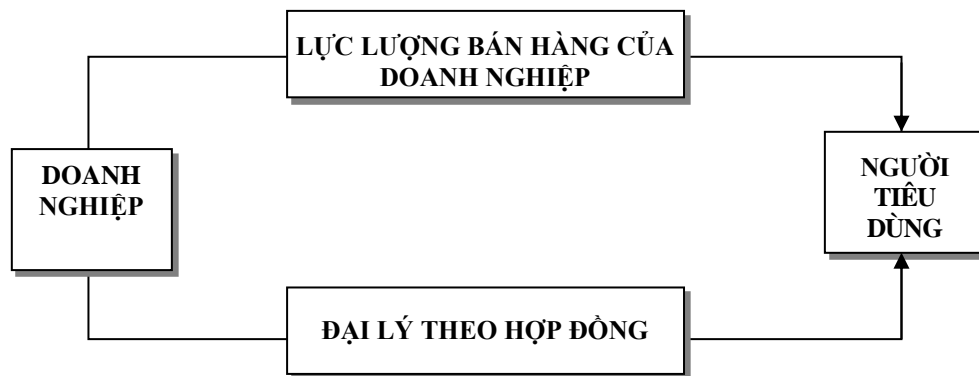
a) Các dạng kênh phân phối

Doanh nghiệp có thể sử dụng một trong số những dạng kênh phân phối là kênh phân phối trực tiếp, gián tiếp hay hỗn hợp.

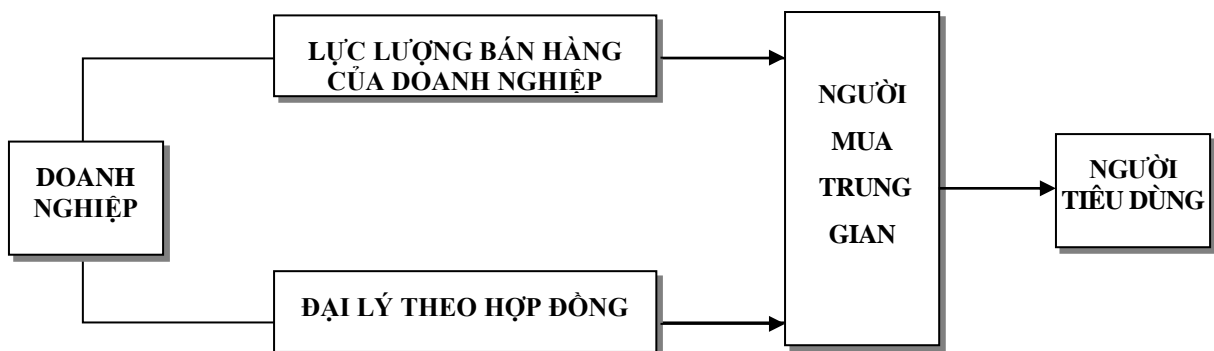
- *Kênh trực tiếp*: doanh nghiệp không sử dụng người mua trung gian để phân phối hàng hóa. Lực lượng bán hàng của doanh nghiệp và kể cả đại lý theo hợp đồng chịu trách nhiệm trực tiếp tới tận người tiêu dùng cuối cùng - Hình 4.3.

- *Kênh gián tiếp*: doanh nghiệp bán hàng của mình cho người sử dụng thông qua các người mua trung gian (người buôn, người bán lẻ). Khách hàng trực tiếp của doanh nghiệp là người bán buôn hoặc người bán lẻ - Hình 4.4.

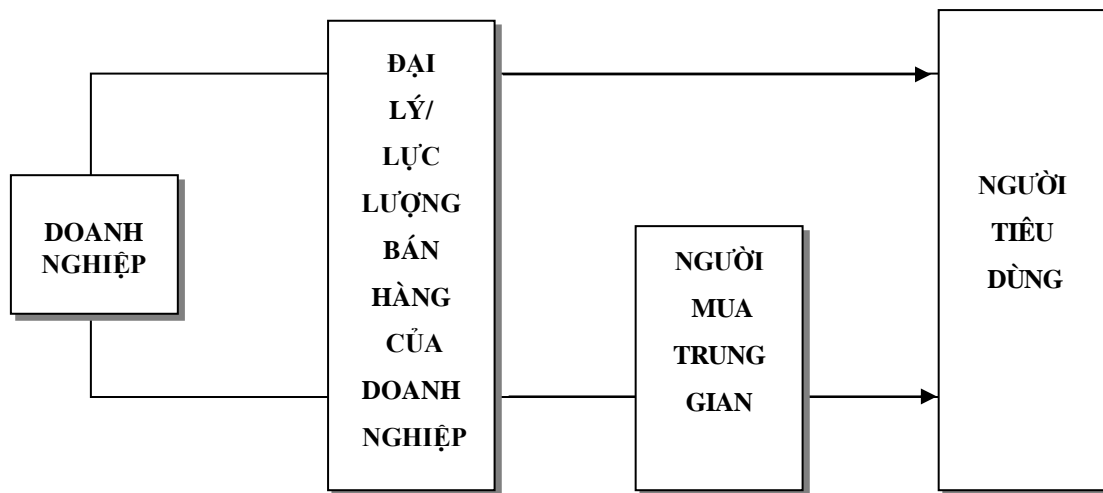
- *Kênh hỗn hợp*: là phương án sử dụng đồng thời 2 dạng kênh trực tiếp và gián tiếp. Doanh nghiệp vừa bán hàng trực tiếp tới người tiêu dùng cuối cùng, vừa bán qua trung gian - Hình 4.5.



Hình 4.3: Kênh phân phối trực tiếp



Hình 4.4: Kênh phân phối gián tiếp



Hình 4.5: Kênh phân phối hỗn hợp

*b) Thiết kế hệ thống kênh phân phối*

Hệ thống kênh phân phối và mô hình tiêu thụ có ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả của lượng hàng hoá tiêu thụ và giá thành của hàng hoá bán ra. Việc thiết kế kênh phân phối hợp lý là cơ sở để sản phẩm di chuyển thuận lợi từ nơi sản xuất tới nơi tiêu thụ và thông qua đó thực hiện tốt giá trị trao đổi sản phẩm của doanh nghiệp.

Quy trình thiết kế hệ thống kênh phân phối bao gồm 5 bước cơ bản sau:

- Nghiên cứu, phân tích các yếu tố ảnh hưởng tới sự lựa chọn kênh phân phối
- Xác định các mục tiêu và tiêu chuẩn của hệ thống phân phối
- Xác định các phương án kênh phân phối
- Lựa chọn và phát triển các phần tử trong kênh phân phối
- Điều chỉnh hệ thống kênh phân phối

*(1) Nghiên cứu, phân tích các yếu tố ảnh hưởng tới sự lựa chọn kênh phân phối*

Quyết định lựa chọn kênh phân phối chịu ảnh hưởng của 4 nhóm nhân tố sau:

- Sản phẩm
  - Định giá sản phẩm
  - Trọng lượng và thể tích
  - Kiểu dáng
  - Tính dễ hỏng của sản phẩm
  - Loại hình và qui cách
- Thị trường
  - Yêu cầu của khách hàng
  - Mật độ phân bố của khách hàng
  - Tần suất mua của khách hàng
  - Tiềm lực phát triển thị trường

- Nhu cầu cạnh tranh thị trường
- Tình trạng kinh doanh thị trường
- Tình trạng bản thân doanh nghiệp
  - Năng lực và uy tín
  - Năng lực tiêu thụ
  - Trình độ phục vụ của doanh nghiệp: Kênh trực tiếp đảm bảo cung cấp dịch vụ khách hàng đầy đủ và chu đáo
- Hoàn cảnh khách quan

*(2) Xác định các mục tiêu và tiêu chuẩn của hệ thống phân phối*

Các mục tiêu của hệ thống kênh phân phối được xác định trên cơ sở mục tiêu chung của doanh nghiệp và các mục tiêu cụ thể của bán hàng. Thông thường mục tiêu của hệ thống kênh phân phối có thể là:

- Giảm chi phí hoạt động
- Mức độ kiểm soát kênh
- Quan hệ với các thành viên kênh
- Tăng cường các nỗ lực bán hàng
- Hỗ trợ về dịch vụ và kỹ thuật
- Thông tin phản hồi từ thị trường
- Hình ảnh của công ty

*(3) Xác định các phương án kênh phân phối*

Các phương án kênh phân phối được xác định trên cơ sở tận dụng hiệu quả ưu điểm của các loại kênh, đảm bảo các mục tiêu của hệ thống phân phối đã đặt ra. Phương án kênh phân phối được xác lập sau khi đã làm rõ độ dài và độ rộng của kênh phân phối phù hợp với doanh nghiệp

- *Lựa chọn độ dài của kênh.* Doanh nghiệp cần lựa chọn giữa kênh tiêu thụ trực tiếp, gián tiếp hay cả hai.

- *Lựa chọn độ rộng của kênh.* Độ rộng của kênh là số lượng trung gian cùng loại hình trong một cấp kênh là nhiều hay ít. Có ba chiến lược thường áp dụng là phân phối độc quyền, phân phối chọn lọc và phân phối đại trà.

*(4) Lựa chọn và phát triển các phần tử trong kênh phân phối*

Các phần tử chủ chốt của kênh phân phối gồm 2 nhóm cơ bản là lực lượng bán hàng của doanh nghiệp và các cửa hàng trung gian. Việc lựa chọn và phát triển các phần tử trung gian phân phối cần quan tâm đến khâu tuyển chọn và khuyến khích các phần tử đó.

- Các yếu tố cần khảo sát khi lựa chọn trung gian phân phối bao gồm: thị trường mục tiêu, vị trí, năng lực tiêu thụ, trình độ phục vụ, tình hình tài chính...

- Có thể khuyến khích các cửa hàng trung gian theo hình thức trực tiếp (thường tiền theo hiệu suất tiêu thụ) hoặc gián tiếp.

*(5) Điều chỉnh hệ thống kênh phân phối*

Trong thị trường cạnh tranh, kênh tiêu thụ lý tưởng phải luôn biến đổi. Một kết cấu kênh xác định không thể đem lại hiệu quả tiêu thụ mãi được.

Các hình thức cải tiến kênh:

- Tăng giảm thành viên kênh
- Tăng giảm một số kênh tiêu thụ
- Cải tiến toàn bộ hệ thống kênh tiêu thụ

Các biểu hiện cần cải tiến hệ thống kênh:

- Khách hàng cuối cùng không vừa ý
- Kênh mới chưa được phát hiện
- Có khoảng trống trên thị trường
- Toàn bộ hệ thống kênh có nhu cầu cải tiến
- Muốn giảm dần trung gian.

## **4.2. XÁC ĐỊNH CƠ CẤU CỦA LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG**

Cơ cấu tổ chức của lực lượng bán hàng là sự phân bổ, sắp xếp nhân sự bán hàng một cách hợp lý nhằm mang lại lợi ích tối đa cho doanh nghiệp. Tùy theo đặc điểm cụ thể của doanh nghiệp, lực lượng bán hàng thường được tổ chức theo sản phẩm, theo vùng địa lý, theo nhóm khách hàng hoặc tổng hợp ở các dạng sau:

*1) Tổ chức lực lượng bán hàng chuyên môn hóa theo khu vực địa lý*

Lực lượng bán hàng được bố trí theo các khu vực địa lý nhất định để bán hàng - hình 4.6.

*a) Ưu điểm*

- Mỗi người bán hàng có trách nhiệm rõ ràng trên địa bàn được giao về toàn bộ các hoạt động bán hàng.

- Giảm được chi phí đi lại của người bán hàng, tiết kiệm được thời gian và công sức của người bán hàng.

- Người bán hàng gắn bó với một khu vực, hiểu biết kỹ lưỡng khu vực được giao phụ trách. Điều này tạo điều kiện thuận lợi cho người bán hàng hoàn thành nhiệm vụ.

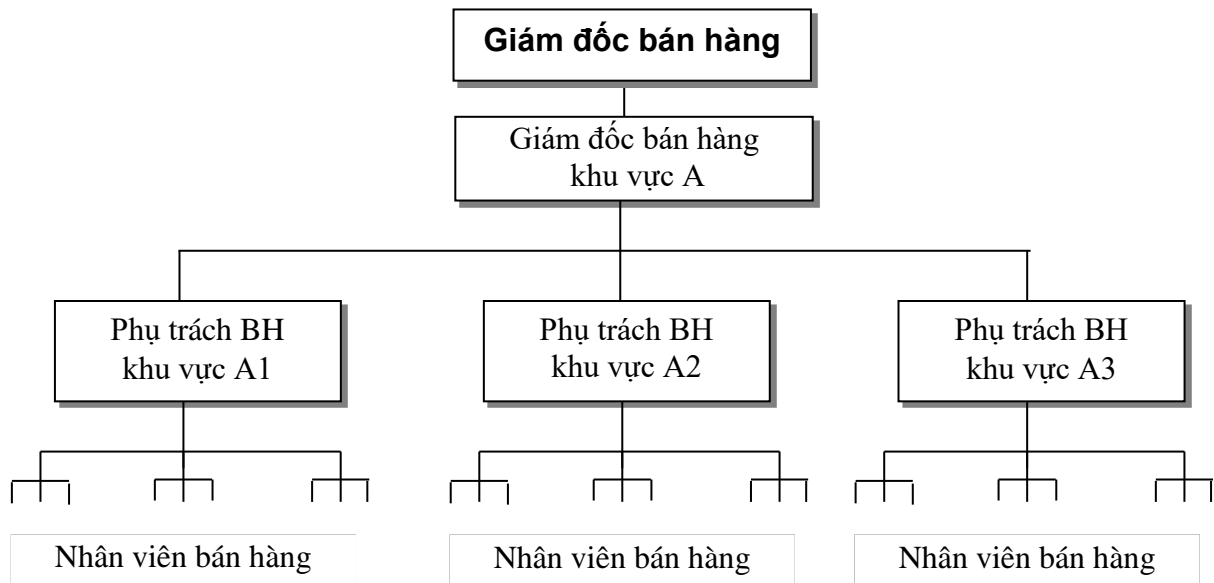
- Kiểu bố trí này rất đơn giản và phù hợp khi công ty chỉ bán 1 loại hoặc rất ít loại sản phẩm và các sản phẩm đó tương đối giống nhau.

*b) Hạn chế*

- Do một người bán hàng phải phụ trách bán tất cả các loại sản phẩm của công ty đối với tất cả các khách hàng nên gây khó khăn cho họ (do khó hiểu hết tất cả các

sản phẩm).

- Do một người bán hàng phải phụ trách bán hàng cho tất cả các loại khách hàng khác nhau nên gây khó khăn cho họ



Hình 4.6: Tổ chức lực lượng bán hàng chuyên môn hóa theo khu vực địa lý

## 2) Tổ chức lực lượng bán hàng chuyên môn hóa theo sản phẩm

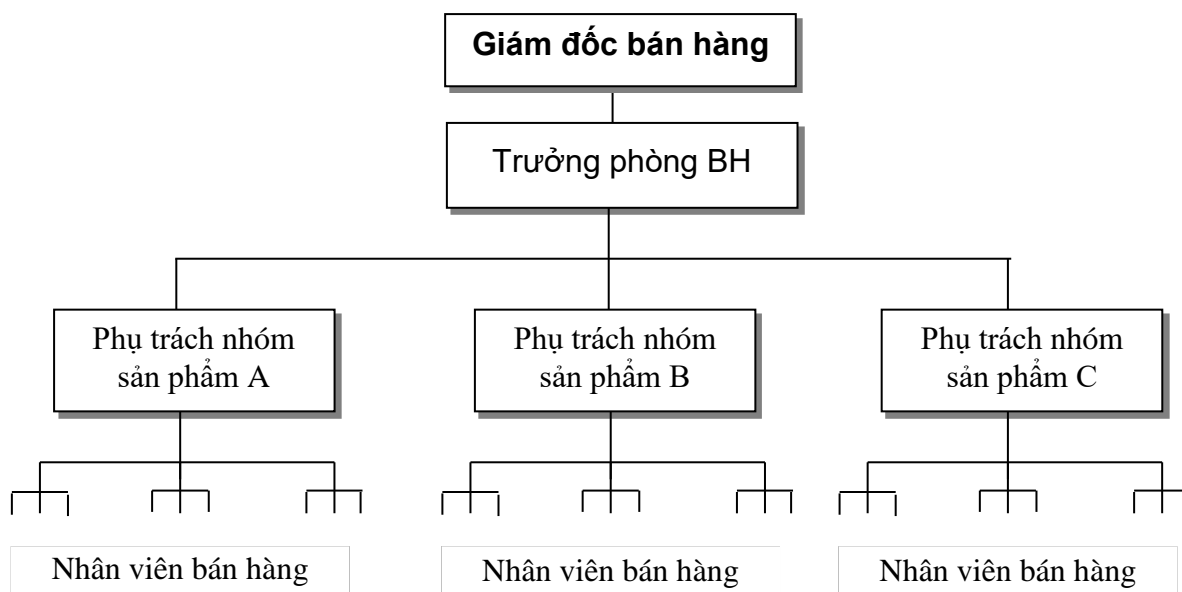
Khi doanh nghiệp có nhiều loại hàng hoá, dịch vụ khác nhau thì người ta thường chia ra thành một số nhóm hàng hoá, dịch vụ tương tự nhau và giao cho mỗi người bán hàng phụ trách bán nhóm hàng hoá, dịch vụ. Mỗi người bán hàng cần phải hiểu rõ nhóm hàng hoá được giao. Kiểu bán hàng này thường được áp dụng cho các sản phẩm công nghệ cao, đòi hỏi người bán hàng phải có kiến thức chuyên sâu về sản phẩm để giải thích, tư vấn cho khách hàng - hình 4.7.

### a) Ưu điểm

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

### b) Hạn chế

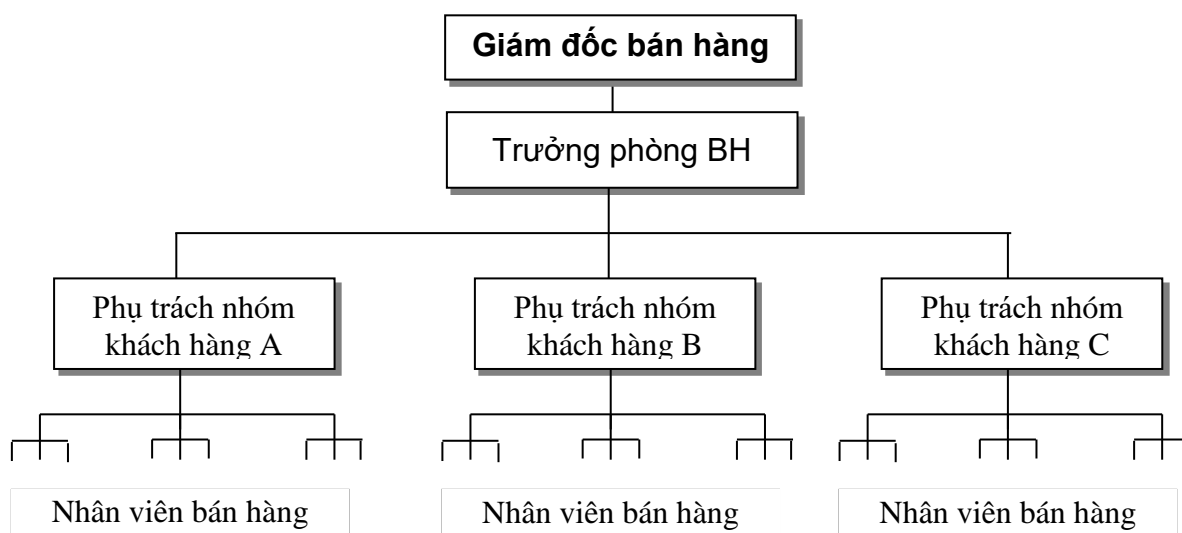
- Hạn chế lớn nhất của cách bố trí này là nếu một khách hàng mua nhiều loại sản phẩm của công ty thì họ phải đồng thời tiếp xúc với nhiều người bán hàng của công ty. Do vậy, sẽ lãng phí thời gian chào hàng, chi phí đi lại và gây phiền toái cho khách hàng.
- Tốn nhiều chi phí trả lương cho nhân viên và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



Hình 4.7: Tổ chức lực lượng bán hàng chuyên môn hóa theo sản phẩm

### 3) Tổ chức lực lượng bán hàng chuyên môn hóa theo khách hàng

Theo cách bố trí này thì khách hàng được chia thành các nhóm tương tự (phân đoạn khách hàng). Mỗi người bán hàng được giao nhiệm vụ bán hàng cho một phân đoạn khách hàng - hình 4.8.



Hình 4.8: Tổ chức lực lượng bán hàng chuyên môn hóa theo khách hàng

#### a) Ưu điểm

- Người bán hàng có thể hiểu rõ nhu cầu của khách hàng từ đó có khả năng đáp ứng cao. Có thể xây dựng chương trình bán hàng phù hợp với từng đối tượng khách hàng

- Còn về phía khách hàng thì họ chỉ cần tiếp xúc với một nhân viên bán hàng của công ty là có thể mua được tất cả các loại sản phẩm.

*b) Hạn chế*

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

**4) Tổ chức lực lượng bán hàng theo kiểu hỗn hợp**

Khi doanh nghiệp có nhiều hàng hóa bán trên địa bàn rộng lớn thì việc bố trí lực lượng bán hàng hỗn hợp sẽ khắc phục được những hạn chế của các cách tổ chức trên đây. Có thể bố trí bán hàng theo các kiểu hỗn hợp sau đây:

a) *Sản phẩm - khu vực - khách hàng* : Chia khách hàng thành các nhóm, chia địa bàn bán hàng thành các khu vực và chia sản phẩm thành các nhóm tương tự nhau.

b) *Sản phẩm - khu vực*: Chia địa bàn thành các khu vực, giao cho mỗi người bán hàng bán một nhóm sản phẩm gần nhau trên một khu vực.

c) *Khu vực - khách hàng*.

d) *Khách hàng - sản phẩm*...

**4.3. XÁC ĐỊNH QUI MÔ CỦA LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG**

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

Thông thường, các doanh nghiệp sử dụng phương pháp *khối lượng công việc* để xác định thông qua các bước sau:

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

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

*Bước 2. Phân nhóm khách hàng theo qui mô:*

Dựa vào ước tính khối lượng tiêu thụ hàng năm của từng đối tượng khách hàng.

*Bước 3. Xác định tần suất viếng thăm trong kỳ:*

Tần suất viếng thăm thường tính mỗi kỳ là 1 năm với 12 tháng, mỗi tháng 4 tuần và mỗi tuần 6 ngày.

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

Tổng khối lượng công việc hay tổng số lần viếng thăm được xác định bằng cách nhân số lượng khách hàng với tần suất viếng thăm.

*Bước 5. Xác định số lần viếng thăm khách hàng trung bình của 1 nhân viên bán hàng:*

Có thể sử dụng một số phương pháp để xác định như cử nhân viên làm thử,

khảo sát ước đoán dựa vào thời gian yêu cầu viếng thăm, lượng khách hàng và phân bổ khách hàng trong khu vực.

*Bước 6. Xác định số nhân viên bán hàng cần thiết:*

Bằng cách chia tổng số lần viếng thăm cần thiết trong 1 năm cho số lần viếng thăm trung bình mà 1 nhân viên bán hàng có thể thực hiện được.

*Bước 7. Xác định số lượng giám sát bán hàng:*

Số lượng giám sát bán hàng được tính toán trên cơ sở phân công quản lý nhân viên bán hàng và tùy thuộc vào từng địa bàn.

#### **4.4. XÁC ĐỊNH CHẾ ĐỘ ĐÃI NGỘ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG**

Đãi ngộ là lực lượng bán hàng là quá trình chăm lo đời sống vật chất và tinh thần của đội ngũ bán hàng để mỗi cá nhân thuộc đội ngũ này có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao và qua đó góp phần hoàn thành mục tiêu của doanh nghiệp.

Đãi ngộ được thực hiện qua hai hình thức cơ bản là đãi ngộ tài chính và phi tài chính. Đãi ngộ tài chính là hình thức đãi ngộ thực hiện bằng công cụ tài chính, bao gồm tiền lương (cơ bản), tiền thưởng, phụ cấp, phúc lợi, trợ cấp, cổ phần... Đãi ngộ phi tài chính là quá trình chăm lo cuộc sống tinh thần của người lao động thông qua những công cụ không phải tiền bạc, thông thường là đãi ngộ thông qua cơ hội thăng tiến, qua công việc thú vị và thông qua cải thiện môi trường làm việc.

Các quyết định về đãi ngộ lực lượng bán hàng thực hiện theo những nguyên tắc cơ bản của hoạt động quản trị nhân sự nói chung. Riêng đối với việc xây dựng chế độ tiền lương cho người bán hàng, các doanh nghiệp cần cân nhắc và lựa chọn một trong các hình thức trả lương sau đây.

##### *(1) Lương tháng*

- *Ưu điểm:* Khuyến khích nhân viên bán hàng vào các hoạt động hỗ trợ bán hàng như dịch vụ, kỹ thuật, thông tin phản hồi. Dễ hoạch định và quản lý. Khuyến khích nhân viên mới học việc.

- *Hạn chế:* Không trực tiếp khuyến khích bán hàng. Nhân viên sẽ điều chỉnh nỗ lực bán hàng theo mức lương nhận được. Lương không gắn với năng suất và lợi nhuận bán hàng. Khó đo lường kết quả công việc.

- *Điều kiện áp dụng:* Bán hàng theo đội. Hỗ trợ dịch vụ – kỹ thuật, và thông tin phản hồi là quan trọng. Cần một thời gian dài để bán hàng. Sử dụng nhân viên học việc và nhân viên bán hàng bên trong công ty.

##### *(2) Chỉ có hoa hồng*

- *Ưu điểm:* Khuyến khích trực tiếp đến bán hàng. Tạo động lực tốt cho những nhân viên bán hàng kinh nghiệm. Dễ quản lý. Chi phí bán trừ thẳng vào doanh thu.

- *Hạn chế:* Không khuyến khích cung cấp dịch vụ, hỗ trợ kỹ thuật, hay thông tin phản hồi. Không có tính an toàn về tài chính đối với nhân viên bán hàng. Hoa hồng đôi khi không được coi là phần thưởng mà là sự trừng phạt. Không sử dụng được đối



với sản phẩm bán theo mùa.

- *Tình huống áp dụng*: Sản phẩm bán nhanh, số lượng lớn. Dịch vụ, hỗ trợ kỹ thuật, thông tin phản hồi không quan trọng. Lực lượng bán hàng giàu kinh nghiệm.

(3) *Lương tháng + hoa hồng*

- *Ưu điểm*: Vừa khuyến khích bán vừa có tính an toàn đối với nhân viên bán hàng. Lương là thu nhập cơ bản, hoa hồng để khuyến khích tăng hiệu suất bán hàng. Tương đối dễ quản lý. Linh động hơn hai phương pháp trên.

- *Hạn chế*: Khó cân đối giữa lương và hoa hồng. Nếu lương cao thì hoa hồng giảm, ngược lại lương thấp thì tính an toàn công việc cho nhân viên bán hàng không cao.

- *Điều kiện áp dụng*: Khi cả bán hàng, làm dịch vụ, kỹ thuật đều cần thiết. Cần tìm kiếm những khách hàng mới.

(4) *Lương + thưởng cá nhân*

- *Ưu điểm*: Khuyến khích chú ý đến dịch vụ, kỹ thuật, và thông tin phản hồi. Thưởng sẽ căn cứ trên kết quả thực hiện những chức năng này. Độ an toàn về tài chính cao đối với nhân viên.

- *Hạn chế*: Thưởng sau một thời gian được xem là một phần của lương. Mất tính khuyến khích.

- *Điều kiện áp dụng*: Giống hình thức (1). Tuy nhiên có thể dùng phần thưởng để tập trung nỗ lực bán một sản phẩm nào đó vào một thị trường nào đó.

(5) *Lương + thưởng cho nhóm*

- *Ưu điểm*: Tương tự như (4), nhưng thưởng chung cho một nhóm để tăng hiệu suất bán hàng của nhóm. Xây dựng tinh thần đồng đội.

- *Hạn chế*: Tương tự như (4), tuy nhiên thưởng cho nhóm có thể không khuyến khích được cá nhân nâng cao năng suất vì những nhân viên kém, trung bình cũng vẫn nhận phần thưởng.

- *Điều kiện áp dụng*: Dùng trong trường hợp cần thúc đẩy doanh số chung của cả một bộ phận, khu vực.

(6) *Lương + hoa hồng + thưởng cá nhân/nhóm*

- *Ưu điểm*: Tạo sự an toàn về tài chính cho nhân viên, có tính khuyến khích nhân viên bán hàng, thực hiện dịch vụ, kỹ thuật, và thông tin phản hồi.

- *Hạn chế*: Hệ thống phức tạp, khó quản lý. Khó cân đối giữa lương, thưởng, hoa hồng.

- *Điều kiện áp dụng*: Giống cách hình thức (3). Tuy nhiên thưởng dùng để điều chỉnh khi nhân viên được yêu cầu thực hiện thêm một số công việc khác.

## **TÓM TẮT NỘI DUNG CHƯƠNG 4**

1. Trong chức năng tổ chức hoạt động bán hàng, quản trị viên bán hàng thực hiện các nghiệp vụ cụ thể như: xác định địa phận bán hàng và kênh phân phối, xác định kiểu tổ chức lực lượng bán hàng, xác định số lượng nhân viên bán hàng hay giám sát bán hàng cần thiết cũng như xác định chế độ đãi ngộ đối với lực lượng bán hàng.
2. Phân chia khu vực bán hàng và quản lý địa bàn có mối liên hệ chặt chẽ với nhau và bao gồm những công việc như chọn lựa địa bàn, tổ chức các hoạt động trên địa bàn đó và quản lý, đánh giá các nguồn lực được sử dụng nhằm đạt các mục đích, mục tiêu đã đặt ra với hiệu quả nhất.
3. Tập hợp những tổ chức độc lập tham gia vào quá trình đưa sản phẩm dịch vụ từ nhà sản xuất đến tay người tiêu dùng gọi là kênh phân phối. Doanh nghiệp có thể thiết kế kênh phân phối trên cơ sở nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng, các yêu cầu cần đạt được của hệ thống phân phối, dựa trên các quyết định lựa chọn số cấp trung gian trong kênh và số lượng trung gian trên cùng một cấp kênh.
4. Tùy theo đặc điểm cụ thể của doanh nghiệp và thị trường, lực lượng bán hàng thường được tổ chức theo sản phẩm, theo vùng địa lý, theo nhóm khách hàng hoặc tổ chức theo dạng hỗn hợp.
5. Qui mô của lực lượng bán thể hiện qua số lượng nhân viên bán hàng ở từng vị trí khác nhau. Các doanh nghiệp có thể áp dụng phương pháp khối lượng công việc để xác định qui mô của lực lượng bán hàng.
6. Các quyết định về đãi ngộ lực lượng bán hàng thường thực hiện theo những nguyên tắc cơ bản của hoạt động quản trị nhân sự nói chung. Riêng đối với lực lượng bán hàng do mức độ đóng góp phản ánh nhiều thông qua doanh số bán nên có thể sử dụng một số hình thức trả lương trên cơ sở doanh số bán.

## **CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN CHƯƠNG 4**

1. Trình bày các hình thức tổ chức lực lượng bán hàng của một công ty. Lấy ví dụ tại một công ty chuyên nhập khẩu và phân phối thiết bị điện lạnh (chủ yếu là tủ lạnh với đủ các kích cỡ và tủ bảo ôn dùng trong các cửa hàng), hãy đề xuất phương án tổ chức lực lượng bán hàng mà bạn cho là hợp lý nhất.
2. Mô tả qui trình thiết kế kênh phân phối hàng hóa của doanh nghiệp.
3. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng tới quyết định lựa chọn kênh phân phối. Lựa chọn một sản phẩm / dịch vụ mà bạn am hiểu và đề xuất phương án kênh phân phối hợp lý.
4. Chế độ đãi ngộ đối với nhân viên bán hàng có điểm gì khác biệt so với chế độ đãi

ngộ nhân viên ở các vị trí khác trong doanh nghiệp? Hãy lựa chọn một vị trí bán hàng cụ thể, mô tả sơ bộ công việc của nhân viên bán hàng đó và đề nghị chế độ đãi ngộ phù hợp.

5. Công ty cổ phần kem Tràng Tiền có tổng số lượng khách hàng dự định tiếp cận trong năm 2010 là 22.500 khách hàng trong đó có 21.800 cửa hàng và 700 siêu thị. Tần suất viếng thăm khách hàng được công ty qui định là 1 tuần/1 lần đối với cửa hàng và 1 tuần/2 lần đối với siêu thị. Nhân viên bán hàng của công ty làm việc 6 ngày/tuần, khả năng viếng thăm được 10 khách hàng/1 ngày. Mỗi Giám sát bán hàng quản lý 12 nhân viên bán hàng. Hãy xác định số lượng nhân viên bán hàng và giám sát bán hàng cần thiết.

## **CHƯƠNG 5**

### **QUẢN TRỊ ĐỘI NGŨ BÁN HÀNG**

#### **Mục đích:**

- Nắm bắt được qui trình tuyển chọn các phần tử của lực lượng bán hàng.
- Hiểu rõ các hình thức và các phương pháp huấn luyện lực lượng bán hàng.
- Có kỹ năng giám sát đội ngũ bán hàng.
- Có kiến thức trong việc động viên, đánh giá thành tích của đội ngũ bán hàng.

#### **Nội dung:**

- Tuyển mộ, tuyển chọn các phần tử của lực lượng bán hàng.
- Huấn luyện lực lượng bán hàng.
- Quản lý đội ngũ bán hàng.
- Động viên, khuyến khích đội ngũ bán hàng.
- Đánh giá thành tích của đội ngũ bán hàng.

#### **5.1. TUYỂN MỘ, TUYỂN CHỌN CÁC PHẦN TỬ CỦA LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG**

Qui trình tuyển chọn đội ngũ bán hàng (nhân viên bán hàng) bao gồm các bước:

##### *1) Bước 1. Xác định vị trí bán hàng cần tuyển dụng*

Việc xác định dựa trên cơ sở nghiên cứu qui mô lực lượng bán hàng kỳ kế hoạch, đánh giá lực lượng bán hàng hiện tại, xác định số lượng và chất lượng nhân viên bán hàng cần bổ sung.

##### *2) Bước 2. Xác định các tiêu chuẩn của nhân viên bán hàng theo các vị trí*

Phân tích công việc để xây dựng được bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn hay yêu cầu công việc. Bảng mô tả công việc bao gồm:

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

Căn cứ vào bảng mô tả công việc để xây dựng bản tiêu chí công việc hay còn gọi là bản yêu cầu về qui cách của nhân viên để mô tả các điều kiện mà ứng viên cần có.

Bản qui cách nhân viên có thể gồm các yếu tố sau:

- Điều kiện thể chất, ngoại hình
- Trình độ học vấn và chuyên môn
- Kinh nghiệm công tác
- Tính cách cá nhân
- Hoàn cảnh gia đình

Các yêu cầu này cần được xác định một cách cẩn thận để đảm bảo gạn lọc được các ứng viên không mong muốn nhưng cũng rất cần tránh việc bị mất những ứng viên xuất sắc ngay từ vòng sơ tuyển nếu yêu cầu đặt ra quá khắt khe.

### *3) Bước 3. Thông báo tuyển nhân viên bán hàng*

- Các nguồn tuyển chọn:

*Nguồn bên trong doanh nghiệp:* Ứng viên có thể đang làm việc ở các bộ phận khác nhau trong công ty, nhưng có nguyện vọng chuyển sang làm công tác bán hàng. Nguồn tuyển chọn này có ưu điểm là các ứng viên đã nắm bắt được hoặc quen thuộc với các loại dịch vụ trong doanh nghiệp, cũng như các chính sách, chế độ, môi trường văn hoá trong doanh nghiệp.

*Nguồn bên ngoài doanh nghiệp:*

- Thị trường lao động (tự do)
- Từ các trường đào tạo
- Từ khách hàng
- Từ nhà cung cấp của công ty
- Nhân viên của đối thủ cạnh tranh
- Từ người quen của CBCNV
- Từ các trung tâm giới thiệu việc làm
- Từ hồ sơ lưu của doanh nghiệp
- Quảng cáo trên các phương tiện truyền thông
- Qua các website tuyển dụng.

### *4) Bước 4. Thu nhận và xử lý hồ sơ*

Mục đích của khâu này nhằm kiểm tra sự phù hợp với các tiêu chuẩn của các ứng viên, loại bỏ những ứng viên không đủ điều kiện hoặc không phù hợp để giảm bớt qui mô và chi phí tổ chức thi tuyển. Đối với các ứng viên bị loại cần gửi một bức thư thân mật thông báo rằng họ chưa được tuyển dụng lần này.

### *5) Bước 5. Tổ chức thi tuyển*

Mục đích thi tuyển là để lựa chọn được nhân sự tốt nhất có thể đảm nhận vị trí bán hàng mà doanh nghiệp đang tuyển dụng. Có thể tiến hành thi tuyển dưới nhiều hình thức như:

- Thi viết: chủ yếu để đánh giá trình độ của ứng viên như các kiến thức về ngoại ngữ, kiến thức xã hội, pháp luật...

- Thi trắc nghiệm: đòi hỏi trả lời chính xác và nhanh gọn, tuy nhiên hình thức này không đánh giá được khả năng tư duy lập luận của ứng viên

- Thi vấn đáp: được tổ chức chủ yếu thông qua việc phỏng vấn các ứng viên. Đây là cơ hội để doanh nghiệp hiểu biết thêm về ứng viên và ngược lại. Đối với các vị trí bán hàng quan trọng có thể thực hiện 2 vòng phỏng vấn:

+ Phỏng vấn sơ bộ: thường do trưởng đơn vị hoặc trưởng phòng nhân sự thực hiện, vừa sơ bộ kiểm tra về những điều ứng viên ghi trong hồ sơ, vừa thông tin sơ bộ về doanh nghiệp cho ứng viên biết.

+ Phỏng vấn đánh giá: thường do người có chuyên môn về phỏng vấn và là người có chuyên môn về lĩnh vực cần tuyển nhân viên

Việc phỏng vấn có thể thực hiện theo mẫu có sẵn hoặc không theo mẫu có sẵn

#### 6) Bước 6. Đánh giá xếp loại các ứng viên

Sau khi thi tuyển, doanh nghiệp đã có thông tin đa dạng về các ứng viên và cần phải sắp xếp các ứng viên theo thứ tự để có quyết định tuyển chọn chính xác và đúng theo số lượng vị trí bán hàng cần tuyển. Việc đánh giá có thể bằng phương pháp cho điểm có trọng số đối với các tiêu thức như: trình độ, kinh nghiệm, kỹ năng, động cơ, nhận thức khác... Tuy nhiên cần lưu ý rằng vấn đề đánh giá về con người bên cạnh những phân tích khoa học là hết sức cần thiết song không phải bao giờ sự khách quan tỉnh táo cũng mang lại thành công. Nhiều khi trực giác linh cảm dẫn dắt người tham gia phỏng vấn tuyển dụng có những quyết định chính xác. Điều này cũng thể hiện góc độ nghệ thuật của quản trị nhân sự.

#### 7) Bước 7. Ra quyết định tuyển dụng

Quyết định cần nêu rõ thời gian thử việc, các điều kiện tuyển dụng chính thức, các trách nhiệm, các quyền lợi của nhân viên mới.

#### 8) Bước 8. Hội nhập nhân viên mới

Hội nhập nhân viên mới giúp cho người được tuyển dụng nhanh chóng tiếp cận công việc và hòa nhập với tập thể. Những nhân viên tuyển dụng từ bên ngoài doanh nghiệp cần được hội nhập đầy đủ với môi trường của doanh nghiệp (giới thiệu, làm quen, quan tâm giúp đỡ) và hội nhập với công việc (giao việc tập sự, đi thực tế...)

Chú ý:

Tùy từng vị trí bán hàng, tỷ lệ ứng viên và đặc thù của doanh nghiệp, việc thực hiện các bước (4), (5) của qui trình này có thể chia thành các bước nhỏ hơn. Ví dụ: kiểm tra sơ bộ ứng viên → Phỏng vấn qua điện thoại → Thi tuyển (thi viết).

## 5.2. HUẤN LUYỆN LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG

Huấn luyện lực lượng bán hàng có ý nghĩa đặc biệt quan trọng trong việc nâng

cao hiệu quả hoạt động của lực lượng bán hàng để hoàn thành các mục tiêu, kế hoạch bán hàng của doanh nghiệp.

Có nhiều hình thức, chương trình và nội dung khác nhau được thiết kế phù hợp với các đối tượng khác nhau của lực lượng bán. Việc huấn luyện lực lượng bán hàng phải đảm bảo các yêu cầu sau:

- Hiểu được đầy đủ trách nhiệm, quyền hạn của mỗi cá nhân trong hệ thống bán hàng
- Các kiến thức về sản phẩm, thị trường, khách hàng
- Các hiểu biết về công ty
- Nắm vững và nâng cao nghệ thuật bán hàng, nghệ thuật thương lượng, nghệ thuật tạo dựng mối quan hệ...

### **5.2.1. Các hình thức huấn luyện**

Huấn luyện lực lượng bán hàng bao gồm 2 hình thức huấn luyện ban đầu và huấn luyện bổ sung hàng năm.

#### ***1) Huấn luyện ban đầu***

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

##### ***a) Giới thiệu về công ty***

- Vị trí của công ty trong ngành và trong cộng đồng
- Lịch sử và truyền thống
- Cơ cấu tổ chức
- Triết lý kinh doanh
- Mục tiêu và chiến lược kinh doanh
- Các chính sách chung
- Các chính sách liên quan đến bán hàng và marketing
- Đặc trưng văn hóa của tổ chức

Các nguồn thông tin chính thức về công ty bao gồm: các chương trình huấn luyện, sổ tay bán hàng, báo cáo tổng kết định kỳ, thông tin quảng cáo – truyền thông, người quản lý và nhân viên các bộ phận, tham gia các cuộc họp, tham quan các cơ sở sản xuất kinh doanh

##### ***b) Giới thiệu các loại sản phẩm, dịch vụ của công ty***

- Các loại sản phẩm (dịch vụ)
- Công dụng của các sản phẩm
- Nguồn gốc sản phẩm
- Quy trình phát triển sản phẩm
- Quy trình chế tạo các kiểm tra chất lượng

- Các chỉ tiêu kinh tế - kỹ thuật của sản phẩm
- Cách sử dụng sản phẩm
- Chính sách giá, chính sách xúc tiến, các dịch vụ sau bán.

Nguồn cung cấp thông tin về sản phẩm: các đợt tập huấn bán hàng, tài liệu về sản phẩm, tham quan xưởng sản xuất, bản thân sản phẩm, người quản lý kỹ thuật, khách hàng quen biết (điểm mạnh, điểm yếu của sản phẩm), sách báo.

*c) Giới thiệu về khách hàng của công ty*

- Các khách hàng lớn. Hồ sơ khách hàng lớn
- Các nhóm khách hàng khác nhau. Mức độ tiêu thụ và xu hướng trong tương lai. Động cơ, thói quen mua của các nhóm khách hàng.

*d) Giới thiệu về các đối thủ cạnh tranh của công ty*

- Ai là đối thủ cạnh tranh chủ yếu theo khu vực thị trường? thị phần của đối thủ?
- Các chiến lược marketing và mục tiêu của từng đối thủ.
- Điểm mạnh và điểm yếu của đối thủ
- Khách hàng mục tiêu của đối thủ
- Phản ứng của đối thủ khi người bán thu hút khách hàng của họ (để có biện pháp đối phó)

Nguồn thông tin về đối thủ cạnh tranh: Các hoạt động marketing của đối thủ trên thị trường, sản phẩm của đối thủ, thăm dò ý kiến khách hàng, thông tin tình báo marketing...

*e) Huấn luyện kỹ năng và nghệ thuật bán hàng*

*f) Giới thiệu về cơ chế chính sách đối với lực lượng bán hàng*

- Điều kiện làm việc
- Cơ hội học tập, thăng tiến
- Quyền lợi, trách nhiệm đối với người bán hàng
- Cơ chế đãi ngộ vật chất, tinh thần đối với người bán hàng

**2) Huấn luyện bổ sung**

Hình thức huấn luyện bổ sung nhằm cập nhật cho lực lượng bán hàng hiện tại các thông tin mới nhất về:

- Sản phẩm, dịch vụ mới của công ty
- Tình hình mới (cơ hội, thách thức) trong môi trường kinh doanh
- Cơ cấu, tổ chức mới của công ty
- Chính sách, chiến lược mới của công ty

**5.2.2. Các phương pháp huấn luyện lực lượng bán hàng**

Phương pháp huấn luyện lực lượng bán bao gồm: phương pháp thuyết giảng,

---



phương pháp xem phim ảnh, phương pháp diễn vai, phương pháp diễn cứu, phương pháp đào tạo thực địa...

Mỗi phương pháp huấn luyện này có những ưu nhược điểm nhất định. Do vậy, trong thực tế người ta thường kết hợp các phương pháp này theo trình tự như trên để đạt được hiệu quả cao nhất.

### 5.3. CHỈ ĐẠO, GIÁM SÁT ĐỘI NGŨ BÁN HÀNG

Hoạt động của nhân viên bán hàng được thực hiện trên nguyên tắc tự chủ, độc lập và sáng tạo. Nguyên tắc này xuất phát từ đặc thù của hoạt động bán hàng với những tình huống bán hàng rất linh động và đa dạng, không thể có chuẩn mực hướng dẫn chi tiết được.

Cơ sở để thực hiện nguyên tắc tự chủ, độc lập và sáng tạo xuất phát từ các tố chất cá nhân của người bán mà doanh nghiệp đã tuyển mộ được, kinh nghiệm bán hàng và quá trình huấn luyện lực lượng bán của doanh nghiệp. Tuy nhiên, hoạt động bán hàng vẫn cần phải có sự chỉ đạo, kiểm soát, đánh giá với mục đích cuối cùng là đảm bảo các mục tiêu bán hàng đã đề ra.

#### 5.3.1. Cơ sở để chỉ đạo đội ngũ bán hàng

- Các chỉ tiêu: chỉ tiêu bán hàng, chỉ tiêu chi phí, lợi nhuận...
- Định mức về thời gian làm việc và phân bổ thời gian hoạt động của nhân viên bán hàng, bao gồm: thời gian gặp gỡ khách hàng hiện tại, thời gian gặp gỡ khách hàng tiềm năng, thời gian gặp gỡ xã giao, gặp gỡ trao đổi thương vụ, thời gian bán hàng trực tiếp

#### 5.3.2. Phương pháp chỉ đạo bán hàng

Có thể dùng các phương pháp chỉ đạo bán hàng cơ bản như:

- Ra mệnh lệnh
- Trao đổi, thảo luận
- Động viên phát huy sáng kiến
- Giao quyền tự chủ và kiểm soát trên hiệu quả công việc.

#### 5.3.3. Phương pháp giám sát bán hàng

##### 1) Giám sát trực tiếp

Phương pháp giám sát này chú trọng vào việc thực hiện các nhiệm vụ được giao. Nhà quản trị bán hàng định rõ một cách cụ thể công việc của mỗi người bán hàng cũng như cách thức thực hiện các mục tiêu đó như thế nào.

Đối với những người bán hàng được trả lương theo thời gian thì áp dụng phương pháp giám sát trực tiếp. Nội dung của phương pháp giám sát này như sau :

##### a) Xác định số lần đi chào hàng, đi thăm khách hàng quen hiện tại

Khách hàng hiện tại của công ty có thể được chia thành một số nhóm: A, B,

C... tùy theo doanh số mua của họ. Mỗi nhóm này cần phải được đến thăm viếng hoặc chào hàng với một số lần nhất định trong một năm.

Người bán hàng hưởng lương theo thời gian được giao nhiệm vụ thực hiện số lần chào hàng, thăm viếng khách hàng được quy định cho mỗi nhóm khách hàng.

*b) Xác định số lần đi chào hàng những khách hàng tiềm năng*

Căn cứ vào danh sách những khách hàng tiềm năng mà công ty thiết lập, người phụ trách bán hàng quy định số lần chào hàng trong năm đối với mỗi khách hàng tiềm năng và giao nhiệm vụ cho những người bán hàng.

*c) Hướng dẫn người bán hàng xây dựng kế hoạch sử dụng thời gian*

Có các loại kế hoạch như: kế hoạch tuần, tháng, năm. Trong kế hoạch phải đưa vào các hoạt động sau đây:

- Thời gian biểu chào hàng cho khách hàng hiện tại, thăm dò khách hàng triển vọng.
- Thời gian tham dự các cuộc triển lãm thương mại, các cuộc hội thảo bán hàng.
- Thời gian thực hiện các cuộc nghiên cứu thị trường
- Thời gian tham dự các đợt huấn luyện thường kỳ.

Kế hoạch càng ngắn hạn, càng cần phải thiết kế chi tiết.

**2) Giám sát gián tiếp**

Phương pháp giám sát gián tiếp thường được áp dụng cho các đối tượng được trả lương theo doanh số bán hàng. Giám sát gián tiếp sẽ tạo điều kiện để lực lượng bán hàng chủ động, sáng tạo trong công việc, gắn liền trách nhiệm, kết quả công việc với quyền lợi của người bán hàng. Phương pháp giám sát gián tiếp được thực hiện thông qua 2 biện pháp sau đây:

*a) Giao định mức chỉ tiêu bán hàng cho từng người bán hàng*

Đó là các chỉ tiêu: Doanh số bán hàng trong từng kỳ (đối với hoạt động bán hàng tại cửa hàng); số khách hàng phát triển được trong từng kỳ (đối với hoạt động bán hàng tại địa điểm khách hàng, hoạt động phát triển khách hàng...). Các định mức này cần được thiết lập có cơ sở thực tiễn, khả thi.

Căn cứ vào tình hình bán hàng thời gian trước, vào kết quả nghiên cứu thị trường, cũng như vào ý kiến của nhân viên bán hàng... Công ty sẽ định mức chỉ tiêu bán hàng cho từng nhân viên theo khu vực phụ trách như : doanh số bán cho từng nhóm sản phẩm, số khách hàng mới phát triển được trong kỳ...

*b) Các biện pháp tâm lý*

Quan tâm, động viên, tạo điều kiện thuận lợi cho người bán hàng phát huy tối đa năng lực của họ, tạo mối quan hệ gắn bó, an tâm làm việc của họ: Thăm viếng, gọi điện thoại, tháo gỡ khó khăn, tổ chức gặp mặt... Như vậy, trong trường hợp này, người

quản lý đóng vai trò người ở tuyến sau, hỗ trợ, động viên, tạo điều kiện để người bán hàng hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

#### **5.4. ĐỘNG VIÊN, KHUYẾN KHÍCH ĐỘI NGŨ BÁN HÀNG**

Kết quả hoạt động của lực lượng bán hàng chịu tác động mạnh mẽ của chương trình động viên, khuyến khích các đại diện bán hàng của doanh nghiệp

Việc động viên, khuyến khích đội ngũ bán hàng cần đảm bảo các yêu cầu sau:

- Có mục tiêu rõ ràng
- Có thời gian
- Phù hợp với chiến lược phát triển
- Đúng lúc (thường ngay, phạt ngay)
- Chính xác và công bằng

Có thể thực hiện các hình thức động viên, khuyến khích sau đây:

##### ***1) Chương trình công nhận thành tích***

Đây là hình thức động viên lực lượng bán hàng thông qua việc sử dụng các hình thức thưởng không phải bằng tiền cho kết quả hoàn thành cao hơn so với định mức. Hàng năm, công ty có thể tổ chức bình chọn những người bán hàng giỏi tại các Hội nghị tổng kết và trao giải thưởng, và công bố cho toàn công ty biết.

Giải thưởng có thể là các phần thưởng như: một chuyến đi du lịch, tham quan, nghỉ mát, bằng khen, một danh hiệu (ví dụ như danh hiệu “Người bán hàng giỏi nhất trong năm”, Người chăm sóc khách hàng giỏi nhất trong năm).

##### ***2) Các cuộc thi***

Công ty có thể tổ chức các cuộc thi tay nghề hàng năm nhằm tôn vinh những người bán hàng giỏi nhằm thúc đẩy, động viên đội ngũ bán hàng đạt được thành tích cao. Phần thưởng cho những người đạt giải cao có thể là tiền mặt, vé đi du lịch, tham quan, bằng khen, lên lương trước thời hạn...

##### ***3) Cơ hội thăng tiến***

Tạo cơ hội thăng tiến cho lực lượng bán hàng là một hình thức động viên hết sức quan trọng thúc đẩy đội ngũ bán hàng, đồng thời công ty cũng bổ sung thêm được những người quản lý có năng lực. Những người bán hàng giỏi nếu không được cơ hội thăng tiến thì dễ bị các đối thủ cạnh tranh lôi kéo. Khi đó công ty không những không giữ được những người giỏi, mà còn có những mất mát lớn.

##### ***4) Chia sẻ thông tin***

Các nhà quản trị bán hàng cũng cần dành thời gian nhất định để điện thoại, gặp gỡ, thăm viếng định kỳ các nhân viên bán hàng để lắng nghe tâm tình, nguyện vọng, phản ánh, đóng góp của các nhân viên. Điều này có tác dụng động viên lớn đối với lực lượng bán hàng. Đồng thời, qua các cuộc gặp gỡ đó, nhà quản lý có được các thông tin chân thực và quan trọng về đối tượng quản lý, từ đó có các căn cứ để điều chỉnh

các chính sách quản lý bán hàng cho phù hợp với thực tiễn.

### 5.5. ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH CỦA ĐỘI NGŨ BÁN HÀNG

Đánh giá thành tích của đội ngũ bán hàng mà cụ thể là đánh giá từng cá nhân thuộc lực lượng bán hàng hay từng bộ phận bán hàng giúp cho nhà quản trị kiểm soát được quá trình bán hàng.

Kết quả đánh giá thành tích của đội ngũ bán hàng là cơ sở quan trọng giúp cho nhà quản trị khi quyết định các vấn đề sau đây:

- Giúp cho công tác dự báo và lập kế hoạch nguồn lực được hiệu quả hơn
- Xác định tốt hơn các đặc trưng của nhân viên bán hàng, từ đó tuyển dụng nhân viên có hiệu quả hơn
- Là cơ sở để thiết lập các tiêu chuẩn đề bạt, cất nhắc nhân viên bán hàng vào các chức vụ quản trị bán hàng và các vị trí bán hàng quan trọng hơn
- Giúp cho việc xây dựng các chính sách đối với hoạt động bán hàng được hiệu quả hơn.
- Là cơ sở để thiết lập các định mức và tiêu chuẩn thải hồi, giáng chức nhân viên không đủ năng lực hay vi phạm các chính sách mà doanh nghiệp đã đề ra
- Xác định rõ nhân viên mạnh hay yếu để quan tâm
- Kiểm soát hành vi ứng xử của nhân viên bán hàng được tốt hơn

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

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

#### 5.5.1. Quy trình đánh giá

Các doanh nghiệp thường áp dụng nhiều cách đánh giá khác nhau, tuy nhiên phần lớn doanh nghiệp đều thực hiện đánh giá hiệu quả của nhân viên bán hàng theo quy trình sau:

##### *1) Xác định các yêu cầu cơ bản cần đánh giá*

Thông thường, các yêu cầu này có thể suy ra từ bản mô tả công việc và bao gồm 2 phần: tiêu chuẩn hành vi và tiêu chuẩn kết quả. Ví dụ, việc đánh giá nhân viên bán hàng có thể được xác lập thông qua các tiêu chuẩn như:

- Khối lượng công việc hoàn thành: bao gồm doanh số, tỷ lệ lợi nhuận, tỷ

lệ dư nợ quá hạn, số lượng các cuộc chào bán và gặp gỡ khách hàng đã thực hiện

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

## **2) Lựa chọn phương pháp đánh giá**

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

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

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

## **4) Trao đổi với nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá**

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

## **5) Thực hiện đánh giá theo các tiêu chuẩn đã đề ra**

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

## **6) Trao đổi với nhân viên về các kết quả đánh giá**

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

## **7) Xác định các mục tiêu và kết quả mới đối với nhân viên**

Điều quan trọng trong đánh giá thực hiện công việc là cần vạch ra các phương hướng, cách thức cải tiến việc thực hiện công việc, đề ra các chỉ tiêu mới cho nhân viên. Để đảm bảo tính khả thi của chỉ tiêu mới, người quản trị cần quan tâm tìm hiểu xem nhân viên bán hàng cần nhận được sự hỗ trợ nào từ phía công ty và từ phía nhân viên thì có chương trình hành động cụ thể nào trong từng khoảng thời gian xác định.

### **5.5.2. Các phương pháp đánh giá**

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

sau:

### **1) Phương pháp bảng điểm**

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

### **2) Phương pháp xếp hạng luân phiên**

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

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

### **3) Phương pháp so sánh cặp**

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

### **4) Phương pháp quản trị theo mục tiêu**

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

- Sự phối hợp của lãnh đạo và nhân viên đối với việc xếp đặt mục tiêu cho nhân viên trong một khoảng thời gian nhất định.
- Định kỳ xem xét các tiến bộ đã đạt được.
- Đánh giá mức độ hoàn thành các mục tiêu đã đề ra trong công việc.

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

Quy trình cơ bản của phương pháp quản trị theo mục tiêu bao gồm:

*Bước 1:* Xây dựng mục tiêu của bộ phận bán hàng và phân bổ mục tiêu cho từng đội, nhóm bán hàng.

*Bước 2:* Xây dựng kế hoạch hành động dựa trên mục tiêu.

*Bước 3:* Phân bổ mục tiêu và kế hoạch cụ thể cho từng nhân viên bán hàng.

*Bước 4:* Theo dõi, giám sát mục tiêu của từng nhân viên, từng đội bán hàng và toàn lực lượng bán hàng của doanh nghiệp.

*Bước 5:* Đánh giá và điều chỉnh mục tiêu của từng cá nhân, bộ phận.

### **TÓM TẮT NỘI DUNG CHƯƠNG 5**

1. Chức năng quản trị đội ngũ bán hàng của doanh nghiệp bao gồm các nội dung cơ bản như: Tuyển mộ tuyển chọn, huấn luyện, quản lý, động viên khuyến khích và đánh giá thành tích của đội ngũ bán hàng.
2. Quy trình tuyển chọn nhân viên bán hàng bao gồm 8 bước:
  - Bước 1. Xác định vị trí bán hàng cần tuyển dụng.
  - Bước 2. Xác định các tiêu chuẩn của nhân viên bán hàng theo các vị trí.
  - Bước 3. Thông báo tuyển nhân viên bán hàng.
  - Bước 4. Thu nhận và xử lý hồ sơ.
  - Bước 5. Tổ chức thi tuyển.
  - Bước 6. Đánh giá xếp loại các ứng viên.
  - Bước 7. Ra quyết định tuyển dụng.
  - Bước 8. Hội nhập nhân viên mới.
3. Công tác huấn luyện lực lượng bán hàng được thực hiện dưới 2 hình thức là huấn luyện ban đầu và huấn luyện bổ sung. Phương pháp huấn luyện có thể là thuyết giảng, nghiên cứu phim ảnh, diễn vai, phân tích điển cứu hoặc phương pháp đào tạo thực địa.
4. Để chỉ đạo đội ngũ bán hàng, quản trị viên bán hàng sử dụng các phương pháp cơ bản như: ra mệnh lệnh, trao đổi với nhân viên, động viên hoặc phân quyền tự chủ cho nhân viên. Quản trị viên bán hàng có thể giám sát trực tiếp hoặc gián tiếp nhân viên bán hàng của mình.
5. Bên cạnh cơ chế đãi ngộ đối với lực lượng bán hàng, các chương trình động viên, khuyến khích họ cũng rất cần thiết phải thực hiện, cụ thể như các chương trình công nhận thành tích, các cuộc thi tôn vinh người bán hàng, tạo cơ hội thăng tiến cho nhân viên bán hàng...
6. Các phương pháp đánh giá nhân viên bán hàng có thể được áp dụng như xếp hạng luân phiên, so sánh cặp, phương pháp bảng điểm hay phương pháp quản trị theo mục tiêu. Quy trình đánh giá thành tích nhân viên bán hàng thường được thực hiện theo các bước sau:
  - Xác định các yêu cầu cơ bản cần đánh giá.
  - Lựa chọn phương pháp đánh giá
  - Huấn luyện các kỹ năng thực hiện việc đánh giá
  - Trao đổi với nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá.

- Thực hiện đánh giá theo các tiêu chuẩn đã đề ra.
- Trao đổi với nhân viên về các kết quả đánh giá.
- Xác định các mục tiêu và kết quả mới đối với nhân viên.

### **CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN CHƯƠNG 5**

1. Lập bảng mô tả công việc và qui cách của các nhân viên bán hàng sau đây:
  - Nhân viên phát triển đại lý của một công ty kinh doanh hàng tiêu dùng.
  - Nhân viên bán mỹ phẩm tại địa chỉ khách hàng.
  - Nhân viên giới thiệu sản phẩm bảo hiểm nhân thọ (du thuyết).
2. Xây dựng kế hoạch huấn luyện cho một vị trí bán hàng của công ty.
3. Bạn có nghĩ rằng chương trình huấn luyện kỹ năng bán hàng của một công ty chuyên cung ứng dịch vụ đào tạo khác với công ty sản xuất thiết bị điện tử không? Tại sao?
4. Bạn hãy lập biểu mẫu đánh giá thành tích của nhân viên bán hàng theo phương pháp bảng điểm.
5. Đề xuất một số tiêu chí đánh giá hiệu quả của một khóa huấn luyện ban đầu đối với nhân viên bán hàng?
6. Đề xuất một số tiêu chí đánh giá hiệu quả của một khóa huấn luyện bổ sung đối với nhân viên bán hàng ?



## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. James M Comer, *Quản trị bán hàng*, NXB Tp. HCM, 2002.
2. Robert J Calvin, *Nghệ thuật quản trị bán hàng*, NXB Thống kê, 2004.
3. Nguyễn Thượng Thái, *Marketing căn bản*, NXB Bưu điện, 2009.
4. CY Charney, *600 kỹ năng bán hàng để thành công*, NXB Lao động - Xã hội, 2005.
5. Nguyễn Thượng Thái, *Bán hàng và Quản trị bán hàng trong doanh nghiệp bưu điện*, NXB Bưu điện, 2007.
6. Nguyễn Dương - Anh Tuấn, *Nghệ thuật Quản lý - Marketing - Bán hàng hiện đại*, NXB Thống kê, 2005.
7. Dũng Tiến - Thúy Nga, *Thành công trong bán hàng*, NXB Tài chính, 2006.