

CORY BRAY & HILMON SOREY

Hà Tiến Hưng dịch

# Kỹ năng bán hàng hiệu quả?



- Xác định mục tiêu cụ thể
- Xây dựng quy trình bán hàng
- Lập chiến lược khai thác khách hàng tiềm năng
- Đánh giá khả năng thực hiện chiến lược
- Xác định và giảm thiểu rủi ro bán hàng
- Sử dụng phản hồi từ khách hàng

Garamond ▾ | **T** | **B** | *I* | U | A ▾ | ≡ ▾ | 1/3 ≡ | ≡ | ≡ | ≡

1988  
BOOKS®  
ĐỐI HOÀN TRỊ THỰC



NHÀ XUẤT BẢN  
LAO ĐỘNG



# Mục lục

1. [Đôi nét về tác giả](#)
2. [Giới thiệu](#)
3. [Nội dung](#)

# Giới thiệu Hệ sinh thái tổ chức lực lượng bán hàng

Mục tiêu tổ chức lực lượng bán hàng: Định nghĩa tổ chức lực lượng bán hàng và nền tảng cho phần còn lại của cuốn sách này.

*Mục đích của một doanh nghiệp là tạo ra khách hàng.*

— Peter Drucker, *The Practice of Management*, 1954

Ngày nay, thật khó để trò chuyện với một vị CEO về doanh thu mà không dấn động tới chủ đề tổ chức lực lượng bán hàng, dù trong bất cứ ngành nghề nào chẳng nữa. Trong khi tiến hành nghiên cứu để viết nên cuốn sách này, chúng tôi đã hỏi nhiều người một câu: “Tổ chức lực lượng bán hàng là gì?”. Có người nói đó là chiến lược, là định hướng, cách định giá, công nghệ, phương pháp bán hàng, đào tạo, thậm chí là “không biết” và nhiều hướng trả lời khác. Điểm chung duy nhất đó là mọi cách định nghĩa đều nói đến việc nhân viên bán hàng gắn kết với nhiều đối tượng liên quan khác nhau, đòi hỏi sự phối kết hợp giữa nhiều lĩnh vực chuyên môn. Chúng tôi gọi đây là một *hệ sinh thái* (ecosystem).

## HỆ SINH THÁI

Trong tiếng la-tinh, “Eco” có nghĩa là môi trường hay môi trường sống, trong khi “system”, tức hệ thống, được định nghĩa là tập hợp những yếu tố hoặc sự vật kết nối với nhau và hợp thành một tổng thể chung phức tạp. Nghe có vẻ giống như tổ chức của bạn, phải không? Nếu bạn cạnh tranh trên thị trường với mục tiêu là doanh thu thì đúng là như vậy!

Tuy nhiên mọi người đều muốn có một định nghĩa. “Phải làm thế nào để có thể nói về hệ sinh thái này mà không vướng phải những từ lóng hay lệch lạc về nhãn hiệu, thay vào đó có thể rõ ràng và đo lường được. Dựa trên nghiên cứu sau khi trò chuyện với hàng

ngành người trong lĩnh vực bán hàng, tiếp thị, thành công khách hàng và quản lý điều hành, chúng tôi đã rút ra được định nghĩa sau đây:

*Tổ chức lực lượng bán hàng (Sales Enablement) là khái niệm chỉ việc mở rộng tư duy hướng tới khách hàng tiềm năng sang tất cả các phòng ban trong một tổ chức.*

## **CÁCH DÙNG CUỐN SÁCH NÀY**

Đây là một cuốn sách tham khảo. Dù có nói là chúng tôi sẽ tập trung vào bộ phận “bán hàng”, song có nhiều nội dung trong cuốn sách này lại không liên quan tới bán hàng, mà hướng sang các phòng ban khác trong công ty. Cuốn sách được chia thành các chương độc lập để bạn có thể tìm kiếm thông tin liên quan tới vai trò và tổ chức của mình. Do tổ chức lực lượng bán hàng là một hệ sinh thái nên chúng tôi khuyến khích những người ở vị trí điều hành viên nên chia sẻ cuốn sách này với đồng nghiệp để tạo cơ hội cộng tác và phối hợp nhằm đạt được mục tiêu bán hàng.

CEO có thể dùng cuốn sách này như một phương tiện định chuẩn những thực hành tốt nhất, đồng thời củng cố hệ sinh thái và nền văn hóa tổ chức lực lượng bán hàng. Giám đốc kinh doanh có thể sử dụng những chiến lược và sách lược cộng tác trong cuốn sách này để đảm bảo nhóm bán hàng của mình được trang bị đầy đủ, làm việc hiệu quả, có tinh thần trách nhiệm và có kỹ năng. Các giám đốc ở các phòng ban khác nhau có thể tham khảo cuốn sách này và tìm ra những cách thức để vai trò và phòng ban của họ có thể hỗ trợ trong việc tìm kiếm, giữ chân và phát triển khách hàng. Người thực hành về tổ chức lực lượng bán hàng có thể tận dụng cuốn sách này làm công cụ tham khảo giúp họ tổ chức những buổi trò chuyện giữa các phòng ban, đánh giá những cơ hội đem lại hiệu ứng lớn nhất và đề ra những sách lược cho việc thực hiện hằng ngày.

Nhiều người đang cố định nghĩa khái niệm tổ chức lực lượng bán hàng với hy vọng kiếm đủ số lượng, giải trình cho ngân sách và mức lương dự kiến, bán công nghệ mới và phô bày ưu thế cạnh tranh. Mục đích của chúng tôi trong cuốn sách này là nhận biết

những cơ hội hiện hữu trong một hệ sinh thái tổ chức lực lượng bán hàng, xác định nguồn gốc của chúng (xu hướng và phân tích), cũng như những cách thức để tổ chức với hiệu suất cao có thể đảm bảo hiệu ứng tác động lớn nhất. Bạn sẽ tìm hiểu về cách áp dụng tổ chức lực lượng bán hàng như một hệ sinh thái - không chỉ là kỹ thuật, vai trò hay nền tảng công nghệ, mà bao gồm tất cả những thành tố như vậy.

Có một năng lực cần phải có để quản lý được hệ sinh thái tổ chức lực lượng bán hàng một cách hiệu quả, đó là huấn luyện. Chúng tôi từng băn khoăn không biết có nên dành riêng một chương nói về huấn luyện hay không, và quyết định cuối cùng đó là nếu chỉ gói gọn trong mỗi một chương thì sẽ không công bằng với năng lực ấy. Khả năng dịch chuyển một quy trình hay cá nhân từ trạng thái hiện tại sang trạng thái mục tiêu là yêu cầu cốt yếu đối với sự thành công của việc tổ chức lực lượng bán hàng.

*Thước đo* - Trong mỗi chương, chúng tôi đều đưa ra những thước đo khuyến dùng. Cho đến nay, việc lượng hóa tính hiệu quả của các chương trình tổ chức lực lượng luôn là một vấn đề khó nhằn. Tính minh bạch và kết quả hướng theo thước đo chính là yếu tố giúp ta lập ngân sách, đo lường sự thành công, và có ảnh hưởng lớn đến tổ chức.

*Sơ đồ* - Các ý tưởng không hề phức tạp chút nào và chúng tôi cũng không phải tưởng tượng nhiều. Có được điều này là nhờ nỗ lực của Jillian, anh bạn ở San Francisco, người đã dành không biết bao nhiêu đêm và các buổi cuối tuần cùng vô số tách trà để giúp chúng tôi biên soạn nên cuốn sách này bằng những bản vẽ sơ đồ của mình.

*Ngôn ngữ* - Những thuật ngữ như “sản phẩm” hay “bản demo” sẽ thường xuyên xuất hiện trong cuốn sách này. Tuy vậy, phải hiểu là chúng áp dụng cho cả những công ty cung cấp “dịch vụ” và không tính “bản demo” hay “trình diễn” trong quy trình bán hàng của họ. Ngoài ra, thuật ngữ SDR (sales development rep), hay “đại diện phát triển kinh doanh”, chỉ người có tiềm năng và thực tế đã bắt đầu được một buổi đối thoại bán hàng (người khơi mở), trong khi thuật

ngữ AE (account executive), hay “giám đốc khách hàng”, dùng để chỉ một người khép lại.

*Bí quyết* - Bạn có cả tấn tri thức cần “tiêu hóa”, trong khi cuốn sách này lại có thể bị bỏ trong túi đến ba tháng trước khi được bạn động vào, vậy thì bạn có thể xem phần Bí quyết ở cuối mỗi chương. Phần này sẽ tóm tắt và nêu những sách lược “nhanh” và “bắn” mà bạn có thể áp dụng ngay được.

*Tài liệu tham khảo* - Bạn có thể xem thêm nhiều nội dung hữu ích trên trang web của chúng tôi, [SalesEnablementPlaybook.com](https://SalesEnablementPlaybook.com).

# Chương 1 Sự hình thành khái niệm tổ chức lực lượng bán hàng

Vào những năm 1980, các hệ thống bán hàng như Strategic Selling của IBM, Miller Heiman, Sandler Sales Training... đều bước vào giai đoạn bùng nổ. Chúng chiếm một vị trí quan trọng trong những tổ chức nhận ra rằng người mua ngày càng tinh tế hơn và ngày càng có nhiều nhà cung cấp lựa chọn kênh trực tuyến, đòi hỏi người bán phải chuyển từ bán rong sang tư vấn.

Vào những năm 1990, Internet bắt đầu giúp việc giao tiếp giữa người mua và người bán trở nên dễ dàng hơn, đưa ra nhiều mô hình quảng cáo mới và giúp thông tin được phổ biến rộng rãi hơn hẳn thời kỳ trước.

Cho đến tận năm 2008, báo đài bắt đầu rộ lên khái niệm tổ chức lực lượng bán hàng (sales enablement) và sự cần thiết của việc “hỗ trợ bán hàng” trong các tổ chức bán hàng B2B. Vào năm 2010, hãng nghiên cứu Forrester đã phát hành một bài phân tích dài 20 trang, trong đó họ tuyên bố “Tổ chức lực lượng bán hàng là cầu nối giữa chiến lược ra-thị-trường và sách lược thực hiện”, đồng thời cảnh báo rằng những điểm thiếu hiệu quả bị bỏ ngỏ “cuối cùng sẽ gây thiệt hại khủng khiếp trên bảng cân đối kế toán”.

## NGƯỜI DÂN BẮT ĐẦU CHÚ Ý

Yếu tố xúc tác ở đây là điều rất rõ ràng: Internet đã khiến hoạt động bán hàng B2B thay đổi nhanh chóng. Trong khi trước đây người ta dựa vào quan hệ cố vấn tin cậy, chuyên môn và sự sẵn có để thuyết phục khách mua hàng thì giờ đây, đại diện bán hàng phải thích nghi với người mua nhạy bén, hiểu biết và có nhiều lựa chọn. Dù xấu hay tốt, thư điện tử (e-mail) cũng đã trở thành một công cụ cả trong



tiếp thị và bán hàng, trong khi PowerPoint lại trở thành nền tảng của rất nhiều bài thuyết trình thừa thãi nếu người dùng không có kỹ năng sử dụng tốt.

Những lời đề nghị xuất hiện nhiều như mưa, website xuất hiện khắp mọi nơi, hội thảo qua video với những bản demo chán ngắt, hội thảo web cùng hàng tấn thông tin vô dụng, danh sách khách hàng tiềm năng trở thành hàng hóa, người bán có thể tiếp cận với khách hàng tiềm năng từ mọi nơi chỉ với một chiếc điện thoại di động và người ta có thể kiếm được những tài liệu sách trắng hay nghiên cứu tình huống một cách dễ dàng. Và dĩ nhiên, trong xu thế ấy không thể không kể đến công cụ của mọi loại công cụ: Quản lý quan hệ khách hàng (CRM). Ngày nay, chúng ta có thể ngồi yên một chỗ mà vẫn theo dõi được mọi thứ, như tự động hóa quy trình, chạy báo cáo, theo dõi tiến độ và cung cấp hàng hóa cho khách hàng.

Ngày nay, chúng ta cũng có vô vàn những công cụ khác như tự động hóa e-mail, tự động hóa tiếp thị, chữ ký điện tử, truyền thông xã hội, tái định vị, phân tích dữ liệu lớn, trí tuệ doanh nghiệp...

Làm thế nào mà một công ty có thể bắt nhập được hết nhỉ? Thật dễ để trả lời nếu bạn biết tổ chức lực lượng bán hàng nói về cái gì. Khi những môi trường như thế này xuất hiện, chúng kéo theo cả rủi ro và cơ hội.

## **NHỮNG RỦI RO CỦA CÁCH TỔ CHỨC THEO CHIỀU DỌC**

Thật dễ để cố khắc phục một vấn đề bằng cách tổng vấn đề đấy cho ai đó. Chuyện thường là như thế này, một vị giám đốc đang sắp bị hụt mục tiêu sẽ nói: “Gọi hỗ trợ đi, ai cũng được, cái gì cũng được! Cứ kiếm một tay nào đó để dọn dẹp mớ giấy tờ hành chính rồi báo cáo qua phòng kinh doanh là được.”

Cách tổ chức theo chiều dọc không tạo ra được sự cộng tác hay thực thi kiểu liên chức năng. Thay vào đó, nó lại dễ dàng tạo ra sự trì trệ, tê liệt qua những yếu tố thuộc về chính trị, hiệu quả thực hiện, sự chần chừ hay chỉ trở, ra lệnh. Chúng tôi từng nghe nhiều nhà quản lý tổ chức lực lượng bán hàng nói về những thứ như

“không xin được ngân sách”, “không có được thứ mình cần từ phòng này, phòng kia”, hay là “nhóm bán hàng không hề dùng công cụ hay nội dung mà tôi tạo ra” hoặc “quản lý không biết cách khiến nhân viên chịu trách nhiệm.” Vâng, những câu như vậy còn nhiều lắm.

Trong hầu hết trường hợp, vị trí tổ chức lực lượng bán hàng giống như vai trò “dự án đặc biệt” ở những tổ chức lớn và thường được gán với chức danh như “Giám đốc phụ trách những thứ bỏ đi”, không sức ảnh hưởng, không ngân sách, không trách nhiệm, không điều lệ.

Chọn đúng người giữ vai trò tổ chức lực lượng có thể tạo ra hiệu ứng ngay tức thì và duy trì lên tổ chức. Nhưng thế nào mới là đúng người? Người đó cần sở hữu những kỹ năng gì? Gần đây, chúng tôi mới tham dự một buổi họp giữa các chuyên gia về tổ chức lực lượng bán hàng thuộc đủ mọi cấp bậc, từ nhân viên cấp dưới cho đến cựu điều hành viên nhân sự, đào tạo viên bán hàng, quản lý nghiệp vụ bán hàng, nhân viên bán hàng, nhân viên tiếp thị nội dung và tư vấn viên quản lý. Bạn muốn thuê tuyển những ai trong số họ? Họ sẽ nắm giữ vai trò gì?

Hãy cùng tổng kết lại nội dung mà chúng tôi đã đề cập trong phần giới thiệu này:

*Tổ chức lực lượng bán hàng không phải là một vị trí, mà là một hệ sinh thái.*

Tổ chức lực lượng bán hàng không phải là một vị trí trong một công ty. Đó không phải là một chức danh. Đó không phải là người phụ trách định hướng cho nhân viên mới của bạn. Đó là một HỆ SINH THÁI giao với tất cả các ranh giới chức năng và phân cấp tổ chức.

## **NGUỒN NHÂN LỰC CHO VỊ TRÍ NHÂN VIÊN BÁN HÀNG**

*Tổ chức lực lượng bán hàng là một khái niệm mới đối với tôi, nhưng nghe giống như nguồn nhân lực cho nhân viên bán hàng thì phải.*

— Phó chủ tịch của một công ty trong danh sách Fortune 500

Một thành viên trong ban chuyên gia tại một sự kiện tổ chức lực lượng bán hàng do chúng tôi tổ chức ở San Francisco đã phát biểu như vậy trước một khán phòng đầy những tiếng cười và một vài cái nhăn mặt.

Người cười nhận ra rằng có nhiều cách để chức năng này có thể gây tác động đáng kể và đo đếm được tới quy trình bán hàng. Người nhăn mặt thì có lẽ liên tưởng chức năng này như việc kèm cặp, định hướng, đào tạo về sản phẩm, đào tạo về kỹ năng giao tiếp và hỗ trợ nhân viên cho vai trò lãnh đạo bán hàng. Trong những tổ chức như thế này, chúng ta tìm nhân viên bán hàng ở bộ phận nhân sự mà không nhận ra hàng tấn phẩm chất đáng nói.

**Bí quyết:**

- \* Tạo lập một nền văn hóa nhìn nhận tổ chức lực lượng bán hàng như một hệ sinh thái toàn công ty.
- \* Xây dựng mục tiêu cụ thể cho từng phòng ban liên quan tới cách để họ có thể tổ chức lực lượng bán hàng và tránh những hoạt động “cản trở bán hàng”.
- \* Xác định thước đo sẽ được dùng để theo dõi sự thành công của các hoạt động tổ chức lực lượng.

# Chương 2 Xác định quy trình bán hàng

**Mục tiêu tổ chức lực lượng bán hàng:** Triển khai một quy trình bán hàng đơn giản nhất có thể, nhưng phải đủ thiết thực để mọi nhân viên có thể hòa hợp và tạo ra doanh thu dự đoán được.

Một tổ chức bán hàng không có quy trình thì sẽ không thể mở rộng phạm vi ở mức dự đoán được.

*Quy trình bán hàng là tổng hợp của các bước và phương pháp được xác định rõ ràng cho việc giao tiếp giữa một công ty và những khách hàng tiềm năng của công ty đó.*

Nếu quy trình của bạn có hiệu quả, khách hàng tiềm năng sẽ trải qua từng giai đoạn, tham gia sâu hơn hoặc bị loại bỏ nếu thích hợp, và nếu họ vượt qua đến chặng cuối của quy trình thì có khả năng họ sẽ trở thành khách hàng.

## NGHỊCH LÝ VỀ QUY TRÌNH BÁN HÀNG

Hãy nghĩ về phát biểu sau:

*Quá nhiều quy trình sẽ giết chết nhóm bán hàng*

**NHƯNG**

*Nhóm bán hàng sẽ chết nếu không có quy trình*



**Hình 2.1:** Quy trình bán hàng, dù quá nhiều hay quá ít, đều là điều không tốt.

**Tại sao quy trình lại là không tốt?**

Với nhóm có năng lực trên thị trường chín muồi và được cho hoạt động độc lập thì quy trình sẽ thúc đẩy kết quả. Trong một môi trường biến động hơn, quy trình chỉ có tác dụng trong một thời gian, sau đó nó cần được phá bỏ và xây dựng lại, đồng nghĩa với việc mọi nỗ lực xây dựng quy trình ban đầu đều là sự lãng phí thời gian... hoặc ít nhất cũng mất thời gian.

Những nhân viên làm việc kém hiệu quả thường núp sau quân bài “cần quy trình hiệu quả hơn.” Những người như vậy có thể khiến bạn mất khoảng một hoặc hai tháng để đánh giá, thiết kế và triển khai thay đổi quy trình, nhưng đổi lại kết quả chỉ là mọi thứ đều lặp lại như ban đầu.

### **Quy trình thế nào thì là đủ?**

Sau đây là những thứ mà các nhóm bán hàng cần nhất:

\* Các giai đoạn rõ ràng: Mọi người nên biết và tuân thủ việc bán hàng theo giai đoạn, coi đó là kim chỉ nam chi phối những tương tác cụ thể với một khách hàng tiềm năng. Các giai đoạn có thể thay đổi tùy vào sản phẩm/ dịch vụ, tính cách, quy mô công ty hoặc nhiều yếu tố khác.

\* Quản lý quan hệ khách hàng (CRM): Sử dụng CRM để theo dõi các thỏa thuận. Xác định giai đoạn và phân tích cuộc hội thoại. Có định hình rõ ràng về những yêu cầu cần thiết để trải qua từng giai đoạn. Biết CỤ THỂ bạn muốn đại diện của mình theo dõi điều gì. Đừng phức tạp hóa vấn đề.

\* Ngăn xếp công nghệ (Tech Stack): Chọn những công cụ giúp nhóm của bạn trở nên hiệu quả hơn và năng suất hơn.

\* Kết hợp sử dụng ngăn xếp công nghệ: Nếu các sản phẩm phần mềm biết nói chuyện với nhau thì nhóm sẽ hoạt động hiệu quả hơn nhiều so với trường hợp phải gián đoạn dòng công việc của mình khi chuyển từ công cụ này sang công cụ khác.

\* Ấn bản sản phẩm: Khách hàng mua gì? Họ trả bao nhiêu tiền? Nếu họ muốn mặc cả thì sao? Đừng để đại diện bán hàng của bạn phải tự nghĩ ra những điểm này trong khi làm việc.

\* Thông điệp chung: Giao phó cho đại diện của bạn cách truyền tải thông điệp trong từng tình huống, bao gồm ngành nghề, nhân cách, đối thủ, tính năng sản phẩm khác nhau...

\* Lời thoại trình diễn: Sử dụng những bản demo có liên quan dựa trên tính cách, có thể tận dụng những nghiên cứu tình huống và tình huống sử dụng có ích cho người nhận bản demo. Đừng có trình diễn với điều hành viên tiếp thị và quản lý IT theo cách giống nhau.

## **QUY TRÌNH CHÍN MUỘI**

Sản phẩm lặp lại, thị trường thay đổi, công nghệ đổi mới, khách hàng dịch chuyển và tổ chức lực lượng bán hàng có trách nhiệm đảm bảo sự ăn khớp giữa quy trình bán hàng và khách hàng. Quy trình bán hàng luôn ở một trong ba trạng thái: tích cực, thử nghiệm và thoái lui.

### **Tích cực**

Khi bạn ở trạng thái này, mọi thứ thật tuyệt vời! Hơn 80% số đại diện bán hàng liên tục đạt được chỉ tiêu, nhân viên mới gia nhập và nhanh chóng đạt được mục tiêu hiệu quả, không ai phàn nàn về việc “cải thiện quy trình”.

Khi quy trình của bạn ở trạng thái tích cực, tổ chức lực lượng bán hàng không được phép ngơi mắt, bởi mọi thứ sẽ thay đổi và đòi hỏi quy trình cần phải được điều chỉnh. Nếu biết dõi nhìn vào đâu, bạn sẽ giảm thiểu được rủi ro nghiêm trọng đối với quy trình.

\* Mở rộng nhóm: Việc thuê thêm nhân viên bán hàng sẽ giảm cơ hội cho những đại diện hiện tại, đồng thời khiến việc bám theo quy trình cũ và đạt được kết quả như cũ trở nên khó khăn hơn. Bạn có thể cân nhắc mở rộng trong một khoảng thời gian mà không gây ra những hậu quả tiêu cực. Tuy nhiên, nếu bị phớt lờ, việc điều chỉnh

về lãnh thổ, mở rộng ra quốc tế và những thay đổi khác liên quan tới việc mở rộng sẽ tác động tiêu cực tới quy trình.

\* Đẩy thị trường lên: Bạn muốn 100 khách hàng trả cho bạn 10.000 đô la mỗi người, hay là 10 khách hàng trả cho bạn 100.000 đô la mỗi người? Thường thì các công ty sẽ di chuyển từ lựa chọn trước sang lựa chọn sau, và khi điều đó xảy ra thì đó sẽ trở thành một cuộc chơi mới. Với ít khách hàng tiềm năng hơn, quy trình cũ sẽ mất dần hiệu quả.

\* Tăng cạnh tranh: Nếu đại diện bán hàng của bạn đứng đầu bảng thành tích hết quý này sang quý khác thì đối thủ cạnh tranh sẽ sớm để ý. Họ có thể phản ứng bằng việc tiếp cận lôi kéo nhân viên bán hàng của bạn, cạnh tranh về giá, phát triển sản phẩm hoặc tăng đề xuất dịch vụ. Dù là cách nào thì quy trình bán hàng tích cực của bạn cũng sẽ gặp rủi ro.

## Thử nghiệm

Nếu quy trình không ở trạng thái tích cực thì cách tốt nhất để đạt trạng thái này đó là chạy các thử nghiệm nhanh và liên tục cải thiện. Bạn phải tạo một môi trường có kiểm soát để thử nghiệm một quy trình lặp với kết quả có thể dự đoán được. Để thử nghiệm đúng cách, bạn phải có:

\* Thước đo mà bạn đang cố gắng tác động

\* Các chỉ tiêu thành công

\* Thử nghiệm hay là việc mà bạn sẽ LÀM khác đi, *việc mà bạn có thể kiểm soát*. “Khép lại nhiều thương vụ giới thiệu hơn” không phải là điều mà bạn có thể kiểm soát. Yêu cầu có 0 khách giới thiệu mỗi tuần là điều bạn có thể kiểm soát.

\* Kết quả được dự đoán (có kèm khung thời gian)

\* Nhịp độ đánh giá

\* Tiêu chí chấp nhận, trong đó nêu rõ điều cần xảy ra để kết quả của thử nghiệm được thông qua vĩnh viễn

Biến động phản tác dụng là điều thường gặp khi thử nghiệm. Bạn có từng triển khai nhanh một thay đổi để rồi nhận ra rằng có những vấn đề khác phát sinh hay chưa? Những điều chỉnh quy trình phản tác dụng mang lại nhiều hậu quả tiêu cực, ví dụ như mọi người trong nhóm cảm thấy mệt mỏi, mất niềm tin, thiếu rõ ràng, trách nhiệm bị bào mòn và không có khả năng thực thi. Tổ chức lực lượng bán hàng phải chịu trách nhiệm về cả kết quả cũng như hiệu lực của thử nghiệm.

## **Thoái lui**

Khi cải thiện quy trình trở thành một chủ đề tranh luận không ngừng thì có khả năng bạn là một hãng khởi nghiệp đang cố leo lên dốc doanh thu, hoặc là bạn đang gặp một vấn đề về văn hóa. Cải thiện không ngừng trong một môi trường có kiểm soát là điều lý tưởng và được khuyến khích, nhưng việc thoái lui hết “giải pháp” này đến giải pháp khác thì lại có ảnh hưởng rất tiêu cực. Trong những trường hợp này, hãy đánh giá người phát đi thông điệp cần thay đổi quy trình.

\* Họ có đề xuất được phương án nào không? Trong mỗi lần phản nản, họ có đưa ra đề xuất cải thiện không?

\* Những đề xuất như vậy có đơn giản không? Khi đưa ra đề xuất, họ giải thích một cách dễ hiểu hay khó hiểu?

\* Bức tranh tổng thể có được cân nhắc không? Đề xuất ấy sẽ giải quyết được vấn đề mà không phát sinh vấn đề mới chứ? Rất dễ để khắc phục vấn đề của bộ phận bán hàng theo cách tạo ra phiền hà cho các phòng ban khác.

\* Họ có triển khai không? Đôi khi người phản nản về việc thiếu quy trình lại khước từ trách nhiệm, và sau khi những thay đổi về quy trình của họ được triển khai thì họ lại lấy cớ khác để không làm công việc của mình.



Lãnh đạo giỏi, minh bạch và trách nhiệm là những yếu tố cần có để thoát khỏi môi trường thoái lui. Vì vậy, nếu không có lãnh đạo bán hàng thì sẽ khó có thay đổi tích cực. Quy trình thoái lui là một quy trình cản trở.

## **CÁC GIAI ĐOẠN TRONG MỘT QUY TRÌNH BÁN HÀNG**

Các công ty khác nhau sẽ có số bước (hoặc giai đoạn) trong một quy trình bán hàng khác nhau. Điều này phụ thuộc vào độ phức tạp của quy trình bán hàng. Có ba kiểu quy trình là giao dịch, nâng cao và phức tạp.

### **Giao dịch**

Những công ty hoạt động theo quy trình bán hàng giao dịch có doanh số cao và giá bán trung bình thấp tương đối.

Ví dụ về bán hàng giao dịch như bán quảng cáo Yelp cho các nhà hàng và bán dịch vụ phục vụ ăn uống cho một văn phòng, trong những trường hợp này, hầu hết các đại diện bán hàng đều khép lại được giao dịch vào cuộc gọi lần một hoặc lần hai. Người mua dễ dàng hiểu được sản phẩm và rất dễ để xét chọn một khách hàng tiềm năng.

Có rất ít rủi ro cho người mua hoặc người bán trong bất cứ trường hợp bán hàng giao dịch nào. Khoản đầu tư đủ nhỏ để nếu giao dịch không thành thì cũng không tác động nhiều tới người mua, hoặc nếu người bán không khép lại được giao dịch thì vẫn còn nhiều cơ hội khác nữa.

Các giai đoạn của quy trình bán hàng giao dịch có thể bao gồm:

1. Trình độ năng lực
2. Đánh giá
3. Đề nghị

Ta có thể dễ dàng bao quát toàn bộ quy trình bán hàng trong một buổi trò chuyện, mặc dù không phải trường hợp bán hàng giao dịch nào cũng khép được thương vụ vào cuộc gọi đầu tiên.

## **Nâng cao**

Kiểu bán hàng này có số bước, số bên hữu quan và rủi ro nhiều hơn so với bán hàng giao dịch. Ví dụ về bán hàng nâng cao có thể kể đến như mua phần mềm phân tích hoặc mua bảo hiểm thương mại.

Những kiểu giao dịch này có thể mang lại doanh thu lớn và thường liên quan tới nhiều người ra quyết định tương tác với người bán qua nhiều lần gặp. Nhóm bán hàng cũng có thể có quy mô lớn hơn và có cả một SDR để xét chọn thương vụ, một AE để theo sát quy trình, một kỹ sư bán hàng để xử lý các chi tiết kỹ thuật, và thậm chí có cả một kiến trúc sư giải pháp để xây dựng một giải pháp tùy chỉnh.

Các giai đoạn của quy trình bán hàng nâng cao có thể bao gồm:

1. Trình độ năng lực
2. Thiết lập đánh giá
3. Đánh giá
4. Đề nghị
5. Khép lại giao dịch

## **Phức tạp**

Có rất nhiều tình huống bán hàng phức tạp, từ việc một công ty lớn mua một hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp (ERP) cho đến trường hợp Hải quân Hoa Kỳ đặt mua một tàu sân bay. Sẽ có nhiều người từ cả hai phía tham gia vào những giao dịch này. Việc phê duyệt có thể yêu cầu có chữ ký xác nhận từ thành viên cấp cao như ban quản trị. Sau đây là một ví dụ về quy trình này:

1. Trình độ năng lực
2. Đánh giá sơ bộ
3. Trình bày với điều hành viên
4. Đưa ra bằng chứng ý tưởng (Proof of Concept)
5. Đề nghị
6. Hội đồng đánh giá
7. Khép lại giao dịch

Rất dễ có nhiều giai đoạn hơn và những kiểu giao dịch như thế này có thể kéo dài nhiều năm.



**Hình 2.2:** Số giai đoạn phù hợp phụ thuộc vào độ phức tạp của tình huống bán hàng

## **TIÊU CHÍ RA KHỎI GIAI ĐOẠN**

Một sách lược chủ chốt khác trong việc tổ chức nhóm bán hàng đó là triển khai một tiêu chí ra khỏi giai đoạn, là những yêu cầu để chuyển một thương vụ từ giai đoạn này sang giai đoạn tiếp theo.

Ví dụ, nếu một công ty đang sử dụng BANT (ngân sách, thẩm quyền, nhu cầu và thời gian) làm tiêu chí xét chọn cho Giai đoạn 1, vậy thì thương vụ không thể di chuyển sang giai đoạn tiếp theo cho tới khi có thể chứng tỏ được cả bốn tiêu chí phụ. Nếu họ đang bán một giải pháp thể hệ mới nhưng không được xác định ngân sách và không rõ ai sẽ là người mua, vậy thì có thể “nhu cầu” (hay nỗi đau) sẽ là tiêu chí ra duy nhất đối với Giai đoạn 1.

Ở giai đoạn sau của quy trình bán hàng, thương vụ có thể không chuyển được từ giai đoạn đánh giá sang đề xuất trừ khi có sự gán kết của tất cả những người ra quyết định.

Có tiêu chí ra khỏi giai đoạn rõ ràng sẽ giúp tăng độ chính xác của dự báo và cũng giảm tương tác giữa nhân viên bán hàng và quản lý. Với một đại diện bán hàng, không gì chán nản hơn việc bị một quản lý hỏi “sao anh không thế này?”, trong khi họ không biết đó là việc mà lẽ ra họ phải làm. Tiêu chí thoát sẽ khắc phục vấn đề này.

## **CẠM BÃY CRM**

Sự phức tạp là kẻ thù của một nhóm bán hàng hiệu quả, và nguyên nhân thường khiến quy trình bán hàng trở nên phức tạp nhất nằm trong việc triển khai CRM.

\* Đại diện bán hàng giỏi ghét sự phức tạp trong nghiệp vụ, thứ sẽ khiến họ chán nản mà bỏ đi.

\* Đại diện bán hàng kém lại thích thú khi bị sao nhãng bởi sự phức tạp, như thế họ mới có cơ để tập trung vào việc khác thay vì bán hàng.

## **CRM cần phải cho phép:**

\* Người đại diện theo dõi thương vụ của mình

\* Quản lý dự báo một cách chính xác

\* Các bên hữu quan khác (như thành công khách hàng và quản lý khách hàng) cần biết chuyện đã xảy ra trong quá khứ và thấy được những tương tác trong tương lai

Nếu bạn cần nhiều hơn do công việc của mình, vậy thì hãy thêm cả CRM, nhưng phải nghĩ kỹ trước khi thêm quá nhiều thứ vào CRM. Sự phức tạp dẫn đến dữ liệu kém “sạch”, khiến kết quả dễ “trượt” và khó đoán. Khi CRM tạo ra dữ liệu trượt và không chính xác, mọi người sẽ mất niềm tin vào hệ thống, khi đó CRM sẽ trở thành một gánh nặng.

Thay vì ngụp lặn qua mớ dữ liệu khổng lồ, các công ty thông minh và hiệu quả tập trung vào **TRÍ TUỆ HÀNH ĐỘNG ĐƯỢC**.

Trí tuệ hành động được (actionable intelligence) là gì? Hãy tách ngược như sau:

\* Trí tuệ: Điều gì đó khiến chúng ta thông minh hơn khi tiếp cận với khách hàng tiềm năng

\* Hành động được: Điều gì đó mà chúng ta có thể sử dụng để thúc đẩy một thương vụ

**Trí tuệ hành động được bao gồm:**

\* Đối thủ cạnh tranh

\* Nỗi đau

\* Người ra quyết định

**Trí tuệ hành động được không bao gồm:**

\* Địa chỉ đường

\* Số fax (một số người vẫn nhập dữ liệu này)

\* Bất cứ thứ gì khác mà một nhân viên bán hàng không căn cứ cụ thể vào đó để hành động tại công ty của bạn trong vòng sáu tháng qua.

## **KPI, BÁO CÁO VÀ PHÂN TÍCH**

Nếu CRM được thiết lập đúng cách, đó sẽ là một nguồn dữ liệu và thấu thị tuyệt vời.

Ở đây, tổ chức lực lượng hoàn toàn là về việc khiến mọi thứ trở nên dễ dàng. Nối các hệ thống lại với nhau để đảm bảo rằng có một nguồn thông tin thật duy nhất, và nếu hỏi ba người cùng một câu hỏi thì câu trả lời phải như nhau. Nếu một nhóm người tại công ty của bạn đang dùng phiên bản Tableau Desktop hay Excel riêng thì bạn gặp rắc rối to rồi.

## **Đến giờ dọn rác**

Giới IT có một câu thành ngữ: “Garbage In, Garbage Out” (GIGO), tạm dịch là “Vào là rác thì ra cũng là rác”. Trong bán hàng, GIGO là cách nhanh nhất khiến CRM của bạn trở nên vô dụng và “bị vứt xó”. Ngoài việc khiến vấn đề phức tạp hơn nhiều, còn có hai hành vi làm hỏng khả năng phân tích dữ liệu, đó là lạm dụng văn bản dạng tự do và thay đổi giá trị trường một cách quá thường xuyên.

Văn bản dạng tự do là một yếu tố xấu bởi cùng một dữ liệu sẽ có nhiều biến thể tùy vào nội dung mà người dùng gõ vào hệ thống. Hãy xét những ví dụ sau:

1. CIO
2. Chief Information Officer
3. Cheef Information Officer
4. Chief Info Officer

Trừ khi bạn muốn tìm kiếm mọi khả năng, nếu không, tính toàn vẹn của dữ liệu và báo cáo sẽ bị ảnh hưởng bởi những cách nhập liệu như thế này.

Thường xuyên thêm, xóa các trường CRM là một dấu hiệu chứng tỏ quy trình bán hàng đang ở trạng thái thoái lui. Chỉ thêm khi nội dung thêm là điều thực sự quan trọng. Nếu một nội dung không có công dụng hợp lý thì hãy xóa đi. Tuy nhiên, nếu ai đó trong nhóm của bạn thường xuyên chỉnh sửa nội dung của các trường và đổ lỗi không đạt hiệu quả cho CRM, bạn cần nhận ra rằng CRM không phải là vấn đề ở đây.

Sự đơn giản. Dữ liệu có cấu trúc. Sự nhất quán. Nên đặt ra các chủ đề khi triển khai CRM cũng như quy trình bán hàng nói chung của bạn.

**Thước đo:**

- \* Tỷ lệ chuyển đổi (giữa các giai đoạn)
- \* Thử nghiệm được chạy một cách khoa học
- \* Độ chính xác của các báo cáo từ bộ phận CRM

### **Bí quyết:**

- \* Kiểm tra trạng thái hiện tại của quy trình. Nếu trạng thái không phải là “tích cực” thì hãy xây dựng một loạt thử nghiệm để đến được trạng thái này. Nếu là trạng thái “tích cực”, hãy thận trọng bởi trạng thái sẽ thay đổi khi bạn phát triển.
- \* Xây dựng và triển khai tiêu chí ra khỏi giai đoạn.
- \* Hiểu và cảnh giác với những chạm bẫy về CRM, đặc biệt là sự phức tạp.
- \* Lập phân tích bán hàng kết hợp với việc cải thiện triển khai CRM của bạn.

# Chương 3 Định hướng cho nhân viên mới

**Mục tiêu tổ chức lực lượng bán hàng:** Tích cực, chủ động giảm thời gian làm quen cho nhân viên mới, giúp họ tự tin nhắc điện thoại ngay từ Ngày thứ 2 và đảm nhận vị trí bán hàng toàn thời gian ngay khi sẵn sàng và có thể. Không được viện cớ.

Mới đây, chúng tôi có tổ chức một sự kiện với tiêu đề, Defining Sales Enablement: “It’s Not What You Think” (tạm dịch: Định nghĩa khái niệm tổ chức lực lượng bán hàng: “Không như bạn nghĩ”). Một trong những mục đích của sự kiện đó là nhằm kiểm tra các giả thuyết đằng sau nội dung của cuốn sách này và tìm hiểu xem chúng tôi còn thiếu điều gì.

Sự kiện có hai buổi diễn thuyết và một buổi thuyết trình chủ đạo. Thành viên ban chuyên gia diễn thuyết gồm các CEO, CRO, Phó chủ tịch (VP) phụ trách Bán hàng, giám đốc Bán hàng và một nhà đầu tư mạo hiểm, trong khi diễn giả của buổi thuyết trình là một nhà tư vấn về công nghệ, người từng giúp nhiều công ty đánh giá gói công nghệ bán hàng, đề xuất thay đổi và giúp họ triển khai các công cụ.

Ban chuyên gia hầu như đồng ý rằng tác động lớn nhất mà người mang chức danh chuyên viên tổ chức lực lượng bán hàng tạo ra được trong tổ chức của mình đó là định hướng cho nhân viên bán hàng ở những công ty phát triển nhanh chóng. Mặc dù định hướng là việc quan trọng và sẽ được chúng tôi đề cập trong chương này, phải lưu ý rằng cơ bản bạn cần phải khám phá các khía cạnh khác của hệ sinh thái tổ chức lực lượng bán hàng và đảm bảo không bỏ lỡ cơ hội do quá tập trung vào một khía cạnh nào đó.

## ĐỊNH HƯỚNG Ở MỨC ĐỘ NÀO?



Nói đến định hướng, có hai biến số chủ yếu:

- \* Nhân viên mới của bạn là người có kinh nghiệm hay mới vào nghề?
- \* Quy trình bán hàng của bạn có tính chất giao dịch, nâng cao hay phức tạp?

Đáp án cho hai câu hỏi này sẽ xác định độ khó của việc định hướng. Tuy nhiên, còn có một biến số nữa cần được xem xét: Quy trình bán hàng hiện tại của bạn được xác định và văn bản hóa tốt như thế nào để người có kinh nghiệm có thể hòa nhập và áp dụng?

Hãy giả sử rằng quy trình đang ở trạng thái tích cực hoặc bạn đang chạy các thử nghiệm có kiểm soát (đã bàn ở Chương 2). Nếu không, phải hiểu rằng sẽ có chi phí thực tế dưới hình thức lương, chi phí cơ hội và chi phí điều hành do đại diện bán hàng mất thời gian lâu hơn để hòa nhập bởi những nguyên nhân ngoài tầm kiểm soát của họ.



**Hình 3.1:** Các chiến lược định hướng có sự khác nhau tùy vào kỹ năng bán hàng và sự phức tạp của thương vụ

### **Nhân viên kinh doanh có kinh nghiệm/Quy trình giao dịch**

Người có kinh nghiệm sẽ có thể NHẮC ĐIỆN THOẠI gọi cho khách hàng tiềm năng ngay từ Ngày thứ 2. Không nhập vai. Không theo dõi VP phụ trách Sản phẩm thuyết trình bằng PowerPoint. NHẮC. ĐIỆN. THOẠI.

Bất cứ ai từng bán hàng thành công trước đây đều có thể đặt những câu hỏi xét chọn liên quan với lượng thông tin hạn chế. Thực ra, điều họ cần biết là:

- \* Ba tình huống sử dụng tốt nhất để họ bán hàng
- \* Tên của một vài khách hàng và họ đã thành công như thế nào

\* Bước tiếp theo sau cuộc trò chuyện đầu tiên

Có thể là họ chưa có cơ hội trình bày trực tiếp với CEO của khách hàng tiềm năng lớn nhất ngay từ Ngày thứ 2, thế nhưng thời gian mà một người biết cách bán hàng cần để tham gia định hướng, phụ thuộc vào việc họ có thể nói được những câu kiểu như sau đây hay không:

*“Thường thì chúng tôi làm việc với những công ty đang gặp phải [thách thức 1], [thách thức 2] hoặc [thách thức 3]. Ở công ty mình có những thách thức tương tự không ạ?”*

Nếu có thì bạn chỉ cần tiếp tục với vài câu hỏi để làm rõ và loại bỏ họ, sau đó hai bên nhất trí xác định xem có hợp lý không nếu chuyển ngay sang bước tiếp theo trong quy trình của bạn.

### **Nhân viên kinh doanh có kinh nghiệm/Quy trình nâng cao hoặc phức tạp**

Nếu nhân viên mới cần chút thời gian để sẵn sàng phụ trách sản phẩm và thị trường, có thể sẽ không phải là ý hay nhất nếu yêu cầu họ gọi cho khách hàng tiềm năng ngay từ Ngày thứ 2, khi đó bộ phận tổ chức lực lượng bán hàng phải tạo điều kiện cho họ:

\* Nói chuyện với những khách hàng hiện tại. Tham gia một số cuộc gọi thành công khách hàng hoặc lên xe tới thăm một số khách hàng ở địa phương để tìm hiểu thêm về lý do họ mua sản phẩm của công ty và trải nghiệm của họ tính đến hiện tại.

\* Tham gia các buổi gặp/cuộc gọi bán hàng. Đi cùng với một đồng nghiệp là đại diện bán hàng khi người này gặp gỡ hoặc gọi điện cho khách hàng.

Không được cho nhân viên bán hàng của bạn vào một căn phòng với những thành phần thuộc mảng phát triển sản phẩm, tiếp thị hay nguồn nhân lực và bắt họ xem các bài thuyết trình PowerPoint. Họ là nhân viên bán hàng, họ cần phải ngay lập tức vùng vẫy trong môi trường bán hàng.

## **Nhân viên kinh doanh cấp dưới/Giao dịch**

Nếu bạn mới tuyển một nhân viên bán hàng không có kinh nghiệm, bộ phận tổ chức lực lượng bán hàng có thể bố trí cho họ tham gia một chương trình định hướng nhân viên có thể đo lường được:

\* Cho họ vào trung tâm đào tạo bán hàng càng sớm càng tốt: Tìm hiểu xem họ cần những kỹ năng bán hàng nào để thành công trong công ty của bạn và ngay lập tức bắt đầu đào tạo về những kỹ năng ấy. Nếu họ được phân công vào vai trò khảo sát, vậy thì đừng quên rằng nghiên cứu thực ra cũng là một kỹ năng.

\* Cho họ gọi điện: Rút gọn phạm vi của cuộc gọi đầu tiên. Có thể bố trí lịch hẹn để họ gặp một đại diện khác. Thêm chức năng “phát triển cơ hội bán hàng” để họ tập trung vào việc khảo sát cho tới khi học được cách bán hàng.

\* Theo dõi sự tiến bộ một cách sát sao: Đặt ra các thước đo hành vi, trách nhiệm và năng lực rồi hãy theo dõi. Kiểm tra điều bạn kỳ vọng ở họ.

\* Điều chỉnh chiến lược tuyển dụng: Nếu việc định hướng nhân viên cấp dưới làm chậm quá trình nhập cuộc hoặc có sức ỳ lớn, hoặc bị chứng minh là không thành công, hãy điều chỉnh bản mô tả công việc và mục tiêu tuyển dụng trong tương lai.

Nếu doanh nghiệp có chủ trương thuê đại diện cấp dưới thì không sao, chỉ cần đảm bảo là bạn có kế hoạch đào tạo họ lên tầm chuyên nghiệp sớm là được.

## **Nhân viên kinh doanh cấp dưới/Độ phức tạp nâng cao hoặc cao**

Việc gì mà bạn phải đi thuê một đại diện cấp dưới để yêu cầu họ bán một sản phẩm phức tạp chứ? Mặc dù đáng lẽ không nên có tình huống như vậy, chúng tôi đã từng thấy có những tổ chức bán sản phẩm hoặc dịch vụ trên thị trường có mức chuyên môn hóa cao

lại đi sẵn đón những người có uy tín hoặc mạng lưới để giúp họ tiếp chuyện khách hàng tiềm năng một cách khéo léo.

Chúng tôi đặc biệt khuyên những công ty như vậy hãy thuê nhân viên bán hàng có kinh nghiệm, những người có thể tìm hiểu thị trường, thay vì chọn những người hiểu biết về thị trường và có thể học cách bán hàng. Nếu thuê một hãng luật để bào chữa cho một công ty được phẩm, có ai lại đi thuê một người điều hành được phẩm để phụ trách vụ kiện và dạy họ cách trở thành luật sư không? Không! Ta chỉ cần cử một trong các luật sư tìm hiểu nhanh về những thông tin cần thiết liên quan tới ngành được, sau đó tận dụng kỹ năng pháp lý của họ để thắng vụ kiện.

Tuy nhiên, nếu phải thuê người không phải nhân viên bán hàng nhưng có chuyên môn về lĩnh vực đang nói đến, bạn phải đầu tư vào một mối quan hệ đào tạo và huấn luyện bán hàng chuyên nghiệp để phát triển người đó theo cách phát huy được tối đa chuyên môn của họ. Chuyên gia nghiệp vụ là những người có sẵn một số đặc điểm (thiên hướng về tính năng/lợi ích chuyên môn, mong muốn “dạy” khách hàng tiềm năng, sợ bị từ chối) là những yếu tố ảnh hưởng xấu tới quy trình bán hàng.

## **MỤC TIÊU ĐỊNH HƯỚNG: LẬP KẾ HOẠCH CHO KẾT QUẢ**

Việc định hướng đòi hỏi bạn phải biết đặt các mốc thời gian dựa trên kết quả. Khi lập kế hoạch định hướng, thật dễ dàng để sắp xếp một lịch biểu kiểu như:

- \* **Ngày 1:** Giấy tờ nhân sự, gặp nhóm, đặt câu hỏi để phát hiện năng lực
- \* **Ngày 2:** Gọi cho khách hàng tiềm năng, đào tạo cạnh tranh, thực hành demo
- \* **Ngày 3:** Gọi cho khách hàng tiềm năng, gặp khách hàng, chứng nhận demo

Vấn đề nằm ở chỗ những hoạt động này không giúp bạn tiến xa được. Từ quan điểm tổ chức lực lượng bán hàng, chúng thậm chí không làm cây kim nhúc nhích gì nhiều. Mọi thứ sẽ thay đổi, bạn sẽ hoàn thành và cuối cùng, “người được đào tạo” sẽ trở thành một nhân viên thực sự. Điều đó thật tuyệt, nhưng mục tiêu của tổ chức lực lượng không phải là đảm bảo họ sẽ vượt qua hoạt động trong Tuần 1, mà là khiến họ nhanh chóng đạt đến trình độ GIỎI!

Hãy nghĩ lại xem, nhân viên bán hàng cuối cùng mà bạn đã định hướng. Lịch biểu định hướng duy trì được bao lâu trước khi có thay đổi? Nếu công ty của bạn giống như hầu hết các công ty khác thì thay đổi được thực hiện vào Ngày thứ 2 hoặc thứ 3, và quá trình định hướng “chính thức” kết thúc khi người đại diện vẫn cần được đào tạo thêm.

Nói về việc mà ai đó sẽ làm trong vài ngày đầu tiên sẽ không khiến họ giỏi được. Vì vậy, mấu chốt là phải táo bạo và thay bằng xác định thành công và thất bại.



**Hình 3.2:** Lập kế hoạch cho thành công và thất bại, như vậy bạn sẽ biết khi nhìn thấy

Bằng cách gieo mầm thành tựu theo kỳ vọng tại những mốc thời điểm 30, 60 và 90 ngày, đại diện bán hàng sẽ bám theo những mục tiêu khó khăn hơn việc chỉ phải hoàn thành 1-2 tuần định hướng. Hơn thế nữa, khi nêu rõ các dấu hiệu của thành công và thất bại, người quản lý cũng tự mình thể hiện trách nhiệm về mỗi một mốc như vậy.

## **ĐÀO TẠO TRONG QUY TRÌNH BÁN HÀNG**

Nếu có một quy trình bán hàng ổn định, việc đào tạo nhân viên mới về cách thực thi sẽ rất đơn giản.

\* Văn bản hóa quy trình: Từng bước một là gì?

\* Tiêu chí ra khỏi giai đoạn: Như đã bàn trong Chương 2, bạn cần gì để ra khỏi từng giai đoạn (và hãy liệt kê mọi trường hợp ngoại lệ, nếu có)?

\* Đào tạo về CRM: Đây là những lĩnh vực bắt buộc và không bắt buộc để hỗ trợ trí tuệ hành động được?

Đúng vậy! Nên xác định rõ vào! Nếu là người giỏi bán hàng, họ phải biết sơ bộ về những lĩnh vực này và chỉ cần điều chỉnh một chút theo cách làm việc của công ty là được.

## **ĐÀO TẠO VỀ SẢN PHẨM**

Bài kiểm tra kiến thức sản phẩm cuối cùng là “trình diễn trên bảng trắng”, họ phải nêu bật được những điều nhân viên bán hàng cần biết khi nói chuyện với khách hàng tiềm năng về sản phẩm hoặc dịch vụ của mình.

*Yêu cầu đại diện bán hàng đứng trước bảng trắng, vẽ lên đó màn hình mà họ định trình diễn và diễn giải trong khi vẽ.*

Đối với những sản phẩm phi công nghệ, hãy tìm một cách để trực quan hóa cách mà sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn tác động tới khách hàng và yêu cầu họ “vẽ” tác động đó. Hoạt động này giúp hé lộ một số điều về người được kiểm tra, cụ thể như:

\* Kiến thức về cách sử dụng sản phẩm.

\* Năng lực nêu bật các tính năng, giá trị và tầm quan trọng của sản phẩm.

\* Khả năng thu dệt những câu chuyện thành công khách hàng và tình huống sử dụng có liên quan trong một cuộc trò chuyện.

## **Tại sao lại chọn bảng trắng?**

Thế chẳng khác nào chơi bowling bằng bộ giảm xóc vậy. Bạn sẽ thất bại nếu không thể giữ quả bóng ở đúng làn. Việc có thể nhìn vào màn hình trong khi trình diễn khiến đại diện bán hàng tập trung

vào các nút và tính năng hơn là khách hàng tiềm năng và tình huống sử dụng của họ.

## **Điều then chốt ở đây là gì?**

Phần quan trọng nhất của trình diễn trên bảng trắng đó là cách mà câu chuyện của khách hàng được thêu dệt vào các luận điểm nói đến.

\* **Trình diễn hỏng:** Nói về các tính năng, chức năng và nút bấm. Chẳng ai quan tâm. Ít nhất cũng không phải là người sẽ ra quyết định mua.

\* **Trình diễn tốt:** Khi nói về cách những người như khách hàng tiềm năng đã tạo ra nhiều giá trị bằng cách sử dụng sản phẩm của mình, bạn sẽ hé lộ nhiều hơn về nỗi đau. Tất cả người mua đều quan tâm đến chủ đề này!

Một điều quan trọng không kém đó là phải chuẩn hóa thông điệp. Nếu tiếp thị trình bày một ý, SDR trình bày một ý, thậm chí đại diện bán hàng cũng trình bày một ý, vậy thì khách hàng tiềm năng sẽ bối rối và công ty của bạn có thể đánh mất họ. Và nếu khách hàng và nhân viên dùng ngôn ngữ khác nhau thì sao? Khi đó, khách hàng của bạn thậm chí còn không biết mình đã mua thứ gì nữa!

\* **Trình diễn hỏng:** Sử dụng thông điệp tạo từ thực hành.

\* **Trình diễn tốt:** Xâu chuỗi với thông điệp chuẩn hóa mà tất cả nhân viên tiếp xúc với khách hàng sử dụng.

## **Trình diễn trên bảng trắng nghe thì có vẻ khó khăn!**

Nhưng thực tế thì không. Nếu mỗi đại diện dành một giờ mỗi ngày trong một tuần để chuẩn bị, rồi có ba buổi trình diễn đầy đủ trên bảng trắng trong tuần tiếp theo, thế là đủ, họ sẽ có cơ hội cao hơn để giành được thương vụ mà đáng nhẽ thuộc về họ.

**Thước đo:**

- \* Thời gian đến khi có thương vụ hoặc chuyển đổi đầu tiên (SDR).
- \* Thời gian đến khi đạt đủ định mức.
- \* Thời gian đến khi đạt đủ định mức và duy trì.
- \* % thành viên trong nhóm có năng lực để tiến hành trình diễn trên bảng trắng.

### **Bí quyết:**

- \* Văn bản hóa và triển khai một chương trình định hướng nhân viên, cho nhân viên bán hàng của bạn nhắc điện thoại ngay từ Ngày thứ 2 và đo lường thành công hàng tuần cho tới khi họ hoàn toàn sẵn sàng và hòa nhập.
- \* Yêu cầu chứng nhận “trình diễn trên bảng trắng” đối với tất cả đại diện bán hàng.



# Chương 4 Đào tạo bán hàng

**Mục tiêu tổ chức lực lượng bán hàng:** Lần tới, khi một tư vấn viên bán hàng bên ngoài gọi tới công ty của bạn, họ nên loại bạn với tư cách là một ứng viên tiềm năng bởi mọi người trong nhóm của bạn đều đã là một chuyên gia về bán hàng.

Bạn có từng thắc mắc tại sao các nhóm như Golden State Warriors, New England Patriots và Chicago Blackhawks lại thành công như vậy hết năm này tới năm khác không? Chắc rồi, họ có cầu thủ giỏi và tất cả những cầu thủ đó đều hòa nhập vào một quy trình và hệ thống mà ban quản lý đang thực hiện. Những cầu thủ này cũng có kỹ năng rất cao.

Thật điên rồ nếu công ty đi thuê nhân viên bán hàng là người không biết bán hàng. Khi một kế toán mới vào làm ở một công ty, họ tìm hiểu về hệ thống tài khoản trong hệ thống ERP và bắt đầu gia tăng giá trị. Người phát triển phần mềm tìm hiểu về mã nguồn của một sản phẩm trước khi bắt đầu cuộc đua. Người kế toán thì biết cách hạch toán. Người phát triển thì biết cách viết mã. Nhưng vì một lý do nào đó, một số nhóm bán hàng lại đi thuê những người không biết bán hàng và cứ kỳ vọng sẽ có phép màu xảy ra.

## PHƯƠNG PHÁP BÁN HÀNG VỚI QUY TRÌNH BÁN HÀNG

Chúng ta đã nói về quy trình bán hàng, vậy thì tại sao giờ chúng ta lại nói về phương pháp bán hàng nữa? Chúng có phải là một không? Câu trả lời là không hẳn...

Quy trình bán hàng là về các bước mà bạn phải tuân thủ đối với mỗi một cơ hội, bao gồm những quy tắc như kiểm tra, trình diễn, đề xuất và khép lại giao dịch. Phương pháp là sự chuẩn bị giúp nhân viên bán hàng có thể xoay sở trong nhiều sự kiện khác nhau có thể xảy ra trong quy trình bán hàng. Đào tạo bán hàng cho phép một tổ chức tạo lập một ngôn ngữ chung cho đội ngũ bán hàng, xác định

các kỹ năng chuyên môn và chuẩn bị, quản lý những tương tác mà một người có thể đối mặt trong mỗi một giai đoạn của quy trình bán hàng.

## **Tôi có những lựa chọn nào?**

Ngoài kia có rất nhiều phương pháp. Mặc dù khác nhau, song hãy chọn lấy một phương pháp và làm theo, như vậy sẽ tốt hơn là không có phương pháp nào, làm theo nửa vời hoặc, tệ hơn hết thảy, áp dụng nhiều phương pháp cùng một lúc.

Những phương pháp yêu thích của chúng tôi gồm:

- \* Sandler
- \* MEDDIC
- \* Miller Heiman Strategic Selling
- \* Solution Selling

Challenger Sale và SPIN Selling cũng là những phương pháp phổ biến, mặc dù chúng không phải là một hệ thống bán hàng hoàn chỉnh như những phương pháp kể trên.

## **Cách triển khai một phương pháp**

Là chuyên gia thì nên triển khai phương pháp. Thông thường, chuyên gia có thể là VP phụ trách Bán hàng, người đã được đào tạo chính quy và từng thực thi phương pháp trong nhiều năm, hoặc một tư vấn viên bên ngoài là chuyên gia về phương pháp được chọn. Điều TỆ NHẤT bạn có thể làm đó là giao phó việc triển khai phương pháp cho một người nào đó trong nhóm, đã từng “tham gia” một vài buổi đào tạo. Người này khó có thể là một người dạy hiệu quả (cho dù có kỹ luật đi chăng nữa), kết cục thường là nhắc lại sách lược mà không phân tích sâu được lý thuyết hay ứng dụng thực tiễn cần thiết để chương trình đào tạo thành công.

## **TẠI SAO ĐẠI DIỆN BÁN HÀNG CẤP DƯỚI LẠI THẤT BẠI**

Chỉ có hai cách để con người ta trở nên tốt hơn: học hành cẩn thận và thất bại nhanh chóng. Trong trường hợp của nhân viên kinh doanh thì thất bại nhanh chóng là phương án khả thi duy nhất. Nếu nhóm bạn có đại diện cấp dưới hay SDR thì có một số chiến lược tổ chức lực lượng bán hàng có thể giúp bạn khiến họ trở nên tốt hơn một cách nhanh chóng hơn.

## **Chú giải các ghi chú phát hiện**

Phản hồi cụ thể tác động tới hành vi cụ thể. Phản hồi chung gây bối rối và có thể bị hiểu sai. Việc chủ động chú giải các ghi chú phát hiện có thể chỉ mất vài phút để hoàn thành những việc mà các cuộc trò chuyện đào tạo bán hàng chung chung không thể đạt được dù mất đến hàng chục giờ. Lấy ghi chú phát hiện của đại diện và nhấn mạnh:

- \* Những lỗi hổng thấy rõ trong ghi chú
- \* Những câu hỏi theo dõi lẽ ra phải được hỏi
- \* Những chỗ có thể súc tích hơn
- \* Những tín hiệu cho thấy khách hàng tiềm năng phù hợp hoặc không phù hợp

Tùy vào lĩnh vực kinh doanh mà có thể có nhiều ý khác. Nghe cuộc gọi là một sách lược huấn luyện tốt, tuy nhiên, chú giải ghi chú là cách tốt hơn, bởi bạn có thể nghe diễn giải của nhân viên bán hàng về chuyện xảy ra trong cuộc gọi một cách hiệu quả. Liên quan tới việc đào tạo, việc hiểu được nhân viên bán hàng nghĩ mình nghe được gì còn quan trọng hơn nhiều so với những điều mà khách đã nói ra.

## **Đề họ khép lại thương vụ (lớn hơn)**

Nếu nhóm của bạn có những SDR chỉ chịu trách nhiệm xếp lịch hẹn gặp khách hàng, khả năng là sẽ có những thương vụ giá trị quá nhỏ để nhân viên đại diện của bạn nhận làm. Nếu vậy, hãy để SDR khép

lại thương vụ đó. Bằng cách xây dựng một số quy tắc đơn giản, bạn có thể hạn chế sao nhãng cho hoạt động này và biến nó thành một trung tâm sinh lợi nhuận, tạo ra giải pháp cho vấn đề “con đường sự nghiệp của tôi là gì” mà nhiều công ty phải đối mặt. Một số ý tưởng để xây dựng cấu trúc cho kiểu chương trình như vậy gồm:

- \* Phải khép lại thương vụ trước khi kết thúc cuộc gọi thứ hai.
- \* Nếu không đạt chỉ tiêu hạn ngạch xếp lịch hẹn thì sẽ không có thù lao với thương vụ khép lại được.
- \* Nếu không đạt hạn ngạch thì không được khép lại thương vụ trong quý tới.
- \* Chỉ X% người giỏi nhất mới có thể khép lại thương vụ vào bất cứ thời điểm cho trước nào.

Công thức phù hợp sẽ phụ thuộc vào nhóm, nhưng nếu bộ phận tổ chức lực lượng bán hàng muốn phát triển đại diện bán hàng thì họ cần phải khép lại được giao dịch. Cầu thủ của Minor League Baseball chơi bóng chày... họ không mang dụng cụ và tập đánh bóng. Nếu bạn chỉ muốn có một người xếp lịch hẹn gặp thì đừng có đi thuê người muốn trở thành đại diện chuyên khép lại thương vụ trong hai năm, mà hãy thuê một người quản lý chuyên nghiệp ấy. Như vậy sẽ rẻ hơn và bạn sẽ ít vướng bận với công tác quản lý hơn.

## **Mô phỏng thương vụ**

Khả năng cho nhân viên thực hành những tình huống mà họ sẽ gặp phải trước khi đi thực tế, nhờ vậy mà bạn có thể giảm số lượng mỗi khách “ngon” bị rơi rụng qua kẽ hở. Vâng, bộ phận tiếp thị sẽ rất biết ơn bạn.

Thành thạo kiến thức về người mua, đối thủ, sản phẩm, tình huống sử dụng của khách hàng... là điều then chốt để thành công. Thành thạo không có nghĩa là gặt đầu khi được hỏi CIO làm gì. Người đại

diện cần có khả năng viết bản mô tả công việc của CIO lên bảng trắng một cách hoàn toàn ngẫu hứng. Đó mới là thành thạo.

Cách ít rủi ro nhất để mô phỏng một thương vụ đó là thông qua “nhập vai nghiêm túc”. Sau đây là một vài phương án:

\* **Nhập vai người mua thực:** Nếu nhóm của bạn bán hàng cho CIO, hãy bảo họ bán cho CIO của BẠN. Nếu bạn không có CIO thì hãy nhờ một người trong cơ quan qua giúp nhập vai trong tầm nửa ngày. Mọi việc cần thực tế nhất có thể, người diễn phải thật tự nhiên.

\* **Nhập vai có hỗ trợ:** Nếu một bên đã được đào tạo kỹ càng về cách tiến hành nhập vai, vậy thì việc mô phỏng một vai diễn sẽ thật đơn giản. Bảo người này tìm hiểu đủ kỹ về người mua của bạn, tới mức có thể viết bản mô tả công việc như được đề cập ở trên, và yêu cầu các đại diện thực hành.

Nếu mọi người đều giữ tâm thái nghiêm túc và coi như là thực, vậy thì hoạt động mô phỏng sẽ là một trải nghiệm học hỏi tuyệt vời để họ tiến bộ.

### **Đào tạo không có hiệu quả**

Sau đây là một số ví dụ về các bài tập đào tạo mà chúng tôi từng trải qua, bận rộn, tốn tâm huyết nhưng gần như không có tác động tới hiệu quả bán hàng thực tế:

\* **Ghi âm bài nói:** Trừ khi có ai đó trình bày một bài nói chủ đạo, nếu không thì bài tập này sẽ thật là ngớ ngẩn. Nhất là khi có nhiều người cùng ghi âm và phải tốn nhiều giờ để chuẩn bị. Việc này có thể tốt cho việc truyền tải thông điệp, nhưng không tốt cho việc đào tạo bán hàng.

\* **Nhập vai với người đồng cấp:** Nhập vai thì được, nhưng chỉ khi có một bên được đào tạo về cách hỗ trợ nhập vai. Nếu không có bên nào như vậy thì chỉ tốn thời gian mà thôi. Điều đó sẽ giống như đang nghĩ ngợi chứ không phải là đang tập bóng nữa.

\* **Đọc sách:** Mọi người nên đọc nhiều hơn, nhưng mà đọc cuốn The Challenger Sale (tạm dịch: Thử thách bán hàng) sẽ không giúp bạn trở thành người bán hàng giỏi đâu. Với hầu hết người đọc, cuốn sách này còn CHẴNG có chút tác động nào tới việc làm của họ trong một tình huống nhiều áp lực nữa. Lúc vui thì họ khoe mình là “Challenger”, nhưng liệu thực sự họ có phải là người trò chuyện với một CIO vào lúc 2 giờ 15 phút chiều thứ Năm không?

Nếu hai nhân viên bán hàng cùng tự ghi âm và nhập vai thì sẽ thật tuyệt, nhưng nếu họ đang cố bán hàng cho người nào đó đã làm công việc đấy trước cả khi họ sinh ra, vậy thì xin chúc các bạn may mắn với đồng công sức chuẩn bị ấy nhé.

## **SAI LẦM KHI QUAN SÁT VÀ GIẢI QUYẾT**

Người xưa có câu, *Muốn thì tự đi mà xem*. Sau đây là một vài khía cạnh mà bộ phận tổ chức lực lượng bán hàng có thể quan sát xem có cơ hội đào tạo hay không:

\* **Không có mặt:** Nghe thì sốc thật, nhưng đúng là có một số lượng không ít nhân viên bán hàng (đặc biệt là SDR) sẽ không có mặt trong buổi hẹn của mình.

\* **Phản hồi chậm:** Phản hồi chậm trong các tình huống bán hàng cạnh tranh có thể làm nên chuyện hoặc phá hỏng thương vụ.

\* **Không phản hồi:** Nếu quên phản hồi khách hàng tiềm năng thì cũng nên quên cơ hội đi nhé.

\* **Giả thuyết sai lầm:** Nhất là khi sử dụng phong thái thách thức kiểu “Challenger”, bạn phải đảm bảo các giả thuyết đưa ra là đúng.

\* **Xếp khách hàng tiềm năng vào nhiều quy trình:** Việc một khách hàng tiềm năng nhận được email tiếp thị tự động khi vẫn đang trong quy trình bán hàng sẽ khiến công ty của bạn nom thật vô tổ chức.

\* **Sử dụng ngữ pháp tệ hại:** Nhớ mua ứng dụng cho nhóm của bạn. Sẽ rẻ hơn nhiều và đỡ tốn công hơn nhiều so với việc dạy họ

cách viết đấy.

\* **Đặt những câu hỏi cơ bản:** Đặt những câu hỏi có thể trả lời được từ LinkedIn là một việc lãng phí thời gian.

\* **Từ chối loại bỏ:** Người ta gọi là “ông nước phình bụng”. Vấn đề nằm ở chỗ bạn sẽ chẳng bao giờ bán được hàng cho những vị khách như vậy.

\* **Yêu cầu gửi thông tin:** Nhân viên bán hàng kém nghĩ rằng “gửi thông tin” hay bỏ lại thông tin tức là quy trình bán hàng có tiến triển. Người mua sử dụng “gửi thêm thông tin cho tôi” như một cách để trì hoãn, tỏ thái độ lịch sự thay vì ngắt điện thoại đột ngột.

\* **Xét chọn qua email:** Đại diện có thể xếp lịch gọi điện xét chọn qua email, nhưng việc xét chọn bằng văn bản lại lấy đi công cụ tốt nhất của họ, *trò chuyện*.

\* **Phân công lại đại diện:** Đây là lỗi nghiệp vụ bán hàng, trong đó Đại diện 1 được phân công cho cuộc gọi đầu tiên, nhưng sau đó lại chuyển sang cho Đại diện 2. Khách hàng tiềm năng không quan tâm tới quy trình nội bộ của bạn.

\* **Sử dụng thông điệp chung chung:** Trong bán hàng cạnh tranh, nhân viên bán hàng giỏi khó có thể tiến xa nếu dùng cách truyền tải thông điệp chung chung. Họ thường có thể lên được vị trí thứ hai hoặc thứ ba, nhưng lại là những chỗ rất tệ... Bạn phải tốn rất nhiều thời gian để đến được đó nhưng đổi lại chẳng được gì.

\* **Nói nghe vui tai:** Nhân viên bán hàng giỏi phải biết hoài nghi. Trong khi đó, người kém thì chỉ chăm chăm khoe về “những buổi gặp mặt tích cực”.

\* **Không yêu cầu giới thiệu:** Mọi người đều có thể giới thiệu cơ hội cho bạn.

\* **Trình diễn cho khách hàng không được xét chọn:** Nội dung demo là tài nguyên, là tiền vốn mà bạn không nên tiêu xài một cách

tùy ý.

\* **Cho rằng “không hiệu quả” là vấn đề:** Nhiều công ty có thể khoan dung với việc không hiệu quả suốt nhiều năm mà không hề chi tiền để thay đổi.

Hãy lập danh sách của riêng bạn và chia sẻ với cả nhóm. Đó không phải là một danh sách nhật nhạn mọi thứ, mà là một công cụ để bộ phận tổ chức lực lượng có thể tăng cường hiệu quả của đội ngũ bán hàng.

## **CHO ĐẠI DIỆN BÁN HÀNG THAM GIA VÀO QUY TRÌNH MUA HÀNG Ở CÔNG TY BẠN**

\* **Thực tế:** Đại diện bán hàng của bạn muốn thăng tiến.

\* **Thực tế:** Họ cần được đào tạo thêm để làm điều đó.

\* **Thực tế:** Họ ghét đào tạo trên lớp cũng như học trực tuyến. Có một ý tưởng thế này... Hãy cộng tác với các phòng ban khác, cho nhân viên bán hàng tham gia khi công ty của bạn mua sản phẩm hoặc dịch vụ mới.

### **Phần mềm kế toán mới**

Hãy tưởng tượng công ty của bạn mới thuê một CFO mới và trong kế hoạch của ông này có việc triển khai một phần mềm kế toán mới. Còn nơi nào tốt hơn để một đại diện bán hàng cấp dưới học hỏi trong một kịch bản đời thực hơn là tận mắt quan sát thương vụ này?

Sau đây là một số khía cạnh có thể được phân tích trong diễn biến của giao dịch:

\* **Phát triển bán hàng:** SDR của mỗi một nhà cung cấp tiềm năng thể hiện như thế nào? Họ có nhạy bén không? Họ có làm tốt việc xét chọn không?

\* **Chuyển giao:** Việc bàn giao từ SDR sang AE cảm thấy như thế nào? Mọi việc có trơn tru không?



\* **Giới thiệu với AE:** AE có giữ cho quy trình luôn vận hành không, hay là bạn cảm thấy như thể mình phải lặp lại mọi thứ mà trước đó bạn đã nói với SDR?

\* **Ứng phó với sự phản đối:** Với mỗi một ý kiến phản đối từ công ty của bạn, AE có thể ứng phó mà vẫn làm hài lòng nhóm của bạn không? Phong cách của họ thế nào (phòng vệ hay tò mò)? Họ có nhận thấy những ý kiến phản đối không được nói ra hay không?

\* **Tạo tâm thế khẩn trương:** AE có tạo tâm thế khẩn trương một cách đáng tin mà không phải chiết khấu sớm không?

\* **Đề xuất:** Đề xuất có được đưa ra vào thời điểm thích hợp không, có tốt không xét cả về nội dung lẫn hình thức (dựa trên giá trị, không có lỗi...)?

\* **Đàm phán:** AE có phải là một người đàm phán giỏi không? Họ đã làm tốt/không tốt điều gì?

\* **Kết thúc:** Quá trình khép lại giao dịch có diễn ra trơn tru không, hay là lại có vướng mắc?

\* **Định hướng khách hàng:** Bạn có cảm thấy như thể bạn được cung cấp thứ mà bạn nghĩ mình được bán cho, hay là bạn vẫn có cảm giác nuối tiếc thế nào đó?

## Suy ngẫm

Ở mỗi bước, đại diện bán hàng tham gia có thể phân tích việc đã xảy ra và điều họ thích cũng như không thích. Hy vọng là họ sẽ tìm ra những lỗi cần tránh và công cụ cần áp dụng, cả hai đều sẽ giúp họ hoàn thiện hơn kỹ năng bán hàng.

Xem người khác thực hiện một chức năng tương tự (bán hàng) trong một người khác (với tư cách là nhà cung cấp) có thể là một công cụ học hỏi hiệu quả. Sau đó, nhân viên đại diện có thể trình bày những gì học được tại một buổi họp nhóm để dạy những người khác và củng cố kiến thức đào tạo của họ hơn nữa.

## Phương án

Thay cho ví dụ trên, hãy tưởng tượng một tình huống mà ở đó đại diện bán hàng không làm việc với CFO trong việc mua phần mềm kế toán, mà lại được cho đi đào tạo nội bộ kiểu truyền thống. Trong trường hợp này, họ sẽ được:

- \* Tham gia đào tạo tại lớp về những chủ đề nêu trên
- \* (Có thể) nhập vai cùng với những người đồng cấp
- \* Hoàn thành một số bài kiểm tra nhiều lựa chọn trên hệ thống quản lý học tập (LMS)

Theo bạn, kịch bản nào sẽ dẫn đến kết quả tốt nhất?

## ĐÀO TẠO KHÔNG CẦN PHẢI PHỔ QUÁT

Đào tạo một người bán hàng nhiều kinh nghiệm 35 tuổi giống như đào tạo một sinh viên 22 tuổi mới ra trường, đó mới thật là một sự thiếu thông minh. Sao lại cho một người từng có 5 năm kinh nghiệm trải qua kiểu đào tạo giống với kiểu đào tạo của người đồng cấp nhưng đến từ một thị trường hoàn toàn khác chứ? Hình 4.1 minh họa khung “chán-học”, là khuôn khổ chi phối quá trình đào tạo nhân viên và khiến hầu hết các cách đào tạo trên lớp kiểu truyền thống đều trở nên vô nghĩa.



**Hình 4.1:** Có rất ít người thực sự học tại một thời điểm nào đó trong buổi đào tạo nhóm.

## BA BÍ QUYẾT TỔ CHỨC LỰC LƯỢNG ĐỀ BIẾN NHÂN VIÊN BÁN HÀNG THÀNH DOANH NHÂN

Thật không may là có nhiều nhóm bán hàng không tập trung vào việc phát triển kỹ năng ngoài bán hàng cho nhân viên. Hệ quả là nhiều người không thể thoát khỏi vai trò hiện tại của mình. Đạt chỉ

tiêu không làm bạn nổi bật giữa đám đông. Rất nhiều người cũng đạt chỉ tiêu.

Sau đây là một số ý tưởng cho nhân viên bán hàng mới có thể tận dụng thời gian phát triển nghề nghiệp của mình trong vài tháng tới để tạo sự tín nhiệm cần thiết cho những vai trò trong tương lai, chẳng hạn như quản lý hay một vị trí bán hàng được trả lương cao hơn:

## **Microsoft Excel**

Không một ai phải bỏ ra hai năm trên Phố Wall chỉ để kiếm một tài liệu có 10.000 dòng chữ và tạo một bản tóm tắt cực gọn chỉ sau vài phút cả. Tuy nhiên, nếu không thành thạo kỹ năng Excel thì nhân viên có thể sẽ bị coi là “doanh nhân” kém cỏi, bất kể anh ta kiếm được doanh số bao nhiêu đi chăng nữa. Người nào chịu bỏ ra 50 giờ cho Excel trong năm nay sẽ trở thành chuyên gia. Họ sẽ học được những hàm cơ bản, vLookup, bảng pivot... LƯU Ý: Nắm rõ từ vựng không đồng nghĩa với thành thạo. Cần phải có thực hành.

## **Xem lại hợp đồng**

Nhất là với thương vụ cấp doanh nghiệp, người đại diện sẽ gặp những khách hàng muốn chỉnh sửa hợp đồng. Phải biết những bộ phận nào thường chấp nhận “lần ranh đồ”, thế nào mới chấp nhận được, thế nào là nực cười, như vậy mới có thể trò chuyện hiệu quả với khách hàng tiềm năng cũng như đồng nghiệp trong cơ quan. Một CFO hay tổng cố vấn giàu kinh nghiệm sẽ bị ấn tượng nếu người đại diện có thể trò chuyện với họ về các vấn đề trong hợp đồng một cách chuyên nghiệp mà không đặt những câu hỏi ngây ngô. Nếu những điều khoản đàm phán duy nhất mà người đại diện hiểu là đơn giá và số lượng thì họ mới chỉ tạo được cho mình lớp phòng vệ bằng thủy tinh dễ vỡ mà thôi.

## **Huấn luyện**

Nhân viên không cần phải là quản lý thì mới huấn luyện được người khác. Bạn đã từng xem một trận bóng chày nào mà ở đó những cầu

thủ già dặn vẫn hay huấn luyện đồng đội ngay trên sân không? Nếu một đại diện bán hàng có thể giúp người khác làm tốt hơn thì họ sẽ được các nhà điều hành đánh giá rất cao.

Chưa biết là một người đại diện có cần học gấp về Excel, hợp đồng hay cách huấn luyện hay không, nhưng dù sao thì bất cứ nhân viên bán hàng chuyên nghiệp nào cũng đều nên coi đây là những kỹ năng quan trọng. Hãy khuyên mọi người trong nhóm của bạn đặt điều khiển TV xuống tầm một giờ mỗi tuần và tập trung học những kỹ năng này. Việc đó sẽ rất có ích với họ.

### **Thước đo:**

- \* Tất cả đại diện phải thể hiện được việc tuân thủ và năng lực áp dụng phương pháp bán hàng
- \* Phương pháp bán hàng được lồng ghép vào trong CRM
- \* Có một chương trình đào tạo chuẩn hóa
- \* VP phụ trách Bán hàng cùng tham gia, đánh giá một số cuộc gọi do đại diện tiến hành rồi phê duyệt

### **Bí quyết:**

- \* Triển khai một phương pháp bán hàng chính thức... chứ không phải chỉ là sách lược nữa.
- \* Xây dựng chiến lược đào tạo và huấn luyện đại diện để đảm bảo họ luôn cải thiện không ngừng.
- \* Cho đại diện tham gia vào quy trình mua sắm hoặc để họ trải nghiệm vai trò của khách hàng tiềm năng.
- \* Tạo lập một nền văn hóa mà ở đó việc sớm bị thất bại cũng là một phần của quy trình học hỏi.
- \* Thiết kế một chương trình để biến nhân viên bán hàng thành doanh nhân.

# Chương 5 Khách hàng là ai?

**Mục tiêu tổ chức lực lượng bán hàng:** Mọi người trong nhóm bán hàng phải biết rõ từng diện mạo người mua, ví dụ như họ làm gì, nỗi đau của họ là gì, làm thế nào để họ mua hàng.

Hãy cùng xem qua một bài thử nghiệm tư duy nhanh nhé. Thứ nhất, hãy chọn ra một diện mạo người mua, phải là người mà bạn hay tương tác nhất trong quy trình bán hàng. Tiếp theo, hãy tưởng tượng bạn đang ở trong buổi họp tuần tới của nhóm bán hàng và nói như thế này:

*Hãy viết một bản mô tả công việc hoàn chỉnh cho người này. Phải ghi rõ trách nhiệm, trình độ và thước đo thành công. Bản mô tả phải đủ tốt sao cho không thể phân biệt được với một bài đăng tuyển vị trí tương tự trên LinkedIn. Không được tham khảo mạng, không được gian lận. Chỉ được dựa trên trí nhớ.*

Nhóm của bạn sẽ làm thế nào? Theo kinh nghiệm của chúng tôi, điểm phổ biến nhất cho bài tập dạng này sẽ là F-. Biết rõ một khách hàng tiềm năng của bạn làm gì chính là môn tổ chức lực lượng bán hàng nhập môn mà hầu hết các công ty đều trượt.

Thậm chí còn tệ hơn thế, hầu hết bọn họ lại bắt đầu với việc đào tạo về sản phẩm thay vì dạy để nhân viên đại diện hiểu rõ diện mạo người mua. Biết rõ tính cách cá nhân của người mua là việc quan trọng hơn nhiều so với việc nắm rõ về sản phẩm...và cũng là việc khó làm hơn.

## NGƯỜI MUA CỦA BẠN LÀM GÌ?

Để một đại diện bán hàng có thể trò chuyện với người mua một cách chuyên nghiệp, cốt yếu là họ phải biết người mua làm gì suốt cả ngày. Mục tiêu của họ là gì, vì sao họ thức đêm, việc gì giúp họ được thăng chức, việc gì có thể khiến họ bị mất việc? Luôn có một

ai đó biết những thông tin này nên sẽ không thể bào chữa khi nhóm bán hàng không biết.

Trong cuốn sách của Clayton Christensen, *The Innovator's Solution* (tạm dịch: Giải pháp của những nhà cải cách, tác giả nói về khái niệm “Job to Be Done,” tạm dịch là Công việc cần làm. Thay vì bán sản phẩm cho khách hàng tiềm năng chỉ dựa trên diện mạo của họ, hãy chia nhỏ vấn đề thành công việc cụ thể mà họ đang cố hoàn thành. Khi bạn nghĩ về “Việc họ làm” (Hình 5.1) trong ngữ cảnh công việc của mình, đây sẽ là một điểm đáng để tập trung suy ngẫm.



**Hình 5.1:** Đại diện bán hàng phải biết rõ người mua của mình

## VẤN ĐỀ CỦA HỌ LÀ GÌ?

Nhân viên bán hàng biết họ nên đặt câu hỏi, nhưng chỉ đặt câu hỏi không thôi thì chưa đủ. Khi nghe cuộc gọi hoặc tham gia buổi họp, lãnh đạo cần xác định xem người đại diện có chủ động tìm kiếm thông tin cơ bản mà họ có thể tìm hiểu hoặc suy ra từ Internet hay không, xem họ có đang khám phá xem nỗi đau thực sự là gì không. Đặt câu hỏi chỉ để đặt câu hỏi sẽ phải trải qua rất nhiều bước và thật sự tốn thời gian.

Việc đó giống như đi câu cá vược mồm rộng vậy. Xuất hiện tầm lúc hoàng hôn vào mùa xuân, cá vược hay kiếm ăn quanh những vị trí như thân gỗ, bến thuyền gần bờ. Quăng lưới câu xuống cả một vùng nước lớn là việc hoàn toàn phí thời gian, bởi hầu như chẳng có cơ may tóm được chú cá nào ở đó. Không có gì chắc chắn là cá vược sẽ kiếm ăn quanh một khúc gỗ nào đấy, nhưng vì chúng ta biết tập tính này của chúng nên cơ may sẽ khá hơn nhiều.

Mấu chốt khi đặt câu hỏi cho khách hàng tiềm năng không phải là để đặt câu hỏi, nó giống như câu cá vược vậy. Bạn muốn thả câu gần những khối gỗ và bến thuyền chứ không phải ở giữa hồ. Thay vì tìm bắt cá, bạn đang cố gắng:

\* Tìm vấn đề

\* Xoáy sâu vào vấn đề ấy

\* Nhấn mạnh rằng vấn đề của khách rất nghiêm trọng, tới mức họ cần sản phẩm của bạn...

NGAY BÂY GIỜ... hoặc nếu không có thì bạn có thể loại đối tượng này và chuyển sang “hồ câu” kế tiếp.



**Hình 5.2:** Biết được vấn đề của người mua sẽ giúp người bán nhanh chóng duyệt được khách hàng tiềm năng

## LÀM THẾ NÀO ĐỂ KHÁCH MUA HÀNG?

Trừ khi công ty của bạn là một cái tên mới hoặc sản phẩm bạn bán là sản phẩm mà công ty mới kinh doanh, còn không thì chắc hẳn bạn đã từng bán được hàng từ trước đây rồi. Hơn thế nữa, bạn đã từng bán được hàng trong thương vụ cụ thể, với diện mạo người mua cụ thể. Vậy thì người bán của bạn có biết về những câu chuyện này không?

Khi một công ty có tới hàng trăm khách hàng, sẽ thật vô nghĩa nếu mọi đại diện bán hàng đều phải biết mọi thương vụ tới gõ cửa công ty. Dù vậy, với mỗi diện mạo người mua, mỗi một nhân viên bán hàng nên có những câu chuyện giàu sức thuyết phục để làm chứng cho mình. Hãy tưởng tượng bạn đang bán phần mềm phân tích cho VP phụ trách Bán hàng... điều nào trong những điều sau đây sẽ hữu ích.

Công ty A đã mua sản phẩm của chúng tôi và giảm được thời gian báo cáo hàng tháng từ 30 giờ xuống còn 2 giờ.

Công ty B có thể xác định những chỗ vướng mắc trong quy trình bán hàng của họ và xử lý ổn thỏa để tăng tốc độ xử lý quy trình thêm 20%.

Cả hai đều là những kết quả tuyệt vời. Cả hai có lẽ đều là những lý do tốt để mua phần mềm của bạn. Tuy nhiên, VP phụ trách Bán hàng lại chỉ quan tâm tới một câu chuyện chứ chẳng hề để tâm tới câu chuyện kia. Khi lọc ra câu chuyện theo diện mạo người mua, không thể đảm bảo bạn sẽ giành được thương vụ, nhưng xác suất thành công chắc chắn sẽ tăng!



**Hình 5.3:** Đại diện phải biết cụ thể làm thế nào họ có thể giành được thương vụ với mỗi diện mạo người mua

## **ĐẠI DIỆN CẤP DƯỚI VÀ BÁN HÀNG THÁCH THỨC**

Cuốn sách *The Challenger Sale* (tạm dịch: Thách thức bán hàng) có đưa ra một số khái niệm rất hay, một trong số đó là hãy đẩy người mua ra khỏi vùng thuận lợi của họ và dạy cho họ điều gì mới. Nghe thật tuyệt. Một số đại diện bán hàng có công cụ để trở thành người thách thức, nhưng chỉ khi họ hiểu rõ người mua làm gì, vấn đề của họ là gì và cách khiến họ mua hàng thì mới được.

Nếu bạn định áp dụng phương pháp Người thách thức, vậy thì nắm rõ diện mạo người mua là một bước trọng yếu trong tổ chức lực lượng bán hàng theo kiểu Người thách thức.

Hãy dừng lại một chút và nghĩ về những gì mà bạn đã làm trong cuộc đời mình. Có lẽ là chơi bóng chày, poker, đánh gôn hay câu cá. Bạn là chuyên gia, đúng không?

Ví dụ về đánh gôn. Trong đánh gôn, có một gậy gọi là 7-iron. Giả sử Taylor đánh gậy 7-iron được khoảng 165 yard. Người chưa từng chơi gôn sẽ thấy một cú đánh xa 165 yard và cho rằng 7-iron là gậy phù hợp. Chà, có lẽ vậy...nhưng có nhiều thứ khiến suy đoán của họ thành sai. Hãy tưởng tượng kịch bản sau đây:

\* Dưới một cái cây: Vào lỗ bằng gậy 3-iron

\* Trên bãi cát: Chọn gậy 5-iron



- \* Trong gió: Phải chọn 6-iron
- \* Gió mạnh thổi sau lưng: Lấy cây 8-iron
- \* Độ cao tăng thêm 50 foot, hãy lấy 6-iron!

Nếu anh chỉ biết gậy 7-iron đánh xa được 165 yard thì anh thua. Đừng có gợi ý chọn gậy 7-iron dựa vào việc người đánh cách bãi cỏ 165 yard.

*The Challenger Sale* có hiệu quả khi biết áp dụng đúng cách, nhưng nhân viên bán hàng không biết rõ về người mua thì sẽ cầm chắc thất bại!

### **Thước đo:**

- \* Mỗi một nhân viên bán hàng có thể điền vào các mục “họ làm gì”, “vấn đề của họ là gì” và “làm thế nào để họ mua hàng” ứng với từng diện mạo người mua.

### **Bí quyết:**

- \* Bảo mỗi đại diện bán hàng soạn một bản mô tả công việc mẫu cho từng diện mạo người mua.
- \* Xây dựng thông điệp “họ làm gì”, “vấn đề của họ là gì” và “làm thế nào để họ mua hàng” cho từng người mua.
- \* Xác nhận rằng người bán biết rõ người mua của mình (không chỉ là câu hỏi về vấn đề của họ) và có thể giải thích sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn tác động như thế nào tới từng “việc cần làm” của người mua.

# Chương 6 Đào tạo về sản phẩm

**Mục tiêu tổ chức lực lượng bán hàng:** Tất cả nhân viên kinh doanh được chứng nhận có khả năng trình diễn với từng diện mạo và tình huống sử dụng trên thị trường của mình.

Bạn đã từng xem một TV show mà ở đó một nhà khoa học hay bác sĩ đi vào nói chi tiết hay chưa? Kiểu như là:

*BP bằng 100 trên 50 và đang giảm, có sừng phù ở vỏ não trước, tôi cần 5 cc epinephrine, stat!*

Hãy đoán xem... đó chính là cảm giác của khách hàng tiềm năng khi đại diện bán hàng chệch hướng mà đi nói về sản phẩm của mình đấy. Chủ đề không cần phải thiên về kỹ thuật mới khiến người ta trở nên mơ hồ. Chúng tôi từng thấy nhiều nhân viên bán hàng trong ngành dịch vụ quay như chong chóng khi trò chuyện với khách. Đào tạo nhân viên bán hàng cách nói chuyện về sản phẩm của mình theo hướng đánh giá vấn đề của khách hàng là việc quan trọng hơn nhiều so với đào tạo cho họ về công dụng của sản phẩm.

\* Hồng: Mô tả tính năng X làm gì.

\* Tốt: Mô tả khách hàng A, B và C sử dụng tính năng X để hiện thực hóa giá trị Y như thế nào.

\* Hồng: Trình diễn đầy đủ cho khách hàng tiềm năng xem.

\* Tốt: Lắng nghe tìm những dấu hiệu chứng tỏ đã đến bước lô-gic tiếp theo trong bản trình diễn (gồm cả dấu hiệu kết thúc).

\* Hồng: Bắt đầu với các slide về bối cảnh hay thị trường để “làm nền” (khách sẽ buồn ngủ ngay).

\* Tốt: Hãy bắt đầu bằng việc chỉ tập trung vào những tính năng giải quyết được vấn đề cụ thể của khách hàng tiềm năng cụ thể, rõ ràng,

rành mạch và dựa trên cuộc gọi trước đó.

## **HAI CON ĐƯỜNG ĐÀO TẠO**

Bộ phận tổ chức lực lượng bán hàng phải hiểu rằng, tùy vào năng lực của người đại diện trong việc bán hàng mà họ sẽ theo những con đường khác nhau trong khi đào tạo về sản phẩm.

Người có kinh nghiệm và *giỏi bán hàng* sẽ “lướt” qua luôn, họ chẳng để tâm tới nội dung đào tạo nữa, họ sẽ khẳng định rằng để họ thể hiện trên thị trường. Những người như vậy đã từng áp dụng kết quả đào tạo về sản phẩm ra thị trường từ trước và họ biết khách hàng tiềm năng không phải lúc nào cũng háo hức như cái cách mà nhóm quản lý và tiếp thị sản phẩm muốn. Họ biết có một lỗ hổng giữa thông điệp tiếp thị với tình hình thực tế.

Đại diện cấp dưới và những người bán hàng kém sẽ thích đào tạo về sản phẩm, họ dựa vào đó bởi nhắc lại tính năng và lợi ích sẽ dễ hơn bán hàng. Họ không có một quy trình, phương pháp bán hàng trơn tru, vậy nên họ cần một cái neo để bám vào, chính là tính năng và lợi ích nhận thức của sản phẩm. Hệ quả là những người bán hàng kém sẽ càng trở nên tệ hơn bởi họ chuyển năng lượng phát triển nghề nghiệp của mình từ học hỏi kỹ năng bán hàng sang tìm hiểu tính năng của sản phẩm.

Tác động tiêu cực này càng trở nên nặng nề hơn khi mà người ta dễ đào tạo về sản phẩm hơn là về các chủ đề khác. Về cơ bản, khi đào tạo về sản phẩm, bạn chỉ cần chuyển tài liệu mà nhóm phát triển sản phẩm đã lập sang ngôn ngữ phù hợp với khách hàng mà thôi. Thuần túy mang tính chất hành chính. Phải tránh cám dỗ chuyển sang lập nội dung đào tạo kiểu này để tránh những chủ đề khó nhằn hơn như khai thác nghiên cứu tình huống từ phía khách hàng hay đơn giản quá quy trình bán hàng.

## **TẬP TRUNG VÀO VẤN ĐỀ**

**Thực tế sẽ có ba loại sản phẩm:**

\* Vitamin: Sản phẩm bạn có thể mua nhưng không có mục đích phù hợp. Một ví dụ đó là bảo hành lâu hơn cho máy photocopy. Nếu máy hỏng, công ty của bạn cũng không bị ảnh hưởng gì và chỉ cần nhân viên cấp bậc thấp nhất ở văn phòng cũng cho phép phê duyệt chi phí sửa chữa. Tệ nhất thì cứ để máy đấy “gọi là có” cũng được.

\* Kẹo ngọt: Sản phẩm bạn hoàn toàn có cũng được mà không có cũng được, nhưng nếu có thì tốt và cũng có thể có giá trị về kinh tế. Ví dụ như vé tham gia sự kiện thể thao hay thẻ thành viên câu lạc bộ.

\* Thuốc giảm đau: Việc kinh doanh của bạn bị ảnh hưởng nhiều nếu thiếu những sản phẩm này. Hệ thống hồ sơ IT (CRM, ERP... ) là các ví dụ.

Với mục đích của cuốn sách này, chúng tôi thực sự chỉ tập trung vào các loại thuốc giảm đau. Khi bạn bán kẹo, sẽ có nhiều nguyên tắc như vậy được áp dụng. Nếu sản phẩm của bạn là vitamin, tổ chức lực lượng bán hàng sẽ là điều ít đáng lo nhất!

Trong khi đào tạo về sản phẩm, điều quan trọng là phải khoan sâu vào từng tính năng và những vấn đề mà tính năng đó trị được. Với công nghệ thì tính năng là điều hiển nhiên, nhưng mọi sản phẩm và dịch vụ đều có tính năng. Sản phẩm bảo hiểm có phạm vi bảo hiểm, phí bảo hiểm và các điều khoản khác ghi trong hợp đồng. Thép có giới hạn chảy và cường độ chịu kéo. Mọi thứ đều có tính năng. Hy vọng là những tính năng đó đều trị được “vấn đề”.

Trong chương trước, chúng tôi đã nhấn mạnh tầm quan trọng của việc biết rõ diện mạo người mua của bạn. Hãy mở rộng suy nghĩ này sang việc hiểu rõ tính năng nào trị được vấn đề cho mỗi một diện mạo người mua. Bạn có thấy Hình 6.1 quen thuộc không?



**Hình 6.1:** Biết nên tập trung vào đâu trong khi trình diễn và tránh mọi thứ khác

Để tiến thêm một bước, tiếp theo, hãy cố:

- \* Lượng hóa vấn đề: Nó khiến công ty tốn bao nhiêu chi phí?
- \* Lượng hóa rủi ro: Nếu không trị được vấn đề, chuyện gì khác sẽ xảy ra? Mọi người có bị mất cơ hội thăng tiến? Mất công việc? Không thứ gì cả?
- \* Xếp hạng vấn đề: Với mỗi diện mạo, trong số những việc họ cần làm, việc trị nỗi đau được xếp vào thứ hạng nào?

Điểm cuối cùng nêu trên chính là mấu chốt. Nếu việc trị vấn đề (việc mà sản phẩm của bạn làm được) không nằm trong Top 5 mục tiêu ưu tiên đối với một người có sức mua thì hãy quên thương vụ của bạn đi. Tuy vậy, nếu có thì Hình 6.1 có thể giúp ích cho quy trình đánh giá. Ở đó, bạn chỉ CỤ THỂ những tính năng trị được vấn đề ứng với diện mạo nhất định.

## **GIÁ**

Nhóm tổ chức lực lượng bán hàng phải đảm bảo rằng nhóm bán hàng có những thông tin sau:

- \* Giá hiện tại của mỗi sản phẩm
- \* Những kịch bản cụ thể mà bạn có thể điều chỉnh giá
- \* Thông điệp cần sử dụng khi truyền tải thông tin về giá

Ở đây, thông điệp là yếu tố trọng yếu. Nhân viên bán hàng thường gặp khó khăn khi nói về tiền bạc và tìm hiểu sự sẵn lòng cũng như khả năng đầu tư của một khách hàng tiềm năng trong khi giải quyết vấn đề của họ.

Sau đây là một số hành vi bán hàng biểu hiện như một thách thức đối với nhóm tổ chức lực lượng bán hàng:

- \* Chiết khấu sớm: Nếu không chắc chắn rằng đại diện bán hàng của bạn sẽ không đề nghị chiết khấu ngay trong cuộc gọi đầu tiên hoặc

trước khi khách hàng tiềm năng yêu cầu, vậy thì bạn phải tìm hiểu điều đó NGAY đi. Những câu nói kiểu như “nhưng chúng tôi rất linh động” là một dấu hiệu như vậy đó. Không những doanh thu tiềm năng của bạn sẽ bị giảm, mà điều này còn báo hiệu với người mua là bạn đang gặp rủi ro và yếu thế. Nếu đó là sản phẩm tuyệt vời thì tại sao lại cần chiết khấu sớm chứ?

\* Cho rằng giá mới là vấn đề: Những đại diện bán hàng mới vào nghề và những người chưa từng mua món đồ nào cho công ty thường nghĩ rằng tiền công ty cũng như tiền của cá nhân. Trong cuộc sống cá nhân, nếu tiết kiệm 20% khi mua vé xem đội Astros thi đấu, bạn có thể chi số tiền đó vào việc khác. Trong kinh doanh, vấn đề không đơn giản như vậy. Thứ nhất, nếu không dùng ngân sách của mình, bạn có thể sẽ mất số tiền đó, và thứ hai, mỗi món đồ bạn mua đều có chi phí bên trong và chi phí này thường lớn hơn giá mua sản phẩm hoặc dịch vụ. Giá không phải là vấn đề.

\* Gửi đề xuất trước khi duyệt: Nếu người có quyền ra quyết định chưa thể hiện ý định chắc chắn sẽ mua, hoặc họ chưa khẳng định sẽ mua, vậy thì việc duy nhất cần làm đó là xem xét một đề xuất chính thức chứ không phải gửi đề xuất. Trong những trường hợp này, đại diện bán hàng đang hy vọng và mơ tưởng tới việc bán được hàng.

Người mang chức danh “quản lý tổ chức lực lượng bán hàng” sẽ không khắc phục được vấn đề này trong một công ty có 1.000 người, cũng như một người trồng cây ở Bắc California không thể giải quyết được vấn đề ô nhiễm không khí toàn cầu vậy. Việc đó phải cần đến cả một hệ sinh thái.

## **CHỨNG NHẬN TRÌNH DIỄN SẢN PHẨM**

Chúng ta đã bàn về khái niệm “trình diễn trên bảng trắng” ở Chương 3, nhưng hoạt động này có phạm vi vượt ngoài việc định hướng. Với mỗi một tính năng sản phẩm mới được giới thiệu, người đại diện bán hàng cần có khả năng trình diễn xem tính năng đó trị được một nỗi đau CỤ THỂ ứng với một diện mạo riêng như thế nào. Nếu

tính năng không trị được nỗi đau của một khách hàng tiềm năng mục tiêu, vậy thì không nên nhắc đến nó.

Trình diễn không phải là thuyết trình mà là cuộc trò chuyện. Nếu một khách hàng tiềm năng quan tâm nhiều nhất đến một tính năng thường hay được giới thiệu dở chừng khi trình diễn, hãy tìm cách để nhanh chóng nhắc đến tính năng đó, tốt nhất là trong 2 phút đầu tiên. Khách sẽ rất nhanh mất đi sự tập trung của mình nếu bạn nói về những tính năng họ chẳng quan tâm, hay là đi giới thiệu một slideshow dài 10 phút chỉ để “làm nền”.

Như mọi khi, hãy xác định những dấu hiệu chung cho thấy việc trình diễn đang không diễn ra ổn thỏa (vô cảm, thiếu gắn kết, hoàn toàn yên lặng, phát biểu tẻ nhạt không có ngữ cảnh...) và huấn luyện nhóm bán hàng về cách phản ứng. Một trong những ưu điểm lớn nhất mà hệ sinh thái tổ chức lực lượng bán hàng có thể có đó là giúp người đại diện rà soát và nhận biết những vấn đề có thể giải quyết được.

Khi phát hiện một vấn đề vào lúc trình diễn, người đại diện có thể làm một trong những việc sau đây:

\* Nhận ra hướng đi hiện tại không hợp với khách hàng tiềm năng, đặt câu hỏi để kéo khách hàng tham gia và chuyển sang một hướng đi khác.

\* Nhận ra sự không phù hợp, loại bỏ khách hàng tiềm năng, hỏi xem họ có giới thiệu ai không và chuyển sang những cơ hội khác có cơ may thành công.

Có một phương pháp mà người mua khôn ngoan hay dùng để đánh giá nhà cung cấp đó là dựa vào độ phức tạp của sản phẩm. Đăng một video lên trang web, cho thấy sản phẩm của bạn không phải thứ gì đó quá phức tạp và cho xem nội dung trình diễn trực tuyến là những việc quan trọng để khách bớt lo nghĩ về vấn đề phức tạp. Bắt đầu với 20 phút trình bày slide về bối cảnh trong khi đối thủ lại chọn trình diễn ngay một cách thân thiện, điều này sẽ khiến công ty của bạn gặp bất lợi. Đơn giản hóa đi!

## **Thước đo:**

- \* % chuyển đổi từ trình diễn sang giai đoạn tiếp theo
- \* % người đại diện được chứng nhận về khả năng trình diễn
- \* Tổng biên lợi nhuận

## **Bí quyết:**

- \* Xây dựng nội dung đào tạo sản phẩm đơn giản, mục tiêu chỉ là khiến người bán sẵn sàng nói chuyện với khách hàng tiềm năng.
- \* Lập một trang tính, ở đó mỗi một tính năng chính được gắn với một vấn đề cụ thể ứng với một diện mạo cụ thể, đảm bảo người bán biết và có thể nhớ từng cái một.
- \* Đảm bảo giá cả phải nhất quán.
- \* Xác nhận rằng đại diện bán hàng có khả năng nói về tiền bạc.
- \* Tổ chức chứng nhận khả năng trình diễn cho từng đại diện bán hàng, có ngày hết hạn để ban quản lý có thể theo dõi.



# Chương 7 Các công cụ

**Mục tiêu tổ chức lực lượng bán hàng:** Tất cả nhân viên bán hàng đều có công cụ cần thiết để làm công việc của mình. Những công cụ đã mua được dùng đúng mục đích, sinh lợi nhuận đầu tư (ROI) hấp dẫn.

Tại một nhà hàng ở New Orleans, chúng tôi đã có cơ hội quan sát một cô bé ăn cua càng xanh. Cô bé chọn con mình thích, đặt nó lên bàn và dùng cái búa đập nát con cua. Sau đó, cô bé nhặt từng chút thịt cua một và ném vỏ còn lại đi, thế rồi vui vẻ ăn nốt chỗ ngô và khoai tây còn lại.

Nhân viên bán hàng thường được giao cho những công cụ cần thiết để có thể thành công, nhưng họ “dùng sai cách” và rồi từ bỏ - giống như cách cô bé ăn cua vậy. Sự chán nản này còn lan sang cả người ra quyết định, là người đã phân bổ ngân sách để mua sản phẩm. Mọi người đều không vui với sản phẩm, không có hiệu quả, không có tác động tới hiệu suất.

Nhóm tổ chức lực lượng bán hàng có vị trí có thể nhận biết nhu cầu, đánh giá, đàm phán mua hàng, triển khai và đảm bảo công cụ được sử dụng và có ROI ổn thỏa.

## CHÚNG TÔI CẦN NHỮNG CÔNG CỤ NÀO?

Một vị CEO mà chúng tôi từng phỏng vấn có chia sẻ rằng, mỗi ngày, ông ấy nhận được hơn 10 email mời chào công cụ bán hàng, tiếp thị và năng suất. Mỗi ngày đấy! Chẳng trách ai cũng hỏi “Chúng tôi cần những công cụ nào?”

Đó là câu hỏi sai. Cách duy nhất để tìm đúng công cụ cho nhóm của bạn đó là trả lời những câu hỏi sau:

\* Tất cả những vấn đề mà chúng ta cần giải quyết là gì?

\* Những công nghệ hay khía cạnh tương tự này (kỹ năng, chất lượng, đào tạo) có phải là vấn đề không?

\* Tác động bất lợi là gì nếu không giải quyết được vấn đề?

\* Chúng ta có khả năng tích hợp công cụ này, đào tạo người khác và đảm bảo họ áp dụng NGAY BÂY GIỜ không?

Sau khi đã làm rõ những khía cạnh cần tập trung, hãy tìm hiểu xem có những công cụ nào để giải quyết từng vấn đề một. Tìm kiếm trên Internet, cẩn thận với những lỗ hổng do thông điệp không phải lúc nào cũng khớp với việc công ty làm. Bạn đã từng nghe bao nhiêu nhà cung cấp phần mềm tuyên bố rằng họ làm được X, nhưng sau khi bắt đầu trình diễn thì hóa ra đó lại không phải là việc họ thực sự làm.

Thành thực mà nói, cách nhanh nhất để tìm kiếm công cụ đó là đăng lên LinkedIn và nói, “Chúng tôi thấy có nhu cầu về ; mọi người có cao kiến gì không?” Bạn sẽ nói chuyện với nhân viên bán hàng và có lẽ cũng nên nhập cuộc trước thì hơn.

## **MUA CÔNG CỤ**

Khi mua công cụ, quy trình bán hàng phải cung cấp cho bạn:

\* Các bản trình diễn có liên quan: Khi nhà cung cấp thể hiện sản phẩm của họ, hãy từ chối xem một tình huống sử dụng chung chung mà không có mục tiêu cụ thể. Hãy khiến nội dung thể hiện phải có liên quan tới những tình huống sử dụng cụ thể hay mục tiêu của bạn. Nếu là một thương vụ mua giá trị lớn (như phần mềm phân tích), hãy trả tiền để dùng thử trước khi “chi cả một đồng tiền”.

\* Có điều khoản rút lui: Nếu bạn nghi ngờ về việc nhà cung cấp có làm theo lời hứa của mình hay không, hãy yêu cầu có thời gian thử thách 90 ngày cho phép bạn có thể hủy bỏ hợp đồng (gọi là “điều khoản rút lui”). Để công bằng, hãy nêu những lý do cụ thể có thể khiến bạn hủy hợp đồng và cho nhà cung cấp có cơ hội để thành công. Nếu họ không đồng ý thì chúng tỏ có vấn đề. Ràng buộc ngân

sách và phạm vi bán hàng với một công cụ không hiệu quả sẽ cản trở bạn.

\* Làm cùng với một người điều hành: Với những thương vụ mua bán có giá trị lớn, hãy để đại diện bán hàng giới thiệu bạn với một người điều hành tại công ty của họ. Vẫn có khả năng người bán sẽ đảm nhận một vai trò khác hoặc rời bỏ công ty trong tiến trình thỏa thuận của bạn, vậy nên quan trọng là phải thiết lập mối quan hệ với ai đó là người nắm giữ quyền lực. Nếu cần, hãy mời một người điều hành của chính bạn tham gia cuộc trò chuyện.

\* Thuyết phục người dùng cuối: Nếu nhóm dự kiến sẽ phải chịu trách nhiệm đối với việc sử dụng một sản phẩm, họ cần có cơ hội đưa ra phản hồi. Nếu bạn mua một thứ gì đó cho ai và họ không thích nó, xung đột sẽ xuất hiện và người mua sẽ mất uy tín. Điều này sẽ cản trở việc bán hàng.

Nhiều giao dịch mua bán không nhận được sự chấp thuận của người dùng. Hầu hết các tổ chức hiện đang trả giá cho sai lầm của người tiền nhiệm, người có thể không được tôn trọng hoặc bị mọi người ghét bỏ.

Nếu như công cụ mà không có cam kết, có năng lực và có động lực (trực tiếp hay gián tiếp) để bỏ công triển khai, đào tạo và khai thác, vậy thì đừng có mua công cụ đó. Nghiêm túc đấy... cứ thế bước đi thôi. Trong những trường hợp này, không một phép màu nào từng quyến rũ bạn trong phần giới thiệu sản phẩm lại có thể được hiện thực hóa trong tổ chức của bạn.

## **THEO DÕI SỬ DỤNG**

Người quản lý việc tổ chức lực lượng cho công cụ bán hàng cần theo dõi việc sử dụng từng sản phẩm theo từng tháng hoặc từng quý. Giả thiết về cách sử dụng đối với một quy trình công nghệ trong giai đoạn đầu tích hợp sẽ giống như sau:

*X% người có quyền truy cập sẽ sử dụng hằng tuần, Y% sẽ sử dụng hằng tháng và Z% sẽ không động vào.*

Những con số này không phải là quá lớn để có thể gây ảnh hưởng. Chi phí cho bữa trưa và bảo hiểm y tế đều như nhau, nhưng cách sử dụng lại hoàn toàn khác nhau (hàng ngày so với vài lần một năm). Một số sản phẩm là bữa trưa, số khác là bảo hiểm y tế, nhưng cả hai đều cần có tác động như dự kiến.

Cách sử dụng được theo dõi qua thời gian, hãy xem giá trị thực sự sẽ như thế nào so với điều được kỳ vọng. Nếu mức sử dụng thấp hơn dự kiến, vậy thì hãy:

\* Điều tra và tìm hiểu lý do vì sao. Các lý do thường gặp bao gồm: khó dùng trong quy trình, không hoạt động như kỳ vọng, không còn hữu ích, không được triển khai đúng cách, có một công cụ tốt hơn, sở thích cá nhân...

\* Hãy thực hiện hành động khắc phục nếu có lý do để khắc phục được. Hành động có thể bao gồm đào tạo về sản phẩm, làm việc với nhà cung cấp, hoặc họp nhóm để bàn xem những người khác đã sử dụng sản phẩm một cách thành công như thế nào.

\* Hủy hợp đồng nếu không phù hợp. Nếu bạn cảm thấy việc hủy bỏ có thể là một lựa chọn, vậy thì có một cách đó là thực hiện “đánh giá mô phỏng” nhanh, trong đó bạn giả vờ như thể chưa từng mua sản phẩm và sẽ định mua sản phẩm đó vào hôm nay. Nếu không thì... tạm biệt nhé!

## **KIỂM TRA VÀ ĐÁNH GIÁ LẠI CÔNG CỤ**

Ngay cả khi sản phẩm phù hợp thì tương lai sẽ vẫn có những phương án tốt hơn. Vai trò của việc tổ chức lực lượng đó là đi trước sản phẩm và đi trước ứng dụng thực tiễn của sản phẩm cho tổ chức của bạn. Đây không phải là khía cạnh chảy máu chất xám công nghệ vì lợi ích của công nghệ.

Liên tục đánh giá nguy cơ và cơ hội mà nhóm bán hàng của bạn phải đối mặt, cũng như vai trò của những công cụ trong đó, là một nhiệm vụ cốt lõi của việc tổ chức lực lượng. Đừng theo xu hướng mà hãy theo thời hiệu.

### **Thước đo:**

\* Mỗi công cụ được người dùng sử dụng hằng ngày.

### **Bí quyết:**

\* Xác định những nhu cầu của nhóm có thể được đáp ứng bằng công cụ.

\* Xây dựng một quy trình mua sắm công cụ.

\* Tạo lập một hệ thống để theo dõi sử dụng và xác định khi nào thì hủy bỏ, khi nào thì gia hạn hợp đồng.

# Chương 8 Nội dung

**Mục tiêu tổ chức lực lượng bán hàng:** Xây dựng một quy trình tạo lập nội dung khép kín, ở đó nhân viên bán hàng có nội dung cụ thể cần thiết tại đúng thời điểm để tiến đến đạt được thương vụ. Họ có thể yêu cầu nội dung mới nếu có thiếu sót. Và như vậy, mọi thứ tạo ra đều được giao ngay cho đại diện bán hàng vào đúng thời điểm mà họ cần.

(Lời thú tội: Vâng, quả thực thì các tác giả đã thành lập một công ty có tên là ClozeLoop. Chúng tôi thích vòng khép kín, bởi trong rất nhiều trường hợp, kiểu tổ chức theo chiều dọc gây ra sự rối loạn chức năng, thiếu hiệu quả, thiếu trách nhiệm và khung thời gian cho phản hồi và truyền tải thông điệp bị thổi phồng quá mức, điều này tác động trực tiếp tới hiệu quả bán hàng).

Nội dung bán hàng không có những “phụ kiện” dưới dạng tập tài liệu quảng cáo, PDF và PowerPoint nữa. Ngày nay, nội dung “sẵn sàng bán hàng” chủ yếu gồm từ khóa, cụm từ có liên quan và các câu nói “chất”. Thỉnh thoảng người ta có thể dùng sơ đồ thông tin, nhưng trong một buổi trò chuyện bán hàng thực sự linh hoạt thì việc có thể đưa ra những “nội dung nho nhỏ” có liên quan tại đúng thời điểm mới là thứ mang lại thương vụ.

Ai lại đi đọc 5 trang PDF chứ? Ai lại chia sẻ một bài PowerPoint 15 trang chứ? Liệu những tài nguyên này có thực sự chuyển hóa thành doanh thu không, hay là chúng chỉ giúp nhân viên bán hàng “cảm thấy như thể họ đang làm việc”? Người ta gọi đây là “tâm lý khoảng hở”. Bạn đã từng bước vào Khoảng hở ở một cửa hàng tại địa phương vào lúc 2 giờ chiều thứ Ba chưa? Có rất nhiều người đang gấp quần áo. “Đang làm việc”. Không bán gì nhiều.

## TÍNH LIÊN QUAN CỦA NỘI DUNG

Nội dung không liên quan sẽ không có tác dụng. Với nội dung quảng cáo, bản địa hóa, có mục tiêu cụ thể và những trải nghiệm mua sắm phong phú khác, khả năng chấp nhận của người mua sẽ giảm xuống gần bằng 0 nếu nội dung chỉ chung chung.

Nói với CIO về công dụng của sản phẩm đối với VP phụ trách Bán hàng đúng là việc mà một tay ngốc sẽ làm. Cũng vậy, bạn giải thích về lần giúp hãng IBM khi nói chuyện với một công ty phân phối công nghiệp có 300 nhân viên. Điều đó chẳng thể hiện khả năng gì, mà chỉ là minh chứng cho thấy bạn thật lười nhác và thiếu tinh tế.

## TUỔI THỌ CỦA NỘI DUNG

Người tạo nội dung phải theo dõi tuổi thọ và sự hữu ích của nội dung mà họ đã tạo ra. Một số nội dung như câu chuyện về khách hàng sẽ có tuổi thọ lâu. Những video giới thiệu lại hết thời rất nhanh. Báo cáo phân tích có thời hạn được xác định (chính là ngày lập báo cáo tiếp theo). Thay vì chờ khách hàng tiềm năng nói “cái này chẳng có ích gì cả”, người thông minh sẽ chủ động tiếp cận và xếp lịch kiểm tra nội dung định kỳ.



**Hình 8.1:** Hãy giữ nội dung của bạn luôn tươi mới!

Nhóm tổ chức lực lượng bán hàng có nhiệm vụ thực hiện một thói quen xấu phổ biến: sự thiên vị quen thuộc. Nhiều người đại diện bán hàng sẽ dùng một, hai hoặc ba nghiên cứu tình huống giống nhau trong mọi cuộc trò chuyện, bất kể mức độ liên quan.

- \* Diện mạo: Không quan trọng
- \* Ngành nghề: Không quan trọng
- \* Tình huống sử dụng: Làm cho nó hoạt động

Gượng ép nêu những nghiên cứu tình huống hay câu chuyện khách hàng không liên quan vào cuộc trò chuyện với khách hàng tiềm

năng sẽ chỉ khiến họ chán mà thôi. Tuy nhiên, khi đại diện bán hàng dành thời gian để tìm hiểu về tất cả nghiên cứu tình huống và câu chuyện khách hàng, bằng chứng xã hội thu được sẽ có ý nghĩa hơn, dẫn đến nhiều thương vụ hơn và cho phép bạn thực hiện loại trừ một cách hiệu quả hơn.

## **MA TRẬN DIỆN MẠO > VẤN ĐỀ > TÍNH NĂNG > NỘI DUNG**

Hãy mở rộng sơ đồ ở Hình 6.1 với “Nội dung” (Hình 8.2). Bây giờ, chúng ta có thể tạo ra nội dung dành riêng cho cuộc trò chuyện bán hàng, điều này sẽ chỉ làm tăng xác suất thành công mà thôi. Hãy nhớ, chúng ta không nói về tài liệu PDF ở đây, bởi đó không phải là nội dung “sẵn sàng bán hàng”. Trong cột “Nội dung”, hãy nghĩ về những từ, cụm từ, câu và câu hỏi cụ thể để có thể thúc đẩy quy trình bán hàng. Trong bóng chày, bạn sẽ thắng nếu giành điểm ở mỗi cú đánh. Trong bán hàng cũng vậy.



**Hình 8.2:** Giúp khách hàng tiềm năng dễ dàng hiểu làm thế nào bạn có thể giúp họ

### **Theo dõi cuộc trò chuyện có liên quan**

“Gửi thêm thông tin” sau một cuộc gọi bán hàng thường là một ý tưởng tồi. Nếu thông tin đủ quan trọng để gửi qua email thì tại sao lại không nói ngay khi gọi điện? Nhưng nói đi cũng phải nói lại, giả sử bạn có nói qua điện thoại và khách hàng tiềm năng muốn tham khảo thêm, hoặc giả sử bạn có một tình huống sử dụng mà gửi thông tin như vậy thì sẽ tốt hơn (ví dụ như đó là tài liệu bảo mật web). Dù gì đi nữa thì ma trận này cũng giúp ta biết cần gửi thông tin nào cho khách hàng tiềm năng nào.

### **Dẫn dắt cuộc trò chuyện thực tế**

Khi người đại diện được trang bị ma trận này trong một cuộc gọi bán hàng, họ có thể nhanh chóng điếm qua những nội dung cần nói và tập trung vào những điểm có liên quan nhất đối với khách hàng



tiềm năng. Hoặc là với người đại diện bán hàng thực sự có chuẩn bị trước khi gọi điện (như mọi người vẫn làm), bạn có thể cho biết thông tin trước khi gọi điện để mọi người được chuẩn bị.

## **Theo dõi khách hàng tiềm năng thích hợp**

Khi tiếp cận những khách hàng tiềm năng (người đã gửi biểu mẫu trên trang web của bạn hoặc email hỏi thêm thông tin), một số nhân viên bán hàng bắt đầu cuộc trò chuyện bằng những câu như:

*Tôi thấy quý vị đã bày tỏ sự quan tâm tới [công ty của tôi]. Quý vị có thể dành 15 phút nói chuyện để tôi có thể biết thêm về quý vị, công ty của quý vị, và xem liệu chúng ta có thể trò chuyện tiếp được không ạ?*

Ở đây có một vài vấn đề:

\* Nhiều khách hàng tiềm năng sẽ nhận ra họ đang được đưa vào một quy trình bán hàng. Do tính chất mập mờ của email mà họ sẽ thấy lo lắng rằng không biết có cam kết gì không nếu họ trả lời. Vì bạn không cung cấp được giá trị phù hợp nên nhiều khách hàng trong số đó sẽ né tránh các cuộc gọi và email bởi họ biết né tránh bạn ngay từ đầu sẽ đỡ “đau khổ” hơn so với việc rũ bỏ bạn khi đang ở giữa chặng đường.

\* Nếu một khách hàng tiềm năng tải báo cáo phân tích từ trang web của bạn, họ không “bày tỏ sự quan tâm” tới công ty của bạn, mà họ chỉ mới tải một báo cáo phân tích mà có thể họ còn chưa thềm đọc nữa. Có rất nhiều SDR hướng nội nói với khách hàng tiềm năng của mình rằng họ “bày tỏ sự quan tâm” trong khi thực tế thì lại không.

\* Bất cứ ai có LinkedIn chắc hẳn đã biết một chút về khách hàng tiềm năng của mình.

Sử dụng những gì tìm hiểu được về khách hàng tiềm năng trên LinkedIn và biết họ đã truy cập nội dung nào (hoặc họ đã “bày tỏ sự quan tâm” ra làm sao, nếu bạn vẫn tin là vậy), bạn có thể tạo thông điệp theo dõi thực sự tốt chỉ với một chút nỗ lực.

Dựa trên ma trận trong Hình 8.2, khi trả lời khách hàng tiềm năng (gọi điện và/hoặc email) từ một tài nguyên tiếp thị cụ thể, nếu khéo léo, ta có thể đoán ngay được vấn đề của họ là gì, từ đó đưa ra thông điệp có liên quan.

Cuốn sách này không đi sâu vào việc xây dựng ma trận, mà thực tế thì việc này đòi hỏi rất nhiều nỗ lực, nhân lực có kiến thức về thị trường và cam kết về chi tiết. Tuy nhiên, nếu bạn làm theo nhóm thì mọi người sẽ truyền tải thông điệp và câu trả lời của bạn sẽ làm hài lòng khách hàng! Điều này cũng giúp gia tăng phản hồi từ những khách hàng tiềm năng và loại bỏ những người không có khả năng trở thành người mua. Có một số công cụ thậm chí còn giúp người đại diện có khả năng đưa ra phản hồi xem cái gì có hiệu quả, cái gì không. Nhờ đó, nhóm bán hàng và tiếp thị có thể điều chỉnh dần qua thời gian và mọi người có thể liên tục cải thiện dựa vào phản hồi trên thị trường.

## **GIẢI MÃ NỘI DUNG SẴN SÀNG BÁN HÀNG**

Sự thực về quan hệ giữa người đại diện bán hàng hiện đại với nội dung là như sau:

\* Nhân viên bán hàng cần: Từ, cụm từ và câu

\* Họ thường nhận được: PDF, PowerPoint và các dạng tài liệu phức tạp khác

Những người đại diện bán hàng có hiệu quả cao mà chúng tôi từng trò chuyện luôn cho rằng trong một cuộc trò chuyện bán hàng chóng vánh, mọi câu từ đều đáng quý. Với mỗi câu nói, câu hỏi mà khách hàng tiềm năng đưa ra, người bán đều phải đặt lại câu hỏi hoặc trả lời.

Không có thời gian để xem tài liệu khác mỗi khi có một khái niệm nào đó xuất hiện trong cuộc trò chuyện bán hàng.

Tổ chức lực lượng bán hàng có nghĩa là truyền tải nội dung cụ thể cho nhân viên bán hàng theo thời gian thực: một từ khóa cho một

diện mạo, một cụm từ mô tả cách khách hàng sử dụng một tính năng cụ thể, hay một câu hỏi để thúc đẩy cuộc trò chuyện bán hàng hoặc loại ngay khỏi danh sách. Người bán cần được trang bị những kiến thức nhỏ nhỏ này để có thể triển khai trong suốt quy trình bán hàng.

Nhân viên bán hàng giỏi nhất của bạn có lẽ là người có thể lèo lái cuộc trò chuyện như vậy bất cứ lúc nào. Người đại diện tầm trung thì không. Thách thức đối với việc tổ chức lực lượng bán hàng nằm ở việc chuyển họ từ tầm trung lên hàng đầu! Một nội dung quan trọng của hệ sinh thái tổ chức lực lượng bán hàng đó là hành động trang bị cho từng người đại diện bán hàng những nội dung cụ thể, có liên quan nhất mà họ cần dùng cho quy trình bán hàng của mình. Xin nhắc lại, điều này không có nghĩa là bạn gắn tài liệu PDF và PowerPoint của mình vào các giai đoạn khác nhau trong quá trình bán hàng.

## **NHÂN VIÊN BÁN HÀNG TÌM NỘI DUNG NHƯ THẾ NÀO**

Vấn đề lớn nhất với nội dung bán hàng đó là không có cơ sở. Tựa vào những công cụ mà một công ty sẵn có, chúng tôi nhận thấy rằng nội dung có thể tìm được ở nhiều nơi, ví dụ như:

- \* Trong đầu của mọi người: Một số thông tin đáng giá nhất không được ghi trong tài liệu mà luôn nằm trong đầu của bạn.
- \* E-mail: Bạn đã từng nghe câu kiểu như “Nhớ nhé, tôi gửi nó trong email tháng trước ấy” bao nhiêu lần? Việc đó không tốt đâu.
- \* Ứng dụng trò chuyện: Những sản phẩm như Slack và HipChat cho phép bạn cộng tác theo cách ưu việt hơn email, nhưng kiến thức không được sắp xếp hay chỉnh sửa nên bạn không thể tìm được thông tin cần thiết và kiểm soát chất lượng của thông tin.
- \* Hệ thống quản lý tài liệu: Là một cách hiệu quả để kiến trúc sư của họ cấu trúc một kho lưu trữ nội dung, nhưng đây cũng là một trong những phần việc chán chát trong ngày của người dùng cuối.

\* Bí quyết hay Playbook: Đây là một tệp tin Google Doc hoặc DropBox được tạo trong nội bộ hoặc do một nhà tư vấn bên ngoài tạo nên. Khi tạo một playbook, bạn cũng theo dõi quá trình sử dụng. Playbook nổi tiếng với việc xử lý chậm và khó tiếp cận.

\* Tài liệu đào tạo: Đây là những tài liệu PowerPoint và định dạng khác, được thiết kế để chuyển giao kiến thức từ nhân viên có kinh nghiệm sang nhân viên mới.

\* Đồng nghiệp: Thay vì thảo luận về chiến lược thúc đẩy một thương vụ, đại diện bán hàng sẽ đặt câu hỏi về vị trí của tài liệu hoặc buộc đồng nghiệp phải nhắc lại thông tin mà họ đã từng đề cập nhiều lần trước đó.

\* Công cụ phần mềm tổ chức lực lượng bán hàng: Nếu bạn đã sở hữu một công cụ tổ chức lực lượng bán hàng và muốn dành thời gian để đọc cuốn sách này, khả năng là bạn đang gặp rắc rối đây.

\* Ghi chú: Máy tính xách tay lưu trữ tuyên bố giá trị, ghi chú, lời bình luận ngắn và lưu ý về nghiên cứu tình huống không còn là điều lạ lẫm gì.

Mặc dù có nhiều nguồn là tài liệu quý báu cho dự án nghiên cứu, song không có nguồn nào đủ linh hoạt để áp dụng ngay giữa một cuộc trò chuyện, hay khi chuẩn bị cho một cuộc trò chuyện nào đó.

## **TUYÊN TRUYỀN VÀ KHÁM PHÁ NỘI DUNG**

Nếu nội dung liên quan nhiều tới cuộc trò chuyện bán hàng và dễ tiếp cận, nhân viên bán hàng sẽ sử dụng nội dung đó thành công. Nội dung khó tìm hoặc dùng nội dung không liên quan sẽ khiến người bán thiếu gắn kết và họ sẽ làm việc “theo cách của mình”. Sau đây là khung hành động giúp nội dung vừa có ý nghĩa, vừa dễ phát hiện:

\* Thu thập: Ghi nhận mọi nội dung có thể dùng được trong cuộc trò chuyện bán hàng. Hãy nhớ, ở đây chúng ta không tìm tài liệu viết

luận văn, mục tiêu là tìm từ, cụm từ và câu. Đây là những nội dung nhỏ nhỏ mà nhân viên bán hàng sẽ hay sử dụng.

\* Cấu trúc: Gán mỗi một đơn vị nội dung với một nhóm lô-gic như “Thông tin cạnh tranh”, “Ứng phó với sự phản đối” hay “Tài nguyên khảo sát”.

\* Thẻ: Gắn nội dung với các chủ đề. “Giá của quý vị cao hơn giá của Công ty A” có thể được xếp vào nhóm sự phản đối và gắn thẻ là “giá” và “Công ty A” để dễ truyền tải thông tin này sang người dùng khi họ cần.

\* Cho phép tìm kiếm: Nội dung có liên quan cần ở sẵn trong tay của nhân viên bán hàng. Tìm kiếm bằng từ khóa là một hành vi tự nhiên mà nhân viên bán hàng cần khai thác để tiếp cận nội dung chủ chốt khi chuẩn bị cho các cuộc gọi bán hàng, hoặc trong cuộc trò chuyện thực tế. Thậm chí còn tốt hơn nếu bạn lưu nội dung trong một sản phẩm không chỉ là công cụ tìm kiếm và cho phép tinh chỉnh công cụ tìm kiếm theo nhu cầu của nhóm mình.

\* Chuyển giao: Cung cấp cho người bán thứ họ cần ở từng thời điểm trong cuộc trò chuyện bán hàng, giảm công sức mà họ phải bỏ ra để có được thứ mình cần. Ở đây, tự động truyền đạt nội dung trong CRM bằng khả năng tìm kiếm nâng cao là cách tốt nhất. Ngoài ra, nhớ đừng có gửi cả tài liệu khi đại diện bán hàng cần mỗi một câu.

\* Xem xét: Tiến hành kiểm tra nội dung để đảm bảo nội dung luôn chính xác và có liên quan. Gán một tuổi thọ dự kiến cho từng loại nội dung và tiến hành cập nhật tương ứng.

Văn hóa tổ chức lực lượng bán hàng xoay quanh những điểm này làm tăng đáng kể hiệu quả của một tổ chức bán hàng.

## **THÔNG TIN CẠNH TRANH**

Những tổ chức thành công nhất không phát cuồng về đối thủ của mình. Họ tạo ra sản phẩm tuyệt vời, mang đến dịch vụ tuyệt vời, giải

quyết vấn đề cụ thể ở mức giá mà khách hàng của họ tin là công bằng.

Tuy nhiên, công ty giỏi hiểu đối thủ của mình hơn là khách hàng tiềm năng. Lý tưởng đó là thông tin này được ghi trong một thẻ cạnh tranh cho từng đối thủ, thẻ này được cập nhật thường xuyên và mọi nhân viên bán hàng đều có thể dễ dàng tiếp cận thẻ.

## **Họ làm gì? Họ không làm gì?**

Một nơi tuyệt vời để bắt đầu đó là chỉ cần hiểu mọi người làm gì. Ở đây bạn phải khách quan... rất dễ để cảm xúc xen vào, khiến bạn suy nghĩ xem ai nhanh hơn, mạnh hơn, thông minh hơn. Điều này sẽ khiến bạn có thành kiến mà đáng lẽ sẽ không tồn tại nếu họ không phải là đối thủ của bạn.

Sử dụng Hình 8.3 để giúp bạn hiểu hơn về vị trí của mình so với đối thủ.



**Hình 8.3:** Hiểu được thông tin này từ quan điểm của khách hàng tiềm năng

## **Đối thủ của bạn giành được thương vụ khi nào?**

Biết rõ những loại thương vụ nào thiên về việc lựa chọn đối thủ của bạn. Thương hiệu X có luôn giành được một loại thương vụ nhất định bởi họ có một tính năng mà bạn thiếu không? Có lẽ họ có ưu thế thành công trong giao dịch với khách hàng nhờ dịch vụ hậu mãi. Hay là giá của họ luôn thấp hơn bởi họ không có dịch vụ?

Khi đã hiểu rõ khi nào người khác giành được thương vụ một cách khách quan, bạn sẽ có thể xét loại nhanh thương vụ và tập trung vào những khách hàng tiềm năng có xác suất thành công cao hơn. Trong bán hàng, vị trí thứ hai là vị trí tổn kém nhất. Mọi nỗ lực đổi lại chỉ là số không.

## **Bạn giành được thương vụ khi nào?**

Khi biết những loại thương vụ phù hợp nhất với mình, bạn sẽ có thể đầu tư nguồn lực và năng lượng sao cho kết quả có lợi cho bạn.

- \* Bạn có một giải pháp khéo léo cho những khách hàng đặc thù không?
- \* Mô hình kinh doanh của bạn có cạnh tranh hơn mô hình của người khác không?
- \* Bạn có tốt hơn/nhanh hơn/rẻ hơn đối thủ không?
- \* Dịch vụ bạn đưa ra có được dựa trên một mô hình dễ mở rộng hơn không?
- \* Bạn có nhiều chuyên môn hơn không?

Biết rõ ưu điểm của mình sẽ giúp bạn tập trung nỗ lực bán hàng và tiếp thị vào đúng công ty và giúp tránh sao nhãng. Tổ chức lực lượng tức là phải tập trung nguồn lực thay vì dàn trải.

## **Còn chiến lược chiến đấu thì sao?**

Có những thương vụ phù hợp mà bạn dễ giành được nhất. Có những thương vụ mà đối thủ của bạn có ưu thế. Và dĩ nhiên, có những thương vụ không phải là lợi thế của riêng ai cả.

Những tình huống này tựa như một ván cờ vua, đòi hỏi nhóm bán hàng của bạn phải chi phối được thông tin cạnh tranh mạnh nhất. Nếu đang cạnh tranh với một công ty mà bạn không có thông tin gì, việc đó chẳng khác gì với việc chơi cờ khi bị mù vậy.

 a13

**Hình 8.4:** Sử dụng một thẻ cạnh tranh đơn giản để giúp người đại diện hiểu nên tập trung vào đâu

## **Nhóm bán hàng theo dõi thông tin cạnh tranh như thế nào**

Những nhân viên bán hàng bận bịu với việc bán hàng sẽ không có nhiều thời gian để nghiên cứu đối thủ. Sau đây là một số cách đỡ tốn công để bạn hiểu về đối thủ:

\* Đọc trang web của họ: Hiểu vị trí, giá và diện mạo mục tiêu của họ bằng cách xem trang web, blog, nghiên cứu tình huống và sách trắng của họ.

\* Xem video của họ: Xem trang web của họ và cũng nghiên cứu thêm qua YouTube và Vimeo.

Nhân viên, đối tác kênh và khách hàng thường hay tải video không được phê chuẩn lên đó. Qua đó, bạn sẽ có thể phát hiện được một số bí mật của họ đấy.

\* Theo dõi họ trên mạng xã hội: Có nhiều công ty phát hành cập nhật sản phẩm, khoe khách hàng mới, giới thiệu người điều hành và tổ chức các sự kiện của công ty trên LinkedIn và Twitter. Nếu là một hãng khởi nghiệp, bạn nên để ý tới Angel List và Crunchbase để xem các sự kiện tài trợ và ra mắt sản phẩm.

\* Nói chuyện với người sử dụng: Với mỗi một công ty có lời khen hoặc nghiên cứu tình huống cho đối thủ, bạn có thể tìm kiếm nhanh trên LinkedIn để xác định những người trong mạng lưới của bạn đang sử dụng sản phẩm của họ. Hãy tìm hiểu xem người ta THỰC SỰ nghĩ gì về sản phẩm.

Giờ thì bạn sẽ làm gì với tất cả những thông tin thu thập được? Hãy xem phần “Tuyên truyền và khám phá nội dung” nêu trên!

## **Giữ chân và gọi lại**

Có một điều đáng ngạc nhiên đó là có nhiều người biết mọi thứ về ty thể và quang hợp ở độ tuổi 16, nhưng đến 26 tuổi họ lại thấy khó khăn khi tìm hiểu mọi thứ về mười đối thủ trong ngành. Đừng để nhóm của bạn lười biếng chỉ bởi họ không có bài kiểm tra cuối khóa.

## **PHẢN ĐỐI + PHẢN HỒI HỮU HIỆU**



Cách nhanh nhất để mất một khách hàng tiềm năng “được” chính là không biết cách ứng phó với sự phản đối.

**Cảnh báo:** Ứng phó với sự phản đối không đồng nghĩa với việc chứng minh bạn đúng. Cũng không phải là thể hiện bạn thông minh. Cũng không đồng nghĩa với việc đưa ra những câu trả lời súc tích, ngắn gọn.

### **Ứng phó với sự phản đối bằng câu hỏi**

Nếu bạn học ở Mỹ, bạn sẽ biết rằng khi được đặt một câu hỏi, người có câu trả lời đúng được nhận sao vàng, người trả lời câu hỏi bằng một câu hỏi thì được gọi là thông minh. Vậy thì cách thông thường để ứng phó với một sự phản đối từ khách hàng tiềm năng đó là trả lời trực tiếp. Nhưng không may là cách thông thường này trong bán hàng lại là cách của kẻ ngốc. Hãy xem ví dụ sau:

\* Khách hàng tiềm năng: Sản phẩm của anh đắt quá!

\* Câu trả lời trực tiếp: Hầu hết khách hàng của chúng tôi với thu nhập 50.000 đô/năm thấy mức giá này là khá phải chăng ạ.

Ồi trời... vậy thì chúc anh may mắn thuyết phục được khách hàng tiềm năng rằng họ sai và anh đúng nhé. Sau đây là một cách tiếp cận khác:

\* Khách hàng tiềm năng: Sản phẩm của anh đắt quá!

\* Câu trả lời: Dạ, tôi thấy là chị đang lo ạ. Chị có thể giúp tôi hiểu hơn về những phương án tài chính của chị không ạ?

\* Câu trả lời 2: Liệu chị có thể cho tôi biết mức ngân sách mà chị dành cho dự án này không ạ? Và nếu không có ngân sách thì liệu chị cho rằng khoảng giá bao nhiêu là phải chăng để mua hàng ạ?

\* Câu trả lời 3: Sẽ giúp ích rất nhiều nếu chúng tôi nắm được bối cảnh khi nói chuyện về giá cả ạ. Liệu chị có đang so sánh sản phẩm

của chúng tôi với một sản phẩm cụ thể nào khác trong một khoảng giá khác không ạ?

Sự phản đối là một cơ hội để bạn biết thêm được thông tin về những vấn đề của khách. Trả lời trực tiếp thì bạn sẽ không học được gì cả, thậm chí còn tệ hơn khi bạn có thể đưa ra những giả thuyết vô căn cứ.

### **Phản đối là điều tốt!**

Nêu lên một sự phản đối chỉ là một cách khác để đặt câu hỏi mà thôi. Ví dụ:

\* Khi khách nói “Đắt quá!”, có thể ý của họ là “Hãy nói cho tôi biết thêm về cách định giá của quý vị.”

\* “Các anh không tích hợp với Salesforce” có thể ý là “Làm thế nào người dùng của chúng tôi truy cập được sản phẩm của anh mà không phải thay đổi cách làm việc hiện tại?”

\* “Tôi không nghĩ bên anh có tất cả tính năng mà chúng tôi đang cần.”

\* “Hãy nói cho tôi về lộ trình phát triển sản phẩm của anh.”

Phản đối không nhất thiết là dấu hiệu cho thấy khách hàng tiềm năng không muốn hợp tác với bạn. Cứng nhắc với sự phản đối và trả lời thẳng thừng sẽ đóng lại cơ hội bóc tách từng lát hành. Tuy nhiên, đặt câu hỏi lại giúp mở ra chủ đề để hai bên tìm hiểu thêm.

### **Bất ngờ một lần chứ đừng có lặp đi lặp lại**

Khi mở rộng một nhóm bán hàng, điều quan trọng là phải giảm thiểu những gì đã làm và sáng tạo cái mới. Vậy nên khi nghe thấy người ta phản đối:

\* Hãy ghi lại.

\* Hãy để nó ở nơi mà MỌI NGƯỜI đều có thể thấy.

- \* Để ở đó cả những phản hồi hữu hiệu.
- \* Hãy nêu các mẹo về cách phản hồi (hoặc làm rõ câu hỏi), và cách này thường được liên hệ ngược lại phương pháp của công ty.
- \* “Gắn thẻ”, tức là gắn từ khóa cho sự phản đối, chẳng hạn như tên của đối thủ hay phân khúc thị trường.
- \* Làm mọi thứ dễ tìm, nhất là thẻ. Tìm kiếm “từ khóa” chung sẽ không hiệu quả.
- \* Gắn thời hạn để có thể xem lại các loại phản đối khác nhau qua thời gian. Đối thủ và sản phẩm sẽ thay đổi nên đừng để thông tin đứng yên.
- \* Chuyển ý kiến phản đối sang phía đại diện bán hàng khi họ ở trong tình huống có thể phát sinh phản đối, trước khi xảy ra, để họ không phải đi tìm.

Nhóm tổ chức lực lượng bán hàng phải cho phép giao tiếp vòng kín giữa người đại diện bán hàng nhận ý kiến phản đối, bộ phận lãnh đạo bán hàng và tiếp thị phản hồi, cùng với người đại diện bán hàng đảm bảo phản hồi hiệu quả. Hoạt động này thường diễn ra liên tục và rất nhanh, người điều hành hoặc tiếp thị cố đoán xem khách phản đối điều gì hoặc đưa ra phản hồi từ sách vở nhưng không hiệu quả. Hoặc tệ hơn nữa, đại diện bán hàng có thể hành động độc lập, tự tạo thông điệp không ăn nhập với lập trường của công ty.

Giờ thì nhóm tổ chức lực lượng sẽ làm gì với tất cả những thông tin này? Hãy để mọi người bán tiếp cận được thông tin một cách tức thì và cập nhật thông tin.

## **CÂU CHUYỆN THÀNH CÔNG VỚI KHÁCH HÀNG**

Chờ đã! Câu chuyện khách hàng và nghiên cứu tình huống có phải là một không? Không hẳn.

\* Câu chuyện khách hàng: Là một câu chuyện thường nhật về cách công ty của bạn đã giúp một khách hàng. Bạn có thể nêu đích danh tên khách hàng hoặc chỉ cần nói: “Một bên môi giới bảo hiểm lớn đã hợp tác với chúng tôi để...”

\* Nghiên cứu tình huống: Một tài liệu đã được chuẩn hóa và phê duyệt bởi khách hàng, trong đó thường bao gồm thách thức của khách, giải pháp được chọn, tác động đo đếm được tới việc kinh doanh của họ và có thể có cả lợi nhuận đầu tư.

Do có nhiều câu chuyện thường nhật hơn là nghiên cứu tình huống nên sẽ luôn có một cách kết hợp thuận tiện là Cá nhân > Nỗi đau > Tính năng, giống như trong Hình 8.5.



**Hình 8.5:** Trình diễn theo câu chuyện hiệu quả hơn nhiều so với trình diễn theo tính năng

## **BƯỚC TIẾP THEO: KIỂM TRA NỘI DUNG**

Sau khi đọc chương này, bạn sẽ có một số ý tưởng về cách tạo nội dung hay hơn. Bạn cũng có thể nghĩ về nội dung còn thiếu trong tổ chức của mình. Một chức năng quan trọng của nhóm tổ chức lực lượng bán hàng đó là thực hiện kiểm tra nội dung thường xuyên.

Sau đây là một số ý tưởng để giúp bạn bắt đầu:

\* Xem xét tính mới: Nội dung hiện tại đã lỗi thời chưa? Một cách hay đó là đặt “tuổi thọ” cho nội dung dựa vào loại thông tin.

Với thông tin là phân tích ngành thì có thể chỉ cần cập nhật hằng năm là được, trong khi với lập luận cạnh tranh thì có thể nên xem lại hằng quý.

\* Thảo luận góp ý với nhóm: Lấy ý tưởng từ mọi người bằng cách thảo luận góp ý “câu trả lời nào cũng được hoan nghênh”, trong đó mỗi người nghĩ về những nội dung sẽ hữu ích trong tương lai.

\* Xem xét đối thủ: Đối thủ của bạn có nội dung mà bạn không có không? Đánh giá cơ sở hợp lý của họ và đảm bảo rằng bạn có thể đấu với vũ khí của họ một cách có chiến lược.

\* Hỏi khách hàng: Khảo sát khách hàng một cách không chính thức để tìm hiểu về suy nghĩ của họ. Điều gì sẽ khiến việc hợp tác với bạn hấp dẫn hơn nếu xét từ quan điểm của khách? Bạn đã đánh giá điều gì khi ra quyết định trở thành một khách hàng?

Sau khi kiểm tra, bạn có thể ưu tiên cập nhật và dự án mới căn cứ vào khả năng tổ chức bán hàng.

Chúng tôi có một bảng kiểm tra nội dung miễn phí dành cho bạn tại địa chỉ [SalesEnablementPlaybook.com](https://SalesEnablementPlaybook.com).

a15

**Hình 8.6:** Vòng lặp khép kín giữa người tạo nội dung và người sử dụng nội dung

\* Giảm những tệp tin PDF, PowerPoint công kênh, những trang web dài ngoằng, thay bằng các từ, cụm từ và câu chữ để người bán có thể sử dụng trong khi trò chuyện.

\* Trích xuất nội dung từ trong đầu của mọi người, email, ứng dụng chat, playbook và các tài liệu khác, sau đó thêm nội dung vào một hệ thống truyền tải nội dung kín để đẩy nội dung sang người bán vào thời điểm cần thiết.

\* Lập thẻ cạnh tranh cho mỗi một đối thủ.

\* Xây dựng một danh sách xác định những phản đối và phản hồi hiệu quả.

\* Xây dựng câu chuyện khách hàng đáng tin cho từng cách kết hợp Diện mạo > Vấn đề > Tính năng trên thị trường.

\* Tiến hành kiểm tra toàn bộ nội dung và lấp vào lỗ hổng.

\* Đặt ngày hết hạn cho nội dung để đảm bảo tính mới.

### **Thước đo:**

\* Đại diện có thể ngay lập tức tìm những nội dung nhỏ có liên quan từ một cuộc gọi bán hàng.

\* Tất cả những gì tìm hiểu được từ thị trường đều là những thông tin nhỏ và nhân viên bán hàng khác có thể sử dụng.

\* Tất cả nội dung đã được gán ngày hết hạn và đều cập nhật.

### **Bí quyết:**

\* Xây dựng một ma trận Diện mạo > Vấn đề > Tính năng > Nội dung.

\* Đảm bảo người bán có thể tiếp cận nội dung có liên quan để dùng trong bất cứ cuộc trò chuyện bán hàng nào.

# Chương 9 Khảo sát

**Mục tiêu tổ chức lực lượng bán hàng:** Mỗi một đại diện bán hàng có một quy trình tiếp xúc với ngày càng nhiều khách hàng tiềm năng ở thị trường mục tiêu của bạn và đều đặn kiếm được thương vụ ở tốc độ dự đoán được.

Trong buổi họp bán hàng kế tiếp, hãy lấy một vài tờ giấy trắng và yêu cầu mọi người ghi lại hồ sơ khách hàng lý tưởng (ICP) của công ty mình. Không cần hướng dẫn thêm, cứ cho mọi người 90 giây để trả lời và thu thập phản hồi. Sau đây là một ví dụ về những kiểu phản hồi mà bạn có thể gặp:

- \* Câu trả lời tẻ nhạt có thể: Mọi người
- \* Tẻ: Nhóm bán hàng
- \* Hồng: Nhóm bán hàng có Salesforce
- \* Tốt hơn: Nhóm bán hàng có 10 - 200 đại diện sử dụng Salesforce
- \* Tốt: Nhóm bán hàng có 10 - 200 đại diện sử dụng Salesforce và có kế hoạch tăng +10% vào năm tới
- \* Thực sự tốt: Nhóm bán hàng có 10 - 200 đại diện bán hàng nội bộ sử dụng Salesforce và có kế hoạch tăng +10% vào năm tới, đã đầu tư vào tư vấn bán hàng bên ngoài trong hai năm qua

Nếu tiến hành bài tập này mà không “dẫn dắt nhân chứng”, bạn sẽ biết nhóm của mình thực sự nghĩ gì và họ tiếp cận khách hàng tiềm năng mới như thế nào.

## **KHÁCH HÀNG TIỀM NĂNG CỦA BẠN LÀ AI?**

Xem Hình 9.1 bên dưới, hình biểu diễn một thị trường cho một sản phẩm nhất định. Có một vài nhóm khách hàng tiềm năng, bao gồm

những người:

\* Từng mua sản phẩm của bạn: Đây là những khách hàng mà nhóm Thành công khách hàng hoặc Quản lý khách hàng có thể tập trung bán giá cao hơn, bán chéo, bán lại và giới thiệu.

\* Sẽ mua sản phẩm của bạn: Nhóm tiếp thị của bạn kết thân với những người này, và mặc dù bộ phận bán hàng có thể cần trợ giúp để khiến họ mua hàng, ta không cần nhiều nỗ lực để làm vậy.

\* Sẽ mua, nhưng không phải của bạn: Hãy bỏ đi cảm xúc và thừa nhận rằng đối thủ của bạn có tình huống sử dụng hoặc mô hình kinh doanh tốt hơn. Tin vui là đôi khi bạn cũng rơi vào tình huống như vậy! Nhân viên bán hàng không nên lãng phí thời gian theo đuổi những thương vụ này.

\* Có thể mua sản phẩm của bạn: Đây là nhóm duy nhất mà đại diện bán hàng nên tập trung vào.

\* Sẽ không mua: Nhóm này sẽ chẳng bao giờ ra quyết định đâu. Đừng phí công sức thuyết phục họ.

Vẽ sơ đồ này cho thị trường của bạn, thêm vào các đặc điểm của công ty và đối thủ vào từng nhóm là một cách tuyệt vời để giúp người bán xác định nên ưu tiên nỗ lực vào đâu. Có lẽ bạn nên treo lên tường, trong văn phòng của mình để nhắc nhở nhỉ?

 a16

**Hình 9.1:** Hãy đảm bảo mỗi phòng ban đều tập trung nỗ lực vào đúng phân khúc thị trường

## **FAT MAN RELAY VÀ KHẢO SÁT BÁN HÀNG**

Trên sân chạy ở trường trung học, có một sự kiện gọi là “fat man relay” (không phải tên của chúng tôi đâu). Thường thì đây là một cuộc đua 4x100m với người tham gia là vận động viên đẩy tạ và



ném đĩa chứ không phải vận động viên chạy. Họ nỗ lực. Họ là đối thủ của nhau. Một trong số họ thậm chí giành được chiến thắng.

Nhưng họ không nhanh bằng vận động viên chạy thực thụ. Chỉ là họ không phải vận động viên chạy, thế thôi.

Trong khảo sát bán hàng, ta sẽ thấy một hiện tượng tương tự. Trong hầu hết các tổ chức bán hàng, việc khảo sát có hai thành phần chính:

- \* Nghiên cứu: Xác định ai là người cần tiếp cận và cần nói gì

- \* Tiếp cận: Chủ động tiếp cận khách hàng tiềm năng

Khi nghiên cứu, nhân viên bán hàng phải thật kỹ lưỡng. Họ cần chú trọng vào chi tiết. Do tỷ lệ chuyển đổi đối với khách hàng tiềm năng rất thấp nên họ phải tiếp cận một lượng lớn khách hàng, tức là phải bỏ ra hàng chục giờ mỗi tháng (thậm chí cả tuần) trước máy tính. À, hãy nhớ là... những công việc này không được trả thù lao trực tiếp đâu.

Sau khi kết thúc nghiên cứu là lúc tích cực, chủ động tiếp cận và theo sát từng mối khách. Và nhớ phải kiên trì... phải theo sát tới khi khách hàng tiềm năng nói có hoặc không, hoặc đạt đủ lượng tiếp cận để chuyển biến về chất. Ngay khi một vị khách đồng ý tham gia, họ sẽ không còn ở giai đoạn khảo sát nữa mà bước vào giai đoạn xét duyệt, trò vui thực sự mới bắt đầu... cuộc trò chuyện bán hàng.

Bây giờ, hãy nghĩ về câu hỏi sau: Trong cuộc đời mình, bạn biết được bao nhiêu người:

- \* Chú trọng vào chi tiết VÀ rất tích cực, chủ động?

- \* Thích nghiên cứu trên máy tính VÀ nói chuyện với người lạ?

- \* Sẽ chấp nhận một công việc có thù lao biến động nhiều VÀ dành một phần đáng kể thời gian trong ngày cho những công việc không mang lại thù lao?

Việc cho rằng nhân viên bán hàng rất giỏi trong việc nghiên cứu VÀ khảo sát không khác gì việc cho đội Fat Man Relay chạy trên đường chạy 4x100m thực sự... hít khói là cái chắc. Họ có thể thử. Họ có thể cho thấy một thái độ tốt. Nhưng dù nỗ lực bao nhiêu, thái độ thế nào thì chắc chắn họ cũng sẽ hít khói, và rồi cuối cùng thì quản lý hoặc là nhân viên bán hàng sẽ phát chán mà kêu dừng lại.

OK, chúng ta nói là vận động viên ném đĩa thì không nên chạy nước rút, vậy thì giải pháp là gì?

## **HIỆU SUẤT KHẢO SÁT**

Trong vài năm qua, người ta đã nói rất nhiều về việc chuyên môn hóa. “Bán hàng vs. Phát triển bán hàng”, “Bán hàng nội bộ vs. Bán hàng thực địa”. “Phát triển bán hàng hướng nội vs. Phát triển bán hàng hướng ngoại”.

Trong cuốn sách *Predictable Revenue* (tạm dịch: Lợi nhuận dự đoán), các tác giả Aaron Ross và MaryLou Tyler đã phổ biến hóa khái niệm tách các nhóm phát triển bán hàng thành SDR hướng nội, những người theo sát khách hàng tiềm năng, và SDR bên ngoài, những người đi săn tìm những khách hàng tiềm năng mới. Khái niệm này đã được dùng như châm ngôn ở những công ty với khát vọng “tăng tốc bán hàng” và “tăng trưởng đều đặn” do thiếu phương án phát triển. Nhưng, chỉ bởi Ross đã tổ chức nhóm của mình tại Salesforce theo cách này vào giữa những năm 2000 không có nghĩa là cách này sẽ áp dụng được với nhóm của bạn trong cả một thập kỷ sau đó.

Ngày nay, những công cụ mà nhân viên bán hàng nội bộ dùng suốt ngày từng không tồn tại ở năm 2004. Thời điểm khác nhau đòi hỏi sách lược khác nhau.

## **Phân chia sức lao động**

Nguồn lực nội bộ hay thuê ngoài? Đó mới là câu hỏi!

Cho người giỏi nghiên cứu đi làm nghiên cứu. Năng suất và hiệu quả. Những kiểu người chú trọng chi tiết này sẽ thích ngồi trước máy tính cả ngày. Tương tự, với những người thích tiếp cận người lạ, bắt chuyện qua email và nói chuyện điện thoại thì KHÔNG nên để họ ngồi trước máy tính để nghiên cứu.

Chức năng nghiên cứu có thể theo một vài chiều hướng:

\* Tích hợp chiều dọc: Giao cho một người duy nhất làm nghiên cứu trên máy tính và tiếp cận với khách hàng tiềm năng. Xác suất tìm được người giỏi và thích cả hai nhiệm vụ này sẽ thấp... và nếu bạn làm vậy, họ sẽ là ứng viên thăng chức nhanh và sẽ để sót vị trí trống. Có bao nhiêu người trong “nhóm Fat Man Relay” của bạn có thể thi đấu trên đường chạy 4×100m thực sự?

\* Chức năng nghiên cứu trong nội bộ: Tạo một “bàn nghiên cứu” làm chỗ để nhân viên hỗ trợ tiến hành nghiên cứu, sau đó nhân viên bán hàng của bạn tiếp cận với khách hàng tiềm năng. Nghiên cứu trong nội bộ là điều tốt, nhưng tại sao bạn lại cần những người này trong văn phòng của mình? CỤ THỂ, việc giao tiếp giữa những người này và nhóm của bạn có giá trị gì mà không thể đạt được bằng mô hình thuê ngoài?

\* Chức năng nghiên cứu thuê ngoài: Đưa “bàn nghiên cứu” ra bên ngoài. Cái hay ở đây đó là bạn có thể gửi công việc vào cuối ngày và xong ngay vào sáng hôm sau với mức giá mà bạn cũng không thể tin nổi. Nếu mục đích duy nhất là nghiên cứu thì có rất nhiều lựa chọn. Bạn có thể tìm ở Trung Mỹ hoặc Nam Mỹ, những nơi ở gần biển, hoặc một nước nào đó như Philippines hay Bangladesh để tối ưu chi phí.

Khi nghĩ về nghiên cứu, bạn cũng nên nghĩ về công việc cụ thể cần làm. Công ty thường có thể gián đoạn thị trường chín muồi bằng cách thay thế một phần mềm hiện hữu. Nếu bạn có phần mềm kế toán mới nhất, tốt nhất và bước đầu tiên là tìm hiểu xem có những công ty nào khác sử dụng phần mềm đó, vậy thì có một vài phương án cho bạn:

\* Trả 60.000 – 90.000 SDR/năm để mở một trụ sở ở San Francisco và tìm được 5 - 10 công ty mỗi ngày (chậm như sên vậy).

\* Cũng với số tiền đó, thuê lấy một nhóm từ một công ty như Upcall.com và tăng năng suất lên gấp 10 lần, sau đó chuyển những mối khách phù hợp cho SDR để họ làm việc tiếp. Bạn không phải gọi cho người ra quyết định để tìm hiểu những thông tin như họ dùng công cụ nào, vì vậy khả năng là bạn sẽ không gây ảnh hưởng tới khả năng bán hàng.

Cho dù lựa chọn của bạn là gì, nếu bạn nghĩ vận động viên ném đĩa 250 pound của mình có thể chạy nước rút với những vận động viên chạy khác, phía trước sẽ còn đầy thách thức.

## **KHÁI NIỆM MỤC ĐÍCH TIÊU CỰC**

Khảo sát là việc khó khăn. Người nào nói dễ thì chắc chắn chưa từng làm bao giờ.

Nhân viên bán hàng giữ vai trò khảo sát thường xuyên nhận được lời từ chối, thậm chí với tỷ lệ thành công là 2% cũng được coi là thành công rồi. Trên đời liệu có ai lại cảm thấy vui khi tỷ lệ bị từ chối lên đến 98% chứ? Bạn có nghĩ đó là một trải nghiệm tích cực không? Một cách để giúp nhóm của bạn ứng phó với trải nghiệm bị từ chối thường xuyên đó là tập trung vào “mục đích tiêu cực”.

### **Đặt ra một khuôn khổ cho mục đích tiêu cực**

Hãy nghĩ là người khảo sát trong nhóm của bạn cần tìm 50 mối khách đủ tư cách mỗi quý (tức khoảng 4 người mỗi tuần). Tùy vào công việc của bạn mà họ có thể cần giao tiếp với 2.500 người để đạt được mục đích này. Điều đó có nghĩa rằng cứ được 1 người thì mất tới 49 người... nghe thật tồi tệ nhỉ? Đây là lúc mục đích tiêu cực phát huy tác dụng:

\* Đảo ngược mục đích từ có 1 người thành mất 49 người.

\* Mỗi khi khách hàng tiềm năng từ chối, bạn càng tiến tới gần mục đích, không tệ phải không.

\* Cuối cùng thì sẽ có ai đó đồng ý và lúc đó bạn đã thắng LỚN rồi.

Thuật ngữ “khảo sát” ban đầu áp dụng cho việc tìm kiếm các mỏ khoáng sản. Hãy nghĩ về những bộ phim mà trong đó người ta lao đi tìm vàng hoặc khai thác kim cương. Họ tốn rất nhiều công sức mà không có gì đảm bảo sẽ thu được kết quả, điều này cũng giống như trong bán hàng.

**Cho dù vậy, người bán LUÔN LUÔN giành được... một điều gì đó**

Duy trì cạnh tranh là điều quan trọng và sẽ không ổn nếu thất bại, tuy nhiên, nếu thất bại là chuẩn mực, là 90% xác suất, vậy thì các công ty cần tìm cách để nâng cao tinh thần. Khi một người nói không là bạn kiếm được một “điểm”, như vậy người ta sẽ có động lực để tiếp tục thay vì chán nản.

Một số người sẽ có thể vững vàng vượt qua trải nghiệm bị từ chối liên tục, nhưng để làm vậy đòi hỏi họ cần nỗ lực thêm chút. Hãy thử đặt mục đích tiêu cực... khả năng cao là nhóm của bạn sẽ có thể thúc đẩy nỗ lực bản thân hơn là bạn nghĩ đấy.

## **CUỘC TRANH LUẬN LỚN: KHẢO SÁT CÁ NHÂN HÓA VỚI KHẢO SÁT CHUNG**

Mỗi. Một. Ngày. Luôn có ai đó sẽ đăng lên LinkedIn nội dung kiểu như sau:

*Các nhân viên bán hàng hãy chú ý: Khi các bạn tiếp cận tôi, hãy nêu thông điệp có liên quan và dành cho tôi, thế thì tôi mới có thể trả lời được.*

Thực tế là hơn 90% số người phàn nàn về tính có liên quan là nhà tư vấn, diễn giả, tác giả hoặc một kiểu người “dẫn dắt tư duy” nào đó. HOẶC là họ làm cho một công ty phần mềm đang cố bán một

loại ABM/ABR/ABX hay một công cụ bán hàng/tiếp thị nào khác. Những kiểu người này có thể đang cố “khuấy nước” để người khác chú ý tới sản phẩm hoặc dịch vụ của họ, vì vậy đừng quá nghiêm túc với họ.

## **Have Pain, Will Listen**

Khi bạn gửi một email “không cá nhân hóa” cho một khách hàng tiềm năng với nội dung liên quan đến một trong ba ưu tiên hàng đầu trong QUÝ NÀY của họ, vậy thì có thể họ sẽ lắng nghe. Bạn nghĩ điều nào sau đây sẽ hiệu quả hơn:

- \* Email cá nhân hóa vừa nói với tôi rằng bạn thích bài đăng trên LinkedIn và những câu nói khác của tôi, vừa giới thiệu một sản phẩm mà hiện tại tôi đang không nghĩ đến.
- \* Email không cá nhân hóa nói với tôi rằng bạn giỏi giải quyết một vấn đề mà tôi ĐANG GẶP.

Hầu hết khách hàng tiềm năng sẽ **LUÔN LUÔN** ưu tiên chọn phương án hai hơn là phương án một, nhất là khi họ từng nghe nói đến công ty của bạn!

Giả sử việc cá nhân hóa cách tiếp cận là điều có ý nghĩa, nhất là trong trường hợp thị trường mục tiêu của bạn cực kỳ nhỏ, vậy hãy làm rõ xem “cá nhân hóa” thực sự là gì và hãy so sánh nó với “chuyện phiếm” vốn không có chỗ trong một cuộc trò chuyện bán hàng.

- \* Cá nhân hóa: Nhắc đến tin tức cụ thể về khách hàng tiềm năng hoặc công ty của họ
- \* Chuyện phiếm: Nhắc đến mối liên hệ về đại học hoặc nhóm chung nào đó
- \* Cá nhân hóa: Kinh nghiệm làm việc chung hoặc người quen chung

- \* Chuyện phiếm: Nhắc qua loa tới nội dung mà họ đã đăng trên mạng xã hội
- \* Cá nhân hóa: Ảnh chụp sản phẩm hoặc câu chuyện khách hàng liên quan CỤ THỂ tới việc bạn có thể giúp người này như thế nào
- \* Chuyện phiếm: Sử dụng tên và công ty của họ trong một công cụ tự động gửi email và nghĩ rằng đó là cá nhân hóa

Đôi khi, mục đích cá nhân hóa không phải là bán hàng vào quý này hay quý sau, mà lại là gieo mầm để có cơ hội trong tương lai. Ổn thôi, nhưng phải đảm bảo là kế hoạch thù lao và nhiệm kỳ dự kiến của nhân viên bán hàng ở công ty phải phù hợp với mô hình này. Nếu họ chỉ được trả tiền cho các thương vụ khép lại được và thời gian làm việc trung bình là 18 tháng, vậy thì thật khó để kỳ vọng họ sẽ tập trung vào việc tạo dựng mối quan hệ lâu dài.

## **Chén thánh**

Vai trò của người tổ chức lực lượng trong quy trình này đó là tìm ra xu hướng. Bạn có cách nào để biết thời điểm vấn đề mà sản phẩm của bạn xử lý được nằm ở đâu danh sách việc cần làm của khách không? Những chiều hướng, diện mạo, sự kiện kích hoạt, trạng thái hiện tại, giải pháp song song, nỗi đau và điều kiện thị trường điển hình, khiến khách hàng tiềm năng có thể mua sản phẩm/dịch vụ của bạn? Khi gặp phải bất cứ nội dung nào như vậy, bạn nên cá nhân hóa để có cơ hội tốt hơn khi trò chuyện.

## **Khoan đã, vậy còn TIN RÁC thì sao?**

Thêm một dòng nói về bài viết trên LinkedIn của khách hàng tiềm năng, trích dẫn từ đồng nghiệp của họ, hoặc có thể là điều gì đó về trường học của họ không làm email nom bót giống TIN RÁC hơn. Ai cũng làm vậy. Nếu ai cũng làm vậy thì bạn đã trở thành một phần của những phiền hà đó. Công việc của người tổ chức lực lượng đó là đưa ra những thử nghiệm có kiểm soát nhằm đo lường tính hiệu quả.

## **BÁN HÀNG XÃ HỘI**

Bán hàng xã hội tạo ra hiệu ứng đồng vận giữa thương hiệu của công ty, sản phẩm và thế mạnh của từng nhân viên. Nhờ khả năng tác động tới doanh thu của tập thể mà biện pháp này trở thành một thành tố cốt lõi của hệ sinh thái tổ chức lực lượng bán hàng.

### **Viết nội dung**

Có một tỷ lệ rất nhỏ trong số những người trên mạng là người tạo lập nội dung. Xây dựng nội dung hay đòi hỏi phải nỗ lực: hoạt động, nhất quán, suy nghĩ và “da mặt dày”.

Trong đánh gôn, bạn không thể đánh bóng vào lỗ nếu bóng của bạn không đến được bãi cỏ. Với bán hàng xã hội, bạn không thể xây dựng thương hiệu của mình nếu không bao giờ phát hành bất cứ nội dung nào!

Ở đây, vai trò của người tổ chức lực lượng là khuyến khích hoạt động và giúp người tạo lập nội dung trở nên giỏi trong việc này.

\* Tốt: Người đọc biết được điều gì đó.

\* Hồng: Bạn nói điều hiển nhiên mà không có thông tin mới thực sự.

\* Tốt: Suy nghĩ của bạn mang tính khiêu khích và đưa ra nội dung tựa bản sao.

\* Hồng: Bạn nói y hệt như những người khác.

\* Tốt: Nội dung bài đăng hấp dẫn và được viết bằng giọng nói của bạn.

\* Hồng: Lối viết ôn hòa và hình thức, có lỗi chính tả và ngữ pháp.

Người tạo lập phải nghiên cứu xu hướng trong phản hồi mà họ nhận được từ người đọc và phải cải thiện liên tục.

### **Bình luận về nội dung**



Các cách giới thiệu mà nhóm tổ chức lực lượng bán hàng có thể “dễ dàng” nhóm (nhà phát triển, nhà tiếp thị, bán hàng và những người khác) tham gia vào bán hàng xã hội đó là dẫn họ tới nội dung chuyên ngành do người khác phát hành. Tại sao một CFO lại không thể tham gia thảo luận trực tuyến về thù lao và kích lệ chứ? Hoạt động này vẫn là một bài tập xây dựng thương hiệu.

### **Nên làm:**

\* Tìm khách hàng tiềm năng của bạn và bình luận về bài đăng của họ. Hầu hết những người tạo nội dung đều theo dõi bình luận một cách sát sao và thích mọi người trả lời, như thế họ sẽ thấy tên của bạn và nghĩ về bạn theo hướng tích cực.

\* Với việc tạo nội dung, chọn chủ đề là một trong những phần việc khó nhất. Bình luận về một chủ đề chọn sẵn sẽ dễ dàng hơn nhiều.

\* Người khác có thể bình luận quanh nhận xét của bạn và tăng cường thương hiệu của bạn.

### **Không nên làm:**

\* Nếu bạn có dù chỉ một chút tâng bốc bản thân trên bài đăng của người khác, bạn sẽ hủy hoại uy tín của mình.

\* Bình luận liên tục về bài đăng của cùng một người có thể khiến bạn nom như một kẻ bám đuôi hay phá bình, vậy nên đừng quá lạm dụng việc này.

\* Nếu bạn không có chuyên môn, việc này sẽ được thể hiện rõ. Bình luận của bạn sẽ có tính phiến phiến (không hữu ích) hoặc sai hẳn. Kiêu gì thì cũng không tốt.

Sau đây là một chiến lược bình luận đơn giản có hiệu quả:

\* Tìm người bạn muốn gặp.

\* Tìm nội dung họ đã tạo mà trùng với những chủ đề bạn biết rõ.

\* Viết bình luận trên bài đăng của họ, đóng góp vào thảo luận và thể hiện kiến thức cũng như sự tò mò của mình.

## **Chia sẻ nội dung**

Tìm nội dung có thể hữu ích hoặc thú vị đối với người khác và chia sẻ nội dung đó với họ là một cách hay để tạo kết nối mới.

\* Tìm một người tạo nội dung mà bạn muốn gặp, hay ít nhất là bạn muốn họ biết bạn tồn tại.

\* Xác định nội dung mà họ đã xây dựng nhưng phải liên quan tới người bạn biết.

\* Chia sẻ nội dung và gắn thẻ, hoặc giới thiệu tác giả.

\* Nếu chia sẻ trên LinkedIn, bạn có thể tận dụng tính năng gắn thẻ đã tích hợp tự động vào hệ thống.

\* Nếu bạn nêu bài đăng trong một nội dung khác trên một nền tảng khác (chẳng hạn như blog cá nhân), bạn có thể gửi email cho tác giả kèm toàn bộ bài đăng và nêu bật vấn đề là bạn đã chia sẻ nội dung của họ.

## **Tranh luận trên Internet**

Bất cứ ai tham gia bán hàng xã hội cuối cùng cũng sẽ có cơ hội tranh luận trên Internet. Sau đây là cách để bạn chiến thắng trong những cuộc tranh luận như vậy:

Đừng khơi mào trước.

Vâng đúng vậy đấy. Đừng có tranh luận trên Internet. Dù bạn có nói gì, người khác cũng sẽ nghĩ bạn là kẻ ngớ ngẩn, vừa không tốt cho bạn, vừa không tốt cho thương hiệu của bạn. Coi trọng ý kiến của người khác và cứ thế tiến lên.

## **Tổ chức lực lượng cho bán hàng xã hội**

Giống như nghiên cứu về khách hàng tiềm năng, bán hàng xã hội là một trong những điều có thể tốn cả một ngày của đại diện bán hàng mà không mang lại kết quả hữu hình. Bạn có muốn đại diện bán hàng của mình dành cả ngày trên LinkedIn, Medium hay Twitter không? Chắc là không rồi. Nếu họ chỉ làm vậy thì bạn sẽ lỗ hạng ngạch.

Bạn có thể tổ chức lực lượng cho một chương trình bán hàng xã hội qua ba giai đoạn:

### **Chuẩn bị:**

- \* Đảm bảo rằng tất cả đại diện được tiếp cận với các kênh xã hội phù hợp và hồ sơ của họ được tối ưu hóa.
- \* Xác định các chủ đề mà nhóm cần thúc đẩy qua các kênh xã hội.
- \* Xây dựng một danh sách kiểm tra về bán hàng xã hội cho mỗi người đại diện.

### **Thực thi:**

- \* Hằng ngày, mỗi người đại diện hoàn thành danh sách kiểm tra xã hội của mình.

### **Màn hình:**

- \* Mỗi người đại diện cần theo dõi hiệu quả trên mạng xã hội của mình và có sự điều chỉnh thích hợp.
- \* Một người sẽ phụ trách giám sát toàn bộ chương trình tổ chức lực lượng bán hàng xã hội và đảm bảo mọi thứ diễn ra trơn tru.

Có nhiều cách để khai thác mạng xã hội, nhưng cho tới khi có doanh thu thực tế, bạn đừng có để nó trở thành một dự án khoa học. Việc tổ chức lực lượng bán hàng xã hội liên tục cần diễn ra tự động nếu bạn muốn triển khai thứ gì đó như danh sách kiểm tra trong Hình 9.2, việc sẽ khiến mỗi người đại diện tốn ít nhất 2 giờ mỗi tuần.



**Hình 9.2:** Mỗi ngày một chút mạng xã hội và cảm nang của bạn sẽ không bao giờ hết

## **LẤY TRỘM DANH SÁCH KHÁCH HÀNG CỦA ĐỐI THỦ (MỘT CÁCH HỢP PHÁP)**

Nếu bạn có sản phẩm tốt nhất trên thị trường, có thể bạn sẽ thắng được thương vụ khi đối đầu trực tiếp với đối thủ cạnh tranh. Nếu là vậy, bước tiếp theo là làm sao để bạn lọt vào danh sách khách hàng của họ.

Tuy nhiên, đừng có xâm nhập vào mạng của họ hay hối lộ nhân viên của họ. Việc đó là phi pháp. Chắc chắn là phi đạo đức, có thể bất hợp pháp và nhiều chính phủ nước ngoài khả năng sẽ không giúp bạn che đi dấu vết của mình.

### **Trang web của đối thủ**

Trước tiên, họ sẽ liệt kê một vài khách hàng lớn để làm “bằng chứng xã hội”. Nghe thì hay vậy, nhưng nhiều công ty chỉ liệt kê 5 - 10 logo khách hàng ấn tượng nhất của mình và giấu đi phần còn lại.

Thật may là bạn có thể tận dụng trang web của Wayback Machine tại địa chỉ <http://www.archive.org/>. Trang web này lưu trữ hơn 250 TỶ trang web. Tải một trong những đối thủ cạnh tranh của bạn và bắt đầu truy cập, khám phá mọi bản cập nhật trang web của họ trong vài năm qua và xâu chuỗi mọi logo khách hàng mà họ từng đăng. Đó là một mỏ vàng thực sự.

### **Trang đánh giá trực tuyến**

Các công ty dựa vào bằng chứng xã hội thường khuyến khích khách hàng của mình để lại lời đánh giá trên các trang như G2Crowd, TrustRadius và Capterra. Những trang này sẽ cho bạn xem đánh giá và công ty nơi khách hàng làm việc, hoặc cung cấp đủ

gợi ý để bạn tìm hiểu trên LinkedIn. Nếu đó là ngành mà bạn muốn bán hàng thì đây thực sự là một MỎ VÀNG nữa.

## **Thông cáo báo chí**

Các công ty thường nêu tên khách hàng lớn trong thông cáo báo chí.

Bên cạnh việc sử dụng thông cáo báo chí để công bố tin tức quan trọng như tài chính, một số tổ chức cũng đang bắt đầu sử dụng đây như một kênh tiếp thị. Một nhà cung cấp phần mềm mới đây đã có một thông cáo báo chí tên là “Sales Enablement Stars”. Về cơ bản, đó là một danh sách những khách hàng và khách hàng tiềm năng và chiến lược của hãng là công khai khen ngợi họ để tạo dựng quan hệ gắn kết hơn. Đối thủ có thể cuỗm danh sách này và thực hiện một vài cuộc gọi!

## **Mạng xã hội**

Đây là sách lược cạnh tranh thông minh của thế kỷ. Một vài người đang sử dụng sách lược này, vì vậy hãy tận dụng nó và tạo cuộc chơi công bằng.

*Kết nối với nhân viên bán hàng của đối thủ trên LinkedIn, sau đó sử dụng Sales Navigator để lọc diện mạo người mua cụ thể của bạn trong các kết nối của họ.*

Hãy tưởng tượng bạn bán hàng cho nhà tiếp thị và khách hàng tiềm năng lý tưởng của bạn có chức danh là “Giám đốc tạo nhu cầu” hay “CP phụ trách Tiếp thị”.

Hãy nghĩ xem... nếu đối thủ của bạn thuê một nhân viên bán hàng 23 tuổi mới vào nghề, bạn nghĩ họ có bao nhiêu mối liên kết với người có chức danh cao về tiếp thị mà KHÔNG phải là khách hàng tiềm năng hay khách hàng?

Điều này cũng đúng với nhân viên hỗ trợ khách hàng, thành công khách hàng hoặc quản lý khách hàng của họ. Thực sự mà nói, bạn

có thể xé tan toàn bộ danh sách khách hàng và khách hàng tiềm năng của họ chỉ sau tầm một giờ làm việc như vậy.

Nếu không thể kiếm được kết nối, bạn vẫn có thể theo dõi người đó và xem họ thích gì, chia sẻ điều gì và đăng nội dung gì lên các kênh xã hội. Nhóm thành công khách hàng và quản lý khách hàng sẽ thường xuyên xúc tiến nội dung và tin tức mà khách hàng của họ chia sẻ.

## **Danh sách người tham dự hội thảo**

Ngày xưa, sau một cuộc hội thảo, bạn CÓ THỂ xin được một danh sách “dăng ký” của người tham dự. Nếu mua một gian hàng, bạn có thể đổi tặng phẩm lấy danh thiếp hoặc chụp lại danh thiếp của họ. Ngày nay, có nhiều cách dễ hơn để làm vậy và một trong số đó là cách cực kỳ ấn tượng.

Giờ đây, hầu hết các hội thảo sẽ có một ứng dụng, chẳng hạn như DoubleDutch, qua đó cho phép người tham dự tương tác với nhau. Bạn không thể tải danh sách, nhưng bạn có thể quét mặt những người ở đó và xem bạn biết ai. Tuy nhiên, bạn có thể xin toàn bộ danh sách nếu làm theo các bước đơn giản sau:

- \* Tải phần mềm ghi màn hình cho điện thoại của bạn.
- \* Bắt đầu ghi màn hình.
- \* Mở ứng dụng hội thảo.
- \* Cuộn qua tất cả người tham dự.
- \* Tải video lên YouTube và gửi video cho trợ lý ảo UpWork của bạn.
- \* Ra lệnh cho trợ lý gõ tất cả tên vào Google Doc và tìm thông tin liên hệ của họ.

Bùm! Chỉ với từ 50 đến 200 đô là bạn đã có toàn bộ danh sách liên hệ từ cả một hội thảo. Nếu đó là hội thảo do một đối thủ cạnh tranh của bạn tổ chức thì khả năng sẽ có rất nhiều người tham dự là

khách hàng hoặc khách hàng tiềm năng. Sau đó, trợ lý ảo của bạn có thể khai thác địa chỉ email và số điện thoại với một khoản phí nhỏ.

## **ĐỪNG PHÁT HOẢNG NẾU BẠN KHÔNG CÓ KHÁCH HÀNG TIỀM NĂNG NHÉ**

Nếu là 8 giờ 30 phút tối thứ Bảy và bạn không có hẹn ăn tối, vậy thì có lẽ bạn nên đi kiếm chút đồ ăn đi. Đừng phát hoảng và cố kiếm một cuộc hẹn vào phút chót nhé. Trong bán hàng cũng vậy!

### **Gieo vài hạt giống**

Mặc dù việc bán sản phẩm cho mạng lưới của bạn thường không diễn ra như kỳ vọng, bạn có thể bắt đầu ở đó bằng cách gieo vài hạt giống. “Gieo hạt giống” đơn giản có nghĩa là thông báo với người khác về việc bạn định làm mà không cố bán hàng cho họ. Có các sách lược sau:

\* Cập nhật mạng lưới của bạn: Cứ mỗi 6-9 tháng, hãy gửi một ghi chú cá nhân tới hầu hết mọi người mà bạn biết kèm thông tin cập nhật nhanh. Ngay cả khi một người bạn không ở trong thị trường của bạn, có thể là bạn trai hay chú bác của họ thì sao... bạn chẳng ngờ được đâu.

\* Nói về tầm nhìn: Không có nhiều người muốn mua sản phẩm của bạn ngay hôm nay, nhưng có rất nhiều người sẽ tò mò về tương lai đấy. Thay vì hỏi thúc với thứ bạn đang có, hãy khơi gợi sự quan tâm vào sản phẩm của tương lai, có như vậy bạn mới có thể được phép theo dõi ai đó trong tương lai.

\* Viết một cuốn sách: Chọn một chủ đề đáng quan tâm với thị trường của bạn và triển khai! Rất khó, nhưng đáng với nỗ lực. Hỏi chúng tôi nếu bạn muốn có lời khuyên.

### **Tạo một số nội dung**

Tạo nội dung có giá trị với những người trong thị trường của bạn. Có ba sách lược cụ thể, gồm:

\* Hé lộ vấn đề: Giúp khách hàng tiềm năng của bạn hiểu rằng họ thực sự đang gặp vấn đề.

\* Cho thấy cách bạn trị vấn đề: Nói nhanh về cách mà sản phẩm của bạn giải quyết được vấn đề của họ. Hay lý tưởng hơn là đừng nói gì về sản phẩm của bạn, chỉ đưa ra lời khuyên hữu ích như là một giải pháp ý tưởng không liên quan tới sản phẩm. Nếu sản phẩm của bạn giải quyết được một vấn đề qua mạng, hãy nói về việc ai đó có thể giải quyết vấn đề theo cách tương tự.

\* Dạy cho họ một điều gì đó: Kích thích phản ứng kiểu như “tôi đã hiểu được điều gì đó” ở khách hàng tiềm năng của bạn. Chuyển bản thân từ “người qua đường” thành “giáo sư” trong tâm trí của khách hàng tiềm năng, như vậy bạn sẽ có vị trí tốt hơn để giành được thương vụ.

## **Thúc đẩy quan tâm hướng nội**

Khiến người ta đến với bạn thông qua:

\* Trang web của bạn: Cung cấp nội dung “đầu phễu” ở dạng miễn phí cho mọi người, còn nội dung khác thì “có phí” theo dạng điền vào biểu mẫu, cung cấp thông tin cơ bản (như địa chỉ email) để nhận được nội dung hữu ích.

\* Bài đăng trên LinkedIn: Người nào thích, bình luận, chia sẻ bài đăng của bạn?

Đây đều là những người quan tâm tới sản phẩm của bạn. Họ có thể không mua, nhưng liệu họ có thể giới thiệu không?

\* Sự kiện: Gian hàng tại triển lãm thương mại có thể rất đắt đỏ, hoặc là có giá phải chăng. Hãy tìm một nơi mà khách hàng tiềm năng của bạn hay qua lại và để họ đến với bạn!



Sẽ không đủ nếu chỉ đơn thuần thực hiện những hoạt động này, bạn cần phải làm tốt và cần có kế hoạch theo dõi. Tiếp cận khách hàng tiềm năng đến từ trang web là việc rõ ràng, nhưng không rõ là làm thế nào để kết nối với những người thích và bình luận về bài đăng trên mạng xã hội của bạn.

Giống như với sự kiện, rất dễ để tiêu mất cả chục nghìn đô mà bạn thậm chí còn không biết. Ví dụ, khi cử một nhóm tới triển lãm thương mại, nhớ cân nhắc những mục sau đây:

\* Tặng phẩm: Khiến mọi người đến với bạn. Những người ở cấp bậc điều hành viên thường phải xa nhà, vì thế một tặng phẩm mà trẻ nhỏ thích sẽ thu hút được sự chú ý của họ. Chuẩn bị một phương án thứ hai cho những người chưa có con, ví dụ như một thanh kẹo cao cấp. Mọi người đều có iPad và không ai tin tranh vẽ cả, vậy nên hãy tránh cạm bẫy này.

\* Dáng điệu: Giao tiếp qua mắt và hỏi những người đi qua “Xin chào, anh/chị có thể dành cho chúng tôi 10 giây không ạ?” Nếu là khách hàng tiềm năng thực sự, họ sẽ trả lời có. ĐỪNG ngồi sau bàn mà cầm điện thoại. Bạn có thể bay về nhà nếu có kế hoạch như vậy.

\* Ngắn gọn: Có thể trình diễn thành nhiều lần, mỗi lần khoảng 10 giây, 30 giây và 2 phút. Không ai có cả ngày cả, nếu bạn định nói chi tiết với Người A thì bạn sẽ lỡ cơ hội nói với Người B.

\* Ghi chú: Viết 2 - 4 từ trên mỗi danh thiếp mà bạn nhận được để thể hiện kế hoạch theo dõi. Ngoài ra, hãy uốn góc danh thiếp để thể hiện mức độ ưu tiên, càng nhiều góc cong thì khách hàng tiềm năng càng được ưu tiên. Nếu ai đó không có danh thiếp, hãy chụp thẻ tham dự hội thảo của họ và ghi chú tên + công ty của họ lên tấm thẻ.

\* Theo dõi: Tiếp cận cá nhân hóa với người có thể là khách hàng tiềm năng thực sự. Nếu VP của bạn có một cuộc trò chuyện trực tiếp tuyệt vời và phát hiện ra vấn đề của khách, ĐỪNG để nhóm tiếp thị gửi một thông điệp theo dõi chung chung.

## Hỏi giới thiệu

Người giới thiệu cần được quan tâm thật nhiều! Bất cứ người nào nói chuyện với bạn cũng là một nguồn giới thiệu, bao gồm:

- \* Khách hàng hiện tại: Thách thức ở đây đó là có nhiều người làm việc tại công ty của khách hàng của bạn, vì thế bạn cần xác định cụ thể người cần hỏi.
- \* Khách hàng tiềm năng hiện tại: Nhân viên bán hàng sẽ nghĩ là thật rủi ro khi hỏi ai đó chưa từng mua sản phẩm, nhưng họ cũng nên được cân nhắc.
- \* Khách hàng tiềm năng hoặc khách hàng cũ: Những người không mua hàng nhưng vẫn thích bạn có thể là người giới thiệu tiềm năng.
- \* Nhân viên cũ của khách hàng hiện tại: Những người nhảy việc từ khách hàng hiện tại sang một công ty khác. Họ có thể là nguồn giới thiệu tuyệt vời!
- \* Các mối liên hệ riêng của nhân viên: Người có bạn bè hoặc bạn cùng lớp làm việc tại khách hàng tiềm năng, hoặc biết ai đó làm việc ở đó?
- \* Các mối liên hệ riêng của người mà bạn biết: Tìm kiếm các mối liên hệ cấp hai của bạn trên LinkedIn và nhờ họ giới thiệu với những người có thể là khách hàng tiềm năng tốt.
- \* Người nổi tiếng: Có thể chứ...

## Tiếp cận mục tiêu

Nếu công ty của bạn còn quá sớm để áp dụng một số gợi ý trong phần trên, có lẽ bạn cần tiếp cận những khách hàng tiềm năng mà bạn không biết. Trong trường hợp này, hãy xem một số mẹo sau:

- \* Bắt đầu với “Phản hồi”: Thay vì nói: “Tôi muốn nói về việc sản phẩm của chúng tôi phù hợp với công ty của quý vị như thế nào,” hãy nói: “Chúng tôi đang xây dựng một sản phẩm dành cho những

khách hàng như quý vị, sẽ thật tuyệt nếu quý vị có thể phản hồi xem chúng tôi có đi đúng hướng không.” Bạn sẽ biết vì sao họ không thích sản phẩm của bạn hoặc là bạn sẽ nhận được hồi đáp như: “Ồ, tuyệt thật! Tôi cần cho Jan thấy mới được!” Nếu họ không muốn nói chuyện, chúng tỏ thông điệp của bạn không có tác dụng.

\* Phải thực tế: Đảm bảo thông điệp của bạn có liên quan tới điều mà khách hàng tiềm năng của bạn quan tâm.

\* Đừng hối thúc: Mọi người không thích bị hối thúc mua hàng đâu. Nếu bạn hối thúc, họ sẽ sợ mà bỏ đi đấy.

### **Thước đo:**

\* Mỗi một nhân viên bán hàng đều có đủ số lượng mỗi khách đủ điều kiện để đảm bảo quy trình của họ luôn kín.

\* Hoạt động xin giới thiệu được đánh giá như một hoạt động khảo sát.

### **Bí quyết:**

\* Xây dựng một ICP xác định và xác nhận rằng mọi người trong công ty của bạn đều ở trên cùng một trang.

\* Tạo bản đồ thị trường và tập trung nhóm bán hàng vào những khách hàng tiềm năng “có thể mua hàng từ bạn”.

\* Tạo vai trò chuyên môn hóa giữa nghiên cứu và tiếp cận, trừ khi bạn đủ may mắn để tìm được người GIỎI cả hai.

\* Triển khai “mục đích tiêu cực” để kích lệ nhóm của bạn.

\* Yêu cầu cả nhóm tham gia “bán hàng xã hội”

và hoàn thành danh sách kiểm tra hàng ngày.

\* Xây dựng một danh sách khách hàng tiềm năng gồm khách hàng và khách hàng tiềm năng của đối thủ.

\* Tạo nền văn hóa tìm giới thiệu.

# Chương 10 Khép lại giao dịch

**Mục tiêu tổ chức lực lượng bán hàng:** Bạn khép được thương vụ nhờ những nỗ lực dự đoán được chứ không phải nhờ diễn tập.

Hệ sinh thái tổ chức lực lượng bán hàng phải xác định và giải quyết những vấn đề tiềm tàng trong quy trình bán hàng trước khi chúng phát sinh. Đừng có mơ tới việc sẽ có nhà quản lý cấp cao nhảy vào bằng phép màu nào đó mà khép được thương vụ!

Ở Chương 6, chúng tôi đã nói về việc tập trung năng lượng tổ chức lực lượng bán hàng vào đào tạo về sản phẩm thay vì đào tạo người mua là một cách né tránh lười biếng. Đây là cách dễ dàng hơn để xây dựng một chương trình đào tạo xoay quanh một sản phẩm đã được xác định rõ ràng và tồn tại trong một môi trường có kiểm soát so với người mua luôn phát triển không ngừng. Điều này cũng đúng với trường hợp khép lại giao dịch. Hãy nghĩ về cách có thể áp dụng năng lượng tổ chức lực lượng bán hàng:

\* Định hướng: Đào tạo một người mới là việc có nhiều thăng trầm và một chút rủi ro.

\* Phát triển bán hàng: Những người này bán hàng qua các buổi gặp đến 30 phút. Có nhiều vướng mắc nhưng không phải quá nhiều. Bất cứ ai có nhu cầu, và có rất nhiều người không có, sẽ cần có một buổi gặp.

\* Đào tạo bán hàng chung: Luôn có những lĩnh vực cụ thể mà ta có thể cải thiện.

\* Nội dung: Ai đó có thể dành CẢ NGÀY chỉ để đúc kết ra nội dung khuôn mẫu. Việc này giống như khi bạn chơi trò Play-Doh vậy.

Khép lại thương vụ thì lại khác. Nó đòi hỏi khách hàng tiềm năng phải cam kết hoặc chi tiền hoặc bỏ đi. Dù quyết định thế nào thì khách hàng tiềm năng cũng phải đứng mũi chịu sào, có thể là bằng

cách phê chuẩn cho đầu tư hoặc tuyên bố rằng sẽ không đảm bảo có đầu tư. Một lần nữa, đào tạo về sản phẩm thì dễ nhưng việc này thì không. Hãy đảm bảo là nhóm của bạn không phải là nạn nhân của việc tổ chức lực lượng bán hàng lười biếng.

## **HÀNH ĐỘNG ĐƠN LẼ HIỂM KHI MANG LẠI THƯƠNG VỤ**

Hầu hết mọi việc trong đời đều là phương trình đa biến, khép lại thương vụ cũng không phải là ngoại lệ. Ở vai trò khép lại giao dịch, hiểm khi có một hành động đơn lẻ nào có thể mang lại thương vụ ngay lập tức, và nếu có đi chẳng nữa thì hành động như vậy hẳn đã phải diễn ra rồi.

Khi một thương vụ đến giai đoạn khép lại và bị mắc kẹt, có thể có việc gì đó mà bạn có thể làm để khép lại thương vụ, bằng một phép màu nào đó, nhưng có lẽ sẽ thích hợp hơn nếu ta nhảy vào cỗ máy thời gian và kiểm tra điều sau đây:

\* Hồ sơ Công ty: Khách hàng tiềm năng có phù hợp với hồ sơ công ty lý tưởng của bạn không? Vấn đề nếu có hơi miễn cưỡng chút, nhưng dù vậy thì có thể sẽ có chút vướng mắc.

\* Vấn đề: Có ai đó giữ vai trò quan trọng phía khách hàng tiềm năng mà đang gặp một vấn đề thực sự không? Không hiệu quả không phải là vấn đề.

\* Sự kiện thúc đẩy: Nếu không khép được thương vụ trước ngày X, chuyện [tồi tệ] gì sẽ xảy ra? Nếu câu trả lời là “không có gì” hoặc “tôi không biết,” vậy thì có thể đó là lý do thương vụ bị hỏng.

\* Thẩm quyền: Có người có thể nói có trong giải pháp của bạn không? Họ vẫn gắn kết chứ? Đã có ai mới được bổ sung không?

\* Pháp lý/ Mua sắm: Đây có thể là những nhóm cản đường, nhưng người ra quyết định của bạn thường có quyền vô hiệu hóa họ nếu món đồ mua là sản phẩm quan trọng, và họ thực sự là người ra quyết định.

\* **Cạnh tranh:** Bạn đang cạnh tranh với ai và người mua của bạn nhận thức thế nào về bạn so với họ? Có ai trội hơn ai không? Bạn có biết đối thủ của bạn đang nói gì về bạn không? Hãy tìm hiểu xem. Nếu không, bạn chẳng khác gì một con đà điểu vùi đầu trong cát cả.

\* **Phù hợp:** Có sự phù hợp khách quan rõ ràng giữa vấn đề của khách hàng với sản phẩm của bạn trong môi trường tổ chức của họ không?

Để ý xem trong danh sách này còn thiếu gì nhỉ? TIỀN! OK, có lẽ trong một số trường hợp tiền có thể là vấn đề (chúng tôi sẽ đề cập kỹ hơn về chủ đề này trong phần tiếp theo), nhưng ngay cả khi đúng là như vậy thì một trong các vấn đề nêu trên chắc chắn vẫn tồn tại, và có nhiều vấn đề thậm chí còn cùng tồn tại.

## **ĐÀM PHÁN**

Đã có nhiều cuốn sách đầy đủ viết về cách đàm phán, vì vậy chúng tôi sẽ chỉ điếm qua một số ý nổi bật liên quan tới bán hàng ở đây mà thôi. Bạn nên đọc cuốn *Getting to Yes* (tạm dịch: Nghệ thuật đàm phán) và *Bargaining for Advantage* (tạm dịch: Lợi thế đàm phán) để nắm thêm thông tin. Ngoài ra, nếu nhóm của bạn chưa hiểu rõ về nội dung mà chúng tôi định đề cập thì đừng cho họ đàm phán nhé.

Cách mà nhiều người nghĩ về việc đàm phán bán hàng xoay quanh nội dung sau:

*Giá mà người mua của tôi sẵn lòng trả mà tôi sẵn lòng chấp nhận là bao nhiêu?*

Là con người, chúng ta thường nghĩ bán hàng là việc xoay quanh giá cả bởi đó là kinh nghiệm của chúng ta trong cuộc sống cá nhân. Ngoài việc trả nhiều hơn để đẩy nhanh tiến độ gửi hàng hoặc gia hạn bảo hành, có rất ít giao dịch cá nhân không chỉ xoay quanh vấn đề giá. Trong bán hàng B2B, thực tế không chỉ như vậy. Hệ quả là chúng ta nghĩ về đàm phán B2B trong bối cảnh sau:

*Tập hợp các điều khoản và điều kiện mà cả công ty của tôi và người mua của tôi đều sẵn lòng chấp nhận là gì?*

Chúng ta sẽ đào sâu vào sự phức tạp của trường hợp thứ hai, nhưng trước tiên hãy cùng xem một mô hình đơn giản.

### **Khuôn khổ đàm phán cơ bản**

Trong bất kỳ trường hợp đàm phán nào, người mua và người bán đều có:

- \* Giá mong muốn: Giá lý tưởng mà mỗi bên sẽ chấp nhận (cao với người bán và thấp với người mua).
- \* Giá dự phòng: Giá tệ nhất mà mỗi bên sẽ chấp nhận (thấp với người bán và cao với người mua).
- \* Lựa chọn thay thế tốt nhất cho thỏa thuận được đàm phán (hay còn gọi là BATNA): Nếu không xảy ra thương vụ thì đây là mức giá cân bằng.
- \* Giá đặt khởi điểm: Phải bằng hoặc tốt hơn (cao hơn với người bán và thấp hơn với người mua) Giá mong muốn.

Vùng mà khoảng cách giữa Giá mong muốn và Giá dự phòng đối với cả người mua và người bán chồng lấp nhau được gọi là “Vùng đàm phán”. Trong vùng này, bất cứ thương vụ nào cũng có thể được thực hiện nếu hai bên tìm được cách đi đến một con số chung. Ngoài vùng này, sẽ không có thương vụ và BATNA trở thành thực tế.

### **Giờ, hãy thử nghiệm với thực tế xem**

Khuôn khổ trên vẫn áp dụng trong thực tế, nhưng cũng như các chủ đề khác trong cuốn sách này, đàm phán là một phương trình đa biến. Ngoài giá, ở đây còn một vài điểm có thể được đàm phán khi bán một sản phẩm phần mềm:



\* Thời hạn của thỏa thuận: Người bán thích thỏa thuận thời hạn lâu hơn bởi chúng tạo ra doanh thu dễ dự đoán hơn. Người mua thích thỏa thuận thời hạn lâu hơn bởi họ có thể khóa vào mức giá đã biết. Việc đàm phán ở đây có thể tạo ra tình huống hai bên cùng có lợi.

\* Điều khoản thanh toán: Nếu một bên quan tâm tới dòng tiền hơn bên còn lại, họ có thể yêu cầu điều khoản thanh toán có lợi hơn (ngắn với người bán và lâu với người mua).

\* Số người sử dụng: Đối với một công ty phần mềm, có bao nhiêu người sẽ được truy cập sản phẩm? Nếu bạn không bán theo người dùng, có thể đó là lượng lưu trữ dữ liệu mà khách hàng nhận được hoặc mức độ người dùng có thể gắn kết mà không bước sang cấp mới. Trong lĩnh vực ngoài công nghệ, ý tưởng ở đây có thể là phạm vi bảo hiểm đối với một sản phẩm bảo hiểm hoặc số lượng gỗ mà một người mua. Số lượng đặt hàng... chính xác là vậy.

\* Khung thời gian triển khai/ bàn giao: Lý tưởng là người mua sẽ ra quyết định trị một nỗi đau cấp bách, vì thế họ muốn bàn giao nhanh. Ở đây, người bán có thể nhượng bộ để đổi lấy điều khoản khác có lợi hơn.

\* Quyền sử dụng logo: Người bán tạo bằng chứng xã hội có thể được sử dụng để thu hút khách hàng trong tương lai bằng cách hiển thị logo của khách hàng lớn. Tuy nhiên, một số người mua bị phòng pháp lý hoặc tiếp thị cấm cho người bán dùng logo của họ.

\* Thỏa thuận tham gia vào nghiên cứu tình huống: Đi sâu vào thách thức, giải pháp và kết quả có thể tạo ra bằng chứng xã hội có độ đáng tin cao rằng giải pháp của người bán có hiệu quả. Giống như với logo, nhóm tiếp thị và pháp lý của người bán có thể chặn nghiên cứu tình huống.

\* Tiếp cận người dùng để xin phản hồi: Một trong những cách tốt nhất để xây dựng một sản phẩm tuyệt vời đó là làm vậy với người dùng cuối thực sự. Tiếp cận phản hồi thực sự có thể là điều vô giá đối với người bán, mặc dù người mua có thể cho rằng việc này làm gián đoạn công việc. Một điểm đàm phán tuyệt vời.

\* Bảo đảm: Một số kiểu bảo đảm hoàn tiền hay điều khoản hủy đăng ký giữa hợp đồng nếu không đạt được một số kết quả có thể giúp người mua giảm thiểu rủi ro của mình. Ở đây, người bán tự tin có thể nhượng bộ để đổi lấy điều khoản khác có lợi hơn.

\* Hỗ trợ: Cung cấp hỗ trợ qua điện thoại trong nước 24/7 sẽ tốn kém hơn rất nhiều so với hỗ trợ qua email từ 8 giờ sáng đến 6 giờ chiều, thứ Hai đến thứ Bảy. Nếu người mua đòi hỏi mức hỗ trợ cao hơn, họ có thể đàm phán mạnh ở mảng này.

\* Điều khoản và điều kiện pháp lý: Tổ chức của người mua càng lớn thì khả năng nhóm pháp lý của họ sẽ tham gia và xem xét hợp đồng là càng cao. Cố vấn nội bộ thường lấy cớ tìm ra vấn đề trong hợp đồng với nhà cung cấp để chứng tỏ sự cần thiết của họ, vì thế khi bán hàng cho công ty lớn, người bán nên kỳ vọng sẽ có chút cản trở ở điểm này.

\* Giá: Cuối cùng thì chi phí là bao nhiêu? Ôi chà! Kiểu đàm phán này đã biến thành quá phức tạp so với những gì chúng tôi đề cập ở trên rồi!

Nhóm tổ chức lực lượng bán hàng từng thành công trong đàm phán khi mỗi người bán (ở vai trò khép lại giao dịch) hiểu từng luận điểm nêu trên, bất cứ luận điểm nào khác liên quan tới công ty của họ và làm thế nào để sử dụng chúng kết hợp với nhau bằng cách sử dụng khuôn khổ Giá mong muốn – Giá dự phòng – BATNA.

Ở đây, câu kết là thế này:

*Nếu một bên muốn thứ gì đó, họ sẵn lòng từ bỏ điều gì để có được điều đó?*

## **CHIẾT KHẤU**

Rất ít người mua nhận được phần thưởng hữu hình khi đàm phán một mức chiết khấu, nhưng nhiều người thích nhận chiết khấu khi họ mua nhân danh công ty mình. Tại sao? Cảm giác thật tốt. Bạn

phản nản với sếp và các đồng nghiệp về việc bạn đã đàm phán để nhà cung cấp chiết khấu giá của họ.

Thực tế đó là nếu một người quan trọng có vấn đề đủ lớn và một lý do thuyết phục để làm điều gì đó cho vấn đề ấy, giá sẽ là điều cuối cùng mà họ phải lo đến. Hãy nghĩ về điều sau đây và hãy nhớ rằng chủ đề nói về việc mua nhân danh công ty chứ không phải đầu tư hóa đơn cá nhân:

\* Giá với Chất lượng: Thế giới riêng của một người mua thay đổi như thế nào nếu chất lượng thấp hơn kỳ vọng, và điều đó so sánh với lợi ích cá nhân mà họ nhận được từ một thương vụ tốt hơn thì như thế nào?

\* Giá với Rủi ro: Nếu một sản phẩm không có rủi ro ở mức giá cao và một sản phẩm khác có rủi ro rõ ràng, vậy thì giá cần phải thấp hơn bao nhiêu?

\* Giá với Dịch vụ: Liệu khoản tiết kiệm X% có đáng hay không nếu điều đó đồng nghĩa với việc người dùng chỉ được tiếp cận hỗ trợ qua email trong ngày làm việc, giờ miền Đông?

Vâng, trong cuộc sống cá nhân, bạn có thể tiết kiệm 5 đô la từ món pizza và chi số tiền đó để mua kem, nhưng từ quan điểm của một người mua B2B, có RẤT nhiều biến số khác ảnh hưởng rất lớn, nhiều hơn cả giá. Đảm bảo rằng nhóm bán hàng của bạn có lối tư duy này là điều trọng yếu. Người mua chuyên nghiệp quan tâm tới chất lượng, rủi ro và dịch vụ hơn là chênh lệch giá trên danh nghĩa. Tuy nhiên, khi khoảng cách nới rộng, giá có thể đóng một vai trò, nhưng sẽ không như vậy cho tới khi thế giới riêng của người mua (áp lực từ sếp...) thay đổi.

Tuy nhiên, ở một số thị trường, sẽ hợp lý nếu ta “định giá cao và chiết khấu”. Nếu đó là kế hoạch ngay từ đầu thì việc chiết khấu sẽ ổn, miễn là kế hoạch được tuân thủ và người đại diện không giảm giá nhiều hơn mức mà họ nên làm.

**Thước đo:**

- \* Tỷ lệ thắng
- \* Đạt được hạn ngạch
- \* Tổng biên lợi nhuận
- \* Tất cả nhân viên bán hàng đều được đào tạo chính thức về kỹ năng đàm phán

### **Bí quyết:**

- \* Xác nhận rằng nhóm của bạn không xem việc khép lại thương vụ là một sự kiện.
- \* Dạy cho nhóm của bạn về lý thuyết đàm phán.
- \* Đảm bảo rằng nhóm của bạn biết từng luận điểm có thể được đàm phán và cách áp dụng lý thuyết đàm phán khi làm việc nhằm đạt đến một thỏa thuận với khách hàng tiềm năng.
- \* Nhận chiết khấu có kiểm soát.

# Chương 11 Thành công khách hàng

**Mục tiêu tổ chức lực lượng bán hàng:** Khách hàng hiện tại có xu hướng mua nhiều hơn và giới thiệu nhiều đối tượng khách hàng có tiềm năng.

Khi các công ty đã cắt cánh, việc còn lại chỉ là săn tìm thương vụ mới mà thôi. “Những logo mới”, họ nói vậy đấy. Với những công ty ở giai đoạn đầu, đó là nơi rõ ràng để họ tập trung nỗ lực tổ chức lực lượng bán hàng.

Nhưng tại một thời điểm nào đó, số lượng khách hàng tăng lên và cuộc săn logo mới của nhóm bán hàng bắt đầu có ít tác động tới tổng doanh thu hằng năm hơn. Lúc này, doanh thu được thúc đẩy bởi khách hàng hiện tại và trong chức năng thành công khách hàng và quản lý tài khoản, có nhiều cơ hội tổ chức lực lượng bán hàng hơn đáng kể so với trong nhóm bán hàng.

Một khái niệm nhầm lẫn mà rất nhiều công ty mắc phải đó là bán hàng mở rộng và làm mới mối quan hệ là các hoạt động “trồng trọt”. Chà, ngô thì không có đối thủ và đậu xanh cũng không phản đối việc được chọn đúng không. Các vị trí thành công khách hàng và quản lý khách hàng hiện nay khác với ngày xưa và là điều kiện cho việc tổ chức lực lượng bán hàng.

## **KHÁCH HÀNG: CÔNG CỤ KIẾM KHÁCH HÀNG TIỀM NĂNG TỐT NHẤT CỦA BẠN**

Nguồn nào sau đây là nguồn kiếm khách hàng tiềm năng tốt hơn?

Người A: SDR 22 tuổi của bạn có một danh sách người điều hành mà họ không biết, một công cụ tự động hóa email, trình gọi điện tự động và nội dung đào tạo bán hàng mà công ty của bạn đang tiến hành.

Người B: Nhà vô địch của bạn là một khách hàng vui vẻ, người từng làm việc ở nhiều công ty phù hợp với hồ sơ khách hàng lý tưởng của bạn trong cả sự nghiệp của mình và yêu thích sản phẩm của bạn... bởi sản phẩm đó giải quyết vấn đề của ông ta!

Nếu Người B THỰC SỰ vui VÀ bạn có hệ thống khai thác giới thiệu (so với việc đi hỏi), họ có thể cung cấp cho bạn số lượng khách hàng tiềm năng tốt trong 30 phút nhiều hơn mức mà SDR có thể kiếm được trong cả quý. Vấn đề đó là nhiều công ty sợ phải hỏi giới thiệu từ khách hàng của mình do “chưa đúng thời điểm” hoặc vướng mắc gì đó tương tự.

Điều cốt yếu là phải đảm bảo rằng nhóm thành công khách hàng của bạn hiểu rằng giới thiệu không phải là khuyến nghị. Sau đây là sự khác biệt:

\* Giới thiệu: Bạn nên nói chuyện với Taylor tại Công ty A. Tôi sẽ viết một email giới thiệu ngay bây giờ!

\* Khuyến cáo: Bạn nên nói chuyện với Taylor ở Công ty A.

Thấy sự khác biệt chứ? Đơn thuần chỉ cho ai đó tới chỗ một khách hàng tiềm năng thì không có ích gì nhiều, nhưng giới thiệu sẽ giúp tránh được hàng tấn vướng mắc và giúp bạn có vị thế tuyệt vời để kiếm được khách.

Nói đến chuyện làm việc cùng với khách hàng, sau đây là một số sách lược giúp bạn tìm kiếm khách hàng tiềm năng:

\* Cùng tham gia một triển lãm thương mại: Nhà vô địch của bạn có đi cùng bạn tại một triển lãm thương mại không? Tham gia các buổi thuyết trình và nói chuyện với diễn giả sau đó? Dạo qua các quầy trưng bày? Tham gia bữa tiệc và mạng...

\* Khiến họ tham gia vào cuộc nói chuyện: Có một vách trần bằng kính cho quản lý cấp trung và thậm chí cả một số điều hành viên, tại đó người trên họ luôn đứng trên sân khấu còn họ thì không. Giúp nhà vô địch của bạn bằng những cơ hội phát triển chuyên môn như

tham gia diễn thuyết có thể là một cách tuyệt vời để tạo dựng mối quan hệ có lợi cho đôi bên.

\* Nghiên cứu các mối liên hệ trên LinkedIn của họ: Họ biết ai nữa cũng là người có thể mua sản phẩm của bạn? Nếu họ thích việc bạn làm và nhận thấy việc đó có giá trị, họ sẽ giới thiệu bạn.

\* Cùng tổ chức một hội thảo web: Dưới một bậc so với tham gia diễn thuyết, nhưng vẫn hiệu quả, cách này cho phép nhà vô địch có mặt với tư cách là người lãnh đạo tư tưởng thông qua việc tổ chức một hội thảo web.

\* Gặp đồng nghiệp của họ: Nếu một người phía khách hàng của bạn thích sản phẩm của bạn, khả năng là những người khác cũng vậy.

\* Tìm cựu nhân viên: Sử dụng LinkedIn để tìm những người từng làm việc cho khách hàng của bạn và sử dụng bằng chứng xã hội của nhà vô địch để phát triển những khách hàng tiềm năng này.

\* Đồng tác giả của nghiên cứu tình huống: Nói chuyện về cách họ sử dụng sản phẩm của bạn và lượng hóa sự thành công của họ ở mức tối đa [đáng tin] có thể. Cho lên trang web của bạn, dạy cho nhân viên bán hàng của bạn các ý khi trò chuyện, và BÙM! Họ đã sẵn sàng rồi.

Khả năng là bạn không thể thực thi những chiến lược này bởi không có ai thích sản phẩm của bạn nhiều đến như vậy. Không vấn đề. Hãy nhớ: tổ chức lực lượng bán hàng là một hệ sinh thái. Thay vì vội vã phát triển nhà vô địch, bạn có thể tìm hiểu cụ thể thì chuyện gì đã không xảy ra, điều có thể giúp bạn xây dựng được nhà vô địch, và giải quyết những vấn đề này bằng nhóm sản phẩm hoặc tiếp thị.

## **Bán giá cao hơn**

Với rất nhiều sản phẩm, cách thông minh đó là hoàn tất giao dịch bán đầu tiên, sau đó bán giá cao hơn để đạt giá trị hợp đồng lớn

hơn. Chiến lược này (còn gọi là land-and-expand, tiếp đất và mở rộng) là chiến lược thông minh bởi nhiều lý do:

- \* Bạn có thể bán giá thấp: Bạn có thể bắt đầu bằng thương vụ nhỏ hơn cho cấp giám đốc hoặc VP thay vì yêu cầu có sự phê duyệt của SVP, CXO hay tệ hơn là cấp hội đồng.

- \* Kết quả luôn là kết quả: Nếu bạn thành công ở quy mô nhỏ, sẽ (tương đối) dễ dàng để mở rộng sang quy mô lớn hơn.

- \* Giảm tổng chi phí của nỗ lực: Bán một thương vụ nhỏ cho giám đốc, chứng tỏ thành công, sau đó mở rộng, cách này khả năng sẽ dễ hơn là bán thương vụ lớn ngay từ đầu cho điều hành viên cấp cao hay hội đồng.

- \* Ít rủi ro hơn: Nếu thương vụ 20.000 đô la không thành thì cũng không ai bị sa thải cả. Nếu thương vụ 500.000 đô la bốc hơi thì hậu quả chắc chắn sẽ rất tồi tệ.

Nếu cách tiếp cận tiếp đất và mở rộng có ý nghĩa với việc kinh doanh của bạn, vậy thì nên tập trung đa phần nỗ lực tổ chức lực lượng bán hàng vào đâu? Việc này thực sự phụ thuộc vào cơ hội. Nếu nhóm bán hàng đang gặp khó khăn trong việc tiếp đất, vậy thì sẽ là một vấn đề lớn, nhưng nếu họ làm tốt và có thể mở rộng bán giá cao, vậy thì sẽ có ý nghĩa nếu đầu tư vào việc tổ chức lực lượng bán giá cao.

Nếu bạn và khách hàng không định mua thêm ngay bây giờ, hãy tìm hiểu xem họ sẽ mua sản phẩm nào và kiếm sản phẩm đó nếu phù hợp.

Họ muốn một phiên bản tốt hơn của thứ bạn có hôm nay hay là một thứ gì đó hoàn toàn khác? Nếu bạn đi sâu vào chi tiết ở đây và đảm bảo hệ sinh thái tổ chức lực lượng bán hàng mở rộng sang nhóm sản phẩm, bạn sẽ ổn thôi!

## **Bán chéo**



Chiến lược bán chéo tương tự như chiến lược mà chúng tôi đã đề cập với việc bán giá cao. Điểm khác biệt duy nhất đó là:

- \* Bán giá cao hơn: Bán nhiều sản phẩm mà khách đã mua hơn.
- \* Bán chéo: Bán sản phẩm khác với sản phẩm họ đã mua lúc đầu.

Cả hai đều áp dụng sách lược như nhau, mặc dù bằng cách gắn kết nhóm sản phẩm và tiếp thị vào cuộc trò chuyện tổ chức lực lượng bán hàng, họ có thể tìm hiểu cách tạo dựng các gói sản phẩm và xếp trình tự cơ hội bán chéo qua thời gian.

## **Mua mới**

Trong một thế giới hoàn hảo, khách hàng của bạn yêu quý sản phẩm của bạn và họ mua mới. Đây không phải là thế giới hoàn hảo nên không có chuyện đó được.

Khách hàng với rủi ro mua mới sẽ:

- \* Gặp phải vấn đề có thể liên quan tới sự chán nản do sử dụng sản phẩm của bạn
- \* Sự phản đối cần được xử lý
- \* Đối thủ đang bám theo họ
- \* Người ra quyết định có kế hoạch và ý kiến khác
- \* Buộc các sự kiện phải gắn với việc giải quyết vấn đề của khách hàng

Ái chà... những điểm này nom rất giống với các chủ đề nảy sinh khi bán cho một khách hàng mới! Nếu nỗ lực tổ chức lực lượng bán hàng của công ty bạn chưa tập trung vào khách hàng hiện tại, có lẽ bạn đã tìm ra một vài cách để nhanh chóng chiến thắng ở chương này rồi.

## **Thước đo:**

- \* Đạt được hạn ngạch bán giá cao
- \* Đạt được hạn ngạch bán chéo
- \* Tỷ lệ rời bỏ rỗng
- \* Giới thiệu được đánh giá như một hoạt động khảo sát

**Bí quyết:**

- \* Lập chiến lược để khai thác khách hàng tiềm năng từ khách hàng hiện tại.
- \* Lập kế hoạch bán giá cao và bán chéo, sau đó thực thi.
- \* Xác định và giảm thiểu rủi ro mua mới trong mọi phân khúc khách hàng.

# Chương 12 Tuyển dụng + con đường sự nghiệp

**Mục tiêu tổ chức lực lượng bán hàng:** Người có thành tích cao duy trì và phát triển, người có thành tích thấp thì loại bỏ (hoặc không thuê ngay từ đầu)!

Hãy nghĩ về người có thành tích thấp nhất của bạn. Hãy nghĩ về người cuối cùng mà bạn sa thải.

Hãy nghĩ về người bỏ việc và nhóm làm tốt hơn (thêm bằng cách bớt). Tất cả những người này có điểm gì chung?

*Ai đó ở công ty của bạn đã thuê họ!*

**VỚI BỘ PHẬN NHÂN SỰ, TỔ CHỨC LỰC LƯỢNG = KHIẾN VIỆC ĐÓ CÓ HIỆU QUẢ!**

Quản lý bán hàng và điều hành viên của bạn cần dành thời gian để tuyển dụng. Tuy nhiên, thời gian họ bỏ ra cần phải có tác động cao nhất.

**Thuê người tuyển dụng bên ngoài**

Vâng, phải mất tiền để sử dụng người tuyển dụng. Thậm chí còn mất nhiều hơn nếu người thuê về có khả năng kém.

Nếu quản lý của bạn định thuê từ mạng lưới của mình thì họ đã làm vậy rồi. Ngay cả khi có người giỏi trong mạng lưới của mình, người có thể tiếp nhận công việc, sẽ chẳng có nghĩa lý gì nếu so sánh nhân tài đó với những người có trên thị trường, đúng không? Nếu thị trường nhân tài trong ngành và khu vực của bạn giàu tính cạnh tranh, vậy thì người tuyển dụng là điều then chốt.

**Sử dụng ATS hiện đại**

Hệ thống theo dõi ứng viên (ATS) hiện đại cho phép cộng tác hiệu quả trong suốt quá trình tuyển dụng. ATS là kiểu sản phẩm mua về có lợi ngay nếu bạn có ý định tuyển dụng nhiều.

### **Trả tiền cho đánh giá**

Bạn cần vượt qua một bài thi để nhận được giấy phép lái xe, lái máy bay hay thực hiện phẫu thuật. Bạn có muốn đánh cược rằng người bán hàng thuê về có kỹ năng cần thiết để làm công việc không? Có đáng để tiết kiệm 100 – 300 đô la cho mỗi đánh giá không?

### **Trả phí giới thiệu đáng kể cho nhân viên**

Một số công ty trả 1.000 đô la hoặc 2.500 đô la cho những nhân viên giới thiệu ứng viên ứng tuyển. Trong khi đó, nếu một nhà tuyển dụng bên ngoài tìm được một ứng viên thành công, họ có thể nhận được 10.000 đô la, 25.000 đô la hoặc hơn thế! Có lẽ bạn không cần phải trả bằng phí bên ngoài, nhưng lệch tới 10 lần cũng có thể gây ra vấn đề về lòng tin.

### **NẾU NHÂN VIÊN BÁN HÀNG GIỎI NHẤT CỦA BẠN BỎ VIỆC, NGƯỜI CÓ THÀNH TÍCH CAO KHÁC SẼ ĐI THEO**

Hãy tưởng tượng có một email gửi cho cả công ty như sau:

*Ngày 04 tháng 02, Gửi tất cả mọi người,*

*Hãy cùng tôi chào đón Salesy McSalesperson, người sẽ gia nhập nhóm bán hàng Enterprise-East của chúng ta vào tuần này. Trước đó, Salesy đã phá kỷ lục khi làm cho đối thủ lớn nhất và từng làm cho đối thủ lớn thứ hai của chúng ta trước đó. Nhờ kết hợp các kỹ năng bán hàng, chuyên môn về lĩnh vực và các mối quan hệ trong ngành, Salesy sẽ đưa chúng ta lên tầm cao mới!*

*Chân thành,*

*SVP phụ trách Bán hàng*

**ỒI CHÀ!** Mọi người sẽ nhảy dựng ngược lên mất!

*Ngày 18 tháng 03, Cập nhật từ bộ phận bán hàng của công ty*

Tại một buổi họp giữa tất cả các bên, Salesy đã nói về quy trình ấn tượng đang được xây dựng và việc khép lại thương vụ chỉ là việc sớm muộn.

Mọi người nghĩ Salesy nói thật!

*Tháng 4*

Salesy khép được một thương vụ! Rồi đến thương vụ khác! Chà... có vẻ như các mối quan hệ trong ngành đã có ích rồi!

*Ngày 04 tháng 05*

Không có thương vụ nào vào tháng này.

*Ngày 07 tháng 06*

Gì vậy chứ, lần cuối Salesy khép được một thương vụ vừa tầm là khi nào vậy?

*Ngày 05 tháng 07*

*Chào tất cả mọi người,*

*Như các bạn đã biết, Salesy McSalesperson không còn làm cho công ty của chúng ta nữa. Hãy cùng tôi chúc Salesy mọi điều tốt đẹp!*

*Chân thành,*

*SVP phụ trách Bán hàng*

Giờ thì tất cả những nhân viên khác sẽ hoảng hồn. Nhân viên bán hàng tốt nhất trên thế giới lại không thể trụ được ở đây. Công ty này tiêu mất!

Những người giỏi nhất của bạn bắt đầu tìm quanh xem có nơi nào tốt hơn không. Những người khác thấy họ như vậy thì cũng bắt đầu nghĩ về việc có động thái. Người có thành tích kém có lẽ sẽ cố trụ lại. Phần lớn những người trung bình cũng sẽ làm vậy. Kết quả là khi nhân viên bán hàng giỏi nhất của bạn rời đi, cả nhóm sẽ có nguy cơ bị giảm chất lượng.

## **Phát triển và giữ chân siêu sao**

Tổ chức lực lượng bán hàng có một vị trí đặc biệt, có thể xác định các siêu sao trong tương lai từ các quy trình tuyển dụng, định hướng và đào tạo. Sau đây là ba sách lược để giúp đảm bảo rằng bạn thuê đúng người và tránh được những tổn thất không cần thiết khi thuê không đúng người:

\* Tránh kích lệ cá nhân quá mức: Bạn thấy ồn khi khiến mọi người phấn khích về nhân viên mới và bạn muốn đảm bảo mọi người chào đón họ nồng nhiệt. Sau đó, việc ghi nhận dựa trên thành tích theo các mục đích và thước đo nêu rõ phải trở thành chuẩn mực. Bạn sẽ tránh được thảm họa xảy ra nếu người đó bỏ việc hay có thành tích kém.

\* Thường xuyên tăng nhiệt: Phải hiểu rõ người có thành tích cao nhất của bạn cảm thấy như thế nào về công ty và tương lai của công ty. Hãy tìm hiểu xem điều gì khiến họ khó chịu trước khi họ bỏ việc... bởi sau khi gửi thông báo thì chắc chắn họ sẽ đi – cho dù có ở lại một thời gian đi nữa.

\* Xây dựng quy trình cho nhân tài nội bộ: Khiến việc chuyển vị trí trong nội bộ trở nên hấp dẫn hơn so với việc thuê ngoài. Thăng chức nội bộ “thực sự” ít rủi ro hơn nhiều đối với nhân viên so với việc đi nơi khác, mọi thứ đều giữ nguyên. Nếu người ta tin tưởng vào công ty của bạn và thấy tương lai cho bản thân, họ sẽ ở lại. Nếu không, họ sẽ bỏ đi.

## **BẢY CÁCH ĐỂ BIẾT ĐẠI DIỆN BÁN HÀNG CÓ ĐỊNH BỎ VIỆC KHÔNG**

Hãy tưởng tượng, bằng phép màu nào đó, bạn có thể biết khi nào thì đại diện bán hàng có ý định bỏ việc... điều đó tuyệt quá còn gì! Có lẽ bạn có thể đấy. Sau đây là một số dấu hiệu thường gặp khi ai đó có ý định bỏ việc:

\* Không đạt hạn ngạch nhưng không tăng nỗ lực: Nếu việc không đạt một mục đích không khiến họ nóng lòng, vậy thì họ sẽ chẳng thêm quan tâm nữa.

\* Liên tục đòi tăng lương hoặc thăng chức: Khi mọi việc đến mức căng thẳng hoặc tới giới hạn thì có lẽ họ đã quyết chí ra đi rồi.

\* Không tiếp tục đòi tăng lương hay thăng chức nữa: Nếu trước đây họ hay đòi nhưng giờ lại im lặng, vậy thì có lẽ họ đang nghĩ đến việc không đi làm nữa.

\* Dừng cập nhật Salesforce (nhiều như trước): Nếu ai đó định bỏ việc, họ sẽ không quan tâm tới việc nhập dữ liệu nữa.

\* Chuẩn bị quá nhiều cho buổi gặp nhưng vẫn mơ hồ: Một sách lược để bắt thóp sếp đó là khiến sếp sao nhãng bằng cách chuẩn bị thật nhiều. Nếu một người đại diện chuẩn bị nhiều hơn bình thường, có thể là họ đang che giấu điều gì đó.

\* Ngâm đầu tư vào thương hiệu cá nhân của họ: Thật tuyệt khi xây dựng một thương hiệu trên mạng hoặc với khách hàng/nhà cung cấp, nhưng nếu lén lút làm vậy thì thật đáng ngờ.

\* Giờ làm việc khác: Tại sao phải làm nhiều khi bạn định bỏ việc chứ?

Tất cả quản lý bán hàng của bạn có biết rõ từng dấu hiệu cảnh báo này cũng như các dấu hiệu khác liên quan tới công ty của bạn không? Nếu không, có lẽ bạn nên can thiệp để giữ chân người đại diện giỏi và tống cổ những người kém ra khỏi cửa.

**THÀNH CÔNG TRONG PHÁT TRIỂN BÁN HÀNG KHÔNG PHẢI LÀ SỰ CHUẨN BỊ CHO ĐẠI DIỆN NHẬN VAI TRÒ KHÉP LẠI**

## GIAO DỊCH

Như chúng tôi đã đề cập ở Chương 4, khi một đội Major League Baseball đào tạo một cầu thủ, họ cử anh ta tới giải trẻ để chơi bóng chày. Khi một công ty thuê SDR, người ta cử họ tới đầu phiếu để sắp xếp các buổi gặp.

Cầu thủ bóng chày cấp thấp thì chơi bóng. Nhân viên bán hàng cấp thấp thì sắp xếp các buổi gặp. Cái gì?!?!?

Hãy tưởng tượng nếu nội dung sau là bản mô tả công việc cho một cầu thủ của Major League Baseball:

- \* Tháng đầu: Đọc về bóng chày, tập đánh gậy và trúng được một vài quả
- \* Ba tháng tiếp theo: Giao bóng Gatorade và Copenhagen cho cầu thủ
- \* Sáu tháng tiếp theo: Quản lý thiết bị của đội và xem phim Điên rồ thật! Thay vào đó, bạn biết cầu thủ Minor League làm gì chứ? Họ CHƠI BÓNG CHÀY!

Thành công trong phát triển bán hàng khác rất xa so với thành công ở vai trò khép lại thương vụ, bởi:

- \* Rất dễ gặp mặt: Người ta gặp nhau vì đủ mọi loại lý do. Họ quan tâm tới sản phẩm. Họ muốn biết điều gì mới. Họ thích trò chuyện với nhà cung cấp (quản lý tầm trung nào đó không có thẩm quyền ngoài việc nói “KHÔNG” với nhà cung cấp để khiến họ cảm thấy mình thật quyền lực). Tuy nhiên, sẽ không ai chi cả đồng tiền bởi một điều gì đó thú vị hoặc họ muốn tìm hiểu thứ gì đó mới!
- \* Tiếp cận chất lượng thấp: SDR có thể gửi 5.000 email mỗi tháng và gọi 1.000 cuộc để kiếm được số buổi gặp trên đầu ngón tay. Tuy nhiên, ở giai đoạn sau của quy trình bán hàng, cuộc chơi chuyển từ số lượng sang chất lượng. Mặc dù chủ doanh nghiệp có thể nói



rằng họ muốn chất lượng từ nhóm phát triển bán hàng, nhưng thành công ở топ đầu lại được đo lường bằng số lượng.

\* **Cạnh tranh:** Có rất ít lực cạnh tranh ở giai đoạn đầu của quy trình. Khách hàng tiềm năng cân nhắc 3, 5 hay thậm chí 10 giải pháp sẽ gặp từng nhà cung cấp và đánh giá từng sản phẩm. Nhưng họ sẽ chỉ mua từ một nhà cung cấp thôi.

\* **Rủi ro:** Khách hàng tiềm năng chỉ đánh đổi một lượng thời gian rất ít khi đánh giá sản phẩm... có thể chỉ là cuộc gặp trong 30 phút. Họ sẽ mạo hiểm một lượng lớn tài nguyên và thậm chí cả sự thành công của bộ phận sau khi đưa ra quyết định mua.

Có lý do để các cầu thủ của Minor League chơi bóng chày. Cách duy nhất để THỰC SỰ trở nên tốt hơn trong chơi bóng chày đó là chơi bóng chày. Họ có thể trở nên tốt hơn một chút bằng cách tập đánh gậy hoặc bắt bóng, nhưng việc đó không giống nhau. Thật không may là những vấn đề này cũng tồn tại khi bạn nhìn vào sự khác nhau giữa SDR và những đại diện bán hàng khép được thương vụ.

## **MỤC ĐÍCH SMART**

Đã có vô số cuốn sách viết về việc đặt mục đích và một chức năng của nhóm tổ chức lực lượng bán hàng đó là đảm bảo rằng có hiệu ứng đồng vận giữa mục đích cá nhân của nhân viên bán hàng và mục đích của công ty.

Đặt mục đích SMART là một biện pháp rõ ràng và dễ hiểu để bắt đầu cuộc trò chuyện, xem lại tiến độ và cung cấp nguồn lực và cơ hội cho thành công. Chúng tôi từng thấy nhiều biến thể của từ viết tắt này và đây là biến thể mà chúng tôi thích.

Cụ thể: Mục đích cần phải rõ ràng và cụ thể để đảm bảo sự tập trung và động lực. Bắt đầu bằng năm câu hỏi:

\* Tôi muốn hoàn thành điều gì?

\* Tại sao mục đích này lại quan trọng?

\* Người nào tham gia?

\* Ở đâu?

\* Nguồn lực hay hạn chế nào có liên quan?

**Đo đếm được:** Đánh giá tiến độ là một phương thức thể hiện trách nhiệm và công cụ để ăn mừng thành công. Mục đích đo đếm được thường cần trả lời được các câu hỏi sau:

\* Bao nhiêu tiền?

\* Số lượng bao nhiêu?

\* Làm thế nào biết được khi nào thì hoàn thành?

**Hành động được:** Mục đích phải trong khả năng kiểm soát của cá nhân và tổ chức. Nếu thành công phụ thuộc vào các lực lượng bên ngoài, kéo theo đó sẽ là sự chán nản và không dự đoán được. Trả lời các câu hỏi:

\* Tôi có thể hoàn thành mục đích này như thế nào?

\* Người này thực tế sẽ LÀM gì (với tần suất thế nào) để thành công?

**Thực tế:** Mục đích có thực tế đối với vai trò của cá nhân, sự phát triển của công ty và cá nhân hay không? Trả lời các câu hỏi:

\* Điều này có đáng không?

\* Đây có phải là thời điểm phù hợp không?

\* Điều này có phù hợp với nỗ lực/nhu cầu khác của chúng ta không?

\* Tôi có phải là người phù hợp để đạt được mục đích này không?

**Giới hạn thời gian:** Mục tiêu không có hạn ngày thì chỉ là mong muốn, hy vọng hay mơ ước mà thôi. Chúng ta không kinh doanh chuyện cổ tích, Lọ Lem ạ.

\* Khi nào?

\* Tôi có thể làm gì trong ba tháng kể từ bây giờ?

\* Tôi có thể làm gì trong ba tuần kể từ bây giờ?

\* Tôi có thể làm gì vào hôm nay?

**Thước đo:**

\* Giữ lại nhân viên.

\* Phần trăm công việc mà ứng viên nội bộ đảm nhận được.

\* Tất cả nhân viên đều có mục đích rõ ràng.

**Bí quyết:**

\* Thuê ít nhất một người tuyển dụng hàng đầu ở bên ngoài.

\* Mua và triển khai Hệ thống theo dõi ứng viên hiện đại.

\* Xác định đánh giá là một phần quy trình trước khi tuyển dụng.

\* Tránh kích lệ nhân viên mới quá mức.

\* Đảm bảo nhân viên có động lực để giới thiệu nhân tài hàng đầu.

\* Xác định dấu hiệu cho thấy nhân viên có thể bỏ việc, cẩn thận với những dấu hiệu như vậy.

\* Triển khai mục đích SMART cho nhóm của bạn.

# Chương 13 Các đối tác kênh bán hàng

**Mục tiêu tổ chức lực lượng bán hàng:** Tất cả nhân viên tiếp xúc với khách hàng làm việc tại đối tác kênh đều có thể nói về sản phẩm của bạn và khép lại giao dịch bằng những kỹ năng như nhân viên nội bộ của bạn.

Tại sao lại bán qua kênh thay vì bán trực tiếp? Có một vài lý do, trong đó phải kể đến:

- \* **Mối quan hệ có từ trước:** Ký hợp đồng với đối tác có thể bán sản phẩm của bạn cho cơ sở khách hàng hiện tại của họ để giảm công sức bán hàng. Hãy nhớ, ở Chương 11, chúng tôi đã nói về việc bán hàng cho khách hàng hiện tại có phải là một trong những cách tốt nhất để tổ chức lực lượng bán hàng hay không? Ở đây, bạn tận dụng mối quan hệ có từ trước VÀ thực tế rằng họ chưa mua gì từ bạn, vì thế nên việc bán giá cao sẽ không bị hạn chế.
- \* **Đa dạng về địa lý:** Sẽ tốn kém nếu bạn bố trí và quản lý nhân viên từ xa trên khắp cả nước và toàn cầu. Mỗi kênh giúp bạn tiếp cận với một vùng địa lý mà không gặp những vướng mắc đi kèm.
- \* **Tổng chi phí thấp hơn:** Nhân viên tốn nhiều chi phí. Vì vậy, mặc dù mức hoa hồng trả cho kênh bán hàng có vẻ cao, song chi phí cố định lại thấp hơn và đóng vai trò như một đòn bẩy tài chính.
- \* **Tập trung vào năng lực cốt lõi:** Nếu sản phẩm của bạn cần thiết lập, triển khai hay các dạng dịch vụ chuyên nghiệp khác, đối tác kênh có thể thực hiện công việc này để cho phép bạn tập trung vào việc tạo nên sản phẩm tốt hơn.

Tìm những đối tác kênh mang lại kết quả ổn định sẽ giúp bạn mở rộng phạm vi sang những thị trường khó khăn trong việc xâm nhập.

## **ĐỐI TÁC KÊNH KHÔNG PHẢI LÀ NGƯỜI**

Vâng, người ta làm việc với các đối tác nhưng đây là tổ chức phức tạp nên việc tổ chức lực lượng là cực kỳ khó. Về cơ bản, đối tác kênh cần làm mọi việc mà chúng tôi đã đề cập trong cuốn sách này, đối với mọi nhân viên của mình. Tuy là việc tốn thời gian và tưởng như không thể, nhưng những nhà quản lý kênh xuất sắc như Sharon Chumash vẫn có thể xây dựng và mở rộng kênh của mình sao cho tất cả các bên đều có lợi.

## **QUẢN LÝ NHỮNG MỤC TIÊU ƯU TIÊN CẠNH TRANH**

Mặc dù một số đối tác kênh có thể dành phần lớn thời gian tập trung vào sản phẩm của bạn, hầu hết đều có mối quan hệ với nhiều đối tác, vì thế bạn đang cạnh tranh với những đối tác ấy để giành sự tập trung. Khi bán sản phẩm của đối tác, một nhân viên bán hàng sẽ nghĩ về:

\* Chuyên môn: Họ sẽ tập trung vào những gì họ biết rõ nhất và chỉ nói về sản phẩm trong vùng thuận lợi của mình.

\* Cho tôi xem tiền của anh!: Chúc bạn may mắn tìm được ai đó đại diện cho sản phẩm của mình nếu họ không thể kiếm được tiền từ đó. Hãy nhớ, đại diện bán hàng của đối tác được trả phần trăm trên mức mà công ty của họ được trả, tức là phần trăm của số tiền mà bạn được trả.

\* Dễ bán: Hãy nhớ, nếu như không dễ thì nhân viên bán hàng giỏi sẽ tập trung vào chỗ khác.

Khi nghĩ về động lực, hãy nghĩ đến từng người đại diện bán hàng trong kênh bán hàng của bạn. Nếu sản phẩm của bạn có giá 100.000 đô la và kênh bán hàng nhận được 20% hoa hồng, CÔNG TY đối tác sẽ kiếm được 20.000 đô la. Đại diện bán hàng đối tác sẽ nhận được một phần trăm của số đó, như 5-20%. Giả sử họ nhận được 10%, tức là 2.000 đô la. Khi đó, câu hỏi trở thành:

Liệu việc CỐ bán sản phẩm của bạn có đáng không nếu người đại diện có KHẢ NĂNG kiếm được 2.000 đô la?

Cân nhắc nỗ lực cần thiết để khép lại thương vụ, xác suất khép lại một thương vụ và số thương vụ mà mỗi quý họ có thể hoàn thành. Hãy tính toán và nếu không có khả năng người đại diện kiếm được số tiền phù hợp thì chắc họ sẽ không cố bán sản phẩm của bạn đâu.

## **KÊNH BÁN HÀNG LÀ ĐỂ MỞ RỘNG PHẠM VI**

Ở Thung lũng Silicon, người ta chấp nhận một điều đó là nếu các nhà sáng lập của bạn không thể bán được hàng thì công ty của bạn sẽ thất bại. Nếu nhóm tạo dựng sản phẩm không thể kiếm được 5-10 khách hàng thực sự để kiếm tiền thì đó sẽ là tín hiệu xấu nhất trên đời. Ở đây, kẻ ngốc sẽ đi thuê nhân viên bán hàng giỏi để vớt vát bởi họ có thể buộc khép lại được thương vụ.

Nếu chỉ khép được thương vụ bằng nỗ lực thuần túy thì việc vớt vát này không phải là thật và không nên được hiểu là tín hiệu cho thấy đến lúc mở rộng quy mô.

Điều này cũng đúng với kênh bán hàng... Nếu bạn không thể bán sản phẩm của mình thì kênh của bạn cũng sẽ không thể làm vậy. Trên thực tế, ngay cả khi bạn có thể bán sản phẩm của mình thì vẫn có khả năng cao là kênh của bạn sẽ không làm được. Thời điểm cần “đổ thêm xăng” vào quy trình bán hàng đang chầy thì lúc đó kênh bán hàng mới là chiến lược tuyệt vời. Thêm xăng mà không có lửa thì chẳng thông minh chút nào.

### **Thước đo:**

- \* Phần trăm tổ chức đối tác đáp ứng mục tiêu doanh thu.
- \* Tỷ lệ khách hàng do đối tác tạo ra rời bỏ rỗng.
- \* Doanh thu do đối tác tạo ra.

## **Bí quyết:**

- \* Xây dựng một kênh đối tác mạnh.
- \* Chịu trách nhiệm về các mục tiêu ưu tiên cạnh tranh và đảm bảo sản phẩm của họ nhận được sự chú trọng thỏa đáng.
- \* Đánh giá khả năng thực hiện chiến lược kênh của bạn trước khi đầu tư quá nhiều nguồn lực.

# Chương 14 Tổ chức lực lượng quản lý bán hàng

Mục tiêu tổ chức lực lượng bán hàng: Quản lý bán hàng là một lực lượng số nhân, dẫn dắt đại diện tới thành công mà không phải tự mình nhảy vào làm việc.

Nếu quản lý bán hàng của bạn không phải người quản lý giỏi thì bạn sẽ gặp rắc rối to. Quản lý bán hàng không phải chỉ là khép lại thương vụ. Mặc dù đánh giá quy trình là một phần công việc quản lý, song nhà quản lý cần dành ít hơn 20% thời gian của mình cho các hoạt động có liên quan tới trách nhiệm.

## CÁC CHỨC NĂNG CỦA QUẢN LÝ BÁN HÀNG

Quản lý bán hàng thường là những người ứng biến giỏi nhất trong một tổ chức. Họ thường xuyên bị hút vào các buổi họp do quản lý cấp cao sắp xếp, được các phòng ban khác yêu cầu tham gia “cập nhật” để họ có thể đảm bảo nhóm của mình bám sát quy trình, bị gián đoạn bởi những yêu cầu “khẩn cấp” từ nhóm của mình, chữa cháy bằng nhân sự, được yêu cầu định hướng cho những đại diện bán hàng mới, tham gia hội đồng tuyển dụng...

Nhóm tổ chức lực lượng bán hàng có cơ hội lớn nhất để khuếch đại tác động lên tổ chức bằng cách tạo ra những nhà quản lý giỏi. Những nhà quản lý tài ba mà chúng tôi đã đánh giá đều xuất sắc ở năm năng lực cốt lõi, đó là trách nhiệm giải trình và quản trị, huấn luyện, kèm cặp, tuyển dụng và đào tạo, lãnh đạo và truyền động lực.

### Trách nhiệm giải trình và quản trị

*Nghĩa vụ của một người đó là chịu trách nhiệm về các hoạt động, nhận trách nhiệm về những hoạt động đó và trình bày kết quả một cách minh bạch.*



Những mảng mà nhóm tổ chức lực lượng bán hàng có thể đo lường và hỗ trợ gồm:

- \* Quản lý của bạn đang theo dõi những KPI nào? Tại sao?
- \* Họ đo lường hoạt động hay kết quả? Nhân viên bán hàng chỉ có thể kiểm soát hoạt động.
- \* Đây là những kết quả thành công và thất bại được xác định và thống nhất rõ ràng? Những kết quả này có được giải thích rõ ràng với nhóm không?
- \* Có tồn tại mức trách nhiệm giải trình chung không? Quản lý đã đưa ra những cam kết nào với nhóm?
- \* Trách nhiệm giải trình thành công ở đâu?
- \* Cơ hội để cải thiện hiệu suất bằng cách triển khai công nghệ nằm ở đâu?
- \* Mỗi người quản lý có đủ sự hỗ trợ để đảm bảo rằng họ không bị đuối nước không? Hỗ trợ có hiệu quả không, tạo ra gánh nặng hay mở rộng cơ hội?
- \* Tuân thủ, cấu trúc và tần suất của các buổi họp hiện tại.
- \* Sự nhất quán trong thông điệp thúc đẩy KPI.
- \* Tập trung phát triển người có thành tích cao và quản lý người có thành tích kém.
- \* Tính xác thực của mục tiêu hoạt động và doanh thu.
- \* Theo dõi những dấu hiệu dẫn đầu và trì trệ và xác định dấu hiệu cảnh báo.

## **Huấn luyện**

*Huấn luyện là quy trình xây dựng mối quan hệ, đánh giá liên tục, thách thức tư duy, tạo động lực và thúc đẩy kết quả.*

Những mảng mà nhóm tổ chức lực lượng bán hàng có thể đo lường và hỗ trợ:

- \* Thành thạo về quy trình bán hàng và hệ thống bán hàng mà bạn đang điều hành
- \* Khả năng xác định những thiếu sót trong việc thực hiện đối với mỗi thành viên trong nhóm
- \* Khả năng xác định những thiếu sót trong việc thực hiện đối với tổ chức
- \* Khả năng tận dụng hiệu quả quy trình bán hàng và hệ thống bán hàng làm công cụ để thông qua đó các cuộc trò chuyện huấn luyện có thể tác động tới hiệu quả
- \* Khả năng thiết lập lòng tin và sự ủng hộ của nhân viên mới
- \* Đảm bảo sự tiến bộ và phát triển theo mục tiêu của nhân viên mới và cả nhóm
- \* Giữ chân người có thành tích cao
- \* Tận dụng hiệu quả mọi công cụ đánh giá và đánh giá nhân viên bán hàng.

## **Cổ vấn**

*Quy trình không chính thức, thông qua đó nhân viên cấp dưới tìm sự hướng dẫn (bằng cách minh họa, giải thích hoặc đào tạo) từ một đồng nghiệp thâm niên hơn và muốn chia sẻ sự thành công.*

Những mảng mà nhóm tổ chức lực lượng bán hàng có thể đo lường và hỗ trợ:

- \* Thể hiện văn hóa của công ty

- \* Gắn kết với nhóm
- \* Sự phát triển nghề nghiệp và tham gia không ngừng của người quản lý vào các hoạt động và hiệp hội trong ngành
- \* Sự nhất quán trong việc khuyến khích và khích lệ so với trách phạt và nỗ lực củng cố tiêu cực.

### **Tuyển dụng và đào tạo**

Những mảng mà nhóm tổ chức lực lượng bán hàng có thể đo lường và hỗ trợ:

- \* Áp dụng phương pháp phỏng vấn (như là Ai/ Thành tích tốt nhất)
- \* Tuân thủ phương pháp phỏng vấn
- \* Rõ ràng khi xây dựng bản mô tả công việc
- \* Thông điệp nhất quán và rõ ràng về kết quả của quy trình tuyển dụng một cách kịp thời
- \* Khả năng truyền cảm hứng cho ứng viên xoay quanh tầm nhìn của công ty, vai trò và nhóm.

### **LÃNH ĐẠO VÀ TRUYỀN ĐỘNG LỰC**

Những mảng mà nhóm tổ chức lực lượng bán hàng có thể đo lường và hỗ trợ:

- \* Khả năng tập trung vào áp lực tích cực so với áp lực tiêu cực của người quản lý
- \* Thiết lập sự tin tưởng đôi bên
- \* Công bằng trong tương tác với nhóm ở mọi cấp độ
- \* Quản lý tin cậy được và giữ vững cam kết

\* Quản lý tiếp cận được cả về thực tế và tinh thần.

## **QUẢN LÝ HAY “NGƯỜI KHÉP LẠI GIAO DỊCH XUẤT SẮC”?**

Nhiều quản lý bán hàng thậm chí còn chẳng phải người quản lý. Họ có một nhóm nhân viên bán hàng đưa được thương vụ đến giai đoạn nhất định rồi nhảy vào và khép lại. Đó không phải là quản lý. Nếu một vận động viên chạy marathon phải cõng một người khác suốt cả quãng đường thì chỉ có một người thực sự chạy marathon mà thôi.

Với chức năng hỗ trợ người đại diện, quản lý có thể đi cùng và chỉ cho họ cách thực hiện, nhưng nếu nhân viên bán hàng với chỉ tiêu hạn ngạch lại phụ thuộc vào quản lý của mình sẽ can thiệp và hoàn tất khép lại thương vụ thì sẽ có một vài vấn đề cần được nêu ra:

\* **Người đại diện không tốt:** Nếu tốt thì họ sẽ hoặc là tiếp tục với hoạt động này hoặc là sẽ rời bỏ.

\* **Quản lý không thể dẫn dắt:** Có nhiều nhà quản lý bán hàng không được dạy cách làm nhà quản lý, vì thế họ quay sang chiếm vai trò là người kết thúc khép lại thương vụ.

\* **Bán hàng thiếu hỗ trợ:** Nếu phải cần đến người chuyên khép lại thương vụ thì chắc chắn đang có những vấn đề sâu sắc. Có lẽ là sản phẩm không đủ tốt. Có lẽ cách định giá không được ổn. Có điều gì đó, đại diện bán hàng không thể tự phụ trách thương vụ của mình từ đầu đến cuối mà không cần đến sự can thiệp của ai đó do công ty điều phối.

\* **Quản lý bán hàng = Hỗ trợ điều hành sai lầm:** Hỗ trợ điều hành giỏi với các thương vụ, nhưng VP phụ trách Sản phẩm hay CEO kết hợp với đại diện bán hàng sẽ có tác động mạnh hơn nhiều so với việc quản lý bán hàng giám sát người đại diện của mình.

## **PHÓ CHỦ TỊCH Ở VỊ TRÍ NÀO?**

Mặc dù có lẽ bộ phận nhân sự sẽ phụ trách việc đào tạo quản lý (hoặc thuê ngoài), VP cũng phải có khả năng huấn luyện về kỹ năng quản lý. Có thể VP của bạn chưa được đào tạo về cách quản lý các nhà quản lý, tuy nhiên, đây là nhóm kỹ năng hoàn toàn khác với quản lý đại diện bán hàng. Ngoài việc phát triển các nhà quản lý tốt đối với người đóng góp cá nhân, việc đảm bảo rằng nhà quản lý những người quản lý có điều kiện để thành công là điều cốt yếu để tổ chức lực lượng cho nhóm bán hàng.

### **Thước đo:**

- \* Hiệu quả của nhóm so với từng KPI
- \* Giữ lại nhân viên
- \* Tất cả các thành viên trong nhóm đều thường xuyên xếp lịch và tham gia các buổi gặp huấn luyện (1-1)
- \* Nhóm có thể khép lại những thương vụ điển hình một cách độc lập với quản lý bán hàng

### **Bí quyết:**

- \* Đánh giá quản lý của bạn ở năm năng lực cốt lõi đã nêu trong chương này.
- \* Đảm bảo rằng quản lý bán hàng của bạn đang quản lý người đại diện và phát triển siêu sao.
- \* Đảm bảo rằng quản lý không phải là siêu anh hùng khép lại giao dịch.
- \* Chắc chắn rằng tất cả quản lý đều có điều kiện để thành công, được đào tạo thích hợp về quản lý và phát triển nghề nghiệp không ngừng.

# Chương 15 Vị trí tổ chức lực lượng bán hàng

Chúng ta đã tìm hiểu rất nhiều cách mà tổ chức lực lượng bán hàng tác động tới một tổ chức và nhận thấy rõ một điều: Khả năng để một người duy nhất đảm nhận mọi trách nhiệm như vậy là KHÔNG phần trăm.

Điều cần thiết để tổ chức lực lượng bán hàng trải khắp các phòng ban và cấp độ trong công ty, đòi hỏi mỗi người, mỗi quy trình phải làm việc với nhau một cách liền mạch và có một mục tiêu chung. Như đã đề cập ở phần đầu của cuốn sách này, ý tưởng tổ chức lực lượng bán hàng thực sự chỉ là sự mở rộng của tư duy hướng tới khách hàng tiềm năng sang toàn bộ tổ chức mà thôi. Đó thực sự không phải là một công việc, mà là một hệ sinh thái.

Ngoài chủ đề tập trung vào khách hàng, hai khía cạnh còn lại thực sự là những hệ sinh thái toàn công ty: tài trợ và nguồn nhân lực (HR).

Mặc dù có một nhóm tài chính (hay ít nhất là ai đó chịu trách nhiệm về tài chính) trong hầu hết các công ty, phần lớn tổ chức đều có văn hóa chịu trách nhiệm tài chính. “Tiền tiên của công ty như thể đó là tiền của mình”, có người từng nói vậy. Nhiều dự án đòi hỏi ta phải tính ROI, giá trị hiện tại ròng (NPV) hay tổng chi phí sở hữu (TCO). Nhóm tài chính có thể hỗ trợ trong việc tính toán, nhưng thực tế đây là trách nhiệm của mỗi một nhân viên, họ phải đưa ra quyết định thông minh cho công ty.

Còn đối với HR, hầu hết các nhà quản lý, không phụ thuộc vào phòng ban, sẽ nói với bạn công việc của họ là thuê và giữ chân nhân tài. Chắc rồi, có chức năng HR tập trung mà, nhưng mỗi nhóm cũng chịu trách nhiệm về việc tuyển dụng, đào tạo, dẫn dắt và huấn luyện nhân viên. HR đóng vai trò trong một số hoạt động cụ thể như

tìm kiếm nhân tài, phát triển bản mô tả công việc, đánh giá hiệu quả và các chính sách của công ty, nhưng chủ yếu thì họ thiên về các hoạt động của phòng ban.

Trong cuốn sách này, chúng tôi đã đề cập tới rất nhiều khía cạnh về tổ chức lực lượng, và ở một số chỗ có thể nảy sinh “cản trở”. Trong khi mỗi một phòng ban và nhóm cần làm phần việc của mình như vẫn làm với trách nhiệm tài chính và tìm kiếm nhân tài, trường hợp với chức năng tổ chức lực lượng bán hàng lại không thực sự đúng lắm.

Thách thức trong việc xác định liệu vai trò tổ chức lực lượng bán hàng có khác với vai trò giám đốc khách hàng (CCO) mà ta thường thấy đã xuất hiện ở một số công ty. Nếu một công ty vốn tập trung hướng vào khách hàng của toàn công ty và tổ chức lực lượng bán hàng là sự mở rộng trọng tâm ấy sang toàn bộ tổ chức, vậy thì sẽ có ý nghĩa nếu những chức năng này được xếp dưới cùng một thẩm quyền.

Cho đến nay, mỗi công ty phải tự xác định vai trò của chuyên gia tổ chức lực lượng bán hàng và vị trí của họ trong tổ chức.

Họ có thể thuộc bộ phận kinh doanh hoặc bộ phận khác. Về lâu dài, có thể là những người tổ chức hoạt động cho khách hàng tiềm năng và khách hàng sẽ hội tụ, nhưng còn quá sớm để nói được.

### **Bí quyết:**

\* Xác định xem vị trí tổ chức lực lượng bán hàng có phù hợp với tổ chức của bạn hay không.

\* Phân bổ trách nhiệm tổ chức lực lượng bán hàng cho hệ sinh thái, việc này sẽ có thể bao gồm nhiều người không có chức danh tổ chức lực lượng bán hàng.

# Chương 16 Công cụ tổ chức lực lượng bán hàng #1

**Mục tiêu tổ chức lực lượng bán hàng:** (Cảnh báo spoiler) Nhận ra rằng KHÁCH HÀNG là công cụ tổ chức lực lượng bán hàng #1.

Không ai được trang bị tốt hơn để tổ chức nhóm bán hàng của bạn hơn là khách hàng hiện tại. Họ biết vì sao họ mua hàng và điều gì có thể khiến họ tiếp tục mua hàng. Và họ là những người đáng tin cậy nhất trên thế giới này có ảnh hưởng tới quyết định mua của người khác.

Nếu bạn muốn tăng doanh số, nếu bạn muốn tăng sự gắn kết giữa các phòng ban trong công ty, vậy thì MỖI MỘT NGƯỜI trong công ty cần phải gặp khách hàng và khách hàng tiềm năng, ÍT NHẤT là mỗi quý, nhưng sẽ lý tưởng hơn nếu bạn gặp họ thường xuyên hơn.

Chúng tôi đã đề cập một vài luận điểm xoay quanh nhóm bán hàng và người mua của họ, bây giờ, hãy cùng tìm hiểu về một số phòng ban khác và xem họ có thể tác động tới việc tổ chức lực lượng bán hàng như thế nào.

## **PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM: GHẾ BA CHÂN**

Một số lãnh đạo công ty đi theo một “con đường vàng” để phát triển sản phẩm. Họ biết điều họ muốn tạo dựng ngay từ đầu và đi theo tầm nhìn này. Họ kiểm chứng tầm nhìn trong tâm trí mình và theo phản hồi từ thị trường chứ không khẳng định là bất kỳ người nào cũng thực sự muốn MUA sản phẩm của họ.

Tầm nhìn là điều tốt. Việc này rất quan trọng. Các công ty nên có tầm nhìn. Tuy nhiên, nếu bạn muốn nhóm bán hàng của mình thành công, bạn phải chú ý tới ba trụ cột của việc phát triển sản phẩm, bao gồm tầm nhìn, phản hồi định tính và phản hồi định lượng. Làm vậy



bạn sẽ tạo được sản phẩm dễ bán, là cách tốt nhất để thu hút và giữ chân nhóm bán hàng tuyệt vời.

## **Tầm nhìn**

Nếu Henry Ford hỏi khách hàng tiềm năng của mình về thứ họ muốn, họ sẽ nói rằng “con ngựa chạy nhanh hơn.” Nếu chỉ như vậy thì chắc là ông ấy đã trở thành một nhà thực vật học và dùng kỹ thuật gen để tạo ra loại siêu cỏ nào đó. Được rồi, có thể là không phải như vậy, nhưng bạn hiểu ý rồi đấy.

Tầm nhìn vững vàng có thể giúp bạn khởi đầu trên đúng con đường, nhưng đó mới chỉ là một chân của chiếc ghế mà thôi.

## **Phản hồi định tính**

Nếu bạn làm trong ngành phần mềm và nhóm sản phẩm của bạn không tạo ra bản mẫu cho những tính năng mới và thu thập phản hồi người dùng trước khi viết mã, vậy thì bạn nên SA THẢI trưởng bộ phận sản phẩm của mình thì hơn. Nghiêm túc đấy.

Có khả năng họ cũng sẽ bị sa thải nếu không kết hợp những bản mẫu này lại với nhau thành nguyên mẫu thao tác được và dùng để mô phỏng sản phẩm thực tế. Ở đây ta có cuốn sách Sprint (tạm dịch:

Chạy nước rút) rất hay của Jake Knapp. Lấy phản hồi khách quan từ một nhóm người dùng đa dạng sẽ tiết kiệm được hàng nghìn giờ làm, và với nhiều công ty công nghệ, đây có thể là sự khác nhau giữa thành công và thất bại. Nếu nhóm sản phẩm của bạn viết mã mà không chạy kiểm tra định tính với người dùng, hãy mua cuốn sách này cho CEO của bạn và nói rằng công ty đang gặp rủi ro.

Nếu bạn bán hàng hóa thực tế, hãy kiểm tra được hợp đồng trước khi bắt tay vào sản xuất hay ký bất cứ thỏa thuận nào với nhà cung cấp của bạn. Hãy nhớ cảnh trong *Horrible Bosses 2* (tạm dịch: Những vị sếp khó tính 2) khi họ sản xuất ra 500.000 sản phẩm nhưng rồi phát

hiện ra rằng người mua không muốn chúng nữa và họ cũng chưa ký thỏa thuận nào? Tệ thật!

## **Phản hồi định lượng**

Sau khi xây dựng tính năng, người dùng có thực sự sử dụng chúng không? Một lần nữa, nếu nhóm sản phẩm không nhìn vào thước đo định lượng ÍT NHẤT là hằng tuần để biết kiểu người dùng nào thích tính năng nào, vậy thì bạn nên SA THẢI trường bộ phận sản phẩm đi. Nghiêm túc đấy, việc này cản trở hoạt động bán hàng.

Nếu người ta không dùng sản phẩm phần mềm của bạn như cách bạn kỳ vọng và với tần suất như dự kiến, có lẽ bạn phải làm lại tất cả. Tuy nhiên, nếu tầm nhìn vững chắc và phản hồi định tính được thu thập đúng, có lẽ bạn sẽ ổn thôi.

## **TIẾP THỊ: KHÁCH HÀNG TIỀM NĂNG CỦA CHÚNG TA CÓ QUAN TÂM KHÔNG?**

Nghe phản hồi trực tiếp từ khách hàng và khách hàng tiềm năng sẽ có hiệu quả hơn đối với việc bán hàng, tiếp thị và có triển vọng hơn so với bất cứ buổi họp nội bộ nào. Với buổi họp nội bộ, người ta có xu hướng neo niềm tin của mình và phản hồi thị trường có thể bị thao túng theo hướng thúc đẩy niềm tin ấy. Tuy nhiên, phản hồi thuần túy từ khách hàng là không phải bàn cãi và có thể được phối hợp một cách kịp thời!

Phần việc tiếp thị có thể tham gia và khám phá những khía cạnh sau:

\* **Thông điệp:** Thông điệp có mới không, nhóm bán hàng có cần điều chỉnh thông điệp trước khi có cuộc trò chuyện hiệu quả không?

\* **Nghiên cứu tình huống:** Nghiên cứu có thực tế không? Đáng tin không? Thiếu sót ở đâu?

\* **Sự kiện:** Sự kiện tiếp thị có phù hợp với khách hàng tiềm năng không?

Có thể làm gì tốt hơn?

\* **Khởi tạo nhu cầu:** Email và các chương trình khác tốt hay là gây phiền hà?

\* **Định vị và định giá:** Nhà cung cấp có chào bán thứ khách hàng muốn ở mức giá phù hợp không?

\* **Hài lòng:** Sản phẩm mà nhà cung cấp đưa ra có tốt như hứa hẹn tiếp thị sản phẩm không?

Có một điểm khi nói về sự phù hợp giữa bán hàng, tiếp thị và người mua, đó là bán hàng và tiếp thị có thể có định nghĩa khác nhau về người mua, và không thể điều hợp hai luận điểm với một luận điểm thứ ba không rõ ràng được. Bán hàng có thể nghĩ người mua là “khách hàng tiềm năng, người có thể khép lại thương vụ ngay khi có thể”, trong khi các gói bồi thường tiếp thị thường không dựa trên kết quả hàng quý, vậy nên họ có thể đi theo hướng “phù hợp nhất về mặt chiến lược dài hạn”. Đây là sự khác biệt lớn.

## **TÀI CHÍNH: KẾ HOẠCH VÀ SOÁT TÁC ĐỘNG TỚI HÀNH VI NHƯ THẾ NÀO**

Thật thú vị khi nghe xem nhóm tài chính và kế toán nói gì về kế hoạch thù lao so với nhóm bán hàng. Người thiết kế và phê duyệt kế hoạch thù lao phải quan sát xem kế hoạch của họ tác động như thế nào tới hành vi của người bán.

Kế hoạch thù lao hồng sẽ thúc đẩy hành vi xấu và là một ví dụ khác của việc cản trở bán hàng. Thật dễ khi nói về cách người bán sẽ hành động khi bạn đang ở trong một phòng hội thảo sang trọng, nhưng cho tới khi bạn nghe thấy hành vi xấu của người bán từ người mua thì bạn chưa biết được đâu.

## **HỖ TRỢ KHÁCH HÀNG: LÌM MỘT BƯỚC**

Nhóm của bạn phụ trách xử lý yêu cầu và khiếu nại của khách hàng suốt cả ngày, đôi khi họ phải ra khỏi bụi rậm và hiểu được những

thành công lớn về mặt hình ảnh mà khách hàng tốt nhất của bạn đang có. Cho phép họ kết nối các điểm giữa khách hàng thành công và thách thức sẽ giúp ích cho họ trong vai trò của mình và cũng sẽ khởi tạo một số ý tưởng ấn tượng.

## **NGUỒN NHÂN LỰC**

Bộ phận HR cần được trang bị để kiểm tra và xác nhận xem ai có trách nhiệm quản lý được đào tạo và có công cụ để thành công hay không. Thật điên rồ nếu chỉ đơn thuần thăng chức cho người có đóng góp cá nhân vào vị trí quản lý mà không đào tạo họ, đây cũng là một ví dụ khác của việc cản trở bán hàng.

Khách hàng làm việc với rất nhiều nhà cung cấp và họ có thể đưa ra cái nhìn độc đáo về cách mà công ty của bạn cạnh tranh với những công ty khác về phương diện quản lý. Có phải việc hợp tác với công ty của bạn là một quy trình liền mạch và thú vị, hay là họ miễn cưỡng mua hàng của bạn bởi thiếu lựa chọn?

## **CÔNG NGHỆ THÔNG TIN**

Nếu nhân viên bán hàng không có công nghệ phù hợp, khách hàng của bạn sẽ nhận ra. Sự chuyển dịch từ bộ phận tiếp thị sẽ diễn ra một cách lỏng lẻo; thông tin sẽ bị mất nên khách hàng tiềm năng sẽ phải nhắc lại thông tin đó. Đại diện bán hàng sẽ không sắc sảo như đối thủ cạnh tranh có công cụ bán hàng.

Có vài cách để giúp nhóm bán hàng trở nên tốt hơn với công nghệ, bao gồm:

\* **Công cụ bán hàng:** Đừng có tiết kiệm; hãy đảm bảo người đại diện có mọi thứ họ cần để thành công. Có nhiều người nói về “gói công nghệ 500 đô la”... thật là rác rưởi. Chi tiêu cho thứ bạn cần và giúp người đại diện bán được nhiều hơn. Nếu bạn có một nhóm 20 người và nhân đôi khoản đầu tư công nghệ từ 500 đô la lên 1.000 đô la, khả năng là mỗi người trong nhóm kiếm thêm được một giao dịch mỗi năm là đủ để chi trả cho phần chênh lệch... và có thể gấp nhiều lần hơn thế.

\* **Tự động hóa:** Chỉ tự động hóa thứ đang hiệu quả. Tự động hóa một quy trình hỏng (chẳng hạn như khảo sát email) sẽ khiến bạn thất bại trong việc mở rộng.

\* **Phân tích:** Tránh phân tích quản lý vi mô. Ai lại quan tâm tới việc Adrian đã gửi bao nhiêu email hay Sam đã thực hiện bao nhiêu cuộc gọi chứ? Tập trung vào trí tuệ doanh nghiệp thực sự. Đầu tư vào đây và bạn sẽ nắm được nhịp mạch của tổ chức.

\* **Cộng tác:** Nếu một người nghe thấy sự phản đối, có thể là ai đó sẽ cũng nghe thấy. Nếu một câu hỏi tìm hiểu đem lại vàng thì có lẽ câu hỏi đó cũng có hiệu quả ở nơi khác. Áp dụng công nghệ để đóng quy trình.

Nếu có thiếu bất cứ mục nào (hoặc bạn không có công cụ mới nhất), hãy tìm hiểu xem điều gì đang gây ra vấn đề với khách hàng của bạn. Nếu có thì có thể đây là lúc bạn mua phần mềm rồi đấy.

## **ĐỪNG QUÊN NHÀ CUNG CẤP NHÉ!**

Bạn biết công ty của mình thực sự quan tâm tới khách hàng như thế nào chứ? Chà, bạn cũng là khách hàng của một ai đó mà! Khiến nhà cung cấp của bạn trò chuyện về sản phẩm của bạn là một trong những công dụng tốt nhất của sức mạnh tổ chức lực lượng bán hàng. Đảm bảo rằng mọi liên hệ mà bạn có tại MỖI MỘT CÔNG TY mà bạn trả tiền cho một sản phẩm hoặc dịch vụ đều có thể giúp bạn và có động lực để làm vậy. Họ sẽ làm vậy, nhưng bạn sẽ không phải hỏi đâu!

Nếu bạn chưa khai thác nhà cung cấp của mình để có được sự giới thiệu về sản phẩm thì hãy bắt đầu làm ngay đi!

### **Bí quyết:**

\* Đảm bảo rằng mỗi một nhân viên đều gặp khách hàng tiềm năng và/hoặc khách hàng ít nhất mỗi quý một lần.

\* Sử dụng phản hồi từ khách hàng của bạn để xác định cách nhóm của bạn có thể tổ chức bán hàng.

# Chương 17 Tương lai của tổ chức lực lượng bán hàng

**Mục tiêu tổ chức lực lượng bán hàng:** Thực thi.

Biên tập viên của chúng tôi muốn có thêm một chương ở phần “Kết luận” của cuốn sách, nhưng đây mới thực sự là nơi bắt đầu công việc. Làm thế nào bạn tạo được một hệ sinh thái tổ chức lực lượng bán hàng đứng đầu thế giới? Các bước tiếp theo:

*Chia sẻ* cuốn sách này với tất cả các nhà điều hành trong tổ chức của bạn. Mọi người không chỉ cần hiểu được hệ sinh thái trong lĩnh vực của mình, mà họ cũng cần ý thức được mỗi phòng ban chịu trách nhiệm như thế nào về sự thành công của tập thể.

*Xác định* các thước đo ở mỗi phần có liên quan tới công ty của bạn và đặt tiêu chuẩn minh bạch cho tất cả, để cho phép bạn đo lường tiến độ tăng dần trong khi áp dụng những thực hành tốt nhất về tổ chức lực lượng bán hàng này.

*Đánh giá* những thiếu sót. Nhiều khuyến nghị của chúng tôi hiện đã được áp dụng trong tổ chức của bạn, dù là chính thức hay không chính thức. Giờ là lúc phân tích những thiếu sót. Hãy tìm kiếm cơ hội mang lại tác động lớn nhất để bắt đầu đặt ưu tiên cho Lộ trình tổ chức lực lượng bán hàng của công ty bạn. Một công cụ tuyệt vời để làm điều này đó là Đánh giá tổ chức lực lượng bán hàng mà bạn có thể truy cập miễn phí tại [SalesEnablementPlaybook.com](https://SalesEnablementPlaybook.com). Sau khi đã xác định được những thiếu sót (cơ hội!), hãy ưu tiên cho kế hoạch hành động của bạn dựa trên những bí quyết đã được nêu trong cuốn sách này.

*Áp dụng* trên những hệ thống mà bạn đã triển khai, những giả định mà bạn đưa ra và những thước đo mà bạn theo dõi.

*Phát triển* con người của bạn. Công nghệ sẽ tiếp tục được tạo lập để phân tích, cung cấp trí tuệ doanh nghiệp, “trí thông minh ảo”, cộng tác và tự động hóa – nhưng suy cho cùng, hệ sinh thái tổ chức lực lượng bán hàng dựa vào khả năng của nhân viên để thực thi, đánh giá, thử nghiệm và mở rộng. Đầu tư vào con người của bạn bằng cách đào tạo, phân bổ nguồn lực thỏa đáng (bao gồm ngân sách) và trách nhiệm để hoàn thành công việc.

### **Bí quyết:**

\* Hãy vui vẻ!

Chúng tôi viết nên cuốn sách này bởi những vấn đề mà chúng tôi đã quan sát thấy trên thị trường, về “bí ẩn” và sự thiếu rõ ràng trong tổ chức lực lượng bán hàng. Chúng tôi đã cố giải mã, làm rõ và kiểm chứng những Cory Bray và Hilmon Sorey gì mà kinh nghiệm và nghiên cứu của chúng tôi đã chứng minh là thành công. Tạo một hệ sinh thái tổ chức lực lượng bán hàng là một việc rất vui. Những tổ chức hướng tới khách hàng tiềm năng đều rất nhanh nhẹn và biết thích nghi, cộng tác giải quyết những mục tiêu đo đếm được và thành công trên thị trường.

Điều này nghe thật là thú vị!