CHIẾN LƯỢC TỔNG THỂ VÀ QUẢN TRỊ BÁN HÀNG

Giữa chiến lược tổng thể và quản trị bán hàng có mối tương quan chặt chẽ. Để xây dựng và phát triển lực lượng bán hàng thì cấp quản lý phải nắm rõ chiến lược tổng thể và cách thức tham gia vào chiến lược chung của công ty. Như vậy, để hiểu rõ quan hệ giữa hoạt động quản trị bán hàng và chiến lược tổng thể thì chúng ta phải lần lượt xem xét các vấn đề sau:

1. Cấu trúc của công ty:

Trong chiến lược tổng thể chung của công ty, bộ phận bán hàng
có một vị trí khá quan trọng. Bộ phận này thường đi theo cấu trúc hình
tháp và cũng nằm trong cấu trúc tổ chức chung của công ty. Tuy các
công ty có thể có quy mô lớn nhỏ khác nhau nhưng nhìn chung thì đều
có chung một loại mô hình tương tự như hình dạng của kim tự tháp.
Đỉnh của hình tháp này thông thường là Ban giám đốc hoặc Hội đồng
quản trị - đây là những người đặt mục tiêu và chiến lược chung cho
toàn công ty. Cấp tiếp theo đó là các trưởng phòng hoặc phó giám đốc
chức năng có nhiệm vụ chính là căn cứ vào chiến lược chung sẽ đề ra
các hoạt động và mục tiêu cho cấp thừa hành của mình. Cấp tiếp theo
của kim tự tháp sẽ là cấp quản lý theo từng nhóm hay còn gọi là quản
lý trung gian và cuối cùng là các nhân viên kinh doanh.

2. Chiến lược tổng thể và quản trị bán hàng:

Chiến lược tổng thể phản ánh những đánh giá của công ty về điều kiện và những cơ hội của thị trường để từ đó đưa ra những chính sách đáp ứng thị trường một cách hiệu quả. Chiến lược tổng thể sẽ tạo ra hướng phát triển mà công ty phải đi theo trong môi trường kinh doanh cụ thể; đồng thời hướng dẫn cho việc phân bổ các nguồn lực một cách hợp lý và đưa ra cách thức phối hợp giữa các bộ phận trong một công ty để cùng đi đến mục tiêu.

Như các bạn cũng đã biết bất kỳ sản phẩm của doanh nghiệp nào ra đời cũng trải qua một số giai đoạn nhất định khi xây dựng và phát triển thị phần. Như vậy, trong những giai đoạn này, chính sách về lực lượng bán

hàng sẽ được thực hiện như thế nào? Để hiểu rõ điều này, chúng ta lần lượt xem xét những mục tiêu và chính sách bán hàng trong từng giai đoạn như sau:

Giai đoạn xây dựng thị phần: Giai đoạn này cũng giống như
giai đoạn giới thiệu trong chu kỳ sống của sản phẩm. Mục tiêu bán
hàng cơ bản trong giai đoạn này là cố gắng gia tăng được doanh số và
thiết lập quan hệ chặt chẽ với các điểm phân phối; như vậy trong giai
đoạn này, nhiệm vụ trọng yếu của lực lượng bán hàng là tiếp xúc
khách hàng tiềm năng, khách hàng mới, quan hệ chặt chẽ và kiểm soát
tốt các điểm phân phối đại lý về giá cả và doanh số, cung ứng dịch vụ
hỗ trợ một cách kịp thời nhất đồng thời thu thập các thông tin và sự
phản hồi từ thị trường càng đầy đủ càng tốt... Nhà quản trị trong giai
đoạn này phải có chính sách cụ thể về lương theo hiệu quả và các
khuyến khích khác đặc biệt dành cho những nhân viên vượt chỉ tiêu và
đẩy mạnh việc tiêu thụ các sản phẩm mới.

Giai đoạn này cũng giống như giai đoạn tăng
trưởng trong chu kỳ sống sản phẩm. Mục tiêu bán hàng cơ bản trong
giai đoạn này là duy trì doanh số và củng cố vị trí trong thị trường,
quan hệ thêm với một số điểm bán mới. Lực lượng bán hàng cần phải
tập trung giữ được thị phần và lợi nhuận thông qua những khách hàng
hiện tại, do vậy cần cung ứng cho loại khách hàng chiếm ưu thế này
dịch vụ với chất lượng tối ưu. Riêng đối với khách hàng tiềm năng thì

http://www.ebook.edu.vn 13

lực lượng bán hàng cần xác định loại khách triển vọng nhất để tiếp cận và theo đuổi. Giai đoạn này chính sách cho lực lượng bán hàng sẽ là lương cộng hoa hồng và tiền thưởng dựa trên khả năng giữ vững thị phần và gia tăng khách hàng.

Giai đoạn thu hoạch: Tương tự như giai đoạn bão hòa của chu
kỳ sống sản phẩm. Lúc này mặc dù lợi nhuận vẫn còn cao nhưng theo
đánh giá chung thì cơ hội kinh doanh sẽ suy giảm và thị trường cạnh
tranh gay gắt; do vậy mục tiêu của doanh nghiệp là làm sao thu hoạch
càng nhiều càng tốt trước khi rút lui khỏi thị trường. Mục tiêu bán
hàng chủ yếu trong giai đoạn này là cắt giảm chi phí bán hàng và tập
trung vào những khách hàng lớn nhất, mang lại lợi nhuận cao nhất.
Nhân viên bán hàng cần xem xét khách hàng nào là quan trọng nhất để
tiếp xúc và phục vụ cho hợp lý, loại bỏ những khách hàng kém quan
trọng và kiểm soát tốt về chi phí. Như vậy, về phía công ty lúc này
nên khai thác tối đa sản phẩm, chặt chẽ trong các chi tiêu, lương sẽ là
khoản chính được trả cho nhân viên và sẽ có thưởng cho những nhân
viên đạt được lợi nhuận cao trong khu vực hoặc nhóm khách hàng mà
mình phụ trách.

Giai đoạn gạt bỏ: Đây là giai đoạn mà cơ hội kinh doanh hầu
như không còn dù trong mục tiêu ngắn hạn hay dài hạn. Giai đoạn này
công ty phải quyết định rút lui như thế nào cho ít bất lợi nhất - đây
cũng chính là giai đoạn kết thúc của vòng đời sản phẩm. Như vậy mục
tiêu bán hàng trong giai đoạn này chính là giảm tối thiểu chi phí bán