ÔN THI MÔN QUẢN TRỊ BÁN HÀNG

**Chủ đề 2: Quản trị bán hàng và thách thức của bán hàng hiện đại**

*Chủ đề này giúp người học nắm được các khái niệm, đồng thời nắm được chức năng và mục tiêu của hoạt động quản trị bán hàng. Bên cạnh đó, chủ đề này còn giới thiệu đến người học những thách thức mà bán hàng thường gặp phải trong thời kì hiện đại, từ đó giúp người học tìm được các giải pháp để hạn chế những thách thức.*

**Khái niệm quản trị bán hàng**

* Quản trị bán hàng bao gồm việc lập kế hoạch bán hàng, hướng dẫn và kiểm soát đội ngũ bán hàng của nhà quản trị như tuyển dụng, chọn lọc, trang bị, chỉ định, lập trình, giám sát, trả lương, khen thưởng và động viên đội ngũ bán hàng
* Là hoạt động nhằm tối đa hoá lợi ích của khách hàng và doanh nghiệp dựa trên nỗ lực của đội ngũ bán hàng.

**Công tác quản trị bán hàng gồm:**

- Mục tiêu về nhân sự:

- Mục tiêu về lợi nhuận, doanh số:

**Lực lượng bán hàng được chia làm ba loại:**

+ Thứ nhất là lực lượng bán hàng của doanh nghiệp. Đó là những nhân viên tham gia trực tiếp vào công tác bán hàng, được chia thành 2 đối tượng là lực lượng bán hàng bên trong và bên ngoài.

+ Thứ hai là một lực lượng bán hàng rất đông đảo và hỗ trợ DN rất nhiều. Các đại lý thường được phân chia theo khu vực địa lý rõ ràng, có riêng nhân viên bán hàng nên sẽ thuận lợi trong việc thâm nhập thị trường, tiết kiệm chi phí và dễ dàng quản lý hơn.

------ nhưng nhìn chung có **4** mô hình tổ. Đó là mô hình tổ chức **lực lượng bán hàng theo khu vực địa lý, theo sản phẩm, theo khách hàng** (còn được gọi là thị trường) hay cơ cấu tổ chức hỗn hợp.

**Chương 2: KỸ NĂNG BÁN HÀNG**

* Phân biệt được hành vi mua của khách hàng cá nhân và khách hàng tổ chức.
* Phân tích được vai trò và đánh giá được nguồn khách hàng tiềm năng.
* Vận dụng 07 bước của tiến trình bán hàng.
* Ứng dụng được các kỹ năng bán hàng cần có.

**Chủ đề 1: Khách hàng**

*Chủ đề này sẽ giúp cho các anh chị hiểu và phân biệt được hành vi mua của khách hàng cá nhân và khách hàng tổ chức để có thể vận dụng cách thức bán hàng cho phù hợp trong thực tế. từ đó, người học có thể đưa ra các chiến lược phù hợp để giữ vững khách hàng tiềm năng của doanh ngiệp.*

**Khách hàng cá nhân:**

Bao gồm những cá nhân và gia đình mua hàng hóa/ dịch vụ để thỏa mãn nhu cầu tiêu dùng của họ. Như vậy có thể hiểu đơn giản, khách hàng cá nhân là người tiêu dùng cuối cùng, sở hữu sản phẩm để tiêu dùng, sử dụng.

**Khách hàng tổ chức là các doanh nghiệp mua sản phẩm để:**

- Làm nguyên liệu, bán thành phẩm sản xuất ra các sản phẩm khác

- Bán lại nhằm mục đích kiếm lời

- Phục vụ cho hoạt động của doanh nghiệp

**Hành vi mua khách hàng cá nhân:**

Trong quá trình mua sắm, từ giai đoạn nhận biết nhu cầu cho đến khi quyết định mua sản phẩm/ dịch vụ; khách hàng thể hiện sự tham gia của nhiều vai trò khác nhau.

Một khách hàng cá nhân có thể đóng nhiều vai trò:

*Người khởi xướng - người quyết định - người mua - người ảnh hưởng - người sử dụng.*

**Quá trình này bao gồm 5 giai đoạn:**

- Nhận biết nhu cầu

- Tìm kiếm thông tin

- Đánh giá các lựa chọn

- Quyết định mua

- Hành vi sau khi mua.

**Trong suốt quá trình ra quyết định mua sắm của khách hàng, luôn có các yếu tố tác động, có thể làm thay đổi bất cứ bước nào trong 3 giai đoạn trên. Chúng ta tìm hiểu 3 nhóm yếu tố sau:**

- Tình huống mua sắm : Thời điểm, hoàn cảnh, địa điểm…

- Ảnh hưởng cá nhân :

- Ảnh hưởng xã hội

**Hành vi mua của tổ chức:**

* Nhận biết vấn đề
* Phác họa nhu cầu
* Xác định chi tiết kỹ thuật
* Tìm kiếm nhà cung cấp
* Đề nghị chào hàng
* Lựa chọn nhà cung cấp
* Lập đơn đặt hàng
* Đánh giá hiệu quả

Quá trình ra quyết định mua sắm của khách hàng tổ chức thường bị ảnh hưởng bởi những yếu tố sau:

* Môi trường bên ngoài: tình hình chính trị và pháp lý, tình hình cạnh tranh, tốc độ thay đổi công nghệ, mức cầu sản phẩm, viễn cảnh kinh tế.
* Môi trường bên trong: mục tiêu, cơ cấu, các chính sách và quy định của tổ chức.
* Các yếu tố thuộc về cá nhân như tuổi tác, thu nhập, trình độ học vấn, vị trí công việc, tính cách, thái độ đối với rủi ro.

**Để tìm kiếm khách hàng tiềm năng, doanh nghiệp có thể:**

* **Sử dụng sự giới thiệu từ người quen biết** hay những người đã mua hàng trước đó.
* **Sử dụng những nhân vật có uy tín** để tác động đến người mua hàng, ví dụ người đứng đầu doanh nghiệp, người nổi tiếng
* **Sử dụng các cơ hội như hội thảo, triễn lãm, hội chợ, họp mặt**,… Các cơ hội này như là 1 bộ lọc đầu tiên, giúp chúng ta gạn lọc đúng đối tượng cần tìm.
* **Sử dụng cách thức tiếp cận gián tiếp**. Người bán có thể tiếp xúc, gây ảnh hưởng đến những người liên quan như bạn bè, anh em, người thân, người đi mua sắm cùng… của khách hàng
* **Sử dụng kỹ thuật “Vận động chớp nhoáng”** bằng cách thuyết trình, hội thảo, quảng cáo, PR rầm rộ tại 1 địa điểm tập trung khách hàng mục tiêu.
* **Sử dụng cách thức gọi điện:** Phương pháp này đòi hỏi người gọi điện phải có giọng nói truyền cảm và cách giao tiếp khéo léo thì mới có thể rót thông tin vào tai khách hàng bởi hàng ngày khách hàng đang bị quấy nhiễu bởi hàng loạt các cuộc điện thoại quảng cáo nhạt nhẽo.
* **Sử dụng thư chào hàng trực tiếp:** để sử dụng cách thức này, điều tiên quyết là doanh nghiệp phải chăm chút rất cẩn thận bộ hồ sơ tài liệu giới thiệu sản phẩm và doanh nghiệp, vì đây chính là diện mạo đầu tiên củasản phẩm xuất hiện trước mắt khách hàng.

**Chủ đề 2: Yêu cầu đối với nhân viên bán hàng**

*Chủ đề này giới thiệu đến các bạn những yêu cầu và kỹ năng cần thiết của một nhân viên bán hàng chuyên nghiệp trong việc thuyết phục khách hàng sao cho hiệu quả.*

**Thuyết phục khách hàng hiệu quả**

Người bán hàng chuyên nghiệp phải hội tụ đủ 4 điều kiện:

* Thể chất tốt
* Có kiến thức và kỹ năng bán hàng
* Tâm lý ổn định
* Phẩm chất tốt.

**Để đạt hiệu quả trong công việc cần trang bị:**

* kỹ năng thuyết phục
* kỹ năng nói câu lợi ích (tức là kỹ năng trình bày về lợi ích của sản phẩm)
* kỹ năng xử lý phản đối

**Chủ đề 3: Tiến trình mua hàng**

*Chủ đề này giới thiệu đến người học 7 bước quan trọng trong tiến trình mua hàng; từ đó giúp người học xây dựng chiến lược bán hàng phù hợp với từng doanh nghiệp cụ thể.*

**Một tiến trình bán hàng căn bản sẽ bao gồm 7 bước:**

1. Tiếp cận khách hàng và thiết lập quan hệ: Thu thập thông tin, xây dựng mqh.
2. Thăm dò nhu cầu mua
3. Chuẩn bị chào hàng
4. Thực hiện chào hàng và báo giá
5. Thương lượng
6. Kết thúc việc chào hàng
7. Cung cấp dịch vụ sau khi bán

**Chương 3 NHỮNG TÌNH HUỐNG BÁN HÀNG ĐẶC BIỆT VÀ QUẢN TRỊ BÁN HÀNG**

* Ứng dụng và triển khai tốt các bước bán hàng trong những tình huống bán hàng đặc biệt
* ✔ Phân biệt được những đối tượng khách hàng khá chuyên biệt, như: khách hàng quốc gia, các nhà phân phối,...

✔ Hiểu được các hình thức bán hàng hiện đại như bán hàng trực tuyến, thương mại điện tử hay những hoạt động triển lãm, hội chợ thương mại.

**Chủ đề 1: Bán hàng cho khách hàng quốc gia**

*Chủ đề này giúp người học tìm hiểu cách thức bán hàng và quản lý bán hàng đối với khách hàng là các tổ chức công quyền, hay còn gọi là khách hàng quốc gia.*

**Khách hàng quốc gia: (**cơ quan công quyền, các tổ chức nhà nước, tổ chức,… phụ trách mua hàng cho Chính phủ)

Nhóm khách hàng này thường có những đặc điểm mà doanh nghiệp cần phải chú ý, đó là họ mua hàng để phục vụ cho nhu cầu hoạt động của cả một tổ chức nên thường mua với số lượng lớn và tập trung. Do có sự tham gia của nhiều phòng ban, bộ phận và các cá nhân có vị trí trong tổ chức nên quá trình mua hàng thường kéo dài và phức tạp. Tuy nhiên, điểm thuận lợi là họ đưa ra yêu cầu rất chi tiết và lượng hóa cụ thể, nên doanh nghiệp khá dễ dàng đưa ra những sản phẩm phù hợp, sát với yêu cầu của khách hàng.

*Có thể nói, đây là những khách hàng khó tính nhưng lại dễ phục vụ.* phải thể hiện cho khách hàng thấy sự tôn trọng khách hàng và tính chuyên nghiệp của bộ phận bán hàng.

Yếu tố then chốt để quyết định sự thành công của hoạt động xúc tiến bán hàng cho khách hàng quốc gia, **chính là đội ngũ nhân sự.**

**Giám đốc bán hàng phải tham gia từ khâu tuyển dụng, huấn luyện đào tạo**

Khi tuyển dụng: cần chú trọng tới kinh nghiệm giao tiếp với khách hàng, khả năng ứng xử khéo léo, xử lý tình huống tốt, khả năng trình bày, thương lượng với khách hàng một cách mềm dẻo, linh hoạt.

Sau khi được tuyển vào đội ngũ bán hàng, các nhân viên mới phải được tham gia chương trình đào tạo, huấn luyện định hướng nhằm nắm vững tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi chiến lược, mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp.

Đồng thời họ sẽ được huấn luyện chuyên môn về kiến thức sản phẩm, chính sách bán hàng, chính sách ưu đãi cho khách hàng quốc gia, huấn luyện tình huống ứng xử khi giao dịch với khách hàng.

Để duy trì và gắn kết nhân sự với tổ chức, doanh nghiệp áp dụng hình thức lương cơ bản. Tuy nhiên để tạo động lực cho nhân viên bán hàng chủ động theo đuổi mục tiêu doanh số, hoàn thành chỉ tiêu bán hàng thì chính sách thưởng theo doanh số, chia hoa hồng có sức mạnh thúc đẩy hơn hẳn.

Giám đốc bán hàng phụ trách khách hàng quốc gia phải phối hợp với Phòng Nhân sự để xây dựng một chính sách lương thưởng hợp lý.

**Để hoạt động đánh giá được khách quan thì cần phải được cụ thể hóa thành các tiêu chí rõ ràng, có thể định lượng, và được truyền thông đến từng thành viên vào mỗi đầu kỳ đánh giá.**

Các tiêu chí đánh giá có thể là:

* Số lượng hợp đồng ký kết
* Giá trị hợp đồng
* Khách hàng mới
* …..

**Chủ đề 2: Bán hàng cho trung gian phân phối**

*Để công việc bán hàng được lan tỏa với phạm vi rộng và quy mô lớn, chúng ta cần phải kết nối với các nhà phân phối. Vậy vai trò và trách nhiệm của nhà phân phối là nội dung của chủ đề này.*

**Có 3 lý do chính để doanh nghiệp sử dụng các trung gian phân phối**

* Thứ nhất, **về mặt chi phí**: chi phí cho nhà phân phối sẽ ít hơn nhiều so với chi phí bỏ ra để xây dựng một lực lượng bán hàng (như lương, phúc lợi, chế độ, trang bị thiết bị làm việc,…)
* Thứ hai, **tỷ lệ chi phí/ doanh số ổn định, có khả năng kiểm soát**; và chưa kể, các nhà phân phối có thể chia sẻ chi phí trong hoạt động xúc tiến bán hàng với doanh nghiệp.
* Thứ ba, **thâm nhập thị trường nhanh và dễ thành công**: do nhà phân phối có ưu thế là hiểu thị trường, đã có nguồn khách hàng sẵn, hiểu hành vi khách hàng tại địa phương và có thể có những mối quan hệ riêng để khai thác nguồn khách hàng tiềm năng.

**Doanh nghiệp cần phải nắm được 4 đặc điểm cơ bản của trung gian phân phối để có thỏa thuận hợp tác hiệu quả.**

1. Tính độc lập cao: chủ động trong hoạt động bán hàng, tiếp cận khách hàng của mình.
2. Nắm bắt kịp thời thông tin thị trường: nắm bắt thông tin thị trường hiệu quả nhất cho các hoạt động marketing của doanh nghiệp
3. Am hiểu tương đối đặc tính sản phẩm: am hiểu cặn kẽ đặc tính sản phẩm
4. Phục vụ nhiều doanh nghiệp cung ứng:

**Có 4 tiêu chuẩn chủ yếu để lựa chọn trung gian phân phối mà doanh nghiệp thường xem xét, đó là:**

1. Có sự hiểu biết về hàng hóa, dịch vụ, ngành hàng liên quan
2. Nắm rõ các sản phẩm phụ trợ, sản phẩm thay thế
3. Có kinh nghiệm triển khai hoạt động bán hàng chuyên nghiệp
4. Có mối quan hệ chặt chẽ với khách hàng và có tầm ảnh hưởng đối với địa bàn kinh doanh.

**Chủ đề 3: Thương mại điện tử**

*Với việc phát triển rộng rãi của Internet, các hành vi của con người dường như gắn liền với Internet thì bán hàng trực tuyến là 1 kênh bán hàng mà doanh nghiệp không thể bỏ qua, chủ đề này giúp người học hiểu được vai trò cũng như đặc điểm của ứng dụng thương mại điện tử trong hoạt động của doanh nghiệp.*

**Định nghĩa thương mại điện tử**

Thương mại điện tử là các giao dịch tài chính và thương mại được thực hiện bằng phương tiện điện tử.

Trong đó phương tiện điện tửlà phương tiện hoạt động dựa trên công nghệ điện, điện tử, kỹ thuật số, từ tính, truyền dẫn không dây, quang học, điện từ hoặc công nghệ tương tự

**Thương mại điện tử phát triển qua 4 cấp độ:**

1. Công bố: đây là việc cung cấp thông tin cho khách hàng bằng cách đưa thông tin một chiều từ doanh nghiệp, như thông tin về hàng hóa, dịch vụ, chính sách khuyến mãi, tặng quà cho khách hàng, các chính sách ưu đãi, thông tin tuyển dụng,…
2. Tương tác: Đó là việc tiếp xúc với người sử dụng qua Internet, chẳng hạn như tư vấn, hỗ trợ kỹ thuật cho khách hàng sử dụng hàng hóa, dịch vụ của doanh nghiệp.
3. Giao dịch: thực hiện việc mua bán hàng hóa và dịch vụ trên Internet.
4. Kết hợp: Đây là cấp độ cao nhất với việc thiết lập một mạng lưới giữa các doanh nghiệp, mạng lưới này cho phép các đối tác trao đổi những thông tin liên quan tới đặt hàng, giao hàng, gửi hóa đơn thanh toán trong môi trường an toàn

**Lợi ích do thương mại điện tử mang lại, như:**

* Thêm kênh quảng bá, marketing cho doanh nghiệp
* Gia tăng chất lượng phục vụ khách hàng
* Giảm chi phí
* Tăng doanh thu

**Hạn chế của thương mại điện tử cũng tồn tại, như:**

* Đặc thù sản phẩm
* Thói quen tiêu dùng
* Công nghệ

**Chủ đề 4: Triển lãm thương mại**

*Chủ đề này giới thiệu đến người học 1 hình thức bán hàng hiện đại rất phổ biến hiện nay, đó là bán hàng qua các triển lãm, hội chợ thương mại. Vậy khi bán hàng thông qua hình thức này, doanh nghiệp cần phải chuẩn bị gì để tham gia hiệu quả?*

* Triển lãm thương mại có chức năng chính là xây dựng uy tín và chuẩn bị cho việc bán hàng trong tương lai.

**Có 6 lý do để doanh nghiệp tham gia hoạt động triển lãm thương mại**

1. **Thứ nhất**, Tiếp cận khách hàng và những nhà phân phối tiềm năng
2. **Thứ hai**, doanh nghiệp có thể liên hệ trực tiếp người ra quyết định để xúc tiến hoạt động kinh doanh, chào hàng và thiết lập mối quan hệ.
3. **Thứ ba**, có những loại sản phẩm phù hợp để triển lãm hơn là mang đến địa điểm khách hàng như đồ nội thất, máy móc, vật liệu xây dựng,…
4. **Thứ tư**, triển lãm là nơi mà người bán và người mua trao đổi thông tin, tư vấn bán hàng và thúc đẩy hợp tác
5. **Thứ năm**, Khi tham gia triển lãm, doanh nghiệp có cơ hội tiếp xúc nhiều khách hàng tiềm năng trong khoảng thời gian ngắn và ngay tại một địa điểm.
6. **Thứ sáu**, Trong triển lãm, doanh nghiệp sẽ có nhiều thời gian để giới thiệu với khách hàng về công ty, về sản phẩm, và tạo được thiện cảm với khách hàng thông qua kỹ năng giao tiếp của mình

**CHƯƠNG 4 GIÁM ĐỐC BÁN HÀNG**

**Chủ đề 1: Tổng quan về Giám đốc bán hàng**

*Như chúng ta đã biết, với tình hình thị trường ngày càng cạnh tranh quyết liệt như hiện nay thì vai trò của Giám đốc bán hàng trong doanh nghiệp càng trở nên quan trọng hơn bao giờ hết. Có một Giám đốc bán hàng giỏi có nghĩa là doanh nghiệp đó đã sở hữu một tướng lĩnh thị trường giỏi và nắm giữ “biên cương” vững chắc. Chủ đề này giúp người học hiểu được Giám đốc bán hàng là ai? Và nhân vật đó phải làm gì?*

**Giám đốc bán hàng:**

Giám đốc bán hàng là người chịu trách nhiệm lập kế hoạch kinh doanh, tổ chức, tuyển dụng, đào tạo, lãnh đạo, và đánh giá các hoạt động của lực lượng bán hàng, các chiến lược và các biện pháp để thực hiện việc bán hàng, đạt mục tiêu doanh nghiệp.

Giám đốc bán hàng là người thực hiện các công việc quản trị, điều hành mọi hoạt động và bộ máy liên quan đến đầu ra của sản phẩm và dịch vụ theo chiến lược kinh doanh của công ty ở từng thời điểm, nhằm đạt chỉ tiêu doanh số và tạo nguồn khách hàng cho công ty.

**Giám đốc bán hàng làm gì:**

Chia thành 03 nhóm như sau:

(1) **Hoạch định chiến lược bán hàng**; định hướng Marketing, triển khai bán hàng, xây dựng hệ thống phân phối, xây dựng đội ngũ bán hàng.

(2) **Tổ chức hoạt động chăm sóc khách hàng**; hướng dẫn, gặp gỡ, tư vấn khách hàng, giới thiẹu dịch vụ của mình.

(3) **Thực hiện các hoạt động hỗ trợ;**

**Nhiệm vụ giám đốc bán hàng:**

**Định hướng marketing**: Giám đốc Marketing định hướng hoạt động Marketing của công ty để hỗ trợ hiệu quả cho hoạt động bán hàng.

**Nhiệm vụ thứ hai, đó là triển khai hoạt động bán hàng**: Giám đốc Marketing định hướng hoạt động Marketing của công ty để hỗ trợ hiệu quả cho hoạt động bán hàng.

**Nhiệm vụ thứ ba, là xây dựng hệ thống phân phối**: giám đốc bán hàng cần phải “nối dài” cánh tay của mình thông qua hoạt động xây dựng hệ thống phân phối, mạng lưới đại lý.

**Nhiệm vụ thứ tư là xây dựng đội ngũ bán hàng**: Đây là nhiệm vụ quan trọng nhất đối với Giám đốc bán hàng. Giám đốc bán hàng phải thực hiện việc hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và đánh giá đội ngũ bán hàng.

Nhóm nhiệm vụ Chăm sóc khách hàng, bao gồm:

• Thiết lập và phát triển mối quan hệ;

• Tạo nguồn khách hàng

• Quản trị quan hệ khách hàng

**Về Quản trị hành chính**: đó là thực hiện các công việc như: quản lý nhân sự, lưu trữ hồ sơ, ký duyệt báo giá, đơn hàng, hợp đồng, điều phối vận chuyển, giao hàng, hoạt động lưu kho, thực hiện báo cáo kết quả kinh doanh, đánh giá nhân sự, và … rất rất nhiều sự vụ hành chính không tên khác.

**Về quản lý tài chính:** Là người chịu trách nhiệm thực hiện chỉ tiêu doanh số của công ty và triển khai hiệu quả hoạt động bán hàng, nên Giám đốc bán hàng còn phải kiêm luôn 1 phần việc liên quan đến tài chính, đó là phân tích dự báo doanh số bán hàng, phân bổ chỉ tiêu doanh số cho từng khu vực,..

**Thứ 1 là mục tiêu công việc. Đây là điều khác biệt cơ bản nhất.**

*Mục tiêu Giám đốc*:

 bán hàng là doanh số, lợi nhuận, chi phí, xây dựng đội ngũ bán hàng với phạm vi công việc là chịu trách nhiệm toàn bộ phận, toàn công ty. Giám đốc bán hàng chỉ có thể đạt được mục tiêu công việc của mình thông qua các nhân viên bán hàng.

**Thứ 2 là trách nhiệm**

Giám đốc bán hàng chịu trách nhiệm phát triển lực lượng bán hàng, phát triển những cơ hội, quan hệ kinh doanh trong dài hạn.

**Thứ 3 là quan hệ nội bộ**

Giám đốc bán hàng phải tương tác với tất cả các thành viên của bộ phận bán hàng, để triển khai công việc sao cho đạt được kết quả tốt nhất.

**Thứ 4 là kỹ năng cá nhân**

Nhân viên bán hàng chỉ cần trang bị cho bản thân kỹ năng bán hàng và kiến thức chuyên môn về sản phẩm mà mình đang phụ trách

Với Giám đốc bán hàng ngoài những kỹ năng nêu trên, thì cần phải có thêm các kỹ năng về hoạch định, lãnh đạo, tổ chức, kiểm soát,…

**QUY TRÌNH TUYỂN CHỌN GIÁM ĐỐC BÁN HÀNG CHIA LÀM 3 GIAI ĐOẠN:**

* Xác định những tiêu chuẩn tuyển chọn thích hợp
* Nhận diện các ứng viên có khả năng và so sánh họ với các tiêu chuẩn
* Tham khảo ý kiến các nhân viên quản trị có kinh nghiệm trong tuyển chọn

**10 tiêu chuẩn đối với một Giám đốc bán hàng:**

• Tốt nghiệp đại học hoặc trên đại học, thông thạo ngoại ngữ (Anh Văn) và vi tính.

• Kiến thức về thị trường và ngành nghề chuyên môn.

• Kinh nghiệm bán hàng và quản lý bán hàng tối thiểu là 5 năm.

• Khả năng thích ứng với nhiều loại hình kinh doanh đa dạng.

• Có sức khoẻ tốt, làm việc chịu nhiều áp lực và cường độ cao, thích nghi với đa văn hoá và thổ nhưỡng nhiều địa phương khác nhau.

• Khả năng tư duy, phân tích nhanh và tầm nhìn thị trường nhạy bén.

• Khả năng viết và thuyết trình xuất sắc.

• Khả năng thương lượng xuất sắc.

• Khả năng lập kế hoạch, ngân sách và quản lý ngân sách hiệu quả.

• Khả năng thiết lập mục tiêu chiến lược, chiến thuật và tác nghiệp xuất sắc.

**Chủ đề 2: Giám đốc bán hàng hiệu quả**

*Chủ đề này giới thiệu đến người học 2 nội dung là làm thế nào trở thành Giám đốc bán hàng hiệu quả và những thuận lợi cũng như khó khăn khi đảm nhiệm vị trí Giám đốc bán hàng, vấn đề đạo đức trong quá trình thực hiện nhiệm vụ.*

Phần 1: Tiêu chí đánh giá giám đốc bán hàng hiệu quả

Có ba tiêu chí thường được chú ý đặc biệt: đánh giá **Giám đốc bán hàng hiệu quả**.

* Thứ nhất là doanh số bán và lợi nhuận.
* Thứ hai là chất lượng của đội ngũ bán hàng do người giám đốc xây dựng nên.
* Thứ ba là cách thức người giám đốc quản lý và lãnh đạođội ngũ bán hàng.

Phần 2: Cơ hội, khó khăn và các vấn đề về đạo đức

 **Cơ hội của giám đốc bán hàng có thể đạt được như sau:**

• Thu nhập và Chế độ đãi ngộ

• Công việc hấp dẫn

• Khẳng định bản thân

• Làm việc độc lập

**Giám đốc bán hàng thường gặp những khó khăn hay áp lực như:**

• Áp lực doanh số

• Áp lực thời gian

• Áp lực mối quan hệ

• Áp lực gia đình và bản thân

**Giám đốc bán hàng đưa ra đều liên quan đến vấn đề đạo đức.**

Giám đốc bán hàng chịu trách nhiệm với 3 nhóm khác biệt nhưng lệ thuộc vào nhau:

(1) công ty nói chung và ban lãnh đạo cấp trên nói riêng,

(2) các nhân viên bán hàng trong khu vực của mình,

(3) các đối thủ và khách hàng.

Người giám đốc phải quân bình hành động của họ với tiêu chuẩn đạo đức của riêng mình cũng như là của công ty,của ngành và của xã hội nói chung. Khó khăn hơn nữa là Giám đốc bán hàng có thể gặp phải tình huống mà trong đó giải pháp có thể vi phạm về mặt đạo đức lại là giải pháp mang lại lợi ích tức thời về kinh tế và chuyên môn. Trong trường hợp này, Giám đốc bán hàng phải xem xét những giá trị cá nhân và các hậu quả lâu dài.

**CHƯƠNG 5 HOẠCH ĐỊNH BÁN HÀNG**

* Liệt kê được các bước để lập kế hoạch bán hàng và các yêu cầu cần đáp ứng để việc lập kế hoạch bán hàng đạt kết quả tốt.
* Giải thích được lý do tại sao cần phải phân tích bán hàng và giới thiệu các công cụ quan trọng để thực hiện phân tích bán hàng.
* Định nghĩa dự báo bán hàng và liệt kê các kỹ thuật dự báo.
* Trình bày các loại chỉ tiêu bán hàng.
* Chỉ ra các yêu cầu và nội dung của việc thiết lập ngân sách bán hàng

**Chủ đề 1: Quy trình lập kế hoạch và phân tích hoạt động bán hàng**

*Đối với các nhà giám đốc bán hàng thì công việc lập kế hoạch bán hàng mang tính chất thường xuyên. Chủ đề này giúp người học nắm được các bước trong quy trình lập kế hoạch và làm thế nào để quy trình lập kế hoạch diễn ra hiệu quả.*

**Lập kế hoạch bán hàng trải qua các bước:**

Đầu tiên, chúng ta cần thiết lập mục tiêu và xác định những hoạt động cần thiết để đảm bảo mục tiêu này có thể đạt được. Tiếp theo chúng ta phải lựa chọn các thủ tục thích hợp như đảm bảo rằng các nguồn lực cần thiết có sẵn bằng cách sắp xếp, tổ chức. Kế đó là tiến hành thực hiện. Cuối cùng, cần phải đo lường việc vận hành, đặc biệt là mức độ đã đạt được để thực hiện công tác kiểm tra đánh giá.

Thứ nhất, cần hiểu rằng để có được kết quả tốt thì kế hoạch và hoạt động bán hàng của doanh nghiệp cần nằm trong tổng thể của kế hoạch và hoạt động marketing.

Thứ hai, kế hoạch bán hàng nên ngắn gọn, đơn giản và có trọng điểm, tránh quá dài dòng, nhiều tầng nấc sẽ gây khó khăn trong việc triển khai và thực thi.

**Phân tích doanh số** là nghiên cứu các dữ liệu về doanh số quá khứ của công ty, để xác định được những kiểu mẫu và những mối liên hệ có ích cho việc ra quyết định quản lý.

Doanh số bán hàng có thể được phân chia theo các cách sau:

* Doanh số theo khu vực địa lý
* Doanh số theo sản phẩm,
* Doanh số theo loại khách hàng,
* Doanh số theo từng nhân viên bán hàng

**Phân tích chi phí** nhằm giúp nhà quản trị bán hàng phân tích xem các khoản chi phí đã phù hợp hay chưa, có khoản nào cần tăng thêm không? nếu phát hiện racác khoản chi tiêu ko hiệu quả thì phải tìm cách cắt giảm mà không làm ảnh hưởng đến doanh số bán hàng và lợi nhuận.

* Phân tích chi phí đơnđược tính theo tỷ lệ % giữa chi phí và doanh số
* phân tích sâu hơn về chi phí – lợi nhuận, ta có thể phân tích các cặp chi phí như:

**Thứ nhất là Chi phí cố định và Chi phí biến đổi:** Trong đó chi phí cố định gồm những khoản chi phí không thay đổi khi sản lượng thay đổi trong một khoảng thời gian ví dụ như chi phí thuê nhà xưởng, chi phí quản lý…Còn chi phí biến đổi: là những khoản chi phí thay đổi theo mức độ hoạt động của doanh nghiệp như chi phí nhân công trực tiếp sản xuất, chi phí nguyên, vật liệu…

**Thứ hai là Chi phí kiểm soát được và Chi phí không kiểm soát được:** Chi phí kiểm soát được là những khoản chi phí mà giám đốc bán hàng có thể dự trù và điều khiển trực tiếp được, ví dụ: chi phí thuê mướn mặt bằng bán hàng, tiền lương cố định cho nhân viên bán hàng…Chi phí không kiểm soát được: những chi phí GĐBH không điều khiển trực tiếp, không dự trù được, chẳng hạn như hoa hồng cho nhân viên bán hàng, đây là loại chi phí tăng giảm tuỳ thuộc vào nhiều yếu tố như khả năng của mỗi nhân viên, tình hình tiêu thụ trên thị trường, mùa vụ trong năm…

**Thứ ba là Chi phí trực tiếp và Chi phí gián tiếp**: Chi phí trực tiếp là những chi phí riêng biệt phát sinh liên quan trực tiếp đến từng đối tượng chịu chi phí, có thể tính trực tiếp vào giá thành sản phẩm, ví dụ như chi phí nguyên vật liệu, bao bì, nhân công làm ra sản phẩm đó. Chi phí gián tiếp: là những chi phí chung phát sinh liên quan đến nhiều đối tượng chịu chi phí khác nhau nên phải phân bổ chúng cho từng loại, ví dụ như chi phí quản lý, chi phí điện nước, văn phòng phẩm…

**Chủ đề 2: Dự báo bán hàng**

*Một trong những chìa khóa thành công trong bán hàng là hiểu rõ khách hàng và dự đoán được khả năng mua của họ, chủ đề này giúp chúng ta sẽ nghiên cứu các vấn đề như dự báo, thiết lập chỉ tiêu và ngân sách bán hàng.*

Dự báo bán hàng được định nghĩa là hoạt động ước tính doanh thu trong tương lai khi lập kế hoạch, chương trình bán hàng, tiếp thị cho doanh nghiệp.

**Hai yếu tố quan trọng trong dự báo bán hàng.**

* Năng lực thị trường là doanh số hay khối lượng hàng bán ước tính của một sản phẩm, dịch vụ trên thị trường của tất cả các đối thủ trong một giai đoạn nhất định
* Năng lực bán hàng của công ty là doanh số, khối lượng hàng bán cao nhất mà công ty có thể đạt được trong một giai đoạn nhất định. Năng lực bán hàng của công ty có thể bị hạn chế bởi năng lực sản xuất, quy mô kinh doanh...

**Nếu căn cứ theo thời gian thì có thể phân loại dự báo bán hàng thành ba loại**

* Dự báo ngắn hạn: là những dự báo về doanh số trong khoảng thời gian từ một đến ba tháng sắp tới. Dự báo loại này có ích cho việc thiết lập chiến thuật bán hàng hay lập kế hoạch sản xuất bán hàng trong ngắn hạn. Số liệu ở đây thể hiện tính biến động trong ngắn hạn chứ không biểu hiện khuynh hướng lâu dài.
* Dự báo trung hạn: là những dự báo về doanh số trong khoảng thời gian một năm đến ba năm. Những dự báo này có tác động trực tiếp đến việc lập kế hoạch của nhà quản trị. Dự đoán loại này thường là cơ sở để lập ngân sách và có ý nghĩa quan trọng trong lập kế hoạch sản xuất và quản trị chuỗi cung ứng.
* Dự báo dài hạn: là những dự báo kéo dài từ ba đến năm năm hay lâu hơn tùy theo ngành kinh doanh. Những dự báo này thường được lập dựa theo những yếu tố của môi trường vĩ mô như chính sách chính phủ, luật, khuynh hướng kinh tế v.v…và căn cứ vào kế hoạch và chiến lược marketing dài hạn của cả doanh nghiệp. Những dự báo dài hạn có thể làm căn cứ để doanh nghiệp có những quyết định dài hạn như thay đổi quy mô, tăng thị phần, phát triển sản phẩm mới hay phân khúc thị trường mới v.v…

**Dự báo bán hàng để làm gì:**

Dự báo bán hàng giúp doanh nghiệp ước lượng được khả năng mua của thị trường trong từng thời kỳ và nó có ý nghĩa cho mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

**MỤC ĐÍCH** của dự báo bán hàng giúp cho ban quản trị của doanh nghiệp có thể trù liệu trước và phấn đấu đạt được các doanh số dự báo mà doanh nghiệp cho là hiệu quả nhất. Người thực hiện công việc quan trọng này chính là **các giám đốc bán hàng**.

Có rất nhiều phương pháp dự báo bán hàng nhưng có thể chia thành hai nhóm gồm dự báo **định tính** và dự báo **định lượng.**

**Dự báo định tính là các phương pháp** dự báo dựa vào suy đoán, cảm nhận. Các phương pháp này phụ thuộc nhiều vào trực giác, kinh nghiệm và sự nhạy cảm của đối tượng thực hiện trong quá trình dự báo, chỉ mang tính phỏng đoán, không đưa ra con số cụ thể..

**Ưu điểm:** đơn giản, đúng yêu cầu của doanh nghiệp. Sử dụng phương pháp này không những giúp cho DN nhận biết nhu cầu hiện tại mà còn nhận biết được nhu cầu tương lai, tạo điều kiện cải tiến sản phẩm, dịch vụ tốt hơn.

**Nhược điểm:** tốn kém về nhân lực, thời gian chuẩn bị và chi phí.

**Phương pháp dự báo định lượng** là phương pháp thực hiện dựa vào các số liệu thống kê và thông qua các công thức toán học

**Ưu điểm:** Ưu điểm của phương pháp này là có tính chính xác cao vì các nhân viên bán hàng quen thuộc thị trường, biết rõ khả năng thực tế, có kinh nghiệm theo thời gian và có thể ước lượng được tiềm năng tiêu thụ.

**Nhược điểm:** , những dự báo theo phương pháp này không có giá trị lâu dài mà chỉ có giá trị trong ngắn hạn hoặc trung hạn.

* phương pháp nhân quả
* phương pháp chỉ số sức mua (Buying power index-BPI)
* phân tích theo chuỗi thời gian.

**Quá trình áp dụng phương pháp chuyên gia có thể chia làm ba giai đoạn lớn:**

• Đầu tiên cần lựa chọn chuyên gia, nhà quản trị phù hợp với yêu cầu dự báo của DN

• Bước thứ 2 là trưng cầu ý kiến chuyên gia

• Cuối cùng là thu thập và xử lý các đánh giá dự báo.

**Chủ đề 3: Thiết lập và phân bổ chỉ tiêu bán hàng**

*Sau khi đưa ra dự báo bán hàng, đã đến lúc nhà quản trị cần tính toán và phân bổ chỉ tiêu bán hàng cho từng cấp. Chủ đề này giúp người học hiểu rõ các loại chỉ tiêu bán hàng, mục đích của chỉ tiêu bán hàng và các chính sách, các quy định khi thiết lập chỉ tiêu bán hàng trong một doanh nghiệp.*

Chỉ tiêu bán hàng trên cơ sở kết quả được áp dụng khi nhà quản trị dựa trên kết quả mong muốn để đưa ra chỉ tiêu. Kết quả đó có thể là khối lượng hàng cần bán, số khách hàng cần có hay lợi nhuận cần đạt v.v…

**có ba loại chỉ tiêu:**

* Loại thứ nhất là chỉ tiêu tính theo: tổng khối lượng hàng cần bán ra trong thời kỳ dự báo.
* Loại thứ hai là chỉ tiêu tính theo số lượng khách mua hàng hay số khách hàng mới kiếm được hay số khách hàng mục tiêu cần tiếp cận v.v…
* Loại thứ hai là chỉ tiêu tính theo số lượng khách mua hàng hay số khách hàng mới kiếm được hay số khách hàng mục tiêu cần tiếp cận v.v…
* Chỉ tiêu về lợi nhuận khu vực:
* Chỉ tiêu về tổng lãi gộp: Lãi gộp = DT thuần – Giá vốn – Các khoản giảm trừ doanh thu
* Chỉ tiêu về kiểm soát chi phí

**Việc lập ra chỉ tiêu bán hàng nhằm 3 mục đích**

1. kiểm soát hoạt động của lực lượng bán hàng
2. khuyến khích, động viên lực lượng bán hàng
3. cuối cùng chính là “để đánh giá nhân viên bán hàng”

Muốn hoạch định ngân sách, các nhà quản trị bán hàng cần phải xác định mục tiêu tổng doanh số của doanh nghiệp.

**Chương 6: Xây dựng lực lượng bán hàng - tuyển dụng và huấn luyện**

* Trình bày được các khái niệm năng suất bán hàng
* Phân tích được các đặc điểm của các phương pháp để gia tăng năng suất của lực lượng bán hàng

**Chủ đề 1: Tuyển dụng**

*Cũng giống như việc tuyển dụng một nhân viên mới cho tổ chức, việc tìm kiếm các ứng cử viên cho vị trí bán hàng của doanh nghiệp cũng được thực hiện cẩn thận và kỹ càng. Chủ đề này giúp người học xác định và phân tích được các nguồn để tuyển dụng nhân viên bán hàng, đồng thời giới thiệu đến người học các bước trong quy trình tuyển dụng.*

**Một qui trình tuyển dụng nhân viên bán hàng có thể tuân theo các bước sau:**

• Một là xác định nhu cầu tuyển dụng

• Hai là xác định các tiêu chuẩn tuyển dụng trên cơ sở bản mô tả công việc

• Ba là tiến hành thông báo tuyển dụng qua các phương tiện thông tin đại chúng.

• Bước thứ tư là doanh nghiệp sẽ thu nhận và xử lý hồ sơ ứng viên gởi đến.

Giai đoạn tiếp theo, doanh nghiệp giữ lại một số hồ sơ, mời ứng viên đến gặp nhà tuyển dụng để tham gia phỏng vấn hoặc thực hiện các bài kiểm tra về kiến thức và chuyên môn.

Bước thứ sáu, các nhà tuyển dụng đánh giá, xếp loại các ứng viên và chọn ra những ứng viên phù hợp nhất với tiêu chuẩn tuyển dụng.

Hai bước sau cùng là doanh nghiệp sẽ ra quyết định tuyển dụng và hướng dẫn nhân viên mới hội nhập vào công việc mới và doanh nghiệp mới.

Đối với ứng viên bán hàng, yêu cầu về chuyên môn và bằng cấp có thể linh động, bằng cấp tối thiểu từ cấp 3 trở lên. Được đào tạo về bán hàng, hay có kinh nghiệm về bán hàng là một lợi thế.

**Chủ đề 2: Huấn luyện**

*Dù cho những nhân viên mới được tuyển dụng đã có sẵn những phẩm chất và hiểu biết của một người bán hàng thì họ vẫn cần phải được trang bị những phần kiến thức bổ sung từ phía doanh nghiệp. Phần nội dung của chủ đề này bàn về việc thiết kế và tiến hành các chương trình huấn luyện cho nhân viên.*

Đối với lực lượng bán hàng hiện tại, nhu cầu huấn luyện được xác định khi có những vấn đề sau:

• Các đối thủ cạnh tranh có phương pháp kinh doanh mới đòi hỏi

• phải huấn luyện kỹ năng ứng phó.

• Các nhân viên hiện tại có khả năng trì trệ và hình thành những thói quen không tốt.

• Sự cạnh tranh gay gắt về thị trường, sản phẩm và khách hàng.

• Các kỹ thuật mới giúp nhân viên làm việc hiệu quả hơn.

• Công ty có chính sách hoặc sản phẩm mới đòi hỏi nhân viên phải nắm bắt kịp thời

**Tiến trình huấn luyện cho nhân viên bán hàng bao gồm các bước sau:**

* Đầu tiên là bước tiến hành đánh giá nhu cầu huấn luyện. Sau đó, bộ phận phụ trách sẽ xác định mục tiêu chương trình, rồi đánh giá nguồn về thới gian, địa điểm cũng như chuyên gia đào tạo.
* Tiếp theo, nội dung chương trình sẽ được xây dựng, thực hiện và đánh giá sau khi thực hiện.

Tham khảo thêm