

VAI TRÒ CỦA GIÁM ĐỐC BÁN HÀNG

Người 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 là đại diện của công ty đối 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 với việc tạo doanh số và lợi nhuận cho 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 tin 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 phân 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 3.1. 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 3.1 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.

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 Sự 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 cá nhân viên chào hàng
Tài chính	Chuẩn bị ngân quỹ Kiểm soát chi phí Phân tích chi phí

Hình 3.1. Các trách nhiệm của giám đốc bán hàng

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. Thảo luận kỹ hơn về những trách nhiệm này, hãy xem các tài liệu như trong chú ý.

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.

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 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 còn tùy thuộc từng công ty và từng ngành. Trong những công ty sản xuất hàng tiêu dùng bán các sản phẩm trọn gói như Camphello South, Ralsston 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 thạo các nhiệm vụ này nhưng các giám đốc lại 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.

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 nhập 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 bổ 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. Là một con người, giám đốc bán hàng duy trì một hệ thống thông tin mở rộng trong cũng như ngoài 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 5.2 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.



Hình 3.2. Những mối quan hệ của giám đốc

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.
- * Giám đốc tiếp thị hoặc giám đốc sản phẩm để tuyên đạt và nhận được thông tin về sản phẩm mới, xu hướng, thị trường và cạnh tranh.
- * Phòng vận chuyển để xác định yêu cầu giao hàng cho khách hàng như thời gian giao hàng hoặc thời gian giao hàng đặc biệt.
- * Phòng nghiên cứu và phát triển để tìm hiểu về kết quả hoạt động của khu vực, các đặc điểm sản phẩm và các vấn đề thực hiện sản phẩm.

Quan hệ bên ngoài

Một giám đốc bán hàng sẽ phát triển và duy trì các quan hệ kinh doanh được mở rộng ra khỏi cơ cấu tổ chức chính thức. Những mối quan hệ này là một bộ phận của công việc và có thể bao gồm gần như toàn bộ quan hệ thường xuyên và/hoặc tạm thời với các cá nhân và tổ chức bên ngoài công ty. Các quan hệ này có thể được phân thành những loại sau:

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 Hội bảo vệ người tiêu dùng, hội marketing,... 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.