

M $\frac{338}{3724}$

JAMES M. COMER

NHÀ DOANH NGHIỆP CẦN BIẾT

QUẢN TRỊ BÁN HÀNG

(*SALES MANAGEMENT*)

Người dịch:

LÊ THỊ HIỆP THƯƠNG
NGUYỄN VIỆT QUYÊN



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

QUẢN TRỊ BÁN HÀNG (SALES MANAGEMENT)

JAMES M. COMER

NHÀ DOANH NGHIỆP CẦN BIẾT

QUẢN TRỊ BÁN HÀNG

(SALES MANAGEMENT)

Người dịch : LÊ THỊ HIỆP THƯƠNG
NGUYỄN VIỆT QUYÊN



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

LỜI NÓI ĐẦU

Có những người nói rằng nơi tốt nhất để học quản lý bán hàng không phải là lớp học mà là hiện trường. Họ khẳng định rằng chỉ có kinh nghiệm thực tế ở hiện trường mới có thể dạy cho con người ta cách xử lý những điều phức tạp hàng ngày của việc quản lý lực lượng bán hàng.

Quan điểm này có ba nhược điểm. Một là : việc tự học chưa hẳn là cách học tư duy quản lý hiệu quả nhất. Những hậu quả về mặt kinh tế và pháp luật của một sai sót có thể rất lớn. Hai là, người quản lý bán hàng có trách nhiệm với cuộc sống và sự nghiệp của con người, quyết định của anh ta không chỉ dựa vào bản năng và kinh nghiệm giới hạn về mặt quản lý là đủ. Ba là, những lợi ích của các kết quả nghiên cứu về quản trị bán hàng và về các ngành khác có thể luôn được những nhà quản trị bán hàng ứng dụng một cách hữu ích. Nhà quản trị thực hành không có thì giờ để định vị các kết quả này để quyết định cách hòa nhập chúng vào các công việc điều hành hàng ngày.

Việc đào tạo ở lớp không được xem như một cách thay thế cho kinh nghiệm. Đúng hơn, để là một nhà quản trị thành công trong lĩnh vực phức tạp, có tính chuyên môn hóa, hợp pháp này đòi hỏi một sự hòa hợp giữa việc đào tạo có hệ thống với kinh nghiệm thực tế. Mục đích của quyển sách này là nhằm cung cấp một hệ thống các nguyên lý và điểm bắt đầu cho quá trình đào tạo đó.

Trọng tâm của quyển sách

Quyển sách được thiết kế chủ yếu dành cho những khoa học về quản trị bán hàng. Người học cần phải có kiến thức cơ bản về tiếp thị, kế toán và tài chính. Quyển sách này cũng có thể dùng cho trình độ Thạc sĩ về quản trị kinh doanh (MBA) cùng với những bài đọc bổ sung và một ít tình huống có chiến lược và sách lược hơn. Tôi sẽ cung cấp danh sách các bài đọc và các tình huống này cho những người có yêu cầu và gửi về cho tôi theo địa chỉ Đại học Cincinnati, Lindner Hall, Mail Location # 145, Cincinnati, Ohio 45221.

Quan điểm và bố cục của quyển sách

Quan điểm cơ bản của quyển sách là người quản trị bán hàng hành xử như một viên chức quản trị trường có trách nhiệm đạt được các chỉ tiêu lợi nhuận cũng như quản lý con người. Điểm khác nhau căn bản là ở chỗ tư duy của người quản trị bán hàng hẹp hơn về mặt phạm vi và về cơ bản có bản chất mưu lược. Quyển sách được thiết kế sao cho cả năm phần đều góp phần vào việc khai triển quan điểm này.

Phần một được thiết kế để cung cấp cho sinh viên nội dung khái quát về nhân viên bán hàng và người quản trị bán hàng. Một chương nói về vị trí của nhân viên bán hàng và quản trị bán hàng trong tổ chức, hai chương trình bày về nhân viên bán hàng và một chương nói về các hoạt động và trách nhiệm của người quản trị bán hàng. Phần này chuẩn bị cho sinh viên đi vào các chương sau.

Phần hai cung cấp nội dung chi tiết về các kỹ năng cần thiết để một người trở thành một nhà quản lý bán hàng xuất sắc. Từng chương tập trung vào một nhóm kỹ năng khác nhau mà người quản lý có thể vận dụng để cải tiến tính hiệu quả và hiệu lực về mặt điều hành. Nội dung của các chương này cung cấp căn cứ của quá trình đề ra quyết định trong hai lĩnh vực quản trị bán hàng: xây dựng đội ngũ và quản trị đội ngũ bán hàng.

Phần ba tập trung vào việc tuyển mộ, chọn lựa và đào tạo là những khía cạnh riêng rẽ của chức năng quản trị - xây dựng một đội ngũ bán hàng thông thạo và có năng suất. Theo sau chương khái quát là một chương về những chi tiết của việc tuyển mộ và chọn lựa, một chương về sự triển khai chương trình đào tạo và, cuối cùng là chương về việc đào tạo cách bán hàng cho các đại lý kinh doanh.

Phần bốn tập trung vào cách mà một người quản trị bán hàng có kiến thức có thể sử dụng tiền thưởng, sự động viên và thăng chức để quản trị thành công lực lượng kinh doanh.

Phần năm cố gắng nhận diện một số xu hướng thay đổi dữ dội trong môi trường kinh doanh có thể ảnh hưởng như thế nào đến thực tế quản lý bán hàng trong thập niên sắp đến.

Vì sao có giáo trình quản lý bán hàng khác?

Giống như nhiều tác giả khác, tôi bắt đầu viết quyển sách này vì tôi không hài lòng với những quyển sách có sẵn vào lúc đó. Sự không hài lòng của tôi là ở 4 điểm: (1) sự riêng rẽ trong bàn thảo về đạo đức; (2) sự không rõ ràng về các giới hạn trách nhiệm và quyền hạn của người quản trị bán hàng trong nội dung liên hiệp công ty; (3) nhu cầu phải thể hiện rõ ràng hơn bản chất đa ngành của môn quản trị bán hàng; và (4) mong muốn chứng minh tính chất phụ thuộc lẫn nhau giữa các quyết định quản trị bán hàng.

Đạo đức: Rất nhiều giáo trình về quản trị bán hàng giới hạn nội dung về đạo đức trong một chương duy nhất, hầu như như một ý nghĩ nảy ra sau - "chúng ta phải có nó" - và ở sau chương cuối cùng. Tuy nhiên, quyển sách này đan xen nội dung đạo đức vào tất cả những chương mà thấy là thích hợp, và hỗ trợ nó bằng những câu hỏi ôn tập và câu hỏi thảo luận là những câu hỏi sẽ mang lại những bài thực hành thú vị tại lớp.

Nội dung liên hiệp công ty. Người quản trị bán hàng trên hiện trường là cấp giám sát viên đầu tiên, và hệ quả là, nhiều hành động của người quản trị bị ràng buộc chặt chẽ bởi các chính sách và thủ tục của liên hiệp công ty. Thí dụ, người quản trị bán hàng, trên hiện trường rất hiếm khi, nếu có, thiết kế hệ thống chỉ tiêu kinh doanh; đề ra chính sách về tuyển mộ, chọn lựa và đào tạo, xây dựng kế hoạch khen thưởng lực lượng bán hàng hay chương trình đánh giá. Như vậy, trong khi phạm vi hoạt động của các nhà quản trị trên hiện trường có thể rộng và nhất định là có thật, quyền hạn và trách nhiệm của anh ta về cơ bản có tính mưu lược. Quyển sách này vạch ra một cách tỉ mỉ vai trò của người quản trị bán hàng, như người trung gian đứng giữa Ban quản trị cấp cao với lực lượng bán hàng, đã hạn chế như thế nào sự lựa chọn trong quá trình đề ra quyết định của nhà quản trị.

Quan điểm liên quan với nhiều ngành học. Quản trị bán hàng là một lĩnh vực nghiên cứu ở ngã ba của các dòng học thuật nghiên cứu về quản trị bán hàng, tâm lý học, và ứng xử về mặt tổ chức. Ngoài ra, đó là một lĩnh vực đầy hứng thú của những khám phá kinh doanh hàng ngày được công bố rộng rãi mà nó hòa nhập tốt với các nghiên cứu học thuật. Kết quả là, quyển sách này hợp nhất các kết quả nghiên cứu được báo cáo trên những tạp chí như tạp chí tiếp thị, tạp chí nhân viên bán hàng và quản trị bán hàng, tạp chí nghiên cứu tiếp thị và tạp chí nghiên cứu

kinh doanh. Quản trị kinh doanh cũng được củng cố là quản trị ứng dụng và cách ứng xử về mặt tổ chức, do đó những trích dẫn nghiên cứu từ những nguồn như tạp chí tâm lý học ứng dụng, tâm lý nhân viên, cách ứng xử về mặt tổ chức, đạo đức con người, và nghiên cứu cách ứng xử về mặt tổ chức cũng được trích dẫn trong hầu hết các chương. Cuối cùng, vì quản trị bán hàng là một lĩnh vực ứng dụng cáo nguồn chuyên nghiệp như quản trị bán hàng, quản trị marketing, tạp chí Wall Street, và bản tin của người quản trị bán hàng cũng được khai thác để hiểu chúng sâu sắc và tìm bằng chứng có tính giải thoại về "chúng ta sẽ làm việc đó như thế nào trong công ty của chúng ta".

Tính phụ thuộc lẫn nhau. Khi quan hệ với những nhà quản trị bán hàng, tôi luôn luôn bị gây ấn tượng bởi sự việc là từng sự kiện, từng vấn đề, từng quyết định mà người quản trị thực hiện đều phản ánh địa hạt bán hàng như việc nhúng ngón tay vào khối keo gelatin cực lớn. Một số mối quan hệ phụ thuộc lẫn nhau là rõ ràng - việc tuyển mộ có ảnh hưởng đến sự chọn lựa, sự chọn lựa có ảnh hưởng đến việc đào tạo, và khen thưởng có ảnh hưởng đến động cơ. Những quan hệ khác tinh tế hơn, như mối quan hệ giữa quan điểm đạo đức của người quản trị với một số cách ứng xử nhất định của lực lượng bán hàng, hoặc giữa kết cấu lãnh thổ với việc khuyến khích và khen thưởng các đại lý bán hàng.

Thất bại của nhiều sách giáo khoa về quản trị bán hàng trong việc làm rõ những mối quan hệ này là điều dễ hiểu. Theo cách viết tự nhiên, mọi sách giáo khoa bị buộc phải tách biệt các hoạt động chức năng trong những chương riêng biệt. Nhưng thật không may, sự tách biệt này càng khiến người ta cho rằng các chức năng đó được hành xử tách biệt. Để khắc phục giáo trình này áp dụng một mô hình tổng quát về quản trị bán hàng để làm kim chỉ nam cho việc trình bày nội dung môn học và liên kết nó với những khái niệm và hoạt động quản trị bán hàng khác. Việc mô tả mô hình này bằng đồ thị và tô đậm những phần thích hợp dùng để giới thiệu từng phần của quyển sách. Hơn nữa, hai phần của quyển sách chú trọng vào việc khai triển chi tiết các hoạt động của nhà quản trị được giới thiệu bằng việc thiết kế một chương riêng để liên kết các chức năng và các hoạt động này với nhau.

Việc sử dụng các mô hình đồ thị trong giáo trình này, cộng với những chương thống nhất với chúng, đi trước chủ đề chi tiết sẽ làm cho sinh viên dễ dàng hiểu được cả các khái niệm lẫn các mối quan hệ phụ thuộc của chúng, và dễ dàng liên kết chúng lại với nhau.

...

Lời cảm tạ

Một quyển sách giáo khoa là sự liên kết tư tưởng của tác giả với những đóng góp của rất nhiều người khác. Cảm ơn riêng biệt từng người là điều không thể làm được nhưng có một số vị phải được đặc biệt ghi nhớ. Xin cảm ơn rất nhiều những vị sau: Henry Reece - biên tập viên trưởng của Allyn và Bacon, vì tạo cơ hội và sẵn lòng nghe; Katherine Grubbs - trước đây thuộc Allyn Bacon, vì sự góp ý kịp thời; Sally Stickney, mà bản biên tập của anh ta kích thích tôi viết tốt hơn; Paul Tavenner - biên tập viên tiên nhiệm của công ty Business Publications; giáo sư Bob Boewadt, Đại học DePaul - người đầu tiên động viên rồi bắt đầu dự án từ nhiều năm trước; giáo sư William Cron, Đại học Southern Methodist, và giáo sư Hiram Barksdate, Đại học Georgia - vì những lời bình luận sâu sắc cho bản thảo ban đầu; các nhà quản trị bán hàng ở Allyn và Bacon (Bob Dillman, John Gilman, Jerry Higgins, Judy Shaw, và William Tomlinson) vì các quan điểm thực tế chuyên nghiệp của họ; Dean Jerry Schnee và trưởng phòng của tôi, giáo sư Fritz Russ, vì

sự kiên nhẫn và thông cảm của họ với thời gian cần thiết để soạn ra một quyển giáo khoa có chất lượng; các sinh viên chưa tốt nghiệp, đã tham gia phát hiện những lỗi sắp chữ, những chỗ thêm nhất quán trong bản thảo lần đầu và đã có những lời bình luận sâu sắc cho những điểm mạnh và yếu của quyển sách; các giáo sư Allen J. Wedell, Đại học bang Colorado, và John Withy, Đại học Indiana, Nam Bend, vì những nhận xét về mặt chuyên môn của họ trong việc nhận diện một số điển cứu hữu ích; Các giáo sư Allen Bush, Đại học Bang Memphis; David Good, Đại học trung tâm bang Missouri, và Kay Keck, Đại học Georgia, vì những lời nhận xét rất có giá trị.

Mọi tác giả đều ý thức được rằng thế nào cũng có sai sót trong in ấn. Dù vậy, tác giả cũng luôn luôn là người chịu trách nhiệm với các sai sót. Hy vọng rằng những sai sót đã không thể tránh khỏi dù đã được xem xét lại rất kỹ lưỡng là rất nhỏ và không nghiêm trọng.

Khái quát về quản trị bán hàng

MỤC ĐÍCH NGHIÊN CỨU

- Để có thể định nghĩa được thuật ngữ “quản trị bán hàng”
- Hiểu được xu thế hướng vào lợi nhuận trong quản trị bán hàng
- Nắm được những chức năng của quản trị bán hàng và chúng có quan hệ với nhau như thế nào để tạo nên cấu trúc chủ yếu của chương này.

TÓM TẮT

Quản trị bán hàng là một phần của hoạt động kinh doanh sôi động và có tính cá nhân cao. Với tri thức minh phù hợp và những kỹ năng thích hợp, bất kỳ ai cũng có thể nhanh chóng đạt được những mục tiêu cá nhân cũng như những thành đạt về tài chính thông qua nghề nghiệp quản trị bán hàng. Chương này nêu lên khái niệm về quản trị bán hàng và giải thích tại sao người ta chọn xu thế hướng vào lợi nhuận để bàn đến công việc quản trị bán hàng. Chương này cũng thể hiện rõ tại sao việc quản trị bán hàng là một chuỗi liên tục của những hoạt động phức tạp lại có thể đưa vào một sơ đồ. Sơ đồ ấy tạo nên một cấu trúc nổi bật trong chương.

SƠ LƯỢC:

Carl Harmmacker đang xem lại những mẫu quảng cáo tuyển chọn nhân viên tiếp thị và nhận thấy rằng mẫu quảng cáo Marketing số 484 thật phù hợp với thói quen làm việc muộn vào buổi sáng của mình. Anh đã nghe nói rằng những nhân viên bán hàng có thể kiếm được nhiều tiền rất nhanh và việc bán hàng đem lại nhiều niềm vui. Nhưng anh chẳng biết rõ một vị quản lý bán hàng thì phải làm những gì.

Anh nghĩ: “Công việc ấy không đến nỗi quá tồi, và mình lại không phải dậy sớm, vậy nên mình sẽ đến đăng ký vào việc này”.

Carl không phải là sinh viên duy nhất không biết rõ những công việc của người quản lý bán hàng và tại sao bất kỳ ai cũng có thể bị nghề quản trị bán hàng cuốn hút. Mặc dù hầu như mọi người ở Hoa Kỳ đều đã từng đôi lần tiếp xúc với người quản lý bán hàng. Quyển sách này chú tâm đến việc giải thích cho sinh viên biết tại sao và bằng cách nào việc quản lý bán hàng lại đem lại lợi ích cả về mặt kinh tế và về mặt cá nhân. Chương này có 2 mục đích:

- Khái niệm quản lý bán hàng và nêu rõ xu hướng quản trị bán hàng nào được sử dụng trong chương này.
- Mô tả một sơ đồ của quá trình quản lý bán hàng và giải thích ngắn gọn nội dung của chương được sắp xếp theo cấu trúc của sơ đồ ấy như thế nào.

♦ QUẢN TRỊ BÁN HÀNG: CÁCH BỐ TRÍ THANG BẬC

“*Quản trị bán hàng*” có thể được định nghĩa là hoạt động quản trị của những người hoặc thực sự thuộc lực lượng bán hàng hoặc gồm những người hỗ trợ trực tiếp cho lực lượng bán hàng. Tùy thuộc vào từng công ty, cấp thấp nhất mà quản lý bán hàng có thể có rất nhiều danh vị khác nhau, bao gồm người quản lý bán hàng theo ngành hàng, người quản lý bán hàng từng quận, khu vực, giám sát viên hay giám sát viên bán hàng. Đặc tính chung của các chức vụ này, dù cho có mang danh vị gì đi nữa, đều là giám sát trực tiếp những người đại diện bán hàng theo lĩnh vực. Những người quản lý bán hàng theo lĩnh vực thường phải báo cáo lại cho những người quản lý bán hàng thuộc cấp cao hơn trong công ty. Số người quản lý bán hàng cấp cao này khác nhau giữa các công ty, và những danh vị của họ có thể từ người quản lý bán hàng từng địa phương, khu vực hay toàn quốc cho đến chức phó giám đốc phụ trách bán hàng v.v...

Cá nhân điển hình

- Những nấc thang tăng tiến thường bắt đầu với công việc đầu tiên là bán hàng hoặc tiếp thị và tiếp tục xoay tròn ốc dần lên những bậc thang kế tiếp nhau.

Những nhân viên bán hàng trên con đường thăng tiến

Bắt đầu sự nghiệp kinh doanh bằng nghề bán hàng thì không có gì đảm bảo thành công cả. Nhưng lựa chọn công việc bán hàng để bắt đầu lại là cách rất hay, bởi vì người đại diện bán hàng thường có cơ hội bày tỏ những kỹ năng của mình, mà nếu ở những địa vị khác trong nấc thang thăng tiến, họ khó có thể có dịp thể hiện được. Hãy cân nhắc một chút trong hai trường hợp của hai nhân viên bán hàng sau đây:

Catherine Hogan

Sau 6 năm làm việc tại công ty Bell Atlantic Network Services Inc., tại Silver Spring, Maryland, hiện tại Catherine đang là trưởng phòng quan hệ khách hàng. Cô có một bằng cử nhân quản trị kinh tế học của đại học Fisk, Nashville, bang Tennessee. Cô tự nhận định về mình là một người có nghệ thuật và khéo léo tỳ mỷ. Cô hiện giờ là một nhân viên bán hàng rất thành công. Cô dùng nhiều thời gian để nghiên cứu về những phần cứng, phần mềm, những chương trình cho thuê leasing mới, để có thể giúp cô giải thích cho khách hàng của mình tốt hơn. Cô tin rằng vì cô còn trẻ, là một phụ nữ và lại là người dân tộc, tất cả điều đó đã là một thách thức trong sự nghiệp của mình. Lời khuyên đối với cô ấy là: “Những người dân tộc thiểu số không nên bỏ qua, không quan tâm đến nghề bán hàng... bạn có thể thích nghi với môi trường của mình và quyết định sao cho vẫn duy trì một cách tự nhiên những bản sắc của mình”.

Jacque P.Murphy

29 tuổi, Jacque là phó chủ tịch cấp cao và là trưởng nhóm tại Tổ chức Gallup Organization, Lincoln, Nebraska. Anh ta có bằng cử nhân về Marketing của đại học Colorado, Boulder, bang Colorado. Mặc dù phụ trách năm chi hội Gallup, anh ta vẫn cung ứng những dịch vụ nghiên cứu thị trường của Gallup cho những ngân hàng, những tổ chức tín dụng, cho vay và quỹ tiết kiệm. Murphy cho rằng việc bán hàng "như một cuộc dạo sức thi tài trong thể thao mỗi ngày... Tôi thiết tha mong muốn mọi người mến tôi và tôi phải thể hiện cho họ thấy rằng không ai đáp ứng cho họ tốt bằng tôi cả".

Những người điều hành cấp cao về bán hàng

Lý lịch của những người điều hành cấp cao về bán hàng và tiếp thị cung cấp nhiều thông tin chất lượng về những gì đã cuốn hút họ vào lãnh vực bán hàng và tiếp thị:

Cathleen P.Black, Phó giám đốc điều hành, Marketing, công ty Gannett Company Inc.

"Đầu tiên, tôi có những quan tâm về lĩnh vực quảng cáo và phát hành và tôi nhận thấy tôi thích công việc bán hàng cung ứng dịch vụ trong những môi trường thông tin đại chúng"

Robert A.Jackson, Phó giám đốc điều hành. Marketing, công ty Coleco Industry Inc.

"Đúng lúc, đó là cách dễ nhất để tôi thể hiện những kỹ năng của mình. Trong lĩnh vực bán hàng và tiếp thị, bạn không phải băn khoăn, phụ thuộc vào những suy nghĩ của những người khác về bạn và những gì bạn có thể làm. Thay vào đó, bạn có thể thể hiện được những gì bạn có thể làm".

W.L.Bubaker, Phó giám đốc, phụ trách bán hàng Công ty Pime Compates

"Thực lòng mà nói, chuyện tiền bạc cuốn hút tôi trước nhất. Hồi đó, tôi chẳng có tiền, lại mới cưới vợ, và tôi biết rằng tôi có thể làm nghề bán hàng. Việc bán hàng là cách nhanh nhất, mà tôi biết được, để kiếm tiền chân chính bằng sự cần cù".

Cuốn phim lịch sử còn gợi ra nhiều tên tuổi những nhân viên cung cấp đã từng bắt đầu sự nghiệp quản trị của mình bằng công việc trong lĩnh vực quản trị bán hàng, bao gồm: John. F.Akers CEO, IBM doanh số hàng năm: 59,7 tỷ đô la, Robert Mercer - Chủ tịch hội đồng quản trị và CEO của công ty cao su và lốp xe Goodyear, doanh số 9,4 tỷ và C.Fred Fetterhoff, giám đốc của ALCOA doanh số 4,7 tỷ đô la. Điều gì trong quản trị bán hàng đã tạo nên nhiều người quản lý thành công đến thế? Theo cách lập luận của những phần trên đây, bạn sẽ bắt đầu hiểu ra rằng quản trị lực lượng bán hàng cũng giống như quản lý một công ty nhỏ vậy. Những nhà quản lý nào chứng tỏ được mình ở từng nấc thang cũng là đang tự chuẩn bị cho những nấc thang kế tiếp trong công ty.

♦ MỤC TIÊU CỦA CHỦ ĐỀ NÀY: CON NGƯỜI VÀ LỢI NHUẬN:

Những công ty thành công đều có những loạt mục tiêu được xác định rõ ràng với những chiến lược để đạt được những mục tiêu ấy. Cách tốt nhất là những người điều hành cao cấp trong tổ chức công ty xây dựng những mục tiêu kinh doanh sau khi đánh giá cẩn thận những cơ hội kinh doanh cũng như những nguồn lực của công ty. Thông thường, những mục tiêu này được cụ thể hóa thành những chỉ tiêu tăng trưởng về lợi nhuận và doanh số, sau đó được chi tiết hóa theo hệ thống tổ chức của công ty đến từng định mức cho từng vùng, địa phương. Điểm cuối cùng của

đây chuyên truyền lệnh ấy chính là những người đại diện bán hàng. Nếu người đại diện bán hàng không chân thành nỗ lực bán sản phẩm của công ty, thì đối với hầu hết doanh nghiệp, sẽ rất khó khăn nếu không muốn nói rằng hầu như không thể đạt được những mục tiêu đã đề ra. Người có trách nhiệm cuối cùng về việc thi hành nhiệm vụ của người đại diện bán hàng là người quản lý công việc bán hàng theo lĩnh vực.

Vậy những mục tiêu của trưởng phòng quản lý bán hàng là gì? Mặc dù họ có thể nêu ra một cách khái quát rằng những mục tiêu của trưởng phòng quản lý bán hàng cũng chính là mục tiêu của công ty, nhưng cụ thể hơn, những mục tiêu ấy phải được xây dựng có căn cứ hiện thực hơn những mục tiêu chung của công ty. Mặc dù những mục tiêu thực hiện có thể được diễn tả theo nhiều cách, tùy thuộc vào từng công ty, tùy ngành, nhưng nói chung chúng có thể chia thành 2 loại:

- Nhân sự, hay hướng vào con người;
- Mục tiêu hướng vào doanh số hay lợi nhuận.

Những mục tiêu thực hiện hướng vào con người

Những nhà quản lý chuyên nghiệp thường có những mục tiêu có căn cứ trên nguồn nhân lực, có nghĩa là có liên quan đến những tiêu thức tuyển chọn, quá trình bồi dưỡng chuyên môn và cách quản lý tốt nhất đối với lực lượng bán hàng. Để đạt được những mục tiêu về bán hàng (tiêu thụ sản phẩm), cần phải có lực lượng bán hàng có chất lượng cao, năng động và nhiệt tình theo đuổi mục đích của họ. Để có được số nhân viên bán hàng như vậy, người quản lý phải tuyển lựa đúng người, bồi dưỡng đào tạo thêm cho nhân viên và có cung cách quản lý con người đúng đắn. Một trọng tâm của chương này là mối quan hệ giữa trưởng phòng phụ trách bán hàng và từng nhân viên bán hàng. Chúng ta có thể thấy rằng nhiều nhà quản lý trong lĩnh vực bán hàng này thành công là nhờ họ đã biết cách xây dựng một tinh thần làm việc tập thể, những nỗ lực và những thành công chung trong số những nhân viên bán hàng dưới quyền điều khiển của mình.

Một người quản lý bán hàng được đánh giá trên những mặt như cung cách tuyển chọn, huấn luyện đào tạo nhân viên mới cũng như quản lý, khuyến khích số nhân viên hiện có trong lực lượng bán hàng. Hiện tại những bộ phận quản lý cao cấp có thể khó áp dụng nguyên tắc này, vì những bộ phận khác nhau trong công ty có thể tác động đến quá trình trên, hơn nữa, có những nhân viên được tuyển vào đã không thể hiện sự vượt trội của mình hay phát triển thành người quản lý được. Vì thế, việc đánh giá thông qua hoạt động như vậy thường thuộc về những cấp quản lý cao hơn của những người quản lý bán hàng. Thông thường, việc đánh giá này do một người có những kinh nghiệm thành công và thất bại như nhà quản lý bán hàng theo lĩnh vực.

Những mục tiêu hành động hướng vào doanh số và lợi nhuận

Thông thường, mục tiêu hành động của người quản lý bán hàng theo lĩnh vực được thể hiện dưới dạng doanh số. Mục tiêu thực hiện doanh số được thể hiện như thế nào tùy thuộc vào từng công ty và từng ngành. Có thể biểu hiện bằng trị giá tiêu thụ, cũng có thể biểu hiện bằng số sản phẩm bán ra (tính theo những đơn vị tính của sản phẩm như: lô, tá, thùng, tấn, xe...). Dù cho mục tiêu thực hiện về doanh số được thể hiện theo cách nào đi nữa, bất kỳ nhân viên bán hàng nào muốn được thăng tiến lên vào địa vị quản lý bán hàng, họ phải biết rằng họ phải thể hiện được tinh thần trách nhiệm đối với những cấp trên về quản lý bán hàng, về việc nắm được doanh số của từng nhân viên bán. Cuối cùng thì người quản lý bán hàng phải nắm được doanh số bán

trong phạm vi từng quận, như một người trưởng tổ bán hàng nắm được doanh số của từng tiểu vùng.

Doanh số thực hiện trong một quận sẽ bằng tổng doanh số thực hiện của từng tổ bán hàng cộng với doanh số của chính người quản lý bán hàng cấp quận ấy. (Điều này có nghĩa là người quản lý bán hàng ở cấp quận cũng có trách nhiệm bán hàng về phần mình. Bạn có thể xem thêm trong chương 5, nhưng không phải bao giờ điều trên đây cũng xảy ra. Tổng doanh số của toàn quận sẽ được so sánh với hạn ngạch doanh số của quận, đồng thời so sánh với kết quả của những quận khác. Ví dụ như một quận đạt 110% hạn ngạch trong khi những quận khác chỉ đạt 100%, thì người quản lý bán hàng của quận này phải được nêu gương sao sáng. Tuy nhiên, nếu những quận khác thực hiện được 120% hạn ngạch, nhưng quận này chỉ đạt 100% hạn ngạch mà thôi, thì dù rằng đã hoàn thành hạn ngạch, người quản lý bán hàng của quận ấy vẫn phải giải thích thỏa đáng nguyên nhân tại sao doanh số của quận mình thực hiện không tốt được như quận khác.

Sự khác biệt giữa trưởng tổ bán hàng và người quản lý bán hàng là, để thành công, người quản lý bán hàng phải nắm chắc và phụ thuộc vào những trưởng tổ bán hàng. Đó là một trong những lý do tại sao người quản lý bán hàng luôn kiểm soát và khuyến khích những tổ trưởng bán hàng thực hiện tốt hạn ngạch định ra cho mình.

Cách tiếp cận bài giảng

Người quản lý bán hàng theo lĩnh vực, với lực lượng bán hàng trực thuộc của mình ở mọi qui mô, thường phải có trách nhiệm đạt được những mục tiêu về doanh số và lợi nhuận, tính toán đến chi phí, đến việc thuê mướn nhân viên, quản lý và thậm chí sa thải nhân viên. Hơn nữa, họ phải tiến hành nhiều hoạt động khác như: lập những kế hoạch quảng cáo và chiêu thị cổ động, tính toán những chi phí, giới thiệu sản phẩm mới, lập dự báo và đặt ra những hạn ngạch kế hoạch tiêu thụ. Chính vì thế người quản lý trực tiếp việc bán hàng sẽ có quan điểm về trách nhiệm giống như một nhà lãnh đạo, điều hành một công ty nhỏ, ra những quyết định ảnh hưởng trực tiếp đến những người dưới quyền và lợi nhuận trong phạm vi quản lý của họ.

Những công ty phát triển cao hơn thì luôn kiểm soát việc bán hàng theo vùng, quận, hướng vào lợi nhuận và mong rằng những người quản lý bán hàng luôn có trách nhiệm với doanh số và lợi nhuận. Những nội dung được thể hiện trong chương này phản ánh xu thế quản lý bán hàng trong quận, vùng hướng vào lợi nhuận.

➤ QUẢN TRỊ BÁN HÀNG: MỘT CÁI NHÌN TỔNG THỂ

Việc nghiên cứu quản lý bán hàng không thể chấp nhận rằng người quản lý bán hàng theo lĩnh vực chỉ hoạt động trong điều kiện hoàn toàn tách rời khỏi con người và tổ chức. Như được minh họa trong hình 1-1, quá trình quản lý bán hàng gắn chặt với công ty, nhưng công ty lại là một bộ phận của môi trường kinh tế vĩ mô. Chính vì lẽ đó, năng lực và hiệu quả của quá trình quản lý bán hàng cuối cùng lại phụ thuộc vào những thay đổi của môi trường bên ngoài và những phản ứng của công ty với những thay đổi ấy.

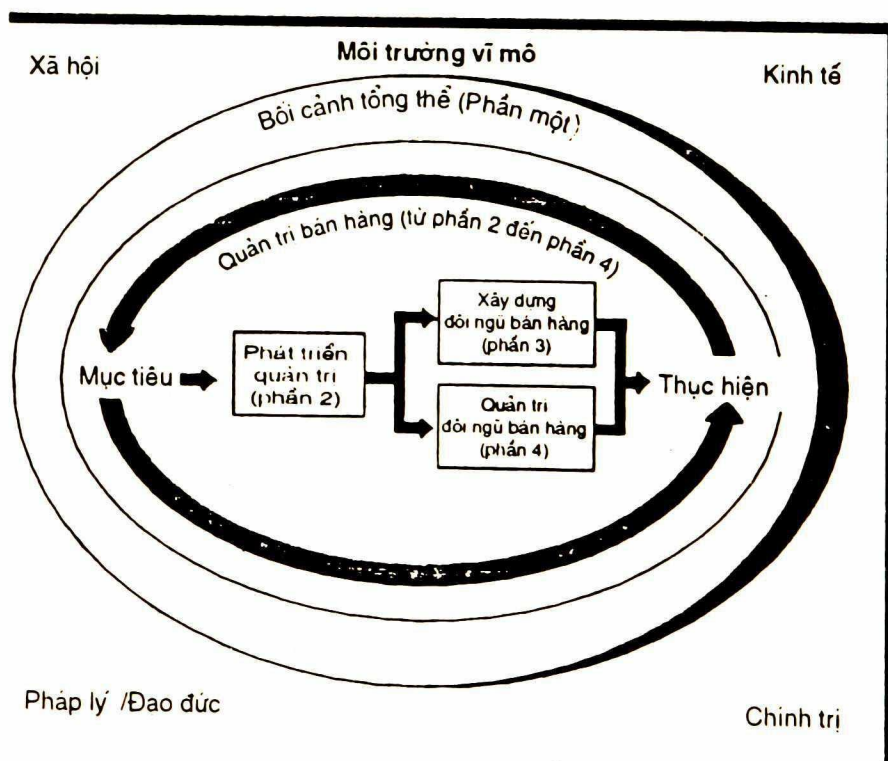
Môi trường vĩ mô

Môi trường kinh tế, pháp lý, chính trị, xã hội ảnh hưởng trực tiếp đến cả công ty lẫn quá trình quản lý bán hàng. Gần đây, những ảnh hưởng của môi trường kinh tế, pháp lý là những

ảnh hưởng dễ thấy nhất. Về mặt kinh tế, những kết quả về doanh số và lợi nhuận của tổ trưởng và người quản lý bán hàng sẽ bị ảnh hưởng trực tiếp từ những thay đổi của điều kiện kinh tế quốc gia, vùng và đặc biệt là điều kiện kinh tế địa phương. Những người quản lý bán hàng có thể nhận thấy được ảnh hưởng của hệ thống luật pháp quốc gia. Chẳng hạn như trong những quyết định về tuyển chọn những đại diện bán hàng (trưởng tổ) cũng như đào tạo hay sa thải họ, người quản lý bán hàng chịu ảnh hưởng trực tiếp của cả những luật lệ tiểu bang và liên bang.

Mặc dù những qui định pháp lý đã hạn chế hoạt động quản trị, từng công ty và từng ngành vẫn có thể tạo được những nền tảng, nguyên tắc làm việc hàng ngày của nhà quản lý bán hàng. Từng nhà quản lý sẽ phải xem lại những chuẩn mực đạo đức của riêng mình, so sánh chúng với những nguyên tắc của công ty, của đối thủ cạnh tranh và của khách hàng. Việc dung hòa những chuẩn mực cá nhân để đạt được những mục tiêu bên ngoài có thể gây ra những căng thẳng thái quá và không cần thiết cho nhà quản trị. Vì tầm quan trọng của những chuẩn mực đạo đức, trong những chương sau đây, nội dung thường hoặc đề cập gián tiếp đến khía cạnh đạo đức liên quan đến nội dung của chương ấy, hoặc cung cấp những tình huống liên quan làm đề tài cho lớp học thảo luận sâu hơn.

Hình 1-1 : Quá trình quản trị bán hàng



PHẦN MỘT: Nhận thức về người quản lý bán hàng và nhân viên bán hàng trong nội dung liên hiệp công ty

Không có gì xảy ra cho đến khi có ai đó bán cái gì đó.

Arthur H. Motley.

Mặc dù, theo nghĩa đơn giản, câu châm ngôn trên là đúng, nó thường được đánh giá như thể nó là chân lý duy nhất. Nhưng nó chưa phản ánh quan điểm thị trường đối với việc thiết kế và sản xuất sản phẩm có dự phòng tính nhu cầu của khách hàng. Và những khái niệm về việc lập kế hoạch công ty và cách trình bày chiến lược được căn cứ trên dự tính về thị trường, không phải trên phản ứng. Như vậy việc bán và quản lý bán hàng không là sự khởi đầu của một quá trình, như ngụ ý của câu châm ngôn trên, mà đúng hơn là một phần quan trọng của công ty và chiến lược tiếp thị và cách trình bày kế hoạch.

Đại lý và người quản trị không còn có thể núp sau lời tuyên bố "Tôi chỉ là người bán". Đại lý bán hàng và người quản lý trong mối liên hệ với thị trường của mình, thực hiện một vai trò có tính quyết định đối với tổ chức. Cho dù chức năng chính của đại lý bán hàng là bán sản phẩm, đó không phải là trách nhiệm duy nhất của họ. Những nhà quản trị cũng có nhiều trách nhiệm trong một tổ chức. Họ phải quản lý con người và tạo ra lợi nhuận cho công ty của mình trong phạm vi nội dung của các kế hoạch và các chính sách của tổ chức.

Trên hình vẽ ở trang sau, các phần liên hiệp công ty và môi trường vi mô được làm nổi bật để chỉ rõ 4 chương trong phần một đề cập đến những chủ đề nằm bên ngoài quá trình quản lý bán hàng thực tế nhưng vẫn có ảnh hưởng trực tiếp đến quá trình này.

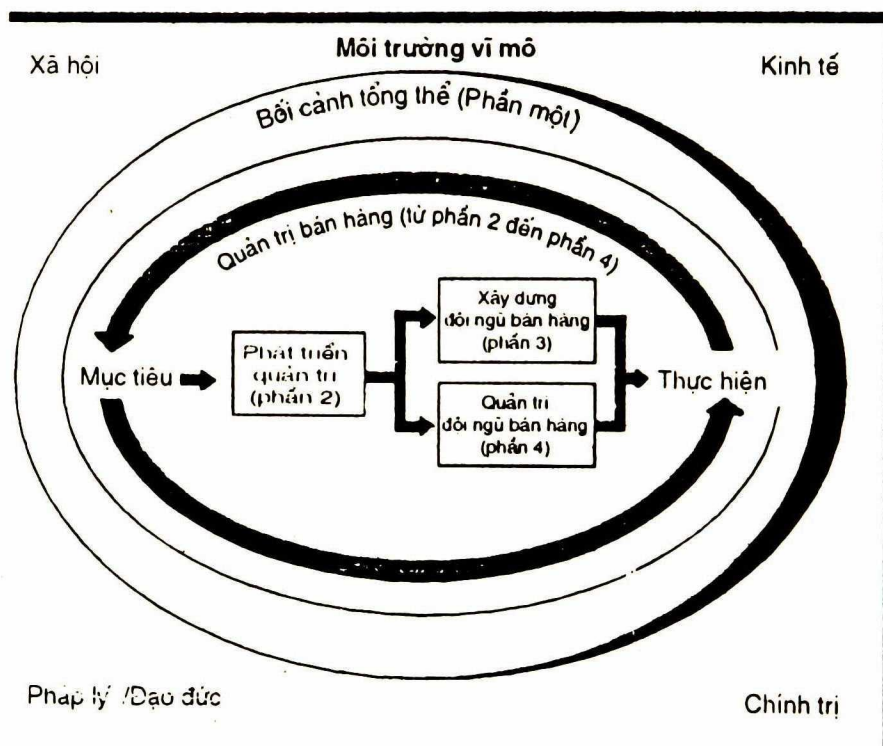
Chương 2 giới thiệu một số khái niệm cơ bản trong chiến lược và lập kế hoạch của công ty. Những khái niệm này sau đó được hợp nhất với các sách lược về tiêu thụ và về bán hàng để mô tả cách mà hoạt động quản lý bán hàng góp phần trực tiếp vào việc thực hiện chiến lược và các mục tiêu của công ty.

Chương 3 mô tả nghề nhân viên bán hàng. Mục tiêu của chương này là cung cấp một sự hiểu biết khái quát về điều mà đại lý làm và những người đó là ai. Trọng tâm đặc biệt chú trọng hơn vào những hình thức khác nhau của việc bán, các hoạt động được thực hiện bởi các đại lý, và những tính chất cần thiết để là một người đại lý tốt. Những đặc điểm của quá trình bán hàng thực tế được đề cập đến ở chương 3.

Chương 4 xem xét bốn lĩnh vực bán hàng và quản lý bán hàng quan trọng trong nhiều doanh nghiệp và trong nhiều ngành và thường được dùng để bổ sung cho lực lượng bán hàng trực tiếp trước đây:

Bốn lĩnh vực này trình bày những vấn đề đặc biệt và các cơ hội cho cả người quản lý bán hàng và đại lý bán hàng.

Chương 5 khai triển bản chất chung của nghề quản lý bán hàng. Các hoạt động, trách nhiệm, và kỹ năng quản lý tiêu biểu cho cách ứng xử của người quản lý bán hàng xuất sắc được mô tả. Chương này cũng chuẩn bị cho bạn đi vào những nội dung sâu sắc hơn về trách nhiệm của người quản lý bán hàng sẽ được trình bày ở các phần hai và ba.



Quản trị bán hàng: Chiến lược và cơ cấu tổ chức trong một doanh nghiệp

MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU

- * Hiểu được cơ sở của việc xây dựng chiến lược tổng thể và vai trò của hoạt động tiếp thị trong chiến lược ấy.
- * Hiểu được thế nào là một đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU) trong một công ty và tại sao nó lại quan trọng trong chiến lược marketing, lập kế hoạch và quản trị bán hàng.
- * Nắm được chiến lược tổng thể sẽ được truyền đạt xuống và chỉ đạo đến người đại diện bán hàng ở từng cấp.
- * Có khả năng nhận thức được sự khác nhau giữa từng loại của lực lượng bán hàng.
- * Thấu hiểu mối quan hệ giữa việc xây dựng kênh phân phối và tổ chức lực lượng bán hàng
- * Hiểu được những cách lựa chọn các phương án thiết kế tổ chức lực lượng bán hàng khác nhau và khi nào chúng là một phương án tổ chức phù hợp.
- * Nhận thức được rằng một người quản lý bán hàng thuộc về một tổ chức lớn hơn, có mối quan hệ và trách nhiệm đối với cả cấp trên và cấp dưới trong công ty.

Đặc biệt chú ý đến những khái niệm và thuật ngữ sau đây:

Chiến lược tổng thể / Đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU) / Xây dựng, duy trì, thu hoạch và từ bỏ / ba loại của lực lượng bán hàng / đại diện bán hàng của nhà sản xuất / những kênh phân phối trực tiếp, gián tiếp / Bốn phương án thiết kế về tổ chức lực lượng bán hàng có thể được lựa chọn/ ba điều kiện cần cân nhắc khi thay đổi cơ cấu tổ chức lực lượng bán hàng.

TÓM TẮT

Mục đích của chương này là cung cấp những hiểu biết về hoạt động bán hàng cá nhân và quản trị bán hàng thích hợp trong chiến lược và tổ chức của công ty. Đầu chương thảo luận sơ

qua về chiến lược tổng thể và mối quan hệ của nó với chiến lược kinh doanh và chiến lược marketing. Những nội dung quan trọng này sẽ tạo nền tảng cho phần tiếp theo về việc xây dựng điều hành một cơ cấu tổ chức lực lượng bán hàng cụ thể. Phần cuối của chương đưa ra những nguyên tắc đánh giá những phương án tổ chức lực lượng bán hàng, mô tả khái quát tại sao hai công ty lớn, công ty thực phẩm Campell Soup và công ty thiết bị văn phòng Xerox thay đổi cách tổ chức lực lượng bán hàng của họ.

Tuy vậy, chúng ta không thể cứ theo cách của chúng ta mà thành công được. Sự cạnh tranh đã đòi hỏi chúng ta phải liên tục phát triển và điểm khởi đầu là sự phục vụ hay cung ứng dịch vụ cho khách hàng của chúng ta. Qua bao nhiêu năm, hoạt động kinh doanh của công ty IBM dựa trên nền tảng giúp đỡ khách hàng giải quyết những vấn đề họ gặp phải... và luôn hướng mối quan hệ đối tác làm ăn với khách hàng đến giới hạn thân thiện nhất có thể được. Hiện nay chúng ta đang làm việc hết sức để hoàn thiện hơn mức độ hỗ trợ hoạt động kinh doanh này.

Trên toàn thế giới, ngày càng có nhiều người hoạt động trong những tổ chức marketing. Điều này không phải do chúng ta chuyển những nhân viên cũ ở những chức năng khác vào hoạt động marketing, mà là việc tuyển dụng những nhân viên hay đại diện marketing mới. Chẳng bao lâu, trong 2 năm tới, số đại diện marketing này sẽ gia tăng thêm 20%.

Vào giữa những năm 1980, công ty IBM được xem là công ty hoạt động và quản lý giỏi nhất Hoa Kỳ. Nhưng đến khoảng cuối thập kỷ này, việc sụt giảm doanh số và lợi nhuận cũng như sự suy giảm nghiêm trọng giá cổ phiếu của IBM đã đưa công ty này tụt khỏi vị trí hàng đầu ấy. Vào lúc ấy, chủ tịch hội đồng quản trị của IBM, ông John Akers, kết luận rằng sự suy giảm trên đây của công ty là do đã mất những quan hệ mật thiết sâu sát với khách hàng, và ông quyết định rằng công ty phải nỗ lực đẩy mạnh hoạt động marketing và hoạt động bán hàng cá nhân hơn nữa, bằng việc gia tăng lực lượng bán hàng của toàn công ty lên khoảng 5.000 nhân viên bán hàng. Vào năm 1989 công ty IBM có 32.000 người bán hàng, được xem là một trong số những công ty có lực lượng bán hàng tốt nhất trong lĩnh vực kinh doanh máy vi tính và thiết bị văn phòng.

Điều gì đã khiến cho một trong số những công ty mạnh và nổi tiếng hàng đầu thế giới nhấn mạnh vai trò của bán hàng cá nhân đến vậy trong chiến lược tổng thể của mình? Tại sao việc bán hàng cá nhân được xem là một trong những cách tốt nhất để tái thiết lập và duy trì quan hệ với khách hàng? Lời giải đáp cho những câu hỏi trên và những vấn đề khác liên quan đến bán hàng cá nhân và quản trị bán hàng trong chiến lược và cơ cấu tổ chức của công ty là những mục tiêu của chương này:

- 1) Xem xét xem những chiến lược tổng thể của công ty đã ảnh hưởng như thế nào đến vai trò của việc bán hàng cá nhân và quản trị bán hàng trong chiến lược marketing của họ.
- 2) Chọn lựa được những mô hình phương án tổ chức lực lượng bán hàng sao cho hỗ trợ tốt nhất cho chiến lược marketing và chiến lược tổng hợp của công ty.

♦ TRIỂN VỌNG CHIẾN LƯỢC

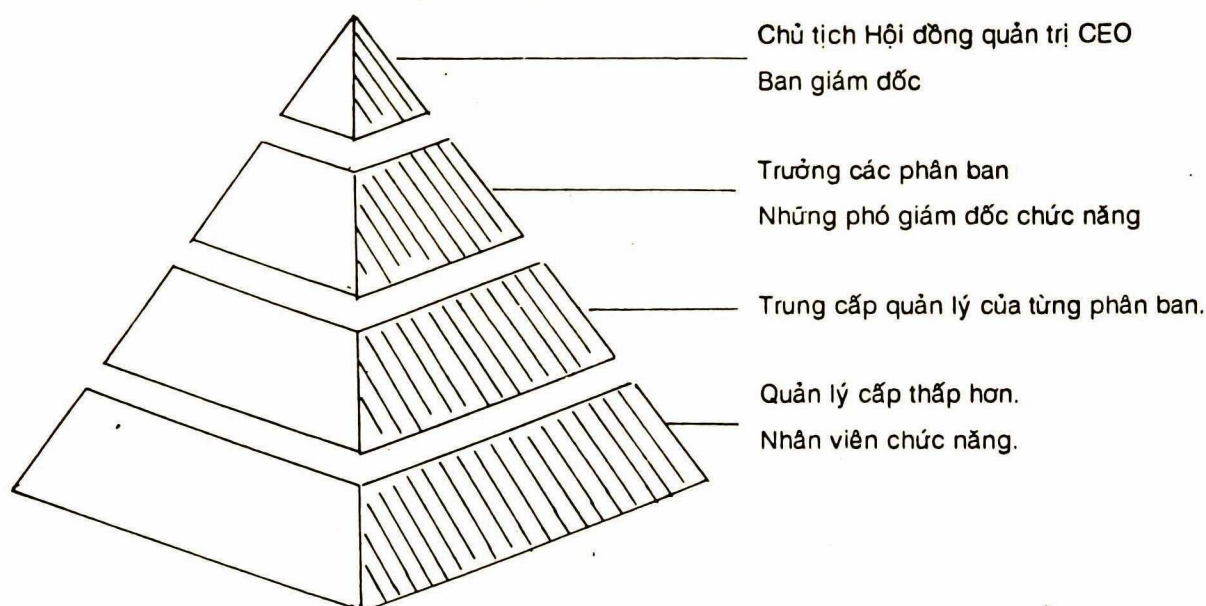
Để hiểu được việc quản lý bán hàng và bán hàng cá nhân có ảnh hưởng và vị trí như thế nào trong cơ cấu và chiến lược của công ty chúng ta cũng phải nắm được những hiểu biết cơ bản về việc xây dựng chiến lược và thực hiện chiến lược ấy của công ty.

Tính thứ bậc trong việc xây dựng chiến lược

Như được mô tả trong hình 2-1, cấu trúc tổ chức của công ty thường là mang hình kim tự

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

Hình 2.1 Cơ cấu có tính cấp bậc tổng hợp:



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

Xây dựng chiến lược tổng thể

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

Đặt mục tiêu:

“Cheshire Puss ơi”, Alice (mèo) bắt đầu hỏi “bạn có vui lòng chỉ giúp tôi phải chọn đường nào từ đây?”

“Điều đó phụ thuộc rất nhiều vào việc bạn đang muốn đi đâu” – Con mèo nói.

“Tôi cũng chẳng quan tâm là đi đâu nữa cả” – Alice nói

“Thế thì việc bạn chọn đường nào để đi cũng vậy thôi, chẳng quan trọng gì” - Mèo nói

(Theo “*Những cuộc phiêu lưu của Alice ở chốn thần tiên*” của *Lenis Carroll*)

Cũng như Alice, nếu bạn không xác định được mình phải đi đến đâu, phải đạt được những gì thì nó cũng chẳng mấy quan trọng rằng bạn bắt đầu từ đâu, từ cái gì và bao giờ bạn hoàn thành công việc ấy hay có thể hoàn thành được hay không. Các công ty cũng cần phải có những mục tiêu rõ ràng để phấn đấu đạt được. Chẳng hạn:

Giám đốc của công ty Allied Chemical (hóa chất) nhất trí theo đuổi ba mục tiêu chính yếu:

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

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

Chiến lược tổng thể

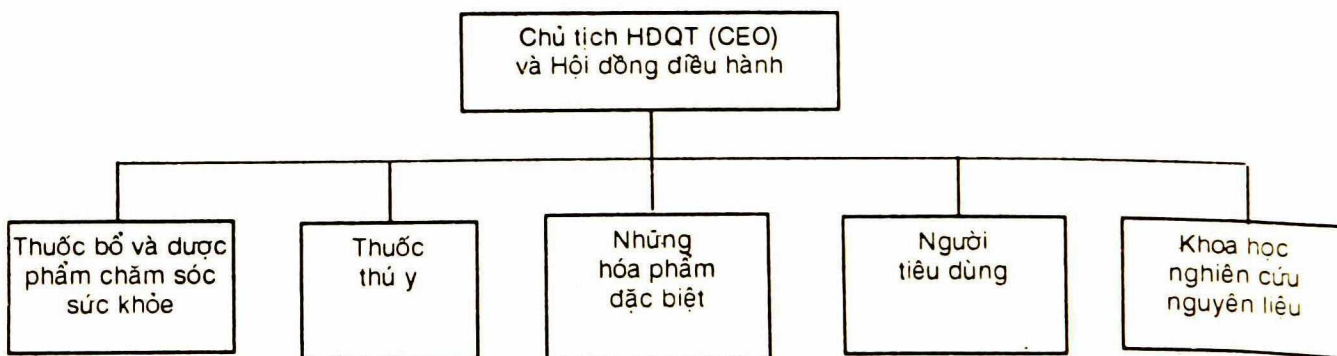
Chiến lược là “một loạt những quy định, quyết tâm hướng dẫn hay chỉ đạo những nhà quản lý của một xí nghiệp đạt đến những mục tiêu dài hạn của họ”. Chiến lược sẽ tạo cho :

- Hướng phát triển mà công ty phải tuân theo trong môi trường đã được xác định.
- Hướng dẫn, chỉ đạo việc tính toán phân bổ các nguồn lực.
- Nó cũng đưa ra logic để hợp nhất những xu thế phát triển mang tính cục bộ của từng bộ phận trong công ty, theo cùng một hướng đi.

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

Những bộ phận / đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU)

Hình 2-2: Đơn vị kinh doanh chiến lược



Một khi những mục tiêu và chiến lược tổng thể của công ty đã được xác định, tất cả những đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU) trong công ty phải phối hợp với nhau trong việc thực hiện. Một đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU) là một “... nhóm những hoạt động kinh doanh hay sản phẩm nào đó hợp thành những thực thể có tổ chức đủ lớn và tương đối đồng nhất để thực hiện

việc quản lý những nhân tố chiến lược nhất ảnh hưởng đến hoạt động của họ". Trong hình 2-2, một công ty được phân đã tổ chức năm bộ phận của họ thành những SBU. Trong số năm bộ phận này có những bộ phận còn có những công ty con hay những chi nhánh khác mà mỗi bộ phận này tạo ra hàng trăm triệu đô la thu nhập.

Chiến lược tổng thể và quản trị bán hàng

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

Có rất nhiều công ty không thể thông tin về chiến lược tổng thể đến cấp bán hàng. Thất bại này vẫn xảy ra mặc dù những kết quả nghiên cứu đã chỉ ra rằng có những mối liên hệ trực tiếp giữa chiến lược marketing và những mục tiêu và chính sách bán hàng. Mối quan hệ như thế đã được minh họa trong bảng 2-1.

Bảng 2-1: Chiến lược thị phần và những chính sách về lực lượng bán hàng

NHỮNG CHÍNH SÁCH VÀ MỤC TIÊU BÁN HÀNG	NHỮNG CHIẾN LƯỢC THỊ PHẦN			
	Xây dựng	Duy trì	Thu hoạch	Gạt bỏ
Những mục tiêu bán hàng cơ bản	Xây dựng doanh số	Duy trì doanh số	Cắt giảm chi phí bán hàng	Giảm tối thiểu chi phí bán hàng
	Quan hệ chặt chẽ với những điểm phân phối	- Củng cố vị trí trong thị trường - Quan hệ thêm với một số điểm bán khác nữa.	Chỉ nhằm vào những khách hàng quan trọng, mang lại lợi nhuận cao mà thôi.	Giảm hàng dự trữ
Những nhiệm vụ chính yếu của hoạt động bán hàng	Đến tiếp xúc với khách hàng mới và khách hàng tiềm năng	Tiếp xúc có chủ đích một số khách hàng hiện có.	Tiếp xúc và phục vụ một số khách hàng nào quan trọng nhất, mang lợi nhất mà thôi.	Cắt hẳn dự trữ
	Cung ứng dịch vụ ở mức cao.	Gia tăng mức cung ứng dịch vụ ở một số khách hàng hiện có.	Loại bỏ những khách hàng không mấy quan trọng. Giảm dịch vụ. Giảm dự trữ.	Cắt hẳn dịch vụ.
	Thu thập thông tin phản hồi của sản phẩm / thị trường	Tiếp xúc khách hàng mới.		
Cung cách đãi ngộ được đề nghị	Lương và một số khuyến khích khác	Lương cộng hoa hồng và tiền thưởng.	Lương (có thể cộng thêm tiền thưởng nào đó))	Lương

Nguồn: Trích từ "Mối liên hệ giữa những chiến lược thị phần và những mục tiêu hoạt động và chế độ đãi ngộ của nhân viên bán hàng" trong báo Bán hàng cá nhân (Lần lẻ) và quản trị bán hàng số tháng 8/1986.

Xây dựng

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

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

Một môi trường phát triển nhanh nhạy thường đòi hỏi nhân viên bán hàng phải có được thông tin, am hiểu thị trường, tình hình cạnh tranh càng đầy đủ càng tốt. Do những nỗ lực bán hàng bao giờ cũng đi trước kết quả về doanh số, những nhân viên, đại diện bán hàng phải có mức lương căn bản. Ngoài ra, công ty cần phải có những khuyến khích đãi ngộ khác để kích thích nhân viên bán hàng đẩy mạnh quá trình bán hàng giới thiệu sản phẩm mới, đặc biệt là trong trường hợp những nhân viên bán hàng ấy được giao bán những sản phẩm đã được giới thiệu thâm nhập từ trước với một mức doanh số khoán được giao.

Duy trì

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

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

Thu hoạch nhanh

Trong giai đoạn áp dụng chiến lược “thu hoạch nhanh” này, những đánh giá marketing của công ty cho thấy rằng mặc dù tình hình lợi nhuận của họ trong giai đoạn này vẫn còn rất khả quan, nhưng theo đánh giá dài hạn thì cơ hội kinh doanh của họ trong thị trường này sắp đi qua, vậy, ban quản trị của công ty phải dần dần giảm bớt việc tận dụng nguồn lực của công ty

thị trường này. Chiến lược marketing trong giai đoạn này là phải làm sao gia tăng được càng nhiều doanh số càng tốt trong lúc công ty từ từ rút khỏi thị trường. Ngoài ra, công ty còn phải kiểm tra quản lý chi phí thật chặt chẽ để đạt được càng nhiều lợi ích tài chính.

Lúc này, vòng đời sản phẩm đã đạt đến cao điểm (cực đại) và bắt đầu suy giảm. Lực lượng bán hàng giờ đây chỉ tập trung vào những khách hàng lớn nhất, có lợi nhất mà thôi. Những khách hàng nhỏ khác sẽ dần dần ít được quan tâm và phục vụ hơn nữa. Công ty sẽ quản lý chi phí rất chặt chẽ, sẽ ra sức khai thác sản phẩm này đến đồng lợi nhuận cuối cùng. Lương sẽ là chính sách đãi ngộ nhân viên cơ bản nhất, cùng với một số khoản tiền thưởng cho việc nhân viên thực hiện cắt giảm chi phí hoặc đạt được lợi nhuận cao trong khu vực địa lý do mình phụ trách.

Gạt bỏ

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

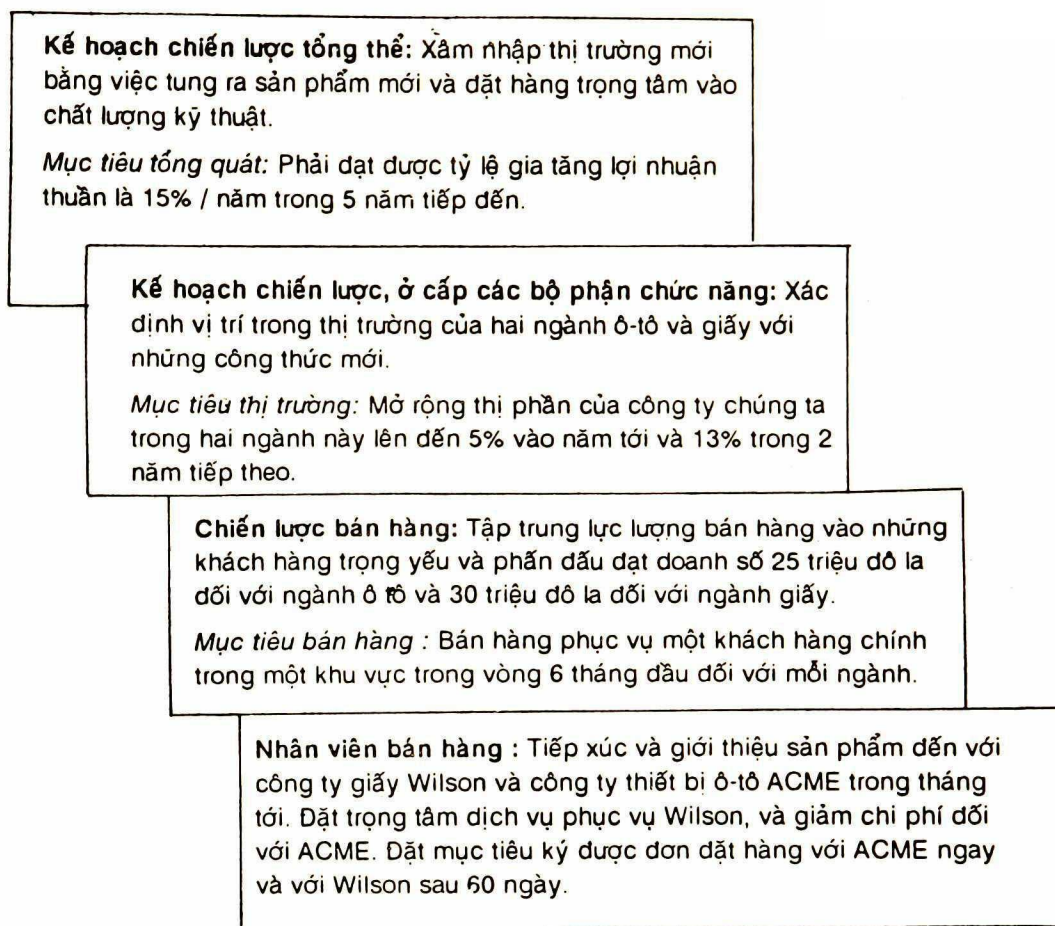
Đó chính là giai đoạn kết thúc của vòng đời sản phẩm. Với nhân viên bán hàng phụ trách nhiều mặt hàng, trong số những mặt hàng ấy sẽ có một mặt hàng có đường biểu diễn “tắt dần” và công ty đang muốn kết thúc nó một cách nhanh chóng. Khi tiếp xúc với khách hàng, nhân viên bán hàng cố gắng giảm lượng hàng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

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

Những chiến lược và kế hoạch kinh doanh được áp dụng và thi hành hàng ngày qua hoạt động của lực lượng bán hàng. Hình 2-3 thể hiện rõ từng cấp bậc tiếp nhau cụ thể hóa và giới hạn những mục tiêu và hoạt động của họ như thế nào. Cuối cùng, ở cấp giám đốc quản lý bán hàng và những đại diện bán hàng, những mục tiêu ấy được xác định rất cụ thể bao gồm những mục tiêu doanh số phải đạt được trong vùng hoặc đối với từng khách hàng, bên cạnh đó, hoạt động của nhân viên bán hàng cũng được giới hạn cụ thể để đạt được những mục tiêu nêu trên. Vì thế, những kế hoạch và chiến lược tổng hợp của công ty mới được thực hiện thông qua hoạt động hàng ngày của lực lượng bán hàng theo lĩnh vực.

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

Hình 2-3: Thực hiện chiến lược tổng thể



♦ THIẾT KẾ MÔ HÌNH TỔ CHỨC LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG

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

Phân loại lực lượng bán hàng

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

Lực lượng bán hàng của công ty

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

Lực lượng bán hàng bên trong: (tại chỗ). Hầu hết, lực lượng bán hàng bên trong thường tập trung ở một cơ sở, văn phòng và liên hệ với khách hàng chủ yếu thông qua điện thoại. Từng cá nhân nhân viên bán hàng hiếm khi tiếp xúc trực tiếp với khách hàng. Loại lực lượng bán hàng này có thể được dùng như lực lượng chính yếu của công ty hoặc là lực lượng hỗ trợ cho lực lượng

bán hàng hoạt động bên ngoài công ty. Lực lượng bán hàng tại chỗ hay bên trong này không phải là một hiện tượng mới xuất hiện. Trong lịch sử cũng đã từng tồn tại lực lượng bán hàng này, nhưng với trách nhiệm và hoạt động chủ yếu mang tính xúc tiến cho hoạt động bán hàng hay theo sau hoạt động bán hàng, như theo dõi những đơn đặt hàng, kiểm soát dự trữ, tồn kho, giới thiệu sản phẩm thay thế. Gần đây, trách nhiệm của khối lực lượng bán hàng bên trong này đã được mở rộng xa hơn. Và ngày nay nhiều công ty phụ thuộc rất nhiều vào những chuyên gia tiếp thị qua điện thoại của họ. (Tiếp thị bằng điện thoại được xem là công cụ bán hàng trực tiếp như thế nào được trình bày chi tiết hơn trong chương 4).

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

Lực lượng bán hàng hoạt động bên ngoài ấy hàng ngày trình bày sản phẩm của công ty cho khách hàng và khách hàng tiềm năng. Với sự đào tạo và quản lý đúng đắn, công ty có thể tin tưởng vào số nhân viên bán hàng của họ về khả năng giới thiệu và bán sản phẩm đang tiêu thụ hoặc sản phẩm mới theo đúng yêu cầu của công ty. Ngoài ra, vì là nhân viên của công ty, họ có thể được hướng dẫn để thực hiện những nghiệp vụ không phải là bán hàng, như thu thập thông tin, cung ứng dịch vụ khách hàng, đào tạo nhân viên bán hàng và giải quyết những vướng mắc của khách hàng. Lực lượng bán hàng còn là khối óc về tri thức quản lý. Những đại diện bán hàng với những thành tích xuất sắc có thể được bồi dưỡng, phát triển thêm và thăng tiến lên những địa vị như giám đốc quản lý bán hàng, giám đốc sản xuất hay những địa vị quan trọng khác trong công ty. Số lượng của lực lượng bán hàng bên ngoài công ty và qui mô đầu tư của công ty vào lĩnh vực này được thể hiện trong bảng 2-2.

Bảng 2-2: Một số công ty tiêu biểu và lực lượng bán hàng bên ngoài của họ

Công ty	Ngành hàng	Qui mô lực lượng bán hàng (ước tính *) (người)
Alcoa	Công nghiệp	150
Merrill Lynch	Những dịch vụ tài chính	12,000
IBM	Máy vi tính	32,000
Xerox	Những sản phẩm phục vụ văn phòng	6,000
American Airlines	Dịch vụ	250
Calgate-Palmolive	Sản phẩm tiêu dùng	700
E.I Du Pont	Hóa chất	7,000
Scott Paper	Hàng tiêu dùng	500
Anheuser - Busch	Nước uống	250
Avon	Mỹ phẩm	1,200.000

* Qui mô được ước tính theo thông tin năm 1988 từ nhiều nguồn xuất bản khác nhau.

Nuôi dưỡng một số lượng lực lượng bán hàng bên ngoài công ty có thể tốn nhiều chi phí. Thông thường, chi phí bình quân hàng năm của một nhân viên có thể hơn 50.000\$, thậm chí một qui mô lực lượng bán hàng tương đối nhỏ cũng đòi hỏi một khoản định phí đáng kể. Ngoài ra, trong công ty còn phải có một lực lượng lớn khác, chủ yếu chỉ hưởng lương, để làm công tác dự báo và hỗ trợ cho lực lượng bán hàng bên ngoài. Khi lực lượng bán hàng gia tăng về qui mô, số lượng nhân viên quản lý và hỗ trợ họ cũng gia tăng theo, kéo theo sự gia tăng thêm về định phí mà không liên quan trực tiếp đến hoạt động bán hàng.

Đại lý theo hợp đồng

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

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

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

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

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

hàng tạp phẩm ở những thị trường trung tâm.

Lực lượng bán hàng hỗn hợp

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

- Một công ty được phẩm với số vốn cỡ 30 triệu đô la đã dùng lực lượng bán hàng của chính họ để hoạt động trong thị trường trung tâm đông đúc dân cư chính yếu ở khu vực East Coast (Bờ biển miền Đông) và West Coast (Bờ biển miền Tây). Họ sử dụng đại lý ở những vùng dân cư thưa thớt hơn thuộc Midwest (Trung Tây), South (Nam), Southwest (Tây Nam).
- Một nhà tiếp thị cho sản phẩm đồ dùng làm bếp loại để chế biến đặc sản đã dùng một số lượng nhỏ nhân viên bán hàng của hãng để tiếp xúc bán hàng cho những trung tâm của những cửa hàng bán lẻ dụng cụ gia đình, đối với những dạng thị trường còn lại họ giao cho những đại lý độc lập.
- Một nhà sản xuất lớn về thiết bị ngành năng lượng sử dụng lực lượng bán hàng của những công ty khác nhau để tiếp xúc, bán hàng cho những đại lý và những nhà máy công nghiệp quen thuộc, cùng với một số đại lý được phân công trên những thị trường đặc biệt. Chính vì vậy, chẳng có gì là lạ khi một công ty duy trì cùng lúc những loại lực lượng bán hàng hoàn toàn khác nhau để bán những sản phẩm tương tự nhau. Số lượng và chủng loại của lực lượng bán hàng phụ thuộc vào đặc tính của loại khách hàng và những mối quan hệ cần thiết mà công ty phải duy trì. Sự đa dạng và sự phối hợp những chủng loại lực lượng bán hàng sẽ do những yêu cầu của khách hàng quyết định, đồng thời cũng bị giới hạn bởi sự quan tâm và khả năng đáp ứng những nhu cầu ấy từ phía công ty.

Lựa chọn kênh phân phối

Công ty máy móc đa năng Universal Machinery Inc. có một mạng lưới phân phối khổng lồ trong suốt bao nhiêu năm. Gần đây, những xu hướng mua hàng của người tiêu dùng đã khiến sự cạnh tranh di chuyển và thay đổi cách lựa chọn phân phối của các công ty. Họ giờ đây vừa có thể tuyển dụng chính lực lượng bán hàng của họ để đến gặp gỡ tiếp xúc trực tiếp với khách hàng, đồng thời họ còn ký hợp đồng bán máy với một số đại lý tiêu thụ độc lập. Hay một cách khác, họ có thể sử dụng phối hợp giữa những nhà phân phối, đại lý và lực lượng bán hàng của công ty.

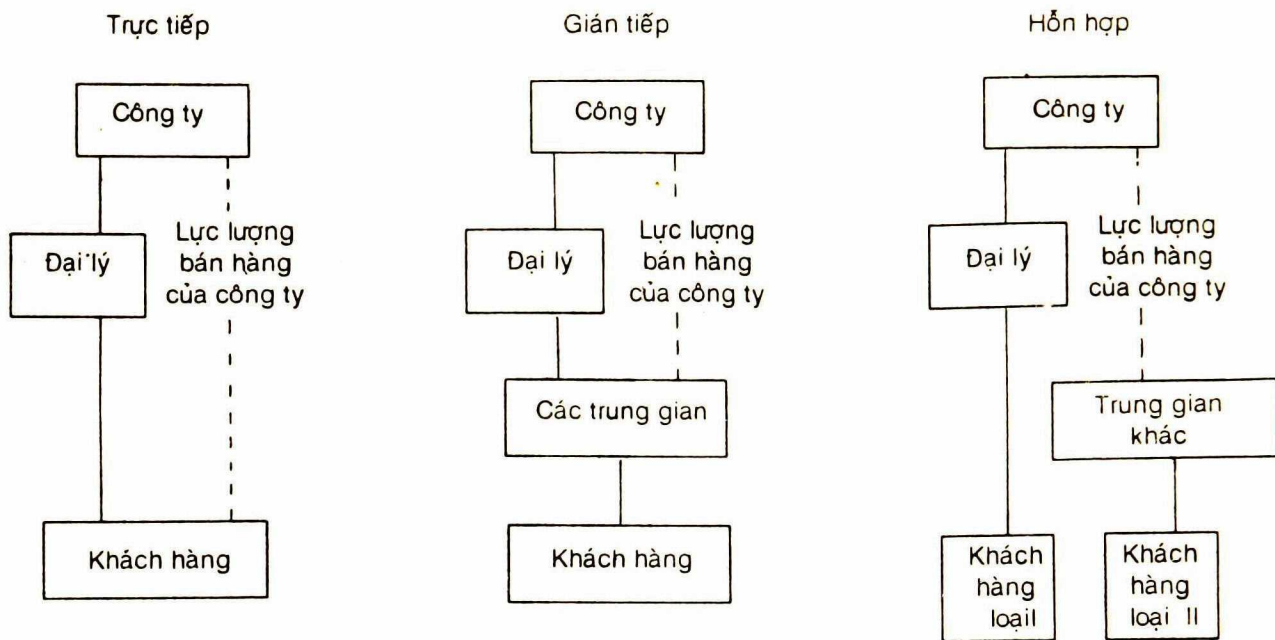
Công ty Universal Machinery Inc. phải đương đầu với việc quyết định lựa chọn kênh phân phối chiến lược, có ảnh hưởng trực tiếp đến thành bại của họ trong tương lai. Bất kỳ chiến lược tổng hợp nào có ảnh hưởng đến những kênh phân phối của công ty, cũng sẽ ảnh hưởng đến lực lượng bán hàng. Thực tế, lựa chọn kênh phân phối có thể ảnh hưởng sâu sắc đến mức độ trách nhiệm và chi phí trong việc bán hàng của nhà sản xuất. Lực lượng bán hàng của công ty là bộ phận quan trọng nhất trong khâu phân phối, đảm bảo rằng sản phẩm và dịch vụ của công ty được lưu chuyển năng động và hiệu quả đến người tiêu thụ.

Trước khi những cán bộ của công ty quyết định lựa chọn, phân nhiệm cho lực lượng bán hàng cụ thể, họ phải xác định được rõ họ sẽ tham dự trực tiếp hay gián tiếp vào thị trường. Hình 2-4 thể hiện ba phương án phân phối khác nhau.

Kênh phân phối trực tiếp

Theo cấu trúc của kênh phân phối này, công ty thiết lập những quan hệ trực tiếp với khách hàng hiện tại cũng như tiềm năng thông qua lực lượng bán hàng của các đại lý hoặc của chính công ty. Thông thường những mối quan hệ ấy được hình thành từ những giao dịch trực tiếp (gặp

Hình 2-4. Những phương án kênh phân phối



gỡ) giữa những đại diện bán hàng ngoài văn phòng công ty (outside sales sep) với khách hàng. Tuy vậy, đôi khi giao dịch này cũng có thể được bổ sung, hỗ trợ từ lực lượng bán hàng bên trong văn phòng công ty, chủ yếu thông qua thư tín và điện thoại.

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

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

Những kênh phân phối gián tiếp

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

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

Việc bán hàng thông qua trung gian là một trong những dạng kênh phân phối phổ biến nhất đối với những hãng kinh doanh hàng tiêu dùng, khi mà khách hàng của họ trải rộng theo nhiều khu vực địa lý. Những hãng kinh doanh hàng tiêu dùng như lương thực, thực phẩm, xà bông, những dụng cụ gia đình có thể sử dụng môi giới, những nhà bán buôn, những nhà bán lẻ để đưa sản phẩm đến tay người tiêu thụ cuối cùng. Những hãng kinh doanh những sản phẩm công nghiệp như dụng cụ cầm tay, thiết bị nhỏ, thường sử dụng mạng lưới những nhà phân phối công nghiệp, để bảo đảm thị phần một cách tốt hơn cho sản phẩm của họ. Việc lựa chọn sử dụng hệ thống trung gian tùy thuộc vào nhiều yếu tố, bao gồm cả loại sản phẩm và những dịch vụ hỗ trợ khách hàng cuối cùng. Khi hãng phải đối diện với việc cạnh tranh trên thị trường quốc tế, vai trò của lực lượng bán hàng rất quan trọng, đặc biệt khi những kỹ năng chuyên môn và những mối quan hệ làm việc là những yếu tố quan trọng.

Những kênh phân phối hỗn hợp

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

Những sơ đồ tổ chức có thể được lựa chọn

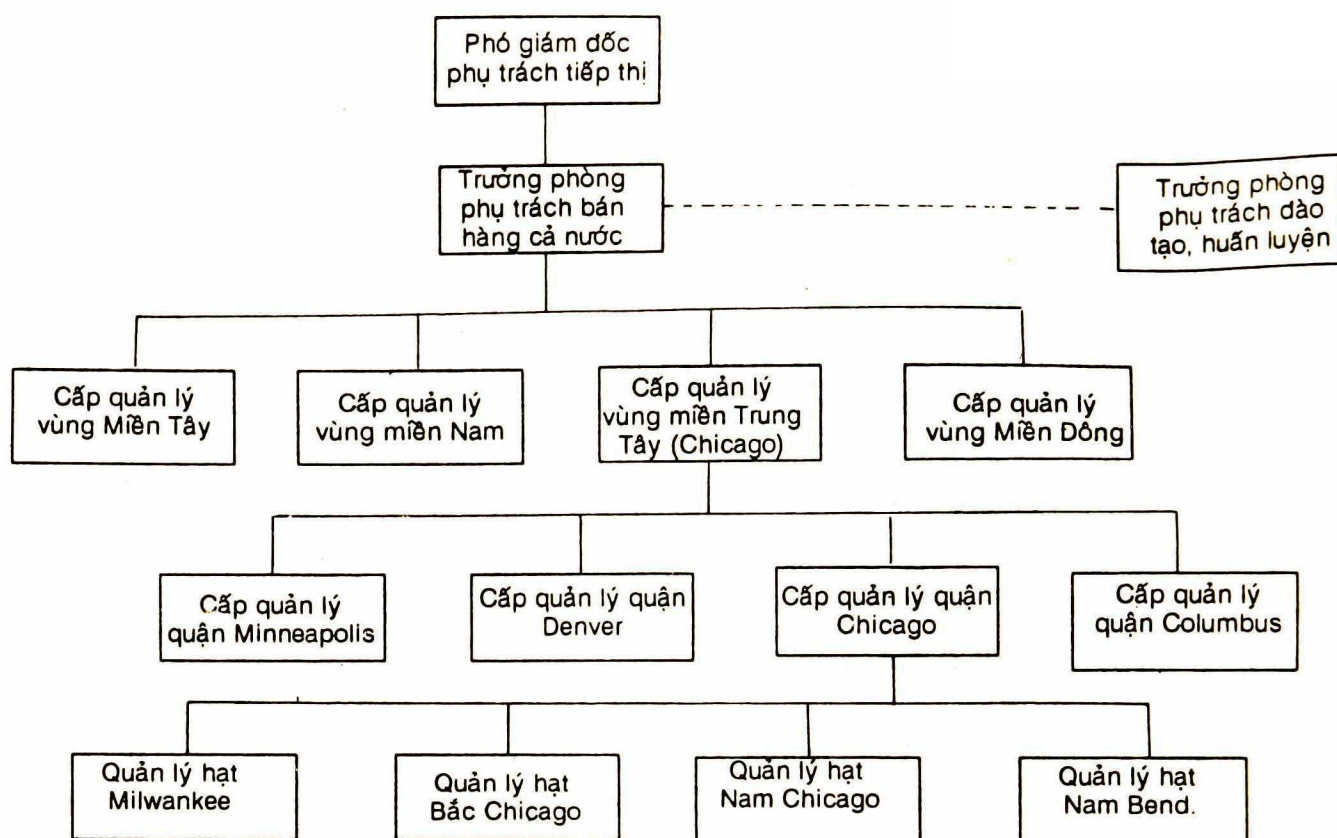
Khi cân nhắc lựa chọn kênh phân phối, công ty cũng phải lựa chọn luôn một sơ đồ tổ chức sao cho hiệu quả nhất để đạt được những mục tiêu chiến lược tổng thể. Việc thiết kế tổ chức này phải cung cấp một cách có hiệu quả trình độ dịch vụ do khách hàng yêu cầu và đồng thời phải đạt được những mục tiêu về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

Sơ đồ tổ chức theo khu vực địa lý

Tổ chức theo khu vực địa lý là cách tổ chức theo lãnh thổ cơ bản nhất. Đại diện bán hàng có “toàn quyền” quyết định việc kinh doanh sản phẩm của công ty cho tất cả khách hàng trong khu vực địa lý ấy. Hình 2-5 thể hiện một cơ cấu tổ chức theo lãnh thổ địa lý của một hãng kinh doanh những sản phẩm tương đối cùng dạng cho một loạt những loại khách hàng khác nhau. Có 4 vùng địa lý được xác định như sau: Miền Tây, miền trung tây, miền nam và miền đông. Mỗi vùng đều do một cán bộ quản lý điều hành và chịu trách nhiệm về lợi nhuận. Mỗi cán bộ quản lý vùng đều có từ 3 đến 6 cán bộ quản lý quận huyện dưới quyền (district manager). Từng cấp quản lý quận huyện này lại có 4 đến 7 cấp quản lý hạt dưới quyền.

Việc tổ chức bán hàng theo từng vùng lãnh thổ này triệt tiêu hoàn toàn khả năng hai hay nhiều đại diện bán hàng của cùng công ty đến tiếp xúc chào bán cho cùng một khách hàng. Tính

Hình 2-5: Cơ cấu theo vùng địa lý



chất đơn giản của cơ cấu tổ chức này đảm bảo giảm được chi phí quản lý, người quản lý dễ dàng đảm nhiệm công việc hơn, nhân viên cũng dễ dàng thấy rõ hơn nấc thang thăng tiến của họ, và mức độ tin tưởng giữa đại diện bán hàng và các cấp quản lý, và số cấp quản lý của cơ cấu này cũng ít hơn. Một khi những sản phẩm bán ra tương đối đồng dạng và không có nhu cầu, đòi hỏi đặc biệt nào từ sản phẩm hay từ khách hàng thì đây quả là cơ cấu tổ chức bán hàng rất hiệu quả.

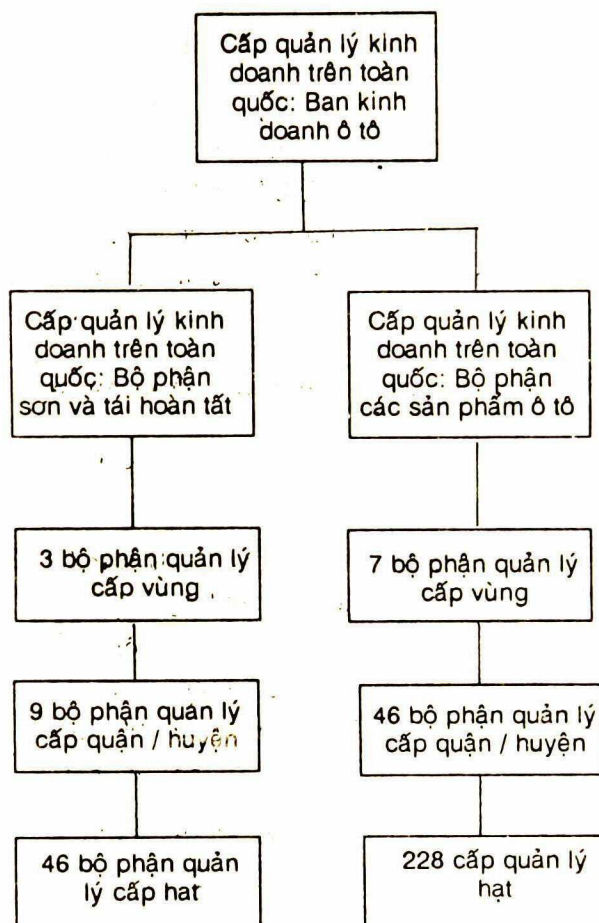
Cơ cấu tổ chức dựa trên sản phẩm

Cơ cấu tổ chức này phân chia theo tính chất của sản phẩm. Đại diện bán hàng giờ đây trở thành những chuyên gia về một sản phẩm nào đó hoặc một số những sản phẩm tương đối giống nhau. Hình 2-6 biểu diễn cơ cấu tổ chức bán hàng của ban kinh doanh ô tô trong một công ty hóa chất lớn.

Bộ phận bán hàng ở ban tái hoàn tất là những đại diện bán hàng đã được đào tạo về mặt kỹ thuật, để bán sơn trên thị trường phụ tùng (thị trường sau bán xe) chủ yếu thông qua mạng lưới những người bán buôn. Bộ phận bán hàng của ban sản phẩm ô tô chuyên về kinh doanh cả những sản phẩm của xe trước khi xe được đóng kiện, như hóa chất đánh bóng xe các loại. Họ không chỉ đến giao dịch với những người bán lẻ, mà họ còn tiếp xúc gặp gỡ với một số những nhà bán buôn như bộ phận bán hàng của ban bán sản phẩm tái hoàn tất (tân trang). Những công ty kinh doanh dịch vụ cũng có thể chuyên môn hóa lực lượng bán hàng của họ. Chẳng hạn, công ty môi giới chứng khoán thường có những bộ phận nhân viên khác nhau bán những công cụ tài chính khác nhau như: cổ phiếu, thương phiếu, trái phiếu, chứng phiếu đầu tư...

Cơ cấu tổ chức này đặc biệt phù hợp khi sản phẩm bán ra đòi hỏi mức độ chuyên môn hóa, trình độ kỹ thuật, kiến thức cao về bản chất, tính năng của sản phẩm. Điều này cho phép các

Hình 2-6: Cơ cấu tổ chức theo sản phẩm: Công ty hóa chất



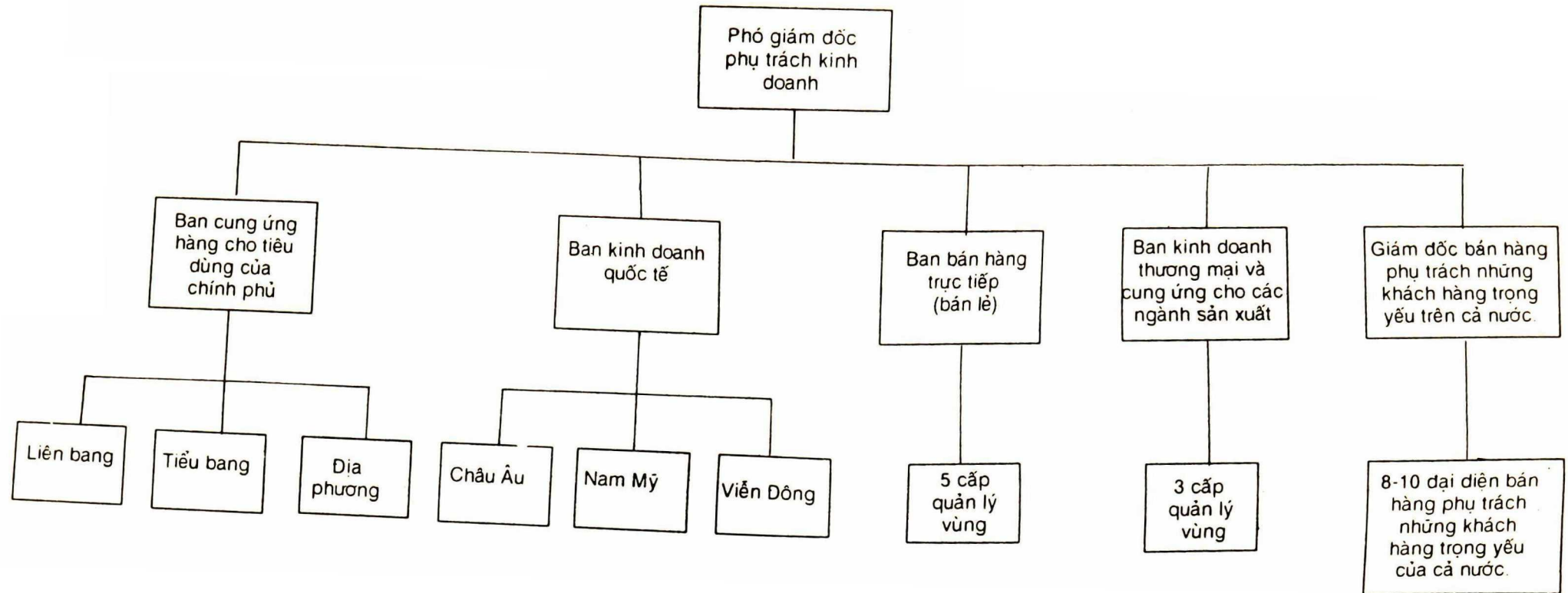
công ty tận dụng và phát triển những nhân viên bán hàng rất giỏi cả kiến thức lẫn năng khiếu về một số loại sản phẩm. Trong nhiều công ty, lực lượng bán hàng vừa được kết hợp tổ chức theo cơ cấu sản phẩm, vừa được tổ chức theo vùng địa lý, để đảm bảo chiếm lĩnh thị trường. Chỉ còn một điểm không mấy hiệu ích và cần phải cân nhắc thêm, ấy là việc có thể có nhiều đại diện bán hàng khác nhau đến giao dịch tiếp xúc với cùng một khách hàng, và đôi khi họ lại cạnh tranh lẫn nhau. Các công ty như Xerox, Campell Soup, General Food, và Colgate - Palmolive gần đây đã phải thay đổi từ cơ cấu tổ chức theo sản phẩm sang cơ cấu tổ chức theo vùng địa lý.

Cơ cấu tổ chức theo khách hàng

Một dạng cơ cấu tổ chức khác cũng đang ngày càng trở nên quan trọng, phổ biến hơn, dựa trên những đặc điểm của khách hàng, như: quy mô khách hàng, hành vi mua sắm và việc sử dụng sản phẩm. Những đại diện bán hàng luôn là những chuyên gia về việc ứng dụng công dụng của sản phẩm vào hoạt động kinh doanh của khách hàng. Hình 2-7 thể hiện tóm tắt cơ cấu tổ chức lực lượng bán hàng, bán những dụng cụ động lực, phản ánh những điểm khác nhau cơ bản nhất giữa những khách hàng của công ty. Ba cơ sở chủ yếu, như vừa kể trên, bao gồm: quy mô khách hàng, phương thức hay hành vi mua sắm của họ, và việc sử dụng sản phẩm đối với từng loại khách hàng, là những đặc tính cơ bản có ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức của công ty.

Qui mô khách hàng: Những khách hàng lớn thường đòi hỏi phải được quan tâm từ những đại diện bán hàng có kinh nghiệm. Hầu hết những khách hàng lớn trong toàn quốc gia là những nhà bán lẻ có doanh số lớn và nằm rải rác ở khắp nơi trên đất nước. Họ thường mua với số lượng hàng lớn để hưởng giá ưu đãi trong chiến dịch khuyến mãi theo số lượng. Thậm chí có một số khách hàng trọng yếu tầm cỡ quốc gia còn đặt mua công cụ động lực của công ty theo đơn đặt

Hình 2-7: Cơ cấu tổ chức theo khách hàng tại công ty công cụ động lực



riêng của họ, hay mang một nhãn hiệu riêng. (Bán hàng lẻ trực tiếp và những khách hàng quốc gia sẽ được nhắc lại sâu hơn ở chương 4).

hương thức mua hàng của khách hàng: Một phân ban của chính phủ sẽ mua những hàng dụng trong quân đội theo phương thức đấu thầu trực tiếp giữa những tổ chức chính quyền địa phương. Sau đó phân ban chính phủ này sẽ bán lại cho những trạm đóng quân trên toàn thế giới như những nhu cầu từ những trung tâm cải huấn hay những trường học bảo trợ của các quốc gia và toàn liên bang. Phân ban chính phủ này trước đây còn cung ứng cho cả những hệ thống giao thông địa phương thông qua một mạng lưới bán buôn, đại lý độc lập và đấu thầu trực tiếp.

Đặc sử dụng sản phẩm của khách hàng: Cùng một sản phẩm như nhau, nhưng những khách hàng khác nhau có những cách sử dụng khác nhau. Đặc tính này của thị trường đã khiến nhiều công ty phải nghiên cứu lập chiến lược để phục vụ những nhu cầu đặc biệt của khách hàng. Một ví dụ là việc đáp ứng ấy đã được thể hiện trong cơ cấu tổ chức hướng vào khách hàng (customer oriented design).

Trong công ty cung ứng công cụ này, phân ban kinh doanh trên thị trường quốc tế được tách biệt, do hầu hết việc bán hàng phải thực hiện thông qua những đại lý hay những nhà phân phối nước tiêu thụ. Ngoài ra, việc giao hàng và thanh toán cũng rất phức tạp. Hầu hết những công ty xuất sản phẩm công nghiệp phân phối thông qua những nhà phân phối công nghiệp. Những nhà phân phối này lại tiếp tục bán đến những trung gian môi giới lớn, và những khách hàng thương mại lớn. Vì số lượng khách hàng tương đối nhỏ, lại đặt hàng không thường xuyên, những khách hàng lại chỉ thường chỉ mua hàng ở những nơi cung cấp có quan hệ từ trước, nên đại diện bán hàng rất có khả năng tạo lập được một mối quan hệ thương mại lâu dài với một khách hàng. Những công ty cung ứng cho những nhà bán lẻ để họ tiếp tục bán cho người tiêu thụ cuối cùng là chủ yếu lo ngại việc bán hàng cho những nhà phân phối lớn để họ phân phối đến những cửa hàng bán lẻ nhỏ hơn, những đại diện bán hàng còn có thể bán trực tiếp tại những trung tâm cư ngụ. Những đại diện bán hàng thường chịu ảnh hưởng rất nặng vào hoạt động quảng cáo và chiêu徠 biệt trong những vùng họ phải phục vụ, cung ứng dịch vụ cho những khách hàng nhỏ lẻ và những khách hàng quan trọng tầm quốc gia của họ (national accounts).

cấu trúc tổ chức hỗn hợp

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

Định nghĩa về quản trị bán hàng

“Hãng Pitney Bowes có khoảng 50 nhà quản lý bán hàng cho những khách hàng tầm quốc gia với số lượng phục vụ cho khoảng 400 khách hàng lớn nhất. Một nhánh thứ hai trong cơ cấu này gồm khoảng 100 đại diện bán hàng, được gọi là những nhà quản lý bán hàng cho những khách hàng chính, phục vụ khoảng 1.500 khách hàng của công ty có đặt hàng tương đối tập trung, nhưng nằm rải rác ở rất nhiều địa điểm. Số khách hàng còn lại của công ty (khoảng 1.000.000) được giao cho khoảng 3.500 đại diện bán hàng phụ trách theo khu vực”.

Một hãng qui mô vừa làm đồ dùng dụng cụ gia đình khá nổi tiếng có tổ chức lực lượng bán hàng của họ thành hai nhánh bao gồm bán hàng cổ động quảng cáo và bộ phận phụ trách khách hàng bán lẻ. Bộ phận phụ trách khách hàng bán lẻ lại được chia thành những cấp đại diện bán hàng. Họ chỉ đến giao dịch với những nhà môi giới trung gian về thực phẩm,

và một số đại diện bán hàng khác chỉ giao dịch với những nhà bán buôn và bán lẻ. Cả hai bộ phận bán hàng cố động và phụ trách khách hàng bán lẻ ấy đều kinh doanh những nhà sản phẩm giống nhau, nhưng có hơi khác nhau trong phân vùng lãnh thổ địa lý bán.

♦ HAI VÍ DỤ VỀ THAY ĐỔI CƠ CẤU TỔ CHỨC LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG

Trong thực tế, việc lựa chọn một cơ cấu tổ chức cho lực lượng bán hàng không thể được tiến hành sơ sài, thiếu thận trọng. Khi một công ty quyết định thay đổi cơ cấu tổ chức, họ sẽ phải thay đổi hoàn toàn cách tiếp cận thị trường trong toàn bộ hoạt động của mình.

Động lực của sự thay đổi

Tại sao một công ty lại muốn thay đổi cung cách kinh doanh của họ? Câu trả lời có thể là hoặc công ty muốn thay đổi để thích ứng theo những thay đổi của thị trường, hoặc sự thay đổi này là những nỗ lực để tận dụng những lợi thế so sánh của công ty đối với những đối thủ cạnh tranh hiện tại và tương lai. Chúng ta hãy xem xét hai ví dụ điển hình sau:

- Công ty IBM nhận thấy rằng rất nhiều ngân hàng và hãng sản xuất sử dụng những phần cứng máy vi tính căn bản giống nhau. Tuy vậy, việc ứng dụng những phần mềm ở từng cơ sở lại rất khác nhau, đến nỗi mà chỉ những đại diện bán hàng rất quen thuộc với từng khách hàng chuyên biệt và những vấn đề cụ thể của khách hàng thì mới bán hàng thành công được. Chính nhờ nhận thức này, công ty đã tổ chức một lực lượng bán hàng chuyên biệt riêng cho những tổ chức tài chính, đặc biệt là những ngân hàng thương mại.
- Những công ty lớn như Sears, Xerox, General Electric, General Motors và nhiều công ty khác đã xây dựng những mối quan hệ trực tiếp với những nhà cung ứng những loại sản phẩm như máy vi tính, bộ phận máy móc, và thiết bị công nghiệp. Khi chuyên môn hóa trách nhiệm phục vụ của từng đại diện bán hàng, công việc của họ trở nên hiệu quả hơn là dùng những đại diện bán hàng tổng hợp.

Những thay đổi về cơ cấu tổ chức như trên đều do những nhu cầu của thị trường thúc đẩy, hướng tới kinh doanh hiệu quả và năng động hơn. Một khi công ty nhận thấy cơ cấu tổ chức hiện tại không thực hiện hiệu quả những chức năng của nó, họ phải bắt đầu nghiên cứu một cơ cấu mới ngay.

Những yếu tố cần phải được cân nhắc

Công ty có rất nhiều phương án tổ chức lực lượng bán hàng hoặc phối hợp giữa những phương án ấy để chọn được một cơ cấu cụ thể. Khi nghiên cứu xây dựng một cơ cấu tổ chức lực lượng bán hàng mới, chúng ta phải cân nhắc từng phương án tổ chức trên ba yếu tố cơ bản sau đây: hiệu quả, năng lực và tính khả thi.

Hiệu quả

Việc cân nhắc về mặt hiệu quả tập trung xem xét xem cơ cấu đưa ra có thực hiện được những mục tiêu tổng thể như thế nào, thỏa mãn những nhu cầu của khách hàng ở mức nào. Chúng ta sẽ phải trả lời những câu hỏi cụ thể như: Những mục tiêu về doanh số và lợi nhuận có được thực hiện tốt không? Khách hàng sẽ phản ứng như thế nào với cơ cấu ấy? Cơ cấu ấy có thỏa mãn được yêu cầu của khách hàng hay không?

Năng lực:

Nói chung thì yếu tố năng lực là mối quan hệ giữa những mục tiêu và chi phí để đạt được những mục tiêu ấy. Một số vấn đề cần được cân nhắc như: Công ty có thể trang trải được những chi phí của cơ cấu này hay không? Những chi phí liên quan nào trong từng cơ cấu tổ chức góp phần làm tăng doanh thu hay thị phần không? Những chỉ tiêu về tài chính như giá trị biên tế, dòng lưu chuyển tiền mặt hiện nay và trong tương lai gần như thế nào?

Tính khả thi

Khi nghiên cứu về yếu tố tính thích nghi này, công ty buộc phải tính toán, thẩm tra những giới hạn so sánh để lựa chọn phương án tổ chức này hay phương án khác. Đồng thời phải cân nhắc xem công ty có dễ dàng thay đổi được cơ cấu tổ chức của mình hay không, nếu có sự thay đổi về điều kiện thị trường. Một số vấn đề được đặt ra là: Nếu có sự suy sụp về thị trường, giới hạn chịu đựng của công ty đến đâu? Nếu chúng ta đang sử dụng những nhân viên bán hàng mang tính chuyên biệt, liệu họ có thể được đào tạo lại để kinh doanh ở những thị trường khác, phục vụ những loại khách hàng khác hay bán những sản phẩm khác. Những chi phí quản lý cố định nào liên quan đến lực lượng bán hàng làm chúng ta khó khăn trong việc thay đổi phương án tổ chức trong tương lai?

Cân bằng giữa các yếu tố trên:

Một công ty không thể cân nhắc từng yếu tố nêu trên một cách độc lập được, bởi những yếu tố ấy không độc lập với nhau. Ví dụ như, sẽ không hiệu quả nếu công ty dùng một lực lượng bán hàng trực tiếp chỉ phục vụ cho một số những khách hàng lớn tầm cỡ quốc gia. Đây có thể là cách tổ chức giàu năng lực, do nó thỏa mãn một nhu cầu nào đó của khách hàng. Do đó, nó nâng khả năng cạnh tranh của công ty lên, và công ty cũng phải lựa chọn cơ cấu này.

Khi cân nhắc tính hiệu quả và sự cân bằng giữa các yếu tố này, điểm nổi bật là khi công ty sử dụng lực lượng bán hàng theo chuyên biệt ngành hàng hoặc khách hàng. Những nghiên cứu cho thấy khi công ty sử dụng lực lượng bán hàng mang tính chuyên biệt như vậy, doanh số và lợi nhuận tăng lên rất rõ. Tuy nhiên, công ty phải tổ chức nghiên cứu và phổ biến cho lực lượng bán hàng của họ hiểu rất kỹ từng phân khúc rất nhỏ hẹp của thị trường. Nếu kiến thức và kinh nghiệm của họ không kịp thời chuyển hướng được theo thị trường và khách hàng mới, công ty sẽ gặp phải nhiều sự việc không lường trước được khi điều kiện thị trường thay đổi mạnh mẽ.

Ví dụ điển hình về sự thay đổi

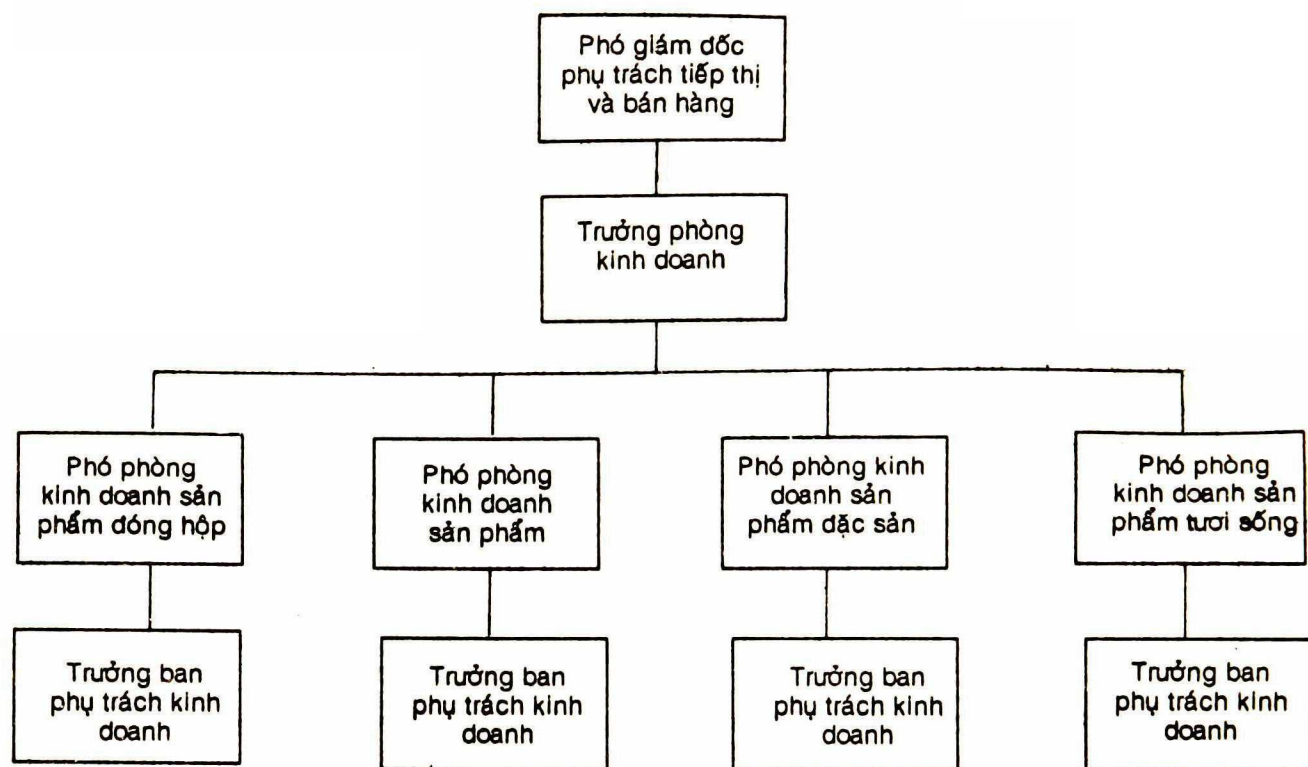
Gần đây, chúng ta được biết đến nhiều công ty có sự thay đổi trong cơ cấu tổ chức bán hàng của họ, trong số đó có Xerox, Campell Soup, Goodyear, General Foods, Scott Paper. Trong số đó Campell Soup và Xerox là hai công ty tiêu biểu về qui mô và tầm quan trọng của những thay đổi ấy.

Công ty Campell Soup:

Một trong những lý do phải thay đổi cơ cấu tổ chức là để thích nghi với sự thay đổi của thị trường. Điều này phản ánh nỗ lực của công ty để thích nghi với điều kiện thị trường. Đó chính là trường hợp của công ty Campell Soup Company quyết định thay đổi hướng chiến lược của họ từ hướng vào sản phẩm sang hướng vào thị trường. Công ty Campell Soup đã từng nổi tiếng nhiều năm về ổn định chất lượng sản phẩm, đặc biệt là loại soup nhãn hiệu đỏ và trắng. Lực lượng bán hàng của công ty Campell Soup được tổ chức tập trung theo hướng từng sản phẩm. (Hình 2-8).

Đầu những năm 1980, công ty đã quyết định mở rộng hoạt động kinh doanh của mình bằng việc tung ra một số sản phẩm mới. Chiến lược mới mở rộng mặt hàng này đã gây áp lực mạnh

Hình 2-8: Công ty Campell Soup lúc trước khi thay đổi cơ cấu tổ chức bán hàng



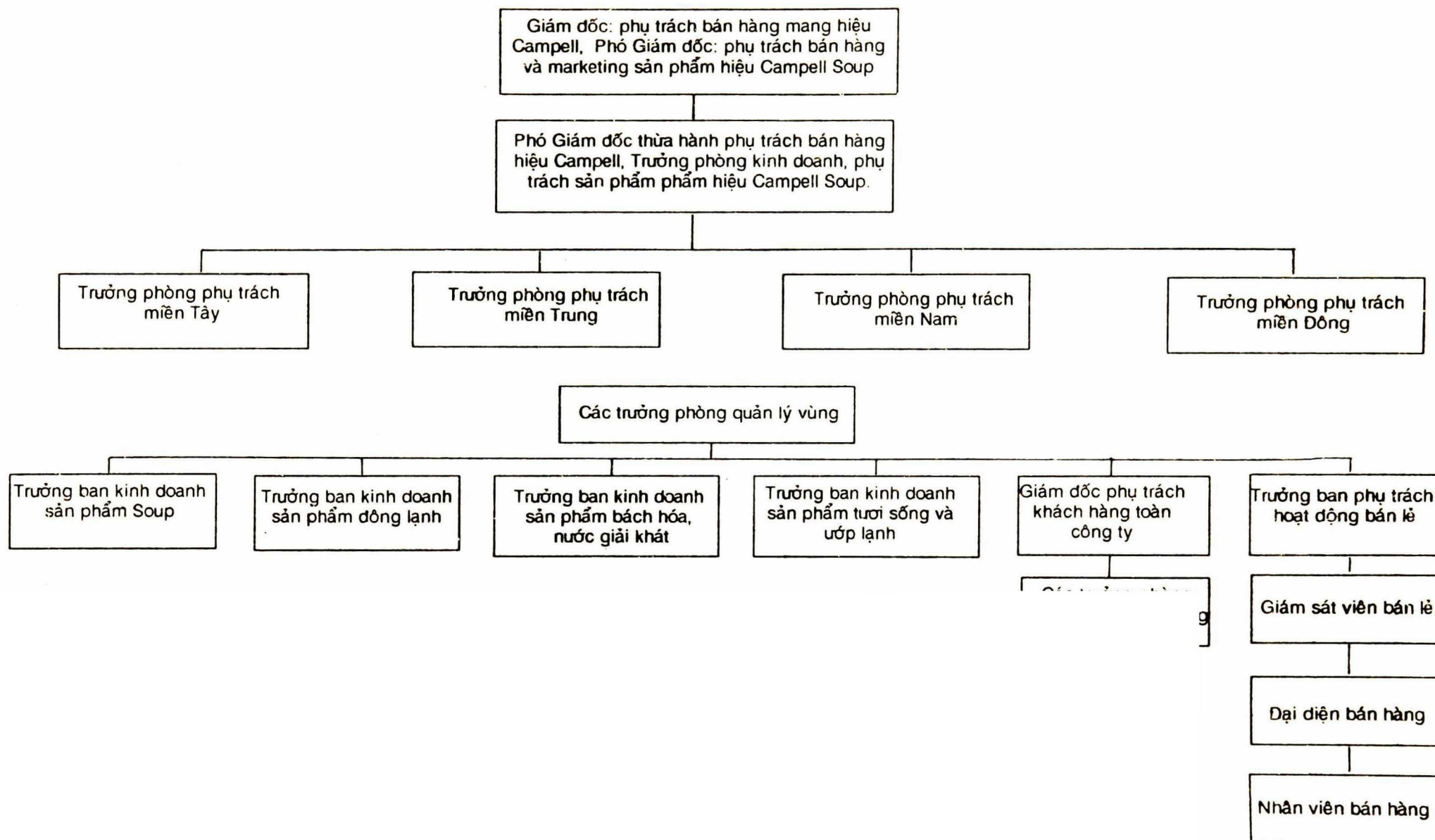
mề đối với số lực lượng bán hàng đã được chuyên môn hóa và làm cho chi phí bán hàng gia tăng hơn. Ngoài ra, công ty còn tăng cường mạng lưới bán lẻ để đẩy mạnh hoạt động chiêu thị cổ đông hơn, tăng cường hơn nữa sự xuất hiện sản phẩm của công ty Campell trên thị trường địa phương. Chính về thế, công ty phải bắt đầu nghiên cứu tổ chức lại vào khoảng năm 1985.

Như đã được thể hiện trong hình 2-9, quyết định tổng hợp này đã định hướng lại cho công ty từ mục tiêu thị trường tập trung sản phẩm hẹp trên cả nước, hướng sang mục tiêu từng vùng với nhiều sản phẩm. Quyết định này đã thay đổi cơ bản và trực tiếp hoạt động quản lý của công ty. Những giám đốc quản lý bán hàng của từng vùng giờ đây có nhiều quyền tự chủ hơn trong chiến lược quảng cáo, tiếp thị trong phân vùng của mình, đồng thời với những nhiệm vụ cũ của họ. Nội dung và tầm quan trọng của sự thay đổi ấy được thể hiện trong công việc cụ thể của giám đốc phụ trách bán hàng:

[Trước khi có thay đổi] Cliff J. Fox thường cùng với một trong 24 nhân viên bán hàng dưới cấp anh đến tiếp xúc giao dịch với khoảng 7 đến 8 điểm bán lẻ trên vùng bắc California và Nevada. Nhưng giờ đây, hầu hết thời gian của Fox được dùng để tiếp xúc với những đại lý thiết kế quảng cáo hay những trung gian quảng cáo thương mại trên phương tiện thông tin đại chúng, để thiết kế xây dựng chiến dịch quảng cáo của vùng ấy.

Trong sơ đồ tổ chức mới của công ty Campell, ngoại trừ trưởng ban kinh doanh của mặt hàng ấy ra, mọi người đều được quyền theo dõi toàn bộ một sản phẩm nào đó của Campell. Ngoài ra, việc tổ chức theo vùng lãnh thổ địa lý trước đây đã cho thấy những chiến lược quảng cáo chiêu thị toàn quốc gia đã không còn hiệu quả nữa. Chính vì thế, trong cơ cấu tổ chức mới, nhân viên bán hàng được tin tưởng nhiều hơn, ủy nhiệm nhiều hơn và tự chủ hơn, đặc biệt trong việc chiêu thị ở thị trường địa phương. Lúc ấy, công ty Campell hy vọng sẽ hoàn tất quá trình đưa vào ứng dụng cơ cấu tổ chức mới ấy trong vòng 5 năm. Mỗi trưởng phòng kinh doanh sẽ được đào tạo lại 250 giờ. Công ty cho rằng với danh mục hàng hóa mới đây hấp dẫn cùng với sự gia tăng thị phần trong một số vùng sẽ là biểu hiện thành công của cơ cấu tổ chức mới.

Hình 2-9: Cơ cấu tổ chức hiện hành của công ty Campell Soup



Công ty Xerox

Năm 1981, Tập đoàn kinh doanh của Xerox đảm trách việc tiếp thị các sản phẩm của công ty Xerox vào thị trường Hoa Kỳ. Họ còn có khoảng 3.500 đại diện bán hàng đảm trách bán những loại máy sao chụp; ngoài ra còn khoảng 1.000 đại diện bán hàng khác kinh doanh những sản phẩm chuyên dùng khác, cùng với bộ phận phụ trách dịch vụ khách hàng. Trong hình 2-10, phần “Trước thay đổi” biểu hiện cơ cấu-tổ chức của công ty Xerox trước khi thay đổi. Đó thực sự là một cơ cấu dựa vào sản phẩm kết hợp với cách tổ chức theo phân vùng địa lý.

Hình 2-10: Thay đổi về tổ chức của Công ty Xerox

Trước thay đổi: lực lượng bán hàng phân theo hướng dựa vào sản phẩm	Các loại máy sao chụp Các hệ thống in ấn. Các máy móc văn phòng Máy fax Xử lý dữ liệu Dịch vụ kỹ thuật
Sau khi thay đổi: lực lượng bán hàng tổ chức theo hướng khách hàng	Những khách hàng lớn tầm quốc gia Những khách hàng chính yếu Những khách hàng thương mại qui mô vừa Những khách hàng có qui mô nhỏ Những khách hàng đặc biệt Những khách hàng sử dụng những hệ thống hỗn hợp

Công ty Xerox nhận thấy rằng trong thời gian trước, phải có đến 5 đại diện bán hàng khác nhau đến giao dịch cùng với một khách hàng cho những sản phẩm khác nhau, và như vậy rõ ràng là không hiệu quả. Công ty đã tổ chức nghiên cứu và kết luận rằng một đại diện bán hàng chịu trách nhiệm kinh doanh càng nhiều sản phẩm thì họ càng có cơ hội tiếp xúc chào hàng với người có quyền quyết định cao trong công ty khách hàng. Căn cứ vào kết quả nghiên cứu này, Xerox quyết định chuyển đổi cơ cấu tổ chức lực lượng bán hàng của họ, chuyển sang hướng hướng vào khách hàng. Kết quả là bất kỳ đại diện bán hàng nào của công ty cũng có thể chào bán được mọi sản phẩm của họ cho một khách hàng nào đó. Phần thứ 2, “Sau thay đổi” trong hình 2-10 biểu hiện cơ cấu đã được tổ chức lại của công ty Xerox, dựa theo đặc tính của các loại khách hàng. Trước tiên bốn loại lực lượng bán hàng theo cơ cấu này phân theo qui mô khách hàng. Các đại diện bán hàng trong những loại này kinh doanh đủ loại sản phẩm của Xerox với những khách hàng nêu trên. Những khách hàng đặc biệt là nhóm khách hàng có qui mô nhỏ, mua sản phẩm của Xerox thông qua một bên thứ ba làm trung gian môi giới hay vai trò nhà phân phối. Cuối cùng, đối với một số khách hàng, như cơ quan chính quyền liên bang, hay những công ty rất lớn, đòi hỏi những hệ thống tổng hợp được thiết kế đặc biệt. Nhóm khách hàng cuối cùng này đã cho thấy công ty Xerox sẽ luôn tiếp ứng với những nhu cầu đặc biệt của một số thị trường đặc biệt. Hai năm sau khi tổ chức lại cơ cấu lực lượng bán hàng, công ty Xerox đã nâng thị phần của họ trong kinh doanh máy photocopy lên thêm 11,5%, và lực lượng bán hàng của họ đã được đánh giá là lực lượng bán hàng giỏi nhất nước Mỹ.

Bố trí thời gian và thiết kế tổ chức

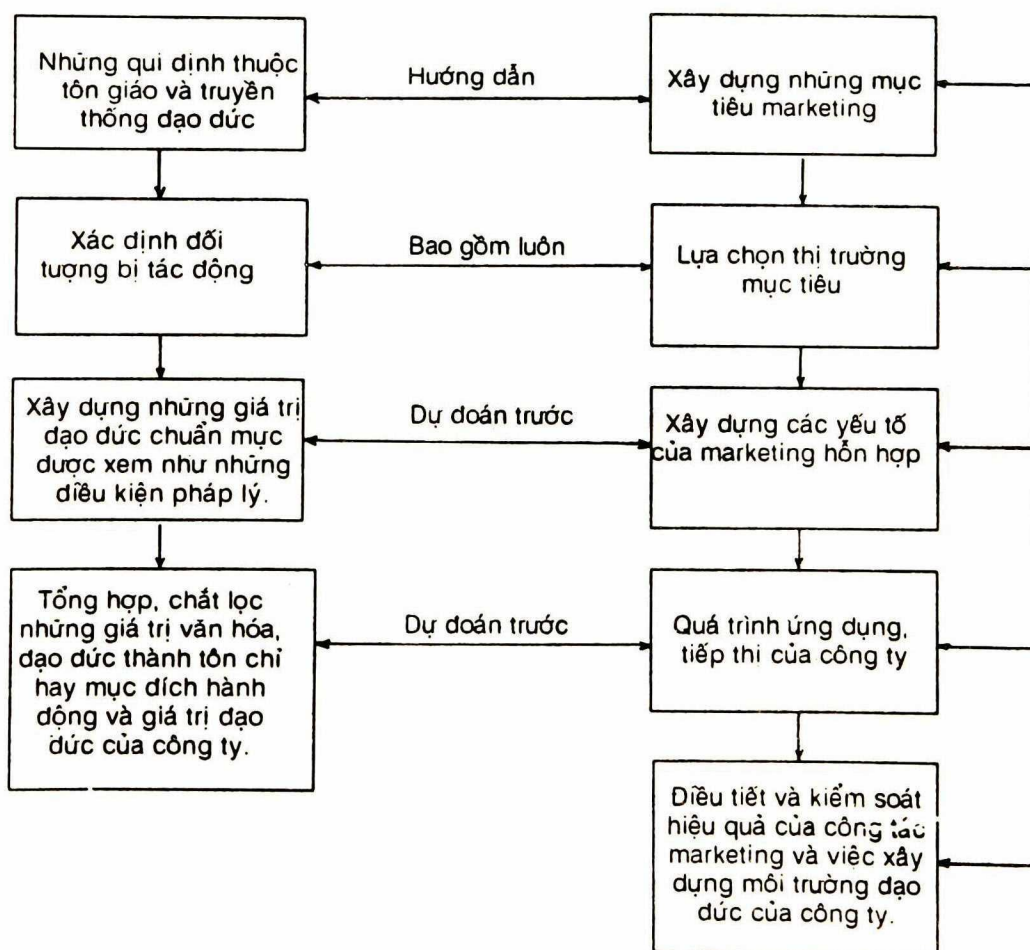
Chúng ta có thể nói rằng công ty càng to lớn, kế hoạch thay đổi càng sâu sắc bao nhiêu thì

công ty càng mất nhiều thời gian hơn để đưa sự thay đổi ấy vào ổn định và đánh giá thành quả của sự thay đổi ấy. Mặc dù công ty Campell bắt đầu công cuộc đổi mới nêu trên từ năm 1985, nhưng tác dụng của nó thì giờ đây mới từ từ được cảm nhận. Công ty Xerox thực sự tiến hành thay đổi vào năm 1981, lúc bấy giờ họ đã giao cho bộ phận kinh doanh máy photocopy đảm nhận thêm phần kinh doanh sản phẩm mới chứ không xây dựng một lực lượng bán hàng chuyên môn hóa nữa. Quá trình thay đổi thực sự bắt đầu vào năm 1985, và ước tính phải mất đến 5 năm mới hoàn tất được. Vào năm 1989, lực lượng bán hàng bao gồm khoảng 6.000 đại diện bán hàng của Xerox lại được xếp loại vào một trong những lực lượng bán hàng hàng đầu của nước Mỹ.

♦ ĐẠO ĐỨC, MARKETING VÀ TỔ CHỨC

Việc xây dựng và thi hành những chiến lược tổng thể và chiến lược marketing đều nằm trong môi trường văn hóa và chính trị xã hội của chúng ta. Có một số những hoạt động đã bị chính quyền, luật pháp, ngành hàng công khai ngăn cấm hay hạn chế. Hình 2-11 là một qui trình gợi ý, để các công ty thẩm tra những kế hoạch tiếp thị của họ có tuân thủ những chuẩn mực đạo đức được xã hội chấp nhận hay không.

Hình 2-11: Hệ thống tổ chức kế hoạch song hành để kết hợp giữa những trách nhiệm đạo đức, xã hội trong việc xây dựng chiến lược marketing



Các công ty nhất thiết phải xây dựng và thường xuyên củng cố môi trường đạo đức trong sạch từ cấp trên xuống cấp dưới. Mọi hoạt động dự đoán, kế hoạch, quá trình quản lý luôn luôn phải phù hợp với những thông tục mang tính đạo đức, tinh thần. Nghĩa là lực lượng bán hàng

phải được truyền đạt những mệnh lệnh rõ ràng, thế nào là phù hợp với **những thông tục, và thế** nào là không phù hợp. Điều này cũng có nghĩa là những chế độ lương bổng, đãi ngộ, và việc đặt giao nhiệm vụ theo doanh số phải được cân nhắc, kiểm tra kỹ lưỡng để không dẫn đến những hành vi thiếu đạo đức, hay ngăn cản những hoạt động hợp đạo lý, một cách trực tiếp hay gián tiếp.

♦ TÓM LẠI:

Những chiến lược marketing, kinh doanh, tổng thể của công ty sẽ xác định tầm quan trọng của việc bán hàng trực tiếp, quá trình quản lý bán hàng trong cơ cấu tổ chức của công ty. Những mục tiêu, chiến lược hướng ra thị trường của công ty sẽ xác định dạng cơ cấu tổ chức của lực lượng bán hàng. Các phương án tổ chức đa dạng chứng tỏ rằng một sơ đồ tổ chức sẽ không thể phù hợp với mọi công ty được. Từng công ty phải xác định được cơ cấu loại hình tổ chức nào là phù hợp nhất cho việc phục vụ khách hàng của mình. Một cơ cấu tổ chức lực lượng bán hàng cứng nhắc sẽ không thể phù hợp với mục tiêu cạnh tranh năng động của công ty được. Hai công ty, Xerox và Campell là 2 ví dụ điển hình thể hiện sự thay đổi cơ cấu tổ chức như thế nào để phù hợp với điều kiện thị trường hơn.

Điển cứu 2-1 Công ty Schmitt Meats

Schmitt Meats là một hãng tư nhân đóng gói thịt, ở một thành phố thuộc miền Trung Tây. Họ thu mua, pha thịt đóng gói và bán lại cho những nhà bán lẻ cũng như một số siêu thị loại nhỏ và vừa. Họ không đủ khả năng sản xuất và phân phối cho những trung tâm, đường dây bán lẻ lớn. Đây lại là một lợi thế cho sản phẩm của họ vì sản phẩm ấy bán ra mà không phải gia tăng thêm chi phí dành cho những đường dây phân phối lớn ấy. Điều này càng làm gia tăng sự tín nhiệm vào nhãn hiệu sản phẩm từ phía khách hàng. Tuy nhiên, sự tín nhiệm này đã gặp phải khó khăn khi những nhà phân phối thịt lớn khắp cả nước sẵn sàng chào hàng với những đơn hàng ưu tiên hoặc có giảm giá.

Hiện nay, Schmitt có hai giám đốc quản lý bán hàng, mỗi người quản lý 5 đại diện bán hàng. Những đại diện bán hàng này được trả lương căn bản cộng thêm với hoa hồng bán hàng dựa vào doanh số vượt trội so với số đề ra hàng tháng. Những đại diện bán hàng nào đạt số vượt 10% doanh số đặt ra cho cả năm thì sẽ được thưởng thêm tùy theo lợi nhuận của công ty trong năm ấy. Vì vậy, những đại diện bán hàng được thúc đẩy rất mạnh để xúc tiến quá trình kinh doanh.

Tất cả những sản phẩm của Schmitt đều thuộc loại dễ hư hỏng và chỉ có thể được bảo quản trong những hạn định nhất định. Những sản phẩm quá hạn được trả về cho công ty tùy theo doanh số trung bình của điểm bán lẻ. Mới gần đây, Schmitt tổ chức một cuộc cổ động bán hàng đặc biệt: người bán lẻ có thể được giảm giá đáng kể cùng với một chiếc radio có đồng hồ digital nếu họ đặt mua một số lượng tương đối lớn đến mức nào đó. Một trong số những nhà bán lẻ bị những điều kiện của đợt cổ động thúc đẩy, đã đặt mua gấp hai lần doanh số thông thường của họ. Và vào cuối tháng, 30% số hàng trên đã không bán kết. Sản phẩm đã bị quá hạn. Nhà bán lẻ nói trên đang cố gắng buộc đại diện bán hàng của Schmitt nhận lại số hàng chưa bán được. Người đại diện bán hàng trình bày với giám đốc bán hàng và thêm rằng “Đấy là khách hàng tốt nhất của tôi đấy!”, rồi hỏi xem vị giám đốc bán hàng có thể giải quyết được gì không.

Câu hỏi

1. Vị giám đốc bán hàng phải làm gì?
2. Bà ta (giám đốc bán hàng) phải giải thích như thế nào với người đại diện bán hàng?

3. Giám đốc bán hàng phải làm gì nếu cấp trên của bà biết chuyện? Nếu đối thủ cạnh tranh của công ty biết được chuyện này?

Điển cứu số 2-2: Những thương vụ không trong sáng

Tôi vẫn còn nhớ kỹ lần mà tôi chào bán những chương trình máy tính cho chính ông chủ của tôi bây giờ. Lúc ấy tôi mới bước vào nghề này.

Một sáng nọ, ông chủ gọi tôi vào văn phòng, đưa cho tôi một danh sách với một số địa chỉ. Tôi hỏi đó là những ai, ông ấy bảo tôi rằng danh sách ấy gồm những hãng kỹ thuật tư nhân. Rồi ông ấy bảo tôi hãy đến thăm qua tất cả những hãng này, để giới thiệu tôi với họ vì họ sẽ tạo cho tôi những mối quan hệ hữu ích sau này.

Bối rối, tôi hỏi lại ông ta rằng tại sao những hãng kỹ thuật tư nhân lại quan tâm đến việc mua những chương trình quản lý tự động bằng vi tính, rõ ràng đây không phải là những thứ họ cần.

“Cứ đến gặp họ đã”, ông ấy nói, “anh sẽ thấy”.

Chỉ ngay sau đó, một trong số những hãng ấy gọi điện thoại cho tôi, yêu cầu tôi đến và hướng dẫn chuyên môn một chút cho họ. Khi tôi đến, lãnh đạo của hãng gặp tôi và giải thích rằng họ vừa có được hợp đồng với một cơ quan chính phủ để thiết kế, xây dựng một hệ thống máy vi tính chuyên dùng. Kỹ sư của hãng kỹ thuật ấy hỏi tôi xem tôi có biết gì về những hệ thống loại ấy chẳng. Tôi khẳng định rằng tôi có biết, và hỏi xem anh ta cần biết về phần nào.

“Chúng tôi muốn có được những chỉ tiêu kỹ thuật của hệ thống này”. Anh ấy bảo.

Tôi nói với anh ấy rằng tôi có làm việc này, nhưng tôi lại quá quen làm việc với hệ thống kỹ thuật của hãng chúng tôi, còn điều kiện ở đây thì lại không được đầy đủ như vậy.

“À được”, anh ta nói “Chúng tôi thấy rằng hệ thống của công ty ông hữu dụng cho việc này đấy, đừng lo lắng nữa”.

Ngay lúc ấy thì tôi chưa hiểu hết đâu, nhưng sau này, tôi đã nhận thấy đó là một quá trình bán hàng đã trở nên chuẩn mực, lôi cuốn cả các kỹ sư tham gia. Cho nên không thể nói rằng những người đại diện bán hàng chỉ cần đi chào hàng mà bán được. Có rất nhiều những cuộc bán hàng cực kỳ phức tạp, đôi khi lại liên quan rất nhiều đến kỹ thuật nữa. Đôi khi bạn không còn biết được ai là người thực sự có lợi trong thương vụ ấy, hay nó có hợp pháp hay không. Đấy lại là một mặt nữa của nghề bán hàng.

Câu hỏi:

1. Bạn nghĩ gì về những sự việc xảy trên đây?
2. Sự việc này có hợp pháp không? Có mang tính đạo đức không?
3. Hãy thảo luận về cả hai phía.

Điển cứu 2-3: Công ty thiết bị y tế

Mike Dubiksy khởi nghiệp công ty thiết bị y tế cách đây 5 năm. Đó là một hãng phân phối độc lập những sản phẩm y tế chỉ dùng được một lần. Năm trước là năm đầu tiên doanh nghiệp đạt đến doanh số 10 triệu đô la. Doanh số này do 9 đại diện bán hàng thực hiện dưới sự điều khiển trực tiếp của Mike. Công ty thiết bị y tế này kinh doanh ba ngành hàng: những sản phẩm y khoa chỉ dùng một lần, những dụng cụ phẫu thuật, và thiết bị điều hòa nhịp tim.

Công ty bán những sản phẩm y khoa chỉ dùng được một lần ấy cho những bệnh viện lớn (hơn 100 giường) trong những thành phố lớn (chỉ ngoại trừ đường Mayo) trong 5 vùng lớn

(Minnesota, Wisconsin, Illinois, Missouri, và Iowa). Đối với những bệnh viện nhỏ, người có trách nhiệm tìm mua những sản phẩm này là y tá trưởng, còn đối với một bệnh viện lớn thì đó phải là một nhân viên cung tiêu chuyên nghiệp, cùng với một tổ cung ứng. Do cạnh tranh diễn ra rất mạnh, nên các nhân hiệu chỉ hơn nhau về mặt giá cả, giao hàng, và dịch vụ bán hàng. Việc kinh doanh sản phẩm này đòi hỏi không nhiều kiến thức kỹ thuật đối với người đại diện bán hàng. Người mua thường mua với số lượng lớn, tỷ lệ lãi biên tế thấp. Việc kinh doanh sản phẩm này chiếm đến 70% doanh số của công ty, nhưng chỉ chiếm 40% lãi ròng hàng năm của họ.

Nghiên cứu để mở rộng việc kinh doanh của mình, hai năm trước đây Mike bắt đầu kinh doanh những dụng cụ phẫu thuật chất lượng cao (cặp, panh,...) tại những tiểu bang như: Minnesota, Wisconsin và Illinois.

Hơn nữa, năm ngoái, ông ấy còn thành công trong việc dành được quyền phân phối độc quyền các thiết bị điều hòa nhịp tim trong các tiểu bang như Illinois, Wisconsin và Missouri. Mặc dù những mặt hàng này chiếm 30% doanh số thôi, nhưng lại tạo được 60% lợi nhuận ròng.

Những dụng cụ phẫu thuật và những thiết bị điều hòa nhịp tim đều phải được đặt mua theo yêu cầu của bác sĩ giải phẫu, và đòi hỏi người đại diện bán hàng phải hiểu biết chuyên sâu về kỹ thuật. Các dụng cụ phẫu thuật thì được dùng trong hầu hết các bệnh viện, nhưng những đại diện bán hàng chỉ có thể đến tiếp xúc giao dịch với một số bệnh viện tương đối lớn, thực hiện những phẫu thuật thuộc nhiều chuyên khoa. Nhưng những thiết bị điều hòa nhịp tim thì lại do những bác sĩ phẫu thuật ngành tim mua trực tiếp, từ những bệnh viện chuyên khoa, và tập trung trong những vùng dân cư đông đúc. Mặc dù đã có ba đại diện bán hàng ở ba tiểu bang trên chịu trách nhiệm kinh doanh những sản phẩm chuyên dùng ấy, nhưng đại diện bán hàng ở St Louis lại đặc biệt tập trung vào kinh doanh những thiết bị điều hòa nhịp tim ở Missouri và miền Nam bang Illinois. Chỉ riêng anh ta đã đảm nhận và thực hiện được 75% doanh số thiết bị điều hòa nhịp tim của công ty thiết bị y tế này.

Theo Mike, công ty nào đứng im (doanh số giữ nguyên) tức là đang chết, cho nên anh ta rất nỗ lực xây dựng quan hệ tốt đẹp với những nhà cung cấp. Anh ta đã đi công tác một chuyến đến California cùng với hai nhà cung cấp thiết bị y tế của mình, họ rất hài lòng về công việc kinh doanh của Mike. Nhưng ngược lại, nhà cung cấp những thiết bị phẫu thuật lại rất thất vọng với Mike vì doanh số đặt ra cho năm đầu tiên đã không đạt được (thiếu 10% so với số đã dự kiến) và có nguy cơ giảm hơn nữa vào năm tới. Hãng cung cấp thiết bị điều hòa nhịp tim cũng thúc ép Mike gia tăng doanh số, và hứa hẹn dành cho công ty anh nhiều điều kiện thuận lợi nếu công ty gia tăng doanh số đáng kể.

Trên đường đi công tác từ Chicago trở về, Mike rất băn khoăn không biết phải làm gì đây. Anh ta quyết định sẽ triệu tập cuộc họp bàn kinh doanh trong hai ngày tới với tất cả đại diện bán hàng để quyết định vấn đề kịp thời. Anh ta đang cân nhắc không biết mình có nên tiếp tục duy trì kinh doanh cả ba ngành hàng hay phải từ bỏ một, hoặc thậm chí hơn. Có thể anh ấy vẫn giữ việc kinh doanh ba ngành hàng ấy nhưng phải thay đổi cung cách kinh doanh đi. Vậy anh ấy phải làm gì đây?

Câu hỏi:

1. Mike phải giải quyết những vấn đề nào?
2. Hãy xác định vài phương án cho Mike.
3. Những ưu nhược điểm của những phương án ấy.
4. Hãy xây dựng một kế hoạch để giải quyết tình trạng của công ty này. Giải pháp này có gây ảnh hưởng gì đến những việc kinh doanh dài hạn của công ty này không?

Bản chất của nghề bán hàng

MỤC ĐÍCH NGHIÊN CỨU

- Có khả năng định nghĩa được: bán hàng cá nhân
- Nhận thức được những cội nguồn lịch sử của bán hàng cá nhân
- Nắm được những trách nhiệm, vấn đề và những cơ hội của người đại diện bán hàng (ĐDBH).
- Có khả năng nhận thức và giải thích sự khác nhau giữa các loại ngành bán hàng.
- Những khía cạnh đạo đức mà người đại diện bán hàng gặp phải trong nghề nghiệp.

Quan tâm đặc biệt hơn đến những thuật ngữ sau khi bạn đọc chương này:

Bốn thời đại của nghề bán hàng / Chức năng cơ bản của người đại diện bán hàng / Những trách nhiệm của người đại diện bán hàng / Bảy phân loại của nghề bán hàng / Thương vụ / Các quan hệ của nghề bán hàng/ Bán hết sạch ("Selling through")/ Mơ hồ về chức năng/ Sự khác nhau về chức năng.

DẪN NHẬP:

Vào năm học cuối cùng, bất chợt Annmarie nhận thấy chẳng bao lâu nữa cô sẽ tốt nghiệp và sẽ phải tìm một việc làm ổn định. Thời gian học đại học có thật nhiều kỷ niệm vui, nhiều hoạt động, và để trang trải những chi phí học tập, cô đã nhận một công việc bán thời gian. Lúc này cô rất thích môn marketing và môn tài chính. Nhưng cô chưa biết được cô sẽ làm gì trong thời gian tới. Giáo sư dạy môn marketing của cô bảo cô rằng công việc thích hợp nhất trong nghiệp marketing ở buổi khởi đầu là tham gia công việc bán hàng. Cô chưa nghĩ gì đến công việc ấy, và cô chỉ biết rằng làm nghề này, với một chiếc xe hơi, hàng ngày đến gặp gỡ các khách hàng thì hay hơn là làm việc trong văn phòng, suốt ngày phải chịu đựng một ông xếp "xấu tính".

Những sinh viên trẻ, không thấu hiểu những gì mình muốn làm, nghề gì mình yêu thích, không phải là ít trong xã hội ngày nay. Như những sinh viên khác, cô ấy có thể chọn nghề bán hàng làm điểm khởi đầu, và sẽ làm cho nhiều công ty trong suốt cuộc đời mình. Annmarie thành công hay thất bại lại tùy thuộc vào khả năng của cô ấy, việc sắp xếp, những dự định nghề nghiệp của cô, và cùng với một chút yếu tố may mắn. Nội dung chương này nhằm giúp các bạn hiểu sâu hơn về nghề nghiệp chuyên môn bán hàng:

1. Cung cấp những nội dung cơ bản của nghề bán hàng
2. Thể hiện rằng chọn lựa nghề bán hàng là một quyết định sáng suốt tuyệt vời, và nghề này theo từng bước sẽ được thăng tiến lên những địa vị quản lý.

♦ NẮM VỮNG NHỮNG KHÁI NIỆM CĂN BẢN

Để nắm được những chuyên môn của nghề bán hàng, chúng ta phải hiểu được những khái niệm căn bản được dùng trong lĩnh vực này. Để có thể hiểu và chấp nhận vai trò hiện tại của việc bán hàng cá nhân (bán trực tiếp) chúng ta cần phải biết qua về nguồn gốc và sự phát triển của marketing và nghề bán hàng.

Các khái niệm, định nghĩa

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

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

Định nghĩa về bán hàng cá nhân này chủ ý nói rằng việc bán hàng là cả một chuỗi hoạt động và các quan hệ. Rõ ràng là những lĩnh vực hoạt động của những nhân viên của các tổ chức kinh doanh dịch vụ như ngân hàng, kế toán công cộng và quảng cáo cũng giống hệt như công việc của một đại diện bán hàng trong khu vực của mình. Vì thế, chức năng và hoạt động của việc bán hàng cá nhân không chỉ bó gọn trong lực lượng bán hàng. Tuy nhiên, chương này tập trung chủ yếu vào việc quản lý hàng triệu nhân viên bán hàng hiện nay.

Những thời kỳ lịch sử

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

Thời kỳ trước khi bắt nguồn (trước 1750)

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

Thời kỳ bắt nguồn: (1750 - 1870)

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

Thời kỳ phát triển nền móng (1870 - 1929)

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

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

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

Sự sụp đổ thị trường chứng khoán năm 1929 và theo sau là khủng hoảng thế giới những năm 1930 đã buộc phải có một sự trưởng thành và triển vọng tốt đẹp hơn trong nghệ thuật bán hàng. Thời gian này xuất hiện xu hướng kinh doanh sản xuất hướng vào phục vụ khách hàng, những đại diện bán hàng và các công ty cạnh tranh lẫn nhau không phải bằng những người bán hàng

khôn khéo nhất, mà bằng việc cung ứng dịch vụ tốt nhất, phục vụ tốt nhất, chất lượng tốt nhất và giá cả cạnh tranh nhất. Nhu cầu của nền kinh tế đã thúc đẩy sự phát triển của những khoa học quản lý như phân tích khả năng sản xuất trong từng vùng lãnh thổ, quản lý chi phí chặt chẽ hơn, quản lý những cuộc giao dịch bán hàng, bán hàng cho những khách hàng có lợi mà thôi.

Ngày nay, những hãng sản xuất, phân phối và dịch vụ tại Hoa Kỳ đã rất chú trọng đến nghệ thuật bán hàng cá nhân (bán trực tiếp). Chúng ta có thể ước tính rằng đầu những năm 1990, có khoảng 7 triệu người làm nghề đại diện bán hàng, và ước tính tổng thu nhập của họ có thể lên đến khoảng 146 tỷ đô la. Khoản tiền này cộng với khoảng 10 tỷ đô la chi tiêu cho những đại diện bán hàng này làm chi phí đi lại, giải trí, và đào tạo, đã đưa đến một mức phí khá lớn, 156 tỷ đô la hàng năm.

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

Tính thống nhất về tổ chức của việc bán hàng cá nhân

Từ lâu, người ta nhận định rằng nội dung công việc của đại diện bán hàng ràng buộc họ vào với công ty thuê tuyển họ. Có nghĩa là khi họ còn làm cho công ty ấy, thì họ phải dành trọn thời gian của họ cho khách hàng của công ty hay những khách hàng tiềm năng của họ. Trong thực tế, nhiều đại diện bán hàng, những người đại diện bán lẻ, và một số khác trong lực lượng bán hàng ngoài công ty tự do di lại giao dịch giữa công ty của mình và địa điểm kinh doanh của khách hàng. Chẳng mấy xa la khi một đại diện bán hàng dùng nhiều thời gian của mình với khách hàng hơn là tại văn phòng công ty.

Quan niệm về nghề bán hàng

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

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

Phụ nữ trong kinh doanh

Cô Jane Nowell tốt nghiệp từ một trường kinh doanh ở miền Trung Tây. Cô được một hãng sản xuất hàng tiêu dùng mạnh tuyển dụng và phân nhiệm về Cleveland, bang Ohio. Sau khi được tuyển dụng 8 tháng, cô được đề cử lên thành đại diện bán hàng cấp cao. Bốn tháng sau cô lại được thăng tiến lên thành trợ lý giám đốc kinh doanh và được chuyển lên St. Louis. Theo chế độ của công ty, thời hạn lưu chức của trợ lý giám đốc là hai năm. Hết thời hạn nêu trên, cô được đề cử thành giám đốc và chuyển đến một thành phố khác. Ngoài ra cô còn được rất nhiều thư mời cộng tác từ những công ty cạnh tranh.

Đây không phải là một ngoại lệ đặc biệt trong việc thuê tuyển và đề bạt phụ nữ trong những chức vụ quản lý kinh doanh. Nhiều công ty đã nhận thức rằng thuê tuyển phụ nữ và người thiểu số rất có lợi về mặt trí tuệ, mà ít người đã nhận thức được đầy đủ. Nhiều hãng, ngành đòi hỏi phải có những ưu đãi từ phía chính quyền tiểu bang cũng như chính quyền liên bang khi họ tuyển dụng phụ nữ hay người thiểu số. Ngày nay, những chương ngại như vậy đã được phá bỏ, những người cha thường khuyên nhủ con gái họ theo nghề bán hàng vì đó là con đường nhanh nhất để tiến thân cao trong công ty.

Những qui định pháp luật và những điều kiện công bằng

Luật dân sự năm 1964 của Mỹ có qui định rõ đối với những doanh nghiệp tư nhân có tuyển dụng từ 15 nhân viên trở lên là ngăn cấm mọi sự phân biệt trong tuyển dụng, đề bạt, thăng tiến hay chính sách lương bổng. Trong Bản "những điều kiện công bằng" của chương luật số VII qui định những điều củng cố năng lực thi hành của nội dung này. Cụ thể hơn, những hướng dẫn cụ thể của Bản này ngăn cấm việc phân biệt trong thuê tuyển nhân công dựa vào lý do sự cách biệt doanh số đạt được, hay do sở thích của khách hàng có sự phân biệt giới tính hay chủng tộc đối với người bán hàng. Luật này cũng ngăn cấm những thăng tiến đặc biệt ưu tiên dựa trên giới tính hay chủng tộc. Chương luật số VII cũng đòi hỏi một số tổ chức nhất định phải hợp tác với chính quyền liên bang để có được những kế hoạch hành động tích cực khi Bản "Những điều kiện công bằng" quyết định cho rằng hãng nào đó đã có lịch sử biểu hiện có những sự phân biệt.

Phụ nữ trong lực lượng bán hàng

Số lượng phụ nữ hoạt động trong nghề bán hàng, không tính số lượng hoạt động tại những điểm bán lẻ đã tăng từ 6,6% (1970) lên 20,7% trong tổng lực lượng bán hàng bán buôn của toàn nước Mỹ trong năm 1988. Những kết quả của cuộc điều tra gần đây cho thấy tỷ lệ phụ nữ tham gia vào nghề bán hàng của những ngành công nghiệp quan trọng đã gia tăng từ 5,9% đến 50,9%. Mặc dù tỷ lệ phụ nữ hoạt động trong những ngành sản xuất truyền thống vẫn còn thấp, họ vẫn có nhiều cơ hội có việc làm tại những ngành ấy. Bảng 3-1 cho thấy tỷ lệ phụ nữ trong lực lượng bán hàng của một số ngành chọn lọc.

Sự gia tăng đáng kể của phụ nữ trong lực lượng bán hàng đã hoàn toàn trái ngược với xu thế trước đây không lâu. Chẳng hạn, vào cuối những năm 60, trong 180 nhà quản lý bán hàng và marketing hàng đầu được hỏi liệu họ có tuyển phụ nữ vào làm đại diện bán hàng của công ty hay không, 80% trong số họ trả lời "Không!" Quan niệm thời bấy giờ là phụ nữ không thể công tác tốt bằng nam giới, do thành kiến của khách hàng. Ngoài ra, phụ nữ lúc bấy giờ còn được xem là quá dễ xúc động và e dè nên khó thành công. Hời ấy, cũng có những quan niệm rằng những trở ngại chính của phụ nữ trong nghề này là khó có thể đi công tác xa hay hoạt động giao tế với khách hàng, đặc biệt có liên quan đến vấn đề giới tính. Cuối cùng họ có thể bị hạn chế do quan

hệ hôn nhân hay thời gian sinh và nuôi dưỡng con cái. Nhưng chưa có bằng chứng xác đáng nào chứng minh cho những vấn đề đặc biệt nêu trên cả.

Bảng 3-1: Phụ nữ trong một số ngành công nghiệp chọn lọc

Ngành	Tỷ lệ phụ nữ trong lực lượng bán hàng (%)
Kinh doanh dịch vụ	33,2
Hóa chất	5,9
Thông tin	50,9
Điện tử	35,0
Kim loại sợi	7,3
Thực phẩm	24,9
Thiết bị	30,5
Bảo hiểm	28,5
Sản xuất tổng hợp	22,7
Thiết bị văn phòng	33,9
In ấn / phát hành	39,4
Bán lẻ	32,2
Cao su / Nhựa	26,9
Tiện ích công cộng	20,2
Bán buôn (sản phẩm tiêu dùng)	19,7
Bán buôn (sản phẩm công nghiệp)	30,9

Ngày nay, nhiều giám đốc phụ trách bán hàng cho rằng chắc chắn những nữ đại diện bán hàng thể hiện sự hơn hẳn của họ trong công việc so với nam giới cùng nghề. Tuy vậy, tổng quát hơn, cho dù có một số công ty riêng lẻ nào đó đánh giá rằng những nữ đại diện bán hàng của họ thực hiện công việc tốt hơn nam giới, nhưng cho đến nay chưa có một tài liệu xuất bản chính thức nào nghiên cứu từ nhiều công ty lại so sánh khả năng thể hiện công việc của những đại diện bán hàng nam và nữ. Hơn nữa, cho dù có một số nghiên cứu cho thấy có những điểm chênh lệch trong khả năng thể hiện công việc giữa những đại diện nữ và nam trong nghề bán hàng, thì những chênh lệch ấy là rất nhỏ, và có thể được dung hòa dưới sự quản lý của một giám đốc bán hàng tài ba khéo léo.

Kết luận rõ ràng là phụ nữ đã thể hiện rất thành công vai trò của họ trong địa vị đại diện bán hàng. Lời lưu truyền về sự e dè và không đủ năng lực về họ đã không được chứng minh một cách có thuyết phục. Đúng là giai đoạn đầu, phụ nữ có một điểm bất lợi duy nhất, nhưng điểm bất lợi ấy chỉ phản ánh quan niệm xã hội truyền thống mà thôi. Những thành kiến do những quan niệm cứng nhắc về vai trò và khả năng của phụ nữ đã mất dần đi. Những thành kiến ấy tất nhiên không thể mất đi một cách dễ dàng, nhưng sẽ dần dần suy giảm và mất hẳn. Phụ nữ có thể và đang so tài một cách thành công với nam giới trong địa vị đại diện bán hàng, chứ không phải chỉ trong lĩnh vực bán hàng (bán lẻ).

Tương lai

Xu hướng bán hàng cá nhân có một tương lai sáng lạn. Những chuyên gia dự đoán rằng trong những năm 90, sẽ có khoảng 1,8 triệu việc làm mới trong lĩnh vực bán hàng (không phải bán lẻ). Trong một số ngành sản xuất, mức tăng có thể lên đến 21%. Các chuyên gia này quả là rất lạc quan trong việc dự báo số lượng việc làm gia tăng của ngành bán hàng trong tương lai, nhưng còn về mặt chất lượng của những chỗ làm mới ấy thì sao? Những cuộc giao dịch của những hãng công nghiệp có thể lên đến 300 đô la / lần và vẫn còn tiếp tục gia tăng hơn nữa. Việc tiếp thị qua phương tiện viễn thông và hệ thống tái đặt hàng trực tiếp bằng máy vi tính đã được giới thiệu để thay thế những cuộc giao dịch gặp gỡ trực tiếp. Trong chừng mực nào đó, những phát kiến này có ảnh hưởng đến bán hàng cá nhân, và còn tiếp tục ảnh hưởng hơn nữa trong tương lai. Tuy nhiên, những tác động ấy sẽ đến từ từ, và với những đại diện bán hàng được gắn với việc tiếp thị qua phương tiện viễn thông, cũng như một số hệ thống tái đặt hàng tự động bằng máy tính. Tiếp thị thông qua phương tiện viễn thông và mua hàng thông qua máy vi tính sẽ phát triển thêm, nhưng bán hàng cá nhân cũng gia tăng tương xứng với chúng.

♦ NHỮNG ĐẠI DIỆN BÁN HÀNG: HỌ LÀM GÌ

Joe Privitera là một người luôn bận rộn. Anh là một nhân viên chào hàng máy vi tính, 28 tuổi của công ty Sperry Corp ở Wichita, Kan. Anh luôn bố trí thời gian trong ngày để sao cho có lợi nhất.

“Nếu bạn muốn kinh doanh được, bạn phải học được cách tận dụng thời gian tốt nhất cho bạn” Joe nói. Khác hẳn với những nhân viên làm việc chỉ nhận lương, không tính đến năng suất công việc của họ như thế nào, những người chào hàng, dù được trả lương theo chế độ lương căn bản cộng thêm hoa hồng theo doanh số hay chỉ hoàn toàn hưởng hoa hồng theo doanh số thôi, luôn luôn cố gắng vươn tới đạt được doanh số cao, để rồi họ được hưởng một mức hoa hồng lớn.

Ngày làm việc của Joe không chỉ dừng lại vào lúc 5 giờ. Sau 4 giờ, anh ta bắt đầu tính toán kế hoạch cho ngày hôm sau. Anh lập sẵn và xin những cuộc hẹn trước, đồng thời thiết lập những thứ tự ưu tiên cho công việc của ngày hôm sau. Joe cho rằng:

“Một nhân viên chào hàng giỏi không thể chỉ biết nghe một cách thụ động”, anh ta nói, “Bạn phải học cách nghe một cách năng động, tháo vát để khám phá ra những nhu cầu cụ thể. Thông thường, đối tượng bạn đang giao dịch với hiểu rất rõ những gì họ cần, họ muốn. Trong một số dịp khác, người mua còn đáng mơ hồ, bạn có vai trò phải tấn công ngay để tìm ra những nhu cầu cụ thể của họ. Một khi bạn đã tìm ra được một nhu cầu, bạn sẽ tạo được doanh số tương ứng”.

Joe là một người chào hàng thành công và bận rộn. Anh ta tin rằng công ty sẽ tạo điều kiện phát triển cho anh như anh từng ao ước. Anh dự định cho tương lai của mình:

“Tôi muốn là chủ tịch công ty”, Anh nói. Đối với con người năng nổ ấy, chẳng có gì là không có thể được cả. Tuy nhiên, mục tiêu ngắn hạn hơn của anh là trở thành giám đốc quản lý bán hàng trực tiếp.

Joe Privitera cũng giống như nhiều nhân viên chào hàng khác, anh có rất nhiều nghĩa vụ và hoạt động trong công việc hàng ngày của anh. “Những đại diện bán hàng làm gì” sẽ được thể

hiện trong chức năng và nghĩa vụ cũng như hoạt động của họ.

Những chức năng và nhiệm vụ

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

Bán hàng:

Trung bình, 32% thời gian của đại diện bán hàng dành cho những cuộc gặp gỡ giao dịch trực tiếp để bán hàng, 19% dành cho việc bán hàng qua điện thoại, 13% dành cho những dịch vụ khác hàng. Bất kể thời gian dành cho những hoạt động bán hàng trực tiếp là bao nhiêu, trách nhiệm cuối cùng của mọi đại diện bán hàng là bán những sản phẩm của công ty họ một cách thành công. Những đại diện bán hàng cống hiến cho sự thành công của công ty và thể hiện hiệu quả của việc công ty thuê tuyển mình bằng doanh số họ tạo được. Điều đó không có nghĩa là người đại diện bán hàng có thể bán được hàng thông qua bất kỳ lần giao dịch nào. Cũng không có nghĩa rằng họ phải nỗ lực để bán hàng bất kể những tác động đến khách hàng hay công ty của họ. Có những trường hợp một thương vụ không thể thực hiện trong một thời gian ngắn, do nó không phù hợp với hoạt động kinh doanh lâu dài của khách hàng. Chẳng hạn như: những sản phẩm hiện có của nhà cung cấp đã không phù hợp với kỹ thuật hiện có của khách hàng, thì thương vụ ấy không thể thành được. Người đại diện bán hàng có thể thúc đẩy để thương vụ sớm được thực hiện, nhưng về mặt lâu dài điều ấy có thể tổn hại đến cả phía khách hàng lẫn công ty cung cấp.

“Sự thành công trong bán hàng” mang nhiều ý nghĩa trong nhiều tình huống kinh doanh khác nhau:

- * Đối với những doanh nghiệp chủ yếu dựa vào việc bán hàng qua điện thoại, “thành công” được hiểu là thương vụ hoàn thành ngay lập tức sau cuộc điện thoại.
- * Trong ngành dược phẩm, những công ty kinh doanh có lương tâm như Lederle, Richardson-Dow, và Eli-Lilly, những đại diện bán hàng của họ có thể chẳng bao giờ được đơn hàng. Trong những tình huống kinh doanh như vậy, trọng tâm không phải là bán được sản phẩm, mà làm sao tạo được quan hệ tốt với các bác sĩ. Theo cách này, doanh số và lợi nhuận của công ty đạt được cuối cùng có thể cao nếu chất lượng của sản phẩm cũng như chất lượng phục vụ cao mà đại diện bán hàng dành cho vị bác sĩ ấy.
- * Trong những tình huống kinh doanh của một số ngành công nghiệp, “thành công” được hiểu theo nghĩa lâu dài. Có thể phải mất nhiều năm thì một thương vụ kinh doanh sản phẩm công nghiệp mới kết thúc. Chẳng hạn, công ty vận tải hàng không Pilot Air Freight nhận được hợp đồng 3 năm với GTE sau 4 năm giao dịch và với khoảng 100 lần gặp gỡ.

Những nhiệm vụ quản lý điều hành:

Để tổ chức tốt trong lãnh địa được phân công cũng như thực hiện tốt nhiệm vụ được giao của mình, những đại diện bán hàng cần phải tiến hành một số những nhiệm vụ, chức năng mang tính chất điều hành, quản lý. Những nhiệm vụ ấy như: giải quyết những vấn đề của khách hàng, lập kế hoạch, lập dự báo, đánh giá, và cả đào tạo nữa. Trong thực tế, những đại diện bán hàng này phải dành đến 15% thời gian làm việc của họ cho những công việc ấy. Rõ ràng đây là những

kỹ năng cần thiết để họ điều hành tốt trong địa phận được giao. Một khi những kỹ năng này được quan tâm rèn luyện, chúng sẽ là căn cứ cho việc đề bạt thăng tiến.

Kỹ năng giải quyết vấn đề: Đây là một đóng góp quan trọng của những đại diện bán hàng khi họ giúp khách hàng giải quyết những vấn đề của họ. Đôi khi những việc hướng dẫn, giúp đỡ giải quyết vấn đề ấy lại giúp họ bán được hàng. Nhưng mặt khác, khi khách hàng gặp phải những vấn đề như trong quản lý tồn kho, hay bảo trì máy móc thiết bị, họ đòi hỏi sự trợ giúp quan trọng có ảnh hưởng lớn đến hiệu quả kinh doanh của họ, cho dù người đại diện bán hàng ấy không bán loại hàng hóa dùng để giải quyết vấn đề này của khách hàng.

Kỹ năng lập kế hoạch: Các đại diện bán hàng có rất nhiều dịp phát triển kỹ năng này. Trước hết, họ phải lập kế hoạch về địa điểm và thời gian đến tiếp xúc với khách hàng một cách hợp lý nhất. Việc lập kế hoạch như vậy cho thấy đại diện bán hàng ấy có sử dụng thời gian của họ hiệu quả và hợp lý hay không. Thứ hai, một đại diện bán hàng thường có dịp trao đổi thân cận với khách hàng về kế hoạch của khách hàng, nên kỹ năng này thật là cần thiết. Một trong số những nội dung lập kế hoạch ấy là việc xây dựng một chương trình quảng cáo hay một chiến dịch chiêu thị cổ động cho một trong số những người phân phối lẻ của mình. Hay đôi khi họ còn liên quan đến việc lập kế hoạch dài hạn hơn cho những nhà sản xuất hay phân phối, với nội dung phát triển sản xuất, quản lý dự trữ hay xây dựng hệ thống phân phối cho họ.

Kỹ năng lập dự báo: Các đại diện bán hàng cũng có thể được yêu cầu lập dự báo về một số sản phẩm nào đó trong vùng lãnh thổ được phân cho họ, hay trong toàn ngành. Những bản dự báo này thể hiện những “linh cảm” của những đại diện bán hàng (ĐDBH) về thị trường với vai trò là những người thường xuyên tiếp xúc với thị trường.

Kỹ năng về hướng dẫn, đào tạo: Thông thường, một đại diện bán hàng mới được giao cho một ĐDBH có kinh nghiệm hơn để được hướng dẫn thông qua thực tế công việc, với sự giám sát của giám đốc phụ trách bán hàng. Người đại diện bán hàng giàu kinh nghiệm hơn ấy sẽ hướng dẫn cho đại diện bán hàng mới về những hoạt động thực tế thường ngày trong vùng lãnh thổ được phân, những hoạt động thực tế ấy không thể đưa vào một khóa học chính qui nào cả. Một tổ trưởng quản lý trực tiếp các đại diện bán hàng còn có thể được phân công, đề nghị đào tạo cho lực lượng bán hàng (LLBH) của hãng phân phối của công ty mình. Nội dung đào tạo có thể bao gồm những kỹ năng chung của việc bán hàng, hoặc cũng có thể liên quan đến những sản phẩm mới hay những kế hoạch mới, chương trình mới của công ty.

Kỹ năng đánh giá: Một đại diện bán hàng cũng phải có khả năng đánh giá trên một số vấn đề đa dạng như sau: đánh giá về thị trường, về khách hàng, khách hàng tiềm năng, hay một đại diện bán hàng đang học việc, hay đánh giá về một sản phẩm mới. Những đánh giá ấy có thể được trình bày dưới dạng những tài liệu chính, nhưng đôi khi chỉ là những đánh giá miệng thôi. Cho dù những đánh giá ấy được thực hiện dưới hình thức nào và về vấn đề gì, người đại diện bán hàng cũng phải cung cấp được những đánh giá có căn cứ, bằng kinh nghiệm và kiến thức của mình.

Những trách nhiệm về tài chính

Ở một số cương vị nhất định trong lĩnh vực bán hàng, người ta đòi hỏi đại diện bán hàng phải tiến hành một số nhiệm vụ về tài chính ở mức độ tương đối phức tạp. Trong một số trường hợp kinh doanh hàng công nghiệp, một bộ phận quan trọng của việc bán hàng là xây dựng những kế hoạch tài chính tổng hợp, bao gồm từ hoạt động thuê tài sản (leasing), mua lại (buy back), hay

sở hữu của một bên thứ ba v.v... Và nếu không có những dự trù này, hoạt động bán hàng không thể tiến hành được.

Những hãng môi giới chứng khoán như Merrill Lynch, hay những dịch vụ lập kế hoạch tài chính, như doanh nghiệp Aetna phải phát triển mạnh về hoạt động tài chính ngoài những kỹ năng kinh doanh khác của họ. Thậm chí đối với những nghiệp vụ bán hàng đơn giản cũng vẫn đòi hỏi một số kỹ năng về mặt tài chính như quản lý những khoản phải thu hay quản lý tồn kho trong khu vực địa lý đã được phân công.

Nhiệm vụ về marketing:

Hai chức năng về marketing quan trọng của đại diện bán hàng, đó là thu thập thông tin thị trường và thi hành những kế hoạch, những chương trình về marketing.

Hoạt động thu thập thông tin: Đại diện bán hàng là người trong công ty thường xuyên tiếp xúc với thị trường. Theo lý thuyết thì người đại diện bán hàng là kênh truyền dẫn thông tin cho và từ khách hàng, thị trường.

Một đại diện bán hàng phải thông thuộc những nguồn tin về tình hình khách hàng trước khi tung ra sản phẩm mới, về hoạt động của đối thủ cạnh tranh, về những đổi mới kỹ thuật. v.v... Tuy nhiên, kết quả nghiên cứu cho thấy khi được giao nhiệm vụ nghiên cứu tiếp thị, hầu hết các ĐDBH không thu thập số liệu theo đúng cung cách. Có thể thấy rằng hầu hết các đại diện bán hàng đã thể hiện rõ ràng rằng họ không mấy quan tâm hay không đủ khả năng tiến hành thu thập thông tin thị trường một cách có chất lượng, dù là dưới hình thức một dự án hay việc thu thập thông tin đều đặn. Tuy vậy, các công ty vẫn tiếp tục yêu cầu những đại diện bán hàng của họ cung cấp những thông tin thời sự qua những báo cáo giao dịch thường lệ, hoặc qua những báo cáo chuyên mục. Điều này đặc biệt có những công ty cho rằng lực lượng bán hàng là cơ bản nhất của năng lực quản lý.

Đại diện bán hàng còn phải là cầu nối thông tin chính xác từ công ty đến khách hàng trên những mặt như thông tin về sản phẩm mới, về chính sách, chương trình, những thay đổi thông số kỹ thuật trên sản phẩm và những chuyển biến về điều kiện thị trường. Thông qua những đại diện bán hàng, công ty có thể xây dựng được những quan hệ tốt đẹp với khách hàng, bằng việc thường xuyên thông tin cho họ những tin tức hữu ích, đặc biệt là đối với những doanh nghiệp nhỏ, không hoặc không thể tiến hành được việc tự thu thập và chọn lọc thông tin.

Thi hành những chương trình tiếp thị: Những công ty phát triển cho rằng thương vụ chỉ mới hoàn thành được một nửa khi kết thúc việc bán hàng đến tay khách hàng. Khái niệm “thương vụ trọn vẹn” với một khách hàng được hiểu là người đại diện bán hàng tiếp tục tiếp xúc với khách hàng để đảm bảo cho khách hàng tận dụng trọn vẹn mọi tính năng của sản phẩm. Trong trường hợp giao dịch với những trung gian thương mại như những nhà bán buôn và bán lẻ, người đại diện bán hàng của công ty còn phải cùng họ xây dựng những kế hoạch marketing để giúp họ đẩy mạnh bán hàng thành công và nhanh chóng. Những hãng sản xuất lớn như Campbell Soup, Drackett, Procter & Gamble, Ralston Prerina, Libbys, General Foods và nhiều hãng khác thường ngày liên lạc rất chặt chẽ với những nhà môi giới, trung gian của họ để xây dựng những chiến dịch quảng cáo và chiêu thị trong địa phương và vùng mình được phân công.

Một tình huống tương tự khi khách hàng của công ty lại là một nhà sản xuất. Người đại diện bán hàng phải hỗ trợ nhà sản xuất ấy nâng cao sức cạnh tranh của họ trên thị trường. Đơn cử như công ty American Cyanamid đào tạo những đại diện bán hàng của họ cố gắng hết sức mình

nang cao hiệu quả cạnh tranh cho họ trên thị trường. Quan niệm “thương vụ trọn vẹn” này đòi hỏi phía công ty phải có một đội ngũ tiếp thị có năng lực, các đại diện bán hàng phải có đầy đủ những kỹ năng tiếp thị cần thiết để thực thi quan điểm này.

Công ty thường yêu cầu các đại diện bán hàng thực hiện nhiều nhiệm vụ marketing phong phú, đa dạng. Một trong số những nhiệm vụ quan trọng mà công ty yêu cầu đại diện bán hàng của mình là phải tham gia phối hợp giữa những kế hoạch marketing của công ty và những nhu cầu cụ thể của từng khách hàng. Chẳng hạn, công ty Owens - Corning có một lực lượng bán hàng được tặng danh hiệu lực lượng bán hàng giỏi nhất toàn ngành sản xuất vật liệu xây dựng và kiếng, do nhiệt tình hợp tác của họ với khách hàng, cũng như bán hàng của khách hàng mình trong việc tiếp thị những sản phẩm Owens - Corning.

Những hoạt động của các đại diện bán hàng

Một nghiên cứu gần đây cho thấy rằng những đại diện bán hàng của những hãng công nghiệp có đến khoảng 120 hoạt động khác nhau. Các hoạt động ấy được nhóm lại thành 10 nhóm hoạt động như được thể hiện trong bảng 3-2. Chúng ta chẳng mấy ngạc nhiên khi thấy rằng trong số những hoạt động ấy, hoạt động bán hàng chiếm tỷ lệ cao nhất về thời gian. Hơn 95% trong số những đại diện bán hàng được phỏng vấn tiến hành các hoạt động hỗ trợ cho chức năng cơ bản ấy.

Bảng 3-2: Bảng tóm tắt những hoạt động bán hàng:

Yếu tố	Tên hoạt động	Nội dung nghiệp vụ
1	Chức năng bán hàng	Chọn lựa sản phẩm để di giao dịch, chuẩn bị và tiến hành việc trình bày về sản phẩm, đến tiếp xúc với khách hàng tiềm năng. Đối phó với đối thủ, lập kế hoạch bán hàng, giới thiệu sản phẩm mới, nhận ra người có thẩm quyền, vươn tới vị trí hàng đầu, gặp gỡ khách hàng mới, xác định tầm nhìn giúp khách hàng lập kế hoạch.
2	Theo dõi đơn hàng	Điều chỉnh đơn hàng, hỗ trợ những đơn hàng, xử lý những vấn đề về giao hàng.
3	Dịch vụ sản phẩm	Kiểm tra thiết bị, luôn hiện diện trong thời gian sửa chữa thiết bị, giám sát việc lắp đặt, tìm hiểu thêm về sản phẩm bằng việc theo dõi kỹ thuật viên thực hiện việc bảo trì máy móc, đặt mua thêm thiết bị phụ tùng, hướng dẫn cách vận hành máy an toàn và những thao tác cần thiết khi máy gặp sự cố
4	Quản trị thông tin	Báo cáo những thông tin phản hồi lại cho cấp trên, thu nhận những thông tin phản hồi từ phía khách hàng, cùng với cấp trên xử lý thông tin, đọc những bản tin thương mại, thu thập và báo cáo những thông tin thương mại
5	Dịch vụ khách hàng	Điều hành tồn kho, bố trí trưng bày hàng hóa tại từng điểm bán, xây dựng hoạt động quảng cáo tại địa phương, bố trí kho bãi.
6	Hội thảo / hội họp	Tham dự những hội thảo về bán hàng, tham dự những cuộc họp về bán hàng được tổ chức trong vùng, tổ chức những cuộc hội nghị khách hàng, trưng bày, triển lãm, tham dự những khóa đào tạo, trả lời những bằng câu hỏi trắc nghiệm liên quan đến nghiệp vụ bán hàng.
7	Đào tạo / tuyển dụng	Tìm thêm đại diện bán hàng mới, đào tạo cho đại diện bán hàng mới, cùng đi công tác đại diện bán hàng mới, giúp công ty xây dựng kế hoạch hoạt động bán hàng.
8	Tiếp đãi khách hàng	Mời khách hàng ăn trưa, giải khát, ăn tối, ăn tiệc, chơi golf, câu cá, đánh tennis
9	Công tác xa	Qua đêm trên đường đi công tác xa.
10	Phối hợp với các nhà phân phối	Bán hàng cho những nhà phân phối, xây dựng quan hệ tốt với họ, gia hạn tín dụng, thu những khoản nợ cũ.

Những hoạt động thứ hai, ba và năm trong bảng trên chủ yếu liên quan đến nghiệp vụ dịch vụ “hậu mãi”, những dịch vụ đi kèm sau khi việc bán hàng hoàn tất. Vai trò của dịch vụ này là yếu tố quan trọng để xây dựng và duy trì mối quan hệ tốt với khách hàng. Những thương vụ thành công, đặc biệt tại thị trường Nhật Bản, đòi hỏi những dịch vụ có chiều sâu rất cao. Những chức năng còn lại thể hiện rõ ràng những đại diện bán hàng của những hãng công nghiệp có một tầm hoạt động tỏa rộng để hỗ trợ cho những chức năng như bán hàng, điều hành quản lý và tiếp thị.

Thế nào là một đại diện bán hàng giỏi?

Dễ dàng nhận thấy câu trả lời là “Đại diện bán hàng giỏi là người thực hiện mọi chức năng nhiệm vụ của mình”. Nhưng từng tình huống giao dịch rất khác nhau. Vì việc kinh doanh nhiều sản phẩm, dịch vụ, và ở nhiều thị trường khác nhau, nên rất khó khái niệm được chính xác những đặc điểm của một người bán hàng giỏi. Ngoài ra, điều ấy còn tùy người đánh giá.

Việc đánh giá một đại diện bán hàng “giỏi” phải căn cứ vào hành vi của họ với khách hàng, chứ không phải chỉ dựa vào những ngôn từ sáo rỗng như: “năng nổ, hoạt bát và sáng tạo”. Một cuộc nghiên cứu về những khách hàng của thời kỳ trước được tiến hành gần đây cho thấy rằng một trong những lý do trọng yếu làm cho khách hàng từ bỏ chúng ta là do cung cách cư xử của các đại diện bán hàng. Nghiên cứu này cũng chỉ ra 5 yếu tố quan trọng của đại diện bán hàng ảnh hưởng đến khách hàng:

1. Đại diện bán hàng sẵn lòng lắng nghe ý kiến của họ.
2. Hoạt động năng động của đại diện bán hàng sau khi họ đặt hàng.
3. Việc quan tâm theo dõi thương xuyên của đại diện bán hàng sau lần giao dịch đầu tiên.
4. Hoạt động của đại diện bán hàng với những lần đặt hàng tiếp theo.
5. Thái độ và cung cách phục vụ của đại diện bán hàng đối với những đơn hàng nhỏ.

Trong chừng mực nào đó, những hành vi thái độ nêu trên do quan điểm, đặc tính của các công ty, và còn tùy thuộc vào điều kiện của từng thương vụ. Tuy nhiên, chúng đều phản ánh mối quan tâm, đòi hỏi của khách hàng về dịch vụ và những hỗ trợ khác. Một cuộc điều tra rộng hơn được tổ chức tìm hiểu những đại lý thu mua, cho thấy rằng ba đặc điểm giá trị nhất của một người chào hàng giỏi: “Độ tin cậy / sự tín nhiệm, chuyên nghiệp / thạo việc, thông hiểu về sản phẩm”. Cuộc nghiên cứu trên cũng cho thấy những cách cư xử quan trọng nhất là “phải nỗ lực tìm hiểu những mối quan tâm của khách hàng” và “phải biết trình bày dẫn dắt một cuộc tranh luận với khách hàng một cách hợp lý và khôn khéo”.

Người đại diện bán hàng được khách hàng đánh giá là giỏi phải là người thuần thạo nghiệp vụ, có hiểu biết và có những kỹ năng tốt trong giao tế. Họ còn phải là những con người làm việc năng nổ, xây dựng và gìn giữ những mối quan hệ tốt với khách hàng, thông hiểu hoạt động kinh doanh của khách hàng và giúp họ đi đến thành công. Một cuộc thăm dò trong những tình huống kinh doanh khác nhau đã cho thấy người bán hàng “tốt nhất”, phải là người thông minh, kiên trì, và thực sự quan tâm đến sự phát triển giàu mạnh của khách hàng. Để đạt được danh hiệu “xuất sắc” ấy, người đại diện bán hàng, rõ ràng, phải nỗ lực làm việc không ngừng.

Những đức tính của người đại diện bán hàng: do năng khiếu hay do rèn luyện

"Larry Adler chỉ mới 15 tuổi, nhưng cậu đã có kiếm được đến 100.000 đô la lợi nhuận từ ba công ty. Cậu thuê một thầy giáo tư (cậu nghỉ học ở trường), một giám đốc quản lý kinh doanh và một viên luật sư. Qua việc kinh doanh bán hàng, cậu muốn có được bạc triệu vào tuổi 20."

Vậy những người bán hàng giỏi thành công là do năng khiếu hay được rèn luyện? Thành công của cậu Larry Adler rõ ràng không phải điểm thường thấy của tuổi trẻ dưới 20, và cũng cho thấy rằng những đại diện bán hàng thường có một số năng khiếu nhất định. Tuy nhiên, đối với quảng đại quần chúng, lời giải đáp "năng khiếu hay được rèn luyện mà nên" còn tùy thuộc vào người được hỏi là ai. Chúng ta không mấy ngạc nhiên khi thấy những công ty tư vấn khẳng định chắc chắn rằng người đại diện bán hàng xuất sắc là do kết quả quá trình đào tạo. Một chuyên gia tư vấn khẳng định rằng "... những yếu tố quan trọng để trở thành người đại diện bán hàng có năng suất bán ra cao, đó là kinh nghiệm, trình độ giáo dục và thực hành. Những yếu tố này người ta sinh ra không dễ gì có được".

Do vậy, lời giải đáp xác thực cho câu hỏi nêu trên dung hòa giữa hai thái cực. Người đại diện bán hàng xuất sắc thể hiện đặc biệt nhạy cảm với những nhu cầu của những người khác. Họ vô cùng kiên nhẫn, có khả năng giải tỏa những mâu thuẫn trong những cuộc giao dịch. Tuy vậy, ngoài những kỹ năng, đức tính cơ bản nêu trên, việc bán hàng còn đòi hỏi thêm nhiều đức tính khác nữa tùy thuộc rất nhiều vào ngành hàng kinh doanh. Chúng ta chỉ có thể nói rằng với những nội dung đào tạo đúng đắn cho những người thực sự có khả năng, cung cấp cho họ một số kỹ năng cần thiết để trở thành người bán hàng thành công. Người tổ trưởng các ĐDBH phải quan tâm xem xét xem các ĐDBH có ứng dụng tốt, thường xuyên và đúng đắn những kỹ năng ấy hay không.

♦ NỘI DUNG ĐA DẠNG CỦA NGHỀ BÁN HÀNG

Khi chuyển nhà từ Jacksonville, bang Florida đến Chapel Hill, North Carolina, Nancy Reck cho rằng nghề bán hàng thích hợp và có nhiều cơ hội nhất đối với cô. Gia đình cô phải chuyển đến đây để chồng cô, Mile, có thể theo học tiếp lấy bằng tiến sĩ. Lúc ấy, cùng lúc họ phải làm năm công việc khác nhau. Nancy lúc ấy đã 30 tuổi và nhận thấy rằng với một công việc thôi và với một mức lương khả dĩ đủ đáp ứng cho cả hai người thì tốt hơn. Những thầy giáo trước đây vẫn thường dạy rằng: "Nghề bán hàng là nghề mà thu nhập có quan hệ chặt chẽ với việc thực hiện công việc của nhân viên. Chính vì vậy các bạn là người quyết định đến thu nhập của mình".

Nancy ký một hợp đồng với công ty Xerox để làm đại diện bán hàng cho họ và cô nhanh chóng được chú ý. Trong 3 năm vừa qua, năm nào cô cũng được bầu vào Câu lạc bộ của những Chủ tịch đại diện bán hàng. (Chọn một trong năm người của từng nhóm). Điều đó cho thấy cô luôn vượt được doanh số đặt ra, cũng như những mục đích xác định trước. Thu nhập của cô, dù cô không nói đến điều này, có thể lên đến 50.000 đô la một năm.

Cô là người sinh ra ở thị trấn nhỏ Seabird, Bắc Carolina. Cô được hưởng hoa hồng khuyến khích trên "mức gia tăng doanh số nhỏ giọt". Cô chào bán máy photocopy, máy đánh chữ điện đến tận cửa hàng, trụ sở của những doanh nghiệp nhỏ trong 17 huyện lỵ thị trấn của tiểu bang cô sinh sống. Mới đây, cô được thăng lên lên một cương vị mới, trong nấc thang tiến lên những địa vị quản lý.

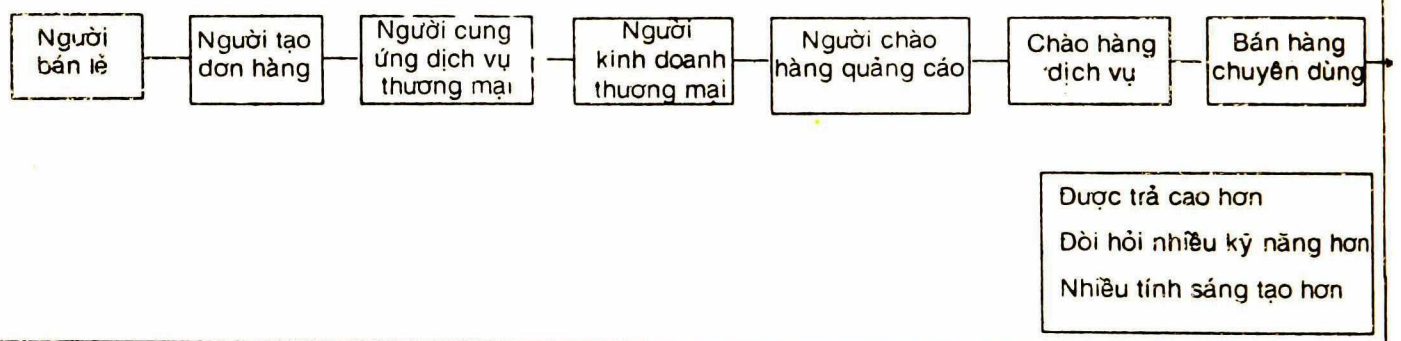
Nancy đã bán khoán rằng cô sẽ bị thay đổi tình hình một cách gia tăng hơn 10% thành công trong nghề bán hàng. Thay vì như vậy, cô vẫn giữ được chính mình, "Tôi luôn cư xử với từng khách hàng như thể họ là anh hay là cha hay bạn bè thân thuộc của mình vậy".

Nancy Reck đã có cả một quá trình tìm hiểu điều gì đã dẫn đến thành công trong nghề bán những thiết bị văn phòng như vậy. Nhưng có muôn vàn nghề bán hàng khác nhau. Mỗi người chỉ cần quan tâm đến những hoạt động bán hàng xảy ra hàng ngày thôi, như một nhân viên bán lẻ bán những quần áo, một hãng đại lý bất động sản kinh doanh nhà, một đại diện hãng bảo hiểm bán cung ứng bảo hiểm nhân mạng v.v... sẽ thấy rằng những nghề bán hàng khác nhau đòi hỏi những kỹ năng và khả năng rất khác nhau.

Phân loại nghề bán hàng:

Nghề bán hàng có thể được phân loại theo rất nhiều cách. Theo một cuộc nghiên cứu quan sát gần đây, người ta xác định được năm loại đại diện bán hàng hiện diện trong mọi ngành kinh doanh, sau đây: người tạo đơn hàng, người cung ứng những dịch vụ thương mại, người kinh doanh thương mại, người chào hàng quảng cáo và những người bán hàng công nghiệp. Những tác giả khác có thể phân loại đại diện bán hàng theo việc quan sát hay kinh nghiệm của họ. Những sự phân loại này thông thường thống nhất với nhau về việc phân thành hai nhóm nghề bán hàng của những ngành hàng phi công nghiệp: bán lẻ và người chào hàng dịch vụ. Hình 3-1 liệt kê những phân loại nêu trên theo mức độ phức tạp đòi hỏi ở người đại diện bán hàng, người bán lẻ là người ở mức phức tạp thấp nhất và người chào hàng cho những sản phẩm chuyên dùng ở mức cao nhất. Từng phân loại ấy sẽ được bàn kỹ hơn ở phần dưới đây.

Hình 3-1. Loại công việc bán hàng



Người bán lẻ

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

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

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

Những người tạo đơn hàng

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

Chúng ta thường thấy loại đại diện bán hàng này trong những ngành như dệt, thực phẩm, may mặc và những hãng bán buôn. Những mối quan hệ giữa nhà cung cấp và khách hàng tương đối ổn định, và do đó việc kinh doanh phải được tiến hành theo xu hướng “miềm dề” chứ không phải theo xu hướng “cứng”. Do mối quan hệ này bền chắc và ổn định, mức gia tăng doanh số chỉ chủ yếu do thâm nhập mạnh mẽ hơn vào số khách hàng hiện có và bằng những chiến lược chiêu thị mới và chiến lược sản phẩm mới. Hai công ty tiêu biểu sử dụng và phụ thuộc rất lớn vào cung cách bán hàng này là Frito Lay với những đại diện bán hàng tự lái xe dạo đến gặp khách hàng, trong ngành thực phẩm ăn nhanh; và những đại diện bán hàng đi giao dịch rộng khắp để bán những phụ tùng xe tải của hãng dụng cụ Snap-on Tools đến tay những thợ cơ khí và những cửa hàng phụ tùng nhỏ khác.

Người cung ứng những dịch vụ thương mại

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

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

Những người bán hàng thương mại

Nhóm những người đại diện bán hàng này liên quan chặt chẽ đến việc chuẩn bị những cuộc

thầu, xây dựng những chương trình tài chính và tín dụng cho khách hàng, giới thiệu những khách hàng tiềm năng đến những địa điểm kinh doanh của những khách hàng hiện tại của mình để họ tham khảo thêm về hoạt động kinh doanh của sản phẩm của mình. Những đại diện bán hàng này chi tiêu khá nhiều và thường xuyên phải đi công tác nội hạt. Trọng tâm chính của họ là tạo được thêm được khách hàng mới. Họ thường không cung ứng nhiều dịch vụ cho khách hàng nữa khi thương vụ đã được hoàn tất. Số nhân viên bán hàng của những hãng thiết bị văn phòng như trong IBM và Xerox có thể được xem là những người bán hàng thương mại.

Những người chào hàng quảng cáo

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

Một trong những ví dụ điển hình về số đại diện bán hàng loại này là những đại diện bán hàng bán lẻ dược phẩm của những hãng dược phẩm uy tín như Upjohn và Eli Lilly. Họ đến gặp gỡ tiếp xúc với những bác sĩ tư, phòng mạch tư, bệnh viện, các trường đại học và những tiệm thuốc tây của những dược sĩ... để trao đổi thông tin về những loại thuốc mới, cách sử dụng đúng đắn những loại thuốc ấy, những ảnh hưởng phụ của chúng v.v... Khi những trình dược viên ấy đến gặp những bác sĩ tư ở phòng mạch của họ, họ đã thực hiện theo xu hướng "bán hàng mềm", trong đó họ cố gắng đạt được sự hợp tác của những bác sĩ, cụ thể như nêu đích danh tên hàng dược phẩm của họ, các nhãn hiệu dược phẩm của họ khi bác sĩ kê đơn thuốc cho bệnh nhân. Thương vụ chỉ thực sự xảy ra khi bệnh nhân cầm toa thuốc ấy đến tiệm thuốc tây để mua thuốc mà thôi.

Cũng có rất nhiều loại đại diện bán hàng khác thực hiện chức năng chào hàng quảng cáo này một cách tạm thời, mang tính hỗ trợ cho những người trung gian trong hệ thống phân phối của họ. Chẳng hạn như những hãng sản xuất các loại thiết bị nhô, thường ngày tổ chức những ĐDBH của họ đến tiếp xúc trao đổi với những hãng sử dụng lớn. Mọi đơn hàng và doanh số sau đó sẽ được giao cho những hãng phân phối của địa phương.

Người chào hàng của những hãng dịch vụ:

Đại diện bán hàng của những hãng dịch vụ thực hiện những thương vụ về những sản phẩm vô hình như cổ phiếu, sự bảo vệ an toàn, tiện nghi, và vẻ đẹp bên ngoài. Do thông thường những sản phẩm dịch vụ không thấy được, sờ được, nếm được, nên đây là những thương vụ khó khăn hơn và đòi hỏi tính sáng tạo hơn. Những công trình nghiên cứu cho thấy rằng nghệ thuật bán hàng cá nhân là một yếu tố quan trọng trong chiến lược tổng thể và chiến lược tiếp thị của những hãng kinh doanh dịch vụ. Những tổ chức tài chính, như ngân hàng, quỹ tiết kiệm và cho vay, các trung tâm môi giới chứng khoán chủ yếu dựa vào nghệ thuật bán hàng cá nhân; những ngành phúc lợi công cộng, những hãng dịch vụ cá nhân, những khách sạn cũng vậy. Chẳng hạn như một người đại diện bán hàng của một hãng bán những chương trình xử lý số liệu sẽ phải bán những dịch vụ tài chính ấy thông qua máy tính đến hàng loạt những doanh nghiệp khác nhau. Hay như những hãng cung ứng những dịch vụ như dịch vụ cắt cỏ thuê (vườn) hay một số dạng bảo hiểm, chẳng hạn, sẽ chào hàng cả cho những người tiêu dùng, cũng như những doanh nghiệp.

Những người chào hàng những mặt hàng chuyên dùng

Những đại diện bán hàng này sử dụng phần lớn thời gian của họ vào những thương vụ đầy sinh sáng tạo khi chào bán những sản phẩm kỹ thuật, trên cơ sở bán trực tiếp cho người tiêu dùng cuối cùng. Người sử dụng cuối cùng thông thường là những hãng sản xuất hay một cơ quan như một bệnh viện hay một trường học, nhưng cũng có thể bao gồm luôn cả việc bán hàng có nghệ thuật chiêu đãi cao đến người tiêu dùng cuối cùng. Những đại diện bán hàng này dùng rất ít thời gian (nếu có) cho những nhà môi giới trung gian như các hãng bán buôn và bán lẻ. Họ còn có thể dùng một phần lớn thời gian của họ để chiêu đãi chiêu lòng khách hàng của mình.

Một ví dụ cổ điển của loại đại diện bán hàng này là những kỹ thuật viên bán hàng, họ bán những sản phẩm thiết bị có giá trị cao. Việc mua loại hàng hóa thiết bị này do cấp quản trị điều hành cấp cao quyết định, sau khi cân nhắc đánh giá rất sâu sắc về những sản phẩm và những nhà cung cấp cạnh tranh lẫn nhau. Các đại diện bán hàng phải am hiểu đầy đủ về mặt kỹ thuật để giải quyết những vấn đề liên quan, đồng thời phải quan hệ gần gũi, thân mật với kỹ thuật viên của khách hàng. Rõ ràng là công việc này đòi hỏi người đại diện bán hàng phải có trình độ kỹ thuật cao cũng như những kỹ năng bán hàng. Một số những hãng thuộc ngành chế tạo công cụ máy móc đã đòi hỏi những đại diện bán hàng loại này của họ phải có văn bằng, trình độ kỹ thuật thích ứng cùng với ít nhất năm năm kinh nghiệm trong khu vực sản xuất của hãng trước khi nhận lãnh nhiệm vụ quản lý bán hàng ở một địa hạt nào đó. Loại đại diện bán hàng này cũng thường thấy trong những ngành công nghiệp, hóa chất, máy móc và thiết bị công nghiệp nặng.

♦ BÁN HÀNG BẰNG CÁCH TIẾP XÚC TRỰC TIẾP: NHỮNG CƠ HỘI VÀ KHÓ KHĂN

Một dự báo gần đây về 10 cơ hội nghề nghiệp tốt nhất trong những năm 90 đã liệt kê nghề bán hàng và tiếp thị chuyên nghiệp như cơ hội xán lạn nhất. Vì vị trí khởi đầu phổ biến nhất của các sinh viên tiếp thị là làm nhân viên chào hàng, vậy thì tại sao việc bán hàng bằng cách trực tiếp tiếp xúc lại mang đến một cơ hội như vậy?

Những cơ hội

Những người chào hàng làm gì suốt ngày? Phải chăng họ lái những chiếc xe sang trọng đến tặng những món quà hấp dẫn cho những người mua hàng không biết nghi ngờ? Phải chăng họ chủ tọa những bữa ăn trưa tốn kém để tiến hành việc kinh doanh? Phải chăng họ phải dựa vào tình cách của mình để làm cho những nhân viên phụ trách việc mua hàng phải thích mình, giống như Willy Loman trong Cái chết của người chào hàng? Câu trả lời vang lên “KHÔNG”. Bán hàng là một công việc cực nhọc mà phần thưởng chỉ đến từ sự nỗ lực vượt bậc. Sự mô tả ngắn gọn dưới đây minh họa cho công việc bán hàng và cách nó đã thay đổi như thế nào:

Louis J. Marana là một người chào hàng xuất sắc đến độ anh ta đã 3 lần đoạt được phần thưởng dành cho người đạt doanh số bán cao nhất của công ty American Cyanamid trong vòng 9 năm làm việc. Điều làm nổi bật thành tích của con người 57 tuổi ngụ tại bang New Jersey này là do anh ta đạt được kỷ lục này trong vòng một thập kỷ với những thay đổi tận gốc trong cuộc sống của người chào hàng Mỹ... Khi Marana bắt đầu bán hóa chất cho Cyanamid thì công việc tương đối đơn giản. Giống như trong thời kỳ của Willy Loman, nhân viên chào hàng được phân chia một khu vực hoạt động - đối với Marana là các bang vùng đông bắc - và được phái đến gõ cửa mọi khách hàng có thể có. Anh ta ít được cho biết về những khả năng sinh lợi

của túi sản phẩm mình đang mang. Các mệnh lệnh cho anh ta thì đơn giản: bán tất cả những gì anh có thể bán, nhanh chóng nào tốt chừng này.

Không chỉ bán hàng

Trước đây, hầu hết những người chào hàng công nghiệp đều thành công bằng cách duy trì mối quan hệ cá nhân thân thiết với khách hàng - luôn luôn đó là một công ty - thường được đại diện bởi một nhân viên phụ trách mua hàng được trả lương thấp. Người này bị quyến rũ bởi những bữa ăn trưa kéo dài, sự tiêu khiển buổi tối, những buổi đánh golf hay đi câu vào cuối tuần. Nếu người phụ trách mua hàng tỏ ra ngoan cố, người chào hàng có thể cố gắng tiếp cận "cửa sau" bằng cách trực tiếp liên hệ với những người sử dụng cuối cùng của sản phẩm, ví dụ như các giám đốc thiết bị. Vào những ngày kết thúc sớm các cuộc gọi điện thoại, anh ta có thể thử vận may của mình bằng cách đi "tìm ống khói", tức là lái xe dọc theo đường để phát hiện và ghé vào thăm những khách hàng tiềm tàng mà nhà máy của họ "đang tỏa khói".

Nhưng vào những năm 80, công việc của người chào hàng trở nên phức tạp hơn nhiều đến nỗi mà một số người tin rằng cần có một chức danh mới cho công việc này. Một giám đốc tiếp thị nói "Nhân viên chào hàng chỉ là một từ có ý nghĩa quá hẹp". Gordon Sterling, trưởng phòng của Marana nêu rõ thay đổi cơ bản này "Cách đây 10 năm, đó là bán hàng, bán hàng, bán hàng. Bây giờ chúng tôi nói với các nhân viên chào hàng của mình: Đừng chỉ bán hàng, chúng ta cần thông tin. Khách hàng của chúng ta cần gì? Những đối thủ cạnh tranh đang làm gì? Loại ưu đãi tài chính nào chúng ta cần đưa ra để giành được đơn đặt hàng này?"

Điều tra thị trường không còn là nhiệm vụ mới duy nhất. Người ta cũng trông đợi Marana hòa giải những tranh cãi giữa Phòng Tín dụng của Cyanamid, gần đây trở nên cảnh giác về tiền bị hao hụt với những khách hàng chậm trả tiền. Anh ta phải phân loại những phàn nàn của khách hàng về sản phẩm của Cyanamid. Anh ta phải theo kịp những thay đổi nhanh chóng trong luật lệ của chính phủ và thay đổi trên thị trường hóa chất thế giới. Anh thở dài "Cách đây 10 năm, chúng tôi có những người lo liệu tất cả những điều này, giờ đây hầu hết không còn nữa. Chúng tôi phải được thông tin tốt hơn nhiều so với trước kia".

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

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

Khen thưởng về tài chính

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

Sự đa dạng

Trong nhiều công việc không liên quan đến bán hàng, có một sự đấu tranh thường xuyên để duy trì sự quan tâm và hứng thú của nhân viên đối với công việc bằng cách tạo ra sự đa dạng

và thử thách. Tuy rằng vấn đề này cũng tồn tại đối với vài nhân viên chào hàng hoạt động trong văn phòng nhưng một ngày làm việc của các nhân viên chào hàng hoạt động bên ngoài thì đầy ắp sự đa dạng. Mỗi khách hàng và khách hàng tiềm tàng có thể đưa ra một khó khăn về thử thách mới, về sản phẩm đã sử dụng và về tầm quan trọng. Nhân viên chào hàng phải luôn sáng tạo để đáp ứng tình huống của mỗi khách hàng.

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

Cơ hội chứng tỏ khả năng cá nhân

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

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

Tính độc lập

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

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

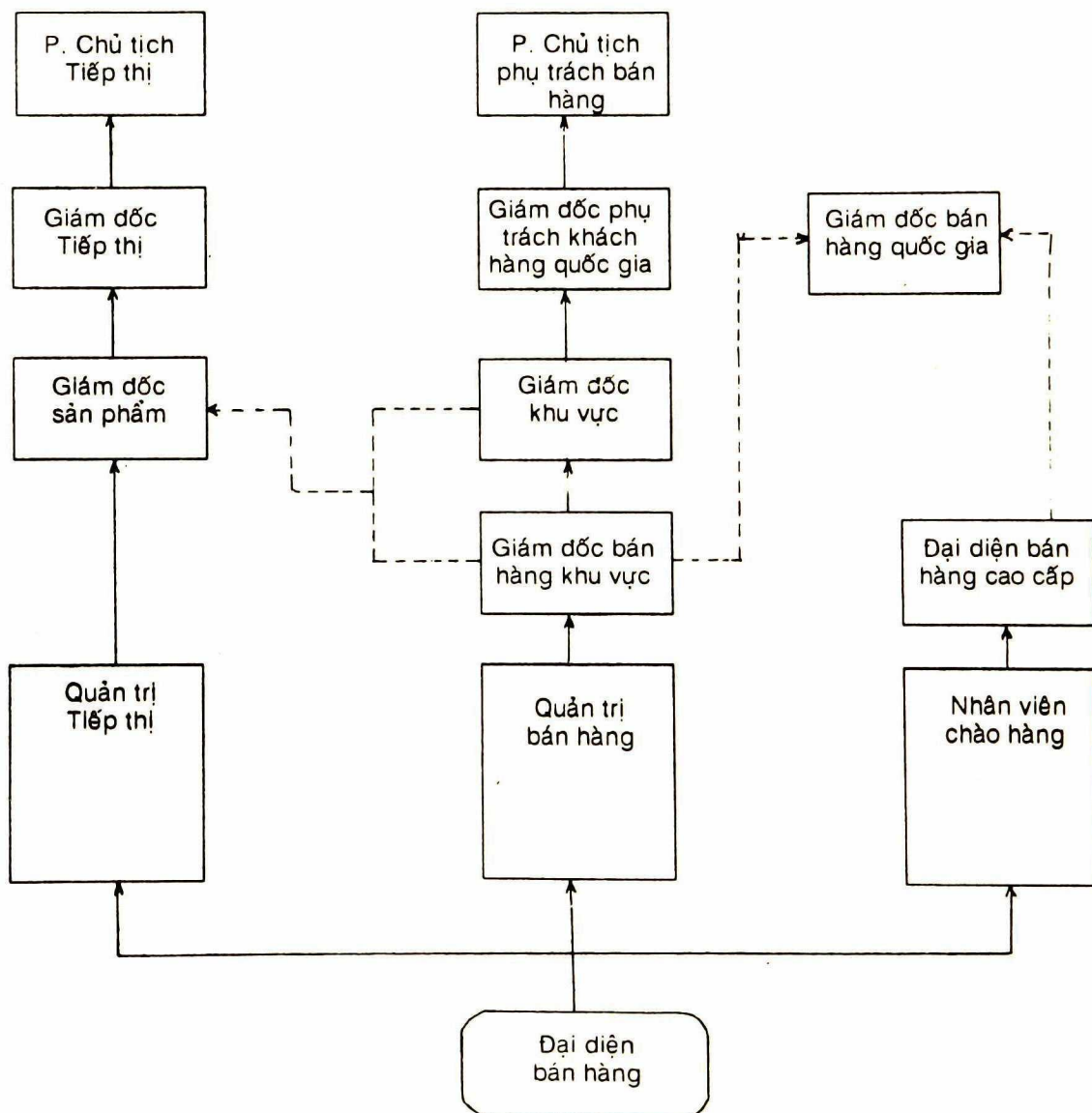
Cơ hội thăng tiến nghề nghiệp

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

- * C.Fred Fetterhoff, chủ tịch của ALCOA bắt đầu làm việc như nhân viên chào hàng tập sự.
- * Trong Owens Corning, chủ tịch Hội đồng Quản trị và 4 trong số 6 quản trị viên cấp cao đã trải qua nghề bán hàng.

Một trong những lý do làm cho rất nhiều quản trị viên cấp cao xuất thân từ nghề bán hàng là các nhân viên chào hàng thành công được huấn luyện để giao thiệp và thuyết phục. Họ hiểu rằng để thành công cần phải quan hệ với khách hàng mỗi ngày. Những kỹ năng của người này tiếp tục được duy trì khi họ tiến lên trên bậc thang doanh nghiệp, mang lại cho họ nhiều cơ hội thăng tiến. Hình 3.2 cho thấy nhân viên chào hàng có các khả năng chọn lựa để trở thành một nhân viên chào hàng chuyên nghiệp, để tiến lên vị trí quản trị và cuối cùng là chuyển từ nghề bán hàng sang chức vụ quản trị công ty.

Hình 3-2: Con đường thăng tiến nghề nghiệp



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

kiếm được nhiều tiền hơn, có xe tốt hơn, có chức danh mới và có một vị trí riêng biệt. Mọi công ty đều cần thêm nhân viên chào hàng.

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

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

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

Các khó khăn về vai trò

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

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

Xung đột về vai trò: Khi người nhân viên tin rằng những người mà anh ta có quan hệ đã có những sự mong đợi mâu thuẫn nhau về thái độ cư xử của anh ta. Xung đột có thể phát sinh từ khách hàng, đồng nghiệp, ban giám đốc và gia đình của nhân viên chào hàng. Chúng có thể phát sinh từ sự bất đồng về cách đối xử với khách hàng, thái độ của giám đốc bán hàng, những kỳ vọng của gia đình hoặc những xung đột về đạo đức giữa những giá trị cá nhân và sức ép của công việc. Ví dụ, giám đốc bán hàng có thể mong đợi nhân viên chào hàng làm việc trong một số kỳ nghỉ cuối tuần để đạt được doanh số bán trong khi gia đình của nhân viên đó lại mong đợi kỳ nghỉ đều dành cho gia đình. Xung đột phát sinh khi nhân viên thấy rằng không thể thỏa mãn tất cả mọi người.

Đôi khi xung đột giữa sự trung thành đối với một khách hàng và với người chủ của một nhân viên chào hàng có thể ảnh hưởng một cách tiêu cực đến kết quả hoạt động và sự hài lòng đối với công việc. Không thể luôn luôn dàn xếp để giảm mỗi xung đột về vai trò này vì một phần của

xung đột chính là phần vốn có của công việc. Những người muốn trở thành nhân viên chào hàng tốt sẽ phải học cách chịu đựng những điều này.

Những đòi hỏi của công việc

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

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

Sự nghiện rượu

Một trong những cách tai hại và nghiêm trọng nhất đối với một nhân viên chào hàng nhằm đối phó với các khó khăn trong nghề nghiệp là sự nghiện rượu. Vấn đề này không phải là mới. Việc nghiện rượu xuất hiện trong những công việc liên quan đến bán hàng thấp hơn trong dân chúng tuy rằng tỷ lệ nhân viên chào hàng uống rượu cao hơn so với dân chúng. Không may thay, chỉ có một số tương đối ít các công ty thiết lập những chương trình thử nghiệm hoặc tìm ra và làm việc với những nhân viên về những vấn đề này. Sự thiếu quan tâm này là phần nào rất đáng ngạc nhiên nếu xét đến khả năng tiềm tàng cao về những bi kịch xảy đến cho cá nhân người đó cũng như tổn thất lớn lao về tiền của đối với công ty.

♦ CÁC VẤN ĐỀ ĐẠO ĐỨC

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

1. Việc tặng quà cho một khách hàng hoặc khách hàng tiềm tàng. Nó bao gồm những giá cả khuyến mãi hoặc chế độ thưởng khuyến khích mua hàng.
2. Giá cả: có những giá cả ít mang tính cạnh tranh hoặc điều kiện mua tốt hơn cho những hãng chỉ mua hàng từ công ty của họ, ngược lại với những hãng mà tại đó nhân viên chào hàng phải cạnh tranh với nhiều nhà cung cấp khác.
3. Quan hệ đối với con người: Cho phép sự ưa thích hoặc không ưa thích ảnh hưởng đến những điều kiện bán hàng.

Những người mua cũng có những vấn đề đạo đức ảnh hưởng tương tự như đối với các nhân viên bán hàng. Để chuẩn bị đội ngũ bán hàng trong những trường hợp này, các công ty gửi nhân viên đến những buổi seminar và đưa đạo đức học vào chương trình huấn luyện. Ví dụ như General Dynamics đã có một nhận thức sâu sắc về đạo đức học trong chương trình huấn luyện nhân viên

của mình. Họ đã phát triển một tài liệu dày 20 trang nói về đạo đức để giúp đỡ các nhân viên bán hàng của mình trong việc bán hàng hàng ngày. Hai ví dụ của tài liệu này là:

1. Mọi thông tin cung cấp cho khách hàng liên quan đến sản phẩm và dịch vụ nên rõ ràng và ngắn gọn.
2. Trong bất kỳ trường hợp nào một nhân viên cũng không được phép tặng vật gì hoặc đề nghị bất kỳ điều gì cho khách hàng hay người đại diện của khách hàng để gây ảnh hưởng đối với người đó.

Những tình huống suy nghĩ

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

Quan hệ nhân viên chào hàng - khách hàng

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

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

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

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

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

Quan hệ nhân viên chào hàng - công ty

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

Báo cáo chỉ tiêu: Một trong những vấn đề thông thường là điền vào bản báo cáo chỉ tiêu

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

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

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

Kết luận

Những công ty thiết lập các chính sách đối phó với nhiều tình huống đạo đức, vì họ không thể mô tả từng tình huống nên những chính sách này có xu hướng tổng quát. Một khi người nhân viên đã so sánh các giá trị đạo đức của bản thân mình với chính sách của công ty và vẫn không thể giải quyết được vấn đề, anh ta nên tìm đến sự giúp đỡ của giám đốc bán hàng. Người giám đốc có trách nhiệm giúp nhân viên giải quyết những vấn đề này.

◆ TÓM TẮT

Những mục tiêu của chương này mang lại vài phân tích về nghề nghiệp bán hàng và giải thích sự thăng tiến trong nghề bán hàng bằng cách tiếp xúc trực tiếp. Ngoài việc bán hàng một cách thành công, nhân viên chào hàng phải phát triển những kỹ năng tiếp thị và quản trị. Ở mức độ khác nhau, những kỹ năng này được phát triển trong một cửa bảy loại nhân viên chào hàng. Một trong những thay đổi sâu sắc về sự hình thành đội ngũ chào hàng trong những năm 1980 là sự gia tăng số lượng phụ nữ được tuyển dụng. Họ hoạt động tốt, tỏ ra thành công và được cả khách hàng và các giám đốc hoan nghênh.

Chức vụ bán hàng có một số đặc điểm đặc trưng làm cho nó trở nên hấp dẫn với một số người. Những đặc điểm như sự tự do, tính độc lập và thu nhập cao không phải tự nhiên đến mà không phải trả giá. Hầu hết các nhân viên chào hàng đã tự điều chỉnh tốt để thích ứng với công việc nhưng một số người thất bại và không cưỡng lại sự nghiện ngập hoặc tìm một nghề nghiệp

khác. Sau cùng, trong nghề nghiệp của mình, các nhân viên chào hàng có thể phải đương đầu với một số tình huống đạo đức mà họ phải giải quyết với sự giúp đỡ của cấp trên và công ty.

Trường hợp 3.1: Sự chọn lựa của Robert Fells

Bob Fells nhận được hai đề nghị làm việc như một nhân viên chào hàng tập sự. Hôm đó là chủ nhật và anh phải quyết định vào sáng thứ hai. Anh đã vật lộn với các quyết định suốt kỳ nghỉ cuối tuần. Anh đã quyết định xem xét lại chúng.

Anh 24 tuổi, đã lập gia đình và có một con trai 2 tuổi. Ngay sau khi học xong trung học, anh gia nhập quân đội và đã lên đến chức vụ trung sĩ. Bốn năm học đại học tiếp theo rất khó khăn nhưng sau cùng anh đã nhận được bằng cử nhân tiếp thị loại trung bình. Anh biết rằng mình nặng nề, tự tin, thoải mái và ăn nói lưu loát. Cha của Bob đã chết khi anh còn trẻ, để lại gia đình khá nghèo nàn. Bob muốn kiếm tiền để sau này con trai mình không phải trải qua con đường mà anh phải chịu đựng. Anh đã trải qua các cuộc phỏng vấn một cách tốt đẹp và nhận được nhiều đề nghị làm việc, trong đó anh rút lại còn hai: Medical Systems Inc. và Kadle Industries.

MEDICAL SYSTEMS INC.

Medical Systems là một công ty tư nhân cực kỳ nổi tiếng chuyên bán những thiết bị y tế phức tạp cho các bác sĩ và bệnh viện. Bob đã có cuộc phỏng vấn với một trong hai đồng chủ tịch và được vẽ ra một bức tranh hấp dẫn về nghề bán hàng của công ty. Ông chủ tịch nêu rõ rằng bất kỳ ai trong số 34 nhân viên chào hàng của công ty đều kiếm được hơn 75.000 USD mỗi năm và có vài người kiếm được trên 300.000 USD. Không có gì ngạc nhiên khi biết rằng thu nhập đó là rất cao.

Trong 6 tháng đầu Bob có thể lãnh được 2.500 USD/tháng khi tham dự khóa huấn luyện để học các kỹ thuật bán hàng và công nghệ sản phẩm. Vào cuối giai đoạn huấn luyện này anh ta có thể được phân công tới một khu vực. Trong cuộc phỏng vấn, ông chủ tịch không thể hoặc không muốn cho anh ta biết khu vực hoạt động của anh ta sẽ ở đâu trừ việc nói rằng đó sẽ là bất kỳ nơi nào trên đất Mỹ. Sáu tháng đầu khi bắt đầu làm việc anh có thể kiếm được 2.000 USD cộng với 10% hoa hồng. Sau sáu tháng anh có thể nhận thù lao đơn thuần theo hoa hồng. Anh đã trông thấy bản kế hoạch tiền hoa hồng và tin rằng mình có thể kiếm được tối thiểu 50.000 USD trong năm đầu. Anh đã nói chuyện với hai nhân viên chào hàng có năm năm kinh nghiệm. Họ kiếm được trên 200.000 USD!

Bob lo lắng về nhiều điều. Trước hết không có bất kỳ khoản phúc lợi nào. Thứ hai là khu vực hoạt động của anh có thể ở bất kỳ đâu và có thể rất khó khăn khi di chuyển đến đó. Chỉ có 3 giám đốc bán hàng nên cũng có rất ít cơ hội thăng tiến lên chức vụ quản trị bán hàng. Đối với hầu hết các nhân viên chào hàng của Medical Systems, đó là một cam kết suốt đời là người chào hàng tại một khu vực hoạt động.

KADLE INDUSTRIES

Tình hình trái ngược lại so với Medical Systems. Kadle là một công ty trị giá 1,1 tỉ USD tại Thị trường chứng khoán New York. Công ty hoạt động kể từ năm 1881, bán các thoi dệt cho ngành kỹ nghệ dệt vải.

Hai năm đầu, Bob phải trải qua một chương trình huấn luyện với công ty. Anh ta được trả 28.500

USD cùng với mọi khoản phúc lợi. Công ty sẽ trả chi phí cho anh và gia đình dọn đến South Carolina gần Charleston, nơi anh tạ trải qua hai năm huấn luyện. Vào cuối thời gian huấn luyện anh sẽ được phân công một khu vực hoạt động ở miền đông nước Mỹ. Kadle không trả hoa hồng nhưng tiền thưởng hàng năm lên đến từ 7 đến 15% tiền lương hàng năm trong vài năm gần đây. Có thể có sự thăng tiến đến chức vụ quản trị nhưng thường phải mất từ 5 đến 8 năm. Có một vài thay đổi trong đội ngũ nhân viên chào hàng nhưng Bob không bao giờ nghĩ đến việc hỏi tại sao.

CÂN NHẮC

Bob đã thảo luận vấn đề này với vợ và một vị giáo sư tiếp thị mà anh ưa thích ở trường đại học. Vợ anh ủng hộ mạnh mẽ việc chọn Kadle. Vị giáo sư tiếp thị từ chối đưa ra lời khuyên nhưng đã hỏi anh rất nhiều câu hỏi khó về những giá trị của Bob, vị trí anh muốn đạt tới trong 10 năm nữa, tầm quan trọng của vị trí địa lý đối với anh, liệu anh có muốn trở thành nhân viên chào hàng trong suốt nghề nghiệp của mình hay không và liệu anh có muốn trở thành một giám đốc hay không.

Câu hỏi

1. Một số vấn đề và sự kiện mà Bob phải cân nhắc là gì?
2. Tại sao sự lựa chọn lại khó khăn như vậy?
3. Liệt kê các thuận lợi và bất lợi của mỗi công ty.
4. Bạn chọn công ty nào để làm việc? Tại sao?

Trường hợp 3.2: Sự chọn lựa thứ nhất

Marie Wilson là một ứng viên xuất sắc đối với nhiều công ty. Cô ta là một sinh viên giỏi về marketing với ngành phụ là khoa học thông tin. Dự kiến cô sẽ tốt nghiệp vào tháng năm khi kết thúc khóa học. Cô đã được mọi công ty máy tính lớn trong nước và một vài công ty nhỏ phỏng vấn và mời đi ăn tối. Cô thu hẹp danh sách để chọn lựa xuống còn ba công ty và tin rằng đã được cung cấp cơ hội tốt nhất để học hỏi và tiến thân. Các công ty thứ hai và thứ ba được cô chọn đưa ra đề nghị ngày 1 tháng 2 và yêu cầu trả lời cho đến ngày 15 tháng 2 nhưng công ty mà cô thích hơn nói rằng đề nghị làm việc tùy thuộc vào sự chấp thuận ngân sách của một bộ phận hoạt động mới.

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

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

Câu hỏi

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

Những tình huống bán hàng đặc biệt và quản trị bán hàng

MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU

- Hiểu rằng có những kênh tiếp cận khách hàng nhằm mục đích bán hàng nhưng không bao gồm đội ngũ chào hàng của công ty.
- Hiểu được vai trò và sự đóng góp của nhân viên chào hàng phụ trách các khách hàng quốc gia và khách hàng chủ yếu.
- Có thể giải thích được đại diện cho nhà sản xuất là gì và khi nào thì họ có thể thay thế một cách thích hợp đội ngũ chào hàng của công ty.
- Hiểu được những đóng góp và giá trị của việc tiếp thị từ xa như là một phương pháp bổ sung và thay thế cho đội ngũ chào hàng khu vực.
- Hiểu được tầm quan trọng của việc bán hàng thông qua triển lãm thương mại và giá trị của nó đối với công ty khi tiếp xúc trực tiếp với khách hàng.

Đặc biệt chú ý đến những từ ngữ và khái niệm sau khi đọc chương này:

Giám đốc phụ trách khách hàng quốc gia/ Các đặc điểm của khách hàng quốc gia/ Bán hàng theo nhóm/ Bán hàng ở nhiều cấp/ Các đại diện cho nhà sản xuất/ Tiếp thị từ xa/ Những ứng dụng về bán hàng cho việc tiếp thị từ xa/ Bán hàng từ xa/ bán hàng thông qua triển lãm thương mại.

KHÁI QUÁT

Chương này thảo luận bốn lĩnh vực riêng biệt về sự bán hàng bằng cách trực tiếp tiếp xúc và sự quản trị bán hàng mà nhiều công ty sử dụng để thay thế hoặc bổ sung cho đội ngũ chào

hàng trực tiếp của mình. Lĩnh vực thứ nhất nói về việc bán hàng cho những khách hàng quốc gia, trong đó một hoặc một nhóm nhân viên chào hàng được giao phụ trách một số ít các khách hàng tương đối lớn. Bán hàng cho những khách hàng này đặt ra những yêu cầu đặc biệt cho cả các nhân viên chào hàng và các giám đốc bán hàng. Lĩnh vực thứ hai là bán hàng thông qua đại diện của nhà sản xuất. Trong lĩnh vực này đội ngũ nhân viên chào hàng bao gồm những doanh nghiệp độc lập gần như “sở hữu riêng” mối quan hệ với khách hàng. Điều này đặt ra những vấn đề đặc trưng cho các giám đốc bán hàng. Lĩnh vực thứ ba là tiếp thị từ xa, tập trung vào việc bán hàng qua điện thoại và các hoạt động có liên quan khác. Những đội ngũ chào hàng có những thuận lợi đặc biệt về quản trị bán hàng, đặc biệt về phương diện chi phí và phụ trách khách hàng. Lĩnh vực cuối cùng là bán hàng thông qua triển lãm thương mại. Loại bán hàng này đặc biệt quan trọng đối với những công ty bán hàng công nghiệp và dịch vụ. Bán hàng thông qua triển lãm thương mại đòi hỏi các giám đốc chú ý đặc biệt đến việc lựa chọn các nhân viên chào hàng tham gia và đánh giá năng lực hoạt động của họ tại triển lãm.

LƯỢC SỬ

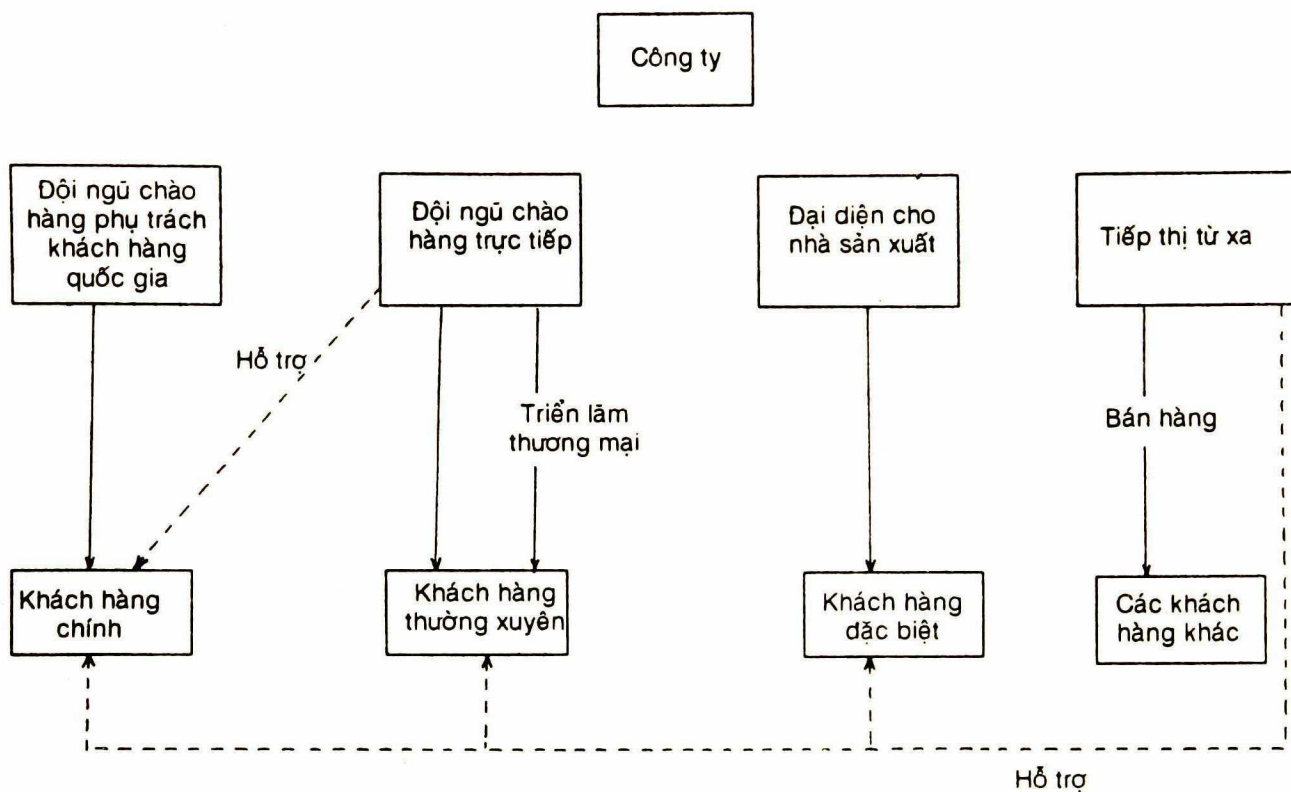
Josh Hammer đang xem xét các chi phí cho đội ngũ nhân viên chào hàng trong năm trước. Nếu ông không tự mình tính toán lại các con số thì ông không thể tin rằng chúng chính xác. Trong năm qua, chi phí cho đội ngũ 5 nhân viên chào hàng đã tăng 15%, tuy vậy doanh số bán lại không tăng lên tương ứng. Chi phí bán hàng giờ đây trở thành khoản mục riêng lẻ lớn nhất ngoài chi phí sản xuất. Từ hai năm nay ông đã cố gắng cắt giảm chi phí bán hàng. Để công ty có thể tồn tại, ông hiểu rằng phải tìm ra một phương cách hữu hiệu hơn để tiếp cận khách hàng. Cách chọn lựa duy nhất là rời bỏ việc kinh doanh này và giữ lấy những gì ông có thể lấy được!

Đối với công ty của Josh và vài công ty khác, đội ngũ nhân viên chào hàng kiểu cũ đối mặt với khách hàng và những đại lý phân phối không phải là phương pháp tốt nhất để thiết lập và duy trì quan hệ với khách hàng. Công ty của Josh cần phải thử nghiệm những cách tiếp cận khách hàng khác mà những cách này thay thế và/ hoặc bổ sung cho đội ngũ nhân viên chào hàng thường xuyên của công ty.

Hình 4.1 trình bày ba sự bổ sung cho đội ngũ nhân viên chào hàng thường xuyên của công ty: bán hàng cho những khách hàng quốc gia, bán hàng thông qua đại diện của nhà sản xuất và tiếp thị từ xa. Ngoài ra, bán hàng thông qua triển lãm thương mại bằng đội ngũ nhân viên chào hàng hiện có có thể gia tăng hiệu quả của đội ngũ nhân viên chào hàng thường xuyên. Mục đích của chương này là tìm hiểu những con đường khác mà một công ty có thể sử dụng để tiếp cận những khách hàng thường xuyên và một vài thị phần đặc biệt khác. Đặc biệt chương này xem xét bốn lĩnh vực riêng biệt về việc bán hàng bằng cách trực tiếp tiếp xúc và quản trị bán hàng:

1. Bán hàng cho những khách hàng quốc gia
2. Bán hàng thông qua đại diện của nhà sản xuất
3. Tiếp thị từ xa
4. Bán hàng thông qua triển lãm thương mại

Hình 4.1 Cơ cấu bán hàng bổ sung



♦ BÁN HÀNG CHO NHỮNG KHÁCH HÀNG QUỐC GIA

Christine M. Lojacono... quản lý 5 khách hàng quốc gia của Xerox's Rochester, New York, đại lý.

Đối với Lojacono, trở thành một giám đốc phụ trách khách hàng quốc gia (NAM: National Account Manager) có nghĩa là "xây dựng một mối quan hệ với khách hàng, thường xuyên có mặt tại trụ sở của họ càng nhiều càng tốt và tìm ra các vấn đề khó khăn riêng của họ mà Xerox có thể mang lại giải pháp". Cô nói rằng "Một yếu tố then chốt trong việc xây dựng mối quan hệ là phát triển sự nhạy cảm đối với cá tính của khách hàng. Một số có ý muốn tập trung cao độ; họ muốn rằng mọi thứ phải thực hiện thông qua trụ sở chính. Những người khác thì muốn phi tập trung hóa và cho bạn hoàn toàn tự do gọi điện đến các văn phòng chi nhánh".

Christine Lojacono đã nhận được một vị trí bán hàng với trách nhiệm về doanh số rất lớn từ một số ít khách hàng. Một khách hàng quốc gia là gì? Cô làm thế nào để trở thành một giám đốc phụ trách khách hàng quốc gia? Những liên quan đến quản trị bán hàng là gì?

Khách hàng quốc gia là gì?

Những từ ngữ *account*, *national account* và *major account* đều có thể được dùng để thay thế cho nhau. Ở đây từ ngữ *national account* được dùng để chỉ những khách hàng hoặc khách hàng tiềm tàng với những đặc điểm sau:

1. Họ tập trung mua hàng cho nhiều địa điểm khác nhau. Việc mua hàng tập trung tiết kiệm đáng kể chi phí cho các công ty này do quy mô đặt hàng lớn và do đó tạo sức mua lớn và việc giải quyết đơn đặt hàng hiệu quả hơn nhờ tiêu chuẩn hóa sản phẩm trên toàn công

ty. Các khu vực khác nhau đối với những công ty như General Electric là các nhà máy, đối với những công ty bán lẻ như Sears là các cửa hàng và đối với chính phủ Mỹ là các căn cứ quân sự, bưu điện và hàng ngàn văn phòng thuộc các ngành khác nhau.

2. Họ có một doanh số mua tiềm tàng rất lớn. Điều này phần nào là do kết quả của quyết định tập trung trong việc mua hàng. Tiềm năng lớn lao này giải thích sự quan tâm của các nhà cung cấp.
3. Tiến trình mua hàng có xu hướng kéo dài và phức tạp, thường liên quan đến một số lớn nhân lực ở các cấp độ khác nhau trong một tổ chức. Ta có thể hiểu được tính chất phức tạp này vì những việc mua hàng có liên quan đến một cam kết tài chính và đôi khi là cam kết kỹ thuật về phía người mua và có thể ảnh hưởng đến tình hình tài chính và khả năng hoạt động của người mua. Tiến trình mua hàng phức tạp này thường có nghĩa là cần thời gian lâu hơn để hoàn thành và thường đòi hỏi sự hỗ trợ của nhân viên kỹ thuật của cả hai bên mua và bên bán.
4. Đòi hỏi sự chú ý và dịch vụ đặc biệt. Quy mô mua hàng và tính chất phức tạp kèm theo việc mua hàng tại nhiều địa điểm khác nhau cho thấy rằng những công ty này sẽ đòi hỏi những sự hỗ trợ bổ sung trong các lĩnh vực tiên chiết khấu, tài trợ, thông tin, những ứng dụng và phát triển sản phẩm mới.

Một giám đốc phụ trách khách hàng quốc gia (NAM) là một nhân viên chào hàng chủ yếu chịu trách nhiệm một hoặc nhiều khách hàng quốc gia. Ví dụ, một NAM của một công ty máy tính lớn có một khách hàng - Westinghouse. Người này gọi điện cho trụ sở chính của Westinghouse và các nhà máy khác trên khắp quốc gia. Những NAM của những công ty khác có thể giới hạn việc phụ trách trong một vài ngành nào đó, ví dụ như ngân hàng hoặc ngành bán lẻ. Những ví dụ về những công ty và tổ chức được chọn là khách hàng quốc gia và có những NAM phụ trách bao gồm Phòng động cơ phản lực của General Electric, K-Mart, Sears, Bưu điện Hoa Kỳ, các cơ quan chính phủ khác...

Một vài công ty thiết lập chức vụ giám đốc phụ trách khách hàng chính (NAM: Major Account Manager), là những khách hàng lớn nhưng không đạt tới phạm vi quốc gia. Bất kể chức danh là gì thì NAM hay MAM cũng là nhân viên chào hàng phụ trách một số lượng tương đối ít những khách hàng lớn.

Thiết lập một chương trình khách hàng quốc gia

Các công ty thiết lập một chương trình khách hàng quốc gia vì thị trường đòi hỏi điều đó. Đặc biệt hơn, một cơ cấu khách hàng quốc gia được thiết lập vì mỗi khách hàng đều lớn và quan trọng đến nỗi mà gần như họ tạo thành một thị phần riêng. Khi các khách hàng thay đổi cách thức tiến hành kinh doanh bằng cách tập trung hóa việc mua hàng, gia tăng sự phức tạp và mức độ quan trọng của những người tham gia mua hàng và đưa việc mua hàng của họ vào sự hoạch định dài hạn thì kết quả là sẽ có nhiều cấp quản lý cao hơn của khách hàng tham gia vào quá trình mua hàng. Để thành công, nhà cung cấp buộc phải thích ứng với những thay đổi này bằng cách thiết lập một tổ chức bán hàng cũng bao gồm những nhân viên có kinh nghiệm điều hành ở mức độ phức tạp và quyền hạn tương ứng.

Trách nhiệm và hoạt động

Các khách hàng lớn không chỉ là những khách hàng trong nước với doanh số mua lớn hơn

và nhiều địa điểm hơn. Họ hoạt động, suy nghĩ khác hơn và có những sự mong đợi khác xa các khách hàng truyền thống. Ví dụ như Konica Corporation, khi chấp nhận một chương trình khách hàng quốc gia đã nhận thấy rằng các khách hàng quốc gia

muốn có những thông tin như cái xu hướng và phân tích cạnh tranh, phân tích về dân số và các báo cáo về việc lắp đặt tính theo số lượng, theo tháng, thời gian dừng máy để bảo trì... Họ kiên trì đòi hỏi chính sách giá cả cạnh tranh, điều kiện linh động, độ tin cậy của máy móc, dịch vụ nhanh chóng... Một khi đã mua hàng, các khách hàng quốc gia đòi hỏi nhiều mức độ quản lý chuyên môn để bảo trì thích hợp.

Những kinh nghiệm của Konica về các khách hàng quốc gia là điển hình trong đó họ mong đợi những nhà cung cấp, thông qua giám đốc phụ trách khách hàng quốc gia, đưa ra một loạt các dịch vụ. Loạt dịch vụ hỗ trợ này là hợp lý vì một giám đốc phụ trách khách hàng quốc gia trực tiếp chịu trách nhiệm về sự thành công của công ty mình đối với các khách hàng quốc gia. NAM trong các tổ chức khác cũng được trông chờ tiến hành một loạt các hoạt động gồm:

- * Điều hành và kiểm soát các mối quan hệ với khách hàng quốc gia
- * Tặng quà ở cấp cao cho các khách hàng quốc gia
- * Duy trì hồ sơ về các khách hàng quốc gia và những thông tin cơ bản
- * Nêu ý kiến về các chính sách của công ty
- * Xác định các cơ hội và tiềm năng bán hàng
- * Phối hợp với các bộ phận khác trong công ty để phục vụ khách hàng quốc gia
- * Phát triển những chương trình và chiến dịch bán hàng riêng biệt để tiếp cận các khách hàng quốc gia.
- * Xác định những ảnh hưởng, quan điểm mua hàng và những thủ tục tiến hành được ưa thích.

Trách nhiệm của NAM ngoài việc bán hàng có thể khác biệt rất nhiều tùy theo công ty:

Tại American District Telegraph (ADT)... ngoài việc bán hàng cho những khách hàng được chỉ định, NAM phải dự kiến trước mọi sự lắp đặt, bảo trì và lập hóa đơn tính tiền hệ thống đã bán; giới thiệu sản phẩm mới; tham khảo ý kiến khách hàng về những nhu cầu mới; truyền đạt những yêu cầu từ khách hàng đối với ứng dụng mới cho các hoạt động nghiên cứu của ADT; nhận các lời khuyên và hỗ trợ từ bộ phận kỹ thuật của ADT; thu thập thông tin cạnh tranh; và có thể quan trọng nhất là thiết lập và duy trì quan hệ gần gũi với khách hàng.

Tại Norton... nhiệm vụ chính của bộ phận phụ trách khách hàng quốc gia là tiếp tục thương lượng những hợp đồng với những khách hàng được công ty mô tả như là các khách hàng quốc gia.

NAM có thể chỉ có một trách nhiệm duy nhất với một khách hàng và tùy thuộc vào các chuyên viên được công ty chỉ định để hỗ trợ mình trong việc hoàn thành nhiệm vụ được giao. Trong một số công ty NAM là người đứng đầu một nhóm nhân viên thường trực được giao trách nhiệm phụ trách một hoặc nhiều khách hàng quốc gia. Những công ty như AT&T cho biết rằng mỗi nhóm trong số 370 nhóm phụ trách khách hàng quốc gia đều có một giám đốc phụ trách khách hàng đứng đầu. Mỗi nhóm gồm có hai hoặc ba chuyên viên về sản phẩm cộng với các nhân viên và cố vấn kỹ thuật. Tại IBM cơ cấu cũng tương tự và ở Pitney Bowes là 420 nhóm phụ trách khách hàng quốc gia.

Vị trí trong công ty

Vị trí của một giám đốc phụ trách khách hàng quốc gia trong cơ cấu tổ chức của một công ty có thể thay đổi tùy theo công ty, ngay cả trong cùng một ngành. Bảng 4.1 cho thấy nói chung một NAM thường báo cáo cho một cấp tương đối cao trong công ty, trong đó có 51% NAM chịu trách nhiệm trực tiếp trước Phó Chủ tịch hoặc Chủ tịch.

Bảng 4.1: Vị trí của giám đốc bán hàng phụ trách khách hàng quốc gia trong công ty

Tiếp cận với	Tỷ lệ trên số công ty điều tra (105)
1. Bộ phận tương đương với bán hàng và tiếp thị. Báo cáo cho chủ tịch hoặc tổng giám đốc	23%
2. Trụ sở chính. Báo cáo cho người lãnh đạo bán hàng và tiếp thị ví dụ như phó chủ tịch	28%
3. Bộ phận bán hàng ở cấp thấp hơn kể cấp lãnh đạo bán hàng cao nhất và cùng cấp với các giám đốc vùng.	39%
4. Bộ phận bán hàng ở cấp thấp hơn hai cấp so với lãnh đạo bán hàng cấp cao nhất	10%

Duy trì những mối quan hệ với đội ngũ nhân viên chào hàng thường xuyên

Trong nhiều công ty, một NAM sẽ bán hàng ở trụ sở chính và hàng sẽ được giao đến những địa điểm của khách hàng trên khắp đất nước. Những địa điểm này hầu như luôn luôn nằm trên khu vực hoạt động của một nhân viên trong đội ngũ chào hàng thường xuyên, người thường chịu trách nhiệm phục vụ khách hàng tại địa phương đó. NAM phải thiết lập và duy trì một mối quan hệ làm việc tốt với đội ngũ chào hàng này để bảo đảm sự hài lòng của khách hàng từ trên xuống dưới và dĩ nhiên là để có thể giành được đơn đặt hàng lần nữa.

Thiết lập và duy trì một mối quan hệ làm việc tốt đòi hỏi người nhân viên chào hàng phải được tính doanh số bán của khách hàng quốc gia đó vào doanh số của khu vực hoạt động của anh ta. Tuy điều này gây ra sự trùng lặp trong doanh số ở một mức độ nào đó nhưng đó là con đường thành công duy nhất để đảm bảo cho người nhân viên chào hàng hết lòng phục vụ khách hàng. Những mối quan hệ làm việc tốt này được tăng cường bằng cách cung cấp đầy đủ thông tin chi tiết cho người nhân viên chào hàng về chương trình khách hàng quốc gia.

Một công ty đã nhận xét rằng họ phải bán một chương trình mới cho chính tổ chức của mình. Chương trình đó phải được hỗ trợ từ phía lãnh đạo cho đến các nhóm hoạt động trong khu vực và tại các chi nhánh. Tất cả đều phải hiểu những gì đang xảy ra, lý do tại sao và những giá trị nó mang lại. Đó là một quá trình diễn ra trong hơn 6 tháng.

Quản lý đội ngũ chào hàng đối với khách hàng quốc gia

Nói chung giám đốc bán hàng phụ trách khách hàng quốc gia có những quyền hạn và trách nhiệm lớn tương xứng với doanh số và lợi nhuận tạo ra cho công ty. Người giám đốc còn phải tham gia vào tiến trình bán hàng, tuyển dụng, chọn lựa, trả thù lao và đánh giá các nhân viên chào hàng dành cho khách hàng quốc gia.

Tiến trình bán hàng

Tiến trình bán hàng ở mức độ quản trị có thể hoàn toàn khác hẳn cách bán hàng truyền thống tại chỗ. Hanan mô tả sự khó khăn này một cách sinh động:

Cấp lãnh đạo của khách hàng... từ chối chiến thuật của người bán. Họ không đáp ứng lại các so sánh về lợi ích và công dụng. Họ nhìn chằm chặp vào một danh sách các thành phần, công thức, hệ thống phụ, những thay đổi trong quá trình và ngay cả những điều kiện bảo hành. Theo quan điểm của họ, sự bán hàng chuyên nghiệp trở thành bán hàng tài tử... Ngay từ lần nói chuyện điện thoại đầu tiên, đại diện công ty phải trình bày những hiểu biết mới để cải thiện công việc của khách hàng chứ không phải hiểu biết về sản phẩm hoặc quá trình làm việc, cũng không phải các điều khoản hoặc hợp đồng làm ăn mới nhất của mình mà là hiểu biết về chính công việc của khách hàng.

Một tiến trình bán hàng của NAM thường đòi hỏi sự bán hàng theo nhóm ở nhiều cấp hơn là nhân viên chào hàng. Trong bán hàng theo nhóm, một nhóm người của công ty hoạch định và thực hiện tiến trình bán hàng. Bán hàng ở nhiều cấp là một tiến trình trong đó nhiều cấp tổ chức của khách hàng được đại diện bán hàng của công ty tiếp xúc (Chương 13 xem xét chi tiết hơn việc bán hàng theo nhóm và ở nhiều cấp). Vì tiến trình ra quyết định mua hàng ở một khách hàng quốc gia liên quan đến nhiều cấp nên công ty bán hàng cũng phải phát triển một nhóm nhân viên có các năng lực đặc biệt để đáp ứng với các nhiệm vụ khác nhau. NAM thường lãnh đạo nhóm nhân viên được quy tụ từ các bộ phận khác nhau trong công ty. Do đó NAM là người chịu trách nhiệm chính trong việc tổ chức nhóm và phối hợp các nỗ lực của nhóm. Ví dụ như nếu khách hàng mua thiết bị sản xuất thì nhóm bán hàng phải bao gồm nhân viên từ các hoạt động sản xuất và chế tạo để có thể trả lời những câu hỏi kỹ thuật và cung cấp các thông tin chi tiết có liên quan đến sản phẩm.

Sự tham gia của nhiều cấp vào việc mua hàng cũng có nghĩa là NAM không thể ngay lập tức đạt được sự bán hàng sau khi giới thiệu sản phẩm mà thường người đó phải dẫn dắt tiến trình mua hàng bằng cách dần dần đạt được sự cam kết ở từng cấp của công ty khách hàng cho đến khi mọi người liên quan đến việc mua hàng đều đồng ý và hài lòng. NAM phải kiên nhẫn, phải được chuẩn bị để trả lời những câu hỏi và phải thay đổi các đề nghị trọn gói của công ty mình sao cho phù hợp với khách hàng quốc gia. Ví dụ, bán một hệ thống máy tính sử dụng trong nhiều nhà máy có thể phải đạt được sự cam kết và hợp tác không những của phó chủ tịch điều hành mà cả hầu hết hoặc toàn bộ người sử dụng và các giám đốc nhà máy.

Tuyển dụng và lựa chọn

Đa số các công ty thích bổ nhiệm các nhân viên chào hàng có kinh nghiệm của mình vào chức vụ NAM. Họ biết rõ điểm mạnh cũng như điểm yếu của những người được đánh giá và lựa chọn một cách thích hợp. Bảng 4.2 liệt kê các kỹ năng cần thiết của một NAM. Những kỹ năng này, như chúng ta thấy, là những kỹ năng của một nhân viên chào hàng cao cấp cộng thêm kỹ năng của một nhân viên quản lý tiếp thị cung cấp.

Cụ thể hơn, các nhà lãnh đạo của một công ty bao bì đã chỉ ra các đặc điểm để chọn lựa một NAM:

- * Có kinh nghiệm ứng xử với các khách hàng
- * Hiểu biết về công ty và các khả năng của công ty
- * Các phẩm chất của một nhà ngoại giao
- * Kỹ năng giao tiếp tốt - khả năng thuyết phục người khác và tự giới thiệu mình tốt
- * Muốn nhận lãnh trách nhiệm

Bảng 4.2: Các kỹ năng cần thiết của một nhân viên chào hàng cho khách hàng chính

Nhiệm vụ	Yêu cầu về kỹ năng
Tài chính	Các kỹ năng phân tích và thương lượng liên quan đến giá cả, tiết kiệm chi phí hoặc cải thiện thu nhập cho cách hàng; thương lượng về hợp đồng.v.v..
Bán hàng	Các kỹ năng trình bày và giải quyết vấn đề liên quan đến kết quả hoạt động của khách hàng; các khả năng của sản phẩm và công ty; hỗ trợ kỹ thuật
Nhân sự	Các kỹ năng giao tiếp liên quan đến việc tiếp xúc với các cấp khác nhau của khách hàng
Tiếp thị	Các kỹ năng nghiên cứu liên quan đến việc phát triển liên tục thông tin về khách hàng; trao đổi về các yêu cầu của khách hàng với giám đốc sản phẩm v.v..

Tim được một NAM đủ tiêu chuẩn từ bên ngoài công ty và làm cho người đó thực hiện tốt vai trò của mình có thể là một nhiệm vụ lớn lao. Trước hết, người được tuyển dụng phải được huấn luyện về các sản phẩm của công ty cũng như về việc phụ trách các khách hàng quốc gia. Thứ hai, thành công của một NAM có thể rất phụ thuộc vào sự phối hợp từ các phòng ban khác của công ty. Một NAM mới được tuyển dụng từ bên ngoài là một người lạ đối với các nhân viên và phòng ban trong công ty. Người đó dù sao đi nữa cũng phải thành công với khách hàng cũng như thiết lập được hệ thống làm việc bao gồm sự hỗ trợ bên trong từ các chuyên viên kỹ thuật, nhân viên chào hàng tại khu vực và các nhân viên khác. Đây là một nhiệm vụ khó khăn.

Thù lao

Những chuyên viên có kinh nghiệm về trả thù lao đối với NAM cho biết rằng những người này phải được trả thù lao theo những cách phân ảnh được mức độ trách nhiệm cao và tài năng của họ. Nếu chỉ đơn giản trả lương cho họ cao hơn một mức so với lương cao nhất của nhân viên chào hàng thì chưa đủ. Toàn bộ thù lao của họ nên bao gồm một tiền lương cơ bản cao để tính đến những hoạt động không liên quan đến bán hàng của họ và một tỷ lệ thưởng khuyến khích theo kết quả công việc. Tỷ lệ này phải được kiểm soát cẩn thận vì một NAM có thể chịu trách nhiệm một doanh số bán đáng kể và đòi hỏi một mức thù lao trên 100.000 USD mỗi năm. Nói chung, tiền lương của NAM tăng khi trách nhiệm về doanh số bán tăng. Một chuyên viên gợi ý rằng thù lao của NAM nên bao gồm những yếu tố sau:

- * NAM phải luôn được trả lương cao hơn đáng kể so với nhân viên chào hàng hàng đầu trong khu vực để lôi cuốn và giữ được những người giỏi nhất.
- * NAM phải có một hệ thống thưởng khuyến khích dựa trên kết quả hoạt động cá nhân chứ không chỉ theo kết quả hoạt động của khu vực.
- * NAM phải có một hệ thống trả lương riêng biệt nhưng phải tương đối gắn kết với kế hoạch trả lương cho nhân viên chào hàng khu vực để khuyến khích sự cộng tác giữa đôi bên.

Đánh giá kết quả hoạt động của một giám đốc phụ trách khách hàng quốc gia

Doanh số bán và chi phí cao để duy trì một NAM trong khu vực cho thấy rằng việc đánh giá kết quả hoạt động của một NAM quan trọng hơn nhiều so với một nhân viên chào hàng. Thời gian đánh giá nên là 2-3 năm hơn là một năm và nên có sự tham gia nhiều hơn của khách hàng

vào tiến trình này. Bảng 4.3 liệt kê một số biện pháp đánh giá NAM được các công ty sử dụng và mức độ quan trọng của chúng trong quá trình đánh giá.

Hai tiêu chuẩn quan trọng nhất thuộc về tiêu chuẩn số lượng và đầu ra vì chúng nhấn mạnh hiệu quả của một NAM trong việc tạo thêm doanh số bán mới trong khi vẫn duy trì doanh số hiện có. Bốn biện pháp kế tiếp là những tiêu chuẩn chất lượng và đầu vào, tập trung vào những kỹ năng của NAM trong việc phát triển và thực hiện những kế hoạch tiếp thị và bán hàng. Những tiêu chuẩn này tương tự với những tiêu chuẩn áp dụng cho nhân viên chào hàng khu vực nhưng một NAM thì chịu trách nhiệm trực tiếp hơn về doanh số và lợi nhuận.

Bảng 4.3: Những biện pháp đánh giá quan trọng nhất được sử dụng đối với kết quả hoạt động của NAM

BIỆN PHÁP	DUỢC XẾP HẠNG BỞI NGƯỜI TRẢ LỜI (*)			TỔNG SỐ ĐIỂM
	3	2	1	
Phát triển thêm doanh số bán	77	14	0	259
Duy trì doanh số hiện có	57	28	3	230
Chất lượng của một chương trình khách hàng chính tổng quát	56	27	7	229
Thi hành hữu hiệu kế hoạch khách hàng	54	28	6	224
Khả năng phân phối các nhân viên chào hàng	37	43	11	208
Số lượng các kế hoạch khách hàng riêng biệt	37	45	6	207
Số lượng hợp đồng khách hàng	36	38	16	200
Chuyển đổi các khách hàng cạnh tranh	34	36	15	189
Bán các ứng dụng mới	30	33	18	174
Điều tra về thái độ khách hàng	28	31	21	167
Phần doanh số bán cho một số khách hàng đặc biệt	23	34	24	161
Số lượng các chủng loại sản phẩm được cải thiện	15	34	33	146
Số lần trình bày và giới thiệu việc bán hàng	5	14	46	129

(*) Số đầu tiên trong mỗi cột là sự xếp hạng của người trả lời, 3 là quan trọng nhất và 1 kém quan trọng nhất. Các con số trong bảng cho biết số người trả lời trong mỗi hạng. Tổng số điểm được tính bằng cách nhân số người trả lời với giá trị xếp hạng.

◆ ĐẠI DIỆN CHO NHÀ SẢN XUẤT

Công ty của John Lawson được Abie Products mua lại. Anh được bổ nhiệm làm giám đốc khu vực cho một loạt sản phẩm mới nhưng anh không thể hiểu tại sao ban lãnh đạo của Abie nhấn mạnh việc sử dụng đại diện sản xuất thay vì dùng đội ngũ chào hàng của công ty. Anh nghĩ "Mọi điều tôi nghĩ về họ đều là tiêu cực nhưng nếu đó là những gì mà vị phó chủ tịch mới mong muốn thì tôi phải làm để giữ được vị trí này. Tốt hơn là tôi nên tìm hiểu thêm cách hoạt động của họ!".

Kinh nghiệm và sự huấn luyện của John phù hợp với công việc truyền thống là quản lý đội ngũ nhân viên chào hàng trong đó một giám đốc bán hàng phụ trách các nhân viên chào hàng là

những nhân viên công ty. Tuy nhiên, người chủ mới của anh lại sử dụng các đại diện cho nhà sản xuất và John phải học cách sử dụng họ một cách hữu hiệu hoặc tìm một công việc mới.

Định nghĩa

Khoảng 50.000 công ty tại Hoa Kỳ không sử dụng đội ngũ chào hàng truyền thống. Thay vào đó, họ đã chọn phương pháp dùng các đại diện cho nhà sản xuất để bổ sung hoặc thay thế cho đội ngũ chào hàng. Một đại diện cho nhà sản xuất là một người hoặc một nhóm người hoạt động độc lập hoặc một công ty đại diện cho hai hoặc nhiều nhà sản xuất hoặc tổ chức dịch vụ trên một vùng lãnh thổ nào đó dựa trên cơ sở tiền hoa hồng nhưng thường đó là những sản phẩm không mang tính chất cạnh tranh với nhau.

Người hoặc công ty cung cấp ký hợp đồng sử dụng đại diện sản xuất được gọi là công ty gốc (principal).

Các đại diện cho nhà sản xuất tương tự như các đại lý phân phối khác trong đó họ là những doanh nhân độc lập và họ thực hiện bán những sản phẩm khác, thường là sản phẩm bổ sung. Sự khác nhau là đại diện cho nhà sản xuất thường không phải lưu kho hàng hóa và họ hoạt động theo thù lao thuần túy dựa vào tiền hoa hồng. Vì công ty gốc không có đội ngũ chào hàng nên họ là đầu mối tiếp xúc chính của công ty tại thị trường. Để so sánh, trong năm 1987 các công ty bán buôn có doanh số khoảng 1,48 tỉ USD tại 390.000 cơ sở trong khi các đại diện cho nhà sản xuất đạt 263 triệu USD tại 42.000 cơ sở.

Vì sao phải sử dụng người đại diện cho nhà sản xuất?

Nếu đội ngũ chào hàng của công ty hoạt động hữu hiệu thì tại sao nhiều công ty lại phải sử dụng người đại diện cho nhà sản xuất để tiếp cận khách hàng? Một bản điều tra khoảng 300 công ty sử dụng đại diện cho nhà sản xuất cho thấy ba lý do quan trọng nhất của việc sử dụng này:

1. Chi phí rẻ hơn nhiều so với đội ngũ chào hàng. Chi phí cố định để duy trì một đội ngũ chào hàng ăn lương công ty có thể rất cao. Nói chung, các chi phí đào tạo, phúc lợi và hỗ trợ cho một nhân viên chào hàng có thể cao gấp đôi lương cơ bản mà không có gì bảo đảm sẽ đạt được doanh số bán. Để so sánh, các chi phí cố định dành cho đại diện cho nhà sản xuất thì rất thấp. Các tỷ lệ chi phí lưu động trên doanh số bán của người đại diện cho nhà sản xuất chắc chắn thấp hơn đội ngũ chào hàng của công ty cả về loại hàng lâu bền lẫn loại hàng mau hỏng. Yếu tố chi phí thấp đặc biệt quan trọng cho những công ty nhỏ không có khả năng trang trải các chi phí ban đầu và chi phí để duy trì một đội ngũ chào hàng và cho những công ty lớn khi hoạt động trong một thị trường nhỏ nhưng rất sinh lợi.

Ví dụ về quản trị bán hàng

Xerox sử dụng các đại lý bán hàng để đại diện cho sản phẩm của mình ở khu vực nông thôn. Những đại lý này thường làm chủ những nhà cung cấp nhỏ và có quan hệ với khách hàng trong khu vực. Những đại lý này không có chức danh hoặc quyền gì đối với sản phẩm của Xerox. Họ bán một mặt hàng cho khách và Xerox sẽ chở hàng trực tiếp đến cho người mua. Những đại lý này báo cáo cho giám đốc bán hàng khu vực của đội ngũ chào hàng trực tiếp.

2. Họ có một tỷ lệ chi phí trên doanh số tương đối cố định. Vì người đại diện cho nhà sản xuất hoàn toàn dựa vào việc bán hàng thành công nên hầu hết chi phí phát sinh khi sử dụng đại

diện cho nhà sản xuất là chi phí lưu động. Do đó tỷ lệ chi phí trên doanh số tương đối cố định cho dù doanh số cao hay thấp. Đặc điểm này có tầm quan trọng đặc biệt khi việc bán sản phẩm biến động nhiều, ví dụ như các sản phẩm thời vụ.

3. Họ có thể thâm nhập thị trường nhanh chóng. Một tổ chức đại diện cho nhà sản xuất hoạt động thành công trong một khu vực địa lý nhất định. Công ty gốc khi ký hợp đồng với một đại diện cho nhà sản xuất sẽ có thể tiến hành phân phối ngay và tiếp cận tới các khách hàng trong khu vực đó mà các khách hàng này đã được đại diện cho nhà sản xuất thăm viếng. Công ty gốc có thể phải mất nhiều năm để phát triển và huấn luyện đội ngũ chào hàng để phụ trách khu vực này một cách có hiệu quả.

Những đặc điểm của đại diện cho nhà sản xuất

Sự không hài lòng của công ty gốc là kết quả của những đặc điểm của các đại diện cho nhà sản xuất:

1. Một số công ty không thích việc thiếu kiểm soát. Người đại diện cho nhà sản xuất là một doanh nghiệp độc lập chứ không phải là một nhân viên của công ty. Giám đốc bán hàng không thể yêu cầu một đại diện cho nhà sản xuất dành một lượng thời gian nhất định nào đó cho những loại sản phẩm hoặc khách hàng nhất định nào. Công ty gốc phải làm việc rất nhiều để khuyến khích người đại diện cho nhà sản xuất hướng nỗ lực của họ vào những sản phẩm của công ty gốc.
2. Một đội ngũ chào hàng của công ty có thể được yêu cầu lưu trữ các báo cáo về những cuộc gọi điện thoại và cung cấp thông tin phản hồi cho công ty về tình hình thị trường. Một đại diện cho nhà sản xuất hoặc đội ngũ chào hàng của anh ta không thể buộc phải cung cấp loại thông tin phản hồi này. Một công ty gốc cần thông tin phản hồi thì phải tạo ra điều gì xứng đáng với nỗ lực thu thập thông tin của người đại diện, phải chấp nhận những mức độ thấp hơn của thông tin trực tiếp về sở thích của khách hàng và về biến động của thị trường, hoặc phải sử dụng những phương tiện khác để thu thập thông tin cần thiết.
3. Người ta không thể trông chờ đại diện của nhà sản xuất là một chuyên viên kỹ thuật về mọi sản phẩm trong dây chuyền sản xuất của công ty gốc. Do đó một công ty gốc có thể phải cung cấp nhiều hỗ trợ kỹ thuật cho nhà đại diện của nhà sản xuất hơn là cho đội ngũ chào hàng của chính mình. Ngoài ra, có thể một số vụ bán hàng có thể bị mất đi khi khách hàng đòi hỏi sự trả lời nhanh chóng về một vấn đề kỹ thuật nào đó mà người đại diện không thể đáp ứng.
4. Thông thường một đại diện của nhà sản xuất đại diện cho từ 3-4 công ty gốc, mỗi công ty có từ 20-1.000 mặt hàng. Vì thời gian và nỗ lực của người đại diện của nhà sản xuất bị chia sẻ giữa những công ty này nên một công ty phải cạnh tranh để thu hút sự chú ý của người đại diện cho nhà sản xuất không chỉ đối với các đối thủ có sản phẩm cạnh tranh trực tiếp mà cả với các sản phẩm khác nữa.
5. Vì người đại diện cho nhà sản xuất chỉ được trả tiền trên doanh số bán nên có thể rất khó và đôi khi không thể yêu cầu những người này tham gia vào những hoạt động không liên quan đến việc bán hàng như thu thập thông tin hoặc cung cấp dịch vụ trực tiếp về huấn luyện hoặc trình bày. Những hoạt động này quan trọng đối với công ty gốc hơn là đối với người đại diện cho nhà sản xuất. Trừ phi công ty gốc mang đến cho người đại diện sự khuyến khích và huấn luyện thì những hoạt động này mới được thực hiện.

Công ty có sẵn sàng sử dụng người đại diện cho nhà sản xuất nay không?

Quyết định của công ty sử dụng đại diện cho nhà sản xuất để bổ sung hoặc thay thế đội ngũ chào hàng trực tiếp là một quyết định quan trọng. Thường đó là sự lựa chọn kênh phân phối có ý nghĩa chiến lược mà công ty phải xem xét lý do và các khả năng lãi hoặc lỗ tiềm tàng khi quyết định. Để đạt được thành công, mối quan hệ giữa công ty gốc - đại diện cho nhà sản xuất phải là một điều gì đó quan trọng hơn là thứ quan hệ có thể hủy bằng cách báo trước 30 ngày. Cần phải trả lời một cách khẳng định và có sức thuyết phục trước khi đưa ra quyết định.

Ban lãnh đạo cấp cao có sốt sắng với ý kiến này không?

Công ty phải sử dụng người đại diện như một bộ phận nhận thức của chiến lược phân phối. Nếu chỉ nói một cách đơn giản “Đội ngũ bán hàng hiện tại của chúng tôi không thể thâm nhập vào ngành công nghiệp hóa chất, do đó chúng ta hãy thử dùng những người đại diện để xem họ làm việc như thế nào” thì gần như là thất bại. Sự tiếp cận một cách ngẫu nhiên này phải bị thay thế bằng một cam kết mạnh mẽ đối với những người đại diện như là những đối tác bình đẳng trong công ty nhằm hướng đến thành công. Một khi đã cam kết với những đại diện này thì các đơn đặt hàng của họ phải được hoàn thành nhanh chóng, họ phải được cung cấp đầy đủ sự hỗ trợ về kỹ thuật và hành chính và họ phải được trả tiền nhanh chóng và toàn bộ.

Công ty và các nhân viên quản trị có mong muốn và có khả năng chấp nhận tính độc lập và sự thành công của người đại diện hay không?

Sử dụng đại diện cho nhà sản xuất có thể là một thử thách mới đối với những người lãnh đạo đã quen với việc “kiểm soát” đội ngũ chào hàng. Những đại diện cho nhà sản xuất là những doanh nhân độc lập và có xu hướng gìn giữ kiên định tính độc lập này. Những nỗ lực chân thành của họ phải được bảo đảm bởi sự cộng tác và lãnh đạo chứ không phải là bằng sự đe dọa. Các giám đốc bán hàng quản lý những người này phải là những người đặc biệt hiểu biết rõ về bản chất liên kết của mối quan hệ này.

Điều mà nhiều công ty thường quên là nếu hệ thống trả thù lao được thiết kế đúng đắn thì đại diện cho nhà sản xuất càng thành công, công ty cũng càng thành công. Những nhà lãnh đạo công ty phải được chuẩn bị để chấp nhận rằng một số đại diện cho nhà sản xuất có thể kiếm được nhiều tiền hơn chính họ. Một công ty gốc có thể kết luận rằng mình có nên thay thế một đại diện cho nhà sản xuất bằng đội ngũ chào hàng của công ty khi chi phí cho tiền hoa hồng của người đại diện đã vượt quá chi phí trực tiếp của đội ngũ chào hàng. Không đơn giản là như vậy vì có nhiều phí tổn gián tiếp đáng kể khác nhưng không dễ nhận ra cho đến khi một đội ngũ chào hàng được đưa vào vị trí. Ví dụ, chi phí của công ty gốc có thể đột ngột tăng vọt lên khi đội ngũ chào hàng trực tiếp không bao giờ có thể đạt được việc tiếp cận khách hàng hiệu quả như là người đại diện cho nhà sản xuất.

Quản lý các đại diện cho nhà sản xuất

Những công ty gốc phải có sự thận trọng khi quản lý các đại diện cho nhà sản xuất. Giám đốc bán hàng của công ty gốc chịu trách nhiệm quản lý các đại diện cho nhà sản xuất phải có khả năng làm việc với những con người độc lập và dành một sự chú ý đặc biệt cho trách nhiệm này. Sự chú ý đặc biệt được dành cho việc tuyển dụng, lựa chọn và huấn luyện.

Tuyển dụng

Trong nhiều khía cạnh, tuyển dụng một đại diện cho nhà sản xuất dễ hơn tuyển dụng một nhân viên chào hàng cho đội ngũ chào hàng của công ty. Người đại diện cho nhà sản xuất là một công ty được thiết lập nhằm mục đích bán hàng để kiếm sống. Do đó, thông thường nên đăng quảng cáo trên những tờ báo và tạp chí kinh doanh thích hợp như Wall Street Journal và Agency One. Những nguồn khác như các đại diện sẵn có, bạn bè cùng ngành, những nhà tuyển dụng tự nguyện nghiệp và các triển lãm thương mại cũng có thể cung cấp tên của các tổ chức đại diện.

Lựa chọn

Lựa chọn một đại diện cho nhà sản xuất có thể tốn nhiều thời giờ nhưng đó là một công việc thiết yếu. Ba tiêu chuẩn quan trọng nhất để lựa chọn người đại diện là hiểu biết của họ về ngành hàng, tính chuyên nghiệp và ảnh hưởng của họ đối với khách hàng. Trước khi lựa chọn thực sự trả lời những câu hỏi sau:

1. Tổ chức đại diện cho nhà sản xuất có thể phụ trách khu vực địa lý này tốt như thế nào? Bạn dự định dành độc quyền khu vực cho tổ chức đại diện này nên bạn cần biết rằng liệu họ có đủ thời gian và nhân lực để phụ trách khu vực một cách toàn diện hay không.
2. Bao nhiêu loại hàng khác mà tổ chức này có thể phụ trách? Người đại diện phụ trách quá nhiều mặt hàng sẽ không thể tập trung nỗ lực vào sản phẩm của bạn.
3. Tâm bao phủ của những sản phẩm này là gì? Chúng có thể cạnh tranh với sản phẩm của bạn về mặt chất lượng, giá cả thị trường.
4. Người đại diện cần được huấn luyện và hỗ trợ như thế nào? Những yêu cầu huấn luyện của họ là gì trong các kỹ năng như quản trị khách hàng, quảng cáo, tiếp thị và bán hàng?
5. Người đại diện có cần được huấn luyện kỹ thuật không? Nếu không có năng lực kỹ thuật thích hợp, người đó không thể thành công. Công ty gốc có thể phải cung cấp việc huấn luyện ban đầu và/ hoặc liên tục.
6. Tổ chức đại diện có cần phải trung thực hay không? Tổ chức Manufacturer's Agent National Association (MANA) có một danh sách các hội viên là những đại diện cho nhà sản xuất. Ngoài việc hỗ trợ một tài liệu về đạo đức, MANA có một danh sách trên máy tính về những hoạt động trong quá khứ của các công ty gốc và tổ chức đại diện. Kiểm tra về tín dụng và trực tiếp tiếp xúc với các khách hàng trong khu vực hoạt động của người đại diện cũng có thể mang lại những thông tin quan trọng.
7. Uy tín trong ngành và đối với khách hàng của người đại diện tại khu vực mà bạn dự tính giao cho họ là gì? Người đại diện có được khách hàng xem là đủ năng lực tại khu vực hoạt động hay không? Anh ta có tiếp cận được những người ra quyết định mua hàng hay không? Anh ta có hăng hái không những khi bán hàng mà cả khi theo dõi tiếp và giải quyết khó khăn nếu có?

Công ty cần có những câu trả lời chính xác trước khi họ cam kết trên hợp đồng đối với tổ chức đại diện.

Huấn luyện

Một công ty gốc chịu trách nhiệm huấn luyện tổ chức đại diện và đội ngũ chào hàng của

minh, bao gồm huấn luyện về các loại sản phẩm hiện tại cũng như những sản phẩm và chương trình mới (Các chương trình và thủ tục huấn luyện được nêu chi tiết trong chương 12-13 nói chung có thể áp dụng cho trường hợp này). Sự khác nhau chủ yếu là do đại diện cho nhà sản xuất làm việc theo một kế hoạch tiên hoa hồng nên thời gian mà họ xa rời hoạt động bán hàng ảnh hưởng đến thu nhập của họ. Do đó bất kỳ sự huấn luyện nào cũng phải trực tiếp liên hệ đến việc khuyến khích gia tăng doanh số.

Khuyến khích và quản lý

Các công ty gốc khuyến khích các đại diện cho nhà sản xuất luôn đưa ra câu trả lời dựa vào chế độ thù lao. Ngược lại, khi được hỏi điều gì khuyến khích mình, đại diện cho nhà sản xuất thường trả lời “xây dựng mối quan hệ”. Hiển nhiên mâu thuẫn phát sinh vì người đại diện mong đợi tiên hoa hồng và các khuyến khích khác tỏ ra hợp lý nhưng cảm thấy rằng sự khuyến khích thực sự xuất phát từ mối quan hệ công ty - người đại diện.

Những mục tiêu khuyến khích và sự tận tâm có thể được thực hiện tốt bằng cách phát triển cảm nghĩ giữa công ty gốc và người đại diện sao cho họ cảm thấy hòa hợp với nhau. Một cách để phát triển thành công ý niệm về những mục tiêu được cùng nhau chia sẻ là thiết lập những hội đồng tư vấn.

Một công ty thực sự sốt sắng với việc sử dụng nhà đại diện cho nhà sản xuất có thể thành lập một hội đồng tư vấn tích cực hoặc thụ động bao gồm một số đại diện cho nhà sản xuất. Một hội đồng tư vấn thụ động được thông tin về các kế hoạch, chương trình và hoạt động của công ty; một hội đồng tích cực hơn có thể hoàn toàn tham gia vào việc tạo lập và thực hiện kế hoạch. Trong cả hai trường hợp này, người đại diện đều được xem như có những đóng góp vào sự thành công của công ty gốc và hội đồng này mang lại một kênh thông tin liên lạc chính thức cũng như một diễn đàn trong đó thu thập những ý kiến của họ. Công ty nên nhận thấy rằng hội đồng này phải mang tính độc lập. Sự hiện hữu của hội đồng này có thể bị mất đi nếu nó bị các nhà đại diện xem như một công cụ mà công ty dùng để kiểm soát họ.

Thù lao

Người đại diện cho nhà sản xuất thường có thu nhập dựa thuần túy dựa vào tiên hoa hồng. Tỷ lệ hoa hồng này thay đổi đáng kể tùy theo công ty và ngành, từ mức thấp như 2% cho đến mức cao là 25%, với mức hoa hồng thông thường từ 6-8%. Những kết quả điều tra các công ty gốc cho thấy rằng 5% trong số các công ty trả hoa hồng trên cơ sở món hàng riêng lẻ bán được, 44% trả hoa hồng cho cả loạt sản phẩm và 5% trả tùy thuộc vào thị phần bán được.

Thu nhập cá nhân có thể thay đổi rất nhiều tùy thuộc vào chất lượng của công ty gốc và khu vực hoạt động, khả năng và sự hăng hái của người đại diện. Tuy nhiên, rõ ràng là công ty nên làm cho hệ thống thù lao càng đơn giản càng tốt. Một công ty càng dùng nhiều yếu tố để tính toán thù lao cho người đại diện thì kết quả hoạt động càng thấp.

Các vấn đề đạo đức

Có rất nhiều khía cạnh đạo đức trong lĩnh vực này. Một trong những vấn đề quan trọng xoay quanh quyền sở hữu đối với khách hàng. Hãy tưởng tượng khung cảnh sau: Người đại diện cho nhà sản xuất đã “mở cửa” khu vực hoạt động của mình cho công ty gốc, giới thiệu sản phẩm của công ty này cho một số khách hàng. Một ngày nọ, một khách hàng lớn gọi điện cho công ty và

nói rằng mình muốn đi trực tiếp. Người đại diện đã đề nghị một dịch vụ tốt cho khách hàng này nhưng người khách hàng tin rằng có thể mua hàng với giá thấp hơn và nhiều dịch vụ kỹ thuật hơn bằng cách liên hệ trực tiếp. Công ty biết rằng khách hàng này không nên làm như vậy nhưng công ty sẽ thêm được 3% lợi nhuận bằng cách tiếp nhận khách hàng qua điện thoại. Các đại diện cho nhà sản xuất cũng có những tình huống xung đột của họ. Bạn sẽ làm gì trong tình huống sau? Công ty gốc lại hơi chậm trễ trong việc thanh toán tiền sản phẩm bán được vào tuần trước. Trên thực tế người đại diện không thể có lợi khi nhận khoản tiền chiết khấu trả sớm của một công ty gốc khác đưa ra do thấy công ty gốc này thanh toán chậm. Người đại diện phải lập một hóa đơn gốc tính tiền cho một “kỳ huấn luyện” ngẫu tạo để bù lại số tiền chiết khấu bị mất do trả sớm.

Có những tình huống pháp lý và đạo đức khác có thể là mối quan tâm thường xuyên của cả công ty gốc và người đại diện.

♦ TIẾP THỊ TỪ XA

Công ty The Hallmark Cards ở thành phố Kansas có một mạng lưới 20.000 đại lý bán hàng trên toàn quốc. Một số đại lý cực kỳ nhỏ. Với một cơ sở lưu trữ các dữ liệu được cập nhật hóa những loại hàng gì và khi nào từng đại lý đã mua, các đại diện tiếp thị từ xa của Hallmark có thể làm việc một cách có hiệu quả với các đại lý trên điện thoại để nắm tình hình một cách chính xác.

Hallmark đã sử dụng điện thoại như một công cụ hữu hiệu nhằm duy trì mối quan hệ vững chắc với khách hàng. Điện thoại cũng là một công cụ hữu hiệu để duy trì mối liên hệ với một số lớn các khách hàng nhỏ mà công ty không thể bố trí một nhân viên chào hàng đến gặp thường xuyên. Tiếp thị từ xa đóng một vai trò quan trọng trong chiến lược quản trị bán hàng và bán hàng bằng cách tiếp xúc trực tiếp.

Tiếp thị từ xa là một phương pháp tiếp thị sử dụng công nghệ viễn thông như một phần của chương trình tiếp thị được quản lý tổ chức và lập kế hoạch tốt với các đặc điểm nổi bật của việc bán hàng cá nhân bằng cách tiếp xúc trực tiếp và sử dụng những mối liên hệ từ xa. Việc tiếp thị từ xa áp dụng vào việc bán hàng bằng cách tiếp xúc trực tiếp có thể bắt nguồn từ đội ngũ bán hàng “bên trong” của nhà sản xuất. Lực lượng bán hàng này cũng làm việc trực tiếp với khách hàng, thực hiện những hoạt động như chào hàng và quản lý đơn đặt hàng, giải quyết vấn đề khó khăn. Ngày nay lực lượng bán hàng bằng cách tiếp thị từ xa thực hiện tất cả những hoạt động này và nhiều việc khác nhau.

Trong hầu hết các tình huống bán hàng, tiếp thị từ xa có tính chất bổ sung hơn là thay thế cho nhân viên chào hàng khu vực. Tuy nhiên, phần lớn lý do của việc bùng nổ những nỗ lực tiếp thị từ xa liên quan đến bán hàng là do phí tổn cao của sự liên hệ mặt đối mặt. Chi phí trực tiếp của một nhân viên chào hàng trung cấp có thể từ 45.000 đến 53.000 USD mỗi năm, trong khi thù lao cho một nhân viên trung bình của đội ngũ nhân viên chào hàng bên trong bằng cách tiếp thị từ xa chỉ từ 19.000 đến 23.000 USD. Và trong khi một nhân viên chào hàng tại khu vực hoạt động có thể tiến hàng 8 cuộc gọi điện thoại mỗi ngày, thì một nhân viên tiếp thị từ xa có thể thực hiện cùng một số lượng cuộc gọi như vậy trong vòng một giờ. Ngoài ra, việc gọi điện thoại của một nhân viên chào hàng cho những khách hàng nhỏ thường có chi phí không hợp lý. Do đó trong một số trường hợp đội ngũ chào hàng bằng cách tiếp thị từ xa là một nhân tố thành công cho các công ty nhỏ lẫn công ty lớn.

Một cách đơn giản để phân loại các ứng dụng của tiếp thị từ xa là chia nó ra làm hai loại ứng dụng liên quan đến bán hàng và ứng dụng không liên quan đến bán hàng.

Ứng dụng không liên quan đến bán hàng

Tiếp thị từ xa không liên quan đến bán hàng tập trung chủ yếu và đơn giản vào việc phục vụ khách hàng trước và sau khi bán hàng trong ba lĩnh vực: xử lý và quản lý các đơn đặt hàng, cung cấp thông tin và thu thập những than phiền. Trong cả ba lĩnh vực này, người đại diện bộ phận phục vụ khách hàng được huấn luyện để có quan hệ đúng đắn với khách hàng một cách trực tiếp, mang đến cho nhân viên chào hàng sự hỗ trợ nhanh chóng và một khả năng nhất định trong việc giải quyết khó khăn.

Xử lý và quản lý các đơn đặt hàng

Sau một cuộc gọi điện thoại để bán hàng có kết quả thì một trong những phần việc ưa thích của một nhân viên chào hàng là viết đơn đặt hàng. Nhưng vì các nhân viên chào hàng được huấn luyện chủ yếu để bán hàng chứ không phải để viết đơn đặt hàng nên có thể họ mắc lỗi. Ngoài ra, sau khi hợp đồng được viết và lưu trữ vào hồ sơ, các nhân viên chào hàng không nhất thiết phải là những người theo dõi và quản lý đơn đặt hàng này. Điều này đặc biệt đúng khi việc xử lý và quản lý đơn đặt hàng chỉ là những thủ tục. Những hoạt động này không phải là cách sử dụng thời giờ và nỗ lực của nhân viên chào hàng một cách hữu ích nhất.

Các nhân viên chào hàng được hỗ trợ một cách hữu hiệu và hợp lý của việc tiếp thị từ xa trong lĩnh vực xử lý hợp đồng. Ví dụ như Digital Equipment Corporation có 14 nhân viên chào hàng bằng cách tiếp thị từ xa phụ trách khoảng 14.000 cuộc gọi điện thoại từ khoảng 9.000 khách hàng. Nhiều công ty khác sử dụng tiếp thị từ xa để theo dõi những đơn đặt hàng sao cho chúng được viết đúng, để lên kế hoạch sản xuất, để bảo đảm rằng hàng được giao đúng hẹn và để theo dõi việc chuyển chở hàng đến điểm giao hàng. Tất cả những nỗ lực này bổ sung cho đội ngũ chào hàng và cho phép họ gia tăng hiệu suất bằng cách dùng nhiều thời gian tiếp xúc với khách hàng và tìm kiếm hợp đồng mới.

Cung cấp thông tin

Không phải là bất thường khi một khách hàng có một vài khó khăn nhỏ trong việc sử dụng sản phẩm. Những vấn đề này thường đòi hỏi những thông tin rất đặc trưng về những thay đổi trong cách sử dụng sản phẩm hoặc những ứng dụng đặc biệt. Một chuyên viên thông tin bằng cách tiếp thị từ xa thì sẵn sàng đáp ứng nhanh hơn một nhân viên chào hàng và có thể được huấn luyện chỉ để cung cấp các thông tin mang tính đặc trưng cao về kỹ thuật.

Trong nhiều tình huống về công nghiệp và hàng tiêu dùng, thông tin về sản xuất và giao hàng là rất quan trọng đối với khách hàng. Những chuyên viên thông tin bằng cách tiếp thị từ xa có thể đóng vai trò chủ yếu trong việc cung cấp dịch vụ hỗ trợ bán hàng quan trọng này.

Lưu trữ hồ sơ về những điều phản nản

Đây là một lĩnh vực đặc biệt trong việc phục vụ khách hàng vì nếu những vấn đề của khách hàng không được giải quyết nhanh chóng và thỏa đáng thì hầu như chắc chắn sẽ mất cơ hội bán hàng lần nữa. Một chuyên viên tiếp thị từ xa được huấn luyện để giải quyết những lời phản nản của khách hàng và duy trì việc làm này có thể giúp xây dựng những mối quan hệ tích cực và mạnh mẽ với khách hàng.

Ứng dụng liên quan đến bán hàng

Việc tiếp thị từ xa có tác dụng tích cực đáng kể hơn nhiều so với những ứng dụng không liên quan đến bán hàng. Hầu hết những ứng dụng tiếp thị từ xa liên quan đến việc bán hàng đều đòi hỏi một loại người khác, hăng hái hơn. Có ba lĩnh vực hoạt động liên quan đến bán hàng: Trước khi bán, khi bán và sau khi bán.

Những hoạt động trước khi bán

Một trong những hoạt động quan trọng hơn cả của những hoạt động tiếp thị từ xa trước khi bán là sự phân loại các đầu mối để bán hàng (lead qualification). Một nhân viên chào hàng thường được trao cho một xấp “phiếu yêu cầu” chứa những đầu mối hứa hẹn và được yêu cầu tiếp tục theo dõi chúng. Rất hiếm khi một khách hàng tiềm năng tốt không được phát hiện: thường những sự tiếp xúc mặt đối mặt mang lại những câu trả lời ví dụ như “Chúng tôi vẫn chưa sẵn sàng mua hàng”, “Chúng tôi đang xem xét”, và “Chúng tôi đã đổi ý”. Thời gian của một nhân viên chào hàng có giới hạn, việc phát triển và đánh giá những phiếu này là một quá trình tốn thì giờ.

Một đại diện tiếp thị từ xa hữu hiệu hơn nhiều trong việc liên hệ với các đầu mối này và xác định một số ít có thể trả lời một cuộc gọi điện thoại của nhân viên chào hàng. Thông thường một cuộc gọi điện thoại đơn giản sẽ biết rằng một đầu mối là muốn hay không muốn mua vào lúc này. Trao cho nhân viên chào hàng một danh sách đã loại bỏ những người không muốn hoặc không thể mua có thể nâng cao tính hiệu quả và tính hợp lý của đội ngũ chào hàng.

Bán hàng/ dịch vụ

Trong một chương trình quản lý khách hàng, những nhân viên tiếp thị từ xa là đội ngũ chào hàng cho toàn bộ hoặc một số khách hàng. Nhiều công ty nhận thấy rằng khoảng 80% doanh số bán của công ty phát sinh từ 20% số khách hàng. Họ thấy rằng duy trì quan hệ trực tiếp với những khách hàng lớn (20%) là cần thiết nhưng sẽ không có lợi khi thường xuyên tiếp xúc với những khách hàng nhỏ (80%). Tình trạng khó xử là các khách hàng nhỏ thường đại diện cho một doanh số lớn và khoản lợi nhuận mà người bán không thể bỏ mặc cho đối thủ cạnh tranh. Một giải pháp cho vấn đề này là đội ngũ chào hàng từ xa:

- * Công ty A.B ở Chicago có khoảng 100.000 khách hàng nhỏ mà chi phí của một cuộc viếng thăm để bán hàng đã vượt quá lợi tức trung bình có được từ cuộc viếng thăm này. Tuy nhiên, về tổng số thì các khách hàng này lại đại diện cho một thị phần đặc biệt lớn. Giải pháp của công ty là thay thế quan hệ tiếp xúc cá nhân bằng quan hệ qua điện thoại, kết quả là doanh số bán tăng lên đáng kể mà chi phí lại giảm nhiều.
- * Công ty vỏ ruột xe Kelly-Springfield sử dụng khoảng 30 nhân viên tiếp thị từ xa phục vụ cho khoảng 3.000 khách hàng nhỏ mỗi tuần về giải quyết khó khăn và đặt hàng.

Đội ngũ tiếp thị từ xa cũng được sử dụng để bán hàng cho mọi khách hàng bất kể quy mô và để duy trì những khách hàng cũ đang ngủ ngáy:

- * Ellett Brothers của South Carolina là nhà phân phối các sản phẩm thể thao. Tiếp thị từ xa để xưởng bổ sung cho đội ngũ chào hàng khu vực nhưng sau đó công ty thấy rằng bán hàng từ xa hiệu quả hơn bán hàng bằng cách tiếp xúc trực tiếp. Công ty đã không còn sử dụng đội ngũ chào hàng khu vực và doanh số đã tăng gấp sáu lần với việc bán hàng qua điện thoại.

- * General Electric có khoảng 45 trung tâm tiếp thị từ xa khác nhau với 2.000 nhân viên bán đủ mặt hàng từ những phụ tùng thiết bị y tế rẻ tiền cho đến những hệ thống năng lượng, đắt giá.

Ví dụ về quản trị bán hàng

Một cuộc nói chuyện điện thoại để bán hàng có thể như sau:

“Có phải là ông Allen của Allen’s Fabrics and Furniture? Đây là công ty bán buôn Bates Fabrics. Chúng tôi đang có đợt bán hàng tồn kho loại vải chất lượng cao mà ông thường mua của chúng tôi. Chúng tôi ưu tiên bán cho khách hàng quen để họ có sự lựa chọn rộng rãi nhất. Chúng tôi giảm giá 25% cộng với việc ông sẽ không phải thanh toán trước tháng giêng. Ông có muốn đặt hàng không?”

Những hoạt động sau khi bán

Mục đích của việc tiếp thị từ xa sau khi bán hàng là khuyến khích khách hàng gia tăng quy mô đơn đặt hàng bằng cách mua thêm sản phẩm bổ sung. Một nhóm nhân viên tiếp thị từ xa có thể tỏ ra đặc biệt hữu hiệu cho công ty.

Ví dụ về quản trị bán hàng

Một cuộc nói chuyện điện thoại để bán hàng có thể như sau:

“Có phải là cô Carlisle của công ty Johnstown Manufacturing? Chúng tôi hoan nghênh việc cô mua thiết bị của chúng tôi. Tuy nhiên, theo kinh nghiệm từ phòng dịch vụ của chúng tôi với loại máy đặc biệt này cô cần phải tăng tuổi thọ của các thiết bị và giảm thời gian máy dừng lại để bảo hành bằng việc sử dụng một loại dầu nhờn của chúng tôi. Chúng tôi có thể gửi đúng loại dầu nhờn dành cho loại máy của cô và một lịch bảo trì. Như vậy được chứ? Tốt lắm, xin cảm ơn!

“Xin chào, có phải là ông Wison của công ty Acme Freight không? Tôi là Bob ở công ty cung ứng Elton đây. Hôm qua ông đã mua 5 thùng giấy, 6 thùng ruy băng với tổng giá trị đơn đặt hàng là 452 USD. Nếu ông mua thêm 48 USD nữa, ông sẽ được hưởng 3% chiết khấu, tức là 15 USD. Điều đó có nghĩa là một lượng hàng 48 USD chỉ phải trả 33 USD. Tôi có thể đề nghị ông mua thêm một thùng giấy vì tính đặc biệt chứ?”

Có những ý kiến tranh luận rằng người nhân viên chào hàng nên theo dõi để xử lý đơn đặt hàng. Về lý thuyết thì ý kiến này đúng nhưng trên thực tế nhân viên chào hàng có thể mắc sai lầm và bỏ lỡ một số cơ hội. Hơn nữa, một nhân viên chào hàng, đặc biệt khi người đó có một danh sách rất nhiều khách hàng, sẽ có thể không tiếp cận được với mọi thông tin cần thiết để hoàn thành những việc mà một nhân viên ngồi trong văn phòng làm việc với máy tính có thể thực hiện. Những sự viếng thăm tiếp theo sau đơn đặt hàng ban đầu có thể làm gia tăng đáng kể doanh số và lợi nhuận.

Quản trị bán hàng và tiếp thị từ xa

Bán hàng qua điện thoại có thể đặc biệt thành công. Nhưng việc đưa hoạt động này vào tổ chức đòi hỏi một sự suy nghĩ cẩn thận và là một tình huống tiềm tàng cho công việc quản trị. Một đội ngũ chào hàng hiện có chịu trách nhiệm khách hàng sẽ hoan nghênh sự hỗ trợ của hoạt động tiếp thị từ xa dành cho các hoạt động không liên quan đến bán hàng. Tuy nhiên, họ có thể

làm thấy bị đe dọa nếu công ty đơn phương đưa ra hoạt động tiếp thị từ xa nhằm mục đích bán hàng. Cảm nghĩ bị đe dọa này có thể biểu lộ như những lời phàn nàn từ các nhân viên chào hàng về “sự can thiệp” và “các lỗi lầm” của các nhân viên tiếp thị từ xa. Trách nhiệm của việc quản lý bán hàng là phải bảo đảm rằng nhân viên chào hàng thấy rằng nhân viên tiếp thị từ xa hỗ trợ chứ không phải là thay thế họ. Những vấn đề này có thể dự kiến trước được. Ví dụ, công ty Goodall Rubber, trước khi đưa ra một đội ngũ chào hàng tiếp thị từ xa, đã yêu cầu các nhân viên chào hàng xác định 25 khách hàng kém hứa hẹn đã có lời hứa mua hàng và cho các nhân viên này 3 tháng để hoạt động. Sau 3 tháng, đội ngũ chào hàng bằng cách tiếp thị từ xa sẽ phụ trách những khách vẫn còn kém hứa hẹn, nếu một khách hàng đã mang lại một doanh số đủ lớn thì sẽ được trả lại cho nhân viên chào hàng thích hợp.

BÁN HÀNG BẰNG CÁCH TRIỂN LÃM THƯƠNG MẠI

Người ta ước lượng rằng các công ty Hoa Kỳ hàng năm chi tiêu hơn 25 tỷ USD vào các cuộc triển lãm thương mại. Chi phí này chỉ kém hơn số tiền sử dụng vào việc quảng cáo trên báo và trên truyền hình. Một cuộc triển lãm thương mại là một thành phần trong chiến lược thúc đẩy bán hàng của công ty và nhiều công ty lệ thuộc nặng nề vào đội ngũ chào hàng đại diện cho công ty tại cuộc triển lãm.

Tại sao lại tham gia những cuộc triển lãm thương mại?

Tuy rằng các công ty, do sức ép cạnh tranh buộc phải tham gia vào những cuộc triển lãm thương mại nhưng cũng còn có những lý do quan trọng khác:

Những lý do quản trị

Những cuộc triển lãm thương mại mang lại cho ban lãnh đạo một cơ hội chính thức và không tốn kém để thu nhập những thông tin cạnh tranh có giá trị chỉ bằng cách đơn giản là rảo bước qua gian hàng của đối thủ cạnh tranh, đặt câu hỏi và thậm chí còn có thể chụp hình. Ngoài ra, sự hiện diện tại một cuộc triển lãm thương mại quan trọng có thể giúp cải thiện tinh thần của nhân viên và duy trì hình ảnh của công ty trong trí nhớ của khách hàng và khách hàng tiềm tàng.

Tính hiệu quả của chi phí

Những cuộc triển lãm thương mại có thể là biện pháp rất hữu hiệu về mặt chi phí để tiếp xúc các khách hàng tiềm tàng. Chi phí cho mỗi cuộc tiếp xúc tại một cuộc triển lãm thương mại có thể vào khoảng 60-70 USD trong khi một cuộc viếng thăm công nghiệp dễ dàng vượt quá 200 USD. Những sự tiết kiệm này tăng lên rất nhiều vì khách hàng đến với nhân viên chào hàng và nhân viên có thể thấy một số lượng lớn khách hàng trong một thời gian rất ngắn. Sự tham gia triển lãm là đặc biệt quan trọng cho những công ty nhỏ với tài sản hạn chế vì họ có thể đạt được sự giao tiếp quốc gia và quốc tế một cách tương đối không tốn kém lắm và cạnh tranh bình đẳng với những đối thủ cạnh tranh lớn hơn.

Tiếp cận những khách hàng và những nhà phân phối tiềm năng mới

Một nghiên cứu cho thấy rằng khoảng 80% người tham dự chưa từng được một nhân viên chào hàng đến thăm viếng trong năm trước. Trên thực tế, những người này đến dự triển lãm để

gặp những nhà phân phối khác nhau và mua sắm phần lớn lượng hàng cần mua trong năm. Công ty không tham dự triển lãm và không chuẩn bị cho đội ngũ chào hàng đối với những người tham dự dễ dàng mất đi cơ hội tiếp cận khách hàng.

Nhiều cuộc triển lãm thương mại mang lại cho những người tham gia cơ hội phát triển những thị trường mới vì các đại diện cho nhà sản xuất thường đến dự triển lãm để cố gắng nhận định những công ty mà họ có thể đại diện. Công ty dự triển lãm có thể phỏng vấn cá nhân những người đại diện này và trưng bày loại sản phẩm của mình.

Liên hệ trực tiếp với những người ra quyết định

Những người tham dự triển lãm thương mại thường là những người có quyền ra quyết định cho các công ty mà họ đại diện. Thường rất khó gặp những người này trong văn phòng của họ mà có thể làm cho họ thật sự tập trung chú ý. Một sự trình bày tốt có thể thu hút nhiều người có quyền quyết định và sau đó nhân viên chào hàng có thể có thời gian nói chuyện riêng với họ, một tình huống không luôn luôn xảy ra khi họ ở trong văn phòng.

Trưng bày sản phẩm

Những sản phẩm mà nhân viên chào hàng không thể dễ dàng mang đi hoặc trưng bày có thể được trưng bày và vận hành cho một số khách hàng tiềm tàng xem. Những sản phẩm từ các thiết bị y tế và phần cứng của máy tính cho đến các thiết bị xây dựng lớn có thể được trưng bày tại triển lãm mà không phải đưa nó vào trong cốp đựng hàng mẫu của nhân viên chào hàng. Ví dụ, phòng Hệ thống điều khiển của công ty General Electric đã tổ chức một buổi tiệc trên tàu du lịch chạy bằng hệ thống phản ứng của mình. Ngay tại buổi tiệc đã có một đơn đặt hàng và có thêm ba đơn đặt hàng trong vòng một tháng.

Đạt được những mục tiêu liên hệ với việc bán hàng

Một số cuộc triển lãm thương mại tồn tại vì chúng mang lại một cơ hội cho người bán và người mua gặp gỡ, trao đổi thông tin, và trong một số trường hợp thì hoàn tất các thỏa thuận mua bán. Những mục tiêu liên hệ tới việc bán hàng bao gồm một số những đầu mối tiềm tàng được phát sinh, những mối liên hệ với nhà phân phối và khách hàng trực tiếp được thực hiện và doanh số bán thực sự. Ví dụ, những công ty như AT & T thiết lập một trong những mục tiêu tham dự hội chợ triển lãm là đạt được một số lượng các đầu mối để bán hàng.

Chuẩn bị cho triển lãm thương mại

Cần rất thận trọng trong việc chuẩn bị triển lãm thương mại, vì có thể đó là một cơ hội ít nhất là trong một năm để có được một mối liên hệ mặt đối mặt hữu hiệu với khách hàng. Sự chuẩn bị này bao gồm việc hoạch định trước và huấn luyện đội ngũ chào hàng.

Hoạch định

Sự chuẩn bị nên bắt đầu từ trước cuộc triển lãm. Phải đặt ra trường hợp mục tiêu cần đạt tới, cách thực hiện các kế hoạch và dự trù kinh phí.

Những mục tiêu đặt ra phải được xác định là những gì công ty cần cố gắng đạt tới. Ví dụ như khi công ty đang cố gắng giới thiệu một sản phẩm mới thì các mục tiêu có thể đóng khung trong việc tìm kiếm các khách hàng tiềm năng và các đầu mối. The Engineer Bureau of

Westinghouse thiết lập mục tiêu là đạt được 101 đầu mối có chất lượng tại cuộc triển lãm các vật liệu dễ cháy.

Các kế hoạch này bao gồm việc chuẩn bị sẵn sàng các băng video và ấn phẩm quảng cáo cho quầy hàng cũng như các vật phẩm dùng để khuyến mãi tạo thuận lợi cho việc bảo đảm các đầu mối khách hàng. Phải chuẩn bị kinh phí bao gồm các chi phí di chuyển thiết lập và chuẩn bị. Phải có những sự sắp xếp để có người phụ trách khu vực hoạt động của những nhân viên chào hàng sẽ tham gia cuộc triển lãm thương mại.

Chọn lựa và huấn luyện các nhân viên chào hàng

Khi các nhân viên chào hàng tham dự triển lãm, họ đại diện cho công ty trước một số lớn các nhân vật quan trọng trong sự cạnh tranh trực tiếp với các đối thủ cạnh tranh. Đó là một thời điểm bán hàng quan trọng và những nhân viên thành thạo nhất phải được lựa chọn và được huấn luyện một cách đúng đắn.

Sự tham gia triển lãm nên dành cho những nhân viên như một cơ hội đặc biệt cho những nhân viên chào hàng đã thành công trong khu vực hoạt động của mình. Nếu đó là một cuộc triển lãm bán hàng thì những nhân viên chào hàng gần gũi và thành thạo nhất nên được lựa chọn tham gia. Họ sẽ mang lại cho công ty cơ hội đạt được việc bán hàng trực tiếp cho khách hàng.

Đánh giá hiệu quả của triển lãm thương mại

Việc đánh giá hiệu quả của triển lãm thương mại tùy thuộc vào những mục tiêu mà công ty đặt ra khi tham gia vào cuộc triển lãm này. Có nhiều cuộc triển lãm vùng, quốc gia và quốc tế hơn là khả năng mà bất kỳ công ty nào có thể tham dự. Vì mỗi cuộc triển lãm thu hút một số lượng người tham gia tương đối khác nhau nên các công ty phải quyết định xem những cuộc triển lãm là hiệu quả nhất đối với họ. Việc đánh giá kết quả thực sự một cách trực tiếp so với các mục tiêu đề ra mang lại một tiêu chuẩn đánh giá cho cuộc triển lãm thương mại và hiệu quả của nỗ lực chào hàng của công ty tại cuộc triển lãm.

Sự đánh giá kết quả so với các mục tiêu liên quan đến bán hàng đòi hỏi việc xác định một cách kỹ càng các mục tiêu này với sự theo dõi tiếp tục một cách tập trung. Ví dụ, nếu mục tiêu của một công ty là ký được hợp đồng trị giá 40.000 USD cho một loại hàng mới hoặc tạo ra được 101 đầu mối có giá trị thì việc đạt được những mục tiêu này xác nhận kinh nghiệm thành công trong việc tham gia triển lãm thương mại. Để chắc chắn rằng đó là một sự thành công dài hạn, đội ngũ chào hàng phải siêng năng theo đuổi và liên hệ với những đầu mối này.

Một công ty cũng có thể có những mục tiêu liên quan đến chất lượng có tính chất phức tạp hơn nhưng cũng rất quan trọng. Ví dụ như mục tiêu đó có thể là xây dựng sự tin tưởng và kinh nghiệm của đội ngũ chào hàng khi tiếp xúc với các khách hàng chủ yếu. Những hành động tiếp theo của đội ngũ chào hàng trong khi liên hệ với các khách hàng lớn có thể là một cơ sở để đánh giá cuộc triển lãm này.

TÓM TẮT

Mục đích của chương này là xem xét bốn phương pháp khác nhau để tiếp cận khách hàng ngoài việc sử dụng một đội ngũ chào hàng truyền thống. Bán hàng cho khách hàng quốc gia là một chức vụ bán hàng được trọng vọng trong đó nhân viên chào hàng chỉ phụ trách một số hoặc có khi chỉ một khách hàng lớn. Trách nhiệm của người giám đốc phụ trách khách hàng quốc gia

là phối hợp và quản lý việc bán hàng của công ty và những nỗ lực tiếp thị hướng đến khách hàng này. Đại diện cho nhà sản xuất là một phương pháp hữu hiệu để tiếp cận khách hàng và có thể bổ sung hoặc thay thế đội ngũ chào hàng trực tiếp của công ty. Tiếp thị từ xa có chức năng hỗ trợ và bán hàng cho đội ngũ chào hàng trực tiếp của công ty. Nhiều công ty sử dụng một cách hữu hiệu việc tiếp thị từ xa để tiếp xúc các khách hàng nhỏ và lớn nhằm bán và phục vụ các sản phẩm của công ty. Cuối cùng, những cuộc triển lãm thương mại mang đến cho công ty và đội ngũ chào hàng một phương tiện hữu hiệu để bán hàng cho nhiều khách hàng cũng như đạt được những đầu mối để sau đó đội ngũ chào hàng tiếp tục liên hệ. Nhiều công ty sử dụng một số hoặc tất cả những phương pháp bán hàng này cùng với đội ngũ chào hàng của công ty.

Trường hợp 4.1: Câu chuyện của một người đại diện với hai nhà sản xuất

Chúng tôi đã làm đại diện cho hai nhà sản xuất trong nhiều năm. Cả hai đều là những công ty gốc mà chúng tôi phụ trách những loạt sản phẩm của họ hầu như cùng lúc. Chủ tịch của công ty A luôn gọi điện cho tôi khi ông ở trong thành phố. Ông ta liên hệ với tôi ít nhất một lần mỗi tháng. Người giám đốc bán hàng quốc gia nói chuyện với tôi ít nhất một lần mỗi tuần và người giám đốc bán hàng vùng nói chuyện với tôi ít nhất hai lần mỗi tuần, nếu không phải là nhiều hơn.

Họ gửi đến mọi nhân viên của tôi (và kể cả tôi) thiệp mừng sinh nhật, chúc mừng, chia buồn và những thông tin liên lạc khác để cho chúng tôi thấy sự quan tâm và lo lắng của họ. Có những món quà nhỏ cho việc bán vượt chỉ tiêu. Chúng tôi được mời tham dự Hội đồng cố vấn của họ - chúng tôi tham gia vào tiến trình ra quyết định ở một mức độ nào đó. Họ có kỹ năng lãnh đạo mạnh mẽ và họ cho chúng tôi biết những lý do đúng đắn khi họ không làm một điều gì đó. Họ khen ngợi khi chúng tôi làm việc tốt; họ thúc đẩy khi chúng tôi làm việc kém nhưng với một cách xây dựng.

Tôi chỉ gặp chủ tịch công ty B vào hai dịp. Người giám đốc bán hàng quốc gia không bao giờ đến khu vực hoạt động và tôi thật may mắn nếu gặp được ông ta tại một cuộc triển lãm. Người giám đốc bán hàng vùng dường như liên hệ với tôi mỗi lần một tháng. Khi tôi nằm bệnh viện, tôi chẳng bao giờ nhận được một tấm thiệp nào từ họ. Chúng tôi chỉ nhận được những chỉ thị và thư từ chính thức mà thôi.

Câu hỏi

1. Công ty gốc nào sẽ được người đại diện đáp ứng lại nếu cả hai đều gọi điện với một vấn đề cấp bách cùng lúc?
2. Nhà sản xuất nào sẽ chiếm được nhiều thời gian của người đại diện hơn?
3. Bạn là giám đốc bán hàng mới của công ty B. Hãy vạch ra một chương trình nhằm cải thiện mối quan hệ với người đại diện của bạn.

Trường hợp 4.2: Alliance Farm Equipment

Alliance bán các loại thiết bị nông nghiệp cho nông dân miền trung nước Mỹ và Canada dùng để thu hoạch và lưu trữ nông sản. Cơ cấu tổ chức của Alliance phản ánh nhu cầu riêng biệt của ba loại khách hàng: lúa gạo, bắp và lúa mì. Khu vực phía Nam có một giám đốc khu vực và năm nhân viên chào hàng tập trung vào các khách hàng sản xuất bắp; và khu vực phía Bắc có một

giám đốc người Canada phụ trách 5 nhân viên và một giám đốc người Mỹ với 7 nhân viên.

Hội đồng quản trị đã cử một chuyên viên tư vấn đến xem xét cơ cấu tổ chức của việc bán hàng để đưa ra đề nghị về cơ cấu tổ chức khu vực. Chuyên viên tư vấn này đã trải qua một thời gian khá lâu với các giám đốc khu vực và nhân viên chào hàng cũng như nghiên cứu thị trường. Anh ta đưa ra những đề nghị xuất sắc về việc điều chỉnh khu vực hoạt động và những đề nghị này dễ dàng hội nhập vào cơ cấu. Chuyên viên tư vấn đã làm ban lãnh đạo ngạc nhiên khi đề nghị bổ nhiệm một trong những giám đốc vào vị trí phụ trách khách hàng quốc gia và trao cho người đó trách nhiệm phụ trách những khách hàng lớn của công ty.

Người chuyên viên nói rằng những hoạt động nông nghiệp có quy mô lớn đang được tiêu chuẩn hóa theo một tổ chức cung cấp - thiết bị. Hơn nữa, những tổ chức nông nghiệp đang quan tâm đến việc hợp nhất các thiết bị xử lý, thu hoạch và dự trữ hơn là mua từng thiết bị riêng lẻ. Anh ta nói rằng thị trường đang thay đổi nhanh chóng và có tin đồn rằng các công ty Nhật - Đức đặc biệt quan tâm đến việc nhảy vào thị trường này, nhất là đối với khách hàng lớn.

Alliance chưa từng xem xét đến một hệ thống phụ trách khách hàng lớn nhưng công ty này có hai ứng viên tỏ ra phù hợp với công việc giám đốc phụ trách khách hàng lớn - đó là Harvey Carlton và John Patois. Cả hai đều đã trên 50 tuổi và đã làm việc cho Alliance từ 17 đến 18 năm và hiểu biết rất nhiều về thiết bị nông nghiệp.

HARVEY CARLTON

Harvey Carlton đã sinh ra và lớn lên tại một nông trại trồng lúa mì. Ông tốt nghiệp trường đại học Minnesota và đã tham dự các khóa học buổi tối về doanh nghiệp. Ông bắt đầu làm việc cho Alliance với vị trí nhân viên chào hàng và trong vòng 12 năm đã dần dần tiến lên chức vụ nhân viên chào hàng cấp cao. Ông đã là một giám đốc bán hàng thành công trong 6 năm và thường được khách hàng và các nhân viên chào hàng khác khen ngợi về những cố gắng của mình. Một số nhân viên chào hàng và vài khách hàng lớn đôi khi nói rằng Harvey bướng bỉnh, cứng nhắc và không có tính sáng tạo. Tuy vậy tất cả đều tin tưởng ông và nhất trí rằng ông hiểu biết về sản phẩm và thị trường. Khi được hỏi về sự giao trách nhiệm phụ trách khách hàng lớn, Harvey suy nghĩ đôi chút rồi trả lời “Đó là một ý hay vì khu vực của tôi đã bị mất nhiều khách hàng lớn vào tay các đối thủ cạnh tranh của Alliance”.

JOHN PATOIS

John Patois thì sôi nổi trong khi Harvey thì trầm lặng. John lớn lên tại Louisiana và đã tham dự, nhưng không bao giờ hoàn tất, trường đại học Louisiana University. Ông ta là một nhân viên chào hàng xuất sắc. Cơ thể nặng 250 pound và cao 6,6 foot của ông cùng với giọng nói oang oang là một loại nhãn hiệu thương mại tại khu vực hoạt động. Sau 6 năm làm việc với chức vụ nhân viên chào hàng cấp cao, ông được bổ nhiệm một cách miễn cưỡng vào chức vụ giám đốc bán hàng khu vực. Các lãnh đạo công ty Alliance do dự khi bổ nhiệm vì John không tỏ ra quan tâm gì đến việc quản trị cũng như những yêu cầu về tổ chức kèm theo. Họ đã ngạc nhiên một cách thú vị trong ba năm sau khi nhận ra thành công về mặt quản lý của ông, tuy rằng không xuất sắc lắm nhưng cũng trên trung bình. Các khách hàng và nhân viên chào hàng luôn khen ngợi ông, tuy rằng họ thường cười cợt khi bình luận rằng ông ta thích ghé đến thăm bạn hơn là gọi điện thoại yêu cầu bạn trở lại giải quyết vấn đề. John nói rằng ông rất vui khi di chuyển đến thành phố để trở thành người chào hàng và chỉ “câu những con cá lớn”.

Câu hỏi

1. Alliance là một tổ chức thuộc loại gì?
2. Điều gì đã xảy ra cho thị trường của nó?
3. Ban quản trị của Alliance nên làm gì đối với đề nghị của chuyên viên tư vấn liên quan đến các khách hàng lớn?
4. Nên lựa chọn ai trong số hai ứng cử viên này?

Trường hợp 4.3: Software Services, Inc.

Sue Eyink đã từng là giám đốc tiếp thị cho một công ty phát triển phần mềm trong 5 năm. Trách nhiệm chủ yếu của cô là phục vụ cho một nhà sản xuất phần cứng máy vi tính. Khách hàng của cô, Delta Systems, là một công ty cực kỳ thành công. Phần cứng máy tính của họ được sử dụng trong hàng ngàn trường học và các doanh nghiệp vừa và nhỏ trên khắp thế giới.

Công việc của Sue đòi hỏi cô làm việc với những nhân viên hệ thống ở cả Delta Systems và công ty của cô để thiết kế, phát triển và thử nghiệm phần mềm vận hành phần cứng của Delta. Gần đây, cô trở nên cực kỳ bất mãn do bị công ty áp đặt những giới hạn. Cô tin rằng có một cơ hội để kiếm tiền bằng cách mua những phần mềm trọn gói sẵn có từ hàng trăm công ty nhỏ chuyên về phần mềm và bán chúng lại cho các khách hàng sử dụng phần cứng của Delta. Sue không thể thuyết phục công ty của mình tiến hành việc kinh doanh này và cô sẽ đứng đầu bộ phận đó. Khi công ty của cô tiếp tục bỏ lỡ cơ hội mà cô cho là bằng vàng, cô suy nghĩ đến việc tự mình lập doanh nghiệp.

Chồng cô nghĩ rằng đây là một ý định lớn lao và hứa giúp đỡ cô bằng mọi cách. Họ không có nhiều tiền để dành vì đã mua nhà mới nhưng họ có thể sống tạm trong vòng một năm với tiền lương của người chồng. Thông qua các tổ chức chuyên môn, cô có thể tiếp xúc hàng trăm công ty nhỏ bán phần mềm và cá nhân cô cũng quen biết nhiều người sử dụng sản phẩm của Delta. Cô tự hỏi sẽ tiến hành doanh nghiệp riêng như thế nào.

Câu hỏi

1. Sue có thể tiếp cận thị trường phong phú này bằng cách nào khác? Hãy đánh giá từng cách
2. Làm thế nào Sue bước vào việc bán các phần mềm máy tính? Tại sao?
3. Bạn có thể bỏ tiền túi ra 10.000 USD để trở thành một người hùn vốn làm ăn dựa trên nhận định riêng của bạn không?

Giám đốc bán hàng chuyên nghiệp

MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU

- Hiểu được quy mô và trách nhiệm rằng có những kênh tiếp cận khách hàng nhằm mục đích bán hàng nhưng không bao gồm đội ngũ chào hàng của công ty.
- Hiểu được vai trò và sự đóng góp của nhân viên chào hàng phụ trách các khách hàng quốc gia và khách hàng chủ yếu.
- Có thể giải thích được đại diện cho nhà sản xuất là gì và khi nào thì họ có thể thay thế một cách thích hợp đội ngũ chào hàng của công ty.
- Hiểu được những đóng góp và giá trị của việc tiếp thị từ xa như là một phương pháp bổ sung và thay thế cho đội ngũ chào hàng khu vực.
- Hiểu được tầm quan trọng của việc bán hàng thông qua triển lãm thương mại và giá trị của nó đối với công ty khi tiếp xúc trực tiếp với khách hàng.

Đặc biệt chú ý đến những từ ngữ và khái niệm sau khi đọc chương này:

Giám đốc phụ trách khách hàng quốc gia/ Các đặc điểm của khách hàng quốc gia/ Bán hàng theo nhóm/ Bán hàng ở nhiều cấp/ Các đại diện cho nhà sản xuất hàng từ xa/ bán hàng thông qua triển lãm thương mại.

KHÁI QUÁT

Chương này thảo luận bốn chủ đề quan trọng. Trước hết là xem xét chi tiết những chức năng - hoạt động và trách nhiệm của giám đốc bán hàng khu vực. Phần kế tiếp xác định những tiêu chuẩn mà ban giám đốc dùng để đánh giá các ứng viên là những nhân viên chào hàng hay các nhân viên khác để bổ nhiệm vào chức vụ giám đốc bán hàng khu vực. Phần thứ ba thảo luận sự đầu tư mà công ty phải tiến hành để phát triển những giám đốc bán hàng khu vực của mình. Sự

phát triển này có thể gồm việc nâng cao năng lực hiện thời của họ cũng như chuẩn bị cho họ thăng tiến lên cấp bậc hơn trong công ty. Phần cuối liên quan đến những sự phức tạp về đạo đức mà một giám đốc bán hàng khu vực phải học cách nhận biết và giải quyết.

TIỂU SỬ

Carolyn Williams đã giữ chức vụ giám đốc bán hàng cho Queen City Art Supplies and Equipment được ba tháng. Có vẻ như rất lạc quan cho cô khi từ vị trí nhân viên chào hàng được đề nghị thăng chức. Người giám đốc trước đây dường như có mặt ở khắp nơi và luôn có những lời nói thân thiện dành cho mọi người. Cô thích anh ta nhưng chỉ đến gần đây cô mới bắt đầu nhận thức được lượng thời gian và nỗ lực mà anh ta đã bỏ ra để trở thành một giám đốc giỏi. Đôi lúc cô ước mong mình vẫn còn là một nhân viên chào hàng và chỉ chịu trách nhiệm một khu vực hoạt động chứ không phải là 5 khu vực trong quận.

Những giám đốc bán hàng mới được bổ nhiệm thường cảm thấy bối rối giống như Carolyn. Những gì cần thiết để trở thành một giám đốc bán hàng khu vực giỏi? Có rất nhiều nhân viên chào hàng chấp nhận sự thăng tiến đến chức vụ giám đốc mà không nhận được những gì mà công việc đòi hỏi. Không phải ngạc nhiên khi nghe thấy câu nói sau rất thường được dùng “Chúng tôi đã bổ nhiệm người nhân viên chào hàng giỏi nhất vào chức vụ giám đốc và bây giờ chúng tôi phải chịu có một giám đốc tồi nhất và mất luôn người nhân viên tốt nhất”.

Chương này mang lại một hình ảnh về những hoạt động và trách nhiệm của những người quản lý nhân viên chào hàng. Những nhân viên quản lý này mang một trong nhiều chức danh khác nhau gồm có giám đốc đơn vị, giám đốc bán hàng khu vực, giám đốc vùng và giám đốc phụ trách quận. Mỗi ràng buộc chung của tất cả các giám đốc bán hàng khu vực là họ chịu trách nhiệm trực tiếp hay gián tiếp quản lý những nhân viên chào hàng tiếp xúc với khách hàng. Chương này có 3 mục đích:

1. Mô tả vai trò, hành động và trách nhiệm của chức vụ giám đốc bán hàng khu vực
2. Hiểu được sự khác biệt giữa bán hàng và quản trị cùng với sự chuẩn bị cần thiết để đạt được sự thăng tiến
3. Hiểu được những yêu cầu đối với một giám đốc bán hàng thành công cũng như các tiêu chuẩn mà những công ty dùng để đánh giá kết quả hoạt động của giám đốc bán hàng.

♦ QUẢN TRỊ BÁN HÀNG LÀ GÌ?

Chương 3 và 4 đã chứng tỏ rằng các nhân viên chào hàng phải đương đầu với hàng loạt hoạt động và trách nhiệm. Phần này mô tả hàng loạt các hoạt động và trách nhiệm rộng hơn và được đòi hỏi nhiều hơn của giám đốc bán hàng.

Các giám đốc bán hàng: vai trò và đóng góp

Các giám đốc bán hàng khu vực đóng một vai trò then chốt trong cơ cấu quản trị bán hàng. Trách nhiệm trọng yếu của họ là quản lý đội ngũ bán hàng. Thật ra lý do để vị trí này tồn tại là sự tin rằng các giám đốc bán hàng sẽ làm tăng hiệu quả và năng lực của đội ngũ bán hàng trong khu vực. Ngoài trách nhiệm chủ yếu là lãnh đạo những nhân viên chào hàng, họ còn đại

diện --- công ty đòi với khách hàng và thị trường cũng như là những nguồn quan trọng về tài năng lãnh đạo.

Liên kết về mặt quản trị đối với thị trường

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

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

Nguồn tài năng lãnh đạo

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

Vị trí của giám đốc bán hàng trong một công ty đòi hỏi sự tập trung vào những trách nhiệm liên quan đến những công việc khác hơn là những công việc với cùng chức danh tại một công ty khác, ngay cả là công ty cùng ngành. Hình 5.1 liệt kê những trách nhiệm phổ biến của các giám đốc bán hàng khu vực trong nhiều ngành nghề.

Cho dù những trách nhiệm được liệt kê trong hình 5.1 là theo thứ tự quan trọng, nhưng phần thời gian lớn nhất của người giám đốc bán hàng nên dành cho việc tiếp xúc cá nhân với đội ngũ

bán hàng. Một chuyên viên đề nghị 80% thời gian của một giám đốc bán hàng khu vực nên được sử dụng với 1/3 đội ngũ nhân viên chào hàng cấp cao.

Hình 5.1: Các trách nhiệm của giám đốc bán hàng

Quản trị đội ngũ chào hàng	Huấn luyện nhân viên chào hàng Thiết lập các tiêu chuẩn về kết quả hoạt động Phát triển các nhân viên chào hàng Khuyến khích các nhân viên chào hàng Đánh giá các nhân viên chào hàng
Quản trị hành chính	Quản trị hành chính văn phòng bán hàng Tăng cường thực hiện chính sách của công ty và giao thiệp tại khu vực hoạt động Phối hợp các hoạt động khác của công ty Viết báo cáo Tổ chức các cuộc họp
Tiếp thị	Phát triển việc kinh doanh mới Dự báo Thu nhập và đánh giá thông tin về cạnh tranh, về khách hàng và thị trường
Bán hàng bằng cách tiếp xúc trực tiếp	Tự mình bán hàng cho khách hàng Gọi điện thoại để bán hàng cùng với các nhân viên chào hàng
Tài chính	Chuẩn bị ngân quỹ Kiểm soát chi phí Phân tích chi phí

Hình 5.1 cũng cho thấy một số hoạt động khác thường bổ sung và hỗ trợ cho nhiệm vụ này. Do đó mỗi nhóm trách nhiệm có thể được phân chia thành các hoạt động chi tiết hơn nữa. Để thảo luận kỹ hơn về những trách nhiệm này, hãy xem các tài liệu như trong Chú ý 5.

Quản trị đội ngũ chào hàng

Giám đốc bán hàng khu vực cũng phải thực hiện các nhiệm vụ giống như bất kỳ giám đốc nào khác bao gồm việc hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra. Sự thi hành đúng đắn những nhiệm vụ này sẽ dẫn đến các kết quả hoạt động tốt hơn cả cho người giám đốc và các nhân viên trong đội ngũ chào hàng.

Giám đốc chào hàng và các nhân viên cùng tồn tại trong mối quan hệ hỗ tương. Vì những giám đốc thường được đánh giá trên cơ sở hoạt động của khu vực nên thành công của một giám đốc, trong đa số trường hợp, tùy thuộc vào thành công của nhân viên chào hàng. Tương tự, những nhân viên chào hàng dựa vào giám đốc để được hỗ trợ họ tại nơi hoạt động cũng như đại diện cho quyền lợi của họ đối với cấp trên. Để thành công cả các giám đốc và nhân viên chào hàng phải hoạt động trong một nhóm. Mối quan hệ giám đốc bán hàng - nhân viên chào hàng có thể là một ví dụ rõ ràng nhất của việc chia sẻ trách nhiệm trong thành công và thất bại.

Quản trị hành chính

Các giám đốc bán hàng khu vực ghi nhận rằng trung bình họ sử dụng 24% thời gian vào

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

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

Tiếp thị

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

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

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

Ví dụ về quản trị bán hàng

Các giám đốc bán hàng tại Metier Management Systems (doanh số bán 100 triệu USD mỗi năm) tiến hành các cuộc họp hàng tháng với từng nhân viên chào hàng. Tại các cuộc họp này, các giám đốc và nhân viên chào hàng duyệt xét một danh sách khách hàng tiềm tàng để xác định nhân vật then chốt ví dụ như ai kiểm soát ngân quỹ. Khi một nhân viên không thể trả lời câu hỏi, cuộc họp sẽ dừng lại cho đến khi người đó tìm được câu trả lời. Tuy rằng cuộc họp này được gọi là “Sự xem xét các khách hàng tiềm tàng từ địa ngục” nhưng chúng đã mang lại những dự báo chính xác.

Bán hàng bằng cách trực tiếp tiếp xúc

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

Tài chính

Mỗi nhân viên chào hàng đại diện cho hàng ngàn USD dùng vào việc đào tạo và quan hệ với khách hàng. Mỗi nhân viên cũng đại diện cho các chi phí hàng năm về lương, phúc lợi và các chi phí khác phải được quản lý. Trung tâm tạo ra lợi nhuận có thể đại diện cho một phần có quy mô lớn của kết quả hoạt động của công ty. Hơn nữa, nhiều giám đốc chịu trách nhiệm về quy mô và số lượng hàng tồn kho của công ty trong khu vực của mình. Các công ty khác có thể yêu cầu một giám đốc quản lý quy mô và sự phân bố các khách hàng trong khu vực hoạt động.

Giám đốc bán hàng cũng có thể phải thực hiện nhiệm vụ tài chính, đặc biệt như phân tích và dự báo doanh số, phát triển khách hàng về mặt tài chính, dự báo và kiểm tra các dữ liệu chi phí. Người giám đốc có những trách nhiệm trực tiếp về ngân quỹ bao gồm việc đi lại và giải trí. Tùy theo từng công ty và từng ngành, đôi khi giám đốc bán hàng có thể được yêu cầu đưa ra quyết định hoặc số liệu về chi phí của công ty tại khu vực của mình.

Quan hệ

Người giám đốc bán hàng tồn tại như một chức vụ và như một con người trong cơ cấu tổ chức. Sơ đồ tổ chức trình bày trong hình 5.1 và 5.2 minh họa các ranh giới về quyền hạn và trách nhiệm của chức vụ giám đốc bán hàng dưới dạng quan hệ trên - dưới. Cũng có những cơ cấu không chính thức khác nhau do kiểu thông tin liên lạc. Là một con người, giám đốc bán hàng duy trì một hệ thống thông tin mở rộng trong cũng như ngoại công ty. Tuy rằng mô hình quan hệ có thể thay đổi nhiều tùy theo công ty và có thể tùy từng giám đốc nhưng hình 5.4 là một mô hình hợp lý về mạng lưới thông tin liên lạc của giám đốc cả trong hệ thống tổ chức và, theo một cơ sở thường xuyên, cả với môi trường bên ngoài. Cả hai hệ thống quan hệ chính thức và không chính thức được xem xét chi tiết hơn trong Chú ý 13.

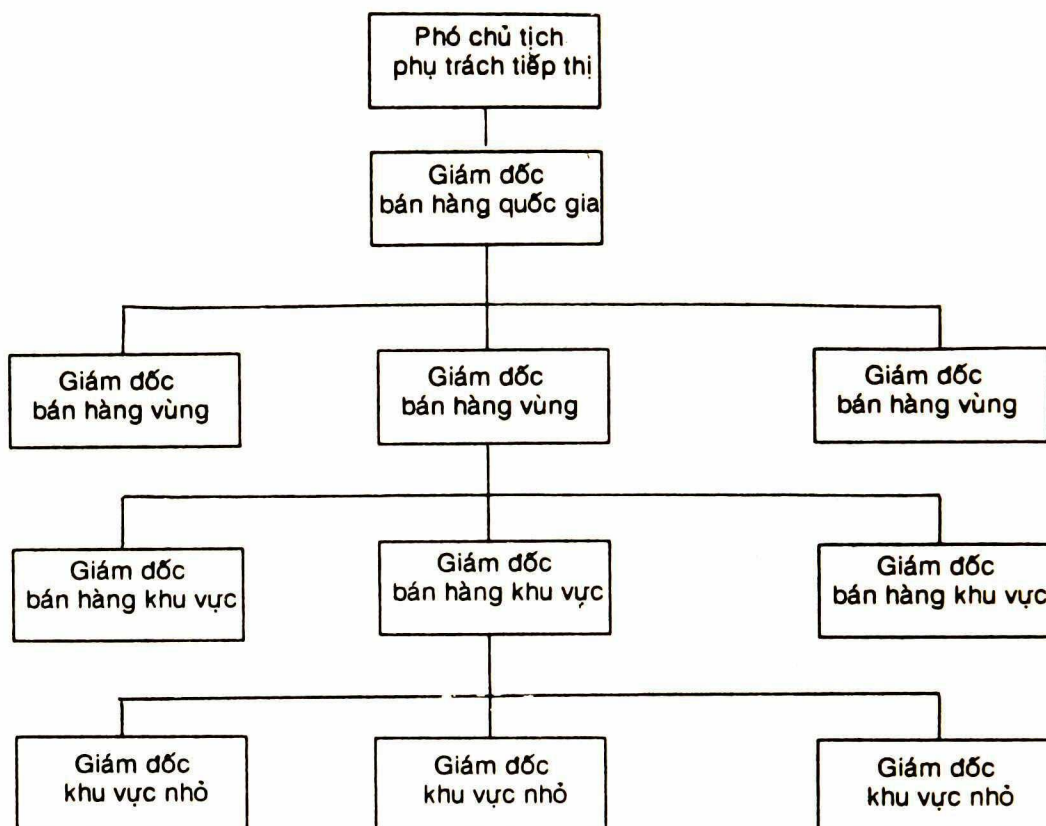
Quan hệ bên trong

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

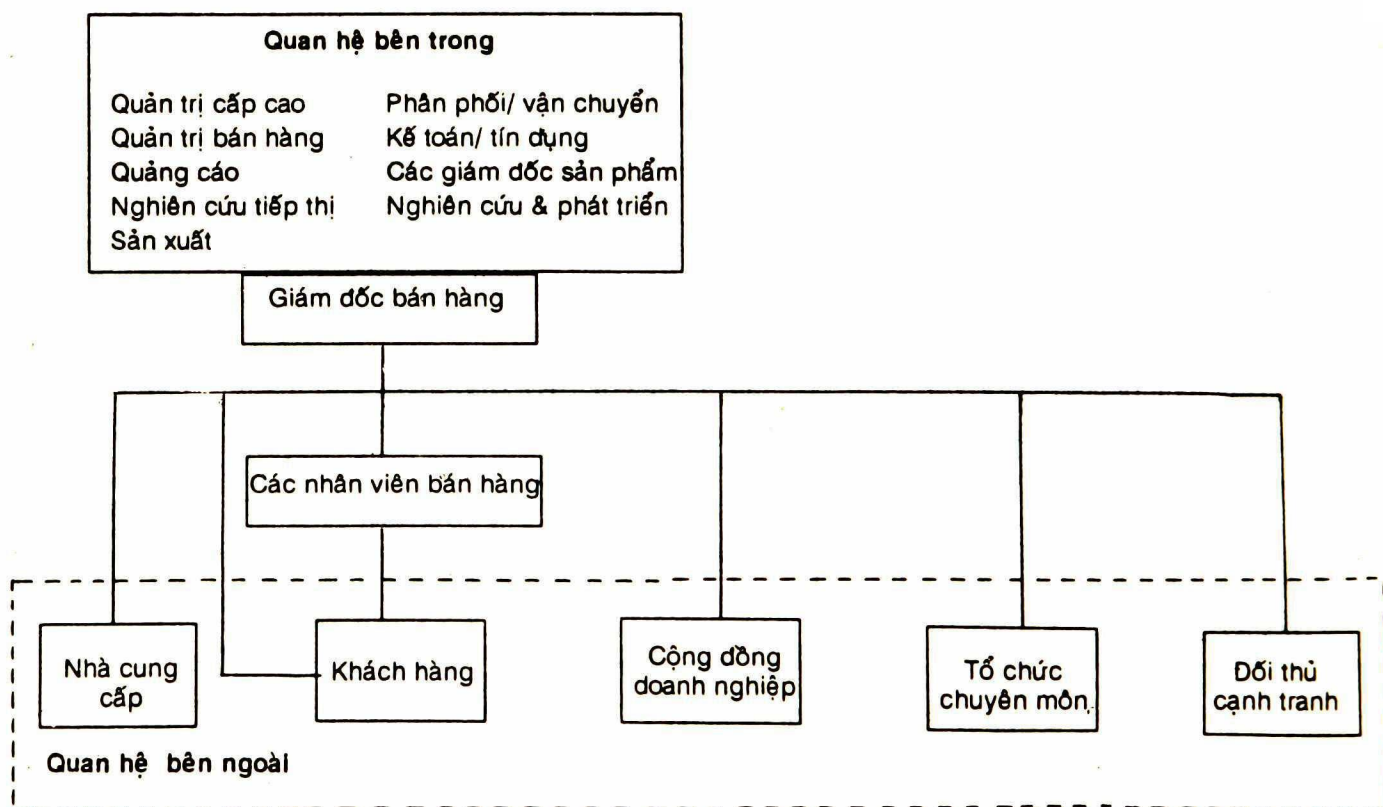
- * Phòng kế toán để giải quyết vấn đề khách hàng hoặc giải quyết tình trạng rắc rối trong sổ sách của một số nhân viên chào hàng.

- * Phòng tổ chức nhân sự để hỗ trợ việc mô tả công việc đại diện bán hàng, xây dựng kế hoạch tuyển dụng nhằm đạt được mục tiêu và đáp ứng cơ hội hoặc để kiểm soát tính đúng đắn của chế độ y tế và nghỉ hưu của một nhân viên chào hàng.

Hình 5.3. Sơ đồ tổ chức một bộ phận then chốt trong một công ty công nghiệp



Hình 5.4: Những mối quan hệ của giám đốc bán hàng



1. Các nhà cung cấp như các công ty vận tải, các công ty dịch vụ tại trường học và những nhà cung cấp thiết bị.
2. Các khách hàng phân phối và/ hoặc tiêu thụ sản phẩm của công ty. Phần lớn những quan hệ này được duy trì như một bộ phận của những cuộc gọi điện thoại của nhân viên chào hàng.
3. Các đối thủ cạnh tranh thường cũng hiểu nhau rất rõ. Về mặt đạo đức và pháp lý các giám đốc phải thận trọng với những quan hệ này. Các công ty ngày càng lo lắng về những quan hệ có tính cạnh tranh ngay cả ở những mức độ “thấp” trong tổ chức.
4. Những tổ chức chuyên môn như The Sales and Marketing Executives đưa ra quyền làm hội viên, sự huấn luyện và các mối liên hệ với những giám đốc bán hàng khác.
5. Các tổ chức doanh nghiệp tổng hợp mang đến cho giám đốc bán hàng các mối quan hệ cơ hội giới thiệu công ty ở mọi mức độ của cộng đồng địa phương.

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

Hiểu biết và làm cho những mối quan hệ này tiến triển

Hiểu biết những mối quan hệ này cho phép giám đốc bán hàng giải quyết nhiều vấn đề không thể giải quyết được bằng các con đường thông thường qua tổ chức. Một giám đốc bán hàng trong một công nghiệp thiết bị công nghiệp lớn mô tả quá trình anh đã trải qua để giải quyết một trong các vấn đề khó khăn của mình.

Ví dụ về quản trị bán hàng

Một đơn đặt hàng chưa thể được thực hiện trọn vẹn do có khó khăn về sản xuất. Tôi phải liên hệ với phòng sản xuất để tìm hiểu xem khi nào thì vấn đề được giải quyết. Tôi cũng phải giải quyết các khoản tiền phải thu từ khách hàng vì họ giữ lại một phần tiền phải thanh toán theo hợp đồng cho đến khi nào nó được hoàn tất. Sau đó tôi phải làm việc với bộ phận phân phối và lưu kho để bảo đảm rằng đúng công ty vận tải đó sẽ giao hàng. Khi tôi theo dõi đơn đặt hàng này trong suốt quá trình, tôi phải liên tục thông báo cho công ty vận tải vì thiết bị máy này đòi hỏi một loại xe tải và tài xế rất đặc biệt để bảo đảm giao hàng an toàn. Trong lúc đó tôi phải trấn an và làm hài lòng cả nhân viên chào hàng và khách hàng. Sau cùng mọi việc đều xong. Đó chỉ là một phần của công việc.

♦ TỪ NHÂN VIÊN CHÀO HÀNG ĐẾN GIÁM ĐỐC BÁN HÀNG KHU VỰC

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

Bán hàng đối với việc quản trị

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

Trách nhiệm chủ yếu

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

Quan hệ làm việc

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

Vai trò

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

Trách nhiệm quản lý hành chính

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

Công việc quản trị

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

Phạm vi mục tiêu và hoạt động của người giám đốc thì rộng hơn nhiều, bao gồm nhiều khu vực hoạt động và các vấn đề ở cấp độ công ty. Người giám đốc phải lo lắng về những gì là tốt nhất đối với công ty. Kết quả hoạt động của công ty năm nay cũng như năm tới là gì? Các giám

đốc bán hàng phải biết nhận ra những nỗ lực đầu tư vào một con người hoặc một dự án là không mang lại kết quả xứng đáng. Sau cùng, vì giám đốc là một nhân viên trực tiếp của công ty nên anh ta cũng phải tôn trọng triệt để các quy định của công ty. Sự thăng tiến của một nhân viên lên chức vụ giám đốc bán hàng đòi hỏi sự thay đổi đáng kể trong công việc. Hơn nữa, sự thăng tiến này thường đòi hỏi sự di chuyển về mặt địa lý có thể mang lại sự căng thẳng thêm về chuyên môn và về cá nhân. Sự chuyển đổi thành công từ việc bán hàng sang việc quản trị thực sự đòi hỏi một thay đổi lớn trong vai trò và công việc đối với người giám đốc mới.

Chọn lựa nhân viên chào hàng để bổ nhiệm làm giám đốc bán hàng

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

Xác định những tiêu chuẩn chọn lựa

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

Tính cách và thái độ ứng xử: Lý thuyết quản lý luôn cho rằng vì có sự khác nhau trong sự lãnh đạo đối với sự quản lý hiệu quả và không hiệu quả nên khả năng lãnh đạo được xem như một trong những tiêu chuẩn để chọn lựa giám đốc. Tuy nhiên, khác với đề nghị này, khoảng 200 nhân viên bán hàng cấp cao xếp loại theo tầm quan trọng 44 tiêu chuẩn bổ nhiệm đã sử dụng trong công ty họ để chọn lựa giám đốc bán hàng khu vực đã không xếp tính cách lãnh đạo truyền thống vào vị trí quan trọng thứ nhất hoặc thứ hai. Thay vào đó, họ chọn lựa kết quả hoạt động của một nhân viên chào hàng và các thái độ ứng xử khác như sự kiên trì, hoặc những tính cách cá nhân, ví dụ như sự sáng tạo. Bảng 5.1 cho thấy phải đến yếu tố thứ ba, những tính cách quản lý lý tưởng, thì các khía cạnh quản lý/ lãnh đạo mới được xem là quan trọng.

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

Sử dụng tiểu sử: Một số chuyên viên về quản trị bán hàng cho rằng cách tốt nhất để chọn lựa một giám đốc bán hàng khu vực là tiến hành tiếp cận làm hai bước. Bước thứ nhất là xếp các nhân viên chào hàng vào một trong 4 nhóm tính cách cá nhân liệt kê trong bảng 5.2. Bước thứ hai là chọn lựa một giám đốc chỉ từ các nhân viên chào hàng trong nhóm 1-3. Họ cho rằng các nhân viên chào hàng nhóm 1 cần ít sự huấn luyện, những người thuộc nhóm 2 và 3 sẽ cần những chương trình huấn luyện dành cho cá nhân và rất đặc biệt và những người thuộc nhóm 4 rất ít khi được lựa chọn bổ nhiệm vào chức vụ quản trị.

Bảng 5.1: Bố nhiệm vào chức vụ giám đốc bán hàng

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

Xác định các ứng viên

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

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

Tham khảo ý kiến những người tham gia

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

Bảng 5.2: Bốn loại nhân viên chào hàng cơ bản

Loại	Tính chất
1. Tư vấn	Có định hướng nghề nghiệp Có khiếu về lý thuyết Tự tin Suy nghĩ độc lập Nhận thức về hình ảnh và vai trò Kiên nhẫn Không hấp tấp Thích hoạt động theo nhóm
2. Quan hệ	Đạo đức nghề nghiệp tốt Độc lập Kiên nhẫn Tự lực Có tinh thần hợp tác Các giá trị bảo thủ Hệ thống giá trị nghiêm khắc và mạnh mẽ
3. Gắn gũi	Ngoại hướng Lạc quan Rất có tính cạnh tranh Suy nghĩ tích cực Năng lực cao Đạo đức nghề nghiệp phát triển mạnh Tự tin Mang đến sự phấn khích khi được "khởi phát"
4. Biểu lộ	Ít thích thú về nghề nghiệp Thích kết bạn Hấp tấp Dễ mất hứng thú Năng lực cao Công việc có xu hướng xoay quanh cuộc sống gia đình hoặc các hoạt động bên ngoài khác

Sự thăng tiến đầu tiên: Thực hiện quá trình chuyển tiếp

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

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

Sự căng thẳng của thời kỳ chuyển tiếp có thể được giảm nhẹ bằng cách gửi người giám đốc mới đến tham gia các khóa huấn luyện để chuẩn bị cho sự thăng tiến này. Ví dụ, các công ty lớn như Xerox, IBM và Procter & Gamble bổ nhiệm các nhân viên chào hàng vào vị trí trợ lý giám đốc. Georgia-Pacific có một chức vụ trợ lý giám đốc chi nhánh trong cơ cấu tổ chức. Chức vụ này xác định những nhân viên chào hàng có tiềm năng quản trị và phân công họ làm việc với những giám đốc giỏi nhất. Ở Gillette một nhân viên có thể trải qua hai năm làm trợ lý giám đốc khu vực trước khi được bổ nhiệm làm giám đốc.

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

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

Thù lao và những vấn đề khó khăn

Vào 1989, các nhân viên quản trị bán hàng lĩnh lương khoảng 62.000 USD. Con số này cho thấy rằng đã tăng khoảng 12% lương cơ bản trong vòng 3 năm qua và sự gia tăng dự kiến sẽ ở mức 9% cộng với khoản tiền lương khuyến khích ngày càng tăng. Những con số về tiền lương không phản ánh tiền thưởng và tiền hoa hồng. Tiền lương là con số trung bình được tính toán từ một loạt các công ty và các ngành khác nhau.

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

Các nữ giám đốc bán hàng

Sẽ đến lúc không có sự quan tâm đặc biệt về việc giám đốc bán hàng là nam hay nữ. Khi một số lớn phụ nữ tham gia đội ngũ chào hàng vào cuối những năm 70 và vẫn còn tiếp tục phát triển nghề nghiệp thì sự thăng tiến tự nhiên vào chức vụ giám đốc bán hàng là không thể tránh khỏi. Những kinh nghiệm của họ là gì? Những người mà họ quản lý phản ứng lại như thế nào?

Về mặt cá nhân, phụ nữ thành công hơn nhiều trong vai trò lãnh đạo và giám đốc với mức lương trung bình trong nhiều ngành vượt quá 100.000 USD. Nghiên cứu thực nghiệm về những nữ giám đốc thành công cho thấy rằng họ đã sử dụng mô hình của đàn ông trong suốt cuộc đời. Những phụ nữ này không tiếp nhận vai trò nữ giới thông thường. Thật vậy, họ tin vào các cố

ấn có kinh nghiệm hoặc cấp trên là nam giới cung cấp sự huấn luyện và kinh nghiệm cần thiết để họ thành công.

Một nghiên cứu tổng quát về nam giới và phụ nữ trong vai trò lãnh đạo cho thấy không có khác nhau trong kiểu lãnh đạo của họ. Nhưng một nghiên cứu so sánh nhận thức của nhân viên chào hàng về kiểu lãnh đạo của các giám đốc bán hàng nam và nữ cho thấy rằng vai trò của giới tính là phổ biến trong cả các nhân viên chào hàng nam và nữ. Những người trả lời cuộc điều tra cho rằng các nữ giám đốc kém hiệu quả hơn đồng nghiệp nam giới của họ khi sử dụng cùng kiểu lãnh đạo. Nghiên cứu này đề nghị rằng công ty nên cung cấp sự huấn luyện đặc biệt cho những nữ giám đốc bán hàng mới khi phát triển một kiểu lãnh đạo đáng tin cậy.

Kết luận

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

♦ TỪ GIÁM ĐỐC BÁN HÀNG KHU VỰC ĐẾN TỔNG GIÁM ĐỐC BÁN HÀNG

Con đường nghề nghiệp của Arnie Tommazato tại Halen Industries rất điển hình. Anh từng là một giám đốc bán hàng khu vực trong 5 năm, được bổ nhiệm vào chức vụ giám đốc huấn luyện trong 2 năm, tiếp theo đó là chức vụ giám đốc quận trong 6 năm và từ hai tháng nay đã trở thành giám đốc bán hàng vùng. Hiện nay chức vụ giám đốc bán hàng quốc gia đang bỏ trống nhưng sự thiếu kinh nghiệm quản trị chung đã ngăn cản anh không được xem xét để giữ chức vụ này. Công việc không những hấp dẫn vì lương và phụ cấp cao mà còn vì danh tiếng và tiềm năng tiến xa hơn nữa. Hai giám đốc bán hàng quốc gia trước đây đã kết thúc sự nghiệp của họ tại vị trí ban tổng giám đốc sau khi đã giữ chức vụ ủy viên hội đồng quản trị. Arnie thích thú theo dõi 5 giám đốc bán hàng vùng khác hướng đến sự thăng tiến này.

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

Những trách nhiệm công việc cụ thể ở cấp quản trị bán hàng thay đổi tùy từng công ty. Các quảng cáo ở hình 5.5 cho thấy các công ty đang tìm kiếm những giám đốc bán hàng cao cấp có nhiều kinh nghiệm về quản trị bán hàng và mong muốn nhận lãnh trách nhiệm tạo ra lợi nhuận.

Khi một nhân viên chào hàng được bổ nhiệm từ chức vụ giám đốc bán hàng khu vực rồi lên tổng giám đốc thì các trách nhiệm và hoạt động dần dần chuyển từ chủ yếu liên quan đến sản phẩm sang liên quan đến nhân sự. Ví dụ, những người đàn ông và phụ nữ giữ các chức vụ quản trị bán hàng đều chỉ ra rằng hai trách nhiệm quan trọng nhất của họ đều liên quan đến nhân

GIÁM ĐỐC BÁN HÀNG VÙNG

Công ty thiết bị tìm một giám đốc bán hàng có năng lực với bằng cấp tiếp thị cộng thêm kinh nghiệm về bán hàng và quản trị. Kinh nghiệm thích hợp về việc bán các sản phẩm cơ khí kỹ thuật là một lợi thế, nhưng không bắt buộc.

Các trách nhiệm bao gồm dự báo doanh số và đạt được những dự báo đó, kiểm soát trực tiếp và hỗ trợ các nhân viên, quản lý bán hàng, hỗ trợ cho phòng sản xuất và tiếp thị, một số hoạt động nhân sự, quan hệ thương mại và với khách hàng, tăng cường chính sách của công ty.

Các yêu cầu gồm mức độ thông minh, các phẩm chất lãnh đạo tuyệt vời, sự mong muốn đặc biệt và kiên quyết hướng đến thành công, năng lực và sự hăng hái, tính độc lập và sáng kiến, tài năng sáng tạo và tính quyết đoán.

Lương cao cộng tiền thưởng và tiền thưởng khuyến khích cũng như các loại phúc lợi. Để được tuyển chọn vào chức vụ này, gửi lý lịch một cách tuyệt mật có nói rõ mức lương mong muốn cho...

GIÁM ĐỐC BÁN HÀNG

Công ty phân phối thiết bị phát triển nhanh nhất và mạnh mẽ nhất vùng Midwest tìm một giám đốc bán hàng có kinh nghiệm.

Chúng tôi đang tìm kiếm một nhà chuyên môn về bán hàng xuất sắc, luôn hướng đến thành công để quản lý đội ngũ chào hàng quốc gia. Trách nhiệm chính sẽ bao gồm việc phát triển các chiến lược tiếp thị và bán hàng, huấn luyện bán hàng, phân tích bán hàng, nghiên cứu thị trường, quảng cáo, nghiên cứu các hoạt động cạnh tranh, và hỗ trợ cho nhân viên chào hàng. Chức vụ này chịu trách nhiệm báo cáo trực tiếp cho Chủ tịch.

Công ty đề nghị một mức lương trọn gói hấp dẫn không có giới hạn thu nhập. Mức lương này bao gồm một mức lương cơ bản cao, cơ hội về tiền thưởng, bảo hiểm y tế và nhân thọ toàn phần v.v. Mức thu nhập có thể lên đến 6 con số.

Các yêu cầu là tuyệt đối trung thực và tận tâm, hăng hái, thông minh, các khả năng lãnh đạo tuyệt vời, sự mong muốn đặc biệt và kiên quyết hướng đến thành công, sự sáng tạo và tính quyết đoán. Kinh nghiệm về quản trị trong một đội ngũ chào hàng quốc gia được xem là một ưu điểm lớn. Khả năng di chuyển chỗ ở là một điều bắt buộc.

GIÁM ĐỐC BÁN HÀNG QUỐC GIA

Một công ty hàng tiêu dùng đang phát triển nhanh chóng tìm một giám đốc bán hàng quốc gia để lãnh đạo việc bán hàng thông qua các nhà môi giới và đại lý.

Ứng viên phải có 10-15 năm kinh nghiệm trong việc bán hàng liên quan đến môi giới và/ hoặc quản trị bán hàng qua môi giới. Chúng tôi đề nghị mức lương cao và thù lao khuyến khích cùng với một chương trình di chuyển chỗ ở thỏa đáng nếu cần thiết.

Xin vui lòng gửi lý lịch bao gồm thù lao trong quá khứ và các yêu cầu đến cho...

GIÁM ĐỐC BÁN HÀNG QUỐC GIA

Phán đoán về tiêu dùng Sản phẩm y tế

Phòng thí nghiệm có doanh số 4 tỷ USD của chúng tôi đang sử dụng kinh nghiệm đạt được từ vị trí hàng đầu thế giới về chẩn đoán y tế để trở thành một lực lượng chủ yếu trong lĩnh vực chẩn đoán tiêu dùng đang phát triển nhanh. Và cùng với hiểu biết lâu dài thị trường hàng tiêu dùng với sản phẩm, hiện nay chúng tôi đề nghị cơ hội thật sự đặc biệt ở chức vụ giám đốc bán hàng quốc gia.

Ứng viên thành công phải có kinh nghiệm với một công ty hàng tiêu dùng được xếp loại Fortune 500 trong cương vị giám đốc vùng phụ trách đội ngũ chào hàng, kinh nghiệm làm việc với nhà môi giới cũng được yêu cầu. Các ứng viên phải có kinh nghiệm với các cửa hàng bán thuốc và cảm thấy dễ dàng đối với tính chất kỹ thuật trong các sản phẩm của chúng tôi.

Trên cương vị giám đốc bán hàng quốc gia, bạn sẽ gia nhập một công ty mà Dun's Magazine đánh giá là một trong 5 công ty được quản lý tốt nhất. Chúng tôi có trụ sở chính tại một khu vực đô thị hấp dẫn. Ngoài môi trường làm việc khoa học, chúng tôi đề nghị mức lương rất cao và các phúc lợi bao gồm việc chia lợi nhuận và một kế hoạch nắm cổ phần khi về hưu. Để nhanh chóng được xem xét vào chức vụ này, hãy gửi lý lịch và mức lương quá khứ đến...

1: hoạch định và tổ chức. Họ liệt kê những hoạt động quan trọng nhất như dự báo, phát triển chương trình và thiết lập các mục tiêu và chiến lược.

Sự thăng tiến từ chức vụ giám đốc bán hàng khu vực vào chức vụ lãnh đạo quản trị bán hàng đòi hỏi lựa chọn những người có thể đáp ứng và đạt được sự thành công khi chuyển tiếp sang vị trí lãnh đạo. Sự thăng tiến vào những chức vụ này có thể mang lại mức lương cơ bản hàng năm trên 500.000 USD. Tuy nhiên, để giành được những phần thưởng về tài chính thì người đó phải có mong muốn và có thể phải hy sinh vì công việc cũng như chấp nhận những sự chuyển biến về tổ chức và địa lý cần thiết để đạt tới chức vụ này.

Ví dụ về quản trị bán hàng

Jerry Higgins, Giám đốc bán hàng khu vực phía Bắc, Allyn and Bacon Publishing

Tôi khởi đầu là một nhân viên chào hàng tại Washington, D.C. Sau 3 năm làm việc, tôi được bổ nhiệm làm kiểm soát viên vùng. Trong cương vị này, ngoài các trách nhiệm bán hàng tôi còn chịu trách nhiệm giám sát một nhân viên chào hàng mới mỗi năm cũng như hỗ trợ cho giám đốc bán hàng vùng trong việc chuẩn bị và điều hành cuộc họp của các nhân viên trong vùng.

Sau hai năm, tôi được bổ nhiệm làm Giám đốc bán hàng khu vực Đông Bắc. Trong chức vụ này tôi phải đối mặt với nhiều vấn đề. Vấn đề thứ nhất là khó khăn trong việc lãnh đạo những nhân viên từng là đồng nghiệp cùng cấp với tôi trong nhiều năm. Tôi mất nhiều tháng để thiết lập quyền hạn của một giám đốc. Vấn đề thứ hai là khó khăn trong việc liên hệ với những thành viên khác của ban quản trị trong công ty. Tôi phải học không những các nhiệm vụ quản trị vô vị như hoạch định ngân quỹ, dự báo về kiểm soát các chi phí phát sinh mà còn phải học cách diễn tả các ý tưởng và phát triển mục tiêu có tính tổ chức hơn là như một nhân viên chào hàng đối đầu với những khó khăn. Sau cùng, tôi phải biết rằng tôi không còn trực tiếp kiểm soát số phận của mình mà phải làm việc thông qua những nhân viên của mình để đạt được mục tiêu.

Trở thành một giám đốc bán hàng thì đặc biệt hài lòng. Tôi thấy những nhân viên của mình trưởng thành và phát triển chuyên môn. Năm qua mọi nhân viên của tôi đều vượt chỉ tiêu hàng năm và được thưởng rất nhiều.

Nhiệm vụ của công ty

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

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

Một lý do phụ thêm của việc dành thời gian và nỗ lực cho việc chuẩn bị và huấn luyện giám đốc bán hàng khu vực là việc quản trị bán hàng tốt trong khu vực sẽ cải thiện một cách đáng

kế và trực tiếp hiệu suất của đội ngũ chào hàng. Do vậy, việc quản trị bán hàng tốt trong khu vực có thể làm tăng kết quả bán hàng mà không làm tăng chi phí bán hàng và/ hoặc giảm các chi phí bán hàng. Lợi nhuận của công ty có thể gia tăng rõ rệt mà không cần phải gia tăng việc sử dụng các nguồn vốn.

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

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

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

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

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

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

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

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

Doanh số và lợi nhuận

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

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

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

Những tiêu chuẩn về số lượng có thể được sử dụng trong khi đánh giá (Chương 7 thảo luận một số phương pháp phân tích về tài chính để đánh giá kết quả lợi nhuận và doanh số). Sự đánh giá một giám đốc và sự thích hợp cho việc bổ nhiệm thường được định nghĩa qua việc trả lời những câu hỏi sau:

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

Xây dựng đội ngũ chào hàng

Một trong những trách nhiệm của người giám đốc bán hàng là phát triển một đội ngũ chào hàng trung thành và hoạt động có hiệu quả. Một công ty mô tả trách nhiệm này bao gồm “sự cải thiện chất lượng đội ngũ chào hàng thông qua việc tuyển dụng và phát triển đúng đắn và kết thúc khi cần thiết”. Như vậy một giám đốc bán hàng cũng có thể được đánh giá dựa trên việc người đó đã tuyển dụng, lựa chọn và huấn luyện những người mới như thế nào. Những hoạt động tuyển dụng, lựa chọn và huấn luyện quan trọng đối với sự xây dựng và phát triển một đội ngũ chào hàng hữu hiệu được thảo luận trong Phần 3.

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

- * *Số lượng nhân viên chào hàng được thăng tiến từ khu vực hoạt động của một giám đốc vào vị trí giám đốc bán hàng khu vực hoặc những chức vụ khác trong công ty:* Điều này trông có vẻ tương đối đơn giản nhưng còn ảnh hưởng của những giám đốc hoặc chương trình huấn luyện trước đây của công ty thì sao? Hơn nữa, cần một thời gian dài để thấy được một nhân viên chào hàng được thăng tiến có thành công trong chức vụ mới hay không.
- * *Sự ít thay đổi nhân sự trong đội ngũ chào hàng:* Sự ít xáo trộn về nhân sự có thể cho thấy sự quản trị tốt và các nhân viên chào hàng được hài lòng. Tuy nhiên, nó cũng có thể do hoạt động của bộ phận nhân sự, sự hỗ trợ của công ty và các lựa chọn của người nhân viên. Sự xáo trộn lớn về nhân sự cũng có thể không luôn luôn cho thấy sự quản lý kém cỏi. Nó có thể phản ánh sự kém hài lòng đối với công ty hoặc do người giám đốc bán hàng khu vực quá thành công trong việc chuẩn bị cho các nhân viên của mình đến nỗi mà các công ty cạnh tranh đã tuyển dụng họ.
- * *Ban lãnh đạo không nhận được lời than phiền từ các nhân viên chào hàng:* Người giám đốc được thừa nhận là điều hành đúng đắn nếu không có sự khiếu nại chính thức nào và trong một số trường hợp thì điều này là đúng. Một công ty có thể thiết lập những thủ tục khiếu nại tránh cho người giám đốc bán hàng khu vực một vấn đề khó khăn hoặc tiến hành những cuộc điều tra thường xuyên về mức độ hài lòng. Cách tiếp cận ít gây phiền hà nhất là tiến hành tìm hiểu về sự xáo trộn nhân sự khi có bất kỳ dấu hiệu nào cho thấy người giám đốc đang có vấn đề khó khăn.

Lãnh đạo và quản lý đội ngũ chào hàng

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

- * *Mức độ tận tâm của nhân viên chào hàng đối với công ty và giám đốc:* Họ có muốn nghe theo giám đốc hay không? Họ có đang tuân theo chiến lược của công ty và đạt được các mục tiêu hay không?
- * *Mức độ hiệu quả của nhân viên chào hàng:* Những gì chứng tỏ các nhân viên hiểu các mục tiêu của công ty? Họ có cố gắng một cách cần thiết để đạt được các mục tiêu đó không?
- * *Mức độ hài lòng của khách hàng đối với nhân viên chào hàng trong khu vực của giám đốc:* Nếu tinh thần trách nhiệm của nhân viên chào hàng là cao và họ đang nỗ lực hết sức mình thì sự phụ trách khách hàng và sự hài lòng của khách hàng phải phản ánh điều này.

Ở mức độ rộng hơn, các kỹ năng lãnh đạo và quản lý sẽ được phản ánh trong hiệu quả hoạt động của người giám đốc bán hàng khu vực trong việc quản lý hàng ngày tại khu vực hoạt động.

Chương 6 xem xét những kỹ năng lãnh đạo và giao tiếp quan trọng và cách đạt được chúng. Phần 4 tìm hiểu cách ứng dụng những kỹ năng này vào một số hoạt động và vấn đề riêng biệt trong việc đánh giá, trả thù lao và khuyến khích đội ngũ chào hàng. Việc ứng dụng một cách hữu hiệu những kỹ năng lãnh đạo và giao tiếp tốt thường tạo ra hiệu quả hoạt động cao hơn cho các giám đốc trong các hoạt động hàng ngày của họ. Sau cùng, điều này dẫn đến những kết quả cao hơn trong việc đạt được những mục tiêu của khu vực. Một số ví dụ về các tiêu chuẩn này bao gồm chất lượng và sự nhất quán trong các hoạt động quản trị như sau:

- * Xem xét những sự tăng thù lao hợp lý, thận trọng và liên quan đến kết quả hoạt động của nhân viên chào hàng.
- * Làm việc với những nhân viên có vấn đề khó khăn và chuyển biến họ thành những thành viên có hiệu suất cao của đội ngũ chào hàng.
- * Xử lý những trường hợp cho thôi việc của nhân viên một cách công bằng và hợp lý nhất có thể được.
- * Quản lý các mối quan hệ với khách hàng. Các khách hàng trong khu vực có hài lòng không? Những vấn đề khó khăn của họ có được giải quyết một cách dễ dàng và nhanh chóng không?
- * Duy trì sự trung thực và tận tâm của nhân viên chào hàng

Đánh giá không thông qua công việc quản trị

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

Sự cân bằng những tiêu chuẩn tuyển dụng

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

Ví dụ về quản trị bán hàng

Một giám đốc bán hàng thực hiện được các mục tiêu về doanh số nhưng lại phá hủy mối quan hệ của công ty với những đại lý phân phối đã hy sinh mục tiêu dài hạn để đạt được mục đích trước mắt. Một giám đốc như vậy không thể được đánh giá tích cực cho việc thăng tiến vì người đó tỏ ra không có tầm nhìn dài hạn cần thiết để đảm nhận một cách thành công những trách nhiệm tổ chức và hoạch định ở cấp lãnh đạo. Do vậy, một giám đốc có thể được đánh giá theo khả năng phán đoán khi nào và làm thế nào cân bằng được những sự ưu tiên mang tính cạnh tranh với nhau.

Sự giáo dục và huấn luyện của giám đốc bán hàng

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

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

♦ NHỮNG VẤN ĐỀ ĐẠO ĐỨC

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

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

Công ty và giám đốc bán hàng

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

Trong một tình huống khác, giả sử người giám đốc bán hàng chấp thuận các báo cáo về chi phí. Nhân viên chào hàng có những chi phí tiêu chuẩn hợp lý nhưng phòng kế toán theo thông lệ

không đồng ý. Nhiệt tình của đội ngũ chào hàng giảm sút và một số người đã bắt đầu tăng các khoản chi phí khác để bù đắp sự chênh lệch. Người giám đốc có nên bỏ qua những báo cáo nguy tạo này hay trình chúng cho cấp trên. Có giải pháp thứ ba nào không?

Giám đốc bán hàng và đội ngũ chào hàng

Nhiều tình huống liên quan đến giám đốc bán hàng và đội ngũ chào hàng cũng có thể xảy ra. Ví dụ, giả sử như một nhân viên chào hàng được giao toàn bộ trách nhiệm trong một khu vực và qua sự làm việc siêng năng, đã xây dựng được doanh số bán và lợi nhuận cho công ty đồng thời hưởng hoa hồng cao cho bản thân. Bây giờ công ty bắt đầu nghi ngờ rằng có những khả năng bán hàng tiềm tàng chưa được thực hiện tại khu vực này công ty có nên chia nhỏ vùng làm giảm thu nhập của nhân viên chào hàng nhưng lại làm tăng doanh số của công ty hay không? Công ty bị giằng xé giữa lòng trung thành đối với nhân viên và trách nhiệm đối với các cổ đông. Còn có những ai khác có thể bị ảnh hưởng hay không?

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

Đối thủ cạnh tranh và khách hàng

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

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

TÓM TẮT

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

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

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

Trường hợp 5.1: Micheal Herschel

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

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

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

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

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

Câu hỏi

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

Trường hợp 5.2: Wilson Freight

Không đạt được nhiều thành công lắm, Jeanne Hilary luôn nhắc đi nhắc lại với các nhân viên

chào hàng của mình là tìm kiếm thêm các thông tin cạnh tranh. Một ngày nọ, nhân viên chào hàng giỏi nhất của cô là Jim Staley gọi điện và nói rằng anh ta đã “tìm thấy” quyển sổ khách hàng của một nhân viên chào hàng cạnh tranh chứa các thông tin cạnh tranh. Cô ra lệnh cho anh ta mang nó đến trong ngày hôm sau và giải thích làm thế nào anh ta kiếm được nó.

Tại cuộc họp Jim thú nhận rằng anh ra đi ngang qua một cửa hiệu và thấy nhân viên chào hàng đó đang gọi điện thoại cho khách hàng tốt nhất của Jim. Tuy rằng trong ngày hôm qua anh ta không dự định gọi điện cho khách hàng này nhưng anh ta quyết định dừng lại để xem điều gì đang xảy ra. Anh ta tìm được nơi đậu xe gần xe của người kia. Cửa xe để mở và quyển sổ khách hàng nằm trên ghế trước. Jim tóm lấy, đưa vào xe, rồi lái xe đi mà không ai phát hiện. Ngay sau đó anh ta gọi điện cho Jeanne để báo tin vui.

Không phải là tin vui đối với Jeanne! Những gì Jim làm là sai trái và trực tiếp vi phạm các chính sách của công ty. Nếu cô gọi điện cho cấp trên thì Jim có thể sẽ bị sa thải. Cô quở trách Jim bằng lời và bảo cho anh ta biết rằng vụ việc này chưa kết thúc. Cô ngồi đó nhìn vào quyển sổ và không biết nên làm gì đối với Jim, đối với quyển sổ và đối với chính sách của công ty.

Câu hỏi

1. Tại sao Jim lại lấy quyển sổ đó?
2. Bạn phản ứng như thế nào nếu bạn là Jeanne? Là cấp trên của Jeanne?
3. Công ty cạnh tranh sẽ làm gì nếu họ phát hiện ra Jeanne đã lấy quyển sổ?
4. Cấp trên của Jeanne sẽ làm gì nếu Jean giấu nó và sau đó anh ta biết được?
5. Jeanne nên làm gì?

PHẦN MỘT: Những trường hợp nghiên cứu toàn diện

Wiley Products Inc.

Dun & Bradstreet: “Lòng tin của con người vào con người”

♦ WILEY PRODUCTS INC.

Wiley Products Inc. là một công ty sản xuất hàng tiêu dùng lớn chuyên về xà phòng. Nó có 50 năm hoạt động với đội ngũ chào hàng hơn 300 người trên khắp nước Mỹ. John Gore bắt đầu công việc bán hàng với Wiley sau khi tốt nghiệp trường Quản trị kinh doanh UCLA, ngành tiếp thị. Anh trải qua thời gian huấn luyện mười tháng về nhận biết sản phẩm và bán hàng. Anh được những người phụ trách huấn luyện đánh giá là xuất sắc và ngay sau đó đã bắt đầu làm việc với nhiệm vụ bán hàng tại Los Angeles. Sau ba năm anh được bổ nhiệm làm giám đốc phụ trách khách hàng lớn. Cùng với sự thăng tiến này, anh được chuyển đến Seattle, Washington.

John tiếp nhận sự chuyển và thăng tiến một cách xuất sắc, gia tăng doanh số bán trong tất cả những khách hàng mới nhận lên 20% chỉ trong vòng sáu tháng. Anh giữ chức vụ này trong ba năm, và được Wiley công nhận là nhân viên chào hàng tiêu biểu trong năm của khu vực Thái bình dương. Sau khi được khen thưởng, John được chuyển đến San Francisco và trở thành người phụ trách khách hàng, một công việc chịu trách nhiệm phụ trách các khách hàng với tổng doanh số bán trên 15 triệu USD mỗi năm.

Mỗi năm John đã làm việc và dành được mọi loại tiền thưởng có thể có, một thành tích mà chưa một nhân viên chào hàng nào của Wiley đạt được trong giai đoạn nghề nghiệp này. Những cấp trên của anh lấy làm tiếc khi anh chuyển sang khu vực khác vì họ đã mất đi một tài năng lớn. Trong hai năm trước đó, John đã từng là đối tượng của những cố gắng chào mời từ những công ty khác, nhưng anh luôn từ chối mọi lời đề nghị, cho biết rằng mình luôn hài lòng với Wiley và muốn tiến xa hơn nữa với công ty. Trong vòng bốn năm giữ chức vụ phụ trách khách hàng tại San Francisco, John đã làm việc một cách xuất sắc, gia tăng doanh số bán của hai khách hàng quốc gia lên 10% trong vòng một năm. Vào tháng Mười hai năm đó John được bổ nhiệm làm giám đốc bán hàng vùng Los Angeles.

John đã trải qua hai tháng trong trụ sở chính của công ty để xem xét lại chính sách, tham dự các khóa học về quản trị nhân sự và xem xét thị trường Los Angeles. Vào tháng Hai John bắt đầu công việc mới ở Los Angeles và ngay lập tức có cuộc gặp gỡ tất cả các nhân viên mà anh phải lãnh đạo. Anh chịu trách nhiệm chín nhân viên, bao gồm sáu nam và ba nữ cùng với bốn người

làm việc ban thời gian. Anh nói với họ rằng rất vui mừng có cơ hội làm việc với họ và anh nghĩ rằng Los Angeles có thể sẽ trở thành nơi đạt kết quả cao nhất của Wiley. Sau đó anh tiến hành giao các mục tiêu cho từng người được viết phù hợp với những mục tiêu chung của vùng.

Sau cuộc gặp, hai nhân viên đã hoạt động trong khu vực từ hơn mười năm qua thảo luận với John về những mục tiêu mà anh đặt ra cho họ. Cả hai đều nói rằng họ biết anh rất nhiệt tình nhưng họ nghĩ rằng những con số đặt ra vượt khỏi khả năng của họ, trên thực tế là hầu như không thể thực hiện nổi. Anh đã trả lời rằng “Tôi biết rằng những mục tiêu tôi đưa ra cho các anh là cao nhưng tôi luôn luôn tự đặt cho mình những mục tiêu cao và thông qua lao động siêng năng mà tôi luôn đạt được những mục tiêu đó”. Anh nói tiếp “Tôi đã xem xét các khách hàng của cả hai anh, tôi cảm thấy hai anh đã để lọt những vụ bán hàng tiềm năng ra khỏi cửa. Tôi hy vọng rằng với sự giúp đỡ của tôi và sự cống hiến nhiều hơn cho công việc của các anh thì các anh sẽ đạt được những mục tiêu cao hơn!”. Những nhân viên bất bình này bước ra trong sự bàng hoàng. Khi họ đã đi xa khỏi John, họ thảo luận về John Gore và những gì vừa xảy ra. Cả hai đều đồng ý rằng anh ra hơi quá nhiệt tình và sự việc sẽ trở nên khó khăn hơn ở Los Angeles.

John cũng có một cuộc nói chuyện với một trong các nữ nhân viên chào hàng ngay sau cuộc gặp. Cô nói rằng cô rất hân hạnh được làm việc với một người có nghề nghiệp bán hàng rất thành công và cô mong được học hỏi nhiều điều từ anh. Sau đó cô hỏi vì sao những mục tiêu đặt ra cho cô lại không cao bằng các nam nhân viên. Anh trả lời “Tôi không trông đợi nhiều lắm từ cô đâu, bạn ạ!”. Cô lặng người đi và cũng bước ra. Sau khi suy nghĩ về những gì vừa xảy ra, cô quyết định không than phiền với cấp trên của John vì cô sợ bị mất việc. Cô nghĩ rằng việc phàn nàn này sẽ phá vỡ hệ thống thứ tự mệnh lệnh và cô đã được báo trước là không nên làm như vậy.

Trong 14 tháng tiếp theo doanh số bán ở Los Angeles tăng lên 15%. Vị phó chủ tịch phụ trách bán hàng ở Wiley tự mình gọi điện đến chúc mừng John về công việc tuyệt vời mà anh đã làm. Ông bảo anh ta duy trì nó và nói rằng một ngày nào đó John sẽ thay thế ông!

Trong thời kỳ 14 tháng này, người phụ nữ nói chuyện với John sau lần gặp gỡ đầu tiên đã nghỉ việc, nêu lý do cá nhân. Một nhân viên gần như có nhiều kinh nghiệm nhất với hai mươi lăm năm làm việc tại Wiley về hưu. Những điều này không được xem là bất thường. John lấp chỗ trống bằng những người mà anh từng làm việc chung tại các khu vực khác. John cũng bắt buộc một nhân viên có kinh nghiệm khác trải qua bốn tháng hưởng theo chế độ học việc vì đã không làm việc hết khả năng. Nhân viên này đã phàn nàn với phòng tổ chức nhân sự rằng anh ta đã làm ăn với khách hàng từ hơn tám năm nay. Anh ta với Ron Jones, giám đốc nhân sự “Tôi biết rằng anh ta là một nhân viên chào hàng siêu đẳng nhưng tôi còn biết các khách hàng này và tiềm năng của họ. Nếu anh ta làm những gì anh ta muốn thì chúng ta có thể mất khách hàng!” Anh ta còn tiếp tục chịu chế độ học việc ngay cả sau khi phản đối vì áp lực của John đối với ban lãnh đạo cấp cao.

Doanh số bán tại Los Angeles lại tiếp tục tăng, tuy rằng trong những vùng khác của Wiley kết quả rất kém trong thời gian này. Thật vậy, Wiley đã dành được những tỷ lệ phần trăm tại thị trường Los Angeles từ tay các đối thủ cạnh tranh. Những con số này càng trở nên có ý nghĩa hơn khi trong thời gian này mất đi thêm hai nhân viên trong khu vực.

Người nhân viên bị buộc vào chế độ học việc bị sa thải. John nói rằng anh ta không chịu làm những gì cần thiết để cải thiện kết quả hoạt động và không chịu “hợp tác”. Khi nghỉ việc, người nhân viên đó đã tham dự một cuộc phỏng vấn rất kỹ càng với người giám đốc nhân sự, nói rằng John Gore là một người độc tài và anh vui sướng khi không phải làm việc với John nữa. Một

nữ nhân viên khác nêu lý do cá nhân khi nghỉ việc.

Để thay thế hai nhân viên này, John được chỉ thị thăng tiến một nhân viên trẻ từ khu vực của anh ta để lấp chỗ trống của người nhân viên có kinh nghiệm. Anh ta cũng được cho biết rằng người nữ nhân viên có kinh nghiệm đã nghỉ việc sẽ được thay bằng một nữ nhân viên kinh nghiệm khác từ San Diego. John phản đối ý kiến có thêm nữ nhân viên trong khu vực, anh nói với Ron Jones “Tôi cảm thấy rằng anh ta nên có đàn ông trong các vị trí này!” Anh lý luận rằng hai người đàn ông nghỉ việc là không có năng lực và khách hàng của họ muốn tiếp xúc với đàn ông hơn. John được đáp lại bằng những lời lẽ không chắc chắn là luật pháp yêu cầu họ tuyển dụng phụ nữ và một vài trong số những nhân viên chào hàng thành công nhất của Wiley là phụ nữ.

Vào ngày 15/12 Ron Jones nhận được cú điện thoại từ Joan Kerry, người phụ nữ được bổ nhiệm vào khu vực của John Gore từ San Diego. Cô báo cho John biết rằng cô đang xem xét việc rời công ty Wiley và muốn cho anh ta biết lý do! Khi cô vừa bắt đầu công việc ở Los Angeles thì John đã liên tục đối xử với cô như một nhân viên kém năng lực. Anh ta không cho cô tự mình xử lý các khách hàng. Anh ta liên tục gọi điện thoại cho cô và cắt ngang sự trình bày của cô bằng cách nói rằng “Tôi sẽ làm việc này từ đây, bạn ạ! John nói rằng cô đã đối đầu với John trong tình huống này và John đáp lại bằng cách đối xử trịch thượng với cô. Cô nói với Ron rằng cô cũng nghe nói anh ta đã làm điều này tương tự đối với hai nhân viên đã nghỉ việc kia và đó chính là lý do họ nghỉ việc. Cô tiếp tục nói rằng cô đã nói chuyện với những thành viên khác của khu vực Angeles và tất cả đều chán ngán thái độ lỗ bịch của John. Ron khuyên cô ta không nên nghỉ việc và anh sẽ xem xét vấn đề.

Ron gọi cho Bill Haywood, một nhân viên Los Angeles mà anh đã quen biết một cách cá nhân từ mười năm nay. Ron hỏi Bill có gặp những khó khăn tương tự như những gì Joan phàn nàn. Bill nói rằng không, nhưng anh ta hiểu những gì John đối xử với các nữ nhân viên trong khu vực. Rồi anh tiếp tục nói rằng các phụ nữ là những người may mắn vì John chỉ gọi điện sáu ngày trong tuần từ một năm rưỡi nay. John gọi cho anh ta mỗi khuya sau lúc nửa đêm để kiểm tra lịch làm việc của anh ngày hôm sau. Hơn nữa, John luôn nói rằng anh chưa làm việc hết khả năng ngay cả khi doanh số của các khách hàng của Bill gia tăng đến mức trước đây anh ra chưa bao giờ thực hiện được. Bill nói với Ron rằng anh cũng đang tích cực tìm một công việc khác vì công việc hiện nay đang làm ảnh hưởng đến cuộc sống gia đình! Anh cũng nói thêm rằng anh đã thảo luận tình hình này với hầu hết các nhân viên chào hàng khác ở Los Angeles và họ đều cảm thấy như vậy. Hầu hết cũng đang tìm một công việc khác.

Ron liên hệ với những nhân viên khác và thấy rằng sự mô tả của Bill là chính xác. Hầu hết trong số họ đang tìm một công việc khác hay đã xem xét việc tìm kiếm công việc khác một cách nghiêm túc. Hai nữ nhân viên khác trong khu vực cũng phàn nàn là John không để họ làm công việc của mình. Những nhân viên làm việc sáu ngày trong tuần và chỉ nghe thấy John nói rằng họ chưa làm việc hết khả năng. Mọi nhân viên đều nói họ không cố gắng phá vỡ hệ thống thứ tự mệnh lệnh do công ty thiết lập vì họ được cho biết khi huấn luyện và nếu làm như vậy họ sẽ bị sa thải.

Ron liên lạc với cấp trên của John và Will O'Brien, kể cho anh ta nghe tình hình. Bill dường như bị sốc, anh ta nói “Tôi không nghe thấy ai phàn nàn gì từ khu vực Los Angeles. Tôi nghĩ rằng John đang làm việc rất tốt. Sẽ khó thuyết phục John khỏi chức vụ này do những kết quả anh ta đã đạt được. Hơn nữa, nếu John bị giáng chức, anh ta có thể sẽ mang tài năng của mình đi làm việc ở nơi khác!” Ron trả lời “Nếu chúng ta không làm một điều gì đó thì chúng ta phải

hay thể hoàn đội đội ngũ chào hàng ở Los Angeles!?

Ron không biết phải làm gì. John đã thăng tiến nhanh hơn bất kỳ ai ở công ty Wiley và anh đã thành công ở bất kỳ công việc nào mà anh trải qua. Anh ta chắc chắn đã tiến rất nhanh. Nhưng nếu anh ta không thể lãnh đạo người khác, công ty nên biết ngay bây giờ Ron sẽ làm gì?

Câu hỏi

1. Những ưu điểm và khuyết điểm của John là gì?
2. Những khả năng lựa chọn khác của Ron?
3. Bạn nghĩ công ty sẽ phản ứng thế nào nếu doanh số bán của John dưới trung bình?
4. Những loại tiền lệ nào được thiết lập khi người ta vi phạm hệ thống thứ tự mệnh lệnh một cách thành công?
5. Những gì công ty có thể làm trong tương lai để tránh lặp lại tình huống như vậy?
6. Người phụ nữ trong trường hợp này có trách nhiệm gì đối với các nữ nhân viên khác trong đội ngũ chào hàng hay không?

♦ DUN & BRADSTREET:

“LÒNG TIN CỦA CON NGƯỜI VÀO CON NGƯỜI”

CƠ SỞ

Công ty

Dun & Bradstreet là một trong những công ty thành công, lâu đời và được trọng vọng nhất tại Mỹ. Có một thời Abraham Lincoln đã từng là nhân viên của nó. Được thành lập năm 1841, Dun & Bradstreet hiện có gần 70.000 nhân viên và doanh thu tổng cộng 4,27 tỷ USD vào 1988. Tuy rằng công ty rất nổi tiếng nhờ các bộ phận dịch vụ kinh doanh và thông tin tín dụng nhưng những bộ phận này chỉ tạo ra chưa đến 50% tổng doanh thu. Công ty con R.H.Donneley là nhà xuất bản lớn nhất nước về niên giám điện thoại "Những Trang Vàng"; Moody's Investor's Service của Dun & Bradstreet xuất bản những thông tin tài chính và các thông tin xếp loại cổ phiếu chứng khoán. A.C. Nielsen Media Research tính toán số lượng khán giả truyền hình và bán dịch vụ nghiên cứu thị trường gần như chiếm lĩnh toàn bộ thị trường.

Ngay cả chỉ liếc qua các kỷ lục về thu nhập của Dun & Bradstreet người ta cũng khẳng định thành công không thể chối cãi được của nó. Như một cái máy hái ra tiền, doanh số tăng hàng năm và chỉ trừ năm 1983 có sự sụt giảm nhẹ, cổ tức đã gia tăng hàng năm kể từ năm 1972. Trong 10 năm gần đây, lãi, cổ tức và giá trị cổ phiếu đều đã tăng hàng năm ở mức hơn 16% và nguồn tiền đã tăng ở mức đáng kinh ngạc là 19%. Hơn nữa, Dun & Bradstreet đã đạt được mức tăng trưởng này mà không phải vay nợ dài hạn.

Bộ phận dịch vụ tín dụng

Bộ phận dịch vụ tín dụng này là trung tâm của Dun & Bradstreet, sử dụng hơn 7,000 nhân viên. Tâm quan trọng của các báo cáo tín dụng thương mại của Dun & Bradstreet không thể đánh

giá cao hơn được nữa. Mọi dịch vụ thương mại đều dựa trên những phán đoán về quan trị liên quan đến tình trạng đáng tin cậy về tín dụng của người bán, nhà cung cấp, người vay tiền, người cho mượn tiền, nhà bảo hiểm v.v... Nếu không có những thông tin được cập nhật hóa và quan trọng này thì hầu hết các doanh nghiệp không thể hoạt động.

Cơ sở dữ liệu năng động của Dun & Bradstreet về thông tin tín dụng là cơ sở lớn nhất của loại này, liệt kê hơn 9 triệu công ty tại Mỹ. Hơn 62,000 công ty khách hàng của nó liên hệ hơn 90,000 lần mỗi ngày để hỏi các thông tin về lịch sử và tình trạng tín dụng của công ty. Tuy có một số cạnh tranh từ TRW Inc. nhưng Dun & Bradstreet hầu như là dẫn đầu trong loại doanh nghiệp này theo lời Jed Laird, nhà phân tích đầu tư cao cấp tại Hambrecht & Quist. Dun & Bradstreet đạt khoảng 90% thị phần. Do đó, các công ty Mỹ không những rất cần các thông tin của Dun & Bradstreet cung cấp mà còn cần những báo cáo tín dụng định kỳ do các nhân viên Dun & Bradstreet viết.

JIM ADAMOWKI

Jim Adamowski là người con trai lớn trong một gia đình Ba Lan di cư và là người đầu tiên trong gia đình vào đại học. Sau khi tốt nghiệp trường Quản trị kinh doanh với bằng cấp về tài chính, Jim cực kỳ vui mừng khi biết rằng anh được nhận vào làm việc tại bộ phận tín dụng thương mại của Dun & Bradstreet với chức danh nhân viên chào hàng. Tuy rằng mức lương khởi điểm rất thấp nhưng chế độ hoa hồng đặc biệt hấp dẫn và ngoài các lý do tiền bạc, Jim tự hào được một công ty nổi tiếng như vậy chọn lựa.

Cha của Jim là một thầy trợ tế trong nhà thờ và luôn nhấn mạnh rất nhiều vào sự lương thiện và tận tâm, đặc biệt trong công việc làm ăn. Thật ra, cha anh đã bày tỏ những sự thất vọng đáng kể khi Jim bước vào trường dạy kinh doanh và học ngành tài chính. Những câu chuyện trên vô tuyến và báo chí gần đây về việc làm ăn bên trong và sự tham nhũng của các công ty tài chính làm tăng thêm thành kiến của người cha. Jim hy vọng rằng một vị trí tại Dun & Bradstreet sẽ giúp cải thiện những ý kiến của cha anh đối với nghề nghiệp tài chính của anh.

Ngày thứ 1

Jim chưa bao giờ trải qua một ngày đầy cảm xúc căng thẳng như vậy. Chỉ ít phút sau khi anh ta đến, Bob Davis, một nhân viên chào hàng đồng nghiệp đã làm việc hai năm trong công ty lại gần anh và hỏi liệu anh có muốn hỗ trợ cho một vụ kiện chống lại công ty hay không. David thừa nhận rằng anh và những người khác sau cùng đã chuẩn bị đưa ra trước công chúng những thông tin mà họ thu thập trong nhiều tháng, kết tội Dun & Bradstreet sử dụng những phương pháp lừa dối khi bán các báo cáo tín dụng, đồng thời lừa dối khách hàng một cách gian lận và cố ý đối với công dụng thực sự của các thông tin cung cấp. David nói rằng anh và các đồng nghiệp đã thử mọi biện pháp nội bộ để làm thay đổi tình hình nhưng đều bị mọi cấp lãnh đạo bác bỏ. Họ quyết định lợi dụng một luật lệ mới được tiểu bang thông qua nhằm bảo vệ những nhân viên thông báo cho dư luận biết về những hoạt động không hợp pháp trong công ty. David nói "Tất cả những gì mà anh cần làm là đồng ý xác nhận nếu chúng tôi cần đến những chi tiết trong khóa huấn luyện của anh, đặc biệt là về hệ thống trọn gói và định giá các "đơn vị" và kế hoạch khuyến khích bán hàng. Chúng tôi cần anh kể cho những người thẩm vấn về những hệ thống khuyến khích và định giá cũ tương tự đang tiếp tục". Jim được bảo đảm rằng anh chỉ cần nói sự thật.

Jim bị sốc. Trong ngày làm việc đầu tiên của mình, anh được yêu cầu làm chứng chống lại cấp trên của mình. Và cấp trên của anh lại bị buộc tội gian lận... đúng là loại tổ chức kinh doanh

hà cha anh ta. Anh đã nghe những tin đồn về Dun & Bradstreet, nhưng không có gì đáng kể. Khi anh hỏi giám đốc của mình về điều đó trong khóa huấn luyện, người đó đã trả lời rằng những công ty lớn như Dun & Bradstreet luôn bị kiện cáo. Điều đó không có ý nghĩa gì hết.

Dù sao đi nữa, anh đã vừa gặp Bob David. Tuy rằng anh ta có vẻ là một người tốt nhưng làm thế nào anh tin được những gì Bob đang làm? Jim chưa từng thấy hoặc nghe bất kỳ bằng chứng nào về việc sự gian lận và lừa dối. Tuy nhiên anh chấp nhận bỏ ra nhiều ngày để hiểu toàn bộ các chính sách định giá phức tạp của công ty, chắc chắn có vẻ không phải là vô đạo đức - mà chỉ phức tạp thôi.

Những đơn vị: Loại tiền tệ của các dịch vụ của Dun & Bradstreet

Thật ra trong khóa huấn luyện, Jim đã nghĩ rằng giá cả của Dun & Bradstreet là hoàn toàn hợp lý nếu tính đến chi phí khổng lồ khi thu nhập thông tin tin dụng đầy đủ của hơn 9 triệu công ty, thường xuyên cập nhật chúng và làm cho khách hàng dễ sử dụng chúng. Anh đã từng cho rằng có thể lý do khiến Dun & Bradstreet duy trì gần như một sự độc quyền về dịch vụ thông tin tin dụng là do “đơn vị” cơ bản của thông tin được định giá là 15,65 USD. Thực tế, một số thông tin trọn gói từ Dun & Bradstreet có thể được cung cấp với giá thấp hơn rất nhiều, có thể ngay cả thấp đến 0,1 đơn vị, tức là 1,57 USD.

Theo như Jim được giải thích, hệ thống định giá được Dun & Bradstreet chấp nhận từ năm 1976 để đơn giản hóa hệ thống kế toán, để cung cấp một giá sàn nhằm thu hồi chi phí từ các khách hàng nhỏ và để tạo sự khuyến khích cho các khách hàng sử dụng toàn bộ dịch vụ tin dụng của Dun & Bradstreet nhằm đáp ứng nhu cầu của họ. Trước năm 1976, khách hàng chỉ yêu cầu báo cáo khi họ cần và được tính tiền trực tiếp cho việc sử dụng. Theo hệ thống định giá đơn vị, khách hàng được yêu cầu đặt hàng trước bằng cách đăng ký mua hàng năm các đơn vị mà họ đối lấy các báo cáo tin dụng và những dịch vụ khác của Dun & Bradstreet.

Khi khách hàng đã trả tiền đơn đặt hàng, họ được phép tiếp cận cơ sở dữ liệu của Dun & Bradstreet và nhận được các thông tin tin dụng trong một năm. Nếu vào cuối năm, khách hàng đó sử dụng nhiều hơn số đơn vị đặt trước thì những đơn vị dùng thêm sẽ bị tính tiền nhưng với một giá cao hơn chi phí đặt hàng ban đầu. Ngược lại, nếu khách hàng không sử dụng hết số đơn vị đã mua thì những đơn vị này thường bị mất, tuy rằng Dun & Bradstreet cho phép một tỷ lệ nhỏ các đơn vị được mang sang kỳ đặt hàng tới. Jim được cho biết rằng trong nhiều trường hợp những đơn vị không sử dụng đã bị bỏ qua.

Động cơ của hệ thống đặt hàng theo đơn vị này là rõ ràng. Khách hàng được khuyến khích mua nhiều đơn vị hơn số lượng họ dự kiến sử dụng vì nếu họ đánh giá thấp việc sử dụng thì chi phí cho mỗi đơn vị ít nhất cũng là 19,75 USD và có thể cao hơn, đến 27 USD.

Những đơn vị này dùng để mua cái gì? Một cách cơ bản, các đơn vị này dùng để mua những mẫu biểu thông tin khác nhau và những cách khác nhau để tiếp cận thông tin đó. Tài liệu 1 trình bày những báo cáo điển hình do các khách hàng của Dun & Bradstreet đặt hàng và chi phí của chúng tính bằng đơn vị khi gửi cho khách hàng, còn chi phí thành tiền mỗi bản báo cáo thì Dun & Bradstreet để cho khách hàng tự tính.

Những chi phí cho bản báo cáo chưa tính chi phí mà khách hàng phải trả khi tiếp cận thông tin này. Tài liệu 2 trình bày những chi phí tiếp cận các báo cáo liệt kê trong tài liệu 1.

Tài liệu 1: Dạng thông tin

LOẠI BÁO CÁO	SỐ LƯỢNG ĐƠN VỊ	THÀNH TIỀN (USD)
Báo cáo thông tin thương mại	1,00	15,65
Báo cáo phân tích thanh toán	1,00	15,65
Tư vấn tín dụng	1,75	27,39
Chỉ số Paydex	0,45	7,04
Xếp loại của Dun & Bradstreet	0,10	1,57
Hướng dẫn tín dụng	3,00	46,95
Tiểu sử tài chính của Dun	9,00	140,85
Báo cáo chuyên môn của Dun	20,00	313,00
Báo cáo VIP của Dun	30,00	469,50
Mô hình của Dun	5,00	78,25
Tiêu chuẩn công nghiệp của Dun	5,00	78,25
Hướng dẫn tín dụng đặc biệt	0,75	11,74
Hướng dẫn tín dụng và hướng dẫn tiếp theo	0,50	78,25

Tài liệu 2: Chi phí tiếp cận

DẠNG TIẾP CẬN	SỐ LƯỢNG ĐƠN VỊ	THÀNH TIỀN (USD)
Modem - 300 Baud	1,00	15,65
Modem - 1.200 Baud	1,00	15,65
Đọc qua điện thoại	1,75	27,39
Đặt hàng qua điện thoại - kết quả gửi đến khách hàng	0,45	7,04
Máy fax	0,10	1,57
Đọc qua điện thoại bằng giọng của máy vi tính	3,00	46,95

Như vậy, nếu một khách hàng yêu cầu một bản báo cáo thông tin doanh nghiệp (BIR) thông thường, nó không chỉ giá trị 1 đơn vị (15,65 USD) mà còn tốn chi phí tùy theo phương pháp giao báo cáo. Ví dụ, nếu khách hàng yêu cầu 1 BIR (1 đơn vị hay 15,65 USD) cộng với một tiểu sử tài chính của Dun (9 đơn vị hoặc 140, USD) bằng điện thoại và được giao bằng đường bưu điện (0,25 đơn vị hay 3,91 USD) thì tổng chi phí sẽ là 10,25 đơn vị hay 160,41 USD. Mọi chi phí đều tính bằng đơn vị và khách hàng không bao giờ được cung cấp một cách tự nguyện chi phí tương đương bằng tiền.

Ngoài những chi phí cho các báo cáo và thông tin tín dụng riêng biệt, Dun & Bradstreet cũng yêu cầu những khách hàng mới dịch mua một bộ sách tham chiếu của Dun & Bradstreet. (Như

sách hàng phi mậu dịch như luật sư không phải mua sách này). Những quyển sách này liệt kê khoảng 5 triệu công ty, tên chính thức, thời gian hoạt động của doanh nghiệp, số điện thoại, hướng thức thanh toán hóa đơn và tài sản ròng. Đối với nhiều công ty, việc sử dụng sách thường áp dụng đủ phần lớn các thông tin tin dụng cần thiết. Thường các công ty yêu cầu thêm thông tin tin dụng được cập nhật mà Dun & Bradstreet cung cấp dưới dạng bản cập nhật đối với bộ sách ban đầu. Dun & Bradstreet gọi những bản cập nhật này là “sách”. Chi phí đặt hàng tối thiểu là 100 đơn vị cộng thêm sách tham chiếu và các bản cập nhật như Tài liệu 3 dưới đây cho thấy.

Tài liệu 3: Chi phí sách tham chiếu

SỐ LƯỢNG SÁCH MỖI NĂM	THÀNH TIỀN (USD)
100 đơn vị - có sách và không cập nhật	1.775
100 đơn vị cộng hai lần cập nhật	2.425
100 đơn vị cộng ba lần cập nhật	3.100
100 đơn vị cộng bốn lần cập nhật	3.775
100 đơn vị cộng năm lần cập nhật	4.450
100 đơn vị cộng sáu lần cập nhật	5.125

Do vậy, nếu một khách hàng đặt mua bộ sách và muốn nó được cập nhật hai lần thì tổng chi phí sẽ là 2,245 USD cộng thêm chi phí tiếp cận tương tự như đối với các báo cáo.

Jim xem xét những cơ sở của hệ thống định giá của công ty. Anh nhận thấy rằng yêu cầu khách hàng mua tối thiểu 100 đơn vị là một khó khăn đối với những khách hàng nhỏ và anh cũng nhận thấy nhiều khách hàng của Dun & Bradstreet không thể sử dụng hết số lượng đơn vị họ đã mua. Nhưng Jim lý luận rằng chi phí để Dun & Bradstreet phục vụ các khách hàng nhỏ giải thích cho việc đặt ra mức tối thiểu 100 đơn vị. Hơn nữa, nếu khách hàng không thể dự đoán chính xác nhu cầu sử dụng tin dụng của chính họ thì đó là lỗi của khách hàng và dù sao đi nữa thì năm tới khách hàng có thể sửa chữa lỗi lầm đó.

Jim cũng nhận thức được tầm quan trọng lớn của vị trí của anh đối với khách hàng của Dun & Bradstreet. Mọi chi tiết về hệ thống định giá đơn vị cũng như mọi thông tin về sự sử dụng của khách hàng đều chỉ do nhân viên chào hàng cung cấp. Nhân viên chào hàng chịu trách nhiệm thông báo cho khách hàng những mức tối thiểu khác nhau được áp dụng, giá đơn vị của chúng, công dụng của chúng trước đây và hiện nay. Jim biết rằng điều này đặt ra trách nhiệm rất lớn đối với nhân viên chào hàng, nhưng anh tin chắc rằng anh có thể gánh vác được và trông chờ cơ hội để thử sức.

Thù lao tại Dun & Bradstreet: tiềm năng không giới hạn

Jim cảm thấy rằng một trong những đặc điểm hấp dẫn nhất của nhân viên chào hàng tại Dun & Bradstreet là cơ cấu trả thù lao của công ty. Tuy rằng lương cơ bản hàng năm rất thấp, từ 14.000 đến 20.000 USD nhưng những nhân viên chào hàng của Dun & Bradstreet thành công trong việc khuyến khích khách hàng gia tăng việc sử dụng các dịch vụ tin dụng hoặc mở rộng cơ sở khách hàng có thể kiếm được tiền hoa hồng để đạt tới tổng thu nhập là 50.000 USD mỗi năm hoặc cao hơn nữa. Anh đã nghe đồn có những nhân viên chào hàng kiếm được gần 100.000 USD

trong năm làm việc đầu tiên.

Mỗi nhân viên chào hàng của Dun & Bradstreet phụ trách một khu vực địa lý nhất định cũng như một danh sách khách hàng riêng, nói chung có số lượng từ 90 đến 140 với tổng doanh số lên đến khoảng 450.000 USD. Nhân viên không những chịu trách nhiệm gia hạn các khách hàng cũ mà còn phải đạt tới mục tiêu doanh số từ 16 đến 22%. Một sự gia tăng tổng doanh số đạt mục tiêu này có thể làm tăng mức lương từ tối thiểu từ 36.000 lên đến 55.000 USD hoặc hơn nữa. Jim nghe nói rằng hầu hết các nhân viên chào hàng của Dun & Bradstreet đều đạt được chỉ tiêu và sự thất bại có thể dẫn đến việc giáng chức hoặc thậm chí kết thúc hợp đồng. Nhưng Jim đã xác định không những đạt mà còn phải vượt mục tiêu doanh số. (Xem trong Phụ lục A cuối phần này về kế hoạch hoa hồng cho một nhân viên chào hàng điển hình).

Một khía cạnh của hệ thống thù lao ở Dun & Bradstreet làm Jim lo lắng. Nếu bất kỳ khách hàng nào không những không tăng mà còn giảm số đơn vị đặt hàng thì điều đó có nghĩa là anh phải tìm những đơn đặt hàng bổ sung từ những khách hàng còn lại hoặc tìm các khách hàng mới để bù đắp sự sụt giảm này. Nếu một công ty đệ đơn tuyên bố phá sản và hủy hoàn toàn đơn đặt hàng thì điều này sẽ gây một áp lực lớn cho nhân viên chào hàng khi phải gia tăng lượng đặt hàng từ các khách hàng còn lại hoặc có thể không đạt được chỉ tiêu. Jim cũng cảm thấy công bằng khi anh có thể tạo ra doanh số bán 450.000 USD và lãnh lương chỉ có 16.000 USD mà không có tiền hoa hồng.

Khi xem lại kế hoạch thù lao và danh sách khách hàng, Jim không thể thấy bất kỳ điều gì làm cho Bob không hài lòng đến như vậy. Khi rời văn phòng và đi về nhà để xe, Jim tự hỏi anh sẽ có thể đáp ứng lại yêu cầu của Bob như thế nào. Dù sao thì Bob cũng chỉ yêu cầu anh nói sự thật. Nhưng người kiểm soát anh sẽ phản ứng như thế nào khi anh làm chứng cho một vụ kiện chống lại công ty của mình! Và cha anh sẽ nói gì khi ông biết tin về điều này?

Ngày làm việc thứ 8

Sáng thứ hai Jim thức dậy, nồm nóng đi gặp khách hàng. Tuần lễ làm việc đầu tiên của anh tại Dun & Bradstreet rất mệt nhọc nhưng xứng đáng. Tất cả chỉ trừ một khách hàng mà anh tiếp xúc đều đồng ý gia hạn hợp đồng, hầu hết trong số họ đồng ý tăng 10-15% lượng đơn vị sẽ mua mà ngay cả không hỏi gì về công dụng trước đây của chúng. Với đà này, Jim không gặp khó khăn gì để đạt mục tiêu doanh số, anh thậm chí còn hy vọng sẽ vượt chỉ tiêu.

Khi Jim cho một trong các khách hàng biết rằng người đó chỉ sử dụng 65% những đơn vị đặt mua năm trước thì khách hàng đã quyết định hoãn lại việc gia hạn hợp đồng. Tuy rằng điều này làm Jim buồn rầu nhưng điều làm anh ta phiền lòng nhất là khi xem xét lại các bản tổng kết sử dụng của khách hàng này trong năm trước, anh thấy rằng sự sử dụng thực tế chưa bao giờ vượt quá 70% số đơn vị đặt mua. Tuy nhiên nhân viên chào hàng trước đây đã xoay sở để gia tăng sự đặt hàng của khách từ năm này sang năm khác. Jim quá bận rộn đến nỗi mà anh chỉ đủ thời giờ xem lại những bản tổng kết sử dụng trong quá khứ của những khách hàng anh sẽ viếng thăm trong ngày tiếp theo mà thôi. Anh ghi nhớ trong đầu là sẽ sử dụng kỳ nghỉ cuối tuần để xem lại toàn bộ các khách hàng, đặc biệt chú ý đến những tỷ lệ sử dụng trước đây của họ.

Khi Jim đến văn phòng để nhận thư, anh ngạc nhiên khi thấy hai lá thư không mong đợi: một bản ghi nhớ đến gặp giám đốc ngay và một phong bì lớn gửi cho anh mà không có địa chỉ người gửi hoặc dấu tem bưu điện. Anh đi thẳng đến phòng giám đốc. Nhân viên tiếp tân, như thể đang chờ Jim đến, dẫn anh ta vào ngay.

Jim thích người giám đốc ngay lần đầu gặp cô nhưng những người khác đã báo cáo cho anh biết rằng đó là một kiểu người chỉ biết đến công việc và ít khi chú ý đến những nhân viên chào hàng không có sự “ma lanh của đường phố” để có thể đạt được những mục tiêu doanh số bán.

Anh vừa bước qua cửa để vào thì cô bắt đầu nói:

“Jim, tôi đã hy vọng rằng mọi thứ đều tốt đối với anh và lẽ ra anh phải đến gặp tôi nếu anh gặp bất kỳ khó khăn nào”.

Jim vừa định trả lời thì cô lại tiếp tục nói “Tôi gọi anh đến vì tôi đã nhận được cú điện thoại khó chịu từ Crockett Sales Corporation. Người kiểm soát viên của Crockett đặc biệt lo lắng về sự sử dụng thông tin của công ty anh ta. Dường như anh ta hoàn toàn không biết sự sử dụng rước dây của công ty và thừa nhận rằng anh đã tự nguyện cung cấp thông tin rằng anh ta đã mua một cách quá mức các dịch vụ trong nhiều năm liền. Anh có biết rằng Crockett Sales Corporation là một trong những khách hàng lớn nhất trong khu vực của anh hay không? Chúng tôi chưa từng gặp rắc rối gì với họ. Điều gì đã xảy ra? Tại sao anh lại thấy cần thiết phải thảo luận về số lượng sử dụng trong năm trước và lạy Chúa, tại sao anh lại cung cấp thông tin một cách tự nguyện về số lượng sử dụng của Crockett Sales Corporation trong những năm trước? Điều đó có sự thích đáng nào khả dĩ cho doanh số bán hiện tại của chúng ta?”

Khi Jim sửa soạn trả lời, cô lại ngắt lời anh:

“Tôi muốn nêu ra một việc rất rõ ràng - tôi chỉ yêu cầu anh cho biết sự thật. Nhưng tôi không thể hiểu được tại sao anh lại cung cấp thông tin một cách tự nguyện về số lượng sử dụng của Crockett trong những năm trước? Anh nghĩ rằng anh đang làm việc cho ai? Nếu Crockett hoặc bất kỳ một công ty nào khác không thể sử dụng số đơn vị họ đã đặt mua thì chính họ có trách nhiệm điều chỉnh số lượng đặt hàng chứ không phải là anh. Tôi hy vọng không cần phải nhắc lại rằng anh đang làm việc với chúng tôi. Với những gì anh đang làm, anh có thể kết thúc năm với số lượng tối thiểu của mình. Công việc của anh là bán các dịch vụ của Dun & Bradstreet chứ không phải là tối thiểu hóa doanh số bán. Nếu một khách hàng không bao giờ hỏi về sự sử dụng thì tại sao anh không làm điều mà những nhân viên chào hàng khác làm và chỉ cần trả lời bằng câu nói “tương tự như năm trước” hoặc một câu gì đó đại loại như vậy?”

Jim cực kỳ khó chịu. Anh cảm thấy mình bị xem thường. Chắc chắn anh biết rằng trách nhiệm chủ yếu của mình là đối với Dun & Bradstreet. Nhưng có phải là giám đốc của anh đang bảo anh lừa dối khách hàng?

Anh nói một cách tức giận và mau chóng nhận ra sai lầm của mình “Cô muốn tôi nói dối chứ, phải không nào?”

“Dĩ nhiên là không! Và tôi không chấp nhận ngay cả khi anh đề nghị điều đó. Tôi thấy rằng anh cần phải học nhiều điều về thế giới kinh doanh. Anh sẽ không thể tiến xa được khi gọi cấp trên của mình là một tên nói dối đầu. Chúc một ngày tốt lành, ông Adamowski”.

Jim đã bị khuất phục. Anh cảm thấy anh đối đáp một cách vụng về với giám đốc của mình và giờ đây anh thấy không thể giải quyết được mọi việc. Khi anh trở lại văn phòng, anh đã quên chiếc phong bì lớn mà anh nhận được.

Khi mở ra, anh tức giận khi thấy chiếc phong bì chứa đầy những bản sao của hai bức thư từ khách hàng liên quan một cách chính xác đến những gì anh vừa thảo luận với giám đốc của mình (Xem tài liệu 4 và 5).

FROZEN FOOD INC

Thưa ông,

Sau khi xem xét vụ kiện gần đây liên quan đến công ty của công, tôi đã kiểm tra sự sử dụng những bản báo cáo với những gì mà chúng tôi đã được bán. Dưới đây là tóm tắt việc sử dụng bốn năm qua:

Năm	Bán	Sử dụng
1985	800	300
1986	800	406
1987	800	595
1988	800	201 (đến ngày 30/09/88)

Như ông có thể thấy, chúng tôi đã trả tiền cho một số đáng kể các đơn vị mà chúng tôi không sử dụng... Lẽ ra tôi không đặt hàng 800 đơn vị nếu tôi biết tôi chỉ sử dụng có 400. Điều này đặc biệt đúng vì tôi không biết rằng những đơn vị không sử dụng có thể được mang sang năm tới.

Tôi cảm thấy bị lừa dối khi tôi yêu cầu các con số về sự sử dụng. Đây là cơ sở mà tôi dùng để quyết định đặt tiếp bao nhiêu đơn vị trong năm tới. Chắc chắn tôi không phải là khách hàng duy nhất gặp trường hợp này. Tôi cảm thấy bất bình khi một công ty trong lãnh vực phục vụ khách hàng lại có thể tiếp tục kiểu cách kinh doanh này từ năm này qua năm khác.

Ông có nguy cơ mất khách hàng từ công ty tôi trong tương lai. Chắc chắn công ty ông phải hoàn trả lại những đơn vị không sử dụng trong mọi trường hợp. Sự trả lời mau chóng bằng văn bản của ông cho một giải pháp đối với vấn đề này đang được nóng lòng chờ đợi.

Kính chào.

Ông....

Kiểm soát viên

Không có tên đính kèm các tài liệu và cũng không có bất kỳ dấu hiệu nào cho biết chúng thực sự dự định dành cho Jim nhưng anh nghĩ ngay đến yêu cầu của Bob Davis đối với anh trong ngày làm việc đầu tiên tại Dun \$ Bradstreet. Có thể đó là những gì mà David đang nói đến một cách bóng gió? Ít nhất anh cũng nhận thức được tầm quan trọng khi cần khám phá xem các khách hàng của mình có thực sự sử dụng những bản báo cáo mà họ đặt hàng hay không. Điều gì xảy ra nếu nhiều khách hàng của anh sử dụng dưới mức độ một cách đáng kể? Anh có nên tiếp cận họ để yêu cầu gia hạn hợp đồng? Nếu anh ta cho nói về sự sử dụng thực sự của họ thì hầu như chắc chắn họ sẽ giảm mức đặt hàng. Nhưng ngay cả khi chỉ một số ít khách hàng giảm đáng kể đơn đặt hàng thì anh cũng không thể đạt được tổng doanh thu bằng năm trước chứ đừng nói đến việc tăng doanh số. Anh nhớ rằng chỉ có rất ít khách hàng quan tâm đến việc hỏi về công dụng.

Bất chợt, sự hăm hở ban đầu của Jim đối với công việc đã biến mất. Nếu những tài liệu nặc danh này là đúng thì hiển nhiên là một số nhân viên đại diện khách hàng do phải chịu sức ép nên đã lừa dối khách hàng. Nhưng Jim không thể hiểu tại sao lỗi lầm của một vài cá nhân lại có

CORDAGE PAPERS

20/09/1988

Ông Ted Cedegren

Giám đốc bộ phận

Dịch vụ tín dụng Dun & Bradstreet

P.O Box 145498

Cincinnati, Ohio 45250

Thưa ông Cedegren

Nhân viên chào hàng mới của chúng tôi, Bil Lewis vừa gặp chúng tôi để thảo luận về việc đặt hàng lại cho năm tới. Chúng tôi rất lấy làm khó chịu khi biết rằng chúng tôi đã bị "bán quá nhiều" dịch vụ trong quá khứ. Trong nhiều năm qua, chúng tôi đã mua 600-650 đơn vị mỗi năm và thường xuyên được trả lời vào lúc đặt hàng tiếp rằng sự sử dụng là đúng theo dự kiến. Bill nói với chúng tôi rằng trong năm 1987 chúng tôi chỉ sử dụng 360 đơn vị và năm 1988 cũng gần tương tự như vậy. Chúng tôi trả tiền 650 đơn vị trong năm 1987 và chỉ sử dụng khoảng 60%.

Điều này làm chúng tôi rất bối rối và chúng tôi đã tốn hàng ngàn USD cho những đơn vị không sử dụng. Tương tự, chúng tôi bị yêu cầu phải mua toàn bộ sách tham chiếu sáu lần mỗi năm tuy chúng tôi chỉ mua ba tập và ba lần trong năm. Bill cho chúng tôi biết rằng chúng tôi có thể đặt mua theo cách mình mong muốn. Tổng cộng lại, hai mặt hàng này sẽ dẫn đến một sự giảm bớt 5,592 USD trong hóa đơn năm 1989- tức là gần 40%.

Theo ý kiến của tôi, điều này liên hệ tới sự gian dối và tôi muốn biết rằng D&B muốn bồi thường thiệt hại như thế nào. Hơn nữa, Bill Lewis đã bị phạt một cách không công bằng do mức độ dịch vụ bị sút giảm trong khi anh ta thực tế rất trung thực khi cho chúng tôi biết sự thực.

Trân trọng kính chào

Paul J. Ruffing

Phó chủ tịch tài chính

Cincinnati Cordage and Paper Company

thể dẫn đến cả công ty làm sai - nếu không nói là phạm pháp. Và cấp trên của anh đã nói rằng anh ta không nên tự nguyện cung cấp cho khách hàng những thống kê về việc sử dụng của họ. Jim cảm thấy phải cấp thiết xem xét lại việc sử dụng báo cáo của khách hàng.

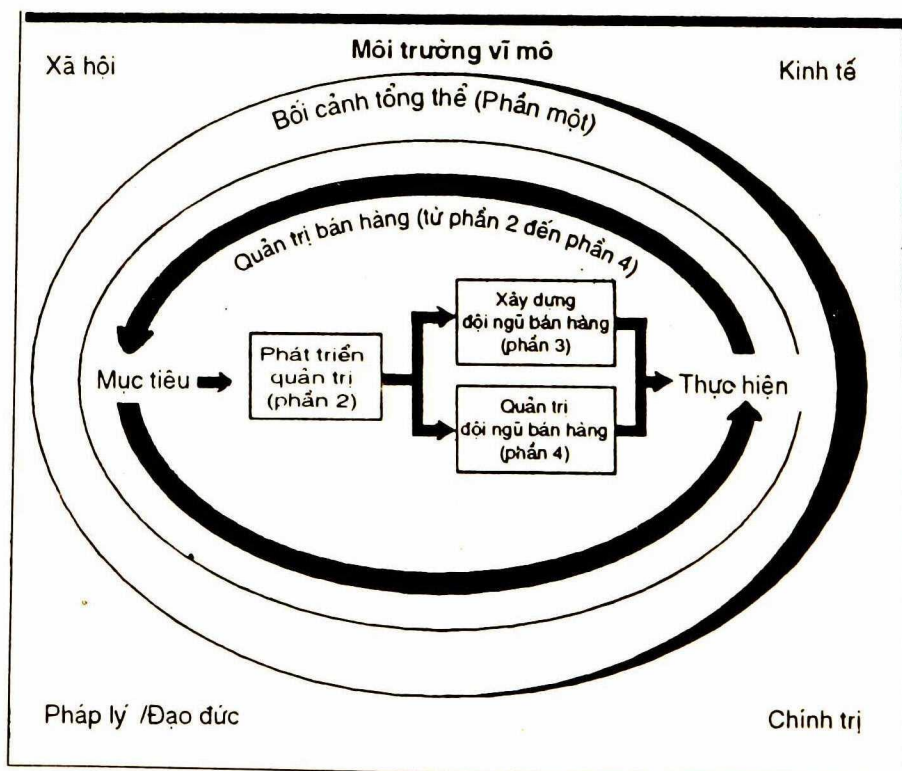
PHẦN HAI: CÁC KỸ NĂNG ĐỐI VỚI NHÀ QUẢN TRỊ THÀNH ĐẠT

Cơ sở để phát triển của một nhà quản trị thành đạt dựa trên nguyên lý cơ bản về các kỹ năng phân tích nhất định có sẵn. Hình vẽ ở dưới mô tả mối quan hệ giữa các kỹ năng đó và hai trách nhiệm của nhà quản trị là xây dựng đội ngũ bán hàng và điều hành đội ngũ bán hàng.

Chương 6 xem xét các kỹ năng riêng của nhà lãnh đạo và sự giao dịch. Mô hình lãnh đạo cung cấp các nguyên lý về phát triển trở thành một nhà quản trị bán hàng thành đạt. Bởi vì, nhà quản trị bán hàng không thể trở thành một nhà lãnh đạo hiệu quả nếu thiếu các kỹ năng giao dịch. Chương này khảo sát một số các trách nhiệm và hoạt động giao dịch đó.

Chương 7 và 8 giải thích các thủ pháp phân tích mà quản trị bán hàng cần có để thu kết quả tốt. Chương 7 giải thích các thủ pháp thu thập và phân tích số liệu về chi phí và bán hàng trong dạng quản trị bán hàng điển hình. Chương 8 đề cập các kỹ thuật liên quan đến dự báo của nhà quản trị bán hàng, định giá và lập dự toán cho các khu vực bán hàng.

Trong chương 9, các thủ pháp của chương 7 và 8 được lấy làm cơ sở liên quan đến các vấn đề hiệu suất quản trị bán hàng đặc biệt trong các khu vực bán hàng. Quản trị theo thời gian biểu, phân bổ các đại diện bán hàng, thiết kế khu vực, ứng dụng máy tính trong quản trị bán hàng, tất cả tạo ra các cơ hội nhiều màu sắc để nâng cao hiệu suất.



Lãnh đạo: phát triển các kỹ năng

MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU

- Để có thể định nghĩa lãnh đạo và giải thích sự khác nhau giữa lãnh đạo và quản trị.
- Để hiểu các hành vi lãnh đạo khác nhau và nhà quản trị bán hàng có thể sử dụng chúng một cách hiệu quả như thế nào và khi nào.
- Để biết sử dụng có mục tiêu quyền lực và khen thưởng trong điều hành lực lượng bán hàng.
- Để hiểu các yếu tố khác biệt trong giao dịch và nhà quản trị có thể khai thác chúng như thế nào để nâng cao tính hiệu quả của họ.

KHÁI QUÁT

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

SƠ LƯỢC

Địa hạt Denver trong nhiều năm do Charlie Allen điều hành, người có phong cách điều hành dễ chịu đã làm cho ông nổi tiếng với đại diện bán hàng của ông. Khu vực đó luôn xếp vào hàng ba trong các địa hạt của công ty, nhưng không bao giờ đứng đầu, ngay cả khi có tiềm năng bán hàng lớn. Tám điểm bán hàng trong địa hạt nổi tiếng khắp công ty về tính độc thù của chúng, tiếp cận "bật-tường" để bán hàng lớn. Charlie đã chấp thuận lời đề nghị nghỉ hưu sớm của công ty bất chấp sự phản ứng của lực lượng bán hàng.

Công ty bổ nhiệm Sam Wilson làm quản trị trưởng bán hàng khu vực Denver thay Charlie. Sam đã phụ trách đại diện bán hàng ba năm tại một khu ở thành phố Kansas, công ty nhận thấy thành công trong bán hàng của ông ta và bốn năm làm nhân viên tại Marene đủ để lựa chọn ông làm giám đốc. Sam không biết chắc rằng: lực lượng bán hàng Denver sẽ phản ứng với những đổi mới mà ông dự kiến làm để khu vực này thành đạt như thế nào.

Sam Wilson biết ông đang ở trong tình cảnh khó khăn tại Denver. Ông có linh cảm rằng người lãnh đạo trước đó bị đề nghị nghỉ hưu bởi vì khu vực Denver đã không thực hiện mong muốn của công ty. Rõ ràng nhiệm vụ của Sam là đưa khu vực Denver lên vị trí thứ nhất của công ty. Một trong các khó khăn của Sam là ông đang thay thế người giám đốc “đáng mến”, mà người đó có lẽ không bắt lực lượng bán hàng phải làm việc vất vả hoặc không khuyến khích đại diện bán hàng trở thành số một.

Nhưng Sam không ở Marines lâu hơn theo cơ cấu tổ chức hình thức của nó. Như một giám đốc bán hàng, ông chỉ có thể đưa khu vực Denver lên vị trí hàng đầu bằng sự đam mê tham gia, cam kết và hợp tác tự nguyện của các điểm bán hàng. Bởi vậy phần thưởng tùy thuộc vào kỹ năng giao tiếp và lãnh đạo của riêng ông.

Chương này có hai mục đích:

1. Xem xét bản chất của lãnh đạo để áp dụng vào lĩnh vực quản trị bán hàng.
2. Giải thích, sự đạt được và gia tăng kỹ năng giao tiếp hỗ trợ phát triển và thực tế lãnh đạo có hiệu quả ở cương vị quản trị bán hàng như thế nào.

♦ LÃNH ĐẠO LÀ GÌ?

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

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

Lãnh đạo: Khái niệm mức thước

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

mục tiêu đó một cách tự nguyện.

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

Nhà lãnh đạo và nhà quản trị

"Ngày đầu tiên tôi bắt đầu tập luyện vào mùa xuân, Sparky đã đứng cạnh cồng. Anh ta chặn tôi lại và hỏi: "John, anh nghĩ thế nào, chúng ta buộc phải làm...". Tôi không nhớ chính xác câu hỏi, nhưng tôi nhìn anh ta giống như "Anh đang hỏi tôi về ý kiến của tôi à?"

Tôi nhìn anh ta và anh ta thực sự chân thành. Anh ta muốn biết tôi đang nghĩ gì. Và tôi nghĩ: "Ồ, điều đó thực sự khác biệt. Đó là một điều gì đó rất thực." Ai đó muốn biết tôi đã nghĩ gì về môn bóng rổ!

... Anh ta thực sự làm tôi cảm thấy giống như một chuyên gia ở ngay thời điểm đầu, rằng tôi quan trọng."

Cuộc trò chuyện đó giữa Johnny Bench (người bắt bóng chày đội Fame) và Sparky Anderson lúc đó mới làm huấn luyện viên của Cincinnati Red) minh họa một người xếp mới có thể tiến từ một nhà quản trị thành một nhà lãnh đạo thành đạt như thế nào, thậm chí trong cả môn bóng chày. Cách tiếp cận của Sparky tích lũy từ hai lần đấu tranh giải mà anh ta tham dự trong đội Cincinnati Red và Detroit Tiger. Ví dụ đó minh họa sự khác biệt căn bản giữa nhà quản trị và nhà lãnh đạo: mặc dù nhà quản trị có thể thực hiện một cách thành thạo các công việc được giao, nhưng nhà lãnh đạo là người tạo ra các đốm sáng có các đặc tính khó nắm bắt và vô hình như mong ước, ham muốn và nhiệt tình để trở thành tốt nhất.

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

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

Sự khác biệt trong thái độ, mục tiêu và trong các mối quan hệ chung được mô tả ở bảng 6-1 chỉ nhằm mục đích minh họa. Trong thực tế, một người cụ thể thường có các đặc tính của cả nhà lãnh đạo và quản trị, cả hai đều cần thiết để đạt mục tiêu. Nhà quản trị không phải là nhà lãnh đạo nhận thấy khó mà ủng hộ các mục tiêu mới và phương tiện để thực hiện được chúng. Mặt khác, nhà lãnh đạo không phải là nhà quản trị không có khả năng lấp hố ngăn cách giữa mục tiêu đặt ra và các hoạt động thực hiện cần thiết để đạt các mục tiêu đó.

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

Nhà quản trị bán hàng cố gắng được công nhận như nhà lãnh đạo sẽ nhận thấy các đặc tính

đó khó có thể noi theo ngay lập tức. Tuy vậy, điều quan trọng, nhà quản trị nên cố gắng đạt được một vài đặc tính đó.

Bảng 6-1: Các khác biệt giữa nhà quản trị và nhà lãnh đạo.

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

Lãnh đạo: Tại sao lại quan trọng

Tại sao nhà quản trị bán hàng được liên hệ với khái niệm lãnh đạo trong tổ chức khi tổ chức hiện đại có một cấu trúc cấp cao, mục tiêu được xác định rõ ràng, trách nhiệm và quyền hạn được mô tả rõ? Dưới đây điểm một số lý do:

- * Tổ chức hiện đại không có cấu trúc cấp cao, đối tượng không được định trước một cách rõ ràng, trách nhiệm và quyền hạn không được xác định rõ như chúng xuất hiện. Sự mơ hồ và hiểu sai có thể tồn tại. Thêm nữa, các điều kiện địa phương đặc trưng của môi trường của người quản trị bán hàng có thể làm hình thành đòi hỏi đối với nhà quản trị phải có sáng tạo cao và hoạt động vượt quá những gì mà nhà quản trị có kinh nghiệm tại trụ sở quê nhà.
- * Nhà lãnh đạo hiệu quả có thể tạo ra sự khác biệt lớn đối với kết quả tốt hoặc xấu trong nhóm. Nhà quản trị bán hàng, bởi vậy nên biết quá trình lãnh hoạt động như thế nào cũng như các giới hạn của nó.

- * Đã có các nghiên cứu quan trọng về hành vi lãnh đạo kiểu mẫu. Mô hình lãnh đạo đó giả thiết rằng các hoạt động nhất định có thể nâng cao hiệu suất của nhà quản trị. Kỹ năng lãnh đạo của nhà quản trị bán hàng có thể được nâng lên nhờ hiểu biết các mô hình đó và ứng dụng chúng.
- * Có các giới hạn trong khả năng áp dụng các nguyên tắc lãnh đạo của mỗi con người cụ thể. Cũng có các tình huống mà họ có thể không làm việc được. Các điều kiện đó được thảo luận để nhà quản trị bán hàng có thể nhận biết chúng và hành động một cách phù hợp.

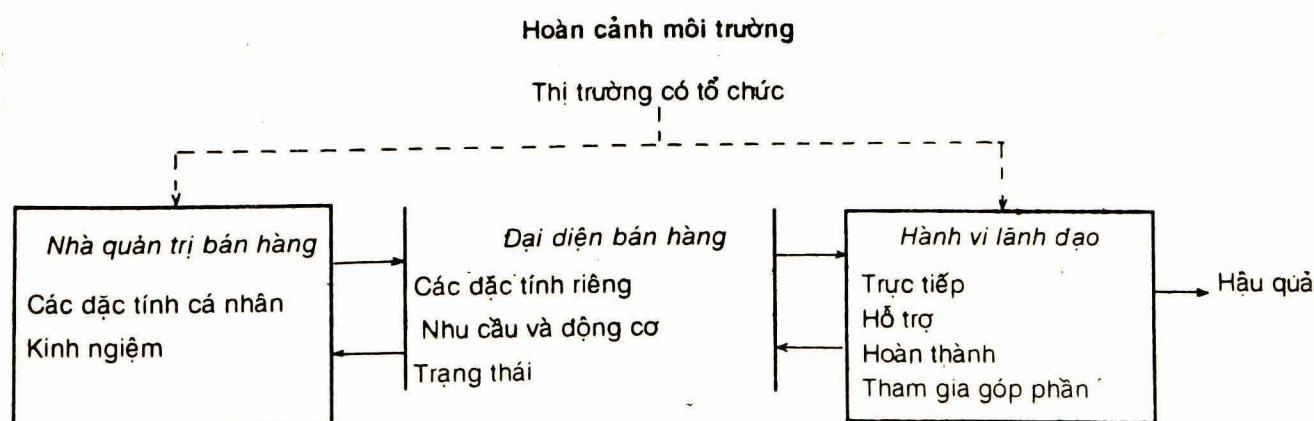
Kết luận

Bài này điểm qua sự lãnh đạo như các hành vi có hiểu biết ngoài các nét bẩm sinh sẵn có. Sự điểm qua này đi đến lý giải rằng hầu hết mọi người với các khả năng hợp lý có thể học được cách để trở thành nhà lãnh đạo một nhóm nào đó. Vấn đề chính phải học là làm cái gì và khi nào thì làm chúng. Tương tự, nhà lãnh đạo có hiệu quả liên quan tới việc thực hiện các nhiệm vụ được giao phó cũng như xây dựng một đội ngũ nhân viên dựa vào những người sẽ phải thực hiện các nhiệm vụ đó. Bởi vậy, để trở thành nhà lãnh đạo có hiệu quả, nhà quản trị bán hàng cần phải thực hiện các mục tiêu (nhiệm vụ) thông qua lực lượng bán hàng (con người). Phần tiếp theo giới thiệu mô hình lãnh đạo quản trị bán hàng được thiết kế nhằm thực hiện một cách thuận tiện nhiệm vụ bán hàng với nhân viên công ty nói chung và lực lượng bán hàng nói riêng.

♦ MÔ HÌNH LÃNH ĐẠO ĐỐI VỚI QUẢN TRỊ BÁN HÀNG

Một trong những nghiên cứu nổi tiếng về lãnh đạo là nghiên cứu ngẫu nhiên đường mục tiêu, nhờ đó phát hiện thái độ của nhà lãnh đạo trong quan hệ với cấp dưới và các đặc trưng về môi trường bao quanh. Nghiên cứu đường mục tiêu của lãnh đạo hình như đặc biệt thích hợp với bản chất chung của môi trường quản trị bán hàng. Trong nghiên cứu về lãnh đạo, thái độ của nhà lãnh đạo gồm cả sự đáp ứng thỏa mãn và khuyến khích cấp dưới. Đặc biệt hơn, nhà lãnh đạo đầu

Hình 6-1: Mô hình lãnh đạo của nhà quản trị bán hàng.



tiên tạo ra sự phụ thuộc của các nhu cầu được đáp ứng thỏa mãn cho cấp dưới vào kết quả và sau đó hỗ trợ và chỉ dẫn các điều cần thiết để đạt kết quả.

Mô hình lãnh đạo của nhà quản trị bán hàng được mô tả ở hình 6-1 được thiết kế phù hợp với các khái niệm “đường mục tiêu” của thái độ lãnh đạo. Mô hình đó được kết cấu có tính năng động cao, không bị động. Các yếu tố của mô hình được xem xét có duy trì tính linh hoạt trong trí não.

Nhà quản trị bán hàng và đại diện bán hàng (Người chào hàng - ND)

Chương 3 và 5 đã chỉ rõ nhà quản trị bán hàng và đại diện bán hàng tác động qua lại nhau như thế nào. Vì như vậy, phạm vi của hành vi lãnh đạo của nhà quản trị có thể bị co lại hoặc mở rộng do tính chất của đại diện bán hàng. Đó là quan hệ nhân quả, quá trình mà ở đó thái độ lãnh đạo tạo ra các thái độ tiếp sau và thái độ tiếp sau tạo ra thái độ (hành vi - ND) lãnh đạo. Mỗi phụ thuộc tương hỗ đó được mô tả trong hình 6-1 qua hai đường mũi tên qua lại giữa đại diện bán hàng và nhà quản trị.

Nhà quản trị bán hàng

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

Đại diện bán hàng

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

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

Các hành vi lãnh đạo

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

Lãnh đạo trực tiếp

Nhóm hành vi lãnh đạo này chú trọng vào các qui tắc, định chế và thái độ của đại diện bán hàng dự kiến. Các tiêu chuẩn kết quả được xác định rõ ràng. Cách tiếp cận này chưa đựng nhiều yếu tố của các nhiệm vụ có định hướng. Cách tiếp cận này cũng còn được gọi là sản xuất - định

hướng, chuyên quyền, cơ cấu - khởi đầu. Dạng lãnh đạo này chú trọng duy nhất vào việc thực hiện các nhiệm vụ (mục tiêu) được ấn định. Nhà quản trị bán hàng định rõ một cách cụ thể công việc của mỗi đại diện bán hàng cũng như cách đại diện sẽ thực hiện mục tiêu như thế nào. Đại diện bán hàng nào đạt được mục tiêu của họ sẽ được nhận phần thưởng vật chất thích đáng.

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

Ví dụ về quản trị bán hàng

Mariam Powell biết bà đã là đại diện bán hàng giỏi nhất của Công ty Hartein, vì thế bà không thấy hối tiếc, như một nhà quản trị, nói với đại diện của bà cách thực hiện công việc của họ một cách đúng nhất. Chỉ dẫn của bà cho Rob Mc.Kewn đã rất rõ ràng:

“Nhiệm vụ của anh là bán 4.000 cái khóa tròn trong tháng tới. Trước tiên hãy ghé thăm công trình sư Ellen Ingit để nhận kính và sau đó thăm khách mua hàng Al Woodhall để nhận đơn duyệt. Hãy cung cấp thêm cho Allen các chi tiết về độ căng mới của các cái khóa. Sẽ ký một đơn hàng cho cô ấy. Hãy nói với Al về chuyến giao hàng mới của chúng ta và kế hoạch tài chính. Anh ta sẽ ký nhận sau đó. Hãy bắt đầu công việc vào thứ hai. Hãy bán hàng và anh sẽ có thể hy vọng có một điều bất ngờ thú vị trên séc của anh trong tháng tới.”

Đưa ra bản tính không phụ thuộc của nhiều đại diện bán hàng, điều đó khó mà tin rằng phương pháp của Mariann sẽ có hiệu quả qua một thời gian dài.

Phương pháp trực tiếp dường như cung cấp các lời huấn thị và cơ cấu cần thiết cho các đại diện bán hàng và các tình huống hầu như thích hợp để bán hàng thể hiện các yêu cầu của công ty và các công việc không rõ ràng. Tuy vậy, thái độ đó bị giảm nhẹ khi tình huống thuận lợi và do các cá tính của cấp dưới. Ví dụ, nếu tình huống bán hàng khó khăn và không thuận lợi, phong cách lãnh đạo đó quan trọng hơn vì trong thời gian căng thẳng mọi người tin cậy một sự lãnh đạo thành thạo để xác định rõ mục tiêu. Mặt khác nếu tình huống bán hàng thuận lợi, phong cách trực tiếp không thích hợp và có lẽ các đại diện bán hàng thành đạt sẽ không đồng tình với sự can thiệp của nhà quản trị vận hành trên địa bàn của họ.

Các cá tính riêng có của cấp dưới cũng làm giảm bớt hoặc giới hạn cơ hội của nhà lãnh đạo khai thác mô hình lãnh đạo trực tiếp. Nghiên cứu cho thấy, những người có khả năng tự nhận thức cao hoặc những người tin rằng thái độ cư xử của họ kiểm tra được các loại khen thưởng của họ sẽ không tiếp nhận mô hình lãnh đạo trực tiếp. Bởi vậy các nhà quản trị bán hàng của khu vực cố gắng chỉ dẫn cho các đại diện bán hàng tự tin, hầu như thành đạt rằng phải bán cái gì và làm như thế nào để đáp ứng được yêu cầu.

Lãnh đạo bằng cách hỗ trợ.

Cách lãnh đạo này được gọi là dân chủ, tham gia góp ý, xem xét có định hướng và mối quan hệ có định hướng. Phong cách này chú trọng vào việc hợp tác có tổ chức và làm hài lòng cấp dưới và đội ngũ nhân viên. Mục tiêu đạt được vì mỗi người hăng hái bắt tay vào việc và giúp

người khác hoàn tất công việc. Nhà quản trị bán hàng với định hướng này đầu tiên sẽ thu được chung sức làm việc, mối quan hệ cá nhân tốt và sự hài lòng của mọi người. Cơ cấu khen thưởng sẽ có giá trị làm hài lòng mọi người.

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

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

Lãnh đạo theo thành tích có định hướng

Có nhiều khả năng, nhà quản trị bán hàng đưa các điểm về thành tích có định hướng đó vào các cuộc tiếp xúc với lực lượng bán hàng. Nhà quản trị đưa ra các mục tiêu cao, hoàn thiện kết quả thực hiện của nhóm, và thiết lập một hy vọng lớn của đại diện bán hàng vào khả năng có thể đáp ứng mục tiêu của họ. (Tính quan trọng và thiết lập phần đóng góp vào các mục tiêu để kích thích cấp dưới sẽ được thảo luận chi tiết ở phần kích thích đại diện bán hàng trong chương 15 và 16). Phương pháp này có thể bao gồm một số yếu tố của thái độ lãnh đạo định hướng theo nhiệm vụ và hy vọng của lãnh đạo vào việc cấp dưới hoàn thành các nhiệm vụ. Nhà quản trị bán hàng khu vực đề ra các mục tiêu và thảo luận với đại diện bán hàng một cách cụ thể để thuyết phục họ tin rằng họ có thể đạt được các mục tiêu là nhà quản trị dân chủ hóa quá trình lãnh đạo theo thành tích có định hướng.

Ví dụ về quản trị bán hàng

Emily nói với Louise, “Năm nay anh đã vượt được 25% định mức. Xin chúc mừng! Anh sẽ được thưởng chìa khóa vàng của công ty trong năm nay ở khu vực phía Tây. Tuần tới chúng ta cần thỏa thuận và xem xem chúng tôi có thể giúp anh giành phần thưởng này một lần nữa vào năm tới như thế nào!”

Lãnh đạo có tham dự

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

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

Hoàn cảnh môi trường

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

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

Các sự kiện xảy ra trong công ty và bên ngoài thị trường có thể ảnh hưởng trực tiếp tới sự lựa chọn thái độ lãnh đạo của nhà quản trị. Mỗi quan hệ đại diện bán hàng - nhà quản trị có thể nhất thời hoặc lâu dài thay đổi do các biến đổi của môi trường như sự gia tăng tính khốc liệt của cạnh tranh, sự thay đổi khách mua hàng, áp lực nội bộ tổ chức và đối với việc thực hiện quyết định, hoặc thay đổi trong cấu trúc tổ chức. Các sự kiện này khác có thể tạo ra cố gắng, ảnh hưởng trực tiếp tới cá nhân nhà quản trị và đại diện bán hàng. Sự cố gắng này, thực tế hoặc do tưởng tượng, có thể nhận được sự hưởng ứng của lãnh đạo.

Ví dụ về quản trị bán hàng

Carole dự cuộc họp quận khẩn cấp để bàn về Công ty in Rueben. Công ty Rueben có năm nhà máy trong quận của bà chiếm khoảng 15% doanh số bán giấy hàng năm trong 5 năm của quận Harbortown. Công ty Rueben vừa công bố đóng cửa hai nhà máy và lúc này đang xin đấu giá cơ sở kinh doanh giấy mà trước kia Harbortown “sở hữu”. Điều đó là một “tai họa” đối với Carole và quận của bà.

Carole lắng nghe sáu đại diện tranh cãi hơn một giờ về tổn thất kế toán. Bà quyết định chọn phương pháp tham gia và sử dụng chúng ở đây, nên bà bình tĩnh nói với họ hãy im đi. Bà bắt đầu nói họ hãy quên đi các lỗi lầm. Họ sẽ phải làm việc như một đội để cứu tài khoản vì quận. Bà bắt đầu phân công Karen và John tìm hiểu xem ai sẽ ra quyết định mua Rueben lúc này. Bà dùng giờ tiếp theo đi xem xét nhà máy để đoạt lại Rueben và phân các nhiệm vụ đặc biệt với các ngày thực hiện cụ thể cho mỗi đại diện. Bà hứa sẽ phác thảo kế hoạch đối phó những tình huống bất ngờ trong trường hợp Rueben bị tổn thất trong năm. Cuối cuộc họp, mỗi đại diện biết chính xác họ phải làm gì và khi nào sẽ phải thực hiện chúng.

Khi uống xong tách cà phê buổi sáng Carole quay lại cuộc họp và cảm thấy dễ chịu với những gì bà đã thực hiện. Bà hy vọng nhiều, rằng “đội” của bà sẽ cùng nhau chèo chống và thực hiện định mức của quận.

Trong tình huống khẩn cấp, Carole, viện dẫn câu nói “Khi con tàu sắp lao xuống, không có thời gian để mà họp”, để thay đổi cách lãnh đạo có tham dự thông thường của bà bằng cách lãnh đạo trực tiếp. Các tình huống khẩn cấp nhất thời chỉ ra rằng, một ai đó cần phải lãnh trách nhiệm và chỉ ra cho nhóm mục tiêu và cách đạt chúng.

Kết quả

Nhìn chung, thái độ của nhà quản trị bán hàng dẫn đến kết quả trong nhiều phạm vi, bao gồm kết quả doanh số / lợi nhuận của khu vực và địa bàn hoạt động, sự hài lòng của khách hàng, số lượng và chất lượng đại diện bán hàng được đề cử vào vị trí điều hành, động cơ của đại diện bán hàng, sự thỏa mãn và doanh số. Đặc biệt hơn, kết quả của phong cách lãnh đạo của nhà quản trị bán hàng có hiệu quả sẽ được phản ánh ở hai phương diện: chất lượng của đại diện bán hàng được tuyển dụng, lựa chọn và đào tạo (xem phần ba); và thành tích về lợi nhuận và doanh số thực tế mà đại diện bán hàng báo cáo cho nhà quản trị (xem phần bốn).

Các giới hạn trong lãnh đạo

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

Các đặc tính của cấp dưới:

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

Quy mô công việc

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

Các đặc tính tổ chức.

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

Kết luận.

Các đại diện bán hàng được đào tạo chính qui, có kinh nghiệm có khả năng chấp nhận các

hoạt động điều hành chung thiết kế theo cơ cấu nhiệm vụ bán hàng. Khi công việc cung cấp các thông tin phản hồi riêng có như kết quả bán hàng thành công hoặc hoa hồng kiếm được, thái độ lãnh đạo định hướng theo nhiệm vụ có xu hướng giảm bớt đi nhiều nữa.

Lãnh đạo và quản trị bán hàng: Một số kết luận

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

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

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

♦ LÃNH ĐẠO: SỬ DỤNG TIỀN THƯỞNG

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

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

Việc từ chối thưởng do không thực hiện được nhiệm vụ đặc biệt khác việc phạt vì vi phạm chính sách hoặc qui định của công ty. Nếu nhân viên bán hàng có khả năng nhưng không thành công trong thực hiện, ban quản trị bán hàng có thể làm việc với đại diện bán hàng để giúp nhân

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

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

♦ CÁC KỸ NĂNG GIAO TIẾP: NHIÊN LIỆU ĐỐI VỚI MÔ HÌNH LÃNH ĐẠO

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

Ví dụ về quản trị bán hàng

Lực lượng bán hàng đang họp để thảo luận về chương trình phân phối mới của công ty trong khu vực của họ. Nhà quản trị bán hàng khu vực, Jeannette Dolau, mong muốn các thành viên sẽ cung cấp một số quan điểm và chỉ dẫn thực hiện chương trình.

Bà bắt đầu cuộc họp bằng lời phát biểu sau: “Như các bạn biết, chúng ta tập họp ở đây để thảo luận chương trình mới. Các bạn có ý kiến thế nào?” Sau vài phút im lặng, Jeannette nói: “Ralph, anh nghĩ thế nào?”. Ralph trả lời: “Tôi không biết! Tôi không nghĩ về nó nhiều lắm. Những gì mà bà quyết định, thưa xếp, là đủ tốt đối với tôi.” Sau một số câu trả lời tương tự của sáu thành viên khác trong đội bán hàng của bà, Jeannette kết thúc cuộc họp với lời tuyên bố rằng bà sẽ gửi cho họ ý kiến của bà về điều đó vào tuần tới.

Khi rời phòng, Jeannette nghe thấy một đại diện nói, “Thật phí thời giờ! Chúng ta không bao giờ nhận được điều gì đây đủ tại các buổi họp này!”

Các tình tiết trên diễn ra trong vô số các cuộc họp về bán hàng. Nhà quản trị bán hàng đã lãng phí thời gian của họ và của lực lượng bán hàng vì không có một cái gì được hoàn tất, vấn đề nan giải ban đầu vẫn còn tồn tại, sự chán nản của cả nhà quản trị và đại diện bán hàng ở mức độ cao, xuất hiện các câu hỏi về cách lãnh đạo của nhà quản trị.

Thực hiện các mục tiêu thông qua một nhóm hoặc một cá nhân nào đó là một bộ phận của

vấn đề giao tiếp. Kết quả thành công của việc nhà quản trị bán hàng đòi hỏi sự áp dụng ở mức độ thành thạo các kỹ năng giao tiếp trong các bối cảnh khác nhau. Jeannette có thể tiến hành một cuộc họp có hiệu quả hơn bằng cách giải thích chương trình mới cho các đại diện trước khi thảo luận và trước khi nói với họ rằng bà muốn biết các ý kiến của họ. Hoặc có lẽ quá trình thu thập ý kiến sẽ xảy ra qua thăm dò hơn là ở một cuộc họp công khai. Nhưng dù sao, cuộc họp trên là một tai họa vì Jeannette và lực lượng bán hàng của bà đã không thảo luận được với nhau.

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

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

Các mục tiêu giao tiếp

Có các cách xem xét thể loại giao tiếp khác nhau. Một trong các cách dựa vào ý nghĩa hoặc mục tiêu của thông báo. Mặc dù trong các thông báo thường có nhiều mục tiêu, nhưng thông báo có thể nhận dạng dựa vào mục tiêu ban đầu của người gửi. Có bốn mục tiêu giao tiếp khác nhau có thể nhận dạng được: thuyết phục, báo tin, tình cảm và xuyên tạc sự việc.

Thuyết phục: Mục tiêu có thể phải thuyết phục người nhận thông báo. Hầu hết các tình huống thuộc loại đó. Ví dụ, thuyết phục sử dụng khi đại diện bán hàng đàm luận với người mua, “sản phẩm của chúng tôi rất hoàn hảo đối với công ty các anh và anh sẽ tìm thấy ưu điểm trong tờ chào hàng đặc biệt của chúng tôi bây giờ”, hoặc nhà quản trị có thể cố gắng thuyết phục đại diện bán hàng sử dụng các kỹ thuật bán hàng khác nhau: “Tom, sự cố gắng tiết kiệm chi phí thể hiện trên tài khoản Ajax tuần tới như thế nào?”

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

Tình cảm: Người gửi thư trong loại giao tiếp này thể hiện tình cảm nhẹ nhàng hoặc giận dữ như: “Tôi rất lấy làm tiếc khi nghe rằng tính toán tốt nhất của các anh đã bị đối thủ cạnh tranh biết được! Tôi có thể giúp các anh lấy lại nó thế nào đây?” hoặc “Anh ở đâu? Anh đã được báo phải có mặt lúc 10:00 giờ ngày thứ sáu cơ mà!”

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

Ví dụ về quản trị bán hàng

Một quản trị bán hàng đang khích lệ một đại diện bán hàng, có thể hòa trộn các mục tiêu giao tiếp như trong tình huống sau:

Tom, anh là một đại diện giỏi đang không gặp may. (Tình cảm). Tôi biết anh có thể ký nhận thanh toán Trantor. Đó là cơ bao gói mới của chúng ta và công ty có quyết một giá đặc biệt đối với thanh toán loại Trantor. (Thông báo). Tôi đánh cược, nếu anh thử dịch vụ tài chính mới đó với họ vào tuần tới, anh sẽ nhận được công việc kinh doanh của họ (thuyết phục).

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

Hình 6-2: Phương pháp giao tiếp.

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

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

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

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

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

ơn và đôi khi là dạng giao tiếp hứng thú hơn.

Giao tiếp không bằng lời nói bao gồm các cử chỉ điệu bộ, sự biểu lộ trên nét mặt, quần áo và sự vận động và dáng điệu của cơ thể. Một số người tin rằng, quần áo cũng tạo ra những dấu hiệu quan trọng đối với sự thành đạt của con người. Một số người khác giả thiết rằng hành vi của con người cũng có thông tin. Họ quả quyết rằng, nét cau mày, nụ cười, cái gật đầu, dáng ngồi hờn thút và các vận động khác của con người đều là dấu hiệu của sự chấp thuận hay không chấp thuận, của sự nhiệt tình hay không và v.v... Ví dụ, các kết quả nghiên cứu cho thấy rằng khi người ta thật sự đồng ý với báo cáo, họ có xu hướng gật đầu đồng ý và hướng về phía người nói. Khi họ không đồng ý hoặc từ chối, họ thường cau mày và quay lưng lại. Nhà quản trị cần biết để hiểu được tâm trạng trong các cử chỉ vì các đại diện có thể nói họ đồng ý với nhà quản trị trong khi cử chỉ không lời của họ lại thể hiện ngược lại. Tuy nhiên, nhiều hành vi đó có văn hóa và cần thận trọng trong sự thể hiện.

Sự lắng nghe: Chìa khóa để giao tiếp thành công.

Người ta ước tính khoảng 45% quá trình giao tiếp liên quan tới sự lắng nghe, 30% liên quan tới lời nói, 16% liên quan tới đọc và 9% liên quan tới viết. Quá trình đào tạo thường nhấn mạnh lên các kỹ năng viết, nói và đọc và hiếm khi đào tạo cách lắng nghe. Hãy xem xét bối cảnh sau.

Ví dụ về quản trị bán hàng

Jonny Kiles vào phòng quản trị bán hàng để xem xét các tiến bộ trong năm, Karlin Oaks, quản trị trưởng bán hóa chất khoan, bắt đầu cuộc đánh giá bằng lời nói sau: "Jonny, anh đã thực hiện công việc bán hóa chất mới của chúng ta rất giỏi ở Worchester." Jonny trả lời, "Công ty đó đã không hỗ trợ tôi những điều cần thiết để chống lại Công ty hóa chất Cherokee!". Karlin lưu ý: "Doanh số của anh ở Bosron cần nâng cao hơn, đặc biệt các quần áo giày mũ linh tinh ở Malden." Jonny trả lời, "Sản phẩm của chúng ta trong các cửa hàng bán lẻ không thu được sự hỗ trợ động viên cần thiết để có các ngân hàng trống. Tôi làm sao có thể thực hiện được định mức nếu thiếu sự hỗ trợ?"

Quá trình đánh giá tiếp tục theo cách đó. Khi họ chia tay, Jonny nói lẩm bầm, "Cảm ơn", và Karlin tỏ thái độ một cách không nhiệt tình, "Anh sẽ nhận được chúng năm tới, Jonny.". Cả Jonny lẫn Karlin đều không hiểu!

Rõ ràng, không ai trong số những người đó lắng nghe xem người khác nói gì. Jonny cần nói về sự hỗ trợ của công ty và vấn đề cạnh tranh vì anh ta cảm thấy nó ảnh hưởng tới việc đánh giá anh ta. Karlin muốn đi qua và liên hệ với các chi tiết của đánh giá.

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

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

4. Phản ứng đáp lại (Respond). Người nhận tin biểu thị hoặc bằng lời hoặc bằng cử chỉ hành vi cho người cung cấp tin biết họ đã nhận được thông tin.

Trong bối cảnh nói ở trên, Jonny bỏ qua báo cáo đánh giá của Karlin để nói về những thiếu sót trong hỗ trợ từ công ty. Karlin đến lượt mình lại lướt qua các câu trả lời của Jonny để tiếp tục công việc đánh giá của anh ta. Tình huống không trao đổi qua lại đó có thể được cứu vãn như thế nào? Một trong các giải pháp cho Karlin để đáp lại lời kêu ca của Jonny có thể bắt đầu thế này: “Jonny, tôi biết anh có một số vấn đề về hỗ trợ của địa phương Pierce đối với đại diện bán hàng. Những vấn đề đó có thích đáng với sự đánh giá của anh không?”. Jonny sẽ lắng nghe và cơ sở để đối thoại về sự đánh giá lúc này sẽ được hình thành.

Tạo ảnh hưởng - một kỹ thuật của lãnh đạo

Bảy chiến lược gây ảnh hưởng thường được sử dụng được liệt kê trong hình 6-3. Nói chung, việc nghiên cứu nhận thấy các nhà quản trị khai thác sự khác nhau của chiến lược gây ảnh hưởng trong khi hợp tác với cấp dưới. Chiến lược phổ biến nhất là lý lẽ và ít phổ biến nhất là sử dụng hình thức thưởng phạt. Mặc dù chiến lược gây ảnh hưởng đó là phổ biến, chúng không phải là cái cần thiết để tạo hiệu quả cao nhất trong các trường hợp khác nhau.

Hình 6-3. Chiến lược tạo ảnh hưởng

Sự hợp lý	Sử dụng các dữ kiện và số liệu để hỗ trợ phát triển địa phương.
Sự quyết đoán	Sử dụng phương pháp ép buộc và trực tiếp.
Tính thân mật	Sử dụng quản trị bằng tình cảm, tăng bốc và tạo ra goodwill. (hy vọng tốt)
Sự liên kết	Huy động những người khác nhau trong tổ chức.
Sự thỏa thuận giao kèo	Sử dụng các thương thảo thông qua trao đổi lợi ích và các đặc ân
Thẩm quyền cao hơn	Đạt được sự hỗ trợ của cấp cao hơn trong tổ chức.
Hình thức thưởng phạt	Khai thác sử dụng hình thức tổ chức bằng tiền thưởng và hình phạt.

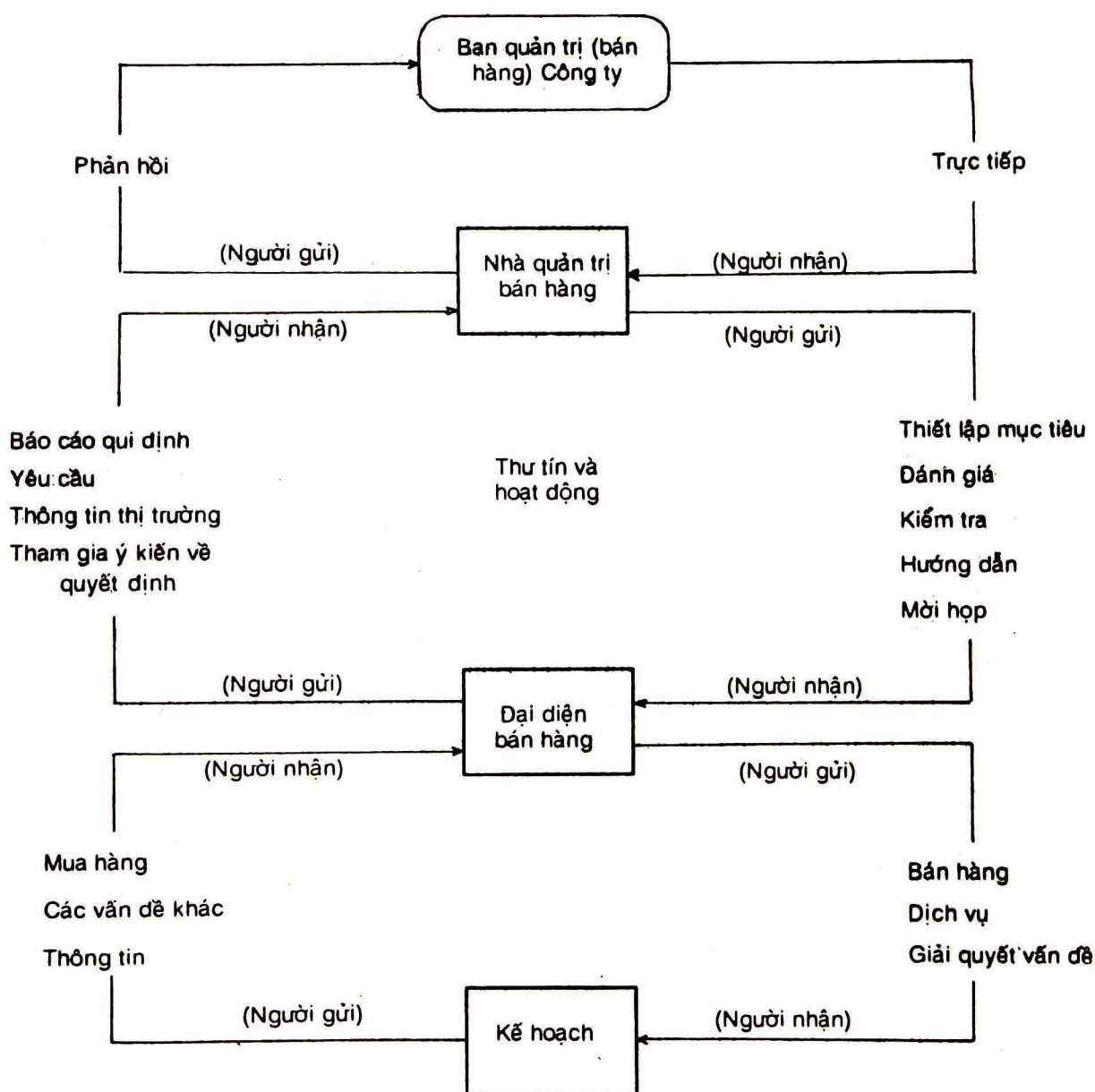
Bản chất các ảnh hưởng mà nhà lãnh đạo có thể sử dụng để đảm bảo lời cam kết là gì? Hình như, sử dụng các ảnh hưởng là một phần của môi trường tổ chức và nhà quản trị thường sử dụng các chiến thuật ảnh hưởng khác nhau để làm cho cấp dưới cam kết đạt tới mục đích. Một nhà quản trị bán hàng, ví dụ, có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

Quá trình giao tiếp của quản trị bán hàng và lãnh đạo

Nhà quản trị bán hàng cần phải giao tiếp với nhiều khách hàng khác nhau trong và ngoài công ty. Nhà quản trị bán hàng ở tất cả các cấp cần phải thận trọng không bỏ qua các cấp gia

dịch hoặc họ có nguy cơ làm giảm sút quyền lực của những người ở cấp bị bỏ quên. Ví dụ, một nhà quản trị không liên hệ trực tiếp với khách hàng của đại diện mà không có thông tin của đại diện. Hoặc, nói chung, nhà quản trị khu vực sẽ không liên hệ trực tiếp với đại diện mà không có quản trị đại diện. Hình 6-4 minh họa quá trình giao tiếp và các cấp tổ chức liên quan tới quản trị bán hàng.

Hình 6-4. Các liên hệ giao tiếp của quản trị bán hàng



Mối liên hệ trên xuống

Phần chủ yếu trong mối liên hệ xuôi từ cấp trên xuống cấp dưới bao gồm các báo cáo nhu báo cáo về sách lược, các báo cáo về hiện trạng và báo cáo đào tạo. Nhà quản trị bán hàng hoạt động như người nhận các thư tín và trở thành người chịu trách nhiệm phân tích dựa vào số liệu thông tin trên xuống để ra các thư tín quan trọng đối với cả đại diện bán hàng và khách hàng. Nhà quản trị bán hàng chịu trách nhiệm chuyển các thư tín đó cho lực lượng bán hàng.

Vai trò lãnh đạo của nhà quản trị bán hàng cũng đòi hỏi phải thực hiện các liên hệ nhất định. Ở cấp quản trị bán hàng khu vực, dạng giao tiếp thông thường nhất là giao tiếp trực tiếp giữa nhà quản trị và đại diện. Mỗi liên hệ này có thể thông qua điện thoại hoặc trực diện. Ví dụ như sự đánh giá của đại diện bán hàng, phỏng vấn nhân viên mới, bàn luận vấn đề kế toán với phòng tín dụng, xem xét lại các vấn đề tiêu thụ với đại diện bán hàng, và thiết lập mục tiêu. Nếu làm tốt, các hoạt động đó cũng cố chức năng giao tiếp trong lãnh đạo nhà quản trị và xác định công việc rõ ràng hơn.

Ví dụ về quản trị bán hàng

Nhà quản trị cau mày và cao giọng nói: “Tom, anh không thực hiện đơn hàng vì lần anh gặp Wilson Toll anh đã thất bại trong việc chỉ ra cho lãnh đạo hệ thống giao hàng của chúng ta có thể làm đơn giản hóa tồn kho của họ như thế nào! Điều đó đúng không?”

Tiếng máy bay bay thấp cho Tom có thời gian lấy bình tĩnh. Anh ta trả lời, đưa ngón tay chỉ vào báo cáo định kỳ tuần trước. “Anh nhầm rồi. Tôi nói với họ về tất cả lợi ích trong lần gặp tuần trước. Theo ý kiến tôi, họ quan tâm nhất tới kế hoạch tài chính của chúng ta mà tôi đã lưu ý. Kế hoạch tài chính của chúng ta không có tính cạnh tranh. Tôi cần sự giúp đỡ của công ty nhiều hơn trong vấn đề đó hoặc tôi sẽ không bao giờ có được quota!”

Nhà quản trị và đại diện có các mối quan hệ xã hội trong hoạt động kinh doanh và các liên hệ khác. Như một người gửi, nhà quản trị chuyển các tin tức của mình bằng cả hai cách: lời nói và thái độ. Câu nói của nhà quản trị: “... đã thất bại... Có...” và sự lên giọng biểu thị sự không hài lòng và bực mình với Tom và trạng thái đó. Kênh thông tin đó bao gồm bầu không khí, nét mặt và giọng nói. Người đại diện bán hàng, như một người nhận, hiểu được tần số giọng nói cũng như biểu hiện trên nét mặt và đọc được các tin tức (xấu). Máy bay hạ cánh như một dạng tiếng ồn ngoại cảnh tác động tới truyền tin. Sự phản hồi thông qua ngón tay và giọng nói biểu hiện cho nhà quản trị thấy phản ứng và lời giải thích của Tom. Sự trả lời của Tom có tính chất phòng thủ vì anh ta cảm thấy bị tấn công. Một tình huống mâu thuẫn đã hình thành và vấn đề bán hàng bị thất bại được quên đi để tìm hiểu lỗi lầm hoặc vô tội.

Họp về bán hàng. Sự xúc tiến của người đại diện bán hàng đối với nhà quản trị cũng liên quan tới các trách nhiệm giao tiếp có tính chất nhóm. Các tình huống có tính chất nhóm là các cuộc họp đại diện bán hàng. Mục tiêu của dạng họp này có thể để khuyến khích, chuyển tin, hoặc giải quyết các vấn đề. Nhà quản trị cần phải chắc chắn rằng các đại diện bán hàng đã chuẩn bị đi họp và cuộc họp sẽ thực hiện các mục tiêu của nó một cách có hiệu quả.

Hầu hết các cuộc họp với các đại diện bán hàng chứa đựng các yếu tố khuyến khích và truyền đạt tin tức, và một số cuộc họp có giải quyết các vấn đề của nhóm. Khả năng khuyến khích của cuộc họp được thiết kế.

Họp kinh doanh. Sự khuyến mãi từ đại diện lên giám đốc cũng sẽ có thể liên quan nhiều đến trách nhiệm thông tin liên lạc tập thể tình huống có thể thực hiện nhất là ở cuộc họp nhỏ, thân mật giữa các đại diện kinh doanh. Mục tiêu của loại họp này có thể là nghiên cứu nguyên nhân thúc đẩy khách hàng, thông tin liên lạc hoặc giải quyết vấn đề. Giám đốc phải bảo đảm rằng các đại diện kinh doanh chuẩn bị cho cuộc họp và hoàn tất các mục tiêu càng có nhiều hiệu quả càng tốt.

Tất cả các cuộc họp với đại diện thương mại đều mang tính chất phát động và thông tin liên lạc và đôi khi có các yếu tố giải quyết vấn đề của tập thể. Phương diện phát động của một cuộc họp nhằm gây phấn khởi các đại diện thương mại và / hoặc giám đốc để nỗ lực hoạt động mạnh

hơn đem lại lợi ích tối đa. Mục tiêu là mang lại sự phấn khởi, thúc đẩy và có thể chia sẻ những điều tốt đẹp trong việc kinh doanh (kiến thức) và những điều này sẽ mang lại một vài cuộc bán hàng nhanh chóng. Thông tin liên lạc của cuộc họp có thể liên quan tới những vấn đề bình thường chẳng hạn như chính sách của công ty hoặc về các thông báo quan trọng cho những quảng cáo mới cho mùa tới. Vị giám đốc nên tránh những cuộc họp chỉ trao đổi thông tin bằng cách gửi càng nhiều thông tin đến các đại diện càng tốt qua tài liệu viết. Cuộc họp giải quyết vấn đề có lẽ là cuộc họp khó khăn nhất đối với người điều hành. Cuộc họp không mang hiệu quả trình bày ở đâu phần này được dùng để bảo đảm đầu vào của đại diện thương mại trong chương trình phân phối mới. Cuộc họp giải quyết vấn đề được thành công, các đại diện phải có đủ thông tin trước buổi họp. Họ cũng phải tin tưởng rằng đề nghị của họ sẽ được cứu xét một cách thận trọng và được thi hành nếu thích hợp và phải cảm thấy rằng không có tội gì / bị hình phạt nào khi đưa ý kiến ra. Nếu không có những điều kiện này, sự thành công của cuộc họp sẽ thấp. Hình 6-5 cho ta thấy rõ một vài điều vị giám đốc có thể làm để có một buổi họp kinh doanh thành công.

Hình 6- 5. Những cuộc họp kinh doanh hữu hiệu

1. Rút ngắn các cuộc trình diễn kỹ thuật. Dùng dụng cụ thính thị và các nhóm nhỏ để duy trì sự tham gia các đại diện thương mại.
2. Phải nắm chắc các đại diện thương mại, hiểu sách lược của công ty và vai trò của họ trong đó.
3. Các cuộc trình diễn dữ kiện phải ở mức tối thiểu. Trừ phi một sự giải thích là cần thiết, một văn bản ghi nhớ thì tốt hơn.
4. Thiết lập một lịch trình hợp lý. Xen lẫn công việc và “chơi”. Thời gian “chơi” là một cơ hội tốt cho đại diện thương mại trao đổi kinh nghiệm và xây dựng tình bằng hữu.
5. Giúp các đại diện thương mại biết lịch trình và bám sát nó. Cho các đại diện thương mại một bản lịch trình và đừng thay đổi trừ phi thật cần thiết.
6. Lấy các thông tin đầu vào và đầu ra từ các đại diện thương mại. Sau cuộc họp, đòi hỏi một sự đánh giá trung thực và dùng nó!

Thông tin gửi lên

Lượng thông tin thương mại của các đại diện thương mại gửi lên cho giám đốc thương mại gồm các vấn đề như ý kiến phản hồi đối với thông tin và các sự mong đợi bên trên đưa xuống, thông tin thu thập được qua thị trường, và sự tham gia trong việc đặt ra mục tiêu, lượng thông tin gửi lên này, nếu được khích lệ và nêu lên sự quan trọng của nó, cũng làm giảm đi sự xung đột và không rõ ràng về chức năng và làm tăng lên khả năng hoàn thành công việc.

Thông tin liên lạc gửi lên trong công ty (cơ quan) tạo cho các đại diện và giám đốc cơ hội được nghe trình bày lên cấp quản lý cao hơn. Một cuộc khảo sát quốc gia của các đại diện và giám đốc thương mại cho ta thấy rằng phần lớn trong số họ không hài lòng với công ty của mình vì cấp quản lý ở trên không nghe họ. Bản nghiên cứu này so sánh hai công ty tương đương với chính sách thông tin liên lạc gửi lên khác nhau. Công ty đòi hỏi tất cả các giám đốc kinh doanh và tiếp thị dành hai ngày mỗi quý có mặt tại thương trường với các đại diện kinh doanh và đã thiết lập các hệ thống báo cáo thông tin liên lạc chặt chẽ được các khách hàng đánh giá là tốt

hơn nhiều và các đại diện cũng hài lòng hơn. những cấu trúc tổ chức phản ánh ý kiến đưa lên này rõ ràng đã đem đến cho công ty những thuận lợi rõ rệt về thị trường qua một lực lượng kinh doanh năng động, quan tâm hơn và các giám đốc có nhiều hiểu biết hơn.

Giám đốc bán hàng cũng phải xử lý cẩn thận các thông tin đưa lên các cấp chỉ huy trực tiếp của mình. Đó là điều quan trọng đối với các đại diện khi có một vị giám đốc có ảnh hưởng với bộ phận quản lý cấp cao. Ngoài ra, các vị giám đốc kinh doanh phải thường cạnh tranh với các giám đốc khác trong các phương sách của mình. Biết đưa ra và giải quyết vấn đề là điều cốt yếu để chiến thắng trong các trận chiến đạt ngân sách. Thường các giám đốc kinh doanh phải “bán” đề nghị của họ lên trên nếu họ muốn được chấp nhận.

Tương đồng / Hàng ngang.

Như đã nêu ra ở chương 5, giám đốc bán hàng khu vực có trách nhiệm trên phạm vi thông tin liên lạc sâu rộng với các ban ngành trong và với các tổ chức ngoài công ty. Trong công ty sản xuất, những buổi họp phối hợp giữa bộ phận sản xuất và các giám đốc bán hàng được thực hiện hàng tháng. Phần lớn những thông tin liên lạc này là xác định công việc ít mang tính tổ chức hơn và lại thân mật hơn. Liên hệ của giám đốc bán hàng với các nhân sự của các bộ phận khác khi tình hình đòi hỏi.

Làm thế nào để giảm thiểu sự thất bại trong thông tin liên lạc.

Một trong những trách nhiệm quan trọng nhất của giám đốc bán hàng là bảo đảm rằng các hệ thống liên lạc được mở rộng và các thông tin nhận từ mọi người càng bớt bị hiểu lầm càng tốt. Thông tin liên lạc cũng bị thất bại và giám đốc cần phải biết nó xảy ra như thế nào và cần được ngăn ngừa ra sao. Thông tin thất bại vì sự trục trặc với một hoặc nhiều bộ phận điều hành thông tin. Một trong những nguyên nhân (nguồn gốc) của sự thất bại xảy ra vì các thành phần xử lý diễn dịch từ ngữ khác nhau hoặc ngăn chặn thông tin mà họ không muốn nghe. Chẳng hạn như, một hành động về quản lý như “tăng giá” có nghĩa là có “nhiều vấn đề khó khăn về bán hàng” đối với đại diện, trong khi đó nó lại có ý nghĩa là có “nhiều lợi” cho công ty hoặc bộ phận sản xuất.

Nhân viên xử lý thông tin thường phán xét giá trị các văn thư, quy sự đáng tin hoặc không đáng tin cho người gửi đến, hoặc chỉ đơn giản không có thể xử lý hữu hiệu tất cả thông tin mà họ nhận. Chẳng hạn như, các đại diện bán hàng thường biết đến nhiều và không để ý các công văn của phòng kế toán gọi chúng là “vô ích”, “không đáng giá”. Các giám đốc bán hàng liên tục đề nghị tăng lương mà không minh chứng được, cuối cùng sẽ mất sự tin tưởng của họ đối với cấp trên. Và các công ty liên tục gửi vô số các báo cáo viết lách nghèo nàn tới các đại diện sẽ chắc chắn bị các đại diện coi thường.

Hai biện pháp hữu hiệu nhất trong nhiều cách làm giảm sự thất bại và phát triển thông tin là sự cải tiến văn thư và nghe tốt hơn. Như đã thảo luận, những thói quen biết lắng nghe nhiều hơn có thể làm gia tăng tiến trình thông tin liên lạc giữa giám đốc và đại diện bán hàng. Trong phạm vi phát triển chất lượng công văn, giám đốc phải bảo đảm rằng thông tin viết hoặc nói phải rõ ràng, càng ít mơ hồ càng tốt. Chỉ đơn thuần “nói” cho ai biết điều thì đó không phải là thông tin liên lạc. Phản hồi lại cho người gửi đi để bảo đảm rằng bên kia hiểu ý diện văn chính xác và hoàn tất công trình. Chẳng hạn, giám đốc bán hàng biểu diễn một kỹ thuật trình bày mới cho một đại diện có thể mong rằng người nhận hiểu được bằng cách yêu cầu lặp lại hoặc đưa ra một thí dụ áp dụng ra sao.

Giám đốc bán hàng có thể làm gì để bảo đảm rằng các thông tin liên lạc càng ít phức tạp, càng tốt?

- * Khi người kia đang nói, giám đốc phải để cho người đó hoàn toàn chấm dứt điều đang nói. Giám đốc phải thực sự nghe điều người khác nói. Điều này không những bao gồm nội dung ngôn ngữ mà còn cả những dấu hiệu không sử dụng động từ trong sự lên xuống giọng, cử chỉ và v.v...
- * Giám đốc phải xác định rằng mình đã nghe và hiểu điều đã nói và nhắc lại điều chính yếu trong thông điệp.
- * Giám đốc phải trả lời bằng cách xác định vấn đề và chỉ giải quyết vấn đề thôi. Đưa ra những công kích của mình, tìm khuyết điểm và đại loại như thế chỉ có tác dụng chuyển đổi thông tin khỏi mục tiêu thật sự của nó mà thôi.
- * Khi đi tới kết luận, sự thỏa hiệp được nhắc lại để cả hai bên đều nắm rõ tối đa những điều đặc biệt.

Tiến trình này có thể giúp làm giảm những xung đột gây ra do sự hiểu lầm về thông tin. Giảm ngừa xung đột thông tin có thể làm tăng thêm hiệu năng và hiệu quả của các giám đốc. Sự ghiên cứu cho thấy sự giải quyết xung đột có thể chiếm 20% thời gian lãnh đạo của giám đốc.

HOẠT ĐỘNG LÃNH ĐẠO

Không có chi trên đời này có thể thay thế sự kiên trì.

Tài năng sẽ không có; không có chi phổ biến hơn là những người không thành công có tài năng siêu việt.

Thiên tài sẽ không có; thiên tài không cần đến khen thưởng chỉ hầu như là một câu tục ngữ.

Học vấn sẽ không có ; thế giới này đầy rẫy những kẻ có học vấn bị bỏ rơi.

Kiên định, quyết tâm thôi là Vạn năng.

Calvin Coolidge

Chương này đã khảo sát một số phương thức đi tới lãnh đạo và kết luận rằng các giám đốc phải thay đổi cách cư xử tùy theo những đặc tính môi trường, nhân viên và tổ chức. Ngoài ra, các kỹ năng thông tin cho ta cơ sở để áp dụng thành công các kỹ năng lãnh đạo. Hai lĩnh vực chính của lãnh đạo cũng quan trọng, lĩnh vực thứ nhất liên quan tới một số thực hành kinh doanh hàng ngày, làm cho sự lãnh đạo có hiệu quả - lĩnh vực thứ hai liên quan tới người Nhật. Vì họ là một lực lượng gia tăng quan trọng, trong nền kinh tế thế giới, ta cần phải hiểu quan điểm của họ về lãnh đạo.

Những nguyên tắc của người thực hành

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

Tin tưởng vào thuộc cấp

Khái niệm tổng quát là đẩy trách nhiệm càng xuống sâu theo hệ thống chỉ huy càng tốt. Vị

giám đốc kinh doanh khuyến khích các đại diện kinh doanh tham gia vào việc quyết định và nhận trách nhiệm tiên khởi cho các mục tiêu trên địa bàn của mình.

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

Phát triển tầm nhìn

Điều nhìn thấy là một giấc mơ, mục tiêu lâu dài mà tất cả mọi người trong nhóm có thể xác định và đồng ý. Giám đốc bán hàng có thể cho ta thấy một viễn ảnh của sự thành công có ý nghĩa ra sao đối với cá nhân và nghề nghiệp bằng cách đưa ra những mục tiêu cam go nhưng có thể hoàn thành được và làm việc với các đại diện để đáp ứng và thậm chí, để chiến thắng giành được những mục tiêu đó.

Giữ sự bình tĩnh trước các biến cố / khủng hoảng

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

Khuyến khích chấp nhận sự rủi ro

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

Là một chuyên gia

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

Yêu cầu sự bất đồng ý kiến với mình

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

Sự đơn giản

Có một nguyên tắc được viết tắt là KISS là “giữ cho đơn giản, đớ ngu (Keep it simple, stupid). Đưa thêm sự phức tạp không cần thiết vào một tình huống sẽ tiêu hủy sự tập trung vào điều

quan trọng. Vị giám đốc bán hàng phải tập trung vào mục tiêu đầu tiên và truyền đạt nó, đó là sợi dây căng khó khăn để vị giám đốc đi lên giữa sự sa lầy một mặt với các chi tiết và mặt kia lơ lửng các chi tiết quan trọng dẫn đến sự thành công.

Những quan điểm của Nhật về lãnh đạo

Trên 1/4 triệu người Mỹ sống ở Hoa Kỳ bây giờ làm việc cho các công ty Nhật. Những người Mỹ này sẽ được học một vài phương thức đi tới lãnh đạo của người Nhật. Mặc dù kiểu lãnh đạo của người Nhật được gọi là phương thức “không đáng khen”. Sau đây là một vài nguyên tắc về công việc và lãnh đạo nói lên sự khác biệt giữa quan điểm Mỹ và Nhật.

- * Người Nhật thích các công nhân hoạt động chỉ huy theo nhóm. Đối với họ đây là sự tự lãnh đạo. Sự chấp nhận lãnh đạo tập thể có nghĩa là người lãnh đạo chấp nhận trách nhiệm thúc đẩy các nhân viên trong nhóm.
- * Người Nhật đánh giá cao về đức kiên nhẫn. Các vị chỉ huy được đòi hỏi phải đợi những người theo mình tham gia và cùng làm việc để đạt mục tiêu chung. Những sự thăng thưởng trong một công ty của Nhật tùy thuộc rất nhiều vào sự kính trọng trưởng toán.
- * Các vị chỉ huy trong các công ty Nhật đón nhận sự thâm niên và kiến thức chuyên môn của các nhân viên.
- * Đồi đầu và xung đột bị các vị chỉ huy Nhật ghê tởm. Các xung đột về lương bổng và thăng cấp làm phiền họ.
- * Các vị chỉ huy Nhật qui định tỷ lệ làm việc tập thể và khi nhóm chất dứt làm việc. Các nhân viên không được rời công việc trước khi trưởng nhóm nghỉ.

Quan điểm lãnh đạo trong nền kinh doanh Mỹ mang nhiều tính cách cá nhân và đương đầu. Tuy nhiên, người lãnh đạo của Mỹ được kỳ vọng thích ứng sự chỉ huy của mình đối với công nhân và tình huống. Phương thức của Nhật nêu lên rằng nhân viên thích ứng với phong cách của vị chỉ huy.

TÓM LƯỢC

Trong chương này hai kỹ năng quan trọng, lãnh đạo và thông tin liên lạc được xét đến qua viễn cảnh của giám đốc bán hàng. Những sự khác biệt giữa những người lãnh đạo và các giám đốc đã được nêu lên. Ngoài ra, nhiều phương thức khác nhau về lãnh đạo cũng được bàn đến với sự kết luận rằng vị lãnh đạo giỏi phải hoàn thành công việc trong khi vẫn duy trì một môi trường “Con người” với nhau. Phương thức con đường và mục đích của việc lãnh đạo cho ta một cái khung là mục tiêu hai mặt này sẽ được thực hiện ra sao. Phần chính thứ hai của chương này bàn đến những khái niệm và thủ tục của một loại lãnh đạo được thực hiện qua tiến trình thông tin liên lạc giữa giám đốc và đại diện bán hàng. Nhiều tình huống được nêu lên trong đó những kỹ năng thông tin liên lạc quản lý trên giấy tờ và qua ngôn từ có thể được sử dụng một cách hữu hiệu. Sự quan trọng của tiến trình này buộc ta phải có những biện pháp nào đó để phòng ngừa sự thất bại trong thông tin liên lạc. Cuối cùng các phương thức lãnh đạo của Nhật và Mỹ được so sánh.

Các khái niệm phân tích và các công cụ

MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU

- Hiểu được bản chất của công tác lập kế hoạch.
- Có khả năng giải thích quá trình giải quyết một vấn đề và bàn luận cách nó có thể được áp dụng vào một tình huống quản trị bán hàng.
- Biết mục đích và quá trình phân tích không tổng hợp.
- Có khả năng thi hành phân tích bán hàng và chi phí đơn giản.
- Hiểu hai loại phân tích tài sản và vai trò của chúng trong đánh giá trên phạm vi quận và khu vực.

Hãy chú ý đến các qui định và khái niệm sau khi bạn đọc chương này:

Quá trình giải quyết vấn đề / Mô hình lập kế hoạch của giám đốc bán hàng / Hệ thống quyết định hỗ trợ / phân tích không tổng hợp / Phương pháp chi phí đầy đủ / Phương pháp số dự trữ - tham gia / ROAM (Doanh số trên tài sản được quản lý) / Thu nhập hồi qui.

KHÁI QUÁT

Chương này bắt đầu bằng ví dụ về người giám đốc bán hàng có thể áp dụng như thế nào một quá trình giải quyết một vấn đề quản trị bán hàng thực sự; sau đó là hướng dẫn một phương pháp luận lập kế hoạch tổng quát trực tiếp có ích cho cấp quản trị. Các phần còn lại của chương tập trung vào các qui trình phân tích căn bản, mà chúng rất có ích cho phương pháp tập trung lợi nhuận đối với quản trị bán hàng. Trước tiên bàn đến các qui trình phân tích cơ bản; sau đó các hình thái phân tích giản đơn bán hàng và chi phí được xem xét trong mối liên hệ với thực tiễn quản trị bán hàng đặc trưng. Các qui trình được nêu lên ở đây không những có ích lợi đối với công tác kế hoạch của quản trị bán hàng mà còn đối với sự đánh giá thực hiện của nhân viên

in hàng, được bàn đến ở chương 17. Hai công cụ tài chính, doanh số trên tài sản được quản lý trực và phân tích hội qui thu nhập được nêu lên trong phần tiếp theo. Hai công cụ này tạo ra các tiêu chuẩn để đánh giá sự thực hiện bán hàng trên phạm vi quận, mà nó sẽ là một bộ phận quan trọng trong hoạt động quản trị bán hàng hàng ngày.

ƯỚC SỬ

Jack Williams cảm thấy anh ta là một giám đốc giỏi. Các nhân viên của anh ta nói với anh về các vấn đề riêng tư của họ và những khó khăn của họ trong công việc. Một nhân viên mới của anh ta trông có vẻ sẽ có khả năng trở thành một giám đốc. Sau một vài năm làm việc để có kinh nghiệm anh sẽ đề nghị đề bạt người này. Tuy nhiên lương bán trong năm nay lại tăng lên và anh hoàn toàn hy vọng đó sẽ là năm thứ ba liên tiếp quận của anh hoàn thành hạn ngạch. Bỏ qua tất cả thành công này, anh đã bị loại ra một lần nữa khỏi vị trí giám đốc vùng. Đánh giá của anh ta như sau: Giao tiếp tốt; Tính cách cá nhân tích cực mạnh mẽ; Phát triển mọi người tốt; Còn yếu trong các kỹ năng phân tích, cụ thể trong kế hoạch hóa nguồn và định hướng đường lối cơ bản. Cần phải thể hiện các kỹ năng phân tích có hiệu quả, thành thạo định ra chiến lược và kế hoạch hóa cũng như am hiểu lợi nhuận và doanh số trên vốn đầu tư.

Jack Williams là một giám đốc bán hàng cơ sở có tác động trong lãnh đạo về mặt liên hệ giữa con người trong quản trị. Cấp trên của anh cho rằng anh ta cần bồi dưỡng các kỹ năng liên quan tới phân tích, kế hoạch hóa và kiểm soát quận của anh ta. Quá trình nâng cao và phát triển các kỹ năng phân tích của Jack được xem xét trong cả chương này.

Chương 7 có hai mục đích:

- 1 - Giải thích các qui trình giải quyết vấn đề và kế hoạch hóa khi chúng được áp dụng tại cấp quản trị bán hàng cơ sở.
- 2 - Trình bày và giải thích một số qui trình phân tích căn bản cần thiết để giải quyết và lập kế hoạch thi hành một vấn đề có kết quả.

(Các chương sau, đặc biệt 7 và 17 đưa ra cơ sở vật chất để phân tích và giải quyết một số vấn đề được bàn tới ở chương này).

GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

“Làm ngược lại” Tweedledee tiếp tục “nếu nó cũng vậy, có lẽ là nó; và nếu nó có thể đã là thế, nó sẽ có. nhưng cũng như nó đang không tồn tại, không thể tồn tại. Đó là logic”.

Lewis Carroll- Nhìn qua lăng kính

Bỏ qua triển vọng dự báo của Tweedledee quá trình suy nghĩ lô-gic như là một quá trình suy luận liên hệ được sử dụng từ lâu. Người tham gia vào quá trình xác định vấn đề và rút ra những suy luận lôgic từ các thông tin có sẵn để đi tới một giải pháp cụ thể. Các giải pháp không chính xác bị đưa ra nếu thông tin bị sai lệch.

Các vấn đề quản trị bán hàng

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

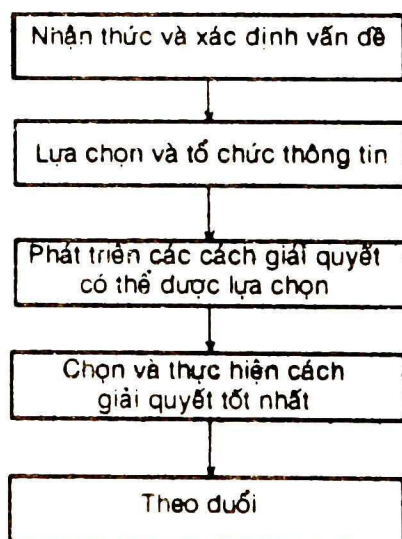
- Các nhân viên bán hàng có thể có vấn đề cá nhân hoặc mất sự khuyến khích họ; họ có thể không thực hiện đầy đủ các cam kết với công ty và khách hàng hoặc công việc sự vụ đầy đủ; có lẽ họ trình bày kém
- Các khách hàng có thể không nhất trí với các chính sách và thủ tục của công ty, có thể họ có vấn đề tài chính và quản trị của riêng mình; có thể làm sai trong sử dụng sản phẩm và có thể không có hiệu quả sau đó.
- Các công ty thay đổi; các chính sách và chương trình mới cần được giải thích cho các nhân viên và khách hàng quen thuộc; các biện pháp áp dụng về phân phối, bảo quản và chế biến có thể tác động đến bán hàng; các chiến lược mới và sản phẩm mới có thể ảnh hưởng tới phương pháp liên hệ với bạn hàng và khách hàng của nhân viên bán hàng.
- Đối thủ cạnh tranh thay đổi: họ có thể thay đổi chiến lược và sản phẩm chào giá mới và tăng lương mới hoặc trở nên có tác động mạnh hơn hoặc kém hơn trong cạnh tranh. Nhân viên bán hàng và khách hàng đáp ứng các hoạt động cạnh tranh này là nguyên nhân làm căng thẳng và phải đưa ra các biện pháp đối với họ và giám đốc của họ.
- Các trường hợp bên ngoài như đình công hoặc thiên tai có thể phá vỡ hoặc làm trì trệ sản xuất và phân phối. Các điều kiện kinh tế, địa phương hoặc chung có thể ảnh hưởng nhiều tới người chung vốn mua với khách hàng.

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

Các bước giải quyết vấn đề

Để giải quyết những vấn đề nêu trên, trước tiên giám đốc phải nhận biết sự tồn tại của những vấn đề đó. Rồi anh (chị) ta phải phân tích, xác định, và hiểu chúng. Triển khai những cách giải quyết, chọn một cách tốt nhất; thực hiện nó; và theo dõi việc thực hiện một cách đầy đủ (xem hình 7-1).

Hình 7-1 Tiến trình giải quyết vấn đề



Nhận ra và xác định vấn đề

“Một vấn đề được xác định tốt là đã giải quyết được một nửa!”. Câu nói này chỉ ra rằng bước quan trọng nhất trong giải quyết vấn đề là xác định một cách chính xác vấn đề. Thường nó cũng là bước khó khăn nhất. Một số vấn đề xuất hiện một cách nhanh chóng, trong lúc đó một số vấn đề khác thì phát triển một cách âm thầm hơn. Bất chấp tốc độ của sự phát triển, người được lợi thế là nhận ra và xác nhận vấn đề, luôn luôn giảm phức tạp và những tác động mạnh là cách giải quyết cần thiết. Điều này có nghĩa là có một chi tiêu lớn trong việc đơn giản hóa cách giải quyết vấn đề cho người giám đốc để duy trì một cách chặt chẽ những việc đang xảy ra trong thị phần và với lực lượng bán hàng của anh (chị) ta.

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

Ví dụ về quản trị bán hàng

Jack Williams lưu ý những báo cáo bán hàng rằng số lượng bán hàng từ một phần của khu vực thì không tăng cho dù là doanh số bán hàng ở những nơi khác thì có. Anh ta quyết định không đưa ra kết luận rằng nhân viên bán hàng đã không làm việc của họ. Hơn nữa anh nghĩ, “Tôi sẽ thực hiện cẩn thận hơn và cố gắng tìm ra nguyên nhân nào đưa đến vấn đề đó bằng việc thu thập thông tin ”

Thu thập và tổ chức thông tin

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

- . Một khách hàng đơn lẻ hoặc sản phẩm trong khu vực là nguyên nhân sụt giảm doanh số. Thu thập và phân tích thông tin về doanh số là do sản phẩm hay bởi khách hàng.
- . Một đối thủ đang làm thụt một sản phẩm mới hoặc cách quảng cáo mới trong vùng đó. Thu thập thông tin từ nhân viên và khách hàng về những hành động của địch thủ.
- . Nhân viên bán hàng làm lỗi. Anh (chị) ta có yêu cầu đúng khách hàng không? Thực hiện việc trình bày có chất lượng cao hay không? Có nhấn mạnh những sản phẩm đúng hay không? Có những vấn đề cá nhân hay không? Có thất vọng về những báo cáo chào hàng của nhân viên bán hàng và kiểm tra những mẫu hàng và sự phân công.
- . Công ty làm lỗi. Kiểm tra việc chấp nhận nhân hiệu và sản phẩm trong lịch sử của vùng đó. Gần đây, sự thay đổi chính sách / thủ tục của công ty có thể ảnh hưởng trước tiên đến vùng này hay không? Có sự phân hạng yếu kém vùng này không?

Đôi khi, có một nguyên nhân duy nhất tạo ra vấn đề, có lúc nhiều nguyên nhân tạo ra vấn đề. Giả sử rằng nghiên cứu thông tin của Jack William bộc lộ rằng số lượng bán hàng của hai khách hàng với doanh số bán hàng tiềm năng cao vẫn duy trì mức cân bằng trong khi đó những khách hàng khác thì tăng. Phân tích kỹ hơn nữa bản báo cáo chào hàng của nhân viên bán hàng thấy rằng họ đã không làm thêm bất cứ cuộc chào hàng nào với những khách hàng này.

Với thông tin này, Jack gặp gỡ nhân viên bán hàng biết doanh số bán hàng cân bằng nhưng không cảm thấy thuận tiện yêu cầu những khách hàng lớn bởi vì “Đối thủ quá mạnh.” Nhân viên

hy vọng đền bù việc giảm doanh số bằng việc tăng doanh số của những khách hàng nhỏ và trung bình. Rõ ràng là sự thiếu tự tin của nhân viên đã dẫn đến thất bại trong việc tấn công vào túi tiền của những tài khoản này. Hai vấn đề gắn chặt với nhau ở đây: làm gì đối với nhân viên, và làm gì với khách hàng.

Phát triển những cách giải quyết có thể lựa chọn

Nghiên cứu cách giải quyết một vấn đề phải nhận ra rằng tất cả những cách giải quyết bất buộc chịu những hạn chế đặc trưng bởi con người, thời gian và tiền. Trong tình huống này Jack phát triển sáu cách giải quyết có thể lựa chọn:

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

Lựa chọn và cung cấp cách giải quyết tốt nhất

Jack gặp gỡ nhân viên để thảo luận sự lựa chọn và quyết định nếu anh ta có bất cứ điều gì đề nghị gì. Jack đã quyết định rằng cách giải quyết ngắn hạn tốt nhất là đối với anh ta là làm việc với đại diện bán hàng trong khu vực để tăng kỹ năng của họ trước khi hai trong số họ gặp gỡ một trong những khách hàng lớn. Hơn thế nữa, từ đó đại diện bán hàng có thể cần thêm việc đào tạo chính thức. Việc đào tạo lại sẽ được lập thời khóa biểu (lịch) ngay khi có thời gian hợp lý và nhu cầu của anh ta được xác định. Jack và nhân viên của anh ta thỏa thuận bắt đầu huấn luyện bằng thực tế trong vòng mười ngày làm việc.

Trong tình huống này, quyết định trộn lẫn lựa chọn cách ba và bốn là tương đối rõ ràng, còn cách lựa chọn một là không thể có được, cách lựa chọn hai không tốt trong trường hợp này, và cách lựa chọn năm thì không nằm dưới quyền kiểm soát của giám đốc bán hàng. Theo yêu cầu cung cấp cách giải quyết một cách thành công nhất, ngày tháng ấn định phải được đặt ra và xác định tổ chức huấn luyện trong việc làm. Hình thức và sự hài lòng với chương trình đào tạo nhân viên sẽ được lưu ý khi mùa bán hàng cao điểm đã qua.

Theo dõi

Điều khó chịu về một số vấn đề là chúng không được giải quyết hoặc việc giải quyết gây 1

những vấn đề mới. Giám đốc phải theo đuổi sau khi cách giải quyết được thi hành vì ba lý do tổng quát sau:

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

Kế hoạch và giải quyết vấn đề

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

♦ KẾ HOẠCH HÓA ĐỐI VỚI GIÁM ĐỐC BÁN HÀNG

Chúng ta phải lập kế hoạch cho tương lai, bởi vì người nào dừng lại ở hiện tại sẽ chỉ còn trong quá khứ.

Abramham Lincoln

Người ta không lập kế hoạch và rồi cố gắng làm cho tình huống phù hợp với những kế hoạch.

Người ta cố gắng lập kế hoạch phù hợp với tình huống.

General George Patton

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

Tại sao phải lập kế hoạch?

Thường thường có những cuộc tranh cãi cho việc không lập kế hoạch là, "Tôi không thể lập kế hoạch. Những việc này đang thay đổi quá nhanh!" Một lời bình luận như vậy thật sự chỉ để biện minh cho những quyết định quản lý của "Người ngồi mãi dưng quán". Tin tưởng rằng chữ đó là một chuỗi những sự việc trôi qua nhanh một cách cầu thả mà không có các khuôn mẫu, hoặc với các khuôn mẫu không thể biết trước. Điều này hiển nhiên là không thật. Có mối liên quan giữa những kiểu mẫu với đa số những trường hợp và hành vi của con người. Những kiểu mẫu không thể thông hiểu và biết trước một cách hoàn hảo, nhưng việc dự báo là cơ sở cho việc xây dựng một kế hoạch tốt. Ví dụ như, một nhân viên bán hàng giỏi sẽ biết khi nào một người phân phát thường sẽ đặt hàng thêm hoặc là mua những sản phẩm mới hoặc khi nào một khách

hàng thuộc ngành công nghiệp cần những dụng cụ mới. Kiến thức về những điều này cho phép một nhân viên dự đoán trước về chúng, phát triển cách trình bày và làm những cuộc thăm hỏi khách hàng trong khi họ đang hài lòng về công việc của họ. Nhân viên có thể có mặt tại những thời điểm quyết định để bảo đảm thị phần của công ty với việc kinh doanh của khách hàng và thêm một ít nếu có thể.

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

Một tranh luận thứ ba chống lại kế hoạch hóa là “Tôi không có thời gian! Tôi quá bận rộn để quan tâm đến việc nhân viên của tôi lập kế hoạch”. Để được cung cấp tài liệu tốt thì kế hoạch hóa có thể yêu cầu thêm thời gian lúc ban đầu, nhưng nó đạt kết quả tốt một cách nhanh chóng với việc tăng giá trị ở thời gian về sau. Thật ra không có kế hoạch thì lãng phí thời gian hơn là có kế hoạch.

Ngôn ngữ chung

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

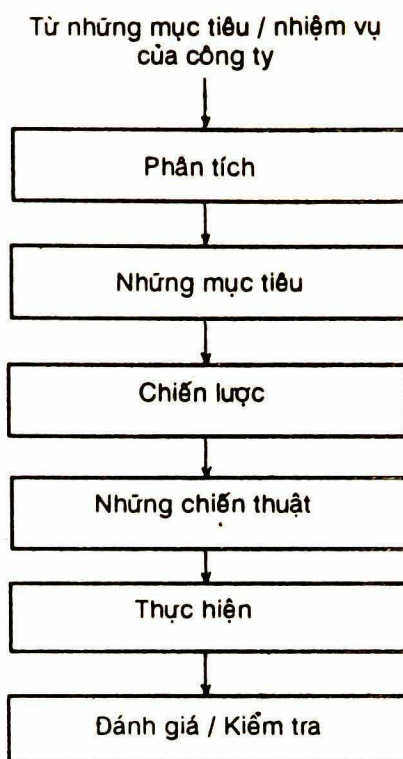
Quá trình lập kế hoạch

Mặc dù chiến lược và kế hoạch hóa ở mức công ty đã được mô tả trong chương 2 như là một quá trình nhiều chu kỳ và nhiều mức độ. Ở mức độ giám đốc bán hàng chúng có thể được xem xét theo sáu bước tiến trình được mô tả trong hình 7-2.

Những mục tiêu và nhiệm vụ của công ty

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

Hình 7-2 Tiến trình kế hoạch hóa quản lý bán hàng.



Phân tích

Phân tích không chỉ là việc làm một lần trong năm mà phải thực hiện trong suốt tiến trình kế hoạch hóa. Thực hiện phân tích thật ra là mô tả tiến trình của thu thập dữ kiện và tác động hướng về phía thực hiện các mục tiêu. Ví dụ như, phân tích có thể được sử dụng như một phần của tiến trình kế hoạch hóa để xác định và làm sáng tỏ những vấn đề và giúp đỡ giám đốc hiểu được môi trường, như một phần của tiến trình kiểm tra để chắc chắn rằng nhân viên đang gắn chặt với kế hoạch của họ, và như là một cách sáng tạo ra các dữ kiện cần thiết để giám đốc sử dụng trong việc thực hiện những trách nhiệm thuộc về quản lý như đánh giá, khuyến răn, và động viên nhân viên.

Vài phương pháp phân tích thường dùng để giải quyết những vấn đề quản lý chung được thảo luận trong chương này cũng như trong chương 8 và 9. Triển vọng được chọn trong bài học này là thông tin quan trọng có thể có do sử dụng một cách thông minh tiến hành phân tích dữ liệu cơ bản, phổ biến dễ sử dụng và hiểu biết.

Ví dụ về quản trị bán hàng

Jack Williams rời khỏi cuộc họp với giám đốc khu vực của anh ta với sự lo lắng là anh ta sẽ làm như thế nào để đạt chỉ tiêu của năm tới tăng 3% doanh số bán sản phẩm cũ và tăng 10% doanh số bán sản phẩm mới. Những nhân tố đó không làm tăng chi phí thì có thể cho phép có các chi phí khác hơn là hoa hồng! Anh ta biết rằng hai trong bảy khu vực bán hàng là những vùng suy giảm kinh tế và đã bị vắt kiệt hầu hết những gì chúng có. Anh ta nghĩ, "Tôi phải ngồi lại với tất cả nhân viên bán hàng và doanh số sản phẩm cho mỗi khách hàng trong những khu vực của họ. Chúng tôi phải nhằm đến mục tiêu sản phẩm mà chúng tôi có bán cho mỗi khách hàng ở mỗi khu vực nếu có chỉ tiêu hạn mức. Điều hay mà tôi học được là sử dụng như thế nào phần mềm mẫu biểu trong máy tính cá nhân mới của tôi!"

Quá trình phân tích của Jack chứa đựng dữ kiện tái hợp lại duy nhất của khách hàng và sản phẩm cho mỗi nhân viên bán hàng để nhằm mục tiêu những cơ hội phát triển tiềm tàng. Việc phân tích các dữ kiện được làm dễ dàng do chương trình mẫu biểu trên máy tính cá nhân, nhưng phương pháp này xa với cái mới. Trong đoạn kế tiếp, bản chất của phương pháp này được chứng minh trên cơ sở phân tích doanh số và chi phí.

Những mục tiêu

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

Trong phương pháp từ dưới lên, người giám đốc gặp gỡ mỗi nhân viên và làm việc đặt ra những mục tiêu cho mỗi khu vực. Hình 7-3 là một mẫu được sử dụng ở một công ty quốc gia để giám đốc với mỗi nhân viên đặt ra mục tiêu cho khu vực. Đó là một tiến trình hai bước có chứa đựng những mục tiêu qua mỗi khách hàng và triển vọng.

Hình 7.3 Những mục tiêu khu vực

Thời kỳ 1991	Khu vực 647	Tên đại diện bán hàng:	Tenace
KHÁCH HÀNG	NHỮNG SẢN PHẨM/BAO BÌ	CÙNG THỜI GIAN NĂM NGOÀI	ĐÁNH GIÁ NĂM NAY
Kline Manufacturing (\$8,451)	1. Keo trắng		
	55 gallons	26	
	5 gallons	10	
	1 gallons	398	
	2. Nhựa cây		
	55 gallons	44	
	5 gallons	29	
	3. Bàng Kelin		
	Rộng 4"	200	
	- 1"	78	
	- 1/2"	26	
		(Định giá \$)	
Milford Tool	1. Keo trắng		
	5 gallons	25	
	1 gallons	20	

Trong bước đầu tiên, mỗi nhân viên bán hàng và giám đốc đã đồng ý sự đánh giá cho mỗi khách hàng. Trong hình 7-3 là sự đánh giá năm tới cho Kline Manufacturing, sẽ làm căn bản cho

kiến thức của mỗi nhân viên bán hàng về sản phẩm của Kline đang bán kết hợp với sản phẩm của công ty như thế nào và bản dự báo của nhân viên về doanh số của Kline trong tương lai. Mỗi sự đánh giá cũng ảnh hưởng đến nỗ lực cạnh tranh sản phẩm và vị trí của chu kỳ sống của sản phẩm. Những đánh giá này được tổng kết qua tất cả những sản phẩm và tất cả những khách hàng đang có và sẽ có trong tương lai để đạt mục tiêu bán hàng cho khu vực.

Trong bước thứ hai, đại diện bán hàng và giám đốc đánh giá nỗ lực cần có đối với mỗi khách hàng để thực hiện mục tiêu mới. Nỗ lực này có thể chứa đựng việc thực hiện thêm những cuộc chào hàng cá nhân ở nơi tăng hiệu quả sẽ tạo ra doanh số mới, việc sửa đổi chất lượng những cuộc chào hàng nhằm nhấn mạnh sự khác nhau giữa sản phẩm và dịch vụ; gặp gỡ những người mua khác nhau, gia tăng qui mô đơn hàng, và thay đổi bản chất các cuộc gặp hỗn hợp. Ví dụ như, một khách hàng nhỏ có thể tạo ra 75% liên lạc bằng điện thoại và 25% liên lạc cá nhân. Như vậy số khách hàng tăng lên có thể chứng minh sự thay đổi tỷ lệ 50-50.

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

Chiến lược

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

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

Những chiến thuật

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

Nhà máy Edwards

Trong trường hợp này, những van áp lực cao và thấp của đối thủ của chúng tôi thì thích đáng và dịch vụ của họ thì tốt. Tuy nhiên, những van áp lực cao nhỏ của họ thì đang sụp đổ, và việc thay thế / dịch vụ là nguyên nhân gây ra thời gian chết của máy móc trong giờ làm việc bình thường của nhà máy Edwards. Đó là điểm không hài lòng mà chúng tôi có thể khai thác.

Hành động. Yêu cầu ông Peele, phó chủ tịch của nhà máy, tháng tới đưa ra một đặc trưng cho những van áp lực cao nhỏ. Nhấn mạnh chất lượng van của chúng tôi và những dịch vụ còn được chưa giải quyết và việc thay thế dễ dàng thuận tiện. Lấy một “yêu cầu thử”. Một khi chúng tôi có được sự giới thiệu ban đầu, chúng tôi có thể cạnh tranh với những van lớn.

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

Thi hành

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

Đánh giá / chỉ huy.

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

♦ PHÂN TÍCH: CƠ SỞ CỦA VIỆC LẬP KẾ HOẠCH VÀ GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

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

Yêu cầu dữ liệu để phân tích

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

y. Một giám đốc bán hàng nên có kiến thức căn bản về thu thập dữ liệu cho việc ra quyết định.

Triển khai dữ liệu

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

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

Thu thập dữ liệu

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

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

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

Chi phí. Dữ kiện chi phí và chi tiêu đến từ ba nguồn: báo cáo chi tiêu nhân viên bán hàng, bao gồm những chi phí biến đổi như xe hơi, điện thoại và chi tiêu giải trí, chi phí bồi hoàn, có chứa lương, hoa hồng và những tiền thưởng, và chi phí yểm trợ bao gồm chi tiêu văn phòng, đào tạo và đi lại của giám đốc. Các dữ liệu cơ bản về khách hàng và của toàn thể nhân viên phải được tập hợp lại một cách có chọn lựa để kiếm được các dữ liệu trong một dạng có thể sử dụng được.

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

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

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

Lập ra các dữ kiện có sẵn để dùng

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

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

Giai đoạn 2. Hệ thống thông tin quản lý. Khi các công ty trở nên tinh vi hơn trong việc thực hiện và thu thập các dữ kiện, họ vươn tới ứng dụng nhiều hơn. Họ bắt đầu hợp nhất các dữ kiện cơ bản đang tồn tại bên trong và bên ngoài, lựa chọn tiến trình tài chính và thống kê để phân tích dữ kiện. Những báo cáo được tạo ra trên cơ sở thường xuyên và được thiết lập cho những quyết định quản lý hằng ngày một cách dễ dàng. Những giám đốc bán hàng không mong đợi được dò hỏi hệ thống này một cách trực tiếp. Khi đối mặt với những quyết định yêu cầu thông tin không thường xuyên, họ được yêu cầu báo cáo và những dự báo cần thiết từ một trung tâm máy tính thuộc Trung ương. Tất nhiên là chính sách không thiết thực đối với hoạt động của giám đốc là không phù hợp với môi trường thực hành hàng ngày của giám đốc bán hàng.

Giai đoạn 3. Những hệ thống yểm trợ quyết định. Những hoạt động của hệ thống yểm trợ quyết định dựa trên mạng vi tính có thể hoạt động độc lập hoặc giới hạn trong một khung chính. Nó phụ thuộc chặt chẽ vào các dữ kiện đang được duy trì trong một dạng phân tán và phần mềm có sẵn dễ dàng sử dụng. Phần mềm này cho phép phân tích trực tiếp các dữ kiện, lập ra dự báo, hoặc kiểm tra bất cứ cái gì có vẻ quan trọng và thích hợp cho công việc của họ. Đối với giám đốc và nhân viên tất cả những cái đó bao gồm việc phân tích khách hàng và sản phẩm, giải quyết kế hoạch chào hàng và những vấn đề quản trị khu vực, làm dự báo, hướng dẫn trình bày phân tích, và một loạt cái khác sinh ra. Triền vọng của một hoạt động quản trị bán hàng cho dân cư đề nghị rằng giai đoạn lý tưởng mà một công ty có thể đạt được là cái mà hệ thống yểm trợ quyết định có ở mọi nơi và dễ sử dụng. Những hệ thống này được thiết kế để hành động theo định hướng. Phần mềm và phần cứng thì có sẵn để dùng một cách dễ dàng cho dự báo thống kê, chương trình kế toán, và những hoạt động quản lý như là quản trị thời gian.

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

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

Tiến trình phân tích chia nhỏ

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

Mục tiêu của việc phân tích chia nhỏ đơn giản là để xác nhận cơ sở cho những vị trí xa nhất được chứng minh trong dữ kiện. Ví dụ như, trong bảng 7-2, tổng doanh số bán của khu vực 804 thường là cao và của khu vực 801 thường là thấp. Một giám đốc sẽ cần phân tích dẫn ra xa hơn hai vùng đó để tìm thấy cơ sở nào đã tạo ra doanh số cao và thấp.

Phân tích phía trong khu vực sẽ dẫn đến sự cố gắng để xác định mối quan hệ đặc biệt giữa doanh số bán hàng và những biến số khác như là số lượng khách hàng, ngành kinh doanh, hoặc cách dùng sản phẩm. Điều này có nghĩa là phát triển bảng phân loại chéo mà trong đó dữ kiện được trình bày bởi hai hoặc nhiều biến số hơn. Những cuộc thảo luận theo sau sẽ trình bày bảng 7-3 (doanh số cho các kiểu khách hàng) và bảng 7-4 (doanh số do các kiểu sản phẩm) có thể cung cấp cách nhìn sáng suốt cho giám đốc bán hàng.

♦ PHÂN TÍCH DOANH SỐ VÀ CHI PHÍ CỦA GIÁM ĐỐC BÁN HÀNG

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

Phân tích doanh số

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

Sự định nghĩa khi một số hàng hóa bán được:

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

Tiến trình phân tích doanh số

Trong phân tích doanh số cách tiếp cận tổng quát là chia nhỏ (phá vỡ) một khối dữ kiện lớn thành những bộ phận cấu thành có đầy đủ ý nghĩa hơn. Giám đốc bán hàng tiêu biểu quan tâm

đến việc kiểm tra dữ kiện doanh số theo tiêu chuẩn như khu vực, các kiểu nhân viên bán hàng, các kiểu khách hàng, các ngành kinh doanh, sản phẩm, kích thước đóng gói, và khoảng thời gian. Mục tiêu là xác định đúng vùng thành công để có thể chuyển những nhân viên non kém và có thể loại bỏ họ trước khi họ trở trên trầm trọng.

Giải quyết một vấn đề về quản trị bán hàng: Một ví dụ

Giả sử trong lúc nào đó Jack Williams ngồi lại tại máy tính cá nhân của anh ta và đang chuẩn bị phân tích việc xem xét lợi tức bán hàng hàng năm của quận. Ban của anh ta sản xuất, bán các bộ phận và công cụ điện tử. Anh ta đã vượt chỉ tiêu lần nửa năm ngoái cho nên nhóm quản lý hàng đầu thì vui vẻ với việc biểu diễn áo bảo hộ của quận anh ta. Tuy nhiên, anh ta cần biết có những điểm mạnh / yếu nào còn ẩn dấu trong những kiểu bán hàng đó ở trong quận hay không, trước khi anh ta hoạch định kế hoạch cho năm tới.

Bảng đầu tiên Jack lập ra từ dãy dữ liệu về doanh số và thị phần của quận anh ta trong 5 năm (nhìn bảng 7-1). Anh có thể thấy rằng doanh số bán đã tăng tại những tỷ lệ tương ứng ngay cả dù cho thị phần kinh doanh của công ty trong quận anh ta còn lại như đến năm 1989. Sự giảm sút trong thị phần công ty ở năm 1989 làm phiền anh ta và anh ta quyết định phá vỡ các dữ liệu bán hàng ở vùng để xem anh ta có thể xác định đúng vị trí nguyên nhân hay không.

Bảng 7-1. Doanh số bán quận 8

NĂM	DOANH SỐ CỦA QUẬN (NGÀN USD)	THỊ PHẦN TRONG QUẬN (%)
1985	2.709	14,1
1986	2.960	13,8
1987	3.167	13,9
1988	3.444	13,8
1989	3.624	13.

Từ khi anh ta cảm thấy vấn đề là do mấy năm gần đây, anh quyết định bắt đầu phân tích bằng danh sách doanh số của quận từ quý 4 năm 1989, tại khu vực theo chỉ tiêu doanh số của mỗi khu vực (xem bảng 7-2). Từ những chỉ tiêu chính xác và tất cả năm nhân viên bán hàng đều có kinh nghiệm và năng động, Jack biết rằng sự khác nhau trong cách thực hiện phải do nguyên nhân từ những người quản lý khác. Anh đã biết rằng năm ngoái khu vực 802 và 804 đã làm hết sức tốt nhưng Mary Ann (803) thì chắc chắn chỉ tiêu hàng quý thấp và Bob (805) thì thực hiện chỉ tiêu không tăng. Jack đã có một cuộc đàm thoại với Mary Ann. Trong cuộc họp cô ta nói rằng cô ta đã không có những hợp đồng lớn trong quý 4 và không chắc rằng cô có lỗi gì hay không. Jack không nghĩ là cô ta có lỗi nhưng anh cần biết thêm về tình huống này trước khi nói chuyện với Mary Ann lần nữa.

Jack nghĩ rằng tốt hơn hãy bắt đầu bằng phân loại chéo doanh số sản phẩm quận theo ngành kinh doanh. Bảng 7-3 lập danh sách kết quả của các sự so sánh. Bản kiểm tra của Jack đã lộ rõ trong bảng hợp nhất doanh số Bảng câu chỉ trong ngành kinh doanh xe cộ đã gấp đôi năm 1989, từ 60.000 USD tăng 120.000 USD. Doanh số mạch tích hợp của ngành kinh doanh máy tính thì khác hẳn, giảm thẳng xuống từ 100.000 USD còn 40.000 USD.

KHU VỰC	DOANH SỐ		
	Chỉ tiêu	Thực hiện	Thực hiện so với chỉ tiêu
801 (Carl)	148	152	102,7
802 (Jean)	137	153	111,7
803 (Mary Ann)	155	131	84,5
804 (Jim)	140	155	110,7
805 (Bob)	141	141	100
Tổng cộng Quận	721	732	101,5

Bảng 7-3. Quý 4 Quận (800) Doanh số của bảng cầu chì và mạch tích hợp theo các loại khách hàng

Ngành	SẢN PHẨM			
	Bảng cầu chì		Mạch tích hợp	
	1988	1989	1988	1989
Ngành xe cộ	60	120	2	2
Chết tạo thiết bị	28	30	36	30
Máy tính	42	50	100	40
Hàng hải	6	8	20	16
Tổng số	136	268	158	88

Jack không biết nguyên nhân nào làm giảm sút nhưng anh ta triển khai bốn giải thích có thể là:

1. Có một vấn đề trên thị trường có sự thay đổi hành vi của khách hàng hoặc của đối thủ cạnh tranh.
2. Có một vấn đề với một hoặc hai nhân viên bán hàng đang kéo cả quận xuống.
3. Có vấn đề của công ty về sản phẩm và chiến lược thị trường hoặc với sự phân chia chỉ tiêu.
4. Một vài kết hợp ba cách giải thích trước là trách nhiệm.

Với kinh nghiệm, Jack biết rằng đây là một tình huống không đơn giản, vì vậy anh ta bắt đầu bằng việc kiểm tra các giải thích có kết hợp giữa người và vấn đề sản phẩm. Anh ta quyết định lập ra một bản định rõ sự tác động đến doanh số khác nhau theo khu vực. Anh biết rằng có thể anh sẽ thấy kết quả nhất nếu anh so sánh các nguyên nhân thực hiện doanh thu cao và thấp trong những khu vực như nhau. Bảng 7-4 liệt kê doanh số quý 4 của năm 1988 và 1989 theo sản phẩm ở khu vực có doanh số thấp nhất (803) và khu vực có doanh số cao nhất (804).

Xem xét ở bảng chỉ ra rằng hai trong bốn hàng sản phẩm màn hình trạm làm việc Cs và bộ chuyển mạch điện tử doanh số khu vực thể hiện giống nhau, các kiểu mẫu doanh số có liên hệ vững vàng qua hai năm. Tuy nhiên, hai dòng sản phẩm khác bảng cầu chì và mạch tích hợp đã chứng minh sự khác nhau quan trọng qua các khu vực trong hai năm.

Bảng 7-4. Doanh số bán sản phẩm quý 4 theo khu vực

	1988		1989	
	Doanh số (ngàn USD)	% Tổng số	Doanh số (ngàn USD)	% Tổng số
Mary Ann (803)				
Màn hình trạm làm việc	34	23	36	28
Bảng cầu chì	22	15	33	25
Bộ chuyển mạch điện tử	33	22	33	25
Mạch tích hợp	59	40	29	22
Tổng cộng	148	100	131	100
Jim (804)				
Màn hình trạm làm việc	28	21	30	20
Bảng cầu chì	54	40	81	52
Bộ chuyển mạch điện tử	25	19	25	16
Mạch tích hợp	27	20	19	12
Tổng cộng	134	100	155	100

Trong cả hai khu vực qua hai năm, doanh số của mạch tích hợp giảm một cách mạnh mẽ trong khi đó doanh số của bảng cầu chì thì tăng. Vấn đề mà sản phẩm được tạo gồm tỷ lệ khác nhau của tổng doanh số khu vực. Trong khu vực của Mary Ann, bảng đỡ cầu chì có 40% doanh số trong năm 1989 nhưng ở khu vực của Jim chỉ chiếm 20%. Ngược lại, bảng cầu chì bán hết sức tốt trong cả hai khu vực, nhưng chỉ có 15% trong doanh số 1988 của Mary Ann trong khi đó chúng chiếm 40% của doanh số khu vực Jim. Vì vậy tổng doanh số của Jim được quảng cáo rùm beng bất thường từ doanh số bảng cầu chì hơn là làm giảm nhỏ doanh số mạch tích hợp.

Jack kiểm tra vài cách giải thích khác để thấy có cái gì bất thường hay không. Ví dụ như, anh xét bán hàng cho mỗi loại khách hàng, các khách hàng nhỏ và lớn, các khách hàng đặc biệt và không đặc biệt. Một liệt kê đơn giản cho những khách hàng trong mỗi khu vực và một so sánh kích thước chiều sâu đặc biệt đã không lộ ra sự khác nhau thật sự nào, vì vậy anh ta in ra các bản và đóng cửa máy tính cá nhân của anh ta. Anh ta quyết định gọi Mary Ann và Jim để lập dự định phỏng vấn với các khách hàng trong những loại khách hàng giả tạo để tìm ra cái gì đang xảy ra.

Cùng với nhân viên của mình, Jack điều khiển cuộc phỏng vấn cá nhân với vài công ty ở hai loại khách hàng. Họ thấy rằng việc giảm doanh số mạch tích hợp là do chiến thuật giảm giá của đối thủ nước ngoài trong ngành máy tính. Việc tăng doanh số bảng cầu chì xảy ra bởi vì những đối thủ của họ đang rút lui một cách im lặng ra khỏi ngành này và khách hàng đang tăng thanh toán của họ với công ty Jack.

Jack báo tin ngay lập tức cho ông chủ của anh ta và phòng tiếp thị về cái gì đang xảy ra ở

quận của anh ta. Anh ta cũng ghi chú trong hồ sơ cá nhân của Mary Ann và Jim về điều kiện trong ngành. Bây giờ Jack biết phải tính toán để hợp nhất ra sao các khách hàng và đối thủ này, thay đổi phân chi tiêu trong quận và kế hoạch chào mời cho năm tới.

Phân tích chi phí

Jack biết rằng bảng thông báo của công ty có rắc rối. Anh ta là một giám đốc bán hàng đã năm năm và viết những dòng này trước khi đến. Chúng lịch thiệp nhưng tất cả đều nói lên cùng một điều. “Nhân viên bán hàng dùng quá nhiều tiền cho giải trí và du lịch. Tiền phụ cấp hàng hóa hư hỏng và quảng cáo bán chịu và dịch vụ quá cao. Những giám đốc sẽ phải cắt giảm những chi phí”.

Jack biết công ty có vấn đề thâm hụt lần nữa. Anh ta có bốn phần nói với các nhân viên bán hàng cắt giảm các chi phí nhưng lòng anh ta không thích điều này. Các nhân viên sẽ nói không chi tiêu mà là đầu tư vào khách hàng và công ty được trả hết trong doanh số thu được trong tương lai. Anh ta sẽ làm hết sức mình để làm đúng theo yêu cầu của bảng thông báo nhưng anh ta cảm thấy rằng anh ta đang cắt vào bắp thịt của lực lượng bán hàng. Theo ý kiến của anh ta, điều đó không có lợi, nên phải từ bỏ ý định cắt giảm này. Bức tranh minh họa này, trước tiên, giám đốc cơ sở chịu trách nhiệm trước cấp trên về kiểm tra chi phí và thứ hai, mặc dù việc quản lý và giảm chi phí có thể làm tăng lợi nhuận của quận ngay lập tức, nhưng không phải ai cũng có thể giảm chi phí như vậy.

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

Tại sao phải phân tích chi phí?

Các chi phí trực tiếp để giữ nhân viên trong một khu vực có thể dễ dàng vượt quá 70.000 USD mỗi năm, bao gồm chi phí giải trí và du lịch. Chi phí cao này có tác dụng khích lệ mạnh đối với giám đốc trong việc phân tích chi phí. Thêm nữa, hiệu quả của giảm chi phí có thể có tác động ngay đến chỉ số lợi tức. Ví dụ như, nếu một giám đốc có thể giảm chi phí bán hàng của quận 1.000 USD mà không ảnh hưởng đến kết quả bán hàng, thì 1.000 USD có thể làm tăng lợi nhuận ròng. Vì vậy lợi nhuận gia tăng chính là sức ép thúc đẩy giám đốc bán hàng cấp quận làm việc.

Hướng dẫn phân tích chi phí

Trong cách thức cơ bản nhất của nó, “phân tích chi phí tiếp thị có liên quan tới chi phí của hoạt động tiếp thị đến doanh số dùng để đo lường lợi nhuận”. Hình 7-4 liệt kê và định nghĩa một vài điều khoản chung hơn dùng trong phân tích chi phí.

Có hai mức độ mà tại đó giám đốc bán hàng cơ sở có thể tiến hành phân tích chi phí. Mức độ đầu tiên hay đơn giản nhất là chi phí do hoạt động của nhân viên khu vực. Mức độ thứ hai là kiểm tra chi phí cấp quận và khu vực của các nhà quản trị cấp trên để xác định sự đóng góp của quận và khu vực vào lợi nhuận của công ty.

Phân tích chi phí đơn

Phân tích chi phí đơn chứa đựng sự thay đổi chi phí trực tiếp ngoài giờ của khu vực và so sánh chi phí các loại theo nhân viên bán hàng. Bảng 7-5 liệt kê chi tiêu thay đổi của hai nhân viên bán hàng. Một cuộc kiểm tra bảng 7-5 lộ cho thấy rằng cả hai khu vực doanh số đều tăng,

nhưng chi tiêu của họ dịch chuyển trái ngược hẳn. Trong khu vực của Jean (802), chi tiêu tăng ở năm 1989 lên 5,7% doanh số, trong khi tại khu vực của Carl (801) chi tiêu giảm xuống 3,5% doanh số. Thật ra, tất cả các chi tiêu ở khu vực 802 cao hơn khu vực 801, mặc dù doanh số như nhau. Có thể có lý do chính đáng về những chi tiêu của Jean, như là đối thủ mạnh hơn hoặc những người bán lẻ đòi hỏi khuyến mãi đặc biệt và giải nhiều hơn. Đối lại, Carl có thể không tiêu hết tiền! Ví dụ như, nếu anh ta tiêu nhiều tiền hơn cho khuyến mại, doanh số và lợi nhuận có thể tăng. Tuy nhiên sự khác nhau giữa hai khu vực tương đương nhau một cách rõ ràng dường như đảm bảo cho việc xem xét lại việc quản lý một cách đặc biệt.

Phân tích chi phí và lợi nhuận

Việc phân tích một cách phức tạp hơn đòi hỏi phải đưa ra doanh số bán hàng và những quyết định về sự phân phối chi phí cố định. Jack quyết định bắt đầu phân tích với cách tiếp cận giá thành truyền thống của phòng kế toán để hiểu bức tranh lợi nhuận. Anh ta sẽ theo nó với việc tiếp cận lai gộp vì vậy anh có thể hiểu rõ hơn khu vực đang đóng góp lớn nhất vào lợi nhuận.

Hình 7-4 Thuật ngữ chi phí

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

Nguồn: Tra từ Philip Fers và Carl S. Warren. Kế toán Tài chính (Cincinnati, Ohio: Suoth western publishing, 1988).
Được sử dụng với sự cho phép.

Bảng 7-5. Phân tích chi phí ước quý 4

KHU VỰC	DOANH SỐ / CHI TIÊU	1988		1989	
		Dollars	% so với Doanh số	Dollars	% so với Doanh số
Carl (801)	Doanh số	(144,00 USD)		(152.000 USD)	
	Giải trí	1.150	0,8	1.215	0,8
	Khuyến mãi	2.780	1,9	2.560	1,7
	Xe hơi	1.306	0,9	1.368	0,9
	Loại khác	150	0,1	185	0,1
	Tổng cộng	5.368	3,7	5.328	3,5
Jean (801)	Doanh số	(141.000 USD)		(153.000 USD)	
	Giải trí	1.690	1,2	2.280	1,5
	Khuyến mãi	3.810	2,7	4.560	3,0
	Xe hơi	1.580	1,1	1.640	1,1
	Loại khác	220	0,2	210	1
	Tổng cộng	7.300	5,2	8.690	5,7

Tiếp cận giá thành. Cách tiếp cận này để phân phối chi phí cho tổng số chi phí của một khoản chi phí chung hoặc chi phí cố định và phân phối nó ra hành động phù hợp với vài chỉ tiêu đã được thỏa thuận trước. Bảng 7-6 là bản sơ lược cách thực hiện tại quận của Jack và khu vực riêng lẻ. Chi phí hàng hóa được bán khác nhau ở các vùng do chi phí khác nhau kết hợp với doanh số tại vùng đó, như sự thay đổi hỗn hợp của sản phẩm bán. Chi tiêu cố định, như là những chi phí quản lý chung, được qui định cho một vùng theo một tỷ lệ với doanh số của vùng đó.

Bảng 7-6. Giá thành 1989

	KHU VỰC					Tổng số quận
	801	802	803	804	805	
Doanh số (ngàn USD)	706	755	646	822	695	3.624
Chi phí của hàng bán (giá vốn)	500	495	431	544	471	2.441
Tổng lãi gộp						
Số dư	206	260	215	278	224	1.183
Chi tiêu hoạt động						
Bán hàng	59	67	51	97	50	324
Cố định *	56	60	52	66	56	290
Tổng cộng	115	127	103	163	106	614
Lợi nhuận trước thuế	91	113	112	115	118	569
Tỷ lệ lợi nhuận so với doanh số	13%	18%	17%	14%	17%	16%
Tỷ lệ doanh số của khu vực so với doanh số của quận	16%	23%	20%	20%	21%	

* Phần tỷ lệ chi phí cố định công ty do quản trị cấp trên cấp cho quận này.

Phân tích tổng chi phí của quận cho thấy rằng doanh số của khu vực cao nhất (804) và khu vực nhỏ nhất (803) có lợi nhuận tương đương nhau ở mức 115.000 USD và 112.000 USD. Nó là một trong những khu vực có qui mô trung bình (802) mà có lợi nhuận chiếm tỷ lệ cao nhất so với doanh thu bán hàng của quận. Điều này hiển nhiên là chỉ tiêu bán hàng tại khu vực của Jim (804) thì cao, có mối liên hệ đến doanh số và những nhân viên khác.

Cách tiếp cận giá thành là cần thiết trong yêu cầu của công ty đã biết và hiểu cách tạo ra lợi nhuận. Tuy nhiên cách tiếp cận giá thành có thể ẩn giấu nguồn lợi nhuận dưới sự phân phối chi phí cố định. Cách khác, tiếp cận số dư vốn góp, xác định nguồn lợi nhuận mà không quyết định phân phối chi phí cố định và vì vậy dễ dàng hoạch định việc phân phối các nguồn lực trong tương lai.

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

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

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

Bảng 7-7. Số dư vốn góp

	KHU VỰC					Tổng số quận
	801	802	803	804	805	
Doanh số (ngàn USD)	706	755	646	822	695	3.624
Chi phí biến đổi						
Chi phí của hàng được bán (giá vốn)	500	495	431	544	471	2.441
Chi phí bán hàng	59	67	51	97	50	324
	<u>559</u>	<u>562</u>	<u>482</u>	<u>641</u>	<u>521</u>	<u>2.765</u>
Lãi gộp (000 USD)	147	193	164	181	174	859
Tỷ lệ % của lãi gộp so với doanh số khu vực)	20,8	25,6	23,3	22	25	—

Jack chú ý rằng có lãi gộp của khu vực của Carl (801) là nhỏ nhất và khu vực của Jean (802) là lớn nhất, của các vùng còn lại khi lên bảng cân đối là tương đương hơn. Anh ta chú ý quan tâm rằng khu vực của Jim (804) nhảy từ vị trí cuối lên vị trí thứ hai về lãi gộp (dollar). Anh chú ý rằng chi phí kiểm soát nhỏ có thể có dọc theo quận của anh ta.

Anh ta hài lòng với kết quả bản phân tích và cảm thấy bây giờ anh có thể quản lý nhân viên tốt hơn. Nếu anh có thể chỉ làm việc về những chi tiêu này mà không làm tổn hại đến doanh số thì có thể có cái nhìn tốt hơn về ban quản trị cấp trên khi vị trí giám đốc vùng đã có trong tâm tay.

PHÂN TÍCH TÀI CHÍNH

Khi Jack thấy bản thông báo mới yêu cầu một bản phân tích tài chính của quận anh ta, anh nghĩ “Đây tôi lại tiếp tục. Lần tới tôi sẽ làm tất cả những phân tích này cùng một lúc”. Bấy giờ báo cáo gửi cho chủ của anh đã đến vì vậy anh ta hăng hái đến với máy tính và nạp vào chương trình kế toán. Khi máy tính đã hoạt động, anh ta tự nhủ rằng tất cả bằng phân tích tài chính này là cái vấy tay của tương lai và đang giúp đỡ anh ta hiểu cách nghĩ của ban quản trị cấp trên.

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

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

Lợi nhuận trên tài sản đang sử dụng

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

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

Jack triển khai các dữ liệu được tính toán nghiêm túc bao gồm tài sản cần có để tạo ra tổng doanh số cho mỗi khu vực. Rồi mỗi khu vực, phân tích với ROAM để cung cấp vài cách nhìn đáng chú ý (xem bảng 7-8). Khu vực của Carl (801) bây giờ bắt đầu xem cái gì tốt hơn, với vòng quay vốn cao nhất (1,34), nhưng ROAM của anh ta (28%) giữ ở mức dưới quận trung bình. Khu vực 805 có vòng quay vốn thấp nhất 1,11 và một ROAM là 28% với phần lớn doanh thu rõ ràng thuộc về tài khoản phải thu cao. Jack viết một chú ý cho chính anh ta để điều tra những tài khoản phải thu cao đáng được nhìn nhận kia!

ROAM như là một cơ chế điều khiển công ty.

Bảng phân tích này có thể được tiếp tục bằng cách lấy mỗi vùng và dẫn đến phân tích tương tự ở quận và khu vực nếu có thể. Nếu thích hợp, bản phân tích này cũng có thể được dẫn đến sản phẩm cho mỗi vùng hoặc quận hiểu xa hơn nữa về nguồn lực chi phí và lợi nhuận góp phần vào việc ra quyết định quản lý.

Jack tính toán ROAM sau khi xảy ra. Một chiến lược dùng ROAM là chuyển những mục tiêu thu nhập công ty xuống cấp cơ sở trực tiếp ra quyết định quản lý. Ví dụ như, nếu ở cấp công ty mục tiêu ROAM là 32%, rồi quận là (29%) thì rõ ràng mục tiêu không thực hiện được. Tại sao? Xem xét bảng 7-8 lộ rõ rằng những tài khoản phải thu thì hết sức cao ở hai khu vực (804 và 805) và làm cắt giảm rõ rệt vốn tiền mặt. Khoảng bao lâu Jack sẽ nghe từ ban quản trị cấp trên đưa

Công ty đã chỉ ra rằng kỹ thuật IR có thể được sử dụng không hiệu quả tại cấp khu vực trừ phi cá nhân các nhân viên bán hàng kiểm soát qua hàng tồn kho, tài khoản phải thu, và chi phí bán hàng trực tiếp. Từ đó anh có thể tiếp tục đánh giá việc thực hiện lợi tức còn lại của quận anh ta. Bảng 7-9 chứa đánh giá lợi tức còn lại để tính cho năm khu vực của Jack. Trong khi thu nhập dollars thì khá khác nhau, anh lưu ý rằng kết quả phân tích mức lãi gộp thì tương tự nhau. Khu vực 802 có nhiều người đạt mức lãi gộp cao nhất trong tổng số quận, và 801 con số này là ít nhất.

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

♦ LỰA CHỌN PHƯƠNG PHÁP PHÂN TÍCH

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

Tình huống trở nên phức tạp hơn khi mục tiêu của phân tích là sự đánh giá việc thực hiện hoặc xác định sự bồi thường cho mỗi nhân viên hoặc giám đốc bán hàng. Trong những trường hợp đó mục tiêu phức tạp được thu nhận điển hình. Những điều này có thể bao gồm doanh số thực hiện có liên quan đến chỉ tiêu hạn mức và các (quota) và đo lường tài chính khác. Người ta sử dụng những chỉ tiêu đó và làm thế nào để việc sử dụng này có ý nghĩa hơn, điều đó phụ thuộc vào doanh số, tiếp thị và chiến lược hợp nhất. Chương 15 về động cơ tài chính và chương 17 về thực hiện việc định giá sẽ thảo luận các mối quan hệ một cách chi tiết hơn.

TÓM TẮT

Chương này phát hiện những khóa hoạt động của giám đốc mại vụ về giải quyết vấn đề và hoạch định cả hai hoạt động yêu cầu giám đốc tuân theo tiến trình tiêu chuẩn để chắc chắn rằng người quản lý thích hợp được quan tâm xem xét và đạt được kết quả tốt nhất. Một phần quan trọng của việc giải quyết vấn đề và hoạch định là phân tích. Phương pháp, những tiến trình và tiêu chuẩn cao trong công việc phân tích dữ liệu doanh số và chi phí đều được thảo luận.

Trong phân tích doanh số một ví dụ được sử dụng để chứng minh một giám đốc có thể mở xé dữ liệu có sẵn để mở ra các vấn đề thực sự như thế nào. Thảo luận về phân tích chi phí bắt đầu với đánh giá đơn giản dữ liệu chỉ tiêu và tiến tới những vấn đề phức tạp hơn được tạo ra với tổng chi phí và phân tích lãi gộp. Cuối cùng, trong yêu cầu để dễ dàng cho triển vọng những khu vực là tài sản tài chính, gắn với hai phương pháp định giá trên cơ sở tài sản, ROAM và lợi tức còn lại cũng được trình bày.

TÌNH HUỐNG 7-1 PROCHEMCO

Prochemco là một nhà máy nhuộm nổi tiếng đang bị giảm doanh số về loại sản phẩm chính của nó, là hợp chất P-Ch. Mong ước đảo lộn phương hướng, những người quản lý quyết định theo những tiêu chuẩn khác để đánh giá cấu trúc doanh số của nó.

Công ty luôn luôn thuê người bán hàng trực tiếp, tuy nhiên trong vài năm cuối vài đối thủ của nó quay qua một lực lượng hỗn hợp. Ban quản trị muốn phân tích sự khác biệt giữa các kiểu lực lượng bán hàng có sẵn; họ sẽ chọn một kiểu tối đa hóa lãi gộp để hoạt động. Họ yêu cầu những chi phí đầu vào của những người bán hàng trong đơn đặt hàng để định rõ các kiểu khu vực. Việc đánh giá doanh số tiềm tàng đạt được từ lý lịch công ty, điều tra ngành, đối thủ cạnh tranh và các nguồn lực khác (xem Trình bày 1 cho dữ liệu thích hợp).

Nguồn: Trích từ Stanley J.Shapiro và V.H.Kinpa;ani, Marketing Effectiveness (Boston: Allyn và Bacond, 1984). Sử dụng với sự đồng ý.

Trình bày 1 : Các khu vực tiêu biểu tại Prochemco

Khách hàng tiềm tàng (ngàn USD)	Số lượng khách hàng	Những cuộc chào hàng cho mỗi khách hàng mỗi năm	Sự thâm nhập trung bình (%) lực lượng trực tiếp	Sự thâm nhập trung bình (%) với nhân viên	Đánh giá mức lời trung bình như là tỷ lệ % với doanh số
700-1000	1	40	30	20	30
500-700	2	40	30	20	30
200-500	5	30	25	20	32
100-200	8	30	25	20	32
50-100	20	20	20	15	35
10-50	40	8	20	15	35
0-10	70	4	20	15	35

Lưu ý: Chi phí cho mỗi cuộc chào mời khách hàng được định giá là 125 USD. Một lực lượng bán hàng có thể được tính là 5%, 8% hoặc 10% tỷ lệ hoa hồng.

Câu hỏi

1. Tính phần lãi gộp để sử dụng lực lượng bán hàng trực tiếp và sử dụng một lực lượng đại diện bán hàng với những tỷ lệ hoa hồng khác nhau.
2. Nếu công ty quyết định theo cách của đối thủ là thu nhận một lực lượng hỗn hợp thì những khách hàng nào được quản lý bởi lực lượng bán hàng?
3. Trên cơ sở kết quả của bạn, công ty có nên thay đổi cấu trúc doanh số hiện tại của nó hay không? Tại sao có? Tại sao không?
4. Trong cuộc khảo sát, cái gì được đưa vào tài khoản khi thay đổi lực lượng bán hàng.

TÌNH HUỐNG 7-2: CÔNG TY SOBI

Công ty Sobi, một công ty con của công ty lớn đa quốc gia của người Nhật vừa mới hợp nhất

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

Nguồn: Trích từ Stanley J. Shapiro và V.H Kirpalani, Marketing Effectiveness (Boston: Allyn and Bacon, 1984). Được phép sử dụng.

Bảng 1: Khu vực tiêu biểu của công ty Sobi

Khách hàng tiềm tàng (1000 USD)	Số lượng khách hàng	Số cuộc gọi cho khách hàng một năm	Sự thâm nhập trung bình % lực lượng trực tiếp	Sự thâm nhập trung bình % với nhân viên	Đánh giá mức lợi trung bình như là tỷ lệ % với doanh số.
300 - 500	2	30	40	25	35
200 - 300	5	30	40	25	35
100 - 200	6	30	40	25	35
75 - 100	10	20	30	25	38
50 - 75	25	20	30	25	38
25 - 50	30	10	25	25	38
15 - 25	50	6	25	20	38
10 - 15	60	6	25	20	40
5 - 10	75	3	25	20	40
0 - 5	90	2	25	20	40

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

Câu hỏi:

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

Dự báo bán hàng đề ra hạn ngạch và lập ngân sách

MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU

- Có khả năng giải thích mối quan hệ giữa dự báo, sự đề ra hạn ngạch và lập ngân sách.
- Biết các loại kỹ thuật dự báo khác nhau.
- Có khả năng giải thích vai trò của quản trị bán hàng và nhân viên bán hàng trong quá trình dự báo.
- Có khả năng thực hiện một vài dự báo nếu được cung cấp các dữ kiện.
- Biết các loại hạn ngạch khác nhau và khi nào thì chúng phù hợp.
- Hiểu một số qui định trong việc đề ra hạn ngạch ảnh hưởng tới nhân viên bán hàng.
- Biết cách sử dụng một ngân sách bán hàng như một bộ phận của việc lập kế hoạch và kiểm soát

Hãy chú ý đến các khái niệm và từ ngữ sau khi bạn đọc chương này:

Dự báo / Năng lực thị trường / Doanh số của ngành hàng / Năng lực bán hàng của công ty/
Dự báo bán hàng của công ty / Phương pháp từ trên xuống / Phương pháp từ dưới lên / Dự báo
về chất lượng / Dự báo về số lượng / Phân tích hồi quy / Kỹ thuật đơn sơ kỹ thuật dịch chuyển
trung bình / Sự san bằng theo luật số mũ / Hạn ngạch trên cơ sở kết quả / Hạn ngạch trên cơ
sở hành vi ứng xử / Hạn ngạch bán hàng / Ngân sách bán hàng.

KHÁI QUÁT

Chương này nêu lên ba hoạt động quản trị bán hàng quan trọng là dự báo, xác định hạn

ngạch và lập ngân sách. Dự báo, xác định hạn ngạch và lập ngân sách là một quá trình có quan hệ qua lại trong quản lý tiền bạc của quận. Một giám đốc bán hàng có thể lập dự báo bán hàng hàng năm cho quận của mình bằng việc sử dụng các kỹ thuật dự báo về chất lượng và số lượng. Các dự báo là cơ sở của hạn ngạch mà người giám đốc cần phải đạt được. Vậy thì sự hiểu biết các loại hạn ngạch khác nhau, mục đích của chúng và việc xác định chúng là một phần trách nhiệm của người giám đốc. Cuối cùng, ngân sách bán hàng của một quận phải thống nhất với hạn ngạch bán hàng và các phí tổn định trước cho quận. Người giám đốc có trách nhiệm một phần về việc lập dự toán ngân sách và có trách nhiệm hoàn toàn về việc theo dõi để nó được hoàn thành.

LƯỢC SỬ

Eric Sundheim đọc lại một lần nữa bằng thông báo "gửi tất cả các giám đốc quận. Tổng giám đốc cần một dự báo về bán hàng ở khu vực của các bạn chia theo sản phẩm, khách hàng vào ngày đầu tiên của tháng. Cần phải có một đánh giá lạc quan và một đánh giá bi quan về bán hàng cũng như một đánh giá chung nếu mọi việc bình thường. Các dự báo sẽ được tập hợp lại và sử dụng như những số liệu căn bản để xác định hạn ngạch cho từng nhân viên bán hàng cũng như ngân sách bán hàng của bạn trong năm tới."

Dưới quyền Eric có sáu nhân viên, có mười chín danh mục sản phẩm và ít nhất là 400 khách hàng. Bằng cách nào đó anh cần phải chia ra 500 cánh đánh giá doanh số một cách hợp lý chính xác trong hai tuần? Anh đã tưởng tượng được anh sẽ thực hiện nó như thế nào và vẫn giữ cho việc bán hàng ở quận đạt kết quả cao hơn hạn ngạch bán hàng của năm ngoái.

Một yêu cầu khác giao cho giám đốc bán hàng cơ sở là lập các số liệu cho một quyết định quản trị quan trọng. Các số liệu là quan trọng và là nguồn tốt nhất để đánh giá chính xác về lực lượng bán hàng. Eric và các nhân viên của anh, tuy nhiên, được yêu cầu lập một khối lượng rất lớn thông tin tương đối nhanh. Tương tự, khi các dự báo của họ ảnh hưởng tới hạn ngạch và có lẽ cả tiền hoa hồng và tiền thưởng, một sự quyến rũ cao để đánh giá thấp số lượng bán trong tương lai.

Chương này có ba mục đích:

1. Giải thích một số dự báo khác nhau.
2. Nhận thức được bản chất của hạn ngạch và ảnh hưởng của nó đến phương hướng và kiểm soát hành vi cư xử của nhân viên bán hàng.
3. Mô tả một ngân sách bán hàng và giải thích cách một giám đốc sử dụng ngân sách để lên kế hoạch và kiểm soát các hoạt động của lực lượng bán hàng.

♦ TRIỂN VỌNG ĐƯỢC HỢP NHẤT

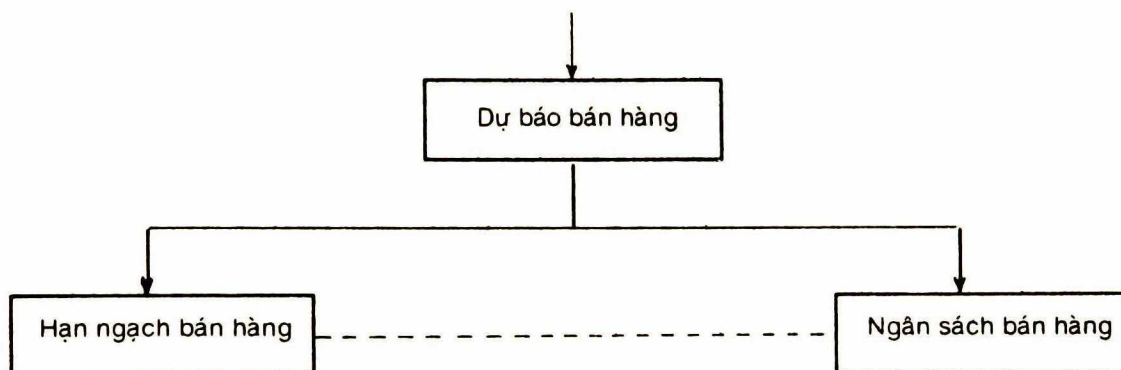
Dự báo bán hàng có thể là một trong các văn thư quan trọng nhất của cơ quan. Nhiều thành viên trên các lĩnh vực chức năng của công ty đã dựa vào dự báo bán hàng để lập kế hoạch hoạt động của họ. Thực hiện ngân sách và lên kế hoạch nhân sự, sản xuất và kinh doanh, quản trị tài sản và phân phối, v.v... tất cả đều phụ thuộc vào tính chính xác của dự báo bán hàng và giám đốc bán hàng đóng hai vai trò quan trọng. Thứ nhất, họ thường cung cấp cơ sở dự kiện cho việc lập một dự báo. Thứ hai, các hoạt động của họ ở cấp cơ sở trực tiếp tác động đến tính chính xác

của bản dự báo chung. Hình 8-1 tóm tắt một mô hình được đơn giản hóa của quan hệ giữa dự báo, đề ra hạn ngạch và lập ngân sách.

Dự báo được biên soạn trên cơ sở các dữ kiện từ lực lượng bán hàng và các nguồn số liệu chung khác. Kết quả dự báo xác định khối lượng hàng bán mong chờ theo ba mặt: theo sản phẩm, theo vùng địa lý, và theo thời gian. Một dự báo bán hàng có thể viết như sau: “Dự báo bán máy vi tính V2130 của chúng tôi thay thế lần cuối (sản phẩm) cho Florida, Georgia, và Nam Carolina (địa lý) là 2267 chiếc vào năm 1991 và 2875 chiếc vào năm 1992 (thời gian)”.

Sau đó dự báo này trở thành một bộ phận thống nhất của quá trình đề ra hạn ngạch ở cơ quan bán hàng và cơ sở lập ngân sách bán hàng cho mỗi vùng, quận và khu vực của công ty.

Hình 8-1: Mối quan hệ giữa dự báo, đề ra hạn ngạch và lập ngân sách



♦ DỰ BÁO

Một số quan tâm của con người, đầu tiên chú ý cố gắng hiểu và dự kiến các tình huống tương lai đã được làm từ 5.000 năm trước ở thời cổ Meso potamia. Lúc đó, con người đã tiến bộ từ sự ghi nhận cảm tính đến các qui trình dự báo khoa học hơn. Mặc dù ghi nhận cảm tính không phù hợp lâu, một loạt các kỹ thuật ít mê tín hơn đã hoàn toàn có ích.

Định nghĩa một số thuật ngữ

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

Năng lực thị trường

Đây là đánh giá về khối lượng hàng bán cao nhất có thể có của một sản phẩm, dịch vụ hoặc dịch vụ công cộng trên thị trường đối với tất cả các đối thủ cạnh tranh, trong một giai đoạn nhất định. Nhiều giả thiết được đưa ra bao gồm các điều kiện kinh tế địa phương và quốc gia và mức độ cạnh tranh. Năng lực thị trường cần được qui định theo khu vực lãnh thổ cũng như theo phân loại khách hàng. Ví dụ, thị trường, cho máy nén có dung tích trung bình và lớn đối với các công ty dập kim loại ở Pensilvania và New Jergey trong năm 1991 dự kiến là 110 bộ”.

Doanh số của ngành hàng

Toàn bộ năng lực thị trường yêu cầu trước một khối lượng bán hàng sẽ tạo ra được dưới các

điều kiện lý tưởng, doanh số của ngành hàng là khối lượng hàng bán thực sự của một ngành nhất định ở thị trường cụ thể trong một giai đoạn nhất định. Nếu các giả thiết về điều kiện khác nhau, doanh số của ngành hàng sẽ gần giống năng lực thị trường. Ở một số ngành hàng, các dự báo được lập bởi các hãng tư nhân hoặc các hiệp hội công thương. Các dự báo này cũng đưa ra các giả thiết về các yếu tố như điều kiện kinh tế và lực lượng tiếp thị của ngành.

Năng lực bán hàng của công ty

Đây là số lượng cao nhất của năng lực thị trường mà một công ty đơn độc có thể hy vọng nhận được từ các nguồn và khả năng sẵn có của nó một cách đáng tin cậy. Ví dụ nếu năng lực thị trường của các dụng cụ nhà hàng ở Oregon là 26 triệu đô la trong năm 1991, thì số tiền cao nhất mà công ty có thể nhận được bị giới hạn bởi các yếu tố như khả năng sản xuất của công ty, chất lượng và tiến độ phân phối ở các kênh trong tiểu bang này.

Dự báo bán hàng của công ty

Đó là đánh giá số lượng bán bằng tiền hoặc theo đơn vị sản phẩm (dịch vụ) trong tương lai của một hãng đối với từng mặt hàng ở một thời gian nhất định trên tất cả các thị trường mà công ty này tham gia cạnh tranh. Dự báo được lập ra như một bộ phận của quá trình lập kế hoạch ở hãng này và là cơ sở của cách lựa chọn của một công ty về sự phối hợp tiếp thị thực tế. Nếu kế hoạch và phối hợp tiếp thị thay đổi, thì sau đó một dự báo mới cần phải được đưa ra để phản ánh các thay đổi đó. Ở mức độ khu vực, dự báo cũng chia theo sản phẩm và thời gian, nhưng khi khu vực địa lý được xác định, sau đó có thể được dự báo theo từng khách hàng riêng biệt.

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

Bởi vì cả hai hạn ngạch bán và ngân sách bán hàng là hệ quả trực tiếp của dự báo bán hàng, giám đốc bán hàng bị phụ thuộc nhiều vào dự báo bán hàng để phát triển các kế hoạch của quận và trong việc kiểm soát các hoạt động của nhân viên bán hàng. Dự báo cho phép giám đốc lên kế hoạch phân công nhân sự trong quận, vì thế khối lượng bán và mục tiêu lợi nhuận được hoàn thành.

Hạn ngạch bán giành cho mỗi nhân viên bán hàng là qui định pháp lệnh đối với tất cả các nhân viên cũng như với giám đốc để đo lường và đánh giá việc thực hiện. Ngân sách bán hàng qui định số tiền mà người giám đốc của mình nhắm hoàn thành hạn ngạch bán hàng trong một giai đoạn nhất định. Như vậy tính chính xác của dự báo trở thành một yếu tố tâm lý trong hoạt động thành công ở quận của người giám đốc bán hàng.

Ví dụ về quản trị bán hàng

Hệ thống quản trị Metier gặp phải một thị trường thay đổi rất nhiều, với một số lượng bán là 300.000 đô la hàng hóa trong ba tháng của một chu kỳ bán hàng 18 tháng. Trong môi trường này Metier cần phải chắc chắn xác định được khách mua hàng tương lai về sản phẩm của nó trước khi thực sự tập trung sức lực tiếp thị và bán hàng vào họ. Một trong các tính chất quan trọng nhất của quá trình xác định đó là dự báo số lượng và thời gian cần thiết của một khách hàng. Như một hệ quả, Metier chuyển các nguồn cần thiết để huấn luyện các giám đốc và nhân viên bán hàng cho phù hợp với qui trình theo dự báo.

Quá trình dự báo

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

Phương pháp từ trên xuống. (Top-down)

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

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

Phương pháp từ dưới lên (Bottom - up)

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

Thực tế, ở nhiều công ty các giám đốc và nhân viên là cơ sở ban đầu, thỉnh thoảng còn là nguồn duy nhất để đánh giá dự báo bán. Mặc dù về nguyên tắc sự tham gia không đòi hỏi gì hơn ngoài những đánh giá đơn giản, sự tồn tại của người sử dụng phần mềm dự báo trên máy vi tính đã cung cấp cho người giám đốc cơ hội tạo ra những dự báo riêng cho mình. Rất nhiều giám đốc, tuy vậy, không có thời gian, không có quan tâm, không được huấn luyện hoặc nhận các số liệu cần thiết để thực hiện trọn gói dự báo này. Thậm chí nếu người giám đốc không bao giờ bị yêu cầu làm nhiều hơn các số liệu cung cấp cho của bộ phận bán, anh (chị) ta cần phải thực hiện hành công các dự báo.

Công việc dự báo và giám đốc bán hàng

Một giám đốc không thể hy vọng vừa là nhà giám đốc giỏi vừa là nhà dự báo giỏi. Giám đốc bán hàng cơ sở cần nhận biết một số qui trình dự báo và có khả năng lập một dự báo căn bản như sử dụng các số liệu sẵn có. Có nhiều qui trình mà một giám đốc có thể áp dụng trong khi

đề ra một dự báo. Để thuận tiện chúng được chia ra làm hai loại: chất lượng và số lượng.

Qui trình dự báo về chất lượng

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

Tổng hợp của lực lượng bán hàng

Phương pháp dự báo này gồm sự tập hợp các đánh giá của nhân viên bán hàng, quản trị bán hàng hoặc cả hai, để cho khối lượng bán sản phẩm cá nhân hoặc cho tổng khối lượng bán. Có 60-70% các công ty sử dụng phương pháp này như là một bộ phận thường xuyên của chương trình dự báo của họ. Việc sử dụng thường xuyên kỹ thuật này là các hãng công nghiệp lập các dự báo ngắn hạn và trung hạn. Hình 8-2 là một ví dụ về một hình thức dự báo bán hàng được áp dụng ở một hãng công nghiệp để tổ chức dự báo tổng hợp lực lượng bán hàng.

Ví dụ về quản trị bán hàng

Công ty Excelllo và công ty thép Jones & Laughlin là những người sử dụng phương pháp tổng hợp lực lượng bán hàng một cách có hiệu lực. Đầu tiên họ yêu cầu các nhân viên thực hiện đánh giá về từng mặt hàng và từng khách hàng. Các đánh giá của nhân viên chỉ dựa trên hiện trạng của thị trường. Các dự báo của tất cả các nhân viên được tổng hợp lại và gửi lên cấp quản trị cao nhất. Ở mỗi mức độ tổ chức, các giám đốc được tự do yêu cầu giải thích và bổ sung cho dự báo. Dự báo tổng hợp này có thể sau đó chuyển đến các nhà lập kế hoạch thị trường có kiến thức về các điều kiện kinh tế và các kế hoạch tiếp thị để cho năm tiếp theo.

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

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

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

Hình 8-2: Ví dụ về dự báo sản phẩm

TẬP ĐOÀN THÉP JONES & LAUGHLIN
J & L Số gốc (1000 tấn)

Dự báo sản phẩm cá nhân

Dự báo tháng	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
11	45,5											
12	46,0	45,0										
1	46,0	44,0	48,0									
2		44,5	49,0	51,5								
3			49,0	52,0	53,0							
4				52,0	52,5	53,0						
5					52,5	54,0	54,5					
6						54,0	55,0	54,5				
7							55,0	54,0	54,0			
8												
9												
10												
Thực hiện	45,9	44,0	49,0	52,6	53,1							

Tổng số theo quý				
So sánh	138,9			
Lượng hàng chờ bằng tàu	145,9			
Thị phần	10,0%			

Dự báo hàng năm	Số gốc	Phụ trội	Hàng lên tàu	Tổng số	Thị phần %
Quý 1 - Thực hiện	138,9	7,0	145,8	1459	10,0
Quý 2 - Dự báo	158,8	7,9	166,7	1588	10,5
Quý 3 - Dự báo	163,0	8,2	171,2	1590	10,8
Quý 4 - Dự báo	155,0	7,8	162,8	1585	10,3
Tổng số	615,7	30,9	646,6	6222	10,4
% của kế hoạch bán hàng	102,6				

Lịch sử thị phần	
4 năm trước	10,0%
3 năm trước	9,5
2 năm trước	9,7
Năm ngoái	9,9

Năm nay	
Tháng 1	10,2%
2	9,9
3	10,0
4	10,3
5	10,7
6	

Tháng 7	-
8	-
9	-
10	-
11	-
12	-

Giám khảo ý kiến thi hành

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

Đánh giá tổng quát

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

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

Các qui trình dự báo về số lượng

Qui trình dự báo về số lượng có thể rất phức tạp. Một số kỹ thuật đòi hỏi có kiến thức đầy đủ và được huấn luyện cộng với sự thực hành thường xuyên để đảm bảo rằng chúng được sử dụng đúng. Một giám đốc bán hàng cần phải lập các dự báo sử dụng chỉ những qui trình mà anh (chị) ta hiểu biết. Trong phần này qui trình dự báo về số lượng được nhóm thành ba loại: nguyên nhân, nhóm thời gian, và các yếu tố thị trường.

Nguyên nhân

Một trong các qui trình mang tính hệ quả (nguyên nhân) được sử dụng rộng rãi là phân tích hồi qui chi tiết. Như một kỹ thuật dự báo, phân tích hồi qui hướng đến xác định mối quan hệ giữa bán hàng và các yếu tố quyết định ảnh hưởng tới bán hàng. Ví dụ, một công ty muốn dự báo bán dày cuộn ở từng quận trong số bảy (7) quận được thi hành theo mẫu dự báo bán hồi qui chi tiết. Công ty phát hiện ra rằng số lượng bán của quận có thể được dự báo chính xác nhờ số lượng gọi chào bán của nhân viên bán hàng và số lượng nhân viên ở một chi nhánh của khách hàng (Số lượng nhân viên là người đại diện cho mức độ khách hàng hoạt động kinh doanh).

$$S = 15.060 + 1,87 x_1 + 0,81 x_2 + 3,67 x_3 + 4,80 x_4$$

Trong đó:

S = Khối lượng bán dây cuộn ở một quận bán trong một thời gian nhất định.

15.060 = Khối lượng bán không đổi ở mức độ X_1 , X_2 , X_3 hoặc X_4 .

x_1 = Số lượng nhân viên trong ngành thương mại.

x_2 = Số lượng nhân viên trong ngành sản xuất các sản phẩm kim loại.

x_3 = Số lượng nhân viên trong ngành sản xuất tủ lạnh và dụng cụ phụ trợ.

x_4 = Số lần gọi bán hàng được đánh giá của quận này từ tất cả các nhân viên bán hàng trong quận.

Hình 8-3 là một ví dụ về mẫu dự báo bán sử dụng số lượng các nhân viên của công ty ở khu vực địa lý theo ba loại ngành công nghiệp in thương mại (X_1), sản xuất các sản phẩm kim loại (X_2) và tủ lạnh và dụng cụ dịch vụ (X_3). Tổng số cuộc gọi bán hàng trong năm là (X_4). Những số đứng trước các thông số X_1 , X_2 , X_3 , X_4 trong công thức đầu là tỷ trọng biến đổi thống kê của các thông số này ảnh hưởng tới dự báo bán hàng về mặt tài chính.

Triển khai mô hình hồi qui đòi hỏi các số liệu chính xác trong giới hạn các yếu tố trước khi tổng hợp hiệu lực của các yếu tố có thể được xác định. Hơn nữa sự cân bằng theo dự đoán được tạo ra dựa trên các mối quan hệ đã tồn tại trong quá khứ; không có gì đảm bảo rằng chúng sẽ giữ được mối liên hệ chính xác như vậy trong tương lai. Cuối cùng, sự phát triển và giải thích các kết quả cũng như mối liên hệ của các yếu tố có thể yêu cầu một kiến thức thống kê nhiều hơn mức tối thiểu.

Một qui trình hồi qui có mục tiêu rằng nó không kết hợp các đánh giá hoặc ý kiến, mà tốt hơn là dựa vào các qui trình thống kê được qui định. Hơn thế nữa, nó bắt nhà dự báo tập trung vào các yếu tố tác động đến bán hàng và lập mô hình mối liên hệ theo một phương pháp phân tích. Sự đưa ra phương trình cũng tạo cho người dự báo cơ hội thử các yếu tố mới trong phương trình để nhận thấy nếu chúng có một ảnh hưởng quan trọng tới sự chính xác của dự báo bán hàng.

Nhóm thời gian

Phân tích theo nhóm thời gian chú ý tới việc xác định một mối liên hệ giữa bán hàng và thời gian. Phân tích nhu cầu thống kê qui định một mối liên hệ giữa bán hàng và các yếu tố mẫu chốt. Bất kỳ nhóm dữ kiện nào, như luồng bán ngoài giai đoạn, được cho có bốn tính chất có thể là nguyên nhân thay đổi: Xu hướng (T) gồm những thay đổi dài hạn; Chu kỳ (C), qui định những thay đổi trong chu kỳ kinh doanh; theo mùa (S) phát sinh trên cơ sở thường là trong năm dương lịch; bất thường (I) phát sinh từ những tác động không lường được.

Ta có

$$\text{Số lượng hàng bán} = T \times C \times S \times I$$

Một số các qui trình đã định bỏ qua dưới giới hạn tổng quát của nhóm thời gian. Một số trong chúng rất phức tạp. Ở đây ta chỉ bàn tới ba kỹ thuật thông thường hơn cả là: kỹ thuật đơn sơ, trung bình dịch chuyển và san bằng bằng luật số mũ.

Kỹ thuật đơn sơ. Phương pháp này sử dụng một số loại qui tắc quyết định rất đơn giản để đề ra dự báo bán hàng. Các qui tắc được hình thành trên cơ sở kinh nghiệm của cá nhân hoặc của công ty. Một số ví dụ về qui tắc như sau:

- Khối lượng hàng bán của tháng tới, quý tới hoặc năm tới được dự báo bằng khối lượng hàng bán của tháng, quý, năm nay cộng với 4 phần trăm.
- Khoản tăng bán của công ty chúng tôi thường là 75% thay đổi được dự báo của hiệp hội thương mại trong các ngành hàng.
- Khối lượng hàng bán của công ty vào năm tới dự đoán sẽ là 18% giá trị bằng tiền các giấy phép thiết kế nhà cho người độc thân đã cấp trong 90 ngày cộng với 5% các giấy phép công nghiệp.

Ưu điểm căn bản của phương pháp này là sự giản đơn và chi phí thấp. Một khi được xác định quyết định theo dự báo điều khiển chính công việc này rất tốt trong các tình huống thị trường tương đối ổn định, và hăng dự báo không bao giờ cần phải phát hiện các yếu tố ảnh hưởng tới bán hàng. Tuy nhiên, nếu các yếu tố này và các mối liên hệ của chúng thay đổi, bản dự báo có thể bị sai lầm nghiêm trọng. Công ty thuê các nhân viên, ký các hợp đồng và trên cơ sở một dự báo sai lầm, có thể bị gặp các khó khăn đáng kể về tài chính.

Hình 8-4: Dự báo bình quân dịch chuyển

Phương trình bình quân dịch chuyển

$$F = \frac{\sum_{i=1}^n (S_i)}{n}$$

F = Dự báo khối lượng bán

n = Số năm trong khi tính bình quân

S_i = Số lượng hàng bán thực tế trong năm i, i = 1...n.

Năm	Khối lượng hàng bán thực tế (đô la)	DỰ BÁO KHỐI LƯỢNG HÀNG BÁN	
		Bình quân hai năm một (đô la)	Bình quân ba năm một (đô la)
1983	172.000		
1984	176.000		
1985	174.000	174.000	
1986	175.000	175.000	174.000
1987	187.000	174.500	175.000
1988	193.000	181.000	178.667
1989	194.000	190.000	185.000
1990	196.000	193.500	191.333
1991		195.000	194.333

Kỹ thuật trung bình dịch chuyển. Đây là một hệ thống các kỹ thuật để dự báo, nó đề ra

kế hoạch (dự kiến) khối lượng hàng bán bình quân ngoài các giai đoạn trước vào các giai đoạn tương lai. Chuyển dịch có nghĩa rằng khối lượng hàng bán thực tế của giai đoạn gần đây nhất được cộng thêm vào. Khối lượng hàng bán của giai đoạn đầu tiên được bỏ qua. Ví dụ, trong bảng 8-4 khối lượng hàng bán thực tế của các năm 1986 đến 1988 là 175.000, 187.000 và 193.000 đô la. Trong ba năm này số bình quân dịch chuyển để dự đoán cho khối lượng bán năm 1989 là số trung bình tức bằng 185.000 đô la. Bỏ qua năm 1987 (175.000 đô la) và cộng thêm vào số bán thực tế 1989 (194.000 đô la) trung bình dịch chuyển của ba năm mới (1987 đến 1989) để dự báo cho năm 1990 là 191.333 đô la. Quá trình tương tự cho một số bất kỳ của năm được sử dụng trong số trung bình dịch chuyển.

Phương pháp này tính toán đơn giản và dễ hiểu. Điểm khó khăn của dự báo theo trung bình dịch chuyển thể hiện ở chỗ các dự báo được lập bởi kỹ thuật này sẽ luôn luôn có sự thay đổi sau so với khối lượng bán thực tế. Ở các thị trường, nơi lượng hàng bán thay đổi từ giai đoạn này sang giai đoạn khác, sự khác biệt giữa số lượng hàng bán thực tế và số lượng dự báo có thể rất đáng kể. Kỹ thuật này được sử dụng có kết quả để dự báo bán cho một số sản phẩm trong ngành công nghiệp xây dựng. Kỹ thuật trung bình dịch chuyển. Đây là một hệ thống các kỹ thuật để dự báo, nó đề ra kế hoạch (dự kiến) khối lượng hàng bán bình quân ngoài các giai đoạn trước vào các giai đoạn tương lai. Chuyển dịch có nghĩa rằng khối lượng hàng bán thực tế của giai đoạn gần đây nhất được cộng thêm vào. Khối lượng hàng bán của giai đoạn đầu tiên được bỏ qua. Ví dụ, trong bảng 8-4 khối lượng hàng bán thực tế của các năm 1986 đến 1988 là 175.000, 187.000 và 193.000 đô la. Trong ba năm này số bình quân dịch chuyển để dự đoán cho khối lượng bán năm 1989 là số trung bình tức bằng 185.000 đô la. Bỏ qua năm 1987 (175.000 đô la) và cộng thêm vào số bán thực tế 1989 (194.000 đô la) trung bình dịch chuyển của ba năm mới (1987 đến 1989) để dự báo cho năm 1990 là 191.333 đô la. Quá trình tương tự cho một số bất kỳ của năm được sử dụng trong số trung bình dịch chuyển.

Phương pháp này tính toán đơn giản và dễ hiểu. Điểm khó khăn của dự báo theo trung bình dịch chuyển thể hiện ở chỗ các dự báo được lập bởi kỹ thuật này sẽ luôn luôn có sự thay đổi sau so với khối lượng bán thực tế. Ở các thị trường, nơi lượng bán thay đổi từ giai đoạn này sang giai đoạn khác, sự khác biệt giữa số lượng hàng bán thực tế và số lượng dự báo có thể rất đáng kể. Kỹ thuật này được sử dụng có kết quả để dự báo bán cho một số sản phẩm trong ngành công nghiệp xây dựng.

San bằng hằng số mũ. Đây là phương pháp xem lại một cách có hệ thống các đánh giá các hệ số của mô hình dự báo dựa trên cơ sở từng quan sát thực tế liên tục. Phương trình cơ sở được sử dụng để tính toán một dự báo là

$$F_{t+1} = F_t + a (S_t - F_t)$$

trong đó:

F_{t+1} = Khối lượng hàng bán dự báo cho kỳ tiếp (t+1)

F_t = Khối lượng hàng bán dự báo cho kỳ này (t)

S_t = Khối lượng hàng bán thực tế kỳ này, (t)

a = Hệ số san bằng không đổi.

Một dự báo (F_{t+1}) sử dụng san bằng bằng số mũ trong những qui định đơn giản, dự báo cũ F_t cộng với a lần sai số ($S_t - F_t$) trong dự báo cũ. Giá trị của hệ số a không đổi qui định sự đáp ứng của dự báo theo sai số. Giá trị của $[a]$ càng cao hơn thì sự đáp ứng của dự báo theo sai số

càng lớn hơn. Sự đề ra [a] quá cao và dự báo có thể phản ứng quá với độ sai số; nhưng nếu đề ra quá thấp và dự báo sẽ không phản ứng đủ nhanh với những thay đổi để đạt độ chính xác. Thủ thách và sai số được coi như phương pháp thông dụng nhất để xác định giá trị của nó.

Hình 8-5 đưa ra một ví dụ về dự báo sử dụng mô hình san bằng bằng số mũ. Trong hoàn cảnh này công ty sẽ kiểm tra một hằng số ổn định được chọn một cách tùy ý là 0,2 cho độ chính xác trong dự báo. Dự báo của năm 1990 bắt đầu từ số lượng bán theo dự báo của năm 1989 là 45.938 (F_t) liên hệ với khối lượng hàng bán thực tế ($S_t = 46.500$) và sự cách biệt (Sai số = 562) được xác định bởi hằng số san bằng 0,2. Giá trị này (112) sau đó cộng với khối lượng hàng bán theo dự báo của năm 1989 là 45.938 và thu được dự báo của năm 1990 là 46.050. Lần lượt công ty có thể thử bất kỳ hằng số khác để đạt độ chính xác cao.

Hình 8-5: Dự báo san bằng bằng số mũ

Năm	Khối lượng bán thực tế S_t đơn vị	Khối lượng bán dự báo F_t ($a = 0,2$) đơn vị
1985	45.500	45.500 *
1986	46.200	45.000
1987	46.300	45.640
1988	46.600	45.772
1989	46.500	45.938
1990	46.700	46.050
1991	?	46.180

* Dự báo san bằng bằng mũ bắt đầu bằng giả thiết $S_t = F_t$ ở năm đầu tiên.

Các yếu tố thị trường

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

Chỉ số sức mua (BPI). BPI là một chỉ số về khả năng mua của người tiêu dùng được tính toán theo các số liệu trong cuốn “Điều tra về sức mua” được xuất bản hàng năm bởi cơ quan “Quản trị bán hàng và tiếp thị”. BPI có ba phần chính: 1 - Nhân khẩu học, dựa trên cơ sở các đặc tính của dân số của vùng 2 - Kinh tế - thu nhập gia đình; 3 - Phân phối, bao gồm khối lượng bán lẻ ở các loại cửa hàng. Hình 8-6 đưa ra ví dụ về các dữ kiện ở Denver, Colorado và các vùng phụ cận xung quanh trong năm 1988.

Là một ví dụ, giả sử một hãng bán các dụng cụ gia đình có chất lượng cao muốn đánh giá năng lực thị trường ở Denver, Colorado và vùng lân cận và lập một dự báo bán. Hình 8-7 trình bày các số liệu trong hình này được sử dụng như thế nào để tính toán như đánh giá một khả năng.

Colorado

DÂN SỐ - 31/12/1988 S&MM ƯỚC TÍNH									DOANH SỐ BÁN LẺ CỦA CÁC CỬA HÀNG 1988						
Vùng Metro Bang Thành phố	Tổng số dân (1000 người)	% của Hoa Kỳ	Tuổi trung bình của dân cư	% dân cư theo độ tuổi				Số hộ	Tổng doanh số bán lẻ (1000 USD)	Thực phẩm (1000 USD)	Đồ ăn và uống (1000 USD)	general Mdse (1000 USD)	Đồ gia dụng (1000 USD)	Phương tiện đi lại (1000 USD)	Thuốc bệnh (1000 USD)
DENVER	1684.5	0.6795	31.4	10.6	21.9	22.2	19.9	671.6	11.641.766	2.393.247	1.297.261	1.584.989	659.756	2.440.815	232.265
Adams	285.5	0.1152	29.2	12.1	20.6	21.3	16.8	105.1	1.851.219	375.925	149.867	320.074	98.877	456.968	31.984
Thomton	51.6	0.0208	27.7	11.3	25.9	18.3	12.7	17.9	433.907	62.231	26.061	88.964	11.832	179.159	5.414
Westminster	66.1	0.0267	28.1	11.0	27.4	20.0	11.2	23.2	275.704	68.996	32.114	64.409	17.419	11.532	6.922
Arapahoe	402.6	0.1625	31.1	9.4	22.3	24.8	16.5	156.5	3.471.010	571.911	273.074	568.406	136.102	954.004	57.682
Aurora	232.3	0.0937	29.8	10.7	25.9	22.0	14.5	87.3	1.785.975	417.487	150.023	345.120	73.534	314.933	28.617
Denver	504.7	0.2036	32.6	12.0	23.0	17.5	27.1	230.1	3.310.636	745.595	558.630	344.840	242.934	362.022	74.222
* Denver	504.7	0.2036	32.6	12.0	23.0	17.5	27.1	230.1	3.310.636	745.595	558.630	344.840	242.934	362.022	74.222
Douglas	46.5	0.0187	32.2	6.0	18.5	30.1	14.8	14.4	173.930	60.706	15.399	8.155	15.110	17.021	5.197
Jefferson	445.0	0.1795	31.4	9.3	21.3	24.8	17.6	165.5	2.834.971	639.110	300.291	343.514	166.733	650.600	63.280
Arvada	94.4	0.0381	30.6	9.3	20.3	25.7	15.3	33.4	360.870	126.261	42.891	32.827	17.688	31.718	7.227
Lakewood	123.9	0.0500	33.4	10.1	18.2	25.9	21.2	47.9	1.319.683	158.082	126.488	211.518	80.370	468.341	21.043
Tổng số	1.179.8	0.4759	30.8	9.9	21.3	24.2	16.9	441.5	8.331.130	1.647.652	738.631	1.240.149	416.822	2.078.593	158.143

LỢI TỨC BÁN HÀNG THỰC TẾ NĂM 1988							
Vùng Metro Bang Thành phố	Tổng số lợi tức bán hàng (1000 USD)	Lợi tức bán hàng trung bình thực tế /hộ	% hộ gia đình có lợi tức bán hàng (1000 USD)				Chỉ số sức mua
			(A) 10.000 - 19.999 (B) 20.000 - 34.999 (C) 35.000 - 49.999 (D) trên 50.000				
			A	B	C	D	
DENVER	22.765.898	27.291	20,6	29,0	18,9	17,5	0.7208
Adams	3.216.162	26.676	21,7	34,4	19,5	11,9	0.1094
Thomton	548.689	27.726	18,8	38,1	21,4	10,2	0.0211
Westminster	748.223	29.127	18,3	35,8	24,3	11,7	0.2226
Arapahoe	8.004.901	31.761	17,9	28,7	21,4	22,5	0.1941
Aurora	2.889.850	29.698	18,2	33,2	21,8	16,4	0.1003
Denver	8.498.193	20.904	25,8	27,0	13,3	11,8	0.2074
* Denver	8.498.193	20.904	25,8	27,0	13,3	11,8	0.2074
Douglas	637.831	37.594	12,5	26,4	23,5	31,0	0.0173
Jefferson	8.409.911	33.242	15,7	28,9	23,5	22,9	0.1924
Arvada	1.287.430	34.282	14,8	29,1	27,1	21,3	0.0349
Lakewood	1.822.356	32.174	17,2	28,9	21,8	22,8	0.0639
Tổng số	18.287.805	31.123	17,8	30,1	21,8	20,4	0.5132

1. *Phần nhân khẩu:* Thị trường quan trọng nhất: nhóm tuổi 25-34

$$\text{Denver so với các vùng ở Hoa Kỳ} \quad \frac{21,3}{43.525,4} = 0,00049$$

2. *Phần kinh tế:* Loại thu nhập 20.000 → 34.999 đô la

$$\text{Denver so với các vùng ở Hoa Kỳ} \quad \frac{30,1}{24.505,9} = 0,00123$$

3. *Phần phân phối:* Tài sản, vật dụng gia đình, dụng cụ (1.000 đô la)

$$\text{Denver so với các vùng ở Hoa Kỳ} \quad \frac{416.822}{90.739.502} = 0,00459$$

Kinh nghiệm quản trị đã phát hiện ra rằng đánh giá xu hướng tốt nhất theo BPI xuất hiện khi thu nhập, số hộ và phân phối có tỷ trọng 7; 4 và 2:

$$\begin{aligned} \text{BPI} &= 7(0,00049) + 4(0,000123) + 2(0,000459) \\ &= 0,00343 + 0,000492 + 0,000918 = 0,00482 \end{aligned}$$

Điều này có nghĩa khu vực Denver chiếm 1,75% thị trường ở Hoa Kỳ về sản phẩm của công ty. Nếu thị trường nội địa bằng 300 triệu đô la, điều đó có nghĩa thị trường Denver tương ứng chiếm 5,26 triệu đô la (0,0175 x 300 triệu đô la).

Từ kinh nghiệm trước đó công ty biết rằng ngân sách quảng cáo 350.000 đô la sẽ đảm bảo 16% thị trường. Khi họ mong muốn chi khoản tiền này ở vùng Denver, dự báo bán ở Denver trong năm 1991 là 841.6000 đô la (5,26 triệu đô la x 0,16). (Tất nhiên, một công ty sẽ sử dụng những số liệu thường xuyên nhất. Thậm chí chúng có thể cần được đánh giá các hiện tượng hiện thời không được phản ánh trong các số liệu đó.)

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

Hệ thống phân loại theo tiêu chuẩn ngành (SIC)

Hệ thống SIC được chính phủ Hoa Kỳ áp dụng để làm đơn giản hóa sự tập trung và phân tích các số liệu về hoạt động của các ngành ở Hoa Kỳ. Hệ thống SIC phù hợp nhất đối với các công ty bán các sản phẩm và dịch vụ kinh doanh đối kinh doanh. Hệ thống này có bảy thành phần (A-K) được chia theo các lĩnh vực hoạt động chính được sắp xếp theo hai mã số phân loại. Bảng 8-1 chỉ ra các thành phần các ngành công nghiệp được phân loại và số phân loại theo hai số của chúng. Ví dụ: thành phần D, chế tạo gồm SIC 20-39 mỗi cặp số qui định một nhóm chủ yếu như SIC 35: Dụng cụ công nghiệp và máy móc thương mại và Máy vi tính. Một loại sau đó có thể được chia ra ba rồi bốn số loại.

Hệ thống SIC cung cấp cấu trúc rõ ràng cho một số lượng cơ sở số liệu quốc gia và tư nhân quan trọng. Ví dụ, “Điều tra dân số các nhà sản xuất”, “Điều tra dân số thương nghiệp bán buôn”,

và “Hội đồng những người góp vốn kinh doanh” là ba nguồn tài liệu của chính phủ liên bang có in sẵn các số liệu thích hợp. Hình 8-8 trích từ “Hội đồng những người góp vốn kinh doanh” giành cho các mã số 27, 34 và 35 ở Quận Nhà vua, tiểu bang Oa Sinh Tơn. Các số liệu cho các khu vực địa lý có thể sử dụng về qui mô cũng như số lượng thành lập, chu chuyển chi trả, số nhân viên v.v... Tên các công ty và địa chỉ của họ, các phân loại SIC sơ cấp và thứ cấp, các sản phẩm làm ra, khối lượng bán có thể sử dụng thông qua hàng loạt các nguồn cá nhân và in ấn đại chúng. Các phòng thương mại tiểu bang và của quận cũng như địa phương thường có thông tin này. Thêm vào đó, các tài liệu in ấn của các tổ chức tư nhân như “Dun và Brads-treet” và “Thomas Register” kê khai các công ty theo mã số SIC bốn số. Các tổ chức cá nhân này cũng cung cấp thông tin có thu phí thù lao.

Bảng 8-1: Phân loại theo SIC

Thành phần	Phân loại các ngành	Hai số đầu tiên theo SIC
A	Nông nghiệp, lâm nghiệp, đánh bắt cá	01,02,...,07,08,09.
B	Khai thác mỏ	10-14
C	Thiết kế	15-17
D	Chế tạo (sản xuất)	20-39
E	Vận tải, Thông tin liên lạc, Điện lực, Dầu khí và Dịch vụ vệ sinh	40-49
F	Thương nghiệp bán buôn	50-51
G	Thương nghiệp bán lẻ	52-55
H	Tài chính, Bảo hiểm và Bất động sản	60-67
I	Dịch vụ	70-89
J	Hành chính công cộng	91-97
K	Không được phân loại	99

Các số liệu của nhà nước có thể bị lạc hậu bởi vì chúng không được thu thập hàng năm và thường có một khoảng thời gian dài giữa thu thập thông tin và phát hành các kết quả nghiên cứu. Các số liệu thường xuyên hơn có thể gặp trong “Quản trị bán hàng và tiếp thị” được phát hành vào cuối năm trên cơ sở phân loại theo SIC bốn số. (Ở đây cũng có một vài khác biệt trong số liệu).

Các giám đốc bán hàng có thể kết hợp các số liệu theo SIC đưa vào các dự báo bán hàng của quận, ngay cả với các mô hình trên cơ sở hồi qui ở mức độ công ty.

Ví dụ quản trị bán hàng

Kathy Brogan, là một giám đốc bán hàng quận (huyện) ở Quận Nhà Vua, Oasinhton, được người phụ trách của chị yêu cầu lập dự báo bán cho công ty. Để cho đơn giản, giả sử chị ấy tổng hợp số liệu được nêu ra ở bảng 8-1 với mô hình hồi qui được trình bày trong hình 8-3 để dự báo số lượng bán của quận chị ấy.

Hình 8-8: Các số liệu về công nghiệp của quận Nhà vua - Tiểu bang Oasinhton

Những bang - Số người làm thuê, Bảng lương và các cơ sở của ngành: 1986

Loại bỏ những người làm thuê cho Chính phủ, cho ngành đường sắt, những người tự làm việc cho mình..., qui mô của loại từ 1 đến 4 bao gồm các cơ sở có trả lương nhưng không có người làm thuê trong nửa tháng 3

(D) Dấu hiệu ở hình vẽ biểu lộ số liệu không để lộ bí mật của các công ty tư nhân)

Mã số SIC	Ngành	Số lượng người làm thuê theo tuần lễ	Bảng lương (1000USD)		Tổng số cơ sở	Số cơ sở phân theo quy mô lao động làm thuê								
			Quý 1	Hàng năm		1 đến 4	5 đến 9	10 đến 19	20 đến 49	50 đến 99	100 đến 249	250 đến 499	500 đến 999	1000 trở lên
275	In thương mại	3.798	19.658	82.416	275	113	68	47	33	11	2	1	-	-
2751	In thương mại, bằng máy in nổi	1.639	7.717	32.192	83	31	17	16	12	5	1	1	-	-
2752	In thương mại, bằng đá	1.972	11.185	46.824	157	65	39	26	20	6	1	-	-	-
2753	Khắc chạm và mạ bằng kim loại	60	295	1.278	7	2	2	3	-	-	-	-	-	-
344	Sản phẩm kim loại có cấu trúc giả mạo	3.204	17.875	70.721	11	30	26	19	21	7	6	2	-	-
3441	Sắt có cấu trúc sẵn	427	3.163	12.410	20	4	3	5	5	3	-	-	-	-
3442	Cửa sắt, khung kính trượt và sắt trang trí	387	1.487	6.983	15	4	6	1	2	-	2	-	-	-
3443	Công việc mạ	514	2.720	8.698	14	3	1	2	5	2	1	-	-	-
3444	Xích sắt	1.184	6.262	28.160	39	12	9	8	5	2	2	1	-	-
3446	Sắt kiến trúc	(C)	(D)	(D)	12	6	3	2	1	-	-	-	-	-
3448	Cấu kiện xây dựng nhà cao tầng	(E)	(D)	(D)	5	1	1	1	1	-	-	1	-	-
3449	Kim loại pha tạp	240	1.521	4.866	5	-	2	-	2	-	1	-	-	-
358	Máy lạnh và dịch vụ	427	3.246	12.642	12	2	2	3	2	2	1	-	-	-
3585	Máy lạnh và lò sưởi	304	2.156	8.560	7	-	2	2	1	1	1	-	-	-
3589	Máy công nghiệp dịch vụ	(B)	(D)	(D)	3	1	-	1	-	1	-	-	-	-

$$\text{Số lượng bán được dự báo} = 15.060 + 1,87 x_1 + 0,81x_2 + 3,67 x_3 + 4,8 x_4$$

Tính toán: Hằng số bán	15.060
x_1 (Các nhân viên, SIC 275)	$3.798 \times 1,87 = 7.102$
x_2 (Các nhân viên, SIC 344)	$3.204 \times 0,81 = 2.595$
x_3 (Các nhân viên, SIC 358)	$427 \times 3,67 = 1.567$
x_4 (Số lần gọi bán hàng năm của cả sáu nhân viên trong quận)	$11.264 \times 4,80 = 54.067$
Tổng khối lượng bán dự báo	80.391

Mô hình hồi qui tạo ra dự báo bán căn bản ở quận của chị ấy là 80.391 đơn vị, Kathy biết rằng nền kinh tế địa phương đang đi lên bởi vì số đơn đặt hàng lớn cho các nhà sản xuất địa phương vì thế chị cộng thêm vào 7.000 đơn vị thêm vào mà chị tin có thể bán được. Chị ghi thêm vào dự báo là 87.391 kèm thuyết minh cách tính nó. Chị đã không thể giúp thông báo rằng chị có thể thêm khoảng 9000 đơn vị vào khối lượng bán của chị nếu công ty chỉ chấp thuận yêu cầu thêm một nhân viên bán hàng cho quận của chị! Chị tính đánh giá này như sau: số trung bình lần gọi là tổng lần gọi bán (11.264) / 6 (số nhân viên bán hàng của quận) = 1,877. Sau đó: $1,877 \times 4,8 = 9,009$.

Lựa chọn qui trình dự báo thích hợp nhất

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

Dự báo ngắn hạn

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

Nhìn chung một số dạng của phương pháp nhóm thời gian được sử dụng tốt nhất cho dự báo ngắn hạn. Các dự báo này thường dễ tính toán và dễ hiểu và chúng đòi hỏi tương đối ít số liệu để hoàn thành. Ví dụ phương pháp san bằng bằng số mũ là phương pháp tốt nhất cho dự báo ngắn hạn khi các số liệu có sẵn và có chất lượng tốt và các dự báo lặp lại là cần thiết. Hai phần ba các công ty nghiên cứu cho thấy, họ thỏa mãn với tính chính xác của phương pháp san bằng bằng số mũ, nhưng chỉ có 43% là thỏa mãn với sự thực hiện hỗn hợp lực lượng bán hàng. Khó khăn chính là thực hiện một qui trình tạo ra các dự báo chính xác và đáng tin cậy. Ví dụ, sự xác định một hằng số san bằng bằng mũ mà có tính ổn định và chính xác, có thể rất khó khăn. Hơn thế nữa, nó cần được thường xuyên đánh giá lại để đảm bảo tính linh hoạt và thực thi trong các đánh giá được dự báo.

Dự báo dài hạn

Lựa chọn kỹ thuật cho các dự báo có thời hạn dài hơn, khó khăn hơn, không một kỹ thuật nào thỏa mãn tất cả các trường hợp. Các phương pháp số lượng có thể rất chính xác, nhưng chúng đòi hỏi sự tinh vi (kỹ lưỡng) hơn trong khi thi hành và sử dụng. Hơn nữa, chúng không được chính xác lắm trong các môi trường biến động cao bởi vì chúng có một số vấn đề được nêu lên

trước như thay đổi trong chu kỳ đời sống của sản phẩm. Một phương pháp chất lượng có thể chỉ ra các yếu tố quan trọng không thể xác định được nhưng có xu hướng bị ảnh hưởng của định kiến cá nhân. Do mỗi kỹ thuật có những ưu điểm và nhược điểm riêng, nên sử dụng nhiều dạng kỹ thuật một lúc.

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

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

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

Ví dụ về quản trị bán hàng

Công ty Haworth kinh doanh dụng cụ văn phòng với doanh số bán là 300 triệu đô la, có bốn giám đốc vùng và mười bảy giám đốc khu vực. Hệ thống dự báo bán hàng bằng máy vi tính hàng đầu gồm ba dạng: 1 - một hệ thống gồm 55 biến số kinh doanh và kinh tế có liên quan tới các hướng bán hàng của Haworth; 2 - một dự báo công nghiệp đã định; 3 - Các mô hình vùng tập trung vào ba ngành kinh tế. Các giám đốc hành chính tối cao, cấp vùng và khu vực, đều thực hiện các dự báo có sử dụng các máy vi tính IBM - AT.

Các giám đốc khu vực đầu tiên đàm phán và làm lại các dự báo và hạn ngạch với giám đốc vùng. Sau đó giám đốc vùng làm tương tự với tiếp thị chung. Sự khác biệt trong giải quyết thông qua đàm phán nhưng hạn ngạch của giám đốc rất gần với đánh giá gốc của họ.

Kết luận

Hình 8-9 là một bản ghi nhớ đã được áp dụng để kiểm tra quá trình dự báo và các kết quả. Nó chỉ ra rằng đánh giá một dự báo cần độ chính xác cao hơn một đánh giá kỹ thuật. Nó cũng là một đánh giá quá trình quản trị và chi phí của dự báo. Các giám đốc cần sử dụng bản kiểm tra để chắc chắn các qui định quan trọng phù hợp với quá trình dự báo được xem xét.

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

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

Hình 8-9: Bản kiểm tra dự báo

		Không	?	Có
Phương pháp dự báo	1. Dự báo độc lập với quản trị cấp trên?	_____	_____	_____
	2. Dự báo áp dụng phương pháp mục tiêu?	_____	_____	_____
	3. Các kỹ thuật cấu trúc để thu nhận các đánh giá?	_____	_____	_____
	4. Sử dụng các chuyên gia có kinh nghiệm gần đây nhất?	_____	_____	_____
	5. Áp dụng từ hai phương pháp trở lên để có dự báo?	_____	_____	_____
	6. Người sử dụng có hiểu các phương pháp dự báo không?	_____	_____	_____
	7. Các dự báo có được nhận xét không?	_____	_____	_____
	8. Có chuẩn bị riêng các văn thư để dùng cho các kế hoạch và dự báo không?	_____	_____	_____
Các số liệu	9. Có đủ ngân sách để phân tích và thực hiện các số liệu không?	_____	_____	_____
	10. Có tồn tại ngân hàng thông tin trung ương không?	_____	_____	_____
	11. Có sử dụng các dự báo kinh tế vĩ mô đắt tiền gần đây nhất không?	_____	_____	_____
Sự không lường trước được	12. Có các giới hạn cao nhất và thấp nhất?	_____	_____	_____
	13. Phân tích số lượng tính chính xác cho trước?	_____	_____	_____
	14. Có các dự báo chuẩn bị cho các tương lai dự kiến?	_____	_____	_____
	15. Lập danh sách các yếu tố đối lập với từng dự báo?	_____	_____	_____
Chi phí	16. Số lượng chi phí cho một dự báo tin cậy?	_____	_____	_____

♦ ĐỀ RA HẠN NGẠCH

“Một đất nước chậm”, Nữ hoàng thốt lên. “Còn ở đây, bạn hãy nhìn, nó làm mọi vật quay nhanh như bạn có thể làm để giữ được tại chỗ. Nếu bạn muốn còn có một chỗ nào đó, bạn cần thực hiện ít nhất nhanh gấp hai lần so với cái đó!”

Lewis Carroll, “Xem qua quả cầu pha lê”.

Mặc dù Nữ hoàng đặt vấn đề tế nhị hơn, lời nhắn thật đơn giản: để ở hàng đầu, anh cần phải chạy nhanh hơn. Chạy nhanh hơn đòi hỏi khả năng, sự đào tạo và có mục đích để bạn đi tới. Mục đích cá nhân là quan trọng, nhưng mục đích của công ty còn quan trọng hơn. Đối với nhân viên bán hàng mục đích của công ty thường thể hiện dưới hình thức hạn ngạch.

Các dạng hạn ngạch (quota)

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

Hạn ngạch trên cơ sở kết quả

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

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

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

Cả hai loại công ty kinh doanh sản phẩm tiêu dùng và công nghiệp có thể lập hạn ngạch theo đơn vị đo lường. Ví dụ, các công ty thương mại hàng tiêu dùng (như Procter & Gamble, Colgate - Palmolive...) thường đề ra hạn ngạch trong qui định số lượng thùng gửi đi hơn là bằng tiền. Đơn vị đo lường chỉ là cơ sở không đổi để so sánh bởi vì có rất nhiều thay đổi về giá và các khoản làm tăng giá. Các công ty của ngành công nghiệp cơ bản như: than, hóa chất, luyện thép, dầu khí thường lập hạn ngạch theo đơn vị đo lường sản phẩm như: tấn, thùng, kiện. Đó là vì một số nguyên nhân sau

- Giá cả được thiết lập theo các yếu tố ngoài sự kiểm soát của công ty.
- Do các đơn đặt hàng có số lượng lớn, một thay đổi tương đối nhỏ trong giá cả trên 1 pound sẽ ảnh hưởng lớn đến tổng khối lượng bán bằng tiền.
- Do các ngành công nghiệp này có đặc trưng là đầu tư vốn cố định lớn, mục tiêu là tăng khối lượng vì vậy chỉ đưa ra hạn ngạch theo đơn vị vật lý.

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

Trên cơ sở khách hàng. Các hạn ngạch trên cơ sở khách hàng tập trung vào gìn giữ hoặc thu nhận khách hàng hoặc người đặt mua. Họ thường là sự phản ánh trực tiếp chiến lược chung

ia công ty. Ví dụ, khi chiến lược chung qui định đạt được mục tiêu chung bằng tăng dần sự xâm nhập thị trường, các hạn ngạch có thể đề ra trên cơ sở tăng khối lượng bán đối với các khách hàng hiện có. Mặt khác, nếu hãng này đang cố gắng tăng sử dụng kho tàng và hệ thống phân phối, bằng cách tham gia vào các thị trường mới nơi mà họ có sự hiện diện không tương xứng thì các hạn ngạch có thể được đề ra bằng qui định nhận thêm khách hàng mới.

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

1. *Lợi nhuận khu vực.* Các công ty nhận thức được rằng họ phát đạt nhờ lợi nhuận và các nhân viên bán hàng không thể làm việc mà không được lưu ý tới chi phí. Vì vậy công ty lập hạn ngạch được tính trên cơ sở lợi nhuận ròng, tỉ lệ doanh lợi trên tài sản được sử dụng (ROAM = return on assets managed) hoặc thu nhập còn lại. Các hạn ngạch này được coi là lý tưởng trong điều kiện chúng chứa đựng những ý tưởng của nhà quản trị hàng đầu và giảm sự phân công nghèo nàn các nguồn bán cho các nơi có tổng lãi gộp cao mà lợi nhuận thấp.

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

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

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

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

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

nhệm đảm bảo rằng, các nhân viên thực hiện được chúng. Các phức tạp của hạn ngạch tài chính được phân ảnh trong kết quả của hai cuộc nghiên cứu thực tế lập hạn ngạch trong quản trị bán hàng và nó cho thấy không có công ty nào sử dụng hạn ngạch tài chính.

Hạn ngạch trên cơ sở hành vi cư xử

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

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

Kết luận

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

Mục đích của hạn ngạch

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

Kiểm soát

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

Ban quản trị có thể đề ra các bản ghi nhớ nói với nhân viên họ cần phải gọi bán các khách hàng mới, đảm bảo chắc chắn số lần gọi dịch vụ, bỏ ra rất nhiều ngày trong tháng để thực hiện gọi chào bán cho các nhân viên phân phối đại lý, giảm thấp các chi phí cần thiết hoặc tăng cường các sản phẩm quan trọng trong danh mục sản phẩm. Các giám đốc bán hàng có thể sắp xếp thời gian và sức lực chính để đảm bảo chắc chắn rằng các nhân viên thi hành đủ các hướng dẫn này.

Một phương pháp thiết lập hạn ngạch có kết quả hơn trong hạn ngạch có phản ánh các mục tiêu quản trị này và tổ chức cho nhân viên có khả năng tính toán chúng. Ví dụ, một công ty yê

cầu các nhân viên bán hàng tổ chức ít nhất 10 (mười) cuộc gặp mặt bán buôn trong ba tháng. Cả nhân viên và giám đốc đều biết hạn ngạch và cùng thực hiện và đảm bảo chắc chắn đạt được hạn ngạch, công ty đã phát hiện là phương pháp này có hiệu lực và tác dụng hơn là các bản viết ghi nhớ từ cấp quản trị cao nhất.

Khuyến khích

Nhiều công ty kết hợp hạn ngạch vào các chương trình bù đắp thù lao của mình. Ví dụ, thật không bình thường đối với một công ty khi nó đòi hỏi nhân viên bán hàng đạt được một hạn ngạch qui định trước khi các khoản hoa hồng được sinh ra. Một số hãng cũng sắp xếp tăng lương xứng đáng trên cơ sở số lượng bán hàng vượt hạn ngạch của năm trước. Như vậy hoàn thành hạn ngạch không tách rời với động viên tài chính. Chương 15 và 16 bàn luận về trả thù lao và động viên chi tiết hơn.

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

Đánh giá

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

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

Đề ra hạn ngạch và thi hành: Một triển vọng của quản trị

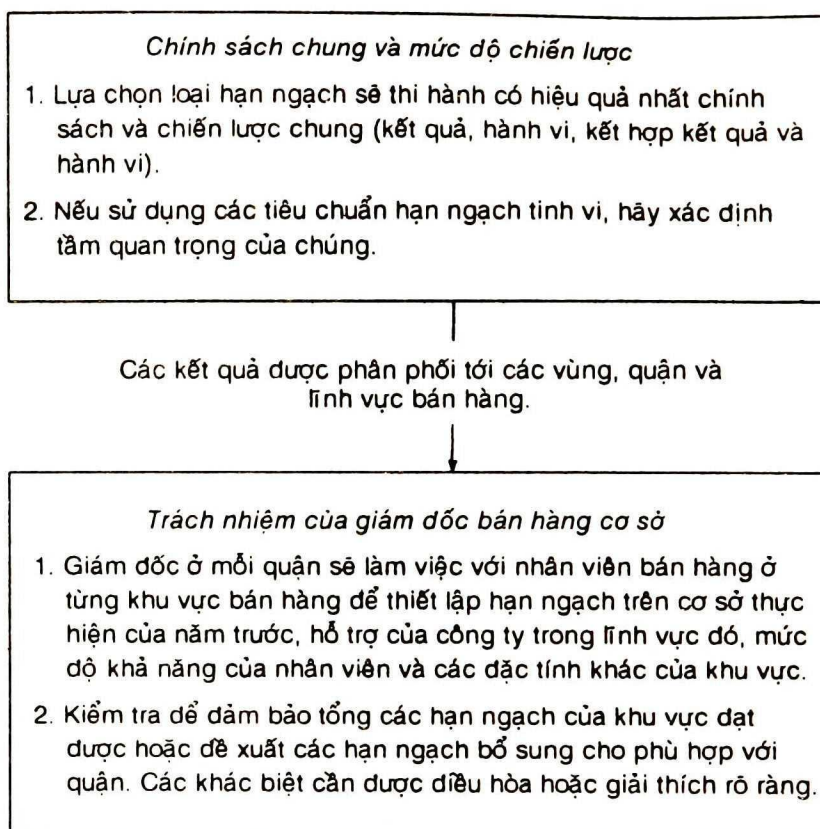
Các hạn ngạch cá nhân được thiết lập ở hai mức độ trong phạm vi một tổ chức: mức độ chung (chiến lược) và mức độ giám đốc bán hàng cơ sở (chiến thuật), xem hình 8-10.

Chính sách chung và mức độ chiến lược.

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

Lựa chọn loại hạn ngạch. Quyết định sử dụng hạn ngạch bán hàng, hoạt động hay tài chính phụ thuộc vào chính các yếu tố như mục đích lâu dài của hãng, đặc tính của thị trường và

Hình 8-10. Lập hạn ngạch



của sản phẩm, chu kỳ mua của khách hàng, tính linh hoạt của hệ thống kế toán và thu thập dữ kiện và vào đặc tính của lực lượng bán hàng. Các ví dụ sau đây nêu lên các trường hợp cụ thể xác định loại hạn ngạch tốt nhất.

- Các hạn ngạch tài chính chú ý nhiều đến tốc độ và tính chính xác của hệ thống kế toán trong các báo cáo thường kỳ tổng quát của một khu vực. Không có khả năng đo, các hạn ngạch tài chính có nghĩa rằng các hành vi trực tiếp của nhân viên bán hàng không thể tin cậy được.
- Các điều kiện thị trường ổn định với các khu vực hoạt động gần với năng lực bán của công ty cần có các hạn ngạch chi phí bên cạnh các hạn ngạch bán hàng. Các khối lượng bán ổn định hơn thì kiểm soát chi phí liên tục hơn sẽ có lợi nhuận trên mức giới hạn dưới.
- Các hạn ngạch chi phí phải được sử dụng rất cẩn thận ở những thị trường có sức ép cạnh tranh lớn và tính kiên định về tính toán bị giảm thấp. Sự tập trung giảm thấp chi phí dưới những điều kiện này của một nhân viên có thể không tiêu phí vốn cho hạn ngạch và đánh mất lượng hàng bán cho khách hàng tương lai.
- Khi chu kỳ mua của khách hàng dài và / hoặc các sản phẩm yêu cầu phải có dịch vụ và hỗ trợ bổ sung, các hạn ngạch hoạt động có thể thích hợp hơn hạn ngạch bán.
- Các hạn ngạch bán theo đơn vị đo lường sẽ tốt hơn tính bằng tiền khi giá cả hay thay đổi và ngoài sự kiểm soát của nhân viên hay của công ty.

Xác định tầm quan trọng tương đối của từng loại hạn ngạch được sử dụng. Quyết định này coi như một hãng sử dụng nhiều loại hạn ngạch, hãng này cần phải quyết định tính toán

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

Trách nhiệm của giám đốc bán hàng cơ sở

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

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

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

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

Ví dụ về quản trị bán hàng

Một hãng dịch vụ qui mô vừa muốn một nhân viên thực hiện 25% số lần gọi chào hàng vào mỗi tháng và tổ chức năm buổi gặp gỡ với người phân phối ở mỗi quý. Các chỉ tiêu (hạn ngạch) này xuất phát từ kinh nghiệm của các nhân viên bán hàng giỏi kết hợp với những phát hiện trong nghiên cứu thị trường về những mong muốn của khách hàng đối với người cung cấp dịch vụ. Các giám đốc bán hàng và nhân viên được khuyến khích áp dụng các hạn ngạch này vào điều kiện địa phương nhờ giải thích số khách được chào cũng như các loại khách hàng khác nhau trong khu vực bán. Ở các khu vực mới hơn với số khách được chào nhiều hơn, nó sẽ không bình thường đối với một nhân viên có hạn ngạch gọi chào tới 50% tổng số lần gọi bán hơn là 25%.

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

Các qui định trong lập hạn ngạch

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

Cái gì tạo nên một chương trình hạn ngạch tốt

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

Thích hợp. Các hạn ngạch không dựa vào các số liệu khoa học hoặc không thích ứng với các trách nhiệm của nhân viên bán hàng hoặc với các mục tiêu của công ty có thể, ở mức tối thiểu, làm "nân lòng" lực lượng bán hàng. Còn ở mức tốt nhất là chúng bị bỏ qua. Ví dụ: nếu một công ty hàng năm có một hạn ngạch về số lượng lần gọi bán trong ngày, nó cần được xem xét kỹ để xác định nếu mức độ các lần gọi hoặc ý tưởng của một hạn ngạch tiếp được đề ra trong môi trường bán hàng hiện tại.

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

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

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

Tính đầy đủ. Một chương trình hạn ngạch tốt sẽ bao trùm tất cả các tiêu chuẩn được sử dụng để hướng dẫn, kiểm soát và đánh giá lực lượng bán hàng. Nếu có một khía cạnh không được

hạn ngạch để cạnh tranh với giống như các khía cạnh khác, tất nhiên một nhân viên sẽ nhận thức rằng công ty không tin rằng nó quan trọng. Có thể nhân viên này sẽ không bỏ nhiều công sức quan tâm tới khía cạnh đó.

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

Như đã nêu ra trước đây, các công ty thông báo sự áp dụng tích cực hình thức tham gia các quá trình dự báo của các nhân viên bán hàng. Phương pháp tương tự cách từ dưới lên được áp dụng trong đề ra hạn ngạch có khoảng 56% các công ty được nghiên cứu liên kết với nhân viên bán hàng trong quá trình đề ra hạn ngạch. Ý kiến chung là các nhân viên sẽ đệ trình các đánh giá mang tính chất định kiến trong các dự báo và hạn ngạch nếu sự trả công của họ bị giới hạn vào các đánh giá đó. Tuy nhiên, một cuộc khảo sát thi hành bán hàng cho thấy, họ không trải qua những định kiến này. Thực tế, có một công ty phát hiện ra rằng các nhân viên đã có một cam kết lớn hơn đối với các hạn ngạch của họ khi họ tham gia vào xác định các hạn ngạch. Tất cả các tình huống này cho thấy hạn ngạch được đề ra bởi hai phía giám đốc và nhân viên, chứ không phải bởi một nhóm của lực lượng bán hàng.

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

Điều gì sẽ xảy ra khi hạn ngạch được đề ra, các nhân viên thông hiểu chúng, nhưng hạn ngạch vẫn không được hoàn thành? 81% các công ty được nghiên cứu chỉ ra rằng không có gì xảy ra quá nhiều ngay lập tức đối với những ai không đạt được hạn ngạch. Điều này cho thấy nguyên nhân không thực hiện hạn ngạch rất quan trọng. Nếu nó ở bên ngoài sự kiểm soát của nhân viên thì lỗi lầm sau đó được bỏ qua. Nếu nhân viên chịu trách nhiệm thì các hành vi điều chỉnh có thể được thực hiện sau khi đánh giá thi hành. Vấn đề này được thảo luận kỹ hơn ở chương 16.

Hạn ngạch và thực tiễn quản trị

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

Ví dụ về quản trị bán hàng

Một nhà sản xuất đồ sứ có doanh số 20 triệu đô la xác định một hạn ngạch cho mỗi mặt hàng của một danh mục vài trăm mặt hàng. Điểm qui định để thưởng ra cho bất kỳ nơi nào đạt trong khoảng từ 85% đến 115% hạn ngạch. Sau đó các điểm này được sử dụng như cơ sở để xác định số tiền trả công thêm vào cuối năm.

Công ty thảm Plush Carpet liên kết hạn ngạch với doanh số bán của các sản phẩm đặc biệt và sử dụng hệ thống trả công để thưởng cho các nhân viên hoàn thành được hạn ngạch, theo danh mục các sản phẩm này. Kết quả chỉ tăng doanh số bán 1% nhưng tăng tổng lãi gộp của công ty là 12%.

Kết luận

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

♦ LẬP NGÂN SÁCH

Lại bắt đầu một quý mới và Eric biết rằng trung tâm đã đúng hạn lại yêu cầu tóm tắt chi phí hàng quý ở quận của anh ta. Eric ghét phải ngồi với những số liệu đó và phân tích từng yếu tố chi phí trong quận của anh. Kiểm soát chi phí là một phần công việc của anh và anh đã có lợi nhuận và đạt được các mục đích về vòng quay vốn đầu tư nếu anh và quận của mình sẽ nhận được tiền thưởng vào cuối năm.

Eric là một giám đốc bán hàng không bình thường (kỳ lạ). Nhiều giám đốc không thích nghiên cứu các bản tóm tắt chi phí để đảm bảo rằng các yếu tố chi phí đúng tuyến phù hợp với ngân sách của quận. Đó là một trong những công việc vất vả mà một người giám đốc phải làm để kiểm soát các chi phí và đảm bảo lợi nhuận. Phần này tập trung vào việc lập ngân sách ở cấp quận bán hàng. Khi nhiều giám đốc bán hàng quận có “ngân sách” hàng năm được chỉ đạo của cấp trên, các phương pháp lập ngân sách khác nhau sẽ không được đề cập ở phần này.

Ngân sách bán hàng là gì? Tại sao giám đốc phải có ngân sách? Nó giống cái gì? Nó được xây dựng như thế nào? Nó được sử dụng ra sao?

Thế nào là một ngân sách bán hàng?

Trong nghĩa hẹp, ngân sách bán hàng là một bản liệt kê các yếu tố chi phí theo chức năng có liên quan tới bán hàng cá nhân ở một vùng lãnh thổ hoặc vùng hoạt động. Bảng 8-2 đưa ra ví dụ đơn giản về một ngân sách cho một quận ở một công ty bán hàng hóa tiêu dùng đóng gói.

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

Một ngân sách thường có các yếu tố chức năng. Ví dụ, trong bảng 8-2 số tiền 12.070 đô la được xác định để tuyển dụng có nghĩa giám đốc có khả năng sử dụng đến cuối năm số tiền này để tuyển nhân viên văn phòng và bộ phận chức năng cho văn phòng quận cũng như tuyển nhân viên cho các khu vực. Nó có thể bao gồm cả các hoạt động đặc biệt như đi lại, chi phí cho người tuyển dụng và quảng cáo. Ở một số công ty, người giám đốc có trách nhiệm tối thiểu trong lĩnh vực này vì vậy không có các danh mục hoạt động không có nguồn ngân sách. Ở các công ty khác, tuy vậy, các số lượng chính của nguồn tiền được dùng để quảng cáo và trả chi phí người đi tuyển bên ngoài và giám đốc có một phạm vi rộng về sự phân bổ chúng như thế nào.

Bảng 5-2: Ngân sách 1991: Quận bán hàng Nam Trung tâm

Đơn vị: đô la

	1991	Dự kiến cho tháng 1,2,3
<i>Khối lượng bán theo dự kiến</i>	4.500.000	1.022.000
<i>Tiền lương</i>		
+ Nhân viên bán hàng	322.876	80.720
+ Nhân viên văn phòng	94.622	23.650
+ Bộ phận phục vụ	36.488	9.122
+ Khen thưởng đặc biệt	9.200	2.750
+ Hoa hồng bán hàng	16.466	0
	479.652	116.242
<i>Đi lại và tiếp đãi.</i>		
+ Xe hơi	42.812	12.850
+ Thực phẩm	15.641	4.600
+ Lưu trú	3.610	1.100
+ Tiếp khách	8.970	2.900
	71.033	21.450
<i>Công tác tuyển dụng</i>		
+ Đi lại	2.250	225
+ Lưu trú	1.420	200
+ Thực phẩm	750	100
+ Chi phí cho người tuyển	6.450	1.000
+ Quảng cáo	1.200	0
	12.070	1.525
<i>Khuyến mãi và quảng cáo</i>		
+ Thi đua	12.500	4.800
+ Tặng dự trữ bảo quản	7,800	2.680
+ Quảng cáo tại chỗ	35.000	11.600
	53.300	19.080
Tổng cộng	616.055	158.297

Xây dựng một ngân sách

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

mới, vì thế các mục tiêu lợi nhuận chung theo kế hoạch cũng bị ảnh hưởng.

Các công ty sử dụng cả các hướng dẫn lịch sử và ngành để phân phối tiền cho từng yếu tố cấu thành ngân sách. Bảng 8-3 liệt kê thực hiện các chi phí đi lại và tiếp khách bình quân theo mức độ một nhân viên và loại sản phẩm. Mặc dù các số liệu này sẽ không chỉ rõ một ngân sách đặc biệt, chúng có thể được giám đốc sử dụng như những hướng dẫn để so sánh với các chi phí hiện tại.

Bảng 8-3: Chi phí đi lại và tiếp khách

Đơn vị: đôla

	Hàng tiêu dùng	Hàng công nghiệp	Dịch vụ
Tập sự bán hàng	5.600	8.574	4.944
Nhân viên bán hàng có trình độ trung bình	10.255	11.889	6.654
Nhân viên bán hàng có trình độ cao	13.189	13.978	7.665
Kiểm soát bán hàng	12.784	19.670	11.385

Hiểu một ngân sách được sử dụng như thế nào

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

Khi các chi phí thực tế được vẽ đồ thị so sánh với chi phí theo kế hoạch, ngân sách trở thành một bộ phận kiểm soát. Nếu ngân sách bị phá bỏ theo khu vực sản phẩm hoặc / và theo các giai đoạn, các chức năng kế hoạch và kiểm soát không thay đổi, chỉ có tâm điểm là thay đổi. Ví dụ trong Bảng 8-4 các chi phí theo kế hoạch cho quý I được so sánh với chi phí thực tế. Khối lượng bán thực tế xấp xỉ khối lượng dự kiến nhưng chi phí, cụ thể chi phí đi lại cao hơn một tỷ lệ thực. Giám đốc cần phải nhanh chóng tìm ra các nguyên nhân làm chi phí đi lại cao hoặc lợi nhuận và doanh lợi của quận trong năm giảm thấp.

Chi phí	Dự kiến	Thực tế
<i>Tiền lương</i>		
+ Nhân viên bán hàng	80.720	80.720
+ Nhân viên văn phòng	23.650	23.650
+ Bộ phận phục vụ	9.122	8.870
+ Khen thưởng đặc biệt	2.750	3.140
+ Hoa hồng bán hàng	0	0
	<u>116.242</u>	<u>116.380</u>
<i>Đi lại và tiếp khách</i>		
+ Xe ô tô	12.850	14.944
+ Thực phẩm	4.600	5.849
+ Lưu trú	1.100	1.261
+ Tiếp khách	2.900	3.150
	<u>21.450</u>	<u>25.204</u>
<i>Tuyển dụng</i>		
+ Đi lại	225	225
+ Lưu trú	200	173
+ Thực phẩm	100	108
+ Trả tiền cho người tuyển	1.000	258
+ Quảng cáo	0	0
	<u>1.525</u>	<u>764</u>
<i>Khuyến mãi và quảng cáo</i>		
+ Thi đua	4.800	5.161
+ Tặng dự trữ	2.680	3.177
+ Quảng cáo địa phương	11.600	13.113
	<u>19.080</u>	<u>21.451</u>
Tổng cộng	158.297	163.799

Kết luận

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

TÓM LƯỢC

Chương này xem xét ba chủ đề có mối liên hệ qua lại: dự báo, xác định hạn ngạch và lập ngân sách của giám đốc bán hàng.

Tầm quan trọng và đóng góp của dự báo đối với quyết định của giám đốc bán hàng đã được đề cập. Các phương pháp dự báo được chia ra làm hai loại: chất lượng và khối lượng. Các kỹ thuật dự báo chất lượng thông thường bao gồm hỗn hợp lực lượng bán hàng, đánh giá ý kiến thực hiện và điều tra.

Trong lĩnh vực số lượng, các kỹ thuật nhóm thời gian cũng như hồi qui cụ thể và các yếu tố thị trường được áp dụng.

Có hai loại hạn ngạch - trên cơ sở kết quả và hành vi cư xử. Các điều kiện mà chúng có thể áp dụng đã được bàn tới. Sau khi yêu cầu của các ngân sách được qui định, một quá trình xác định hạn ngạch hai bước ở cấp khu vực được xem xét và giải thích.

Cuối cùng, một ngân sách đơn giản cho một quận được sử dụng để thể hiện một giám đốc bán hàng cơ sở có thể sử dụng nó như thế nào để đưa ra các quyết định quản trị quan trọng. Tuy nhiên, quá trình lập ngân sách được nhấn mạnh như một quá trình kiểm soát.

*

* *

Quản lý năng suất của khu vực bán hàng

MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU

- Có thể giải thích được bốn lĩnh vực thời cơ mà người quản lý có thể sử dụng để tác động trực tiếp đến năng suất của nhân viên bán hàng.
- Biết được cái gì được bao gồm sự quản lý thời gian và khu vực và ở đây người quản lý phải làm như thế nào với nhân viên để tăng năng suất.
- Có thể giải thích được khái niệm tốt như ba phương pháp để chỉ ra kết quả có năng suất cao.
- Hiểu được tại sao và như thế nào một người quản lý bán hàng có thể tái thiết kế khu vực bán hàng trong quận.
- Hiểu được vai trò của nhân viên bán lẻ và việc quản lý bán hàng để cải thiện ấn tượng của khách hàng.
- Biết được vài cách đưa máy tính cá nhân vào việc quản lý nhân viên và bán hàng một cách thành công.

Hãy đặc biệt chú ý các điều khoản và khái niệm dưới đây khi bạn đọc chương này.

Năng suất / Hiệu lực / Đặt kế hoạch / Đường cong biểu thị việc bán hàng / Đầu tư vốn / Những kiểu quyết định / CALLPLAN / MAPS / Tự động hóa lực lượng bán hàng (SFA).

TÓM TẮT

Bốn phần đầu trong chương 9 tập trung vào việc tạo ra kỹ năng quản lý để cải thiện năng suất và hiệu quả của quận. Phần trước tiên bàn về người quản lý bán hàng có thể cải tiến như thế nào năng suất quận bằng việc tăng thời gian của nhân viên bán hàng và kỹ năng quản lý vùng. Phần kế tiếp ôn lại ba phương pháp mà người quản lý bán hàng có thể giúp đỡ cải thiện năng suất mà không thay đổi giới tuyến của vùng. Phần thứ ba cung cấp vài hướng dẫn về kiến

thức khi một thiết kế vùng không còn phù hợp và giải thích được một người quản lý bán hàng có thể tái thiết kế một cấu trúc vùng trong quận như thế nào. Khi năng suất là phần duy nhất của qui định hiệu suất thì phần thứ tư đưa ra một cách ngắn gọn, người quản lý có thể làm như thế nào với nhân viên để cải tiến năng suất bằng việc tăng ấn tượng sâu sắc của khách hàng. Phần cuối cùng của chương không liên quan một cách trực tiếp với qui định hiệu suất. Hơn nữa, nó tóm tắt hệ thống lực lượng bán hàng tự động trên cơ sở máy tính có thể làm tăng cả hai năng suất và hiệu quả như thế nào.

LƯỢC SỬ

Ngồi ở hàng trước tại cuộc họp giám đốc quận, Joan Wells nhận ra giọng nói quen thuộc của người giám đốc vùng mới. Đó là giọng nói của người sẽ chỉ cho phó chủ tịch rằng "... Với hiệu lực và hiệu quả quản lý cao hơn vùng phía tây có thể làm gia tăng 6% doanh số bán hàng".

Kêu lên một tiếng ngạc nhiên, Joan bắt đầu nghĩ. "Tôi không thể mướn và đào tạo nhân viên mới hoặc tính toán nhanh chóng như người giám đốc vùng mới kia, vậy cách tôi chọn là gì? Tôi có thể sửa đổi vài vùng hoặc cố gắng thúc đẩy nhân viên tạo ra nhiều cuộc kêu gọi, tăng chất lượng mời chào của họ, hoặc yêu cầu một hỗn hợp khách hàng tốt hơn, hoặc có lẽ tôi thúc đẩy nhân viên tìm khách hàng mới hoặc duy trì sự tồn tại khách hàng quen thuộc và người phân phối sẽ bán hàng hơn. Đây là điều khó khăn! Tôi phải họp nhân viên của tôi và tính toán sẽ giải quyết vấn đề này như thế nào. Tôi sẽ tìm ở đâu 6% kia?"

Kinh nghiệm của người giám đốc bán hàng sẽ nhận ra điều này. Một công việc mới và mục tiêu mới phải làm có thể Joan sẽ làm giống như vậy khi cô ta được thăng chức làm giám đốc vùng bởi vì cô ta sẽ sử dụng những phương pháp được mô tả trong bài tập này để tạo ra 6% kia. Theo cách này cô ta sẽ có thể thấy rằng người giám đốc vùng của cô ta đúng, rằng 6% là ở đó. Tổng quát, đây là chương đưa ra phương pháp phân tích và dụng cụ mà người quản lý có thể dùng để tạo ra hơn 6% kia. Đặc biệt hơn chương này có hai mục đích:

1. Để chứng minh những phương pháp được trình bày trong chương 7 và 8 có thể được kết hợp với kỹ thuật hiện hành như thế nào để giải quyết một cách thành công vấn đề phân tích khẩn trương nhất của giám đốc về việc tăng hiệu quả của lực lượng bán hàng.
2. Làm nổi bật vài cách sử dụng máy tính hiện hành trong việc quản lý bán hàng để đạt đến hiệu quả cao hơn hơn.

♦ NĂNG SUẤT CỦA LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG

Thế báo cáo hiệu quả của lực lượng bán hàng được trộn lẫn. Trong khoảng thời gian từ 1977 đến 1988, khối lượng nhân viên bán hàng trong mỗi ngành kinh doanh như lá thuốc / dược phẩm, xe hơi / dụng cụ xe tải, và sản xuất giấy phát triển trung bình là 14%, trong khi đó việc bồi thường trung bình chỉ tăng 5,5%. Tuy nhiên những ngành kinh doanh khác, như là in ấn và kiếng, có kinh nghiệm hơn chỉ tăng 9% cho mỗi khối nhân viên bán hàng và mức bồi thường trung bình 5%. Những ngành khác báo cáo rằng tổng số hiệu quả của lực lượng bán hàng tăng lên bởi vì số lượng hàng bán trung bình vẫn duy trì như nhau trong những năm trước mặc dù nhân viên bán

ng chỉ thực hiện ít hơn 17% các cuộc chào mời và mỗi cuộc giá thấp hơn 63%.

Một nhà giám đốc bán hàng của quận không bị liên quan với quốc gia hoặc thậm chí với ngành công nghiệp. Anh ấy hoặc chị ấy chỉ phải liên quan đến việc tăng năng suất của mỗi nhân viên bán hàng trong quận của anh hoặc chị ấy. Hiệu quả có thể được cải tiến bởi việc làm của nhân viên trong cả năng suất và hiệu lực của những nỗ lực của họ trong vùng.

Lĩnh vực xem xét lại của nhà giám đốc về lực lượng bán hàng là tìm kiếm câu trả lời cho những câu hỏi sau đây:

- Tôi có thể làm như thế nào để tăng năng suất ở quận tôi? Đó là, số lượng bán hàng được tăng như thế nào mà không phải tăng chi phí tương ứng?
- Tôi cần tăng số lượng nhân viên bán hàng để bao phủ khắp quận hay tôi có thể tăng năng suất bằng cách giữ nguyên số lượng nhân viên và tăng hiệu quả của họ?
- Nếu tôi giữ nguyên số lượng nhân viên thì tôi nên phân công nhân viên như cũ hay giao trách nhiệm phụ trách những khách hàng mới? Khách hàng nào nên được yêu cầu? Có nên thưởng xuyên cho mỗi khách hàng được giao tiếp không? Các cuộc mời chào nên trực tiếp, bằng điện thoại, hoặc bằng thư? Nên nhấn mạnh cái gì trong mỗi cuộc mời chào?
- Nếu tôi muốn thay đổi số lượng nhân viên bán hàng trong quận, tôi sẽ làm như thế nào để tái hấp dẫn sự phân công thuộc vùng? Tôi có thể biện hộ như thế nào cho việc thay đổi sự quản lý trên, đặc biệt nếu nó làm tăng chi phí mà sẽ không tạo ra thất nghiệp ngay lập tức?

Đó là vài câu hỏi mà một người giám đốc bán hàng quan tâm đến câu trả lời của lực lượng bán hàng để tạo ra năng suất cao.

Những cơ hội làm gia tăng năng suất

Một người giám đốc bán hàng chịu trách nhiệm một quận có cấu trúc địa lý pha hỗn hợp bao gồm hai hay nhiều vùng. Với giới tuyến quận có pha trộn và một chỉ tiêu số lượng hàng bán mà người giám đốc có thể năng suất bằng một số cách. Chương này xem xét bốn cách dưới đây để làm tăng năng suất của lực lượng bán hàng:

1. Những người giám đốc bán hàng có thể dạy cho nhân viên quản lý thời gian của họ tốt hơn để có thời gian sẵn sàng hơn trong việc tìm ra khách hàng.
2. Thời gian bán hàng sẵn sàng của nhân viên phải được phân chia tốt hơn cho khách hàng trong một vùng để tăng doanh số bán hàng.
3. Một giám đốc không thể cải tiến hiệu quả trong vòng ranh giới hiện có của vùng thì ranh giới này phải được thay đổi để tự tạo điều kiện thuận tiện hơn cho việc phân chia các nỗ lực.
4. Hiệu lực của khách hàng trong việc cạnh tranh trên thị trường phải được gia tăng để tăng doanh số bán hàng của quận.

Bốn cách để làm tăng năng suất được ghi ở trên được đặt ra với các cấp độ khó khăn, với cách đầu tiên thì dễ dàng nhất và cách thứ tư thì khó khăn nhất để thực hiện. Ba cách đầu có liên quan một cách căn bản với hiệu quả bởi việc triển khai tốt hơn, cách thứ tư đòi hỏi việc phát triển nhân viên đối với hiệu quả của khách hàng. Ba cách đầu tiên cũng là một phần của hoạt động điều khiển của công ty và nhà quản lý, trong khi đó cách thứ tư đề cập đến việc hợp tác và sự ủy thác của khách hàng. Mặc dù mỗi một cách trong bốn cách được thảo luận một cách

riêng rẽ trong từng chi tiết, thì một giám đốc bán hàng thông thạo sẽ sử dụng nhiều hơn một cách nào đó tại một thời gian nhất định để cải tiến năng suất bán hàng của quận.

♦ TĂNG THỜI GIAN HỮU HIỆU

Mặt không may của đời sống kinh doanh là nhân viên bán hàng sử dụng trung bình khoảng 49% thời gian của họ trong việc mặt đối mặt hoặc bán hàng bằng điện thoại, 20% thời gian cho chờ đợi và du lịch, và khoảng 31% làm công việc quản lý và tham dự hội họp. Nếu nhân viên làm việc 40 giờ một tuần, điều này có nghĩa là trung bình anh ta hoặc chị ta chỉ sử dụng 20 giờ một tuần cho việc giao tiếp trực tiếp với khách hàng! Nếu, việc quản lý thời gian của anh ta hoặc chị ta hiệu quả hơn, một nhân viên có thể làm tăng số lượng thời gian sử dụng để giao tiếp trực tiếp với khách hàng đến 24 giờ trong một tuần, nó có nghĩa là thêm vào 4 giờ cho cuộc chào mời mỗi tuần. Với 48 tuần làm việc một năm, điều này làm xuất hiện 192 cuộc chào mời được thêm vào trong một năm với sự thay đổi thấp nhất về chi phí! Một phần trong chỉ thị của người giám đốc bán hàng với lực lượng bán hàng là “Làm việc thông minh hơn, sẽ ít khó khăn hơn”, bao gồm việc tăng thời gian hữu hiệu có thể có được do quản lý thời gian và vùng tốt hơn.

Hai mươi giờ làm việc mỗi tuần dùng cho việc không giao tiếp với khách hàng thì không phải là thời gian lãng phí. Nhân viên phải lập kế hoạch về những cuộc mời chào, thực hiện chức năng phục vụ, và viết báo cáo. Nhiều phạm vi hoạt động có thể thực hiện kinh tế hơn, thời gian tự do nhiều hơn để dùng vào việc giao tiếp trực tiếp với khách hàng.

Thời gian hữu ích có của nhân viên bán hàng

Thời gian bán hàng hữu ích của nhân viên bán hàng được định rõ bằng phương trình:

$$ST_t = (TW_t) - (AT_t + TT_t)$$

ở đây:

ST_t = Thời gian bán hàng hữu ích trong một thời kỳ t (bao gồm thời gian kế hoạch cũng như thời gian giao tiếp trực tiếp với khách hàng).

TW_t = Tổng số giờ làm việc sẵn có trong một thời kỳ t

AT_t = Thời gian quản lý hành chính cần có trong một thời kỳ t

TT_t = Thời gian đi lại cần thiết trong một thời kỳ t

Thời gian bán hàng hữu ích của nhân viên bán hàng (ST) có thể được tăng lên bằng ba cách. Trước tiên, thời gian cá nhân có thể được giảm để tăng tổng số thời gian làm việc (TW). Tuy nhiên việc giảm thời gian cá nhân làm tăng mâu thuẫn tiềm tàng của cá nhân và gia đình và sự mệt mỏi về tinh thần. Công việc không được hài lòng, làm giảm hiệu lực, và doanh số là kết quả nếu điều này trở nên thường lệ. Việc giảm thời gian cá nhân thì nên tránh bởi vì cuối cùng nó làm giảm chất lượng thời gian làm việc và vì vậy giảm năng suất.

Thứ hai, thời gian dành cho bốn phần quản lý hành chính (AT) có thể giảm. Công ty phải thay thế cách phục vụ hoặc phải giảm các yêu cầu về công việc biên chép cho nhân viên. Sự hợp thành một thể thống nhất kỹ thuật máy tính trong hình thức tự động hóa lực lượng bán hàng (SFA) tin chắc là lời hứa có thật trong lĩnh vực này. Thứ ba, thời gian đi lại (TT) giữa những khách hàng phải được giảm nhờ quản lý thời gian cũng như lập kế hoạch tốt hơn do thiết kế vùng tốt hơn.

Quản lý thời gian hiệu quả hơn

Một người giám đốc bán hàng phải trông chừng những thói quen và những kiểu hành vi biểu hiện thói mach lẻo của nhân viên bán hàng của sự quản lý thời gian eo hẹp. Ví dụ của một vấn đề phải lộ ra trong mối liên hệ chi phí chào hàng cao, số lượng cuộc chào mời thấp, hoặc than phiền của khách hàng về phục vụ. Người giám đốc bán hàng làm việc với mỗi nhân viên để củng cố những thói quen quản lý vùng và quản lý thời gian tốt hơn. Ba điểm lãng phí thời gian chung nhất của nhân viên bán hàng là giao tiếp được quản lý một cách nghèo nàn, những kiểu đi chào hàng không có hiệu quả và những thói quen xấu của cá nhân.

Các thông tin được quản lý một cách kém cỏi

Nhân viên bán hàng phải quản lý các thông tin bằng cách viết và bằng điện thoại đến khách hàng và người giám đốc của anh ta hay chị ta. Có lẽ thời gian được sử dụng nhiều nhất trong việc xử lý các thông tin bằng văn bản trong báo cáo chào mời, các báo cáo với mục đích đặc biệt, viết thư cho khách hàng hiện có và khách hàng được chào mời, và việc quản lý giấy tờ thường ngày hơn khác. Mặc dù các nhân viên được nhắc nhở một cách bất biến là phải viết những báo cáo về những cuộc chào mời ngay lập tức sau mỗi cuộc chào mời, làm công việc giấy tờ hàng ngày trong lúc đang chờ đợi để gặp gỡ khách hàng, dường như họ vẫn thấy dùng quá nhiều thời gian cho công việc giấy tờ. Khi thảo luận phần cuối của chương này, sự cung cấp mau lẹ kỹ thuật trên cơ sở máy tính có thể làm giảm triệt để gánh nặng quản lý hành chính trên vai nhân viên bán hàng.

Vi dụ về quản trị bán hàng

Hewlett - Packard báo cáo rằng có thể tăng thời gian bán hàng có sẵn của nhân viên từ 6,5 giờ mỗi tháng bằng cách sử dụng chương trình thư điện tử.

Hệ thống quản lý Mitichell báo cáo tăng thời gian bán hàng có sẵn của nhân viên từ 10 đến 12 giờ một tuần do sử dụng phần mềm máy tính bán hàng. Thời gian được tăng lên đầu tiên nhờ việc giảm thời gian làm việc giấy tờ và những trách nhiệm thuộc về quản lý, việc thay thế báo cáo điện tử cho những bản báo cáo cuộc chào mời và tóm tắt khách hàng hàng tuần.

Coca Cola, Atlanta, báo cáo việc phát triển hai cách hệ thống thông tin trên cơ sở máy tính xách tay và phần mềm hướng về buôn bán. Nhân viên sẽ thu xếp các báo cáo chào hàng, nhận những thông tin khách hàng và tiếp thị từ cơ quan chỉ huy theo đường máy tính xách tay của họ.

Alleghany Beverage, Ciba-Geigy, và E.I. Du Pont's Imaging System Division có báo cáo mức tăng năng suất 12%-25% từ việc hợp thành thể thống nhất máy tính xách tay vào trong việc báo cáo cộng việc bán hàng và hệ thống quản lý.

Việc ứng dụng tiến bộ kỹ thuật đã chứng minh rằng công việc giấy tờ của nhân viên bán hàng có thể được kiểm soát. Với máy tính, nhân viên tăng thêm thời gian bán hàng mà trước đây dùng cho việc gọi điện thoại và viết lách.

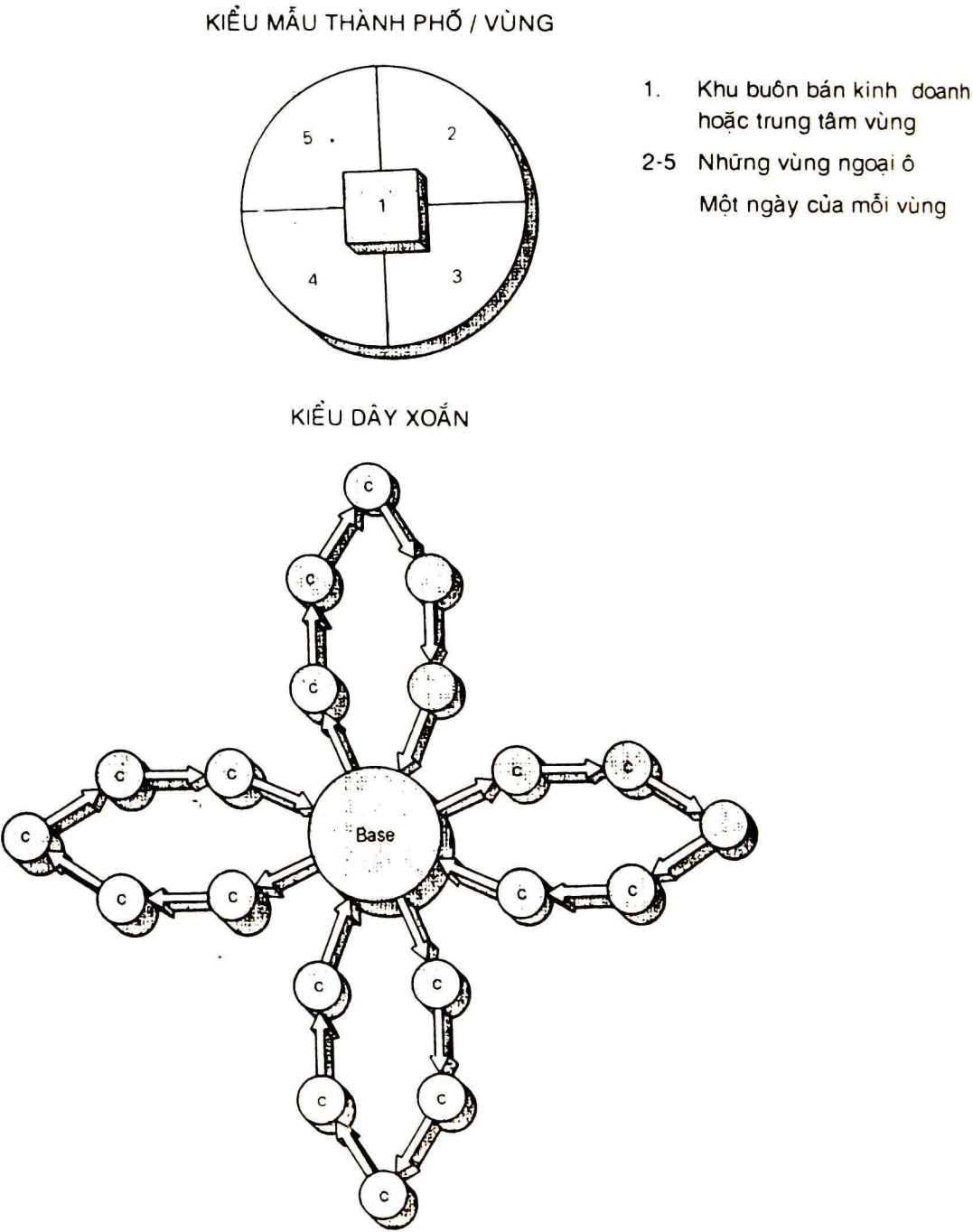
Các kiểu chào hàng không hiệu quả

Ba lĩnh vực có liên quan việc chào hàng không hiệu quả là tìm kiếm không có hiệu quả, sử

dùng quá nhiều thời gian cho việc chờ đợi để gặp một khách hàng, và yêu cầu người / khách hàng không đúng.

Sắp xếp không hiệu quả. Sự tuyển chọn của nhân viên bán hàng làm cho họ phải đi khắp một khu vực có thể là nguyên nhân làm cho nhân viên bán hàng tiêu quá nhiều thời gian chào hàng giữa các khách hàng hơn mức cần thiết. Càng có những khách hàng lộn xộn về địa lý càng phải trông nom nhiều hơn, đó là một vấn đề. Nhân viên bán hàng nên tổ chức những cuộc chào mời, làm các cuộc hẹn trước, và lên kế hoạch tìm kiếm của anh ta hoặc chị ta qua khu vực để giảm thiểu thời gian chào hàng giữa các khách hàng. Mặc dù “vấn đề người bán hàng đi chào hàng” là một trong những vấn đề chương trình toán học cổ điển, tuy nhiên, một người giám đốc quận thì không lo âu với việc giải quyết tốt nhất - điều duy nhất là hoạt động hiệu quả. Hình 9.1 minh họa hình ảnh hai kế hoạch tìm kiếm cơ bản trong thực hành được tìm thấy là có hiệu quả.

Hình 9-1 Những kế hoạch tìm kiếm



Các kiểu sắp xếp vùng / thành phố phân chia khu vực theo vùng hoặc miền địa lý đó có thể coi sóc hoàn toàn bởi một nhân viên bán hàng trong một ngày riêng lẻ. Tất cả những khách hàng trong vùng được liên lạc trong suốt ngày đó. Mặc dù năm vùng được thể hiện trong hình (phần trên), khu vực có thể có quá nhiều vùng cần thiết để quản lý khách hàng. Người giám sát sẽ giúp đỡ nhân viên phân chia các khu vực vào trong một ngày vùng và rồi sử dụng "vòng" này (phần dưới của hình 9-1) để quản lý các khách hàng đặc trưng trong khu vực.

Bất cứ kiểu chào mời được quyết định trước nên được xem xét như là một kiểu hoạch định, nó phải là đặt một luật lệ cứng nhắc. Có những ngoại trừ với điều trên và phía khách hàng cần khẩn cấp những cuộc chào mời. Ví dụ như, nếu các khách hàng trong một khu vực bán hàng có giá trị như nhau, thì phương pháp tìm kiếm được chọn sẽ tùy thuộc vào đặc tính địa lý của vùng và sự phân chia các khách hàng theo vùng đó. Từ đa số những khu vực có các khách hàng với tiềm lực bán hàng và sự hưởng ứng bán hàng khác nhau, sự lựa chọn cuộc tìm kiếm nào hợp cũng dựa vào giá trị lượng bán hàng của các khách hàng trong cuộc tìm kiếm. Chủ yếu thì nhân viên bán hàng khu vực phải định rõ cuộc tìm kiếm tốt nhất qua khắp khu vực.

Việc hưởng ứng của giám đốc bán hàng là làm việc với nhân viên để tạo ra một cuộc tìm kiếm trên cơ sở một kế hoạch mời chào. Kế hoạch mời chào sẽ có mục tiêu đặt ra cho mỗi cuộc chào khách hàng trên cơ sở những gì khách hàng cần và tiềm lực đóng góp của nó vào lượng bán hàng của khu vực và lợi tức thực hiện. Từ đó chương trình tìm kiếm sẽ hơi đổi khác theo hoàn cảnh của địa phương, mục đích của người giám đốc là làm việc với nhân viên để suy nghĩ về cách hợp lý về việc tiến hành cuộc tìm kiếm và chọn một cuộc tìm kiếm trên cơ sở một kế hoạch chào mời được xây dựng trước.

Thời gian chờ đợi của mỗi cuộc mời gọi bán hàng. Có thể sẽ luôn luôn có một ít thời gian chờ đợi cho mỗi cuộc bán hàng. Một nhân viên bán hàng thường phải chờ đợi để gặp gỡ người mua nhưng thời gian này có thể được giảm nhỏ hoặc sử dụng một cách hiệu quả. Một trong những cách hay nhất để giảm thiểu thời gian chờ đợi là trước tiên hãy gọi điện hẹn gặp và xác nhận với người mua sẽ giữ cuộc hẹn.

Thỉnh thoảng có những cuộc hẹn không thành, một vài khách hàng không thực hiện cuộc hẹn. Trong những trường hợp này thời gian chờ đợi có thể được dùng một cách hiệu quả để thực hiện những nhiệm vụ khác như là viết thư, báo cáo, hoặc thu thập những thông tin về khách hàng hoặc tập hợp thông tin về chương trình hoạt động và kế hoạch của đối thủ.

Yêu cầu sai người hoặc sai khách hàng. Nhân viên bán hàng không biết về khu vực và khách hàng thì chịu trách nhiệm pháp lý về những yêu cầu sai người hoặc sai khách hàng với sản phẩm xấu tại thời gian sai lầm. Không có cái gì làm lãng phí thời gian của giám đốc và của nhân viên, hơn là việc đầu tư thời gian quan trọng và sự cố gắng vào một khách hàng mà nó không mua hoặc với một người mua không có khả năng thanh toán.

Giới hạn đơn giản về khả năng mua hàng của người mua, như là thiếu quyền, dễ dãi, không rõ ràng, thường có thể nhận thấy trước khi nhân viên thừa nhận một số lượng thời gian bán hàng cho khách hàng. Để tăng hiệu quả, các công ty thường tiếp thị từ xa cung cấp những cuộc điều tra về khả năng cá nhân và nhận ra những điều đó trong quyền hạn trước khi nhân viên bán hàng làm một cuộc mặt đối mặt.

Những thói quen xấu của cá nhân

Những thói quen xấu của cá nhân bao gồm không được hạn chế sự trì hoãn (đặt những điều

này ra), vô tổ chức, và thiếu kỷ luật tự giác. Nhiều chuyên gia tư vấn quản lý nhân sự đã giới thiệu những thủ tục dưới đây để một người cố gắng cải thiện thói quen làm việc của cá nhân anh ta và chị ta:

1. Đặt mục tiêu đo được một cách rõ ràng
2. Những mục tiêu ưu tiên
3. Định rõ những hành động không cần thiết để đạt đến những mục tiêu đó
4. Làm phá vỡ những hành động đó trong từng biện pháp nhỏ hơn
5. Hoàn thiện những biện pháp đó.

Ví dụ, một nhân viên bán hàng với chỉ tiêu hàng năm phải gấn những thủ tục này bằng việc phá vỡ chỉ tiêu đầu tiên bởi sản phẩm, bởi thời gian (tháng), và rồi bởi khách hàng. Anh hoặc chị ta có thể lên danh sách những khách hàng hoặc thời cơ và định rõ những hành động và một chuỗi những việc không cần thiết để thực hiện xong mục tiêu cho mỗi khách hàng, cho mỗi sản phẩm, cho mỗi tháng. Một khách hàng đặc trưng phải yêu cầu những cuộc chào mời theo kiểu đặc biệt như là những người có uy thế quyết định, biến quyết định thành hiện thực.

Quá trình có thể được bắt đầu vỡ lòng bằng việc làm cuộc gọi đầu tiên và theo suốt nó.

Biện pháp sửa chữa vấn đề quản lý thời gian

Cách thức lãng phí thời gian được mô tả trong những trang trước chỉ là những ví dụ có thể có với cách sử dụng thời gian không hiệu quả. Bước đầu tiên trong việc sửa chữa vấn đề quản lý thời gian là nhận ra rằng đó là một vấn đề. Một khi vấn đề được nhận ra và quyết định, những ý tưởng và sự giới thiệu trong chương này là điểm bắt đầu tốt nhất cho việc loại ra thời gian thực hành lãng phí.

Một giám đốc bán hàng phải nhận ra những người lãng phí thời gian trong số nhân viên cũng như trong chính họ. Tuy nhiên việc đương đầu với họ là một cuộc chiến triền miên lâu dài. Nhưng phần thưởng sẽ là việc tăng thời gian hữu dụng cho cả hai bên người giám đốc và nhân viên để làm công việc tốt hơn. Thảo luận vấn đề rộng ra, thấy bất cứ số lượng lớn mối liên hệ của những nhà chuyên môn về quản lý thời gian và những cuốn sách về sự tự lực quản lý thời gian mô tả chương trình sửa chữa một cách dứt khoát.

♦ TẠO RA NỖ LỰC HỮU DỤNG CÓ HIỆU QUẢ HƠN

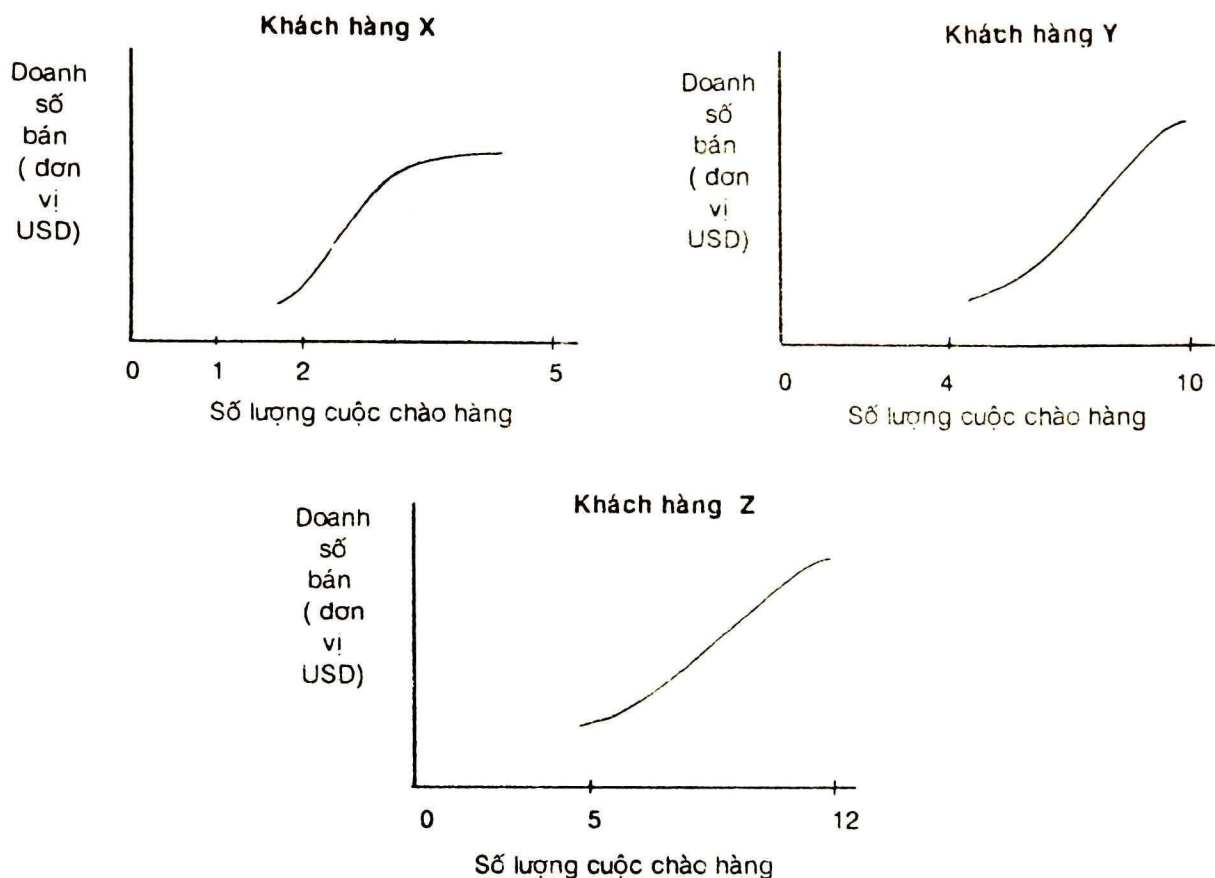
Một khi nhà quản lý giúp đỡ lực lượng bán hàng nhận ra rằng họ cần tối đa hóa thời gian bán hàng hữu dụng của họ, bước tiếp theo là làm việc với nhân viên để chỉ rằng thời gian dành cho khách hàng có kết quả và hiệu quả nhất. Có kết quả và hiệu quả hơn được chỉ ra, nhân viên sẽ đạt đến số lượng bán hàng trong điều kiện tốt nhất ở khu vực của anh hoặc chị ta trong khoảng thời gian được yêu cầu. Có câu hỏi là làm thế nào để sự phân chia tốt nhất những nỗ lực? Câu trả lời thực tế cho câu hỏi này là dựa vào những khái niệm đưa ra từ kinh tế học.

Sự chỉ ra những khái niệm

Thuộc về khái niệm luận, một khoảng thời gian được đưa ra cho tất cả khách hàng có một đường cong hưởng ứng phản ánh lượng bán hàng có thể được xem như là một phần của hình 9-2. Trục nằm ngang được định nghĩa bởi số lượng những cuộc bán hàng và trục thẳng đứng là doanh

hiệu quả của nó, độ dốc, và đỉnh cao của nó. Hình 9-2 mô tả đường cong hưởng ứng bán hàng cho ba khách hàng khác nhau X, Y và Z.

Hình 9-2 Ba tỷ lệ hưởng ứng



Trong hình 9-2 hiệu quả của điểm khởi đầu được chứng minh trong tất cả ba đường cong bởi vị trí đường cong hưởng ứng việc bán hàng bắt đầu bên phải của trục tọa độ gốc. Điều này có nghĩa là nhân viên bán hàng phải chỉ ra số lượng gọi chào bán tối thiểu cho khách hàng trước khi anh ta hoặc chị ta nhận ra một hưởng ứng bán hàng. Điểm khởi đầu này thay đổi từ khách hàng này qua khách hàng khác. Ví dụ như, khách hàng X hưởng ứng một cách nhanh chóng đã chỉ ra kết quả và đưa nhân viên lời đặt hàng trong lần chào hàng lần thứ hai. Khách hàng Y và Z không hưởng ứng nhanh như vậy và yêu cầu một cách truyền thống hơn qua bốn đến năm lần chào mời bán hàng.

Độ dốc của đường cong là tỷ lệ mà tại đó một khách hàng hưởng ứng việc bán hàng để chỉ ra kết quả. Độ dốc cao của đường cong hưởng ứng của khách hàng X chỉ ra số lượng bán hàng tăng lên khá nhanh và dễ dàng, trong lúc đó khách hàng Y và Z hưởng ứng chậm hơn.

Đường uốn hoặc độ cao của đường cong hưởng ứng bán hàng đo lường doanh số bán tối đa mà một khách hàng sẽ cung cấp cho nhân viên bán hàng trong một khoảng thời gian. Đường cong càng cao là hiệu quả của những cuộc chào hàng giảm bớt và doanh số bán hàng đã đạt đến tiềm năng cao nhất của khách hàng trong khoảng thời gian này. Thuật ngữ kinh tế gọi điểm bằng ra này, hoặc việc giảm hiệu quả các cuộc chào mời là “doanh thu bão hòa”. Ví dụ như, đối với khách hàng X hơn năm cuộc gọi thì không làm tăng thêm doanh số bán hàng nhưng từ đó điểm uốn của khách hàng Y lại cao hơn của khách hàng X, và Y cũng nhận nhiều cuộc chào mời hơn.

hàng X hơn năm cuộc gọi thì không làm tăng thêm doanh số bán hàng của khách hàng Y lại cao hơn của khách hàng X, và Y cũng nhận nhiều cuộc chào mời hơn.

Quá trình tạo ra nỗ lực tốt nhất

Quá trình tạo ra nỗ lực tốt nhất từ những khách hàng này có thể được hoàn thành bằng việc sử dụng cách tiếp cận biên tế cho cuộc chào mời. Dưới hình thức những cuộc chào mời sẽ tạo ra một khách hàng cho tới khi chi phí biên tế của việc mời chào mỗi khách hàng bằng với thu nhập biên tế được bắt nguồn từ cuộc chào mời cuối cùng. Mặc dù việc thực hành kế toán và giác quan bén nhạy chỉ ra rằng những hình dạng biên tế này là không hữu dụng, một giám đốc / nên bắt đầu với những qui luật tổng quát

Bảng 9-1 Những cuộc hưởng ứng

Số lần chào mời	Hưởng ứng doanh số bán hàng		
	Khách hàng X	Khách hàng Y	Khách hàng Z
1	-	-	-
2	4,000	-	-
3	8,000	-	-
4	12,000	4,500	-
5	12,500	6,000	7,000
6	12,500	8,000	11,000
7	12,500	10,500	17,000
8		12,500	21,000
9		13,900	25,000
10		15,000	27,800
11		15,000	29,000
12			29,700
13			29,700

Chỉ ra nỗ lực để khách hàng với doanh số cao nhất cho đến nỗ lực hữu dụng bị giảm xuống hoặc hưởng ứng bán hàng không tăng thêm nữa.

Bảng 9-1 là danh sách những cuộc chào mời và việc hưởng ứng tại những mức chào mời khác nhau. Sử dụng dữ liệu ở bảng 9-1 và áp dụng nỗ lực, luật ra quyết định không có cuộc chào mời được tạo ra ở khách hàng X, Y, Z thuộc lần 5, 10 và 12 cho mỗi người, bởi vì họ sẽ không làm ra thêm một thu nhập hàng nào.

Sự tạo ra nỗ lực sẽ là đơn giản nếu mỗi người giám đốc và nhân viên có một bảng giống như bảng 9-1 tại mỗi khu vực bán hàng của họ. Từ khi mỗi bảng như vậy không còn nữa, chắc chắn kỹ thuật chỉ ra rằng sự hợp nhất và những tư tưởng gần giống nhau sẽ được sử dụng.

Kỹ thuật tạo ra quá trình hoạt động thường xuyên

Những khái niệm của kinh tế học căn bản sẽ rất hữu dụng bởi vì nó minh họa rằng nỗ lực sẽ được phân chia trên cơ sở tỷ lệ hưởng ứng việc bán hàng của mỗi khách hàng. Mặc dù sự nh

hàng này, việc thực hành hạn chế bởi sự phụ thuộc vào sự bảo đảm tỷ lệ hưởng ứng biên tế gây áp lực làm cho người thừa hành tìm những cách giải quyết khác. Những thực tế giống nhau này có thể nhóm lại thành ba loại: yếu tố đơn lẻ, danh sách vốn đầu tư và những kiểu mẫu quyết định.

Phương pháp yếu tố đơn lẻ (A, B, C)

Phương pháp yếu tố đơn lẻ là không nghi ngờ sự phức tạp ít nhất và có lẽ sự thông thường nhất dùng cho tất cả những thủ tục để chỉ ra sự nỗ lực. Nó được gọi một cách tiêu biểu là “Luật ABC cho sự phân hạng khách hàng”, nó nói rằng cứ 15% đầu tiên của những khách hàng (khách hàng A) sẽ tạo ra 55% doanh số bán hàng, 20% kế tiếp của những khách hàng (khách hàng B) sẽ tạo ra 20% doanh số bán hàng và 65% cuối cùng của những khách hàng (khách hàng C) sẽ tạo ra 15% doanh số bán hàng. Nó dựa trên cơ sở sự quan sát mà đa số doanh số bán hàng sẽ đến từ một số lượng nhỏ khách hàng có liên quan. Kỹ thuật đầu tiên là nhân viên bán hàng hoặc người giám đốc sẽ hợp thành nhóm những khách hàng giống nhau trong một khu vực vào trong một hạng theo yêu cầu tiêu chuẩn đơn độc như là doanh số bán hàng thực tế và triển vọng. Sự tạo ra luật này là mối liên hệ đơn giản: Nỗ lực, luôn luôn được trình bày trong những cuộc chào mời, nên được chỉ ra một cách đại khái trong tỷ lệ được tạo ra từ doanh số bán hàng. Bảng 1-2 minh họa mỗi khu vực đơn độc sẽ được cung cấp như thế nào.

Phương pháp này được định rõ ở trên để một nhân viên tạo ra những cuộc chào hàng đơn giản, không có tổ chức. Nếu một công ty không có bất cứ dữ liệu nào để ủng hộ một tiếp cận chôn ngoan hơn, thì cách tiếp cận này là bước đầu tiên tốt hướng vào nỗ lực có hiệu quả hơn. Hơn nữa, dưới cái hợp lý của “Tạo nhiều thời gian và nỗ lực hơn cho những khách hàng tốt nhất của bạn!” là rất dễ dàng để hiểu cho cả giám đốc và nhân viên.

Tuy nhiên cách tiếp cận yếu tố đơn lẻ có hai điểm yếu mà người giám đốc sẽ nhận ra trước khi sử dụng nó một cách có phê phán. Điểm yếu đầu tiên là sự lệ thuộc quá đáng vào doanh số hiện tại để quyết định sự tạo ra nỗ lực trong tương lai. Sử dụng phương pháp này, mức bán hàng quyết định nỗ lực phải có, khi nó có thể có một cách khác: Nỗ lực quyết định việc hưởng ứng bán hàng. Hơn nữa, khi doanh số bán hàng hiện tại là một yếu tố đơn lẻ được dùng, có một khuynh hướng vượt nỗ lực tạo ra cho những khách hàng là người có mức doanh số bán hàng cao và lơ đi doanh số bán hàng tiềm năng. Ví dụ như, một khách hàng A với 50.000 USD trong doanh số bán hàng hàng năm với doanh số tiềm năng là 55.000 USD sẽ có kết quả hơn một khách hàng B với doanh số hiện tại 40.000 USD, với loại kết quả đúng, Khách hàng B trở thành 75.000 USD trong một vài năm. Vấn đề không giải quyết ngay cả doanh số tiềm năng là yếu tố đơn lẻ được thực hiện. Nó vẫn cứ giả bộ rằng tất cả những khách hàng trong cùng một hạng thì giống nhau và có tỷ lệ hưởng ứng như nhau. Ví dụ, nếu có hai khách hàng B có doanh số hiện tại 40.000 USD và tiềm năng là 75.000 USD, chúng có thể có bước đầu và tỷ lệ hưởng ứng bán hàng tạo ra nỗ lực khá khác nhau. Hai cuộc chào hàng được tạo thêm cho khách hàng B đầu tiên có thể sinh lợi 3.000 USD, trong khi đó thêm thời gian giống như vậy tạo ra cho khách hàng B thứ 2 sinh lợi 7000 USD. Vì vậy người giám đốc và nhân viên phải nhìn chăm chú vào mỗi khách hàng một cách riêng rẽ và so sánh nó với những khách hàng khác trong khu vực.

Điểm yếu thứ hai của cách tiếp cận này là nó tạo ra những cuộc chào hàng cho một loại khách hàng nhưng không chỉ ra loại khách hàng nào đặc biệt được yêu cầu và tại sao. Từ đó người giám đốc và nhân viên bán hàng trong lĩnh vực phải tạo ra nỗ lực cho khách hàng đặc biệt, nó cung cấp đường lối chỉ đạo tổng hợp duy nhất, không cho kết quả đánh giá và chỉ thị chính xác.

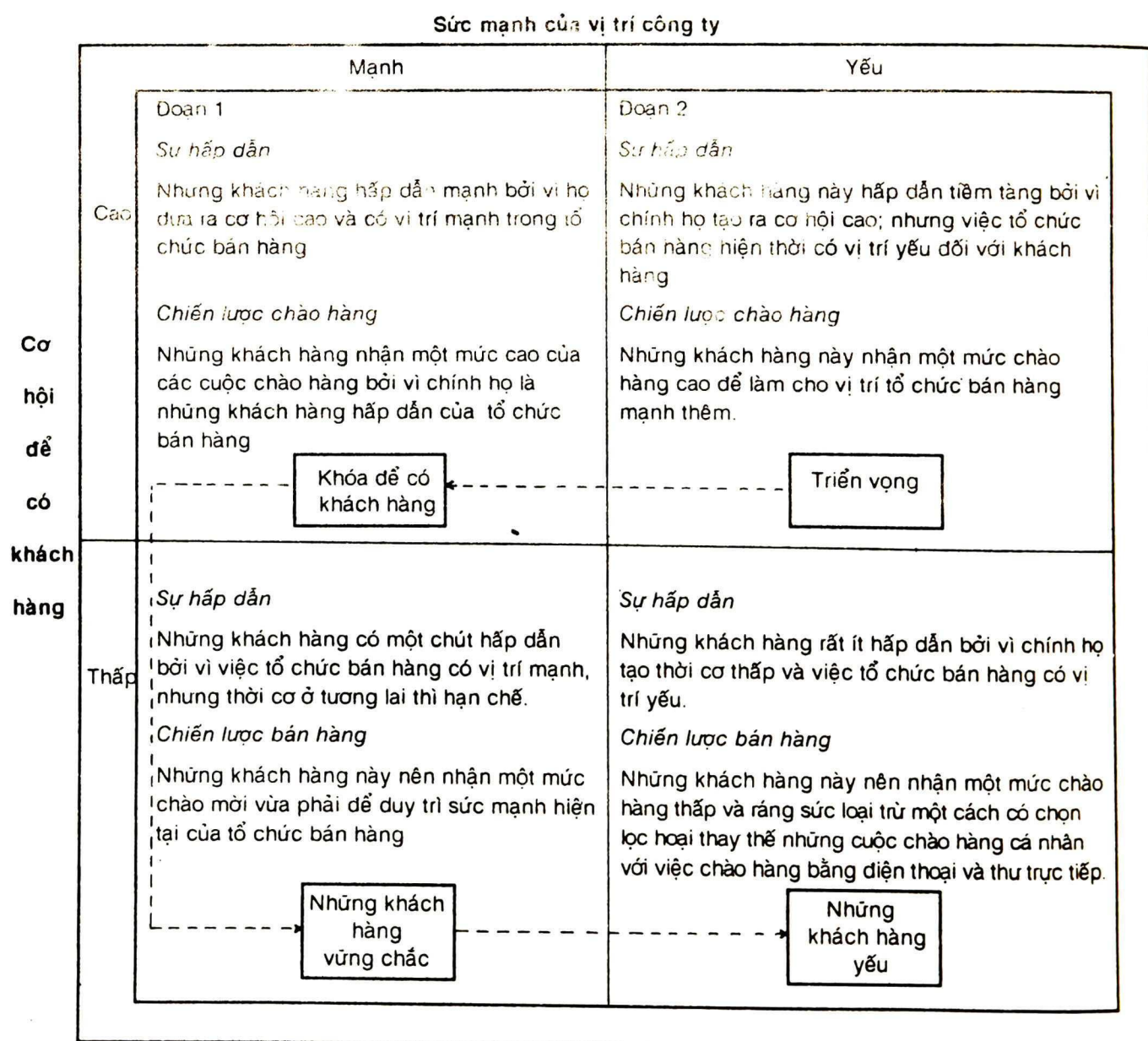
Bảng 9-2 . Sự tiếp cận yếu tố đơn lẻ (ABC)

Các kiểu khách hàng (%)	Doanh số hàng năm (1000 USD)	Số lượng khách hàng	Doanh số mỗi khách hàng	Cuộc chào hàng hiện tại	Cuộc chào hàng được gọi lại
A(15)	585	15	39,000	300	650 (65)
B(20)	180	20	9,000	300	200 (20)
C(65)	135	65	2,077	400	150 (15)
Tổng số	900	100		1000	1000

Phương pháp khoản mục đầu tư

Tiếp cận khoản mục đầu tư thì dựa trên cơ sở công việc thuộc về nguồn gốc được thực hiện trong việc xuất vốn và làm cho thích hợp với thị trường. Một kiểu khoản mục đầu tư phù hợp với việc tạo ra nỗ lực quản lý doanh số được trình bày trong hình 9-3. Các khách hàng được phân loại theo qui mô của thời cơ có khách hàng và sức mạnh của vị trí công ty với một khách hàng.

Hình 9-3 Phân tích đường kẻ chào hàng



Nguồn: Trích từ Raymond W.Laforge, Clifford E.Young, và B.Curtis Hammm, "Sự tăng trưởng hiệu quả lực lượng bán hàng qua chiến lược tạo ra những cuộc chào hàng", Journal of Personal sdling & Sales Management 3 (2) (November 1983): 54-55. Sử dụng với sự cho phép.

Cơ hội để có khách hàng là doanh số tiềm tàng của một sản phẩm hoặc của nhiều sản phẩm trong một thời gian nhất định đối với khách hàng. Khả năng này cũng có thể bị các đối thủ chiếm lấy. Sự chắc chắn về vị trí của công ty là đáng giá của giám đốc và nhân viên bán hàng về những ưu thế và điểm mạnh của công ty, sản phẩm và nhân lực cạnh tranh đối với một khách hàng. Mỗi một phần tư khách hàng có các tính chất tương tự trên các khía cạnh.

Áp dụng phương pháp này đầu tiên đòi hỏi rằng các khách hàng ở một khu vực phải được quy về một trong bốn loại. Thứ hai, quá trình chào hàng của nhân viên bán hàng phải có năng khiếu và liên quan tới các khách hàng cũng như cách phân loại chúng. Cuối cùng, người giám đốc và nhân viên phải đánh giá các kết quả đã qua và quyết định tiếp theo cho phân công lao động tiếp tới. Hình 9-4 liệt kê các kết quả có thể thu được từ quá trình này.

Hình 9-4: Ví dụ kế hoạch phân công trên cơ sở danh mục đầu tư chứng khoán

- Tổng khối lượng bán hàng ở khu vực của năm trước	1339.907 USD
- Số lượng chào hàng năm trước	2103
- Khối lượng bán hàng dự báo đến cuối năm	1504.845 USD
- Số lượng chào hàng năm kế tiếp	2102

Phần 1: Cơ hội cao, vị trí mạnh

Năm ngoái có 20 khách hàng loại này với khối lượng bán là 356782 USD. Chúng được phân bổ bình quân 39 cuộc chào hàng bình quân cho một khách hàng.

Năm tiếp theo số chào hàng bình quân cho một khách hàng tăng lên đến 42 cuộc. Nó bao gồm ba khách hàng được phân loại lại từ phần hai sang phần một. Một khách hàng của phần một phân loại lại sang phần ba vì vậy ở phần một có 22 khách hàng. Khối lượng bán dự báo 491.222 USD.

Phần 2: Cơ hội cao, vị trí yếu.

Năm trước có hai dạng khách hàng loại này những người có triển vọng và công ty tốt mà ở đó chúng tôi có một dự phần thấp trong kinh doanh của họ. Có tất cả 18 người có triển vọng và 21 khách hàng có dự phần thấp. Tổng khối lượng bán là 178451 USD với số lần mời chào hàng bình quân 8 cuộc cho một người có triển vọng và 16 cuộc cho loại khách hàng khác. Trong loại này năm ngoái ba người triển vọng trở thành khách hàng và vẫn ở lại phần hai như các khách hàng dự phần thấp. Hai người triển vọng đã ký hợp đồng dài hạn với các đối thủ và có ba khách hàng dự phần được cải thiện và chúng tôi có thể chuyển sang phần một. Hiện tại còn 13 người triển vọng và 18 khách hàng dự phần thấp ở loại này. Dự kiến năm kế tiếp này vẫn giữ bình quân 8 cuộc chào hàng cho một khách hàng và người có triển vọng và tăng lên 20 cuộc cho dạng khách hàng kia. Khối lượng bán hàng dự kiến 161.842 USD.

Phần 3: Cơ hội thấp, vị trí mạnh

Có hai mươi một khách hàng loại này với số cuộc gọi bình quân là 32 với tổng khối lượng bán là 712.345 USD.

Có sự phân công lại từ phần một nên phần này hiện có 22 khách hàng. Số lần gọi chào hàng giảm xuống còn 29 cuộc cho một khách hàng với khối lượng bán dự kiến là 761.115 USD.

Phần 4: Cơ hội thấp, vị trí yếu.

Có 19 khách hàng ở phần này với số lần chào hàng bình quân là 9 cuộc và tổng khối lượng bán là 92.329 USD.

19 khách hàng này được chuyển giao sang bộ phận phụ giúp từ xa với số gọi chào hàng bình quân giảm xuống 4 cuộc, khối lượng bán dự kiến 90660 USD.

Các kết quả nghiên cứu cho thấy rằng khi quá trình phân bố các cuộc chào hàng mà loại bỏ các yếu tố phân bổ nhằm lẫn nguồn thường là có kết quả. Ví dụ, nghiên cứu chỉ ra rõ các nhân viên thường dùng quá nhiều nỗ lực cho khách hàng có cơ hội thấp, hoặc yếu và không đủ nỗ lực

cho dự báo, đặc biệt là cho các khách hàng có tiềm năng cao.

Phương pháp danh mục đầu tư chứng khoán có những vấn đề riêng. Đôi khi sai lầm có thể tăng do chúng đòi hỏi một khối lượng lớn các số liệu theo kinh nghiệm bên cạnh các đánh giá chủ quan của giám đốc và nhân viên bán hàng. Hơn nữa, hệ thống phân loại là đơn giản, chúng là những kỹ thuật còn ở mức trung bình, và không trực tiếp xác định được có bao nhiêu cuộc chào hàng các loại cần phải thực hiện đối với một khách hàng đặc biệt. Thực tế chúng thường là mô hình hai nhân tố hơn là mô hình phân bổ nỗ lực nhân tố đơn.

Về mặt tích cực, phương pháp danh mục đầu tư chứng khoán dễ hiểu đối với các nhân viên và giám đốc và tạo ra các đánh giá riêng biệt của họ. Cách này bắt các nhân viên và giám đốc suy nghĩ rất cẩn thận về phương pháp nỗ lực được thực hiện thông qua các dạng khách hàng vì lợi ích của bản thân công ty. Phương pháp được coi như dễ làm việc. Các kết quả nghiên cứu cho thấy việc cải thiện bán hàng như là một kết quả của việc áp dụng phương pháp để triển khai các nỗ lực bán hàng khu vực.

Mô hình quyết định

Kỹ thuật phân bổ tổng hợp nhất và cần thiết là mô hình quyết định. Mô hình quyết định có hai điểm mấu chốt khác biệt với mô hình yếu tố đơn lẻ và danh mục đầu tư chứng khoán. Thứ nhất, các phương pháp kia nhóm các khách hàng và phân bổ nỗ lực trên cơ sở một số bình quân, trong khi đó mô hình quyết định phân bổ nỗ lực trên cơ sở số gần đúng đường đồ thị đáp ứng bán hàng của khách hàng riêng biệt. Như vậy, trong mô hình quyết định đơn vị để phân tích là khách hàng riêng biệt và đồ thị hưởng ứng thống nhất của nó đối với sức lực được phân bổ. Thứ hai, mô hình quyết định sử dụng một số dạng thuật toán theo chương trình để phân bổ một cách tối ưu nỗ lực đến tận các khách hàng riêng biệt.

Có một số các mô hình phân bổ lực lượng bán hàng kết hợp chặt chẽ với trình độ xét đoán của cấp quản trị. một nhân viên bán hàng và giám đốc cung cấp số liệu cho mô hình quyết định và có thể hoặc không thể đưa chúng vào dữ kiện của riêng mình. Một khi các số liệu đã được xét đoán kết hợp với các số liệu kinh nghiệm trong một qui trình được lập chương trình toán học, kết quả có được một danh sách các khách hàng với một mẫu chào hàng được chỉ định và một dự báo bán hàng từ các khách hàng đó nếu phân bổ các cuộc chào hàng được thi hành rồi.

Bảng 9-3: Kết quả mô hình quyết định: bốn công ty ở khu vực 801

Khách hàng	Năm trước		Năm tiếp theo	
	Thực gọi	Thực bán	Dự kiến gọi	Dự kiến bán
Able	18	37.781	23	43.139
Marks	28	49.778	24	49.556
Kane	13	12.246	16	19.990
Xylon	31	56.888	28	56.200
Cộng	90	156.693 USD	91	168.885 USD

Bảng 9-3 là một ví dụ có được kết quả như thế nào từ mô hình quyết. định đối với bốn khách

làng ở một khu vực. Mô hình hướng dẫn rằng nỗ lực được phân bổ lại ngay từ các khách hàng của Marks và Lylon tới các khách hàng Albe và Kane. Sự phân bổ lại dự báo tăng bán hàng ở khu vực là 12.192 đô la từ các khách hàng với gần cùng một nỗ lực. Nhân viên bán hàng và giám đốc không nên theo chế độ mô hình quyết định một cách mù quáng;

Có rất nhiều lý do đúng để làm khác với lệnh của nó. Nhưng nó tạo ra sự hướng dẫn nghiêm túc về số lượng cho cả hai nhân viên và giám đốc. Có hai mô hình quyết định được biết đến hơn là CALLPLAN và MAPS.

CALLPLAN. Một trong các mô hình nổi tiếng và áp dụng để kiểm tra nhiều nhất là CALLPLAN. Mặc dù các áp dụng được lựa chọn đã được báo cáo, biện pháp áp dụng cơ sở của CALLPLAN là phân bổ nỗ lực đối với các khách hàng cá nhân bên trong khu vực. Trong qui trình của CALLPLAN, nhân viên bán hàng khu vực sử dụng máy vi tính để phân bổ nỗ lực cho từng khách hàng trên cơ sở nhận xét của anh (chị) ta sự hưởng ứng của mỗi khách hàng đối với sự nỗ lực.

CALLPLAN yêu cầu nhân viên bán hàng khu vực xác định lượng bán hàng cho từng khách hàng trong khu vực của mình theo tất cả các điều kiện sau:

- . Nếu không có cuộc chào hàng nào đối với khách hàng này.
- . Nếu thực hiện 1/2 số lần gọi hiện nay.
- . Nếu giữ nguyên mức độ gọi chào hàng như hiện tại.
- . Nếu tăng 50% số lần gọi hiện tại
- . Nếu đã phân bổ một mức độ bảo hòa số lần gọi chào hàng.

Nhân viên bán hàng cũng được yêu cầu đánh giá khả năng của mỗi người có triển vọng có thể trở thành khách hàng sử dụng các mức độ phân bổ - lần chào khác nhau. Các số liệu này được tổng hợp với các mẫu gọi có tính lịch sử, trong một mô hình chương trình toán. Mô hình này phù hợp với một đồ thị tương ứng với các số liệu này và in ra số lượng bán hàng dự kiến cho tất cả các mức độ có thể thi hành, số lần gọi tối ưu cho một lượng thời gian cố thể và số giờ gian bỏ ra cho từng khách hàng và người chào hàng trong một thời hạn bình thường.

MAPS. Phân công lực lượng lao động và hệ thống kế hoạch hóa (MAPS) sử dụng toán chương trình trong kết hợp với các nhận xét của nhân viên, và giám đốc bán hàng. Mặc dù các chi tiết của qui trình chương trình toán không được thích hợp ở đây, MAPS đòi hỏi các số liệu đưa vào tương tự như với CALLPLAN nhưng cho các kết quả linh hoạt hơn trong sử dụng. Hình 9-5 tóm tắt cơ sở và qui trình thi hành của MAPS.

Do các mô hình quyết định bắt đầu từ đồ thị hưởng ứng của khách hàng riêng biệt, nên phần lớn chúng sử dụng một cách linh hoạt hơn để thực hiện các chức năng quản trị như xác định số lượng sức lực được phân bổ cho một khách hàng riêng biệt, thiết kế các khu vực bán hàng và sắp xếp các nhân viên vào một khu vực. Tuy nhiên, chúng đòi hỏi một số lượng các số liệu xử lý dưới hình thức các dữ kiện cứng và nhận xét của nhân viên và giám đốc bán hàng. Cuối cùng chúng có thể đòi hỏi một số lòng tin vào bộ phận giám đốc và nhân viên khi hoạt động của họ được sử dụng một cách có kết quả từ người sử dụng trong một qui trình toán chương trình.

Hình 9-5: Các qui định MAPS

Lệnh

MAPS là một hệ thống các chương trình hoạt động trên các máy vi tính cá nhân IBM để đưa ra đánh giá và thiết kế các khu vực bán hàng.

Các khả năng

- . Đánh giá khu vực bán hàng sử dụng các tiêu chuẩn phức tạp như khối lượng công việc và tiềm năng.
- . Trình bày vị trí địa lý của các khu vực bán hàng thông qua khả năng của hệ thống về mã số để rút, và các con chia và chỉ ra các khu vực với sự sử dụng các đường màu.
- . Sắp xếp các khu vực với phản hồi ngay tức thì từ ảnh hưởng của những thay đổi mức độ - cố gắng và mức độ - tỉnh về sắp xếp chỉ tiêu. . Phát triển các sắp xếp khu vực ban đầu thông qua khả năng tối ưu hóa của MAPS.
- . Tiết kiệm "kịch bản" do bạn đã xây dựng thông qua các bước đơn giản trong hệ thống để phân tích so sánh các hình thể khu vực lựa chọn.
- . Xác định các tiêu chuẩn đánh giá của riêng bạn và tập hợp các tiêu chuẩn đánh giá.
- . In bản đồ tỉnh để chỉ ra hình thể khu vực được chọn
- . In các báo cáo chỉ ra các số liệu được mã hóa cụ thể của khu vực.

Các bước sử dụng

1. Lấy ra khối lượng công việc, tiềm năng hoặc các số liệu trạng thái khác cho một khu vực bán hàng trong một vùng tiếp giáp của tỉnh.
2. Trích ra mã số hợp lý, tọa độ của tỉnh và các số liệu về đường đi sử dụng các chương trình trên khuôn khổ máy vi tính.
3. Chuyển các số liệu trạng thái, số liệu tọa độ và con đường vào một máy IBM PC sử dụng liên hệ phần cứng và phần mềm.
4. Xử lý các số liệu sử dụng các chương trình MAPS.
5. Sử dụng mẫu MAPS và các số liệu đã xử lý để đánh giá và thiết kế các khu vực bán hàng.

Lựa chọn một qui trình phân công

Lựa chọn một qui trình phân công hợp lý không phải là một nhiệm vụ dễ dàng. Nó phụ thuộc nhiều vào tình huống cụ thể mà công ty và giám đốc bán hàng gặp phải. Các mô hình yếu tố đơn lẻ dễ hiểu và dễ sử dụng nhất. Tuy nhiên, chúng đưa ra các nhu cầu gần nhất về công ty, giám đốc và nhân viên để thu thập số liệu, phân tích và các chi phí để thực hiện chúng, bảo đảm giữ các số liệu thấp để không còn nữa. Không có một ảo tưởng nào rằng thay vì các nhược điểm của chúng các công ty tiếp tục chủ yếu dựa vào các phương pháp này.

Một số đòi hỏi nhất thiết ngày càng tăng đặt ra cho quản trị bán hàng nhằm cải thiện năng suất sẽ nhất thiết sử dụng các qui trình phân công tỷ mỉ hơn. Các công ty với các sản phẩm và thiết kế khu vực phức tạp hơn có năng lực thanh toán, nhiều nhất và tăng cường khuyến khích nhất để phát triển và sử dụng các mô hình danh mục đầu tư và mô hình quyết định.

Lựa chọn một phương pháp phân công có thể tương đối đơn giản. Nếu công ty không áp dụng một mô hình phân công, thì sau đó giám đốc bán hàng nên sử dụng mô hình yếu tố đơn lẻ trong khi phát triển cơ sở dữ liệu cho một mô hình danh mục đầu tư. Một giám đốc bán hàng cá nhân có thể có khả năng phát triển và áp dụng một phương án mô hình danh mục đầu tư có sử dụng các số liệu có được ở cấp quận. Tuy nhiên, thật không phù hợp rằng, một giám đốc cần có một chi phí cần thiết để thi hành một mô hình quyết định có giá trị và đáng tin cậy. Chấp nhận và áp dụng một mô hình quyết định cần là quyết định của cấp quản trị cao nhất, có thể với sự vấn của các thành viên quản trị cấp cao và cấp giữa.

Kết luận

Người giám đốc phải làm việc với nhân viên để lên kế hoạch phân công lao động trên cơ sở một qui trình phân tích. Giám đốc sau đó phải theo dõi các kế hoạch của nhân viên để kiểm tra nhân viên thực sự đã phân bổ nỗ lực như thế nào và tại sao.

Ở đây, có nhiều lần phải phân công lại nỗ lực trong phạm vi cơ cấu một khách hàng đang tồn tại do không đạt được hạn ngạch hoặc là do năng suất lao động thấp đòi hỏi. Sau đó giám đốc bán hàng có thể mong muốn những sửa đổi khu vực và / hoặc đánh giá qui mô lực lượng bán hàng ở quận kéo theo sự phân bổ lại các khách hàng.

♦ TĂNG NĂNG SUẤT THÔNG QUA THIẾT KẾ KHU VỰC

Joan Wells đọc bản ghi nhớ từ một nhân viên bán hàng giỏi nhất của chị: "Năm ngoái khi chúng tôi nhận mặt hàng nói về các bộ phận chiếu sáng, có rất nhiều công việc và thậm chí chúng tôi không có đủ thời gian gọi chào cho tất cả các khách hàng tốt nhất. Tôi cần sự giúp đỡ!"

Công việc kinh doanh đã bùng nổ ở một số khu vực, nhưng công ty có một sự trì trệ trong thuê nhân công ở sáu tháng tiếp theo. Joan đã phải xem xét lại các khu vực hiện tại để cân đối khối lượng công việc. Chị cũng cần phải suy nghĩ về việc chị sẽ phải cắt khu vực mới ra sao từ bây giờ cho sáu tháng tới khi chị có thể lại thuê nhân công.

Joan đã đối mặt với một vấn đề khác của người quản trị - xem xét lại cấu trúc khu vực ở quận của chị. Chị đã sử dụng phương pháp thứ ba để tăng năng suất, phát triển và thi hành một thiết kế khu vực tốt hơn ở quận mình.

Tại sao lại có một cấu trúc khu vực:

Một khu vực bán hàng là nhóm các khách hàng theo địa lý, sản phẩm hoặc loại khách hàng, mà nó có thể được phục vụ một cách hợp lý bởi một nhân viên bán hàng đơn lẻ. Mặc dù các công ty trong các ngành công nghiệp cũng như bảo hiểm và kinh doanh bất động sản không thể hạn chế nhân viên đối với một khu vực được qui định theo địa lý, phần lớn các hãng sử dụng nhân viên đã áp dụng một số hình thức cấu trúc khu vực. Các công ty thiết lập một cấu trúc khu vực bởi các nguyên nhân sau:

- . Cung cấp cơ sở cho các giám đốc kiểm soát các chi phí của nhân viên bán hàng, điều chỉnh các hoạt động của họ và đánh giá sự thực hiện của họ.
- . Xác định trách nhiệm của khách hàng. Điều này tạo cho công ty thực hiện khả năng quản trị thị trường. Tuy nhiên, thực hiện đánh giá tiềm năng bán hàng và hạn ngạch cho một khu vực cho phép người giám đốc làm việc với nhân viên để chắc rằng tiềm năng bán hàng ở lĩnh vực của chị ta hoặc anh ta đã được phát hiện đầy đủ.
- . Đảm bảo rằng các nhân viên sẽ gọi điện cho khách hàng. Các khách hàng nhận được sự quan tâm phục vụ, giúp đỡ và cả cơ hội thiết lập mối quan hệ liên tục với một nhà cung cấp thông qua nhân viên bán hàng.
- . Các nhân viên trong các khu vực chịu trách nhiệm trực tiếp và tính toán khả năng tổ chức một cách đặc biệt để thi hành các chương trình và chính sách của công ty. Nhân viên có thể trình lại với công ty các khách hàng bất đồng của công ty như tăng bán hàng để đảm bảo chắc chắn các nhà phân phối tuân thủ các đòi hỏi của công ty.

Tại sao sửa đổi thiết kế khu vực?

Các nguyên nhân để thiết kế các cấu trúc khu vực của một công ty có rất nhiều, dưới đây chỉ xét ở cấp quận.

Cấu trúc lại toàn công ty

Một công ty có thể quyết định tiến hành sửa đổi cấu trúc khu vực của mình vì một loạt các nguyên nhân, kể cả việc thành lập công ty, hợp nhất hay tách công ty, đưa ra sản phẩm mới hoặc loại bỏ sản phẩm, thay đổi trong các chiến lược chung và tiếp thị, các hoạt động của đối thủ cạnh tranh, thay đổi công nghệ và thay đổi trong phương pháp thực hiện kinh doanh của khách hàng. Bất cứ một trong các trường hợp trên đều có thể ảnh hưởng sâu sắc tới tất cả hoặc một vài khu vực của công ty đòi hỏi phải thay đổi các ranh giới. Giả sử có các ví dụ sau:

- * Xerox đã thay đổi thiết kế tổ chức của mình để phục vụ các khách hàng lớn tốt hơn và cạnh tranh có hiệu lực hơn. Nó loại bỏ hoàn toàn cấu trúc bán hàng của 3500 nhân viên sử dụng máy photocopy bên cạnh có 500-1000 nhân viên trong lực lượng bán hàng được khen tặng và kết hợp vào đó 4000 người bán hàng để bán toàn bộ sản phẩm của Xerox. Một phần của kế hoạch năm năm của Xerox bao gồm cả các khu vực bán hàng mới.
- * Campell Soup thay đổi lực lượng bán hàng của nó từ cấu trúc theo một sản phẩm sang theo địa lý do những thay đổi trong khách hàng, vị trí trên thị trường của nó.
- * Wilkinson Sword quyết định cạnh tranh trên thị trường hàng tạp phẩm với một lực lượng bán hàng trực tiếp vì vậy nó đã thuê 34 nhân viên bán hàng và thiết kế các khu vực trong chín tháng.

Thiết kế lại toàn bộ cấu trúc khu vực của một hãng không phải là một việc dễ thực hiện. Những chi phí chính tiềm ẩn có thể che lấp các tăng trưởng có tiềm năng. Các chi phí này bao gồm những loại có liên quan tới phân công lại nhân viên bán hàng, phân bổ lại trách nhiệm khách hàng và bỏ bán hàng như các nhân viên tìm thấy con đường của họ tới các khu vực mới và khách hàng mới.

Thiết kế lại bên trong một quận bán hàng riêng biệt

Thiết kế lại toàn bộ cấu trúc khu vực là một sự không thông thường, cũng như sửa đổi phân bố các khu vực bán hàng hiện có của các giám đốc bán hàng cấp thấp và cấp trung. Những sửa đổi về khu vực tương đối nhỏ này xuất hiện hoặc trong phản ứng lại hoặc trong sự thấy trước, những thay đổi cục bộ trong khách hàng và thị trường, trong các nhân viên bán hàng hoặc phương pháp mà công ty tiến hành kinh doanh. Ví dụ, các khách hàng địa phương hoặc vùng có thể thay đổi phương pháp tiến hành kinh doanh trông trọt, thay đổi danh mục sản phẩm và phản ứng với sự cạnh tranh với họ. Các hình thức kinh doanh mới xuất hiện, các khách hàng hiện có từ bỏ các thị trường địa phương tạo ra sự thay đổi trong tiềm lực bán hàng của khu vực và khối lượng công việc của nó. Cuối cùng, thiết kế lại theo khu vực có thể được thể hiện như một giải pháp để thay đổi các mức độ động viên cá nhân các nhân viên bán hàng. Bất kỳ trường hợp nào như nêu trên đều có thể tác động mạnh tới tất cả hoặc một số khu vực trong một quận.

Các tiêu chuẩn của bản thiết kế theo khu vực.

Như đã bàn luận trong chương 2, một công ty có thể có một bản thiết kế tổ chức trên cơ sở

Địa lý, loại khách hàng, sản phẩm hoặc kết hợp cả ba yếu tố. Bất chấp cơ sở của bản thiết kế là gì, từng khu vực sẽ có hai mặt: khối lượng công việc và tiềm năng bán hàng. Các mức độ ở mỗi lĩnh vực có thể được một giám đốc áp dụng có kết quả trong thiết kế các khu vực bán hàng.

Khối lượng công việc

Theo lý thuyết, khối lượng công việc của khu vực là tập hợp tất cả sức lực cần thiết phân bổ cho các khách hàng và người có triển vọng trong một khu vực ở một thời kỳ nhất định. Thường thì, nó có thể được quy định như số các lần gọi chào hàng được yêu cầu theo khách hàng và người có triển vọng trong một khu vực để đạt được dự kiến bán hàng của công ty. Mức độ khối lượng công việc trong một khu vực là chức năng không chỉ của trình độ dịch vụ mà khách hàng đòi hỏi, mà còn phân tán các khách hàng theo địa lý và tăng cường cạnh tranh.

Các công ty thường cố gắng thiết kế các khu vực sao cho tất cả chúng đều có xấp xỉ cùng một mức độ khối lượng công việc. Điều này được đề ra bởi vì các nhân viên rất dễ hiểu cân đối khối lượng công việc mà nó thỏa mãn cảm giác rằng mọi người cần có cùng một số lượng công việc để làm. Mục tiêu này có thể khó hoàn thành được do sự khác biệt về địa lý của các khu vực, điều kiện cạnh tranh, và những khác biệt trong năng lực của nhân viên bán hàng. Tuy nhiên, gần như không chắc chắn rằng các khu vực được cân đối khối lượng công việc cũng sẽ cân đối được tiềm năng bán hàng.

Tiềm năng bán hàng

Một số phương pháp để tính toán tiềm năng bán hàng của một quận đã được nghiên cứu ở chương 8. Mặc dù đánh giá tiềm năng thường phải phù hợp và không nhất thiết ổn định, một công ty có lẽ mong chờ cân đối các khu vực để tất cả đều tương đương nhau về tiềm năng bán hàng. Sự cân đối này cũng làm đơn giản công tác so sánh sự hữu hiệu bán hàng giữa các nhân viên ở các khu vực và hướng tới thi hành các hệ thống trả thù lao theo hoa hồng phí, có khả năng quản lý hơn. Mặt khác sự mất cân đối tiềm năng bán hàng có thể tạo ra các vấn đề quan trọng trong đánh giá và thậm chí không công bằng trong thu nhập của nhân viên bán hàng, cụ thể ở những nơi áp dụng hệ thống trả thù lao khuyến khích trên cơ sở vị trí bán hàng.

Khối lượng công việc và những thỏa thuận trao đổi về tiềm năng (trade - offs)

Sự cân đối về tiềm năng theo khu vực, tuy nhiên có thể làm tăng những cách biệt giữa những mặt khác như khối lượng công việc. Ví dụ, một giám đốc bán hàng của một hàng đồ dùng văn phòng lớn đã phát hiện các sai biệt sau:

Các khu vực tương đương nhau trong kinh doanh là không thể có! Một khu vực bán hàng ở tiểu bang Nam Dakôta có khối lượng 100.000 đô la với diện tích là 10 ngàn dặm vuông. Ở Chicago với cùng khối lượng bán bằng tiền khu vực chỉ là 14 tầng trong tòa nhà Sear Building.

Quan sát cho thấy khối lượng công việc của hai khu vực rất không tương đương và sự cân đối duy nhất trên cơ sở tiềm năng là không thể có được. Như vậy các nhân viên ở một số khu vực thành thị có thể phục vụ gấp hai lần nhiều hơn cùng với số khách hàng như ở vùng nông thôn. Khu vực địa lý nhỏ hơn sẽ giảm một cách đáng kể thời gian đi lại, và tăng thời gian bán, với một ảnh hưởng tiềm năng biến động lên cơ hội kiếm thu nhập hoa hồng của nhân viên.

Mặc dù việc nghiên cứu đã chỉ ra rằng khối lượng công việc có liên quan tới tiềm năng bán

hàng nhưng không phải với bán hàng thực tế, theo lo gích, khối lượng công việc và tiềm năng bán hàng sẽ liên hệ qua lại một chút khi càng nhiều khách hàng có nghĩa càng nhiều tiềm năng và càng nhiều công việc. Tuy nhiên, nó có lẽ đang mong chờ để phát triển một cấu trúc vùng trong đó tiềm năng không cân bằng. Những khu vực tiềm năng thấp có thể được sử dụng như những nơi huấn luyện rủi ro thấp cho các nhân viên mới. Các nhân viên được đề bạt sang những khu vực có tiềm năng cao với cơ hội tiên hoa hồng cao hơn có thể chứng tỏ thêm vị trí đề bạt và kinh tế để phát triển lực lượng bán hàng chuyên nghiệp.

Như đã mô tả ở phần trước, về lý thuyết, đơn vị căn bản của đánh giá tiềm năng phải là khách hàng hoặc người có triển vọng ở một khu vực. Bỏ qua các yêu cầu bên trong công ty về quản trị và kiểm soát lực lượng bán hàng thông qua tiềm năng cân bằng, những yêu cầu về lao động (khối lượng công việc) để chấp nhận được thì tiềm năng cần phải là thành phần của quá trình thiết kế.

Nhận biết thời điểm để thay đổi

Một người giám đốc bán hàng luôn luôn cố gắng càng có nhiều lượng bán hàng và lợi nhuận, khi có thể, ở bên ngoài quận với những nguồn lực sẵn có. Vấn đề đặt ra là bằng cách nào người giám đốc biết khi một khu vực hiện hành không thể kéo dài hơn để có hiệu quả? Người giám đốc cần phải tìm một số tín hiệu quyết định về cả sức lực và thực hiện bán hàng.

Những chỉ dẫn về sức lực

Thật không thể liệt kê tất cả các chỉ dẫn có liên quan tới sức lực, khi mỗi công ty và ngành công nghiệp có thể có các chỉ dẫn tốt hơn để xác định sự mất cân đối của khu vực. Một sự phân công lại ở khu vực sẽ được xem xét nếu phần lớn các câu hỏi dưới đây trả lời “có”.

- . Các nhân viên phàn nàn rằng họ không có đủ thời gian để thực hiện công việc của họ hay không? Bạn đã chán bỏ tất cả các cách lựa chọn khác để cải thiện năng suất của họ không?
- . Các khách hàng có than phiền rằng các nhân viên bán hàng không kịp gọi cho họ hoặc không cung cấp dịch vụ phụ hay không? Các khách hàng luôn luôn muốn người cung cấp thực hiện dịch vụ ngoài giới hạn, nhưng bạn đã thẩm tra lại rằng các than phiền của họ là đúng và các nhân viên bán hàng không thể cung cấp đúng thời gian không?
- . Những người trong cùng công ty như giám đốc sản phẩm, nói rằng sản phẩm của họ không nhận được sự chú ý thêm của lực lượng bán hàng hay không?
- . Như một người giám đốc quận, các chi phí đi lại và tiếp khách ở quận bạn có cao so với mức trung bình của công ty cũng như với các quận có đặc tính tương tự hay không?
- . Số lần gọi chào trung bình của một nhân viên trong ngày, tuần, tháng có vượt quá mức trung bình của công ty và ngành hay không? và có còn các nhân viên không có khả năng bao trùm khu vực của họ một cách thích đáng không?

Nếu câu trả lời “có” chiếm đa số các câu hỏi này thì sau đó công ty sắp xếp lại mức độ có thể của lực lượng bán hàng và tiềm năng lực lượng bán hàng một cách thực sự. Nếu chỉ có một ít giám đốc bán hàng và quận trả lời “có”, thì nó có thể chỉ có những quận đó cần bổ sung nhân viên. Tuy nhiên, trả lời “có” ở một hoặc hai câu hỏi này không nhất thiết chỉ ra rằng khu vực buộc phải phân công lại. Hơn nữa chúng phải được xem xét kết hợp với các câu trả lời câu hỏi có liên quan tới bán hàng và thị trường.

Những chỉ dẫn liên quan tới bán hàng và thị trường

Sự trả lời các câu hỏi về nỗ lực và khối lượng công việc chỉ là một phần của quá trình ra quyết định. Những phán quyết quan trọng hơn nằm ở câu trả lời các câu hỏi liên quan tới bán hàng và thị trường. Câu trả lời khẳng định cho các câu hỏi sau có thể thuyết phục cao công ty hoặc giám đốc sắp xếp lại các khu vực:

- Có sự giảm sút trong dự phần bán hàng hay thị phần hay không, hoặc có bị mất các khách hàng tốt trong toàn công ty hay trong quận không? Nếu sự giảm sút hoặc mất mát không thể được góp phần tạo ra các vấn đề chất lượng hoặc các nguồn khác, lực lượng bán hàng có quá nhỏ hay không?
- Tiềm năng bán hàng không được thi hành? Những người khách có triển vọng tốt có được nhân viên bán hàng lôi kéo thành khách hàng không? Tổng khối lượng bán cho khách hàng hiện tại có quá thấp không?
- Các đối thủ có thực hiện tốt hơn bạn trong tiếp nhận người có triển vọng và tổ chức thực hiện của khách hàng không?
- Ngành công nghiệp đang phát triển nhanh hơn bán hay không? Bạn có bị tụt lại đằng sau các đối thủ hay không?

Câu trả lời “có” cho các câu hỏi này không nhất thiết có nghĩa là thiết kế khu vực là giải pháp tốt nhất. Công ty có thể cần huấn luyện nhân viên tốt hơn, cần một hệ thống trả thù lao được cải thiện, một chiến lược bán khác hoặc các nhân viên bán hàng có chất lượng cao hơn hoặc thấp hơn để phù hợp với những thay đổi trong khách hàng và người triển vọng. Câu trả lời có thể thậm chí không nằm bên trong thẩm quyền bán hàng cá nhân và quản trị bán hàng. Do phần này chú ý tới phân công lại theo khu vực nên câu trả lời thích hợp là phân công lại. Mặc dù một giám đốc có thể gặp vấn đề phân công lại làm giảm quy mô lực lượng bán hàng của quận nó sẽ được coi rằng, giám đốc bán hàng quận tin tưởng vào những nhu cầu của quận về bổ sung thêm nhân viên bán hàng. Đầu tiên giám đốc sẽ cần phải xét đoán sự tăng ngân sách cho cấp quản trị cao cấp như một phần của phân công lại theo khu vực đang được xét.

Xét đoán sự tăng qui mô của lực lượng bán hàng

Ở phần lớn các tổ chức, cấp quản trị cao nhất ủy quyền cho giám đốc bán hàng cơ sở thuê thêm các nhân viên bán hàng. Người giám đốc này phải thường xét đoán mức tăng số lợi nhuận do những nhân viên mới tạo ra. Đó là người giám đốc cần thể hiện rằng lương bán hàng và lợi nhuận trong quận sẽ được cải thiện thực sự nhờ tăng qui mô lực lượng bán hàng bên trong những đường giới hạn ở quận của anh (chị) ta.

Sự xét đoán có thể coi là một quá trình ba bước:

1. Tổ chức sao để lực lượng bán hàng hiện tại hoạt động hết khả năng. Điều này có nghĩa rằng lực lượng bán hàng hiện tại được trao cho thời giờ sẵn có và phân bổ tất cả sức lực sẵn vào đúng các khách hàng. Điều này có thể đánh giá được việc áp dụng các mô hình yếu tố đơn lẻ, danh mục đầu tư hoặc mô hình quyết định.
2. Trình bày rằng quận có sẵn tiềm năng bán hàng để bổ sung, nhưng không thể thực hiện được do lực lượng bán hàng hiện tại quá nhỏ. Ở đây có một số phương pháp để thi hành điều này. Người giám đốc bắt đầu từ sự chứng minh rằng thị phần địa phương của công

ty nhỏ hơn thị phần nội địa. Sau đó giám đốc có thể xác định các người có triển vọng đặc biệt trong từng khu vực mà không thể ký kết được bởi các nhân viên bán hàng không có thời gian. Hoặc các khách hàng hiện có trong từng khu vực có thể xác định tên của từng người, lượng bán và tiềm năng lợi nhuận sẽ tốt hơn nếu họ nhận được sự cố gắng nhiều hơn của nhân viên bán hàng.

3. Cuối cùng, giám đốc cần phải dự kiến tăng lợi nhuận cho công ty nhờ dự báo tăng bán hàng và chi phí từ (những) nhân viên bán hàng bổ sung. Bản dự báo này sẽ bao hàm tăng bán hàng hợp lý từ những người có triển vọng và khách hàng bên cạnh tăng tổng chi phí có liên quan tới trả thù lao cho nhân viên, đào tạo, đi lại, tiếp khách và hỗ trợ bán hàng.

Ví dụ về quản trị bán hàng

Joan Wells lại một lần nữa tiến hành cùng một trận đấu - đội ngũ nhân viên ở quận của chị không đủ để hoạt động. Các nhân viên bán hàng đã than phiền rằng họ không có thời gian để phục vụ các khách hàng tốt nhất theo cách mà họ cần làm; số lần gọi chào hàng bình quân hàng năm ở quận của Joan cao hơn số bình quân của công ty 15% và tồi tệ nhất, chị đã có thể đưa ra dẫn chứng cho các người có triển vọng ở quận của chị cuộc thi đã được chấp nhận mà chị thì không có nhân viên để hưởng ứng.

Joan đã đệ trình lời yêu cầu như thường lệ lên cấp quản trị tối cao cho ủy quyền ngân sách để thuê nhân viên khác: khối lượng công việc, số lượng bán bị mất và ROAM và hình ảnh thu nhập - còn lại theo hiện tại và trong điều kiện có thu nhận mới. Điều này không được làm trước đó. Chị nghĩ thầm, nếu chị phải xây dựng một sự sửa đổi hoàn toàn theo khu vực để chứng minh cho cấp trên, chính xác chị cần gì và chi phí nào.

Những phần nhỏ dưới đây sẽ mô tả sự sửa đổi theo khu vực mà Joan dự kiến và đề cập đến cách thi hành nó.

Phân công lại tất cả các khu vực trong quận

Phân công theo khu vực ở một quận có thể được tiến hành nhờ áp dụng các phép toán thiết kế khu vực trên máy vi tính. Ví dụ, Merrel Dow Pharmaceuticals thông báo các khu vực bán hàng được phân công lại một cách thành công nhờ mô hình quyết định, mà nó cho phép các giám đốc thiết kế lại các khu vực trong quận của họ "trên màn hình" trước khi quyết định thay đổi thực sự. Đối với các công ty và giám đốc không thể tiếp cận với mô hình quyết định cần tiến hành qui trình sáu bước như đã trình bày ở hình 9-6 sẽ có cùng một kết quả

Lựa chọn đơn vị hoạch định căn bản.

Một đơn vị hoạch định căn bản nhỏ hơn một khu vực bán hàng. Người giám đốc nên sử dụng đơn vị nhỏ nhất mà anh (chị) ấy có thể áp dụng các dữ kiện vào. Về lý thuyết đó là tất cả các khách hàng và người có triển vọng trong vùng. Tuy nhiên thường các đơn vị hoạch định rộng hơn như mã số vùng, vùng điều tra dân số, các thành phố, khu vực kinh doanh, các tỉnh, tiểu bang, thậm chí miền của nước Mỹ hoặc trên thế giới đều có thể cần được áp dụng.

Thu thập các dữ kiện khác nhau và đáng tin cậy và gìn giữ chúng cho tới ngày sử dụng. Thường thì các dữ liệu không dùng ngay được hoặc phải được đánh giá như trong trường hợp khách hàng tương lai. Tuy nhiên lựa chọn đơn vị hoạch định căn bản thường kèm theo một sự thỏa hiệp giữa việc mà công ty và giám đốc thích có và việc là thực tế và đủ khả năng.

Hình 9-6: Quá trình phân công theo khu vực



Xác định vị trí hiện tại và tiềm năng của công ty

Chương 8 đã bàn luận tới bằng cách nào tiềm năng bán hàng của một khu vực có thể được xác định rõ bằng sử dụng đánh giá của nhân viên bán hàng đối với từng khách hàng hoặc tính toán bằng sử dụng chỉ số năng lực mua hoặc các nguồn SIC của chính phủ. Bảng 9-4 sử dụng các số liệu thuộc BPI tập hợp để đánh giá tiềm năng bán hàng. BPI được sử dụng là do công ty không thể đủ sức thu được số liệu hoặc chỉ có tiềm năng của khách hàng cá thể. Vị trí bán hàng hiện tại của công ty trong từng khu vực được tập hợp để thiết lập thị phần (bán hàng / tiềm năng) ở từng khu vực. Số lượng gọi chào bán thực hiện cho các khách hàng ở các khu vực đó được xác định từ những ghi nhận của công ty.

Tổng tiềm năng bán hàng ở 12 khu vực là 3.740.000 USD; lượng bán của công ty là 792.000 USD (trung bình thị phần = 21,2%) và có 645 lần gọi chào được phân bổ. Đối với Joan vấn đề là chia 12 khu này thành ba khu vực bán hàng để tiềm năng và khối lượng công việc tương đương nhau một cách thích đáng. Khi các khu vực BPI được qui định theo địa lý, các khu vực trong nhân nhóm khu vực cuối cùng phải liên kề nhau (giáp nhau). Tuy vậy có sự hạn chế, rằng khu vực một và hai về mặt địa lý ở đầu bên kia của quận đối lập với 12 khu vực còn lại. Điều này có nghĩa ba khu vực bán hàng này không thể được phân công cho cùng một vùng lãnh thổ.

Bảng 9-4: Các số liệu tiềm năng và khối lượng công việc

Khu vực	Tiềm năng bán hàng (1000USD)	Lượng bán (1000USD)	Khối lượng công việc (số gọi chào hàng)
1	430	100	65
2	210	35	45
3	140	35	25
4	310	48	55
5	510	125	105
6	330	87	60
7	190	40	30
8	140	25	25
9	270	58	50
10	370	65	50
11	380	82	55
12	460	92	80
Tổng cộng	3740	792	645

Phát triển tiềm năng ban đầu là cơ sở của thiết kế theo lãnh thổ

Joan bắt đầu quá trình này từ tính toán tiềm năng bình quân theo khu vực bằng cách chia tổng số tiềm năng (3740) cho số khu vực dự định (3). Đầu tiên chị nhóm các khu vực thành các phân công lãnh thổ cho phù hợp với tiềm năng bình quân (1240 - 1250). Sau đó chị dịch chuyển chúng qua lại cho đến khi ba khu vực bán tương đối ngang nhau về tiềm năng. Bảng 9-5 là giải pháp ban đầu của Joan. Ba khu vực này không thể tốt hơn theo tiềm năng bán hàng và sự liên kết. Không may, chúng không cân đối theo cơ sở khối lượng công việc, lượng bán hàng và thị phần.

Bảng 9-5: Thiết kế theo lãnh thổ trên cơ sở tiềm năng ban đầu

Khu vực 801			Khu vực 802			Khu vực 803		
Khu vực	Tiềm năng (1000 USD)	Số lần gọi chào hàng	Khu vực	Tiềm năng (1000 USD)	Số lần gọi chào hàng	Khu vực	Tiềm năng (1000 USD)	Số lần gọi chào hàng
1	430	65	3	140	25	4	310	55
2	210	45	5	510	105	7	190	30
6	330	60	8	140	25	10	370	50
9	270	50	12	460	80	11	380	55
Cộng	1240	220	cộng	1250	235	cộng	1250	190
Lượng bán	280			277			235	
Thị phần	22,6%			22,2%			18,8%	

Sửa đổi thiết kế ban đầu

Bản thiết kế ban đầu theo tiềm năng dễ bị lung lay do khối lượng công việc, lượng hàng bán ở thị phần còn mất cân đối. Joan bắt đầu chỉnh lại sự mất cân đối bằng cách dịch chuyển một số khu vực có khối lượng công việc tương đối thấp (4 và 10) ở khu vực 803 sang các khu vực 801 và 802 cao hơn, trong khi đó vẫn giữ tiềm năng tương đối cân bằng. Chi tiếp tục quá trình này cho tới khi khối lượng công việc, lượng bán và thị phần cân bằng hơn giữa ba khu vực bán. Kết quả cố gắng của chi được nêu lên trong bảng 9-6. Tiềm năng không được cân đối một cách lý tưởng như trong bảng phân công ban đầu, nhưng khối lượng công việc và thị phần đã tương đương hơn nhiều. Tuy nhiên bản phân công này tiếp tục thỏa mãn các yêu cầu khác để chúng được liên hệ.

Bảng 9-6: Thiết kế khu vực được đánh giá lại theo khối lượng công việc

Khu vực 801			Khu vực 802			Khu vực 803		
Khu vực	Tiềm năng (1000 USD)	Số lần gọi chào hàng	Khu vực	Tiềm năng (1000 USD)	Số lần gọi chào hàng	Khu vực	Tiềm năng (1000 USD)	Số lần gọi chào hàng
1	430	65	3	140	25	8	140	25
7	190	30	5	510	105	9	270	50
4	310	55	2	210	45	11	380	55
6	330	60	10	370	50	12	460	80
Cộng	1260	210		1230	225		1250	210
Lượng bán	275			260			257	
Thị phần	21,8%			21,1%			20,6%	

Đánh giá những vấn đề con người

Khi Joan đánh giá bản thiết kế khu vực này, chi cảm thấy không hoàn toàn tiện lợi với kết quả, như nó chỉ tốt trên giấy tờ. Các nhân viên bán hàng không phải là phần có thể đối qua lại. Họ có những ưu điểm và nhược điểm đặc biệt của riêng họ và cấu trúc, giá trị riêng họ. Con người không phải là động cơ cân đối và họ cũng không có cùng chất lượng. Hơn thế, một số nhân viên là tốt hơn ở các khu vực đang phát triển trong khi một số khác lại tốt hơn khi duy trì như trước.

Kinh nghiệm cũng là một yếu tố bên cạnh với bất kỳ đòi hỏi đặc biệt nào phải có trong một khu vực bán hàng. Ví dụ, một nhân viên bán hàng với kiến thức đặc biệt về một ngành công nghiệp đặc biệt có thể được phân công vào khu vực địa lý cụ thể đầu tiên bởi khu vực đó bị chi phối bởi các khách hàng của ngành công nghiệp này. Sự thật hiển nhiên giữa các nhu cầu của khu vực và kinh nghiệm của nhân viên có thể thay thế một kết luận đơn giản về các thủ tục. Các yếu tố khác gồm các chính sách của công ty về nhân viên cần phải sống trong khu vực, bao nhiêu nhân viên cần phải di chuyển và chi phí liên quan, rồi tuổi của nhân viên và những ước mong chuyển chuyển của họ. Ví dụ, một công ty đã phải sửa đổi vài lần bản thiết kế của mình, vì vậy một người em sẽ không báo được cho người anh lớn của mình, và một hãng khác cần đảm

bảo chắc một người con không thông báo cho cha của anh ta được.

Joan phỏng vấn các nhân viên của chị và quyết định chuyển đổi vùng 10 (khu vực 802) sang vùng 11 (khu vực 803). Chị biết rằng một nhân viên mới sẽ thuận lợi hơn nếu bắt đầu ở khu vực 803 vì nó ít nhu cầu hơn. Chị cũng biết rằng với sự chuyển đổi này chị có thể giữ hai nhân viên nhiều kinh nghiệm ở lại khu vực hiện tại của họ (801 & 802). Điều này đã bảo vệ nền tảng bán hàng cao hiện tại của chị trong những khu vực ấy trong khi đó cho phép chị thuê một nhân viên mới giỏi để đảm bảo tăng thị phần ở khu vực 803.

Hoàn tất thiết kế

Joan xem xét thời gian đi lại và các yếu tố hành chánh khác và kết luận rằng bây giờ chị có thể hoàn tất bản thiết kế lại theo khu vực như yêu cầu để trình lên cấp trên. Bảng 9-7 thể hiện bản thiết kế cuối cùng của chị, hầu như chị cân đối tiềm năng khu vực, thị phần, khối lượng công việc và các vấn đề con người. Nó không hoàn hảo nhưng cho phép các biến động của thị trường không ai mong cho nó. Sự tăng theo dự kiến thị phần của quận lên 31% sẽ nhiều hơn phần tăng chi phí một nhân viên mới. Chị hy vọng cấp trên chấp nhận đề nghị của chị.

Thay đổi đường giới hạn khu vực

Thường thường một giám đốc phân công lại các khu vực để đáp ứng những thay đổi tương ứng trên thị trường hoặc để phù hợp với các tính cách của nhân viên bán hàng. Hai biện pháp đơn giản nhất là thay đổi các đường ngoại biên và đổi một khu vực thành hai.

Bảng 9-7 : Bảng thiết kế cuối cùng theo khu vực

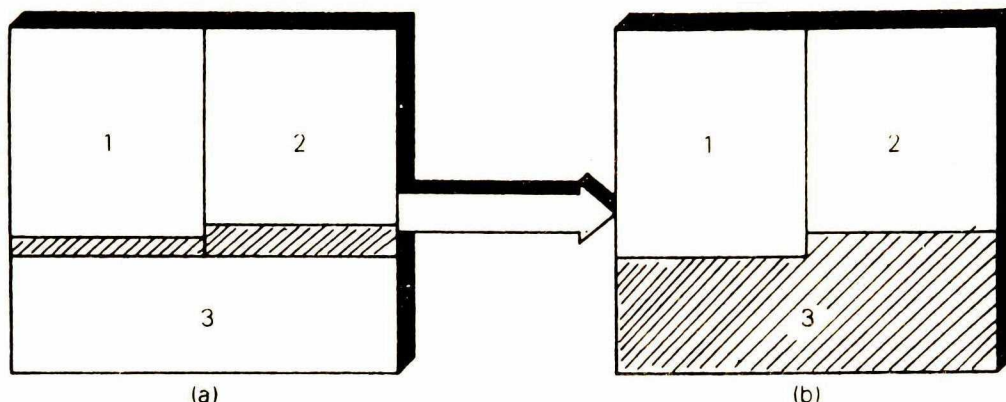
Khu vực 801			Khu vực 802			Khu vực 803		
Khu vực	Tiềm năng (1000 USD)	Số lần gọi chào hàng	Khu vực	Tiềm năng (1000 USD)	Số lần gọi chào hàng	Khu vực	Tiềm năng (1000 USD)	Số lần gọi chào hàng
1	430	65	2	210	45	8	140	25
4	310	55	3	140	25	9	270	50
6	330	60	5	510	105	10	370	50
7	190	30	11	380	55	12	460	80
Cộng	1260	210		1240	230		1240	205
Lượng bán	275			277			240	
Thị phần	21,8%			22,3%			19,4%	

Thay đổi đường phân ranh giới

Cách đơn giản nhất để người giám đốc tiến hành đánh giá khu vực nhỏ hơn mà không thay đổi số lượng các khu vực là bắt đầu từ những khách hàng và người có triển vọng những người ở gần các đường ranh giới khu vực và quảng cáo, và trừ đi tiềm năng và khối lượng công việc của họ cho đến khi một cân đối mới xuất hiện. Ví dụ, hình 9-7 khu vực đánh dấu đã bị loại ra từ các khu vực 1 và 2 để tăng tiềm năng cho khu vực ba.

Kết quả không nhất thiết tối ưu hoặc thỏa mãn một cách đầy đủ để cuốn hút nhân viên nhưng nó có thể làm được và dễ hiểu đối với mọi người. và nó cung cấp cho người giám đốc cơ hội đạt được năng suất cao hơn với sự chia sẻ nhỏ nhất.

Hình 9-7: Thay đổi khu vực



Thay đổi một khu vực thành hai

Thật không bình thường khi ở một khu vực có sự tăng quyền, đối với sự cố gắng của nhân viên bán hàng cũng như các yếu tố khác như vị trí chi nhánh mới và tăng cao tính tiên tiến ở một phần khách hàng. Trong các trường hợp này thị phần của một công ty ở một khu vực bị thấp hơn mức trung bình toàn công ty thậm chí cả khi nhân viên bán hàng làm việc tích cực và có hiệu quả theo khả năng của họ.

Người giám đốc đánh giá tình huống này một cách chính xác, sẽ sử dụng cùng một quá trình như đã mô tả để phân công lại hoàn toàn cả quận. Chỉ có một khác biệt là giới hạn của phân tích là các ranh giới của khu vực ban đầu.

♦ TĂNG NĂNG SUẤT THÔNG QUA SỰ THỰC HIỆN CỦA KHÁCH HÀNG

Sự tự do của giám đốc bán hàng trong chỉ đạo lao động của nhân viên bán hàng được giới hạn bởi chiến lược bán hàng của một hãng trong giao dịch với những người có triển vọng và khách hàng. Năng suất của lực lượng bán hàng có thể được tăng lên nhờ tăng dần trình độ thực hiện của các khách hàng hiện có và người có triển vọng.

Khách hàng hiện có

Trong nhiều tình huống bán hàng, khách hàng bán lại sản phẩm cùng một hình thức, sử dụng nó trong sản phẩm khác hoặc sử dụng nó để tăng cường quá trình sản xuất của họ. Loại tình huống này thể hiện công ty có một cơ hội tăng bán hàng và lợi nhuận khu vực không phải nhờ phân bổ các lần gọi có hiệu lực nhiều hơn, mà nhờ làm việc năng suất hơn với khách hàng để cải thiện lượng bán hàng và lợi nhuận của họ.

Giám đốc bán hàng cần làm việc với nhân viên ở từng khu vực để xác định hai loại khách hàng hiện có. Loại thứ nhất có tiềm năng cho tăng trưởng tương lai. Thường nó có thể là khách hàng trung bình thậm chí yếu nữa, nhưng nó có sự kết hợp đúng giữa quản trị tiên tiến và các nguồn để trở thành khách hàng chính với sự bồi dưỡng thích đáng. Loại thứ hai là khách hàng

đã thành công nhưng cần được hạn chế chặt chẽ hơn đối với công ty là người cung cấp.

Giúp đỡ một khách hàng trung bình hoặc yếu cải thiện khả năng tiếp thị của nó có thể đòi hỏi nhân viên phải thi hành loại đầu tư “hoạt động như làm việc” với lực lượng bán hàng của khách hàng để làm cho họ có hiệu quả hơn hoặc đề ra các phương pháp có hiệu lực hơn trong kiểm soát tài sản hoặc phân phối. Nhân viên cũng có thể cần thiết làm việc với khách hàng trong việc phát triển các kế hoạch của họ và thi hành các đề nghị của các khách hàng của họ. Điều này được gọi là bán hàng thông qua một khách hàng. Ở những vùng mà các khách hàng cạnh tranh lẫn nhau, công ty phải cẩn thận trong phân phối sự hỗ trợ thêm của nhân viên bán hàng một cách bình thường.

Một người cung cấp có thể tăng cường các mối liên hệ với các khách hàng của mình trong hàng loạt cách. Ví dụ, một nhà cung cấp chính các bộ phận động cơ đã tăng năng suất của khách hàng nhờ đào tạo lực lượng bán hàng - phân phối để thi hành tốt hơn việc giới thiệu sản phẩm và chào hàng với các khách hàng có tiềm năng cao hơn. Chi phí ban đầu cao về đào tạo các kỹ năng cơ bản cho lực lượng bán hàng của khách hàng có một khả năng thanh toán ngay, chỉ trong sự trung thành của khách hàng. Tuy nhiên, ngoài một giai đoạn một số năm, lượng bán và lợi nhuận tăng lên xuất hiện khi các nhà phân phối bán nhiều hơn, với khối lượng lớn hơn và cân bằng những biến đổi trong lịch trình sản xuất của nhà cung cấp.

Sự áp dụng công nghệ vi tính đã tạo cho nhà cung cấp các cơ hội khác để thiết lập các cam kết chặt chẽ hơn với khách hàng. Một số hãng sử dụng một chỉ thị đầu vào trực tiếp trong đó khách hàng không cần đến nhân viên bán hàng đưa ra một đơn đặt hàng, tất cả những cái này được nối mạng máy vi tính với máy vi tính. Phần lớn các hãng phát hiện rằng hệ thống mạng này rất có kết quả. Các khách hàng có thể tập trung vào các đơn đặt hàng của họ và các nhân viên giờ đây đã có thời gian để quan tâm tới bán các sản phẩm mới, gọi chào cho những người có triển vọng và thực hiện các cuộc gọi chào dịch vụ.

Ví dụ về quản trị bán hàng

Công ty dược phẩm Mekesson đã cung cấp dụng cụ các trạm nhận tổ chức điều hành cho các hiệu thuốc và nối chúng vào mạng của hội sở trung tâm và nói với họ khóa các lệnh của riêng họ. Điều này đã làm cho các nhân viên bán hàng có năng suất hơn vì họ giờ đây có thể gọi cho nhiều khách hàng hơn và chú trọng đến các sản phẩm mới nhiều hơn lúc viết các chỉ thị.

Inland Steel sử dụng chỉ thị đầu vào trực tiếp với 15 khách hàng. Điều này cho phép các khách hàng đưa ra các chỉ thị trực tiếp không cần qua các nhân viên bán hàng. Các nhân viên thích hệ thống này do nó cho họ nhiều thời gian hơn để đưa ra sản phẩm và dịch vụ.

Người có triển vọng

Trong thực tế những khách hàng tương lai tốt nhất đã mua hàng từ một đối thủ, người có thể hoặc không thể đáp ứng đầy đủ các nhu cầu của họ. Những người có triển vọng này được xác định hoặc nhờ kiến thức của nhân viên khu vực hoặc nhờ thư trả lời được các khách hàng tiềm năng gửi cho một quảng cáo của công ty, phòng giới thiệu thương mại, hoặc đề đạt trực tiếp. Trong bất kỳ trường hợp nào, từ những người có triển vọng có thiện ý này phải được xác định để biến họ thành khách hàng. Chương 13 nghiên cứu vai trò của nhân viên bán hàng trong gọi chào và biến đổi người có triển vọng thành khách hàng. Chương đó tập trung vào các qui định quản trị như người có triển vọng loại nào cần, gọi chào và bằng cách nào chuyển người triển vọng

thành một khách hàng.

Các hãng sử dụng một hệ thống chỉ huy nhận thấy rằng 70-90% các trả lời không phải là người có triển vọng thật sự. Tuy nhiên, xác định và phân tích 10-30% ai là người có triển vọng thật sự và quản lý họ không qua chu kỳ biến đổi để đến một kết luận thời gian và tiền bạc đầu tư vào là đáng giá trong một hệ thống máy vi tính. Giả sử có các ví dụ sau:

- Một hãng chào một hệ thống quản trị lãnh đạo đầy đủ bao gồm quản trị trên cơ sở dữ kiện, quá trình giải chữ, thư cá nhân và danh hiệu, một chương trình vẽ biểu đồ và một chương trình spreadsheet để giữ khối lượng các số và chi phí.
- Công ty 3M đã sử dụng một hệ thống xác định và quản trị để xác định ra 900 người từ 3.000 người có triển vọng là những người có kế hoạch mua trong phạm vi một năm.

♦ TỰ ĐỘNG HÓA LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG

Một nhà sản xuất điện tử có doanh số 7 tỉ USD năm đã đầu tư vào tự tiếp thị và trong năm đầu tiên lợi nhuận đã tăng hơn 100%. Hãng điện tử này đã đặt một hệ thống hỗ trợ bán hàng cho hơn 500 nhân viên bán hàng. Khối lượng bán tăng lên 33%, năng suất bán tăng 31% và sự mệt mỏi của lực lượng bán hàng giảm xuống 40%. Sự giảm chi phí tuyển dụng và đào tạo đã tài trợ cho công ty 2,5 triệu USD đầu tư trong phạm vi dưới 12 tháng.

Khái niệm tự động hóa lực lượng bán hàng đã xuất hiện trong phương pháp tổ chức khi sử dụng các máy vi tính cá nhân để tăng năng suất của nhân viên bán hàng. Dưới khái niệm này các cố gắng chung sẽ tạo cho nhân viên bán hàng các hệ thống thông tin bằng máy vi tính nhiều hơn, mà chúng có thể bao gồm các chỉ thị đầu vào trực tiếp, quản trị lãnh đạo, quản trị khách hàng và thư điện tử để thu thập thông tin và truyền đi, và các hệ thống hỗ trợ quyết định. Mục tiêu là tăng thời gian bán, hàng sẵn có và làm cho thời gian bán hàng có hiệu quả hơn.

Hệ thống thông tin chung

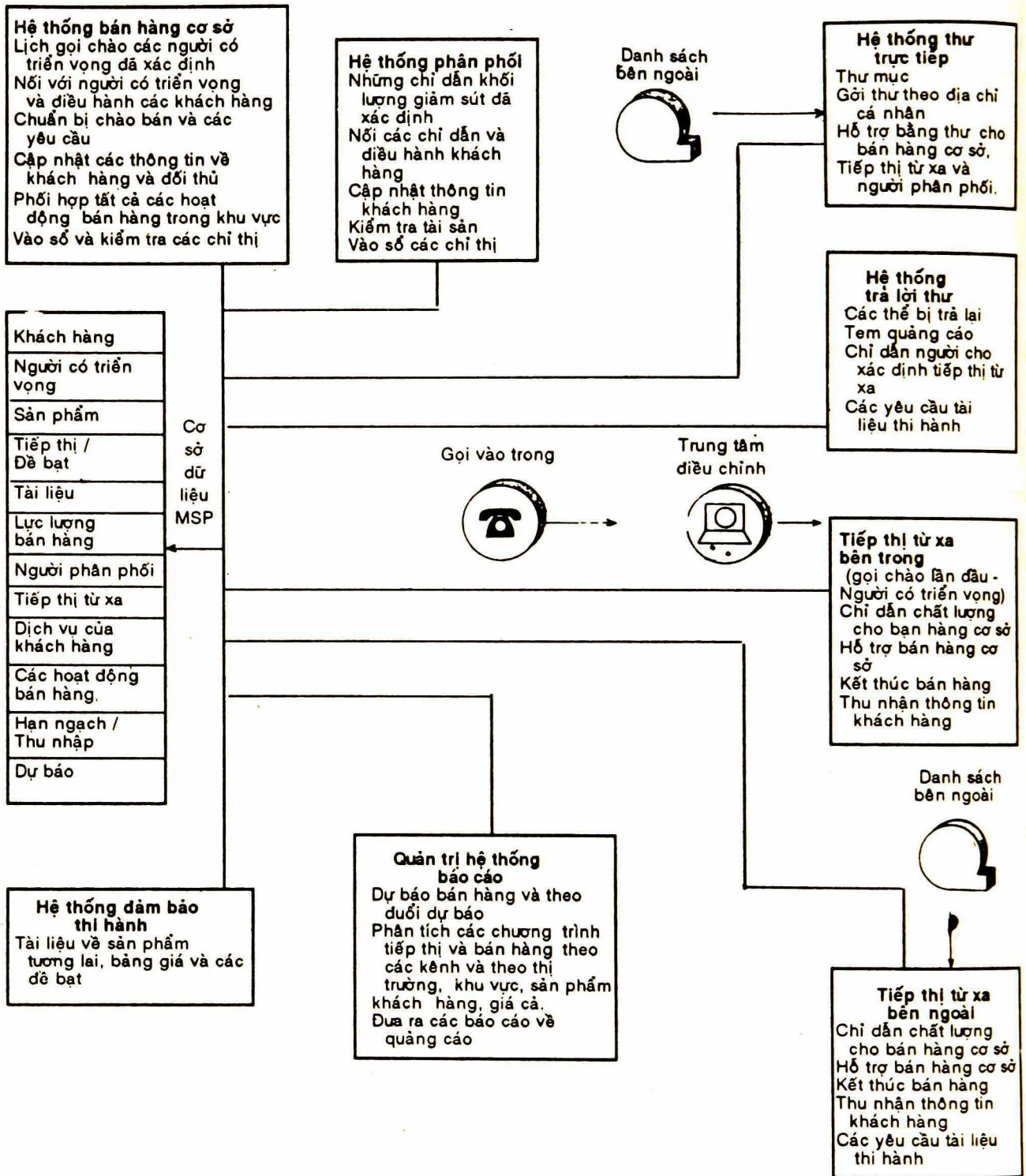
Ở đây có những vấn đề như khi một bánh xe của một chiếc xe hơi chuyển động nhanh hơn những chiếc khác, tự động hóa lực lượng bán hàng (SFA - Sales force automation) không thể phát triển một cách độc lập rộng rãi so với công ty. Hình 9-8 nêu lên chi tiết những rắc rối của một hệ thống thông tin đã được lập ra mà các nhân viên bán hàng có thể tiếp cận thông qua các máy vi tính của họ. Hệ thống trong hình 9-8 quản lý một diện rộng các hoạt động bán hàng và tiếp thị, bao gồm đánh giá của lãnh đạo, theo dõi, và cập nhật thông tin về cạnh tranh, về khách hàng, các hoạt động hỗ trợ bán hàng cơ sở thông qua tiếp thị từ xa và giúp đỡ của khách hàng.

Phối hợp hệ thống và SFA

Kinh nghiệm cho thấy một hệ thống hỗ trợ máy vi tính cho lực lượng bán hàng cơ sở cần có bốn yếu tố:

1. Cá nhân nhân viên bán hàng cần có liên hệ đều đặn tới một máy vi tính, máy tiếp nhau hoặc đôi khi sử dụng máy vi tính xách tay.
2. Hệ thống phải tương đối dễ sử dụng. Một hệ thống lệnh có chia khóa đơn giản một chút cần tạo cho nhân viên bán hàng nạp được các thông tin thích hợp về giá cả, yêu cầu, tài sản, tình trạng gửi hàng đi v.v...

Hình 9-8: Bản đồ hệ thống MSP tổng hợp cho cơ quan chính của công ty tự động



*MSP : Hệ thống marketing và năng suất bán hàng