

Cơ Sở Lý Thuyết Về Quản Trị Lực Lượng Bán Hàng

1. Một Số Vấn Đề Cơ Bản Về Lực Lượng Bán Hàng

1.1. Khái niệm lực lượng bán hàng

Lực lượng bán hàng được hiểu là tập hợp cấu trúc trong tổ chức lực lượng hợp đồng thương mại của công ty. Lực lượng bán không chỉ là những phương tiện để tiêu thụ sản phẩm mà còn là yếu tố quan trọng thực hiện các chính sách thương mại của công ty. Do đó sự tồn tại và phát triển của lực lượng bán hàng gắn liền với quá trình tổ chức và thực thi hoạt động thương mại của doanh nghiệp. (Phạm Quốc Luyên, 2016).

Lực lượng bán hàng có mặt ở tất cả các tổ chức từ phi lợi nhuận cũng như các tổ chức lợi nhuận tùy theo chủng loại sản phẩm, đặc tính kỹ thuật sản phẩm, những dịch vụ cung cấp cho khách hàng mà thuật ngữ bán hàng bao trùm rất nhiều chức vụ khác nhau trong nền kinh tế của nước ta.

1.2. Vai trò của lực lượng bán hàng

Theo quan điểm hiện đại hướng đến khách hàng, lực lượng bán hàng có vai trò rất quan trọng đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. LLBH là cầu nối giữa doanh nghiệp và khách hàng, người bán hàng là người quan hệ trực tiếp với khách hàng, thu thập và trao đổi thông tin cần thiết về khách hàng và doanh nghiệp, giúp khách hàng hiểu rõ về công ty. LLBH là bộ phận tiếp cận thường xuyên nhất với thị trường và khách hàng, đại diện cho doanh nghiệp để thỏa mãn các nhu cầu của khách hàng, góp phần tạo dựng hình ảnh của doanh nghiệp với thị trường. LLBH là bộ phận trực tiếp kinh doanh cũng như thực hiện các mục tiêu kinh doanh, các chỉ tiêu kinh tế, tài chính của doanh nghiệp

Lực lượng bán hàng là lực lượng cốt lõi giúp doanh nghiệp thích nghi, sáng tạo trong quá trình tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Thu thập thông tin từ thị trường về môi trường kinh doanh, đối thủ cạnh tranh giúp doanh nghiệp tìm hiểu, thăm dò những khiếu nại của khách hàng. Đồng thời xây dựng mối quan hệ lâu dài với khách hàng quan trọng. (Phạm Quốc Luyên, 2016)

1.3. Mô hình tổ chức lực lượng bán hàng.

Lực lượng bán hàng là cầu nối quan trọng giữa công ty và thị trường. Lực lượng bán hàng của các công ty kinh doanh các mặt hàng khác nhau hay có quy mô khác nhau có thể được tổ chức dưới một số hình thức. Lực lượng bán hàng được chia làm ba loại: Lực lượng bán hàng của công ty, đại lý và lực lượng hỗn hợp. (Tôn Thất Hải và Hà Thị Thùy Dương, 2009).

1.3.1. Lực lượng bán hàng của công ty

Lực lượng bán hàng của công ty gồm tất cả những nhân viên có trách nhiệm trực tiếp đến hoạt động bán hàng. Lực lượng này chia thành 2 loại: bên trong và bên ngoài.

Lực lượng bán hàng bên trong (tại chỗ): Lực lượng này 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 hoạt động bên ngoài: Lực lượng này được trải ra theo vùng địa lý. Để lực lượng bán hàng này đạt hiệu quả cao thì điều kiện cần có là trong vùng lãnh thổ ấy phải có một lượng khách hàng đủ lớn. Người đại diện bán hàng này phải 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. (Tôn Thất Hải và Hà Thị Thùy Dương, 2009).

1.3.2. Đại lý theo hợp đồng

Có nhiều dạng đại lý nhưng nhìn chung họ đều là những nhà kinh doanh hoạt động tương đối độc lập với công việc là đại diện cho nhà sản xuất và thường hưởng hoa hồng đại lý. Các đại lý của các công ty có thể có tên gọi, quy mô khác nhau song đều có những đặc điểm chung như: Hoa hồng, chi phí và doanh số có liên hệ trực tiếp với nhau; Do vậy

các công ty có thể sử dụng đại lý để giảm bớt khoản chi phí cho LLBH. Những đại lý thường đã được phân chia khu vực đại lý rõ ràng, có LLBH tại chỗ khá thường xuyên nên sẽ đảm bảo số lượng khách hàng trong vùng khá nhanh chóng; Nếu tự thân công ty xâm nhập vào những khu vực địa lý này thì khó khăn và mất công hơn nhiều đặc biệt là đối với những sản phẩm mới. (Tôn Thất Hải và Hà Thị Thùy Dương, 2009).

1.3.3. Lực lượng bán hàng hỗn hợp.

Khá nhiều công ty sử dụng loại hình LLBH hỗn hợp để nhanh chóng chiếm lĩnh, bao phủ thị trường. Công ty sử dụng LLBH của công ty và cả mạng lưới đại lý để xâm nhập nhiều loại thị trường khác nhau. Chẳng hạn một công ty cung ứng các sản phẩm vật liệu xây dựng và trang trí nội thất có thể sử dụng LLBH của công ty để tiếp cận và cung ứng hàng hóa cho các nhà thầu chủ chốt tại thành phố còn đối với những khu vực địa lý còn lại như vùng ven và các tỉnh thì công ty sử dụng các đại lý tại chỗ. Mô hình này được duy trì khá hiệu quả khi công ty huấn luyện tốt nhân viên của mình và cung cấp chính sách tốt cho hệ thống các đại lý. (Tôn Thất Hải và Hà Thị Thùy Dương, 2009).

2. KHÁI NIỆM, VAI TRÒ QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG

2.1. Khái niệm quản trị lực lượng bán hàng

Quản trị lực lượng bán hàng là việc phân tích, lập kế hoạch, thực thi và kiểm tra các hoạt động của lực lượng bán hàng. Bao gồm xây dựng và tổ chức lực lượng bán hàng, giám sát và đánh giá lực lượng bán hàng, động viên và khuyến khích lực lượng bán hàng. (Phạm Quốc Luyên, 2016).

2.2. Vai trò của quản trị lực lượng bán hàng

Lực lượng bán hàng là yếu tố quan trọng đảm bảo mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp. Giúp doanh nghiệp sử dụng hiệu quả LLBH.

Góp phần tăng năng suất, giảm chi phí cho hoạt động bán hàng. Giúp doanh nghiệp tạo dựng được một LLBH chuyên nghiệp, có trình độ cao.

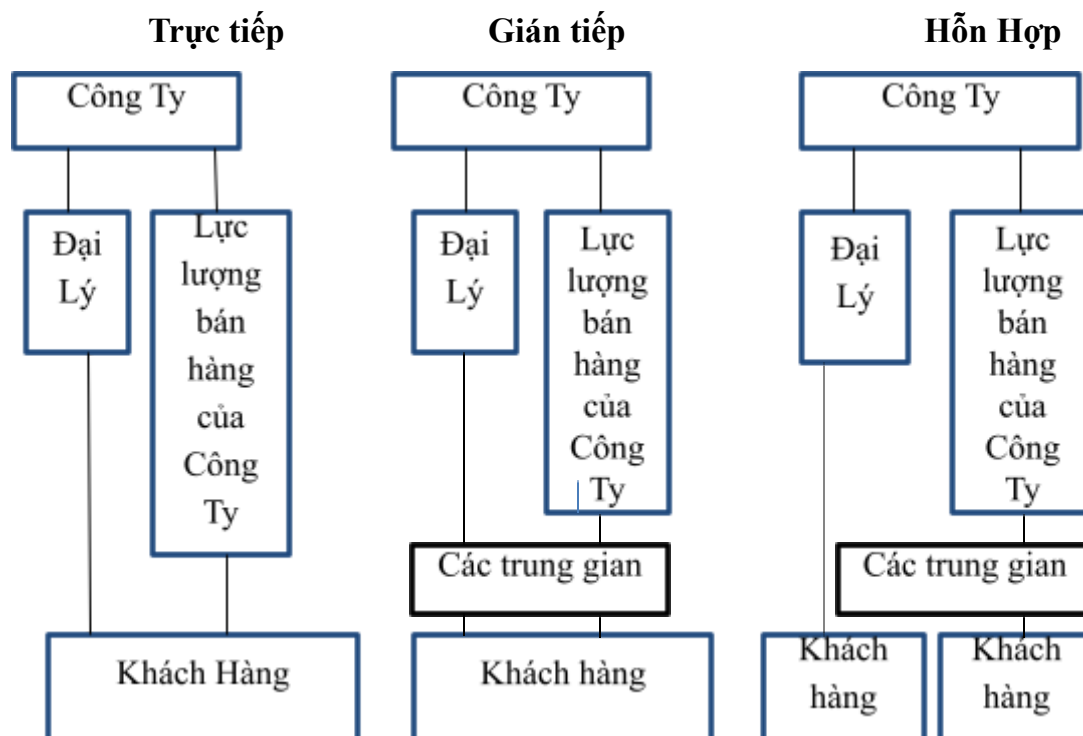
Quản trị lực lượng bán hàng để nắm bắt được số lượng nhân viên thuộc doanh số của công ty và lực lượng cộng tác viên. (Phạm Quốc Luyện, 2016).

3. Nội Dung Cơ Bản Quản Trị Lực Lượng Bán Hàng

3.1. Tổ chức lực lượng bán hàng

3.1.1. Lựa chọn kênh phân phối

Kênh phân phối trực tiếp: 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 gỡ) giữa những đại diện bán hàng ngoài văn phòng công ty 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.



Hình 1.1. Những phương án kênh phân phối

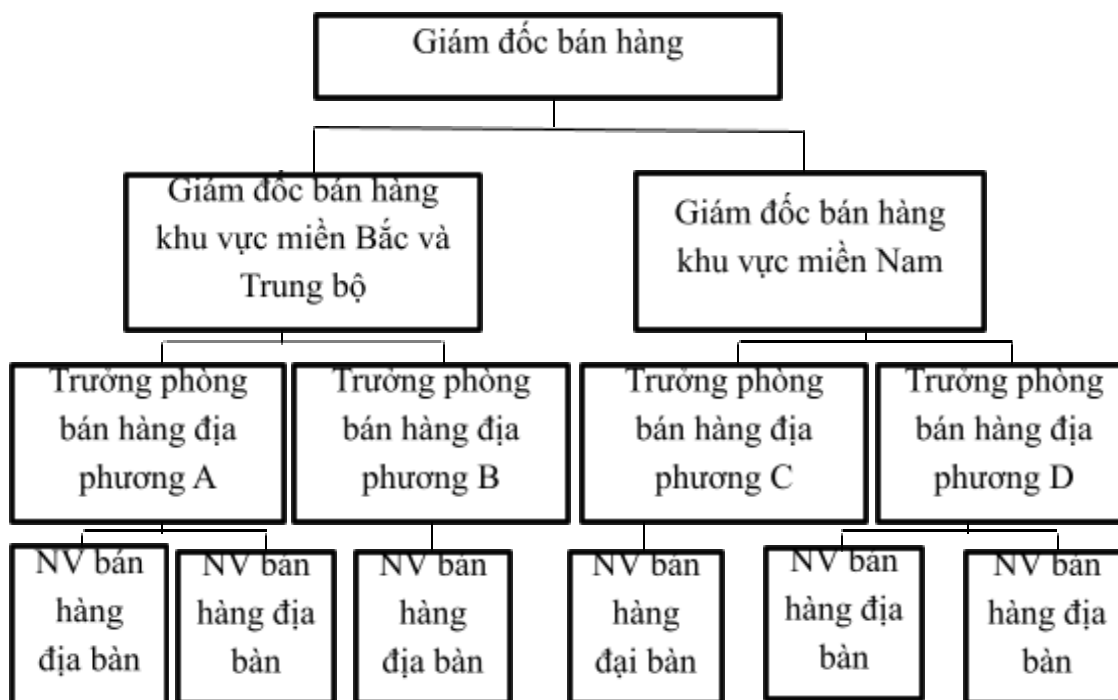
(Nguồn: NXB tổng hợp TP.HCM, 2008)

Kênh phân phối gián tiếp: Kênh phân phối gián tiếp thường được dùng khi lực lượng bán hàng trực tiếp gặp 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.

Kênh phân phối hỗn hợp: Kênh phân phối này là sự kết hợp giữa kênh phân phối trực tiếp và kênh phân phối gián tiếp. Doanh nghiệp vừa tổ chức bán trực tiếp hàng hóa, dịch vụ tới tận tay người sử dụng, vừa khai thác lợi thế trong hệ thống phân phối của người mua trung gian. 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.

3.1.2. Lựa chọn cơ cấu tổ chức.

Cơ cấu tổ chức bán hàng là sự phân bổ, sắp xếp nhân sự bán hàng một cách hợp lý căn cứ vào khả năng, kinh nghiệm, tính cách nhân viên để thực hiện chiến lược bán hàng hiệu quả nhằm mang lại lợi ích tối đa cho công ty. Một số dạng cơ cấu tổ chức bán hàng thường dùng:



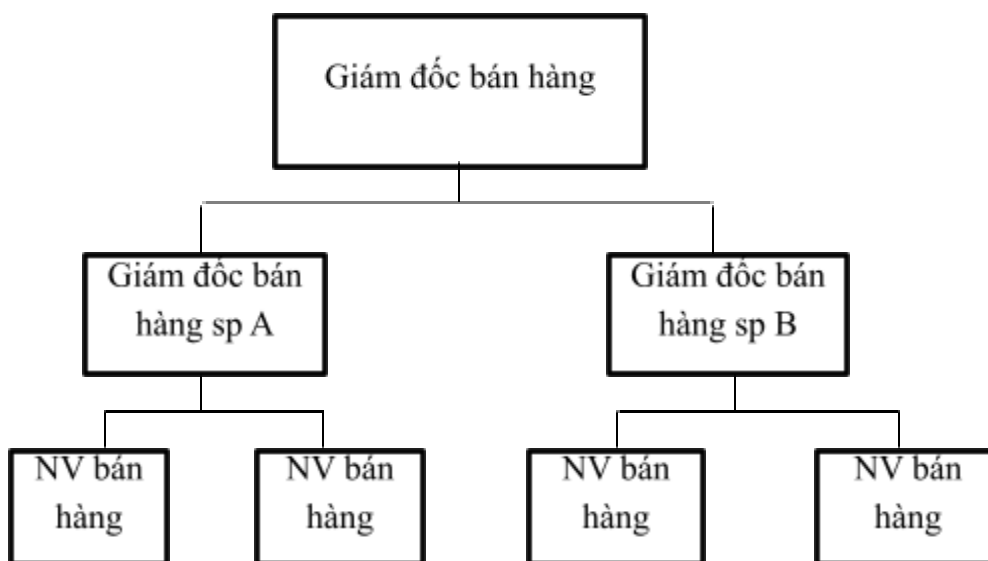
Hình 1.2. Cấu trúc lực lượng bán hàng theo địa bàn

(Nguồn: Ths. Phạm Quốc Luyến, 2017)

Cấu trúc lực lượng bán hàng theo địa bàn: Theo kiểu cấu trúc này mỗi nhân viên bán hàng chịu trách nhiệm thực hiện tất cả các hoạt động cần thiết để bán tất cả sản phẩm trong dòng sản phẩm của công ty cho những khách hàng tiềm năng trong địa bàn. Nhân viên bán hàng hoạt động trên một địa bàn hẹp, di chuyển ít, dành phần lớn thời gian để tiếp xúc trực tiếp với khách hàng. Mô hình này thích hợp nhất trong trường hợp chuỗi sản phẩm/dịch vụ có liên quan với nhau và phục vụ một nhóm khách hàng đồng nhất.

Cấu trúc lực lượng bán theo sản phẩm:

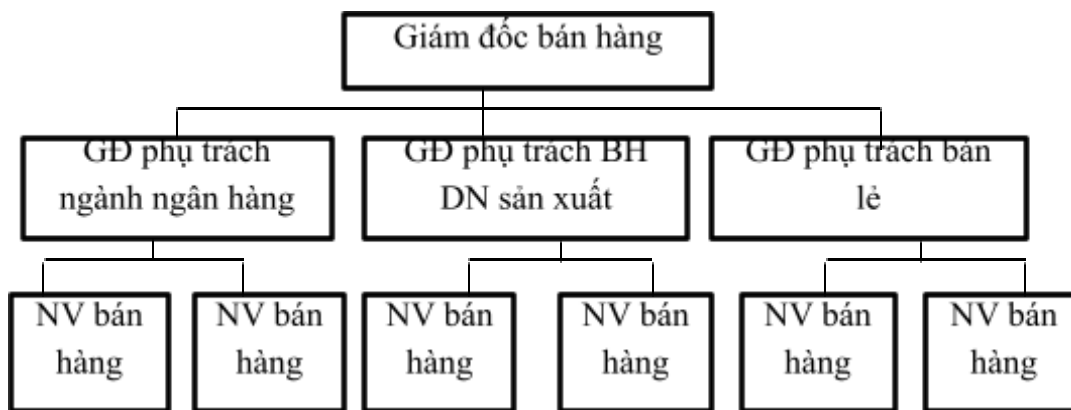
Theo cấu trúc này, mỗi nhân viên bán hàng chỉ tập trung bán một vài sản phẩm trong danh mục sản phẩm của doanh nghiệp và báo cáo trực tiếp cho quản lý bán hàng phụ trách nhóm sản phẩm đó. Mỗi nhân viên bán hàng chỉ phụ trách một số sản phẩm, tập trung vào một số nhóm khách hàng, đặt ra mục tiêu riêng, đánh giá thành tích kinh doanh riêng. Sự hợp tác trong quá trình bán hàng chỉ diễn ra ở cấp cao nhất trong sơ đồ tổ chức lực lượng bán hàng. Báo cáo tài chính của công ty có thể phản ánh kết quả kinh doanh của từng nhóm để đảm bảo mỗi nhóm có thể kiểm soát tốt hoạt động của mình. (Phạm Quốc Luyến, 2017).



Hình 1.3. Mô hình tổ chức lực lượng bán hàng theo sản phẩm

(Nguồn: Ths. Phạm Quốc Luyến, 2017)

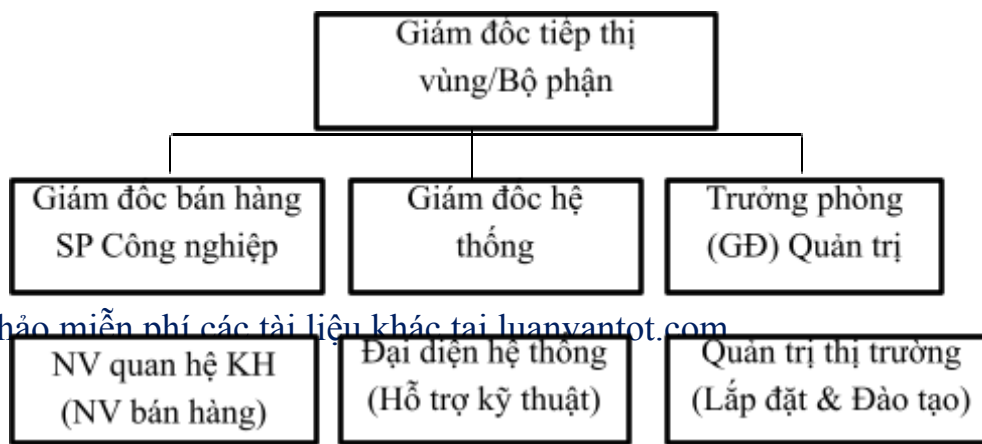
Cấu trúc lực lượng bán theo khách hàng: Trong mô hình tổ chức lực lượng bán hàng theo khách hàng, mỗi nhân viên bán hàng hay nhóm bán hàng bán nguyên một dòng sản phẩm cho một số khách hàng cụ thể. Thay vì tập trung vào một địa bàn, một vài sản phẩm như các mô hình trước, nhân viên bán hàng được sắp xếp phục vụ một đối tượng khách hàng xác định. Mô hình này đang trở nên phổ biến với các công ty có xu hướng tập trung hơn vào thị trường (Market Focused) vì cấu trúc này đi theo nhận thức marketing và phản ánh chiến lược phân khúc thị trường. Một khi nhân viên bán hàng tập trung vào một số loại khách hàng riêng biệt họ sẽ hiểu rõ những yêu cầu và nhu cầu của khách hàng hơn. Họ cũng được huấn luyện về công tác bán hàng đối với những thị trường mới và thực thi những chương trình marketing và khuyến mãi chuyên biệt.



Hình 1.4. Cấu trúc lực lượng bán hàng theo khách hàng

(Nguồn: Ths. Phạm Quốc Luyến, 2017)

Cấu trúc lực lượng bán hàng theo chức năng:



Hình 1.5. Cấu trúc lực lượng bán hàng theo chức năng.

(Nguồn: Ths. Phạm Quốc Luyên, 2017)

Cấu trúc lực lượng bán hàng theo chức năng phải có lực lượng bán hàng chuyên biệt hóa để phát triển những khách hàng tiềm năng và một lực lượng bán hàng khác để duy trì và phục vụ khách hàng cũ. Cấu trúc này nhấn mạnh vào các công việc hay chức năng của những người tiếp xúc với khách hàng và có thể đòi hỏi nhiều kiến thức và kỹ năng khác nhau.

Mô hình tổ chức lực lượng bán hàng này thường gặp ở các công ty toàn cầu cỡ lớn: lực lượng bán hàng được chuyên biệt hóa theo một số chức năng hay hoạt động.

3.2. Tuyển dụng và đào tạo lực lượng bán hàng

3.2.1. Tuyển dụng lực lượng bán hàng

a. Vai trò của tuyển dụng lực lượng bán hàng

Quá trình tuyển chọn là khâu quan trọng nhằm giúp cho nhà quản trị bán hàng đưa ra được các quyết định tuyển dụng một cách đúng đắn nhất. Quyết định tuyển chọn có ý nghĩa rất quan trọng đối với chiến lược kinh doanh của tổ chức. Tuyển chọn tốt sẽ giúp cho tổ chức giảm được các chi phí do phải tuyển chọn lại, đào tạo lại cũng như tránh được các thiệt hại rủi ro trong quá trình thực hiện các công việc. (Phạm Quốc Luyên, 2017).

b. Yêu cầu của tuyển dụng lực lượng bán hàng

Tuyển được các ứng viên có đầy đủ tố chất để trở thành nhân viên bán hàng.

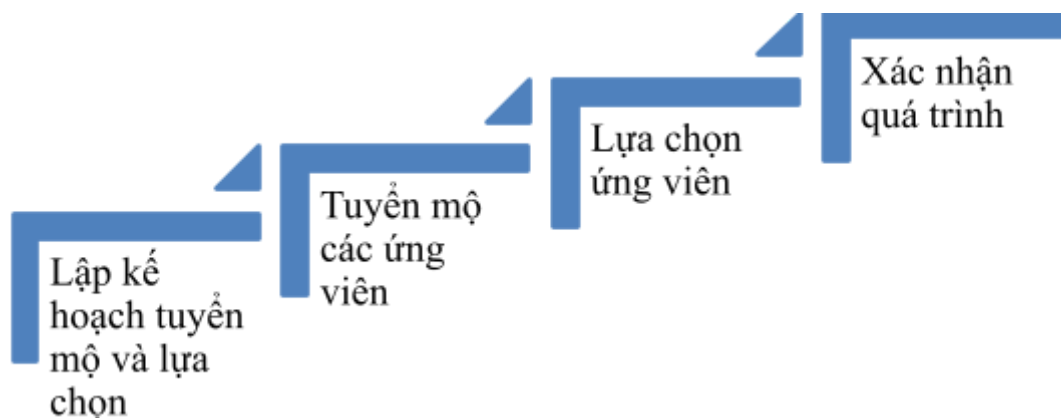
Tuyển dụng LLBH đáp ứng được yêu cầu công việc.

Tuyển dụng LLBH đáp ứng nhu cầu của doanh nghiệp: Tuyển dụng lực lượng bán hàng nòng cốt và lực lượng bán hàng thời vụ.

Việc tuyển dụng nhân viên bán hàng có những điểm khác biệt so với tuyển nhân viên ở vị trí khác. Tùy thuộc vào tính chất công việc mà nhân viên bán hàng cần có những đặc điểm cho phù hợp. Nhà quản trị cần phân tích công việc, xây dựng bản mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc nhằm giúp cho nhà quản trị lấy đó làm căn cứ tuyển dụng đúng người đúng việc.

Tùy thuộc vào từng doanh nghiệp, lực lượng bán hàng có thể bao gồm lực lượng bán hàng nòng cốt – chịu trách nhiệm chính trong công tác bán hàng, là đội ngũ được đào tạo chuyên nghiệp, gắn bó với doanh nghiệp, xây dựng và cùng hướng tới mục tiêu lâu dài của bộ phận trong doanh nghiệp hay mục tiêu chung của doanh nghiệp; và lực lượng bán hàng thời vụ là những cá nhân được doanh nghiệp tuyển dụng nhằm đáp ứng nhu cầu bán hàng của doanh nghiệp trong thời gian cao điểm. Do vậy, doanh nghiệp cần có kế hoạch tuyển dụng rõ ràng như lập kế hoạch thay thế nhân sự ngắn hạn và dài hạn hay lập kế hoạch kế nhiệm để tạo cơ hội cho các cá nhân phát triển trong doanh nghiệp.

c. Quy trình tuyển dụng lực lượng bán hàng.



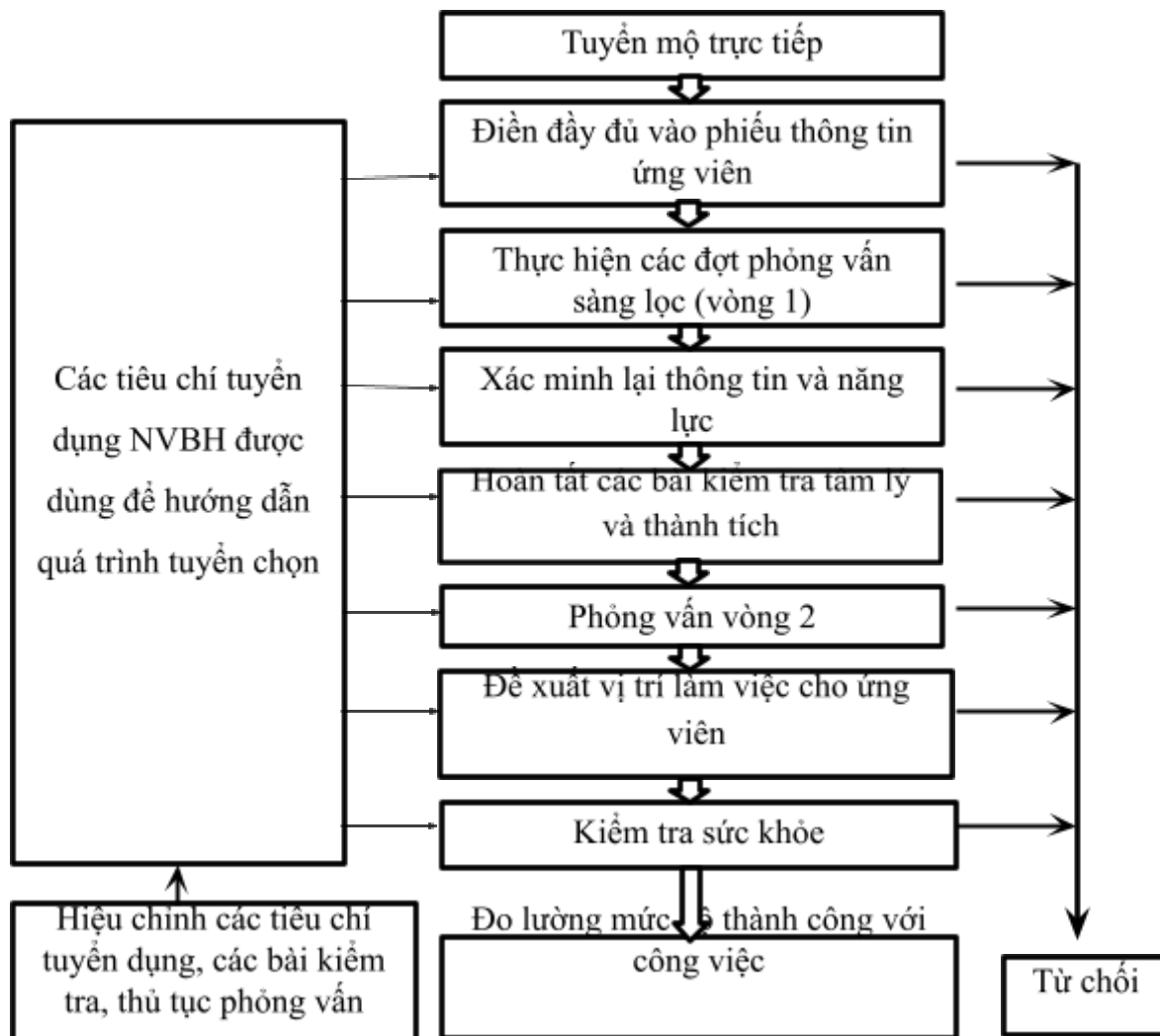
Hình 1.6. Quá trình tuyển dụng nhân viên bán hàng

(Nguồn: Ths. Phạm Quốc Luyên, 2017)

Bước 1: Lập kế hoạch tuyển dụng nhân viên bán hàng: Tiến trình lập kế hoạch tuyển mộ bao gồm phân tích công việc, xem xét lại hoặc lập bản mô tả công việc, và lập bản yêu cầu của công việc. Dựa trên kết quả phân tích này để lập kế hoạch về nguồn tuyển mộ và quy trình tuyển chọn nhân viên bán hàng.

Bước 2: Tuyển mộ nhân viên bán hàng: Mục tiêu của tuyển mộ là tìm kiếm và thu hút các ứng viên hội đủ phẩm chất cho các vị trí trong LLBH. Số lượng các ứng viên đáp ứng được yêu cầu phải lớn hơn số lượng nhân viên cần tuyển dụng. Không phải ứng viên nào cũng đáp ứng được tiêu chuẩn công việc, và cũng không phải ai được mời gọi làm việc đều chấp nhận vị trí được chào mời. Các nguồn tuyển mộ ứng viên khá phong phú, tùy thuộc vào vị trí công việc cần tuyển dụng và kinh nghiệm tuyển dụng trong quá khứ. Các nhà tuyển dụng cho rằng đạt được thành công cao nhất khi họ có thông tin từ nguồn đáng tin cậy về các ứng viên. Nguồn ứng viên có thể từ quảng cáo, nguồn lao động hiện tại, giới thiệu/ quan hệ, thông qua các trung gian tuyển dụng, từ các trường học, khách hàng, nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh.

Bước 3: Lựa chọn ứng viên: Sau khi xem xét tiêu chuẩn của ứng viên và một số ứng viên được chọn để phỏng vấn, nhiệm vụ cuối cùng là quyết định những ứng viên nào tốt nhất có đủ tiêu chuẩn và năng lực để đáp ứng công việc. Để có những thông tin đầy đủ hơn nhằm đánh giá mỗi ứng viên tiềm năng. Nhiều công ty thường sử dụng một số công cụ như: Đơn xin việc (Application Blanks); Các cuộc phỏng vấn cá nhân (Personal Interviews); Kiểm tra các tham chiếu (Reference checks); Kiểm tra sức khỏe (Physical Examination); Kiểm tra về tâm lý – bài kiểm tra về kiến thức chuyên môn (Psychological Tests): Trí thông minh, nhân cách, kỹ năng.

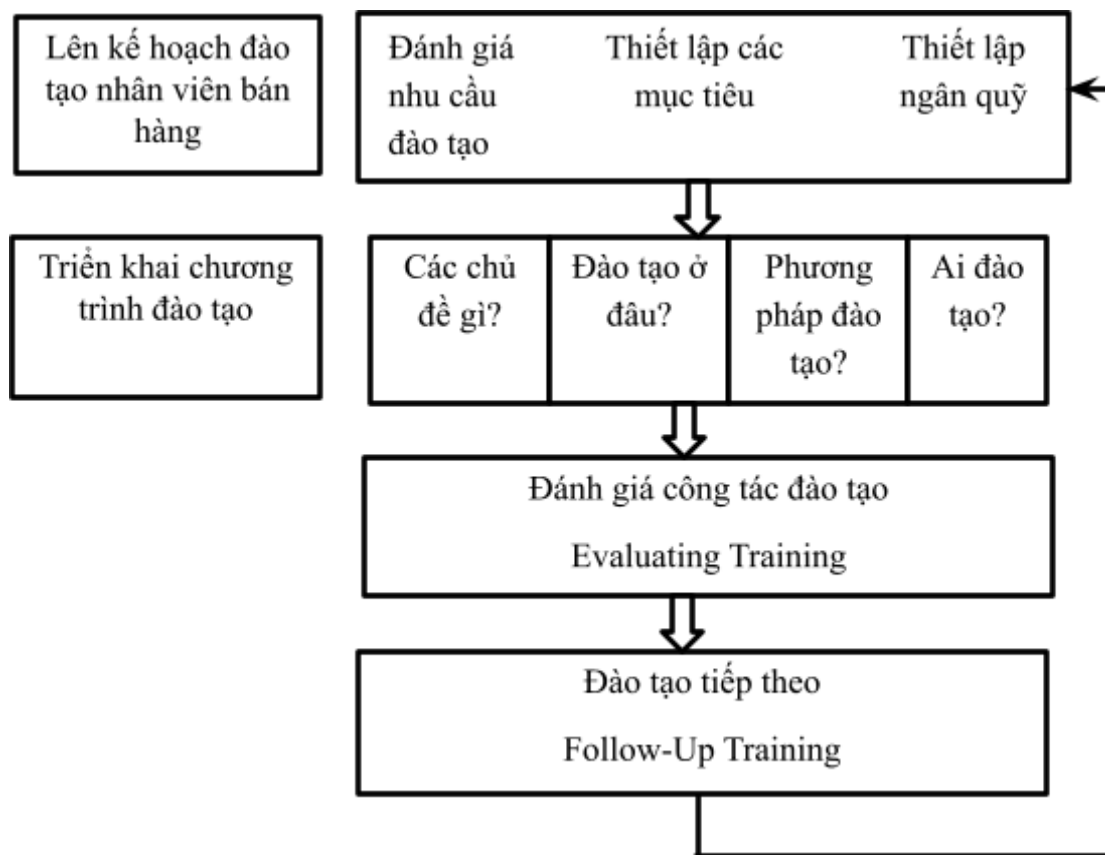


Hình 1.7. Một mô hình lựa chọn nhân viên bán hàng.

(Nguồn: Ths. Phạm Quốc Luyến, 2017)

Bước 4: Xác nhận quá trình tuyển dụng: Xác nhận có vai trò quan trọng trong trường hợp số lượng ứng viên lớn, có những hiệu chỉnh trong quá trình lựa chọn ứng viên. Xác nhận đòi hỏi nhà quản lý xác định rõ những khác biệt giữa những người được chọn và những người không được chọn. Xác nhận giúp xây dựng một bộ tiêu chí tuyển dụng để có thể loại bỏ được những ứng viên yếu kém, chọn được những người tài năng.

3.2.2. Đào tạo lực lượng bán hàng.



Hình 1.8. Quy trình đào tạo nhân viên bán hàng.

(Nguồn: Ths. Phạm Quốc Luyến, 2017)

Đào tạo và phát triển đều có các phương pháp tương tự được sử dụng nhằm tác động lên quá trình học tập để nâng cao kiến thức và kỹ năng. Đào tạo định hướng vào

hiện tại, chú trọng vào công việc hiện tại của cá nhân, giúp cá nhân có ngay các kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt công việc đang đảm trách.

Phát triển nhằm chú trọng vào các công việc trong tương lai trong một số tổ chức hay một doanh nghiệp. Khi một nhân viên được thăng tiến lên những chức vụ mới, họ cần có những kỹ năng, những kiến thức mới theo yêu cầu công việc. Công tác phát triển giúp các cá nhân chuẩn bị sẵn sàng các kiến thức, kỹ năng cần thiết đó.

a. Mục tiêu của đào tạo lực lượng bán hàng

Mục tiêu cụ thể của chương trình đào tạo bán hàng có thể thay đổi tùy theo từng công ty tuy nhiên các công ty vẫn có những mục tiêu chung cần hướng tới. Các chương trình đào tạo lực lượng bán hàng đều nhằm mục tiêu phát triển trí lực, thể lực, nhân cách và các mối quan hệ cộng đồng. Dưới góc độ quản trị lực lượng bán hàng, mục tiêu đào tạo hướng tới việc tăng năng suất, nâng cao tinh thần, giảm tốc độ thay thế nhân viên, cải thiện mối quan hệ khách hàng, nâng cao khả năng quản lý thời gian và quản lý khu vực bán hàng.

b. Lập kế hoạch đào tạo nhân viên bán hàng

Kế hoạch đào tạo được định nghĩa là một quy trình ước đoán những nhu cầu đào tạo LLBH cho tổ chức trong mối quan hệ với những mục tiêu của tổ chức và những sự thay đổi từ môi trường và việc lập kế hoạch phải bảo đảm một lực lượng lao động ổn định, có đủ năng lực để đáp ứng nhu cầu công việc bán hàng cho tổ chức. Việc lập kế hoạch đào tạo nhân viên bán hàng gồm ba tiến trình có liên quan với nhau: Đánh giá nhu cầu đào tạo; Thiết lập các mục tiêu cho chương trình đào tạo; Thiết lập ngân quỹ cho chương trình.

c. Triển khai chương trình đào tạo

Một quyết định được làm liên quan đến sự phát triển của chương trình đào tạo hoặc thuê mượn từ tổ chức bên ngoài để tiến hành thực hiện nó. Khi xem xét các tổ chức bên ngoài, điều cần thiết là phải tiến hành nghiên cứu về năng lực của họ một cách cẩn thận.

Một số quyết định có vai trò quan trọng đến thành công của chương trình đào tạo cần phải xác định đó là: Đào tạo cái gì? Đào tạo ở đâu? Đào tạo bằng phương pháp nào? Ai đào tạo?

Các hình thức đào tạo lực lượng bán hàng: Chủ đề đào tạo; Đào tạo nhân viên mới; Đào tạo nhân viên hiện hữu; Đào tạo theo chủ đề; Kiến thức sản phẩm; Định hướng thị trường/ngành; Định hướng công ty; Quản lý thời gian và khu vực kinh doanh; Các chủ đề đặc biệt.

Các phương pháp đào tạo LLBH: Những phương pháp chung nhất được sử dụng trong chương trình đào tạo bán hàng là phương pháp đào tạo dựa vào công việc, phương pháp chỉ dẫn cá nhân, phương pháp đào tạo trên lớp và tham gia những buổi hội thảo bên ngoài, nhiều công ty sử dụng nhiều kỹ thuật khác nhau nhận ra rằng mỗi chủ đề đào tạo khác nhau đòi hỏi có phương pháp đào tạo khác nhau.

Nơi đào tạo: Đào tạo tập trung (tại lớp học) cho một số lượng lớn người tại một nơi giúp đảm bảo tính nhất quán, dễ sử dụng các phương tiện hiện đại vào giảng dạy nên chất lượng truyền đạt đảm bảo; Đào tạo không tập trung được thực hiện tại hiện trường, tại văn phòng bán hàng nhằm đưa quá trình học tập đến gần khách hàng và thực tế. Trong đào tạo không tập trung, có hai hình thức phổ biến là đào tạo tại hiện trường và đào tạo trực tuyến.

Phương tiện đào tạo: Hiện nay, các công ty có nhiều phương tiện phục vụ giảng dạy, đặc biệt là việc ứng dụng công nghệ media do chi phí ngày càng thấp. Các phương thức đào tạo chủ yếu: Role-Playing; CD-ROM; Băng cát-xét; Internet; Tài liệu hướng dẫn/sách bài tập; Học trên lớp với giảng viên.

Người tham gia giảng dạy: Có 3 đối tượng phổ biến nhất:

Chuyên gia trong công ty: Su phạm tốt, thiếu thực tế, chi phí cao.

Chuyên gia từ bên ngoài công ty: Mới mẻ, thú vị, chuyên nghiệp, thiếu thực tế, không am hiểu công ty, không chủ động. Các nhà quản lý thực tế: Kỹ năng cao, am hiểu

thực tế và công việc, sự phạm kém, bị chi phối bởi công việc hiện tại nên không toàn tâm cho việc hướng dẫn nhân viên mới.

d. Đánh giá chương trình đào tạo

Đánh giá hiệu quả hoạt động bán hàng chứng tỏ được giá trị của công tác đào tạo vì trong thực tế sự thay đổi trong thành tích công việc như doanh số bán hàng tăng không hẳn đã là kết quả của đào tạo. Các công ty lớn phải xác định rõ những nhân viên bán hàng nào cần được đào tạo vì không phải lúc nào toàn bộ nhân viên của công ty cũng bắt buộc tham gia vào tất cả các chương trình đào tạo. Như vậy vừa giúp tiết kiệm thời gian, chi phí đào tạo vừa mang lại hiệu quả tốt nhất cho công tác đào tạo của công ty.

3.3. Kiểm tra, giám sát và đánh giá thành tích lực lượng bán hàng

Đạt được chỉ tiêu kinh doanh đề ra là cơ sở đảm bảo cho hoạt động hiệu quả, sự tồn tại lâu dài của doanh nghiệp và sự thăng tiến trong sự nghiệp của nhân viên bán hàng. Nhiệm vụ quan trọng của Giám đốc bán hàng là động viên, hỗ trợ, tạo điều kiện cho nhân viên bán hàng đạt được các chỉ tiêu bán hàng. Sau thời gian thực hiện, Giám đốc bán hàng cần đánh giá những nỗ lực, kết quả thực hiện của nhân viên bán hàng. Quá trình đánh giá thực hiện được tạo nên một hệ thống kiểm soát quản trị bao gồm thiết lập các mục tiêu thực hiện, so sánh kết quả nhân viên bán hàng đạt được với các mục tiêu đã đề ra, thưởng hay đưa ra các biện pháp cải thiện đối với nhân viên bán hàng. (Tôn Thất Hải và Hà Thị Thùy Dương, 2009)

3.3.1. Mục đích của việc đánh giá lực lượng bán hàng

Việc thực hiện đánh giá đối với nhân viên bán hàng nhằm mục đích:

Đánh giá kết quả trong thời gian đã qua.

Đưa ra các hoạt động để tăng doanh số bán hàng cho nhân viên trong thời gian sau.

Động viên nhân viên bán hàng nâng cao hiệu quả thực hiện.

Đánh giá thực hiện là cơ sở cho giám đốc bán hàng trong các quyết định như tính lương/ thưởng, tăng lương, đề bạt, cách chức, sa thải...

3.3.2. Người đánh giá

Việc đánh giá đối với nhân viên bán hàng được thực hiện chính bởi người quản lý bán hàng trực tiếp: Giám sát bán hàng, Trưởng phòng bán hàng khu vực, Giám đốc bán hàng...

Nhiều công ty, người quản lý trực tiếp tham khảo ý kiến của một vài người quản lý cùng cấp hay thậm chí với quản lý cấp cao hơn. Việc đánh giá đối với nhân viên bán hàng được thực hiện vào cuối năm. Quy trình đánh giá bao gồm: Đưa ra các tiêu chuẩn đánh giá, tiến hành đánh giá, các hoạt động tiếp theo sau đánh giá. (Tôn Thất Hải và Hà Thị Thùy Dương, 2009).

3.3.3. Các tiêu chuẩn đánh giá thành tích.

Dựa trên các yếu tố quan trọng trong các hoạt động của nhân viên bán hàng, Giám đốc bán hàng đưa ra các tiêu chuẩn đánh giá. Hai nhóm tiêu chuẩn thường được áp dụng là: Các tiêu chuẩn đo lường kết quả và các tiêu chuẩn đo lường hoạt động bán hàng.

Các tiêu chuẩn đo lường kết quả gồm có:

(1) Lượng bán hàng: Doanh số, sản lượng bán hàng; Doanh số, sản lượng bán hàng theo sản phẩm; Doanh số, sản lượng bán hàng theo loại khách hàng (2) Tỷ lệ bán hàng: Lượng bán hàng thực hiện so với hạn ngạch bán hàng; Thị phần đạt được (3) Lợi nhuận theo sản phẩm, loại khách hàng (4) Đơn đặt hàng: Số lượng đơn đặt hàng; Giá trị trung bình đơn đặt hàng; Số lượng đơn đặt hàng bị hủy (5) Khách hàng: Số lượng khách hàng mới; Số lượng khách hàng mất đi; Số lượng khách hàng chậm thanh toán; Tỷ lệ khách hàng mua hàng (số lượng khách hàng mua hàng/ tổng số khách hàng).

Các tiêu chuẩn đo lường hoạt động bán hàng gồm có:

Số cuộc gọi, thăm viếng khách hàng; Số ngày làm việc; Số bảng giá gửi đi; Số lượng khách hàng phàn nàn; Kiến thức về sản phẩm, chính sách bán hàng, khách hàng, các chương trình bán hàng của đối thủ; Kỹ năng bán hàng; Quan hệ với khách hàng; Tinh

thần hợp tác trong công việc; Các sáng kiến; Khả năng phân tích, đánh giá dữ liệu bán hàng; Khả năng xử lý các tình huống. (Tôn Thất Hải và Hà Thị Thùy Dương, 2009).

3.3.4. Tiến hành đánh giá:

Tiến hành đánh giá là trách nhiệm rất quan trọng trong công việc quản trị của Giám đốc bán hàng và cả đối với nhân viên bán hàng. Điều này đòi hỏi cần thiết có sự chuẩn bị tốt từ cả hai phía.

Chuẩn bị cho cuộc đánh giá, Giám đốc bán hàng cần thu thập đầy đủ các thông tin về kết quả thực hiện của nhân viên bán hàng, thông báo thời gian, địa điểm thực hiện đánh giá và soạn thảo mẫu đánh giá gửi cho nhân viên bán hàng điền vào.

Trao đổi trực tiếp giữa giám đốc bán hàng và nhân viên

Giám đốc bán hàng nên thảo luận chân thành, tích cực dựa trên từng tiêu chuẩn đánh giá và cần khuyến khích nhân viên bán hàng thảo luận kết quả đạt được với từng chỉ tiêu, tự đánh giá kết quả thực hiện và đưa ra các quan điểm, ý kiến đánh giá.

Nhân viên bán hàng cần hiểu rõ kết quả đánh giá. Nếu có sự bất đồng, giám đốc bán hàng cần giải thích cặn kẽ ngay tại cuộc đánh giá.

3.3.5. Xử lý kết quả đánh giá

Ngay sau cuộc đánh giá trực tiếp, giám đốc bán hàng cần thông báo chính thức cho nhân viên bán hàng về kết quả đánh giá và đưa ra các hoạt động như: Thưởng, các hình thức khen ngợi công khai; Đề bạt; Các hoạt động khắc phục, cải thiện kết quả cho thời gian sau; Các biện pháp tiêu cực: giáng chức, sa thải... (Tôn Thất Hải và Hà Thị Thùy Dương, 2009).

3.4. Động viên khuyến khích lực lượng bán hàng

3.4.1. Khái niệm động viên khuyến khích lực lượng bán hàng.

Hiểu một cách chung nhất động viên là quá trình nhà quản trị sử dụng những tác động tới con người, làm cho họ phát huy cao nhất mọi nỗ lực cá nhân để đạt được các mục tiêu chung của tổ chức. (Nguồn: Ths. Phạm Quốc Luyến, 2017)

3.4.2. Vai trò của động viên khuyến khích đối với lực lượng bán hàng.

Động viên là khơi gợi, kích thích, hướng dẫn và duy trì nỗ lực của nhân viên để họ hoàn thành công việc trong thời điểm nào đó. Động viên là công cụ làm tăng năng suất lao động. Một nguyên tắc quản lý chủ chốt: Thành công làm việc của một nhân viên bán hàng dựa trên cơ hội, năng lực, và động lực làm việc của nhân viên đó.

$$\text{Thành tích} = \text{Cơ hội} \times \text{Năng lực} \times \text{Động cơ}$$

Do đó nhiệm vụ của nhà quản lý là khơi gợi nguồn động lực và xây dựng một hệ thống động viên có hiệu quả. (Nguồn: Ths. Phạm Quốc Luyến, 2017).

3.4.3. Các biện pháp động viên khuyến khích cho lực lượng bán hàng.

Động viên tài chính: Bằng các kế hoạch lương thưởng cơ bản như lương cứng, hoa hồng, thưởng, phụ cấp hỗ trợ, thi đua bán hàng.

Động viên phi tài chính: thông qua các hình thức như ghi nhận công lao với bằng khen, kỉ niệm chương, khen ngợi, khuyến khích, cơ hội thăng tiến, tham dự các hội nghị bán hàng.

Các quyết định về động viên lực lượng bán hàng được thực hiện theo những nguyên tắc cơ bản của hoạt động quản trị nhân sự nói chung. Riêng với việc xây dựng chế độ tiền lương cho người bán hàng, doanh nghiệp có thể cân nhắc và lựa chọn một trong các hình thức sau:

Bảng 1.1: Chế độ lương bổng và đãi ngộ



(Quản trị nguồn nhân lực – NXB Thống Kê – 2003)

a. Động viên tài chính: Bao gồm động viên tài chính trực tiếp và gián tiếp.

Động viên tài chính trực tiếp: Đây là khoản tiền liên quan trực tiếp đến năng suất lao động cũng như hiệu quả lao động của nhân viên và chiếm tỷ trọng lớn trong thu nhập của họ.

Tiền lương: Tiền lương là số tiền người sử dụng lao động trả cho người lao động tương ứng với số lượng, chất lượng lao động mà người lao động đã hao phí trong quá trình thực hiện những công việc do người sử dụng lao động giao.

Hình thức trả lương: Hình thức trả lương theo thời gian: Là hình thức lương được xác định phụ thuộc vào mức lương theo cấp bậc (theo chức danh công việc) và phụ thuộc vào lượng thời gian làm việc thực tế của người lao động.

Hình thức trả lương theo sản phẩm: Trả lương theo sản phẩm là hình thức trả lương căn cứ vào chất lượng, số lượng sản phẩm sản xuất ra của mỗi người và đơn giá lương theo sản phẩm.

Hình thức trả lương theo lương khoán: Đây là cách trả lương cho người lao động khi hoàn thành một khối lượng công việc theo đúng chất lượng được giao dựa trên tỷ lệ phần trăm hoàn thành công việc.

Hình thức trả lương theo doanh thu: Là hình thức trả lương/ thưởng mà thu nhập người lao động phụ thuộc vào doanh số đạt được theo mục tiêu doanh số và chính sách lương thưởng doanh số của công ty.

Tiền thưởng: Tiền thưởng là khoản tiền mà doanh nghiệp trả cho người lao động do họ có những thành tích đóng góp vượt trên mức độ mà chức trách quy định. Các hình thức thưởng chủ yếu là: Thưởng theo kết quả hoạt động kinh doanh (theo quý hoặc theo năm); Thưởng theo doanh thu bán hàng (theo tháng); Thưởng do sáng kiến cải tiến kỹ thuật; Thưởng về lòng trung thành, tận tâm với doanh nghiệp; Thưởng do tìm được nơi cung ứng, tiêu thụ, ký hợp đồng mới.

Cổ phần: Cổ phần là hình thức doanh nghiệp cho người lao động nắm giữ một số cổ phần trong doanh nghiệp. Hình thức này áp dụng chủ yếu trong các công ty cổ phần dưới dạng quyền ưu tiên mua cổ phần và chia cổ phần cho người lao động.

Động viên tài chính gián tiếp: Đây là khoản tiền mà người lao động thường được nhận một cách gián tiếp và không liên quan trực tiếp đến năng suất lao động cũng như hiệu quả làm việc của nhân viên.

Trợ cấp: Trợ cấp là khoản tiền mà người lao động được nhận để khắc phục những khó khăn phát sinh trong hoàn cảnh cụ thể. Mục tiêu của trợ cấp là bảo vệ tình trạng về thể chất của người lao động, đảm bảo việc nghỉ hưu nhằm hỗ trợ và đảm bảo an toàn về tài chính cho người lao động. Trong doanh nghiệp thường áp dụng các loại trợ cấp: Bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, kinh phí công đoàn, trợ cấp tự nguyện, trợ cấp giáo dục...

Phụ cấp: Phụ cấp là khoản tiền doanh nghiệp trả thêm cho người lao động do họ đảm nhận thêm trách nhiệm hoặc làm việc trong điều kiện không bình thường. Phụ cấp có tác dụng tạo ra sự công bằng về đãi ngộ thực tế. Một số loại phụ cấp chủ yếu: Phụ cấp trách nhiệm công việc, phụ cấp độc hại, phụ cấp thâm niên, phụ cấp làm đêm, phụ cấp cơm, xăng xe, điện thoại...

Phúc lợi: Phúc lợi là khoản tiền mà doanh nghiệp dành cho người lao động để họ có thêm điều kiện nâng cao chất lượng cuộc sống. Phúc lợi có hai phần: Phúc lợi theo quy định của pháp luật và phúc lợi do doanh nghiệp tự nguyện áp dụng. Bao gồm các khoản: Tiền hưu trí, quà hay tiền nhân ngày lễ, tết, các ngày nghỉ được trả lương....

b) Động viên phi tài chính

Động viên thông qua công việc

Mỗi ngành nghề đều có những đặc thù riêng của nó. Cùng một công việc nhưng đối với người này thì thú vị, đối với người khác lại nhàm chán. Doanh nghiệp không thể cho phép người lao động tự do làm việc theo sở thích và thói quen của họ. Nhưng tạo nên một công việc mang những đặc điểm mà người lao động cần sẽ giúp họ có thêm động lực hoàn thành tốt nhiệm vụ. Một số hình thức đãi ngộ qua công việc như: Công việc thú vị, đòi hỏi mức phấn đấu cao và khi hoàn thành tốt trách nhiệm đối với công việc sẽ giúp nhân viên có cơ hội được cấp trên nhận biết thành tích, có cảm giác hoàn thành công việc và bên cạnh đó cũng có cơ hội được thăng tiến lên cấp cao hơn. Từ đó người lao động sẽ cố gắng nhiều hơn trong việc hoàn thành tốt công việc và trách nhiệm của mình để nhận được một sự đãi ngộ thông qua công việc xứng đáng.

Động viên thông qua môi trường làm việc

Đãi ngộ thông qua môi trường làm việc được thực hiện dưới các hình thức như: Tạo dựng không khí làm việc, quy định và tạo dựng các mối quan hệ ứng xử giữa các thành viên trong nhóm làm việc; Đảm bảo điều kiện vệ sinh an toàn lao động; hỗ trợ các hoạt động đoàn thể; quy định giờ giấc làm việc linh hoạt. Một môi trường làm việc thoải mái sẽ kích thích tối đa sự sáng tạo và năng lực làm việc của nhân viên, từ đó không những mang lại lợi ích cho bản thân nhân viên mà còn đem đến sự thành công hơn cho doanh nghiệp.

4. Các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động quản trị lực lượng bán hàng tại công ty.

4.1. Các nhân tố ảnh hưởng thuộc môi trường vĩ mô

Môi trường kinh tế

Tác nhân thuộc môi trường kinh tế có ảnh hưởng lớn đến hoạt động quản trị lực lượng bán hàng của doanh nghiệp. Khi môi trường kinh tế xảy ra biến động như lạm phát, thất nghiệp hay suy thoái kinh tế sẽ ảnh hưởng đến công tác bán hàng của doanh nghiệp, vì vậy doanh nghiệp phải có chiến lược để phù hợp với những biến động đó. Do đó, doanh nghiệp sẽ phải tổ chức lại LLBH của mình để phù hợp với chiến lược đó.

Môi trường văn hóa, xã hội

Một cách đơn giản có thể hiểu: Thị trường = Hàng hóa, dịch vụ + Túi tiền của họ. Như vậy, ta phải nghiên cứu khách hàng và túi tiền của họ để đưa ra một cách chính xác về sản phẩm, dịch vụ và cách thức phục vụ khách hàng. Ở đây nó bao gồm các nhân tố như về dân số, xu hướng vận động của dân số, thu nhập và phân bố thu nhập... Từ đó xem xét nó ảnh hưởng tới hoạt động quản trị lực lượng bán hàng như thế nào.

Môi trường chính trị và pháp luật

Sự ổn định về chính trị, đường lối ngoại giao, sự cân bằng các chính sách của nhà nước, vai trò và chiến lược phát triển kinh tế của Đảng và Chính phủ, sự điều tiết và

khuyh hướng can thiệp của Chính phủ vào đời sống kinh tế xã hội, hệ thống pháp luật, sự hoàn thiện và hiện thực thi hành chúng... Có ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động quản trị lực lượng bán hàng của doanh nghiệp.

4.2. Các nhân tố ảnh hưởng thuộc môi trường vi mô

Tiềm lực tài chính của doanh nghiệp

Nguồn vốn là sức mạnh của doanh nghiệp. Do vậy, việc doanh nghiệp huy động các nguồn vốn vào kinh doanh, khả năng phân phối, khả năng quản lý có hiệu quả các nguồn vốn trong kinh doanh đều ảnh hưởng tới hoạt động quản trị lực lượng bán hàng. Một doanh nghiệp muốn mở rộng kinh doanh, tăng khả năng bán hàng thì phải có tiền để đầu tư vào các khâu, các công việc mà doanh nghiệp lựa chọn cho chiến lược phát triển của mình.

Đối thủ cạnh tranh

Đó là đối thủ cạnh tranh có mặt hàng, dịch vụ giống như mặt hàng, dịch vụ của doanh nghiệp hoặc mặt hàng, dịch vụ có thể thay thế nhau, người ta phân chia các đối thủ cạnh tranh như sau:

Các doanh nghiệp đưa ra sản phẩm, dịch vụ cho cùng một khách hàng ở cùng một mức giá tương tự (đối thủ sản phẩm). Các doanh nghiệp cùng hoạt động kinh doanh trên một lĩnh vực nào đó. Các doanh nghiệp cùng cạnh tranh để kiếm lời của một nhóm hàng, dịch vụ nhất định.

Khách hàng

Là nhân tố quyết định sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp, doanh nghiệp muốn đứng vững trên thị trường thì phải tạo được uy tín và lòng tin của khách hàng. Vì vậy, khách hàng có ảnh hưởng lớn đến hoạt động quản trị lực lượng bán hàng của doanh nghiệp.

Nhân tố con người

Chính con người với năng lực thật của họ mới lựa chọn đúng cơ hội và sử dụng các sức mạnh khác mà họ đã và sẽ có: Vốn, tài sản, kỹ thuật công nghệ... một cách có hiệu quả để khai thác và vượt qua cơ hội kinh doanh.

Trong hoạt động bán hàng, một yếu tố không thể thiếu là nhà quản trị bán hàng và lực lượng bán hàng. Hiệu quả của bán hàng có tốt hay không phụ thuộc rất lớn vào khả năng của nhà quản trị bán hàng và trình độ, kỹ năng bán hàng của nhân viên.

Ảnh hưởng của sản phẩm, dịch vụ

Mỗi loại sản phẩm, dịch vụ có đặc điểm riêng về mẫu mã, công dụng, chất lượng,... phù hợp với người tiêu dùng, từng mức thu nhập, từng vùng. Do vậy, việc tung ra thị trường các loại sản phẩm, dịch vụ khác nhau có ý nghĩa tương đối quan trọng trong việc nâng cao khả năng bán hàng, khả năng quản trị lực lượng bán hàng của doanh nghiệp. Nếu cùng chất lượng mà giá và dịch vụ cung cấp của doanh nghiệp cho khách hàng không hơn đối thủ thì khách hàng họ sẽ đến với đối thủ cạnh tranh.

Ngoài ra còn một số nhân tố khác cũng ảnh hưởng đến hoạt động quản trị lực lượng bán hàng của doanh nghiệp như vị trí địa lý, cơ sở vật chất – kỹ thuật của doanh nghiệp, mục tiêu, khả năng định theo đuổi mục tiêu của lãnh đạo và người tham gia kiểm soát, quản lý doanh nghiệp.