

CÁC CÔNG CỤ PHÂN TÍCH

VÀ LẬP KẾ HOẠCH CỦA GIÁM ĐỐC BÁN HÀNG

1. [Giải quyết vấn đề](#)
2. [Kế hoạch hóa đối với giám đốc bán hàng](#)
3. [Phân tích: cơ sở của việc lập kế hoạch và giải quyết vấn đề](#)
4. [Phân tích doanh số và chi phí của giám đốc bán hàng](#)
5. [Phân tích tài chính](#)
6. [Lựa chọn phương pháp phân tích](#)

Bài tập tình huống: Công ty Sobi

Tóm tắt

Chương này bắt đầu bằng ví dụ về người giám đốc bán hàng có thể áp dụng như thế nào một quá trình giải quyết một vấn đề quản trị bán hàng thực sự; sau đó là hướng dẫn một phương pháp luận lập kế hoạch tổng quát trực tiếp có ích cho cấp quản trị. Các phần còn lại của chương tập trung vào các qui trình phân tích căn bản, mà chúng rất có ích cho phương pháp tập trung lợi nhuận đối với quản trị bán hàng. Trước tiên bàn đến các qui trình phân tích cơ bản; sau đó các hình thái phân tích giản đơn bán hàng và chi phí được xem xét trong mối liên hệ với thực tiễn quản trị bán hàng đặc trưng. Các qui trình được nêu lên ở đây không những có ích lợi đối với công tác kế hoạch của quản trị bán hàng mà còn đối với sự đánh giá thực hiện của nhân viên bán hàng. Hai công cụ tài chính, doanh số trên tài sản được quản lý được và phân tích hội qui thu nhập được nêu lên trong phần tiếp theo. Hai công cụ này tạo ra các tiêu chuẩn để đánh giá sự thực hiện bán hàng trên phạm vi quận, mà nó sẽ là một bộ phận quan trọng trong hoạt động quản trị bán hàng hàng ngày.

1. Giải quyết vấn đề

Các giám đốc bán hàng phải đối mặt với các vấn đề có thể xuất hiện từ những nguyên nhân sau:

- Các nhân viên bán hàng có thể có vấn đề cá nhân hoặc mất sự khuyến khích họ; họ có thể không thực hiện đầy đủ các cam kết với công ty và khách hàng hoặc công việc sự vụ đầy đủ; có lẽ họ trình bày kém.

- Các khách hàng có thể không nhất trí với các chính sách và thủ tục của công ty, có thể họ có vấn đề tài chính và quản trị riêng mình; có thể làm sai trong sử dụng sản phẩm và có thể không có hiệu quả sau đó.

- Các công ty thay đổi các chính sách và chương trình mới cần được giải thích cho các nhân viên và khách hàng quen thuộc; các biện pháp áp dụng về phân phối, bảo quản và chế biến có thể tác động đến bán hàng; các chiến lược mới và sản phẩm mới có thể ảnh hưởng tới phương pháp liên hệ với bạn hàng và khách hàng của nhân viên bán hàng.

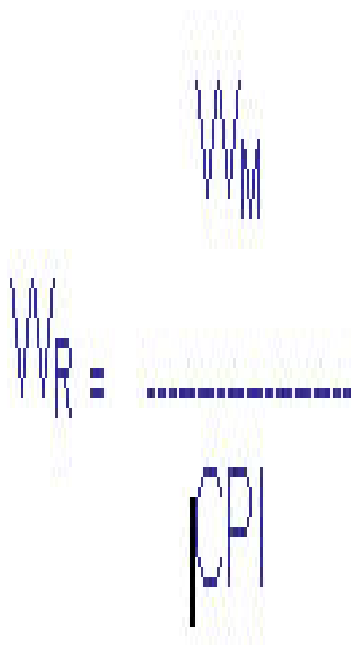
- Đối thủ cạnh tranh thay đổi: họ có thể thay đổi chiến lược và sản phẩm chào giá mới và tăng lương mới hoặc trở nên có tác động mạnh hơn hoặc kém hơn trong cạnh tranh. Nhân viên bán hàng và khách hàng đáp ứng các hoạt động cạnh tranh này là nguyên nhân làm căng thẳng và phải đưa ra các biện pháp đối với họ và giám đốc của họ.

- Các trường hợp bên ngoài như đình công hoặc thiên tai có thể phá vỡ hoặc làm trì trệ sản xuất và phân phối. Các điều kiện kinh tế, địa phương hoặc chung có thể ảnh hưởng nhiều tới người chung vốn mua với khách hàng.

Giám đốc bán hàng cơ sở thường rất ít kiểm soát được các điều kiện hoặc các trường hợp này và các vấn đề khác mà họ gặp phải. Anh (chị) ta cần phải thi hành các giải pháp có hiệu quả cả về mặt luật pháp và nội qui nhưng không được tạo ra quá nhiều các vấn đề bổ sung.

Các bước giải quyết vấn đề

Để giải quyết những vấn đề trên, trước tiên giám đốc phải nhận biết sự tồn tại của những vấn đề đó. Rồi anh (chị) ta phải phân tích, xác định, và hiểu chúng. Triển khai những cách giải quyết, chọn một cách tốt nhất; thực hiện nó; và theo đuổi việc thực hiện một cách đầy đủ.



Hình 5-1. Tiến trình giải quyết vấn đề

Nhận ra và xác định vấn đề

"Một vấn đề được xác định tốt là đã giải quyết được một nửa". Câu nói này chỉ ra rằng bước quan trọng nhất trong giải quyết vấn đề là xác định một cách chính xác vấn đề. Thường nó cũng là bước khó khăn nhất. Một số vấn đề xuất hiện một cách nhanh chóng, trong lúc đó một số vấn đề khác thì phát triển một cách âm thầm hơn. Bất chấp tốc độ của sự phát triển, người được lợi thế là nhận ra và xác nhận vấn đề, luôn luôn giảm phức tạp và những tác động mạnh là cách giải quyết cần thiết. Điều này có nghĩa là có một chỉ tiêu lớn trong việc đơn giản hóa cách giải quyết vấn đề cho người giám đốc để duy trì một cách chặt chẽ những việc đang xảy ra trong thị phần và với lực lượng bán hàng của anh (chị) ta.

Việc biết trước một vấn đề hoặc nắm bắt nó trước khi nó thoát khỏi tầm kiểm soát là biểu hiện của một người giám đốc có hiệu quả.

Thu thập và tổ chức thông tin

Trước khi vấn đề có thể được xác định đúng, thông tin phải được thu thập nhiều lần cho việc giải quyết. Người giám đốc đối mặt với việc thực hiện bán hàng kém trong một khu vực có thể được bắt đầu bằng cách kiểm tra những giả thuyết nào là

nguyên nhân của vấn đề. Những giả thiết và những thông tin được thu thập có thể bao gồm dưới đây:

- Một khách hàng đơn lẻ hoặc sản phẩm trong khu vực là nguyên nhân sụt giảm doanh số. Thu thập và phân tích thông tin về doanh số là do sản phẩm hay bởi khách hàng.

- Một đối thủ đang làm thử một sản phẩm mới hoặc cách quảng cáo mới trong vùng đó. Thu thập thông tin từ nhân viên và khách hàng về những hành động của địch thủ.

- Nhân viên bán hàng làm lỗi. Anh (chị) ta có yêu cầu đúng khách hàng không? Thực hiện việc trình bày có chất lượng cao hay không? Có nhấn mạnh những sản phẩm đúng hay không? Có những vấn đề cá nhân hay không? Có thất vọng về những báo cáo chào hàng của nhân viên bán hàng và kiểm tra những mẫu hàng và sự phân công.

- Công ty làm lỗi. Kiểm tra việc chấp nhận nhãn hiệu và sản phẩm trong lịch sử của vùng đó. Gần đây, sự thay đổi chính sách/ thủ tục của công ty có thể ảnh hưởng trước tiên đến vùng này hay không? Có sự phân hạng yếu kém vùng này không?

Phát triển những cách giải quyết có thể lựa chọn

Nghiên cứu cách giải quyết một vấn đề phải nhận ra rằng tất cả những cách giải quyết bắt buộc chịu những hạn chế đặc trưng bởi con người, thời gian và tiền. Cơ bản có sáu cách giải quyết có thể lựa chọn cho một tình huống cụ thể:

1. Tự mình nói chuyện với khách hàng. Anh ta không suy nghĩ điều này một cách nghiêm túc bởi vì anh ta không có thời gian, bởi vì nó làm sụp đổ lòng tự trọng của nhân viên, và bởi vì nó đặt ra một tiền lệ xấu với những khách hàng và những nhân viên khác.

2. Sa thải nhân viên. Điều này có thể làm thỏa mãn về tình cảm nhưng sẽ đối mặt với nguyên nhân tai hại hơn, gây ra nhiều vấn đề hơn, và vẫn không giải quyết được cái gốc của vấn đề.

3. Gửi nhân viên đi đào tạo lại một cách chính thức. Điều này có thể là giải quyết tốt trong một thời gian lâu nhưng bây giờ thì sao.

4. Huấn luyện thêm cho nhân viên ngay trong thực tế công việc. Điều này được thực hiện trong những chuyến đi chào hàng đối với những khách hàng chính của đại diện bán hàng để nài nỉ họ mở rộng kinh doanh

thêm. Điều này có thể giải quyết vấn đề ngay lập tức mà không có hại đến lòng tự tin của nhân viên một cách lâu dài.

5. Dự tính chiến lược bán hàng mới là sẽ có một cuộc thỉnh cầu đặc biệt với hai khách hàng này. Điều này có thể giải quyết vấn đề khách hàng nhưng sẽ gây ra vấn đề trong khu vực khác và với những khách hàng khác.

6. Kết hợp phần tốt nhất của những sự lựa chọn trước.

Theo dõi sau khi giải quyết vấn đề

Điều khó chịu về một số vấn đề là chúng không được giải quyết hoặc việc giải quyết gây ra những vấn đề mới. Giám đốc phải theo dõi sau khi cách giải quyết được thi hành vì ba lý do tổng quát sau:

1. Để chắc chắn rằng tiến trình giải quyết được thực hiện. Trong tình huống này, giám đốc chắc chắn rằng nhân viên có những cuộc gặp gỡ có chất lượng với số lớn khách hàng.

2. Để chắc chắn rằng sự lựa chọn cách giải quyết vấn đề là có hiệu quả. Một cách đo lường hiệu quả chắc chắn là việc tăng doanh số bán hàng cho những khách hàng lớn hơn này.

3. Để chắc chắn rằng cách giải quyết không gây thêm những vấn đề mới, như là nhân viên xê dịch quá nhiều do ảnh hưởng của số khách hàng nhỏ nhiều hơn đến gặp hai lần khách hàng lớn.

Kế hoạch và giải quyết vấn đề

Một vài vấn đề không được dự kiến trước và giám đốc bán hàng phải đối phó những sự cố cần sử dụng thủ tục giải quyết vấn đề đã được đề nghị. Một số vấn đề có thể được dự kiến như là nhu cầu phân chia khách hàng khi một khu vực lớn lên vượt quá khả năng của đại diện bán hàng. Tiến trình kế hoạch hóa, trong dự trù chiến lược, chương trình và thủ tục để đạt đến mục tiêu, cố gắng biết trước những vấn đề và giảm thiểu ảnh hưởng của chúng.

2. Kế hoạch hóa đối với giám đốc bán hàng

Một giám đốc bán hàng chịu trách nhiệm đối với kế hoạch phát triển ở mức khu vực với chiến lược bán hàng có hiệu quả và thực hiện được doanh số cao nhất. Thí dụ như, nếu chiến lược công ty là đã tập trung những khách hàng lớn, giám đốc bán hàng phải làm việc với mỗi nhân viên khu vực để xác định những khách hàng lớn và

làm theo những chiến lược bán hàng của những khách hàng đó. Tiến trình kế hoạch hóa mục tiêu trực tiếp này không chỉ để chắc chắn thực hiện đúng chiến lược mà còn dạy cho nhân viên cách lập kế hoạch như thế nào đồng thời thắt chặt cam kết giữa nhân viên và giám đốc.

Tại sao phải lập kế hoạch?

Thường thường có những cuộc tranh cãi cho việc không lập kế hoạch là, "Tôi không thể lập kế hoạch. Những việc này đang thay đổi quá nhanh!". Một lời bình luận như vậy thật sự chỉ để biện minh cho những quyết định quản lý của "Người ngồi mài đũng quần". Tin tưởng rằng chữ đó là một chuỗi những sự việc trôi qua nhanh một cách cầu thả mà không có các khuôn mẫu, hoặc với các khuôn mẫu không thể biết trước. Điều này hiển nhiên là không thật. Có mối liên quan giữa những kiểu mẫu với đa số những trường hợp và hành vi của con người. Những kiểu mẫu không thể thông hiểu và biết trước một cách hoàn hảo, những việc dự báo là cơ sở cho việc xây dựng một kế hoạch tốt. Ví dụ như, một nhân viên bán hàng giỏi sẽ biết khi nào một người phân phát thường sẽ đặt hàng thêm hoặc là mua những sản phẩm mới hoặc khi nào một khách hàng thuộc ngành công nghiệp cần những dụng cụ mới. Kiến thức về những điều này cho phép một nhân viên dự đoán trước về chúng, phát triển cách trình bày và làm những cuộc thăm hỏi khách hàng trong khi họ đang hài lòng về công việc của họ. Nhân viên có thể có mặt tại những thời điểm quyết định để bảo đảm thị phần của công ty với việc kinh doanh của khách hàng và thêm một ít nếu có thể.

Có những cuộc tranh cãi khác về vấn đề này như "Lập kế hoạch là trách nhiệm hàng đầu của người thừa hành. Họ bảo tôi làm cái gì thì tôi đẩy nó qua cho nhân viên và chúng tôi thực hiện nó. Không có gì cho tôi làm nhưng phải thực hiện lệnh". Trách nhiệm hàng đầu làm theo chiến lược bán hàng và kế hoạch phát triển, đó là điều mà các giám đốc phải chấp hành. Giám đốc bán hàng cơ sở được mong đợi thực hiện chiến lược và kế hoạch của công ty một cách hiệu quả như họ có thể. Chỉ thị quản trị hàng đầu này có thể được thực hiện một cách tồi tệ hoặc tốt đẹp. Kế hoạch hóa do các giám đốc bán hàng thực hiện trong phạm vi trách nhiệm của họ bảo đảm rằng, cái đó là thứ hai, không phải là cái đầu tiên, giữ lại vị trí của họ tại công ty, nếu họ còn mong ước.

Một tranh luận thứ ba chống lại kế hoạch hóa là "Tôi không có thời gian! Tôi quá bận rộn để quan tâm đến việc nhân viên của tôi lập kế hoạch". Để được cung cấp tài liệu tốt thì kế hoạch hóa có thể yêu cầu thêm thời gian lúc ban đầu, nhưng nó

đạt kết quả tốt một cách nhanh chóng với việc tăng giá trị ở thời gian về sau. Thật ra không có kế hoạch thì lãng phí thời gian hơn là có kế hoạch.

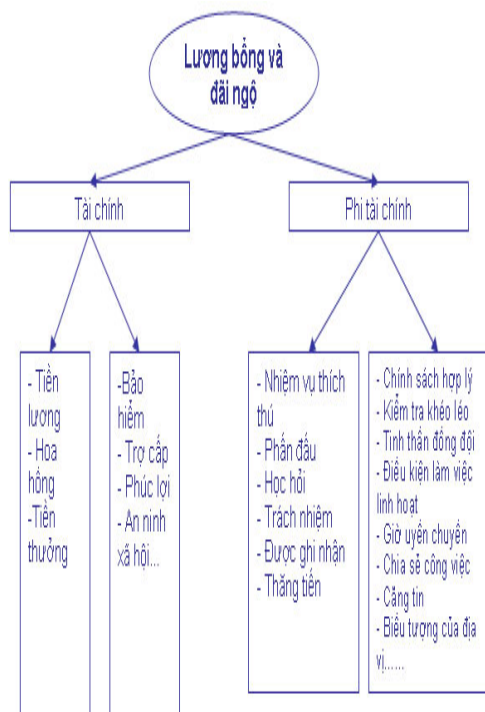
Trách nhiệm hàng đầu là xây dựng chiến lược bán hàng của công ty, phát triển những kế hoạch và chuyển chúng đến cho giám đốc bán hàng cơ sở và nhân viên bán hàng để thực hiện. Việc ủy quyền này không tha cho giám đốc bán hàng trong trách nhiệm kế hoạch hóa. Người giám đốc phải tiếp tục làm việc với nhân viên bán hàng phù hợp với chiến lược của công ty và lập kế hoạch cho quận và khu vực riêng. Thêm nữa, phương pháp luận của chiến lược và kế hoạch hóa có thể được áp dụng tại cấp giám đốc và nhân viên để phân bổ các nguồn lực một cách hiệu quả và kết quả. Luyện tập ứng dụng những nguyên tắc kế hoạch hóa tại cấp quận và cơ sở có thể củng cố thêm việc chuẩn bị cho giám đốc bán hàng thăng chức lên những cấp có quyền hạn chỉ đạo kế hoạch chiến lược.

Quá trình lập kế hoạch

Mặc dù chiến lược và kế hoạch hóa ở mức công ty đã được mô tả trong chương 2 như là một quá trình nhiều chu kỳ và nhiều mức độ. ở mức độ giám đốc bán hàng chúng có thể được xem xét theo sáu bước tiến trình được mô tả trong hình 5-2.

Những mục tiêu và nhiệm vụ của công ty

Những mục tiêu và nhiệm vụ của tổ chức cung cấp cái khung để người giám đốc bán hàng điều khiển kế hoạch hóa và dự thảo ngân quỹ. Nếu công ty có nhiệm vụ là người cung cấp số một trong ngành công nghiệp và mục tiêu của nó là tạo 15% lãi từ đầu tư, thì giám đốc bán hàng bắt đầu tiến trình của anh (chị) ta trong vòng những tham số đó. Hơn nữa, nếu cấp quản trị bên trên tin tưởng rằng cách sắp xếp để thực hiện nhiệm vụ của công ty chủ yếu bán cho những khách hàng lớn, thì giám đốc bán hàng phải gắng sức tác động trực tiếp hướng về những khách hàng lớn để đánh giá rằng những khách hàng đó tồn tại trong quận của anh (chị) ta.



Hình 5-2. Tiến trình kế hoạch hóa quản lý bán hàng

Phân tích

Phân tích không chỉ là việc làm một lần trong năm mà phải thực hiện trong suốt tiến trình kế hoạch hóa. Thực hiện phân tích thật ra là mô tả tiến trình của thu thập dữ kiện và tác động hướng về phía thực hiện các mục tiêu. Ví dụ như, phân tích có thể được sử dụng như một phần của tiến trình kế hoạch hóa để xác định và làm sáng tỏ những vấn đề và giúp đỡ giám đốc hiểu được môi trường, như một phần của tiến trình kiểm tra để chắc chắn rằng nhân viên đang gắn chặt với kế hoạch của họ, và như là một cách sáng tạo ra các dữ kiện cần thiết để giám đốc sử dụng trong việc thực hiện những trách nhiệm thuộc về quản lý như đánh giá, khuyên răn, và động viên nhân viên.

Triển vọng được chọn trong bài học này là thông tin quan trọng có thể có do sử dụng một cách thông minh tiến hành phân tích dữ liệu cơ bản, phổ biến để sử dụng và hiểu biết.

Những mục tiêu

Những mục tiêu xác định phương hướng và những mục tiêu chi tiết. Hai phương pháp tiêu chuẩn: trên xuống và dưới lên. Trong phương pháp trên xuống, quản trị cấp cao đặt ra mục tiêu công ty và rồi truyền đạt chuỗi các mệnh lệnh xuống cho

từng cấp quận riêng lẻ. Giám đốc bán hàng khu vực được thông báo mục tiêu bán hàng trong giai đoạn tới tại quận của anh (chị) ta. Trách nhiệm của giám đốc là thực hiện những mục tiêu đó hoặc chuẩn bị giải thích cho ông chủ tại sao không thực hiện được mục tiêu.

Trong phương pháp từ dưới lên, người giám đốc gặp gỡ mỗi nhân viên và làm việc đặt ra những mục tiêu cho mỗi khu vực.

Trong bước đầu tiên, mỗi nhân viên bán hàng và giám đốc đã đồng ý sự đánh giá cho mỗi khách hàng. Những đánh giá này được tổng kết qua tất cả những sản phẩm và tất cả những khách hàng đang có và sẽ có trong tương lai để đạt mục tiêu bán hàng cho khu vực.

Trong bước thứ hai, đại diện bán hàng và giám đốc đánh giá nỗ lực cần có đối với mỗi khách hàng để thực hiện mục tiêu mới. Nỗ lực này có thể chứa đựng việc thực hiện thêm những cuộc chào hàng cá nhân ở nơi tăng hiệu quả sẽ tạo ra doanh số mới, việc sửa đổi chất lượng những cuộc chào hàng nhằm nhấn mạnh sự khác nhau giữa sản phẩm và dịch vụ; gặp gỡ những người mua khác nhau, gia tăng qui mô đơn hàng, và thay đổi bản chất các cuộc gặp hỗn hợp.

Trong bước thứ ba, mục tiêu doanh số tương xứng với các nỗ lực và những mục tiêu gọi lại của mỗi khách hàng cùng các chi phí của chúng. Những mục tiêu phải thích hợp với nỗ lực có thể có của nhân viên bán hàng. Nếu nhân viên không có thời gian, thì những khách hàng nhỏ với doanh số tiềm tàng nhỏ không tạo ra hiệu quả lớn hơn các khách hàng tiềm năng đang có. Khi kết quả không đạt yêu cầu thì mục tiêu cũng bị giảm sút tương ứng. Cuối cùng, mục tiêu khu vực phù hợp với nỗ lực có thể có của nhân viên chào hàng sẽ được thực hiện. Suy đoán của giám đốc chứa đựng những dữ liệu này từ khu vực đến tiến trình đánh giá mục tiêu của quận và nỗ lực có thể có để đạt được những mục tiêu đó. Những đánh giá về cấp quận mở rộng tạo cơ sở cho những bước còn lại trong tiến trình thực hiện.

Chiến lược

Chiến lược là cách thực hiện mục tiêu như thế nào. Cấp công ty phải lựa chọn các chiến lược tiếp thị để có thể thu nhận được "những lợi tức chênh lệch" từ phía đối thủ. Giám đốc bán hàng phải đối mặt với tình huống khó xử: đưa ra chiến lược của công ty và mục tiêu của quận, phải làm gì cho mỗi khu vực để đạt được lợi nhuận chênh lệch từ đối thủ trong khu vực kia.

Chiến lược của giám đốc dựa trên khả năng của nhân viên trong mỗi khu vực của họ và sức mạnh, điểm yếu của đối thủ. Ví dụ trong một khu vực nơi có nhân viên

nhiều kinh nghiệm và đối thủ cạnh tranh mạnh, giám đốc và nhân viên phải nghiên cứu điểm yếu về đặc trưng sản phẩm hoặc khách hàng. Chiến lược sẽ đạt được kết quả đặc biệt dựa trên điểm yếu này bằng việc tập trung vào những khách hàng và sản phẩm đó.

Những chiến thuật

Phát triển những chiến thuật để thực hiện chiến lược yêu cầu định rõ những bước hành động. Tại cấp công ty nó có thể yêu cầu những trang liệt kê và mô tả những bước hành động cụ thể. Tuy nhiên ở cấp giám đốc bán hàng, một kế hoạch dự thảo chiến thuật là không cần thiết. Ví dụ, một kế hoạch để ứng dụng chiến lược tập trung vào điểm yếu sản phẩm và khách hàng của đối thủ cạnh tranh trong một khu vực phải gồm có một trang riêng. Trang này sẽ xác nhận loại sản phẩm và khách hàng nào đang tồn tại yếu kém. Mỗi khách hàng phải được mô tả trong một đoạn riêng lẻ về chủng loại, chất lượng, và sự điều chỉnh các nỗ lực của nhân viên bán hàng trực tiếp làm việc với khách hàng. Như là một đoạn văn có thể đọc giống ví dụ dưới đây.

Khi kế hoạch mục tiêu được đề ra, thì dự báo độc lập được lập trên cơ sở chiến thuật và kế hoạch. Nếu dự báo phù hợp với những mục tiêu thì kế hoạch được thi hành. Nếu nó không phù hợp thì kế hoạch phải được sửa đổi theo tiềm lực của công ty cho phép.

Thi hành

Việc thi hành yêu cầu đưa kế hoạch vào sử dụng. Giám đốc bán hàng sẽ lập cho mỗi nhân viên bán hàng một thời khóa biểu xác định những hành động rõ ràng để anh (chị) ta thực hành kế hoạch. Nếu nó là một kế hoạch của khách hàng trung tâm, thì sẽ có những tiếp xúc, khi quá trình theo đuổi đã hoàn tất và những hành động nào được chọn với những khách hàng đó. Người giám đốc có thể sử dụng chi phí tiêu chuẩn và những báo cáo bán hàng để theo dõi hoạt động của khu vực

Đánh giá/ kiểm tra

Một chức năng của những báo cáo chào hàng được nhân viên bán hàng đệ trình để giám đốc nắm được trong ngày đó là nhân viên đang làm gì để thực hiện kế hoạch. Giám đốc sử dụng những phản hồi được cung cấp từ báo cáo chào hàng để chắc chắn rằng nhân viên duy trì hoạt động theo kế hoạch. Nếu nhân viên xa rời kế hoạch hoặc sự phản ứng lại của khách hàng đối với chiến lược/ kế hoạch là không mong đợi, thì nhân viên và giám đốc phải tính lại và có thể sửa đổi chiến lược gốc/ kế hoạch ban đầu của khu vực.

3. Phân tích: cơ sở của việc lập kế hoạch và giải quyết vấn đề

Giám đốc bán hàng phải thường làm những quyết định xuất phát từ việc phân tích những dữ liệu. Đoạn này sẽ thảo luận sơ lược cách triển khai và thu thập các dữ liệu thích hợp và làm sẵn sàng cho giám đốc bán hàng như thế nào.

Yêu cầu dữ liệu để phân tích

Giám đốc bán hàng là người sử dụng các dữ liệu do tổ chức cung cấp. Tuy nhiên giám đốc không nên là một người sử dụng mà không biết gì đến chất lượng và sự lưu hành những dữ liệu này ảnh hưởng trực tiếp chất lượng của những quyết định được lập ra trên cơ sở những dữ liệu ấy. Một giám đốc bán hàng nên có kiến thức căn bản về thu thập dữ liệu cho việc ra quyết định.

Triển khai dữ liệu

Phần mềm máy tính về phân tích dữ liệu có thể giúp đỡ giám đốc bán hàng trong biến đổi dữ liệu thành những thông tin thích hợp cho việc ra quyết định. Tuy nhiên, nó sẽ không đủ, nếu chỉ đơn giản mô tả tiến trình phân tích mà không đi kèm việc tạo ra chất lượng dữ liệu.

Ví dụ, tiến trình phân tích hay, hoặc có chất lượng cao không thể bù đắp cho chất lượng dữ liệu tồi. Từ một kỹ thuật ít phức tạp tạo ra dữ liệu có chất lượng cao hơn thường sản xuất ra những thông tin hữu dụng và đáng tin cậy hơn, cơ sở dữ liệu chất lượng phải được triển khai. Vậy triển khai các dữ liệu cho phân tích yêu cầu đầu tiên là dữ liệu được chọn đúng, và điều thứ hai là dữ liệu phải có sẵn để sử dụng thích hợp với hình thức, với những công cụ có sẵn để phân tích.

Thu thập dữ liệu

Đối với giám đốc bán hàng, bốn loại dữ liệu quan trọng là doanh số, chi phí, những cuộc chào hàng và khách hàng/ thị trường. Các dữ liệu có sẵn cho phân tích nên đơn giản nhất, đa số ở dạng riêng lẻ.

Doanh số. Những nhân viên bán hàng có viết trực tiếp đơn đặt hàng hoặc khách hàng nộp một đơn đặt hàng mà không có nhân viên, khi bán hàng tiến trình thu thập dữ liệu doanh số có liên quan bắt đầu. Đơn hàng bao gồm thông tin của khách hàng và ngày đặt hàng, sản phẩm được bán, kích thước bao hàng và giá cả, màu sắc và tiền chiết khấu, thời hạn thanh toán, ngày và địa phương giao hàng, cộng với một vài thông tin đặc biệt khác phù hợp với việc bán hàng này.

Khi đơn hàng được viết hóa đơn, cần chỉ ra những thông tin đặt hàng cộng với một vài thay đổi phải được thực hiện bởi vì khách hàng thay đổi hoặc không có khả năng hòa hợp để điền các yêu cầu gốc theo cách được chỉ rõ. Trong những trường hợp cạn kho, trả lại đơn hàng và những hủy bỏ hạn mức là một vài lý do của những thay đổi. Trong trường hợp, khách hàng hoàn lại nên ghi chú một cách cẩn thận để chắc chắn rằng dữ liệu doanh số bán hàng phản ánh những sự khấu trừ này.

Chi phí. Dữ kiện chi phí và chi tiêu đến từ ba nguồn: báo cáo chi tiêu nhân viên bán hàng, bao gồm những chi phí biến đổi như xe hơi, điện thoại và chi tiêu giải trí, chi phí, bồi hoàn, có chứa lương, hoa hồng và những tiền thưởng, và chi phí yểm trợ bao gồm chi tiêu văn phòng, đào tạo và đi lại của giám đốc. Các dữ liệu cơ bản về khách hàng và của toàn thể nhân viên phải được tập hợp lại một cách có chọn lựa để kiểm được các dữ liệu trong một dạng có thể sử dụng được.

Dữ liệu chi phí nên được xác định cho mỗi một hành vi hoặc một doanh số khu vực hoặc nhân viên. Điều này kết hợp nó với tổng doanh số để máy tính tính toán lợi nhuận của khu vực một cách dễ dàng hơn.

Những cuộc chào hàng. Mặc dù hầu hết các công ty đều yêu cầu những nhân viên bán hàng đệ trình các báo cáo chào hàng, nhưng một vài công ty trong số đó dùng những dữ liệu này trong hoạt động quản lý nhân viên bán hàng. Dữ liệu nên được thu thập từ các nhân viên theo số những cuộc chào hàng, những kiểu chào hàng (dịch vụ, sự giới thiệu (trình diễn), hoặc tin tức), và đặc tính khách hàng (khách hàng hoặc khách hàng tương lai, người phân phối hoặc người sử dụng).

Thông tin khách hàng/ thị trường. Thông tin này sẽ được triển khai từ cả hai dữ kiện bên trong và bên ngoài công ty. Dữ liệu bên trong có thể lấy từ sự đánh giá khả năng cạnh tranh của công ty cũng như nghiên cứu thị trường do các nhân viên bán hàng thực hiện. Tuy nhiên, dường như là công ty hiếm khi yêu cầu nhiều thông tin từ nhân viên bằng việc quan tâm đến phản ứng của khách hàng đối với việc thay đổi giá cả. Dữ liệu về đối thủ cạnh tranh, khách hàng sản phẩm và thị trường được mua từ những người bán hàng lật vạt ở ngoài. Nhưng dữ kiện này có thể dùng kiểm tra thu nhập do công ty tạo ra hoặc lấp đầy những nơi mà công ty không thể thu thập dữ kiện hoặc duy trì nó cho đến nay.

Liệt kê các dữ kiện có sẵn

Giám đốc bán hàng phải làm việc với dữ kiện thích hợp với các nhân viên bán hàng, khách hàng, sản phẩm và đối thủ cạnh tranh đang hoạt động trong quyền hạn

của anh (chị). Chắc chắn rằng những dữ liệu phù hợp và sẵn sàng để sử dụng cho việc phân tích đúng lúc (hợp thời) là một chức năng của hệ thống yểm trợ quyết định. Sự sáng lập của hệ thống yểm trợ quyết định là một sản phẩm tự nhiên của việc phát triển cách sử dụng máy tính của công ty. Ba hoạt động đầu tiên trong phát triển cách sử dụng máy tính được thảo luận dưới đây.

Giai đoạn 1. Hệ thống thực hiện chế biến dữ kiện. Trong giai đoạn một này cách sử dụng đầu tiên là những chức năng của các kiểu kế toán như là Bảng lương, Lập hóa đơn khách hàng và kiểm kê. Hầu như nó không thể dùng cho nghiên cứu thị trường và doanh số mà người ta dùng để sáng lập các dữ liệu cơ sở.

Giai đoạn 2. Hệ thống thông tin quản lý. Khi các công ty trở nên tinh vi hơn trong việc thực hiện và thu thập các dữ kiện, họ vươn tới ứng dụng nhiều hơn. Họ bắt đầu hợp nhất các dữ kiện cơ bản đang tồn tại bên trong và bên ngoài, lựa chọn tiến trình tài chính và thống kê để phân tích dữ kiện. Những báo cáo được tạo ra trên cơ sở thường xuyên và được thiết lập cho những quyết định quản lý hằng ngày một cách dễ dàng. Những giám đốc bán hàng không mong đợi được dò hỏi hệ thống này một cách trực tiếp. Khi đối mặt với những quyết định yêu cầu thông tin không thường xuyên, họ được yêu cầu báo cáo và những dự báo cần thiết từ một trung tâm máy tính thuộc Trung ương.

Giai đoạn 3. Những hệ thống yểm trợ quyết định. Những hoạt động của hệ thống yểm trợ quyết định dựa trên mạng vi tính có thể hoạt động độc lập hoặc giới hạn trong một khung chính. Nó phụ thuộc chặt chẽ vào các dữ kiện đang được duy trì trong một dạng phân tán và phần mềm có sẵn dễ dàng sử dụng. Phần mềm này cho phép phân tích trực tiếp các dữ kiện. Đối với giám đốc và nhân viên, tất cả những cái đó bao gồm việc phân tích khách hàng và sản phẩm, giải quyết kế hoạch chào hàng và những vấn đề quản trị khu vực, làm dự báo, hướng dẫn trình bày phân tích, và một loạt cái khác sinh ra.

Hai điều trở ngại cho việc sử dụng có hiệu quả của chúng là cần có dữ liệu có chất lượng cao và đào tạo giám đốc để sử dụng hàng ngày các nguồn có sẵn một cách đúng đắn.

Khi các dữ kiện được thu thập và ở dạng có thể sử dụng, chúng sẽ được phân tích. Mục tiêu căn bản nhất của phân tích là doanh số, chi phí và mối liên hệ của chúng - lợi nhuận hoặc doanh thu trên vốn đầu tư.

Tiến trình phân tích chia nhỏ

Khái niệm cơ bản của phân tích chia nhỏ là các dữ kiện được phá ra nhỏ hơn và chi tiết hơn. Khi tiến trình này được hiểu rõ và nguồn của các dữ kiện được giải thích, thì ví dụ chi tiết về doanh số và phân tích chi phí sẽ được trình bày.

Mục tiêu của việc phân tích chia nhỏ đơn giản là để xác nhận cơ sở cho những vị trí xa nhất được chứng minh trong dữ kiện.

4. Phân tích doanh số và chi phí của giám đốc bán hàng

Một giám đốc bán hàng cấp cơ sở nhận một cách rõ nét các dữ liệu quá khứ và hiện tại về doanh số và chi phí của quận. Một câu hỏi quan trọng cho một giám đốc là, "Tôi sẽ làm cái gì với những dữ kiện này để nó là một kiểu phù hợp với quyết định mà tôi sẽ phải làm?". Đoạn này thăm dò vài tiến trình dùng phép phân tích cơ bản mà một giám đốc phải dùng để biến đổi dữ kiện doanh số và chi phí của quận thành những thông tin thích hợp hữu dụng.

Phân tích doanh số

Phân tích doanh số là nghiên cứu dữ kiện doanh số quá khứ của công ty, với mục tiêu cố gắng xác nhận những kiểu mẫu và những mối liên hệ có ích cho việc ra quyết định quản lý. Trước khi tiến trình phân chia cơ bản của việc phân tích có thể được giải thích, những cách định nghĩa khác nhau bị che đậy khi bán hàng.

Một hàng hóa như thế nào được coi là bán được?

Các công ty khác nhau có những cách định nghĩa khác nhau khi một hàng hóa được bán. Một hàng hóa bán được định nghĩa một cách khác nhau khi một đơn hàng là (1) viết và được xếp đặt; (2) được giao hàng; (3) khách hàng nhận được và chấp nhận; (4) trả tiền đầy đủ. Tổng doanh số phải được điều chỉnh trước khi phân tích để phản ánh những đơn hàng bị hủy bỏ, trợ giá của hàng hóa bị hư hại và những khoản tín dụng, thay đổi kích cỡ đóng gói và giá cả, và bất cứ thay đổi trong việc ghi hóa đơn và những chính sách thanh toán làm ảnh hưởng đến doanh số bán được ghi chép. Sự phân tích nên được tiến hành trên cơ sở điều chỉnh dữ kiện.

Tiến trình phân tích doanh số

Trong phân tích doanh số, cách tiếp cận tổng quát là chia nhỏ (phá vỡ) một khối dữ kiện lớn thành những bộ phận cấu thành có đầy đủ ý nghĩa hơn. Giám đốc bán hàng tiêu biểu quan tâm đến việc kiểm tra dữ kiện doanh số theo tiêu chuẩn như khu vực, các kiểu nhân viên bán hàng, các kiểu khách hàng, các ngành kinh doanh,

sản phẩm, kích thước đóng gói, và khoảng thời gian. Mục tiêu là xác định đúng vùng thành công để có thể chuyển những nhân viên non kém và có thể loại bỏ họ trước khi họ trở nên trầm trọng.

Phân tích chi phí

Trong bất cứ việc cắt giảm nào việc cắt giảm chi phí có thể có hiệu quả lớn trong thời gian ngắn về lợi tức và bảng tổng kết tài sản, nhưng sẽ phá hủy khả năng cạnh tranh lâu dài của đối thủ của công ty. Mánh khoé của giám đốc là sắp xếp và kiểm soát chi phí quá đáng nhưng không ảnh hưởng tới thành công ngắn và dài hạn của công ty trên thị trường.

Hướng dẫn phân tích chi phí

Trong cách thức cơ bản nhất của nó, "phân tích chi phí tiếp thị có liên quan tới chi phí của hoạt động tiếp thị đến doanh số dùng để đo lường lợi nhuận". Hình 5-3 liệt kê và định nghĩa một vài điều khoản chung hơn dùng trong phân tích chi phí.

Có hai mức độ mà tại đó giám đốc bán hàng cơ sở có thể tiến hành phân tích chi phí. Mức độ đầu tiên hay đơn giản nhất là chi phí do hoạt động của nhân viên khu vực. Mức độ thứ hai là kiểm tra chi phí cấp quận và khu vực của các nhà quản trị cấp trên để xác định sự đóng góp của quận và khu vực vào lợi nhuận của công ty.

Phân tích chi phí đơn

Phân tích chi phí đơn chứa đựng sự thay đổi chi phí trực tiếp ngoài giờ của khu vực và so sánh chi phí các loại theo nhân viên bán hàng.

Phân tích chi phí và lợi nhuận

Việc phân tích một cách phức tạp hơn đòi hỏi phải đưa ra doanh số bán hàng và những quyết định về sự phân phối chi phí cố định.

Chi phí/ chỉ tiêu	Chi phí là những tài sản (luôn luôn là tài sản có) và dịch vụ được tính do kinh doanh và thể hiện bằng tiền tệ. Chỉ tiêu là số tiền của tài sản có tiêu thụ hoặc dịch vụ sử dụng trong tiến trình kiểm thu thập.
Chi phí cố định	Đó là những chi phí không đổi trong một thời gian ngắn. Nó tiếp tục ở mức độ như nhau bất chấp doanh số tăng. Nó được gọi là chi phí chung. Nó bao gồm các khoản như là lương nhân viên và

	giám đốc, chi phí kho bãi, chi phí dụng cụ và chi phí quản lý văn phòng.
Chi phí biến đổi	Là những chi phí thay đổi theo mức độ hoạt động. Ví dụ như nhiệm vụ bán hàng sẽ thay đổi với tổng doanh số và chỉ tiêu xe hơi sẽ tăng với việc tăng số lượng các cuộc chào hàng.
Chi phí kiểm soát được	Là những chi phí dưới sự điều khiển trực tiếp của giám đốc thương mại và hoặc của nhân viên bán hàng. Phần rất lớn của chi phí biến đổi là bắt nguồn từ việc quản lý ở quận hoặc khu vực. Chỉ tiêu du lịch và giải trí, chi phí ô tô, văn phòng bán hàng ngoài giờ, lập lịch đặt hàng và tiến trình giảm chi phí thuộc loại tự quyết định hành động.
Chi phí không kiểm soát được	Tại cấp khu vực, một phần quan trọng của chi phí nhân viên là không kiểm soát. Ví dụ như, lương và lợi nhuận được cố định và sự khuyến khích trả được định trước bằng kế hoạch đền bù.
Chi phí trực tiếp	Là những chi phí có thể được ấn định cho từng loại tài khoản hoặc hành động đặc biệt. Ví dụ như, chi phí tiến trình đặt hàng chắc chắn có thể được ấn định cho những khách hàng đặc biệt do cách họ đặt hàng, qui mô đặt hàng.
Chi phí gián tiếp	Là những chi phí không thể cho là loại đặc biệt. Tài khoản hoặc hoạt động. Chúng cần thiết để ủng hộ sự thay đổi hoạt động và có thể bao gồm những chi phí sản xuất và phân phối.

Hình 5-4. Thuật ngữ chi phí

Tiếp cận giá thành. Cách tiếp cận này để phân phối chi phí cho tổng số chi phí của một khoản chi phí chung hoặc chi phí cố định và phân phối nó ra hành động phù hợp với vài chỉ tiêu đã được thỏa thuận trước. Cách tiếp cận giá thành là cần thiết trong yêu cầu của công ty đã biết và hiểu cách tạo ra lợi nhuận. Tuy nhiên cách tiếp cận giá thành có thể ẩn giấu nguồn lợi nhuận dưới sự phân phối chi phí cố định. Cách khác, tiếp cận số dư vốn góp, xác định nguồn lợi nhuận mà không quyết định phân phối chi phí cố định và vì vậy dễ dàng hoạch định việc phân phối các nguồn lực trong tương lai.

Cách tiếp cận lãi gộp. Trong cách tiếp cận này, chỉ những chi phí và chỉ tiêu có thể qui một cách trực tiếp cho một đơn vị lớn hơn được trừ ra khỏi doanh số được tạo ra bởi đơn vị kia, đó là:

Lãi gộp = Doanh số - Chi phí biến đổi

Doanh số là doanh số khu vực, và những chi phí đó sẽ không có nếu khu vực không còn. Những chi phí tiếp tục tồn tại bất chấp khu vực có tồn tại hay không. Cách tiếp cận lãi gộp được chấp nhận vì hữu dụng hơn cách tiếp cận giá thành, đặc biệt cho hoạch định quản trị và ra quyết định.

5. Phân tích tài chính

Chúng ta biết rằng mục tiêu của công ty thường được diễn tả bằng điều khoản thu nhập do đầu tư hoặc thu nhập quản lý tài sản hiện đang sử dụng. Ủy viên quản trị công ty thấy có khó khăn trong việc làm cho những mục tiêu này đầy đủ ý nghĩa đối với những nhà quản trị đứng đầu là người không kiểm soát nhiều tài sản cố định thuộc thẩm quyền quản lý của họ.

Tiếp cận tổng chi phí và lãi gộp thì hữu dụng, nhưng cả hai đều lãng quên tài sản có hoặc vốn đầu tư cần có để tạo ra tổng doanh số trong một khu vực, quận hoặc vùng. Từ đó, công ty yêu cầu tất cả giám đốc tính toán cả thu nhập từ tài sản có đang sử dụng (return - on - assets - managed) (ROAM) và lợi tức còn lại, anh ta có cảm nghĩ tốt hơn về các ý nghĩa của những mục tiêu của công ty và mối liên quan giữa chúng với mục tiêu của anh ta. Bên cạnh đó, chúng không theo máy tính một khi anh ta có dữ liệu và phần mềm.

Lợi nhuận trên tài sản đang sử dụng

ROAM được sử dụng hết sức thành công ở cấp khu vực. Nó được tính toán bởi công thức sau:

Công

thức

ROAM =	Lãi gộp	x	Doanh thu ròng
	Doanh thu ròng		Tài sản đang sử dụng

ROAM

Phân tích lợi tức còn lại

Cách tiếp cận lợi tức còn lại cho phép quản trị cấp trên khuyến khích tăng trưởng doanh số ngay cả khi có tiêu chuẩn chi phí hợp nhất an toàn (DSE) như là tiêu chuẩn vốn lưu động (ARC, ICC). Cách tiếp cận lợi tức còn lại xuất hiện sự phù hợp đáng khâm phục về dự báo doanh số bán hàng cá nhân tăng trưởng. Hơn nữa, sự tăng trưởng doanh số này được hợp nhất vào hoạt động hằng ngày mà không hy sinh sự

quan tâm của cấp trên cho quản trị tài sản có và tiêu chuẩn chiến lược trên cơ sở tài sản có.

6. Lựa chọn phương pháp phân tích

Vì thế, tiến trình phân tích nào nên được sử dụng? Câu trả lời cho câu hỏi này là "Nó phụ thuộc". Nếu giám đốc bán hàng quan tâm đến việc kiểm tra hoạt động của nhân viên bán hàng ngày thì phân tích chi phí và doanh số đơn có thể đầy đủ hơn. Một công ty có thể phát triển hệ thống thông tin bán hàng (SIS) sẽ quản lý dữ liệu cơ sở doanh số và chi phí. Như một SIS có thể, với một vài bước đi đơn giản, cung cấp cho giám đốc những đánh giá tài chính qua thông tin đặc trưng khu vực, như giá trị của những triển vọng được lựa chọn hoặc giá trị của loại khách hàng.

Tình huống trở nên phức tạp hơn khi mục tiêu của phân tích là sự đánh giá việc thực hiện hoặc xác định sự bồi thường cho mỗi nhân viên hoặc giám đốc bán hàng. Trong những trường hợp đó mục tiêu phức tạp được thu nhận điển hình. Những điều này có thể bao gồm doanh số thực hiện có liên quan đến chỉ tiêu hạn mức và các (quota) và đo lường tài chính khác. Người sử dụng những chỉ tiêu đó và làm thế nào để việc sử dụng này có ý nghĩa hơn, điều đó phụ thuộc vào doanh số, tiếp thị và chiến lược hợp nhất.