

Làm thế nào để tăng hiệu quả của bộ phận bán hàng? (Phần đầu) Tường Anh



Trong điều kiện cạnh tranh ngày càng gay gắt như hiện nay, nhiều công ty đã dần dần nhận thức được rằng bộ phận bán hàng cần được đặt tại tâm điểm của sự chú ý. Đặc biệt ở các lĩnh vực mà nhu cầu của người tiêu dùng thay đổi liên tục, như công nghệ thông tin, bảo hiểm, ngân hàng..., thì việc quản lý bộ phận bán hàng hiệu quả cho phép tăng doanh thu và nâng cao giá trị công ty lên đáng kể. Ở đây, khả năng đáp ứng đầy đủ các đòi hỏi của khách hàng chính là lợi thế cạnh tranh quan trọng nhất.

Kinh nghiệm cho thấy rằng, tính hiệu quả của bộ phận bán hàng có thể được đẩy mạnh rất nhanh chóng nhờ chương trình tích cực để hình thành nên những kỹ năng, hệ thống lập dự án, hỗ trợ, thúc đẩy và quản lý mới dựa trên 3 điều kiện sau:

Điều kiện 1. Hướng tới sự thỏa mãn nhóm khách hàng “hấp dẫn” hơn cả.

Bạn hãy thử hình dung tình huống sau. A là khách hàng tiềm năng, mua hơn 10 triệu USD/năm và đang tìm kiếm nhà cung cấp cho hướng sản xuất mới. B đã từng là khách hàng lớn, nhưng hiện nay chỉ mua 100 ngàn USD/năm và khó có khả năng đặt hàng nhiều hơn. Giám đốc bộ phận khách hàng phải mất 3 ngày mỗi tháng để làm việc với B (2 bên có quan hệ rất tốt) và chỉ có ½ ngày để tiếp khách hàng A (2 bên mới chỉ quen biết nhau chưa lâu).

Đây là ví dụ điển hình về sự yếu kém trong việc sắp xếp lịch làm việc với khách của bộ phận bán hàng, khi nhân viên tập trung vào những khách hàng ít quan trọng chỉ bởi vì làm việc với họ dễ dàng hơn.

Để thay đổi tình trạng này, lãnh đạo trước hết phải xác định cần bán hàng cho những khách hàng nào và mỗi khách hàng cần được phục vụ ra sao. Đối với nhiều công ty thì chính sách bán hàng được áp dụng

chung cho tất cả mọi đối tượng khách hàng đã không còn tác dụng, nhưng việc thay đổi cơ cấu và tổ chức lại bộ phận này lại luôn gặp thất bại, vì công ty phục vụ không đúng đối tượng hay không sử dụng đúng phương pháp cần thiết.

Các công ty hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ, chẳng hạn như bảo hiểm, cũng cần xác định sẽ bán hàng cho đối tượng khách hàng nào và sẽ bán như thế nào. Người tiêu dùng ngày nay đang trở nên thông thái và khó tính hơn trong việc chọn lựa các sản phẩm tài chính, đồng thời sẵn sàng xem xét chào hàng của nhiều nhà cung cấp khác nhau. Ví dụ, một hãng bảo hiểm bỗng phát hiện ra sự sụt giảm doanh số bán hàng, trong khi các sản phẩm vẫn giữ được chất lượng cao, ổn định. Vấn đề ở chỗ công ty này đã áp dụng chính sách “đồng đều cho mọi người” vì thế đã phải nhường bước các đối thủ biết chia khách hàng ra từng nhóm nhỏ và thậm chí đưa ra những chào hàng phù hợp với nhu cầu cá nhân của một số khách hàng. Phân tích tính lợi nhuận của từng nhóm khách hàng, công ty này mới “giật mình” khi biết rằng nhiều sản phẩm của họ không hề có lãi, một vài sản phẩm thậm chí còn gây thiệt hại trực tiếp cho công ty. Kết quả là lãnh đạo công ty đã quyết định hướng sự chú ý nhiều hơn đến những nhóm sản phẩm đem lại lợi nhuận nhiều hơn cả, đồng thời giảm chi phí đầu tư cho những sản phẩm không sinh lãi.

Điều kiện 2. Huấn luyện kỹ năng bán hàng cho các đại lý và nhân viên

Khi chiến lược bán hàng đã được hình thành, bạn cần bắt tay vào việc huấn luyện kỹ năng bán hàng cho các đại lý và nhân viên để họ có thể thực hiện đúng những yêu cầu của chiến lược đó. Tính chuyên nghiệp và sự hiểu biết công việc bán hàng của nhân viên đặc biệt quan trọng đối với những công ty phục vụ các nhóm khách hàng giống nhau và chào bán những sản phẩm tương tự như nhau, ví dụ trong lĩnh vực ngân hàng, bảo hiểm và luyện kim đen.

Để việc huấn luyện nhân viên đạt được hiệu quả cao nhất thì bạn cần tổ chức hệ thống quản lý cho từng phân đoạn công việc, sắp xếp các bước tiến hành, đồng thời theo dõi sự phát triển của nhân viên bộ phận bán hàng. Những công ty lớn luôn phát triển nhân viên của mình trong suốt

quá trình hoạt động của họ, bởi đó chính là cơ sở để giải quyết 5 nhiệm vụ chủ yếu sau:

1. Xác lập những kỹ năng cần thiết. Vấn đề chung thường gặp ở nhân viên bán hàng chính là: nắm vững rất nhiều kiến thức về các chỉ số kỹ thuật của sản phẩm, nhưng họ lại không biết đích xác điều gì được khách hàng quan tâm nhiều nhất, hoặc họ không biết cách thức truyền đạt những thông tin này đến khách hàng. Bước đầu tiên để xóa sự mất cân bằng này là “kiểm toán các kỹ năng” và chỉ ra những giá trị quan trọng đối với khách hàng, những kỹ năng nào đã có và điều gì cần bổ sung thêm. Ví dụ trong thời đại máy tính ngày nay, đòi hỏi đầu tiên đối với nhân viên bán hàng là phải có sự hiểu biết sâu rộng về chiến lược kinh doanh của người tiêu dùng. Những nhà cung cấp truyền thông chuyên về lắp đặt hệ thống máy tính điều khiển từ trung tâm, như IBM chẳng hạn, luôn nỗ lực để phát triển kỹ năng này ở tất cả nhân viên bán hàng của mình.

2. Đầu tư vào việc thu hút và huấn luyện nhân viên. Muốn có được bộ phận bán hàng làm việc hiệu quả thì bạn sẽ cần phải có những ứng viên phù hợp để tổ chức mạng lưới đại lý. Các công ty lớn luôn vạch ra tiêu chuẩn rõ ràng và khắt khe đối với những ứng viên này. Trước khi được tuyển dụng, họ phải vượt qua hàng loạt các buổi phỏng vấn khó khăn. Sau đó là chương trình huấn luyện về cách bán hàng và các kỹ năng khác. Việc này mang lại sự tiến triển tích cực cho công ty: những công ty nhanh chóng biến “lính mới” trở thành người bán hàng chuyên nghiệp sẽ ngày càng thu hút được nhiều ứng viên giỏi. Chương trình huấn luyện cầu thủ, đại khái sẽ biến việc lôi kéo ứng viên giỏi trở thành nhiệm vụ phức tạp, chưa kể những người đã được tuyển dụng cũng sẽ sớm ra đi.

3. Đào tạo nâng cao cho các nhân viên đã có kinh nghiệm. Thông thường, sự chú ý đối với nhân viên mới bị giới hạn bởi những kiến thức mang tính cơ sở. Điều này đặc biệt đúng trong lĩnh vực kinh doanh với lượng nhân viên thay thế cao, ví dụ các công ty bảo hiểm thường hay tập trung vào việc thu hút các đại lý và nhân viên mới chứ không phải là “chăm sóc” các nhân viên cũ. Kết quả là những nhân viên bán hàng đã có kinh nghiệm mất dần sự hứng thú và động cơ làm việc, họ dần bỏ đi hoặc sẽ làm việc kém chất lượng, dẫn đến việc lãnh đạo phải tuyển

dụng thêm người. Vì vậy, lãnh đạo luôn phải biết dành sự quan tâm cần thiết cho các chương trình huấn luyện và hỗ trợ dài hạn đối với nhân viên của mình.

4. Tối ưu hóa thời gian tiếp xúc với khách hàng. Nhân viên bán hàng hay than phiền rằng họ không có đủ thời gian để tiếp khách hàng. Nhiều công ty đã phải rút ngắn thời gian làm việc hành chính xuống đến mức thấp nhất. Các hệ thống đòi hỏi thực hiện bằng các biểu mẫu phải được tối ưu hóa, và nếu có thể thì tự động hóa. Bên cạnh đó, lãnh đạo bộ phận bán hàng cũng cần giúp đỡ nhân viên để việc tiếp xúc với khách hàng được hiệu quả bằng cách chuẩn bị các tài liệu quảng cáo chất lượng hơn, chứa đựng nhiều thông tin hơn, hàng mẫu đầy đủ hơn, lên kế hoạch chi tiết cho các cuộc gặp gỡ ...

5. Lập hệ thống khen thưởng với quyền lợi của khách hàng được đặt lên hàng đầu. Phần thưởng cho nhân viên bán hàng được xác định bởi chính những hành vi và lối xử sự của anh ta trong công việc. Đôi lúc chế độ thưởng lại hướng nhân viên đến việc hoàn thành mục tiêu trong thời hạn sớm nhất, nếu là thưởng vì hoàn thành kế hoạch năm hay khi đạt mức lợi nhuận nào đó. Trong trường hợp này, nhân viên bán hàng sẽ nỗ lực tìm cách nhanh chóng đạt mục tiêu đề ra mà có thể xem nhẹ quyền lợi lâu dài của khách hàng. Vì thế, nhiều công ty đã bắt đầu chú ý đến các chỉ số dài hạn của sự thỏa mãn khách hàng. Ví dụ, ở các công ty bảo hiểm, lợi nhuận phụ thuộc trực tiếp vào sự cân bằng giữa tiền thu được từ việc bán bảo hiểm với chất lượng phục vụ khách hàng. Ở đây, yếu tố thứ nhất cần thiết để nhân viên làm việc tích cực hơn, trong khi yếu tố thứ hai nhằm mục đích giữ chân những khách hàng có sẵn.

Việc đưa vào những nhân tố trên đây tạo nền tảng cho sự thay đổi hoạt động của bộ phận bán hàng, nhưng không thể chiếm được “lý trí và trái tim” của nhân viên- chìa khóa để nâng cao tính hiệu quả của bộ phận này.

(Dịch từ The McKinsey Quarterly)

(Còn tiếp)