

BÁN HÀNG **CHIẾN LƯỢC**
HIỆU QUẢ

HBR'S 10 MUST READS ON SALES

Original work copyright © 2017 Harvard Business School Publishing Corporation
[Contract #5413]

Published by arrangement with Harvard Business Review Press.

Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes copyright infringement.

All rights reserved.

CHIẾN LƯỢC BÁN HÀNG HIỆU QUẢ:

ĐỘT PHÁ DOANH THU TRONG THỊ TRƯỜNG CẠNH TRANH KHỐC LIỆT

Bản quyền tiếng Việt © Công ty Cổ phần Sách Alpha, 2022

Alpha Books - Better Knowledge, Better Success

Thương hiệu sách Quản trị kinh doanh số 1 thị trường

Alpha Books không chỉ xuất bản sách – chúng tôi đồng hành kiến tạo tri thức quản trị và kinh doanh, khơi dậy nội lực Việt từ tinh hoa thế giới

Không phần nào trong xuất bản phẩm này được phép sao chép hay phát hành dưới bất kỳ hình thức hoặc phương tiện nào mà không có sự cho phép trước bằng văn bản của Công ty Cổ phần Sách Alpha. Chúng tôi luôn mong muốn nhận được những ý kiến đóng góp của quý vị độc giả để sách ngày càng hoàn thiện hơn.

Biên mục trên xuất bản phẩm của Thư viện Quốc gia Việt Nam

Chiến lược bán hàng hiệu quả : Đột phá doanh thu trong thị trường cạnh tranh khốc liệt / Thomas V. Bonoma., Philip Kotler, Neil Rackham... ; Trung Trịnh dịch. - H. : Công Ty Thương ; Công ty Sách Alpha, 2025. - 292 tr. ; 21 cm
ISBN 978-632-612-580-1

1. Bán hàng 2. Chiến lược kinh doanh

658.85 - dc23

COH0101p-CIP

Góp ý về sách, liên hệ về bản thảo và bản dịch: publication@alphabooks.vn

Liên hệ hợp tác về nội dung số: ebook@alphabooks.vn

Liên hệ hợp tác xuất bản & truyền thông trên sách: publication@alphabooks.vn

Liên hệ dịch vụ tư vấn, đại diện & giao dịch bản quyền: copyright@alphabooks.vn



BÁN HÀNG CHIẾN LƯỢC HIỆU QUẢ

*Đột phá doanh thu trong
thị trường cạnh tranh khốc liệt*

Trung Trịnh dịch



HỘI ĐỒNG CỐ VẤN XUẤT BẢN

Đoàn Đức Thuận - Phó Viện trưởng
Viện Nghiên cứu Chiến lược Thương hiệu
và Cạnh tranh (BCSI)

Trần Hồng Quang
CEO HQBC Consulting & Investment

Phan Minh Thu
Chuyên gia Phát triển Thương hiệu
Trưởng ban Nội dung CSMO miền Bắc

Nguyễn T. Quỳnh Trang
Phó Chủ tịch CSMO

Lê Quốc Vinh
Chủ tịch LeBros

Nguyễn Đình Thành
Đồng sáng lập Elite PR School

Lê Hồng Phúc - Phó Chủ tịch Hội
các Nhà QTDN Việt Nam
Chủ tịch CLB Nhân sự Việt Nam

Nông Vương Phi
CEO Công ty Phi&P

Nguyễn Cảnh Bình
Chủ tịch HĐQT Alpha Books

ĐỘI NGŨ TRIỂN KHAI ALPHA BOOKS

Chịu trách nhiệm xuất bản:
Tạ Liên Hương
Điều phối viên: Thủy Nguyễn
Thiết kế bìa: ducchien_
Trình bày: Mỹ Mây

Thư ký xuất bản: Thủy Nguyễn
Bản quyền: Xuân Hồng
Phụ trách marketing: Xuyên Lê

Alpha Books không chỉ xuất bản sách – chúng tôi đồng hành kiến tạo tri thức quản trị và kinh doanh, khơi dậy nội lực Việt từ tinh hoa thế giới

MỤC LỤC

TRONG NHỮNG THƯƠNG VỤ LỚN, AI THỰC SỰ LÀ NGƯỜI MUA?

Thomas V. Bonoma 7

CHẤM DỨT CUỘC CHIẾN GIỮA BÁN HÀNG VÀ MARKETING

Philip Kotler, Neil Rackham và Suj Krishnaswamy

ĐIỀU CHỈNH CƠ CẤU LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG PHÙ HỢP VỚI VÒNG ĐỜI KINH DOANH CỦA BẠN

Andris A. Zoltners, Prabhakant Sinha và Sally E. Lorimer81

HỒI KẾT CỦA BÁN HÀNG GIẢI PHÁP

Brent Adamson, Matthew Dixon và Nicholas Toman115

BÁN HÀNG VÀO CÁC THỊ TRƯỜNG VI MÔ

Manish Goyal, Maryanne Q. Hancock và Homayoun Hatami 142

PHÁ BỎ CỖ MÁY BÁN HÀNG

Brent Adamson, Matthew Dixon và Nicholas Toman 168

BÁN HÀNG PHÁ VỠ THỂ CÂN BẰNG

James C. Anderson, James A. Narus và Marc Wouters

THỰC HIỆN GIAO DỊCH BÁN HÀNG ĐỒNG THUẬN

Karl Schmidt, Brent Adamson và Anna Bird 213

CHI TRẢ LƯƠNG THƯỜNG ĐÚNG CÁCH

Mark Roberge.....

CÁCH THỨC ĐẨY ĐỘNG LỰC THỰC SỰ CHO NHÂN VIÊN BÁN HÀNG

Doug J. Chung.....25

VƯỢT LÊN QUAN NIỆM “TIỀN Ở ĐÂU THÌ LÀM Ở ĐÓ”

Một cuộc phỏng vấn với Andris Zoltners
do Daniel McGinn thực hiện..... 27

Về các tác giả..... 288

TRONG NHỮNG THƯƠNG VỤ LỚN, AI THỰC SỰ LÀ NGƯỜI MUA?

Thomas V. Bonoma

Anh không hiểu sao: Willy là một người bán hàng... Anh ta không lấp bu-lông vào đai ốc. Anh ta không nói cho anh biết luật lệ hay đưa thuốc cho anh. Anh ta bôn ba giữa trời, sống bằng nụ cười và đôi giày bóng loáng. Và khi người ta không còn mỉm cười đáp lại - đó là một cơn địa chấn.

- Arthur Miller, *Death of a Salesman* (tạm dịch: *Cái chết của một người bán hàng*)

NHỮNG NỖ LỰC BÁN HÀNG của rất nhiều công ty là hình mẫu điển hình về hiệu quả marketing. Kế hoạch cho từng khách hàng được vạch ra cẩn thận, những khách hàng chủ chốt được quan tâm và quản lý đặc biệt, đồng thời các nguồn lực đáng kể được dành cho quy trình bán hàng từ bước xác định khách hàng tiềm năng cho tới các dịch vụ hậu mãi. Tuy nhiên, ngay cả những chiến lược bán hàng được lên kế hoạch và thực hiện tốt như vậy cũng thường thất bại, bởi ban lãnh đạo chưa hiểu đầy đủ

CHIẾN LƯỢC BÁN HÀNG HIỆU QUẢ

về tâm lý mua hàng – yếu tố con người của việc bán hàng. Chúng ta hãy xem xét hai ví dụ sau:

- Một nhà sản xuất và phân phối máy tính đồ họa cao cấp đang phát triển nhanh đã gặp khó khăn khi tiếp cận những khách hàng tiềm năng lớn. Trái với thông lệ của ngành là báo giá niêm yết cao và mức chiết khấu mạnh cho khách mua số lượng lớn, công ty này lại định giá thấp hơn 10-15% so với đối thủ và đưa ra mức chiết khấu thấp hơn. Mặc dù giá thực của họ thường là rẻ nhất, công ty vẫn gặp phải sự kháng cự từ phía người mua. Ban lãnh đạo sau đó mới nhận ra rằng các nhân viên thu mua đánh giá năng lực bản thân và được cấp trên ghi nhận không phải dựa trên giá thực của những chiếc máy tính mà dựa trên khoản giảm giá họ có thể thương lượng so với mức giá ban đầu. Khoản chiết khấu này có ý nghĩa đối với người mua mà logic định giá hợp lý không thể dự đoán nổi.
- Cách đây vài năm, một quản lý bộ phận account¹ (account manager) thuộc bộ phận

1. Người chịu trách nhiệm quản lý và duy trì mối quan hệ với khách hàng, đặc biệt là các khách hàng quan trọng của một công ty. (BTV)

Đường dài¹ của AT&T đang cạnh tranh với một nhà cung cấp có công nghệ vượt trội hơn, đe dọa sẽ giành mất một khách hàng chủ chốt. Trong số các giám đốc của khách hàng có thể đưa ra quyết định cuối cùng về việc có nên chuyển khỏi Bell hay không, có một quản lý viễn thông từng là nhân viên của Bell, một phó chủ tịch phụ trách xử lý dữ liệu nổi tiếng là “kẻ phá bĩnh hệ thống lớn” tại nơi làm việc cũ khi thay thế tất cả các máy tính IBM bằng máy tính của các nhà cung cấp khác và một quản lý bộ phận viễn thông năng nổ mà đội ngũ AT&T dường như không thể tiếp cận được.

Nhà quản lý account quốc gia trẻ tuổi của AT&T đã gần như tê liệt trước mỗi đe dọa đó. Đội của anh chưa từng nghiêm túc xem xét quyền lực, động cơ hoặc nhận thức của các giám đốc khác nhau bên phía khách hàng, dù đó là khách hàng lâu năm của AT&T. Nếu không có sự phân tích như vậy, việc hành động hiệu quả và phối hợp trong thời gian ngắn – khoảng thời gian thường có để ứng phó với các mối đe dọa mất khách – là bất khả thi.

1. Một bộ phận của AT&T chuyên về truyền dẫn đường dài, tức là các kết nối điện thoại và dữ liệu giữa các khu vực địa lý khác nhau. (BTV)

HIỂU RÕ CÁC YẾU TỐ CON NGƯỜI

Làm thế nào để sử dụng tâm lý học nhằm cải thiện hiệu quả bán hàng? Theo tôi, việc người bán nhận thức và chú trọng đến các yếu tố con người trong quá trình mua hàng sẽ mang lại tỷ lệ chốt giao dịch cao hơn, đồng thời giảm bớt bất ngờ khó chịu trong quy trình bán hàng.

Sẽ không chính xác nếu xem khía cạnh con người trong bán hàng là một mối quan tâm mới mẻ; chỉ có những công ty tiên phong nhất mới nhận ra tâm lý mua hàng là yếu tố cốt lõi để cải thiện việc lựa chọn khách hàng và kết quả bán hàng. Tuy nhiên, trong hầu hết các ngành, phần lớn doanh thu của một công ty lại đến từ số ít khách hàng chủ chốt. Việc giữ chân những khách hàng này ngày càng trở nên khó khăn khi người mua liên tục tìm kiếm thỏa thuận tốt nhất và nhà cung cấp hiểu rõ nhất về họ cũng như nhu cầu của họ. Chính hiểu biết này và cách bán hàng có mục tiêu dựa trên nền tảng đó mới mang lại lợi ích lớn nhất cho các nhà quản lý marketing

TÓM LƯỢC

Khi nào thì một người mua không thực sự là người mua? Làm thế nào sản phẩm tốt nhất với mức giá thấp nhất đôi khi lại khiến người mua quay lưng? Liệu có những “nhà lãnh đạo ẩn danh” nào đưa ra các quyết định mua hàng mà chúng ta không hề hay biết? Những câu hỏi này gợi mở rằng thực tế của việc mua và bán thường khác xa vẻ bề ngoài. Thêm nữa, nhân viên bán hàng lại thường bỏ qua những yếu tố tâm lý và cảm xúc có vai trò quan trọng trong quá trình mua và bán. Khi phớt lờ những khía cạnh vô hình này, một nhà cung cấp có thể mất đi doanh số mà không hiểu vì sao.

Trong bài viết này, lần đầu xuất bản năm 1982, Bonoma đã thiết lập một quy trình phân tích các quyết định mua hàng và chỉ ra cho người bán cách áp dụng khung kết quả vào các tình huống cụ thể. Các bước trong quy trình bao gồm:

- **Xác định những người ra quyết định thực sự.** Mặc dù có thể gây bất ngờ, nhưng quyền lực không hoàn toàn đồng nghĩa với cấp bậc trong tổ chức. Tác giả phác thảo năm cơ sở của quyền lực và đưa ra sáu manh mối hành vi giúp xác định những người thực sự nắm quyền quyết định.
- **Hiểu cách người mua nhìn nhận lợi ích cá nhân của họ.** Mọi người mua đều hành động theo bản năng vì lợi ích riêng, nhưng đôi khi chính họ lại tính toán sai. Do đó, việc chẩn đoán động cơ của họ là một trong những nhiệm vụ quản lý khó thực hiện chính xác nhất. Tác giả đề xuất một số kỹ thuật giúp nhận diện cách người mua lựa chọn lợi ích cá nhân của riêng mình.

CHIẾN LƯỢC BÁN HÀNG HIỆU QUẢ

- **Thu thập và áp dụng trí tuệ tâm lý.** Không có công thức kỳ diệu nào để biến các phân tích tâm lý thành công cụ trong tay đội ngũ bán hàng. Tuy nhiên, tác giả đưa ra ba chỉ dẫn: đảm bảo các cuộc gọi bán hàng vừa hiệu quả vừa giàu thông tin, lắng nghe đội ngũ bán hàng và khen thưởng việc thu thập, phân tích và thực thi dữ kiện nghiêm túc – nhằm giúp các nhà quản lý gia tăng hiệu quả bán hàng.

MUA MỘT CHIẾC MÁY BAY PHẢN LỰC CHO DOANH NGHIỆP

Các yếu tố cá nhân cùng sự phức tạp của chúng trở nên rõ ràng khi xem xét kỹ một ví dụ về quy trình mua hàng: mua một chiếc máy bay phản lực dành cho doanh nghiệp, với mức giá hơn 3 triệu đô-la. Thị trường máy bay phản lực dành cho doanh nghiệp rõ ràng được chia thành hai phân khúc: những công ty đã sở hữu hoặc vận hành máy bay riêng và những công ty chưa từng có.

Trong phân khúc đã sở hữu, quy trình mua hàng có thể bắt đầu từ Giám đốc điều hành (CEO), một thành viên hội đồng quản trị (mong muốn nâng cao hiệu quả hoặc đảm bảo an ninh), cơ trưởng của công ty, hoặc thông qua các nỗ lực từ phía nhà cung cấp như quảng cáo hay một chuyến thăm của nhân viên bán hàng. CEO đóng vai trò trung tâm trong việc quyết định có mua hay không, nhưng họ sẽ chịu ảnh hưởng lớn từ ý kiến của phi công, giám đốc tài chính, và có thể cả hội đồng quản trị.

Trong những thương vụ lớn, ai thực sự là người mua?

Mỗi bên tham gia vào quá trình mua đều giữ những vai trò và nhu cầu riêng. Chẳng hạn, nhân viên bán hàng cố gắng gây ấn tượng với CEO bằng khung thời gian khấu hao, đồng thời lấy lòng cơ trưởng bằng các số liệu về đường băng tối thiểu; nhưng nếu anh ta bỏ qua các yếu tố tâm lý và cảm xúc trong quyết định mua, anh ta gần như chắc chắn sẽ không bán được. Một nhân viên bán hàng từng nhận xét: “Với CEO, bạn cần đầy đủ các con số để thuyết phục, nhưng nếu bạn không thể chạm tới đứa trẻ bên trong vị CEO ấy, không gợi lên niềm phấn khích trước vẻ đẹp của một chiếc máy bay mới, bạn sẽ chẳng bao giờ bán được. Bán được cảm xúc, bạn mới bán được máy bay.”

Với tư cách là chuyên gia về thiết bị, cơ trưởng thường có quyền phủ quyết đối với các quyết định mua hàng và có thể ngăn việc mua một loại máy bay hoặc một nhãn hiệu máy bay phản lực bằng cách đưa ra nhận xét tiêu cực, chẳng hạn về khả năng hoạt động trong thời tiết xấu của chiếc máy bay đó. Theo nghĩa này, phi công không chỉ tác động đến quyết định mà còn đóng vai trò như một người gác cổng thông tin (information gatekeeper), tư vấn cho ban lãnh đạo về thiết bị cần chọn. Mặc dù bộ phận pháp lý của công ty sẽ soạn thảo hợp đồng mua bán và bộ phận mua hàng sẽ mua máy bay, hai bộ phận này có rất ít tiếng nói trong việc có mua hay không, hoặc chọn loại nào.

CHIẾN LƯỢC BÁN HÀNG HIỆU QUẢ

Người sử dụng máy bay, như các quản lý cấp trung và cấp cao của công ty mua, các khách hàng quan trọng và bên liên quan khác, cũng có thể đóng vai trò gián tiếp trong việc lựa chọn thiết bị.

Việc nhiều người tham gia vào quyết định mua hàng tạo ra một động lực nhóm mà công ty bán hàng phải tính đến trong kế hoạch bán hàng. Ai tham gia vào nhóm mua hàng? Các bên sẽ tương tác như thế nào? Ai sẽ chi phối và ai sẽ phục tùng? Ưu tiên của từng cá nhân là gì?

Các công ty đã sở hữu hoặc vận hành máy bay thường mất khoảng ba tháng để đưa ra quyết định. Bởi ngay cả nhà cung cấp thành công nhất cũng không bán được quá 90 chiếc máy bay phản lực mỗi năm, bất kỳ khách hàng tiềm năng nào nghiêm túc cũng đều là khách hàng quan trọng. Không ngạc nhiên khi những người chưa từng sở hữu máy bay lại đại diện cho một thị trường phức tạp hơn, vì họ không có kinh nghiệm, cũng không có chuyên gia hàng không nội bộ.

Quy trình mua hàng đối với những thiết bị và dịch vụ khác cũng tương tự, tùy vào công ty, sản phẩm và các bên liên quan. Ví dụ, việc mua thiết bị máy tính khá giống với quyết định mua máy bay phản lực, chỉ khác ở chỗ khách hàng tiềm năng thường bao gồm các giám đốc xử lý dữ liệu, giám đốc sản xuất và thị trường được chia thành khách hàng nhỏ và lớn, thay vì người

Trong những thương vụ lớn, ai thực sự là người mua?

sở hữu và người chưa sở hữu. Trong các trường hợp khác (như nâng cấp mạng lưới truyền thông của công ty, mua đội xe hoặc khởi động dự án mở rộng nhà máy), quy trình mua hàng có thể khác. Những yếu tố chung nào có thể giúp ban lãnh đạo của công ty bán hàng tập trung vào khía cạnh con người nhằm nâng cao hiệu quả bán hàng?

Việc có nhiều kiểu tâm lý mua hàng khác nhau khiến việc bán hàng hiệu quả trở nên khó khăn. Một mặt, không phải công ty mua, mà là con người mua. Sự thật này buộc người bán phải phân tích xem ai là người mua quan trọng và họ muốn gì. Mặt khác, trong hầu hết các giao dịch mua bán lớn, có nhiều cá nhân tham gia, đôi khi người bán còn không biết vài người trong số đó. Ngay cả khi đã xác định được tất cả các bên, kết quả tương tác giữa họ có thể không đoán trước được dựa trên hiểu biết về từng cá nhân. Bán hàng hiệu quả đòi hỏi kết hợp hữu hiệu động lực cá nhân và nhóm trong hành vi mua hàng, để dự đoán đơn vị ra quyết định sẽ làm gì. Để làm được điều đó, công ty bán hàng cần trả lời bốn câu hỏi quan trọng.

CÂU HỎI 1: AI CÓ MẶT TRONG TRUNG TÂM MUA HÀNG?

Tập hợp các vai trò, hay nhiệm vụ xã hội, mà người mua có thể đảm nhận là như nhau, bất kể sản phẩm hay những người tham gia vào quyết định mua hàng.

CHIẾN LƯỢC BÁN HÀNG HIỆU QUẢ

Tập hợp các vai trò này có thể được coi là một bộ “ngăn chứa” hành vi cố định, nơi các nhà quản lý từ những bộ phận chức năng khác nhau được xếp vào, giúp việc hiểu biết trở nên rõ ràng hơn. Cùng nhau, các nhà quản lý mua hàng đảm nhận những vai trò này tạo thành một “trung tâm mua hàng” (buying center).¹

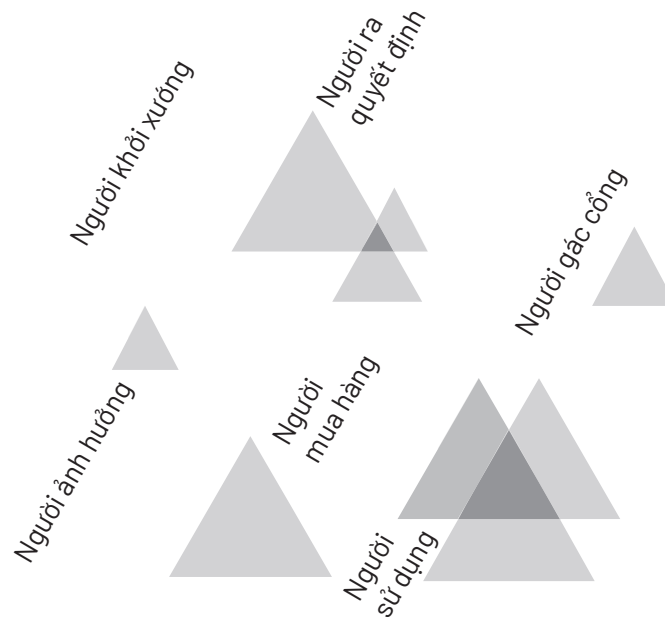
Sơ đồ “Các thành viên của trung tâm mua hàng và vai trò của họ” cho thấy sáu vai trò mua hàng xuất hiện trong mọi tình huống bán hàng. Tôi đã sử dụng ví dụ mua hoặc nâng cấp một hệ thống viễn thông để minh họa những vai trò này. Chúng ta hãy lần lượt xem xét từng hình tam giác, đại diện cho một vai trò mua hàng.

Thành viên trong trung tâm mua hàng và vai trò của họ

| | |
|----------------------------|--|
| Người khởi xướng | Tổng giám đốc bộ phận đề xuất thay hệ thống viễn thông của công ty |
| Người ra quyết định | Phó chủ tịch phụ trách hành chính lựa chọn, với sự ảnh hưởng từ những người khác, nhà cung cấp mà công ty sẽ hợp tác và hệ thống sẽ mua |
| Người có ảnh hưởng | Bộ phận viễn thông doanh nghiệp và phó chủ tịch phụ trách xử lý dữ liệu có tiếng nói quan trọng trong việc lựa chọn hệ thống và nhà cung cấp |

Trong những thương vụ lớn, ai thực sự là người mua?

| | |
|-----------------------|---|
| Người mua hàng | Bộ phận mua hàng của công ty hoàn tất việc mua theo các thông số kỹ thuật thông qua đàm phán hoặc đấu thầu |
| Người gác cổng | Bộ phận mua hàng và viễn thông của công ty phân tích nhu cầu, đồng thời đề xuất các lựa chọn phù hợp với những nhà cung cấp tiềm năng |
| Người sử dụng | Tất cả nhân viên sử dụng thiết bị viễn thông |



Người khởi xướng (initiator) là người bắt đầu quy trình mua hàng – dù đó là máy bay phản lực, khăn giấy hay dịch vụ truyền thông – khi nhận thấy một số vấn đề của công ty có thể được giải quyết hoặc tránh khỏi nhờ mua một sản phẩm hay dịch vụ. Máy bay cánh quạt của một công ty có thể không đủ nhanh

CHIẾN LƯỢC BÁN HÀNG HIỆU QUẢ

cũng như tầm bay để đưa ban lãnh đạo cấp cao di chuyển nhanh chóng giữa các cơ sở nằm rải rác. Người mua tiềm năng của thiết bị viễn thông có thể muốn tận dụng những cải tiến công nghệ hoặc giảm chi phí nhờ sở hữu thay vì thuê.

Một hoặc nhiều người gác cổng (gatekeeper) tham gia vào quy trình mua hàng. Những cá nhân này, có thể là người mua hoặc quản lý thu mua, thường đóng vai trò là chuyên gia về vấn đề hoặc sản phẩm. Họ được trả lương để cập nhật thông tin về các sản phẩm/dịch vụ của nhà cung cấp. Trong ví dụ về máy bay phản lực, cơ trưởng thường đảm nhận vai trò này. Còn trong ví dụ viễn thông nêu trong sơ đồ, bộ phận thu mua, nhân viên viễn thông của công ty, hoặc ngày càng phổ biến hơn là các chuyên gia xử lý dữ liệu được tham vấn. Bằng cách kiểm soát (đúng nghĩa là “giữ cổng” mở hoặc đóng) thông tin và đôi khi cả quyền tiếp cận của nhà cung cấp với những người ra quyết định, về cơ bản, những người gác cổng quyết định nhà cung cấp nào có cơ hội bán hàng. Với một số giao dịch, quy trình gác cổng còn được chính thức hóa thông qua danh sách nhà cung cấp đã được phê duyệt, một tuyên bố bằng văn bản nêu rõ ai có thể (và ai, do không có tên trong danh sách, không thể) bán hàng cho công ty.

Người có ảnh hưởng (influencer) là những người có tiếng nói trong việc quyết định liệu một giao dịch

Trong những thương vụ lớn, ai thực sự là người mua?

có được thực hiện hay không và mua cái gì. Phạm vi những người ảnh hưởng ngày càng mở rộng khi các giao dịch mua lớn được xem xét, bởi có rất nhiều nguồn lực của công ty liên quan và rất nhiều người chịu ảnh hưởng. Trong các quyết định quan trọng, các ủy ban hội đồng quản trị, cổ đông của một công ty đại chúng và thậm chí cả những người thợ máy “ít tiếng nói” cũng có thể trở thành người ảnh hưởng. Một công ty sản xuất máy móc khai thác mỏ từng gặp khó khăn khi bán một loại máy mới cho các khách hàng khai thác dưới lòng đất của mình. Hóa ra là nhân viên bảo trì mỏ, những người ảnh hưởng đến quyết định mua hàng, đã phản đối việc mua vì họ sẽ phải học cách sửa chữa máy mới và duy trì một kho phụ tùng thay thế khác.

Người ra quyết định (deciders) là những người có quyền nói “có” hoặc “không” với giao dịch mua được đề xuất. Thông thường, với các giao dịch mua có giá trị lớn, nhiều nhà quản lý cấp cao của một công ty cùng đảm nhiệm vai trò người quyết định. Tuy nhiên, một trong số họ thường sẽ trở thành người ủng hộ (champion) hoặc người bênh vực (advocate) thúc đẩy giao dịch mua cho đến khi nó được hoàn thành. Nếu không có một người như vậy, nhiều giao dịch mua sẽ không bao giờ được thực hiện. Cần lưu ý rằng người quyết định thường không ký duyệt hay thực hiện các

CHIẾN LƯỢC BÁN HÀNG HIỆU QUẢ

giao dịch mua. Việc đó được giao cho những người khác. Mặc dù người ký duyệt thường tự cho mình là người ra quyết định, nhận định đó có thể gây hiểu lầm. Một nhà cung cấp thiếu nhạy bén về trung tâm mua hàng có thể sẽ không bao giờ nhận ra những người thực sự có ảnh hưởng ở bên mua.

Việc mua các máy trạm cho giám đốc điều hành minh họa rõ tầm quan trọng của người ủng hộ và vai trò âm thầm của người quyết định. Một giám đốc cấp cao, quan tâm đến việc sử dụng máy tính trong công việc sau khi đọc một bài báo trên tạp chí hoặc sau khi mày mò với máy tính ở nhà, có thể quyết định thử nghiệm máy tính hoặc các thiết bị đầu cuối theo mô hình chia sẻ thời gian. Sau đó, ông có thể yêu cầu nhóm xử lý dữ liệu của công ty – vốn thường khá bảo thủ và không thích sự can thiệp của cấp trên – đánh giá các thiết bị máy tính hiện có. Khi các giao dịch mua thử nghiệm được thực hiện, giám đốc cấp cao sẽ âm thầm dẫn dắt hệ thống vượt qua các bước phê duyệt nội bộ đến khi hệ thống được chấp nhận và các giao dịch tiếp theo được thực hiện. Nhà cung cấp, làm việc trực tiếp với những người xử lý dữ liệu, có thể không hay biết gì về người quyết định này.

Người mua (purchaser) và người dùng (user) là những người quan tâm, liên quan trực tiếp đến việc mua và sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ. Bộ phận thu

Trong những thương vụ lớn, ai thực sự là người mua?

mua của công ty thường đảm nhận vai trò người mua. Còn ai đảm nhận vai trò người dùng phụ thuộc vào sản phẩm hoặc dịch vụ.

Hãy nhớ rằng tôi đang thảo luận về các vai trò xã hội, chứ không phải các cá nhân hay nhóm cá nhân. Do đó, số lượng nhà quản lý đảm nhận các vai trò trong quá trình mua hàng dao động từ 1 đến 35 người. Trong các tình huống đơn giản, chẳng hạn như nhà quản lý mua một chiếc máy tính bỏ túi trong chuyến công tác, thì một người sẽ đảm nhận cả sáu vai trò. Khi đó, mọi thứ sẽ chồng chéo lên nhau: nhà quản lý ấy vừa khởi xướng (nhận thấy nhu cầu), vừa làm “gác cổng” (chẳng nhớ nổi mình dùng nhãn hiệu nào ở nhà?), tự tác động đến bản thân (cái này có thể hơi thừa, nhưng giá chỉ có 39,95 đô-la), rồi quyết định, mua và sử dụng thiết bị.

Trong các tình huống mua hàng phức tạp hơn, số lượng nhà quản lý đảm nhận vai trò tăng lên. Trong một nghiên cứu về 62 thương vụ mua sắm thiết bị sản xuất và dịch vụ tại 31 công ty, Wesley J. Johnston và tôi đã tiến hành định lượng trung tâm mua hàng.² Trong một giao dịch mua thiết bị sản xuất điển hình, trung bình có bốn phòng ban (kỹ thuật và thu mua luôn có mặt), ba cấp quản lý (ví dụ: trưởng phòng, quản lý khu vực, phó chủ tịch) và bảy cá nhân khác nhau đảm nhận sáu vai trò mua hàng. Đối với mảng dịch vụ,

CHIẾN LƯỢC BÁN HÀNG HIỆU QUẢ

con số tương ứng là bốn phòng ban, hai cấp quản lý và năm người. Như có thể dự đoán, quyết định mua hàng càng phức tạp và có nhiều hệ lụy, đơn vị ra quyết định càng đông và các quyết định của họ càng phải cẩn trọng hơn. Ví dụ, khi đặt hàng các vật tư đóng gói, nhu cầu tìm hiểu nhà cung cấp hoặc đánh giá sau bán hàng hầu như không có. Nhưng khi mua một lò hơi mới, công ty lại tiến hành so sánh cẩn thận giữa các nhà cung cấp và khâu kiểm toán sau bán hàng.

CÂU HỎI 2: AI LÀ NHỮNG NGƯỜI NẮM QUYỀN TRONG VIỆC MUA HÀNG?

Dù khái niệm trung tâm mua hàng rất hữu ích, nó vẫn khó áp dụng bởi các nhà quản lý đâu có đeo tấm bảng ghi “người ra quyết định” hay “người không quan trọng”.³ Những người thực sự nắm quyền thường ẩn mình, ít nhất là đối với đại diện của bên cung cấp.

Thật không may, quyền lực lại không tỷ lệ thuận với cấp bậc trong tổ chức. Như trường hợp của nhân viên bảo trì mở cho thấy, ngay cả những người có ít quyền lực chính thức cũng có thể khiến một giao dịch đổ bể hoặc bị đình trệ. Một quản lý thu mua từ chối chọn nhà cung cấp mà họ mất thiện cảm hoặc một thư ký sàng lọc nhân viên bán hàng của một nhà cung cấp chỉ vì cảm thấy bị coi thường, dù thật hay cho là như vậy, cũng có thể thay đổi đáng kể kết quả mua hàng.

Trong những thương vụ lớn, ai thực sự là người mua?

Các nỗ lực bán hàng sẽ khó đạt hiệu quả nếu chỉ dựa vào việc đọc sơ đồ tổ chức; công ty cung cấp phải xác định được các thành viên có quyền lực trong trung tâm mua hàng.

Trong sơ đồ “Các cơ sở của quyền lực”, tôi đã phác thảo năm cơ sở quyền lực chính trong một tập đoàn. Ngoài ra, tôi đã phân chia chúng theo hai dạng ảnh hưởng: tích cực (quyền lực của người ủng hộ) và tiêu cực (quyền lực của người phủ quyết).

Quyền lực khen thưởng (reward power) đề cập đến khả năng khuyến khích việc mua hàng của một nhà quản lý bằng cách mang lại cho người khác những lợi ích về tiền bạc, xã hội, chính trị hoặc tâm lý. Ví dụ, trong một công ty nhỏ, phó chủ tịch phụ trách marketing mong muốn cải thiện các quyết định marketing bằng cách trang bị máy tính xách tay cho đội ngũ bán hàng. Lường trước những phản đối cho rằng các thiết bị này là không cần thiết, bà cảm thấy buộc phải tặng riêng cho phó chủ tịch phụ trách bán hàng một chiếc máy tính. Nhờ vậy, thương vụ được thông qua.

CHIẾN LƯỢC BÁN HÀNG HIỆU QUẢ

Cơ sở quyền lực

| Loại quyền lực | Người ủng hộ | Người phủ quyết |
|--|--------------|-----------------|
| Phần thưởng Khả năng cung cấp phần thưởng về tiền bạc, xã hội, chính trị hoặc tâm lý cho người khác để họ tuân thủ | n | |
| Cưỡng chế Khả năng đưa ra hình phạt bằng tiền hoặc hình thức khác đối với sự không tuân thủ | n | |
| Thu hút Khả năng khiến người khác tuân thủ vì họ yêu mến bạn | n | n |
| Chuyên môn Khả năng khiến người khác tuân thủ nhờ chuyên môn kỹ thuật, dù là thật hay được cho là như vậy | | n |
| Địa vị Khả năng tạo sự tuân thủ xuất phát từ vị trí chính thức trong công ty | | n |

Chú thích: Năm cơ sở quyền lực này được hai nhà tâm lý học J.R.P. French, Jr. và Bertram Raven đề xuất lần đầu cách đây hơn 20 năm. Xem "The Bases of Social Power" trong *Studies in Social Power* do D. Cartwright biên tập (Nhà xuất bản Đại học Michigan, 1959).

Trong những thương vụ lớn, ai thực sự là người mua?

Quyền lực cưỡng chế (Coercive power) đề cập đến khả năng áp đặt hình phạt lên người khác của một nhà quản lý. Tất nhiên, đe dọa trừng phạt không đồng nghĩa với việc có quyền lực để áp đặt nó. Những nhà quản lý tưởng như quyền uy nhất đôi khi lại là những người ít có khả năng tạo ra tác động lớn.

Quyền lực từ sự thu hút (Attraction power) đề cập đến khả năng của một người trong việc tạo thiện cảm hoặc thuyết phục người khác làm theo ý mình. Bên cạnh quyền lực khen thưởng và trừng phạt, sự thu hút là cơ sở quyền lực mạnh mẽ nhất trong đời sống quản trị. Ngay cả các CEO cũng khó lòng từ chối một khách hàng quan trọng, người đã cùng họ bay chục năm trời, khi ông ta cất lời: “Joe, với tư cách là bạn, tôi khuyên anh thật lòng rằng mua chiếc máy bay này sẽ là một sai lầm.”

Khi một nhà quản lý khiến người khác đồng thuận với nhận định của mình nhờ vào chuyên môn thực sự hoặc được cho là có chuyên môn trong một lĩnh vực nào đó, quyền lực chuyên môn (expert power) đang phát huy tác dụng. Một giám đốc viễn thông sẽ thấy khó tranh luận với một chuyên gia máy tính nổi tiếng cho rằng việc mua một hệ thống chuyển mạch điện thoại cụ thể là cần thiết cho “văn phòng của tương lai” – hoặc việc không mua nó ngay bây giờ cuối cùng sẽ khiến mọi người không thể giao tiếp hiệu quả. Với

CHIẾN LƯỢC BÁN HÀNG HIỆU QUẢ

quyền lực chuyên môn, các kỹ năng không cần là thật, nếu “thật” ở đây có nghĩa là người đó thực sự sở hữu những năng lực như được đồn đoán. Chỉ cần những người khác tin rằng chuyên gia đó có kỹ năng đặc biệt hoặc sẵn sàng tôn trọng ý kiến của anh ta vì những thành tựu trong một lĩnh vực hoàn toàn không liên quan là đủ để anh ta tạo ảnh hưởng.

Quyền lực địa vị (Status power) bắt nguồn từ vị thế cao trong tổ chức. Khái niệm quyền lực này gần giống nhất với khái niệm “thẩm quyền”. Nó đề cập đến loại ảnh hưởng mà một chủ tịch có thể áp đặt lên một giám sát viên tuyển đầu, và bị giới hạn nhiều hơn so với các cơ sở quyền lực khác. Thoạt trông, quyền lực địa vị có vẻ giống quyền lực khen thưởng hay cưỡng chế. Song trên thực tế, nó khác biệt ở vài điểm quan trọng. Thứ nhất, hoạt động ảnh hưởng chính của những vị trí có thẩm quyền trong công ty là thuyết phục, chứ không phải trừng phạt hay khen thưởng. Chúng ta dùng lời lẽ thay vì “củ cà rốt và cây gậy” bởi những người khác trong công ty cũng có quyền lực riêng để đáp trả. Thứ hai, nhà quản lý có địa vị cao thực thi được quyền lực địa vị lặp đi lặp lại vì cấp dưới cho phép điều đó. Ví dụ, trong bộ phận sản xuất, việc một giám đốc nhà máy liên tục chỉ định các nhà cung cấp được ưu ái (thường với giá không cạnh tranh) đã dẫn đến một “cuộc nổi dậy trong nội bộ” khi các nhà quản lý khác bức xúc vì

bảng đánh giá chi phí của họ liên tục bị bóp méo. Thứ ba, cơ sở quyền lực của những người có thẩm quyền rất hạn chế vì thẩm quyền thường chỉ hoạt động theo cấp bậc từ trên xuống dưới trên sơ đồ tổ chức và chỉ trong phạm vi các yêu cầu cụ thể liên quan đến công việc. Quyền lực địa vị là một trong những cơ sở quyền lực khá yếu.

Các trung tâm mua hàng và nhà quản lý thường thể hiện một cơ sở quyền lực chủ đạo trong những quyết định mua hàng. Trong một công ty nhỏ, yếu tố quan trọng là liệu nhà quản lý bảo vệ một quan điểm có phải là thành viên của gia đình sáng lập không – đó là sự kết hợp giữa quyền lực địa vị và quyền lực từ sự thu hút. Tại một nhà thầu quốc phòng công nghệ cao có quy mô lớn, hầu hết các quyết định được đưa ra dựa trên cơ sở chuyên môn. Điều này đúng ngay cả khi vấn đề đang được xem xét không liên quan gì đến phần cứng hay khoa học kỹ thuật.

Chìa khóa để cải thiện hiệu quả bán hàng nằm ở khả năng quan sát và điều tra để hiểu văn hóa quyền lực của công ty khách hàng tiềm năng. Đội ngũ bán hàng cũng cần tìm hiểu loại quyền lực mà các nhà quản lý chủ chốt trong công ty mua đang nắm giữ hoặc khao khát có được. Các khoản chiết khấu hoặc đề nghị giảm giá đôi khi chẳng có nghĩa lý gì với một “ngôi sao đang lên” đặt nặng quyền lực địa vị bên phía

CHIẾN LƯỢC BÁN HÀNG HIỆU QUẢ

công ty mua; một chuyến thăm hỏi từ ban lãnh đạo cấp cao của bên bán hàng có thể khiến họ hài lòng hơn nhiều và thực hiện giao dịch. Tương tự, ban quản lý bán hàng nên chuẩn bị những lời chào hàng mang tính kỹ thuật sâu hơn dành cho các kỹ sư hoặc chuyên viên khác ở công ty mua, những người dựa vào chuyên môn để tạo ảnh hưởng.

Hai cột cuối trong sơ đồ cho thấy loại quyền lực được viện dẫn có thể giúp một nhà quản lý ủng hộ hoặc phản đối một đề xuất, nhưng không nhất thiết là cả hai. Tôi tin rằng quyền lực địa vị và chuyên môn thường được những người sở hữu chúng sử dụng để phủ quyết các quyết định mà họ không đồng tình. Bởi đa phần những người khác đã nghiêng về phương án mua, nên để phủ quyết quyết định đó, người phủ quyết phải có năng lực nhìn thấy các khía cạnh mà nhà quản lý bình thường không nhận ra nhờ chuyên môn đặc biệt hoặc tầm nhìn bao quát hơn mà địa vị cao mang lại. Quyền lực khen thưởng và cưỡng chế lại thường được sử dụng để thúc đẩy các giao dịch và lựa chọn những nhà cung cấp được ưa ái. Quyền lực từ sự thu hút dường như hữu ích và được cả bên ủng hộ lẫn phủ quyết sử dụng. Điểm mấu chốt ở đây là với phần lớn các thành viên trong trung tâm mua hàng, quyền lực thường chỉ vận hành theo một chiều.

Sáu manh mối hành vi

Dựa trên những phân tích trước đó về các trung tâm quyền lực, tôi đã chắt lọc ra sáu manh mối để xác định những người thực sự nắm quyền:

1. Mặc dù quyền lực và thẩm quyền chính thức thường đi đôi với nhau, sự tương quan giữa hai yếu tố này không hoàn toàn trùng khớp. Công ty bán hàng phải quan sát thêm các manh mối khác để xác định chính xác vị trí quyền lực mua hàng đang nằm ở đâu.
2. Một cách để xác định những người nắm quyền trong trung tâm mua hàng là theo dõi các luồng giao tiếp trong công ty mua. Tất nhiên, những người có quyền lực không bị người khác đe dọa, cũng hiếm khi bị dụ dỗ bằng phần thưởng. Tuy vậy, ngay cả những nhà quản lý quyền lực nhất vẫn có khả năng bị ảnh hưởng bởi những người khác, đặc biệt là những người có quyền lực dựa trên sự thu hút hoặc chuyên môn. Những người có ít quyền lực hơn sử dụng sự thuyết phục và lập luận hợp lý để cố gắng tác động đến những người có quyền lực hơn. Những nhà quản lý được nhiều người chú ý nhưng lại hiếm khi nhận được các đề nghị kiểu thưởng-phạt thưởng là những người thực sự nắm quyền ra quyết định.

CHIẾN LƯỢC BÁN HÀNG HIỆU QUẢ

3. Những người ra quyết định trong trung tâm mua hàng có thể không được lòng những người có ít quyền lực hơn. Do đó, khi những người khác bày tỏ sự lo ngại cùng cảm giác không thích hoặc có chút bất đồng về ý kiến của một thành viên trung tâm mua hàng, người bán có được những manh mối quan trọng về việc ai đang giữ thế chủ động trong thương vụ.
4. Những người mua có quyền lực cao thường là các trung tâm thông tin một chiều, đóng vai trò là đầu mối tiếp nhận thông tin từ những người khác. Vị phó chủ tịch không dự các cuộc họp nhưng lại nhận được bản sao của mọi thư từ liên quan đến một vấn đề mua hàng có thể là một người có ảnh hưởng lớn hoặc người ra quyết định trung tâm.
5. Các thành viên quyền lực nhất trong trung tâm mua hàng đôi khi không phải là những người nổi bật nhất hoặc nói nhiều nhất. Thật vậy, người thực sự có quyền lực thường cử người khác đi dự các cuộc đàm phán quan trọng, vì họ tự tin rằng rất ít điều quan trọng sẽ được thông qua nếu thiếu sự đồng thuận từ họ.
6. Không có mối tương quan nào giữa lĩnh vực chuyên môn của một nhà quản lý và quyền lực của người đó trong một công ty. Người bán không thể chăm chăm tiếp cận phòng xử lý dữ liệu rồi

mong tìm thấy người ra quyết định cho hệ thống máy tính mới, như bao công ty bán máy tính lớn từng vấp phải. Tương tự, không thể chỉ nhìn vào CEO để tìm người duyệt mua máy bay cho công ty. Không có con đường tắt nào thay thế được việc nỗ lực để hiểu rõ động lực bên trong công ty mua.

CÂU HỎI 3: HỌ MUỐN GÌ?

Việc chẩn đoán chính xác động cơ là một trong những nhiệm vụ dễ làm tệ nhất và khó làm tốt nhất trong quản lý. Hầu hết các nhà quản lý đều có nhiều kinh nghiệm trong việc đọc vị mong muốn của người khác, nhưng dù khó, hầu hết họ đều phải thừa nhận mình không mấy chính xác khi cố gắng tìm hiểu xem người khác muốn gì và sẽ làm gì. Một quy tắc cơ bản về động cơ như sau: Tất cả người mua (thực ra là tất cả mọi người) đều hành động ích kỷ hoặc cố gắng ích kỷ nhưng đôi khi lại tính toán sai và rốt cuộc chẳng phục vụ được lợi ích của mình. Do đó, người mua cố gắng tối đa hóa lợi ích và giảm thiểu tổn thất của họ trong từng tình huống mua hàng. Người mua lựa chọn lợi ích cá nhân như thế nào? Sau đây là những hiểu biết sâu sắc từ nghiên cứu về quá trình ra quyết định đó.

Thứ nhất, người mua hành động như thể một sản phẩm hoặc dịch vụ phức tạp có thể được phân tách

CHIẾN LƯỢC BÁN HÀNG HIỆU QUẢ

thành nhiều lợi ích khác nhau. Ví dụ, lợi ích có thể bao gồm tính năng sản phẩm, giá cả, độ tin cậy...

Các động cơ chủ đạo khi mua một hệ thống viễn thông

Các lợi ích trong cột có nền xám được đánh giá cao hơn các lợi ích khác và đại diện cho “nút nóng” của công ty.

Nhóm lợi ích

| Tài chính | Sản phẩm hoặc dịch vụ | Xã hội hoặc chính trị | Cá nhân |
|---------------------------------------|-------------------------------|---|--|
| Tiết kiệm chi phí tuyệt đối | Dịch vụ trước và sau bán hàng | Việc mua hàng có nâng cao vị thế của người mua với nhóm mua hàng hoặc ban lãnh đạo cấp cao không? | Việc mua có khiến người khác thích hoặc tôn trọng người mua hơn không? |
| Rẻ hơn so với các sản phẩm cạnh tranh | Các tính năng cụ thể | | Việc mua phù hợp với hình ảnh bản thân của người mua như thế nào? |
| Sẽ giúp giảm chi phí vận hành | Diện tích thiết bị chiếm dụng | | |
| Hiệu quả kinh tế giữa thuê và mua | Khả dụng | | |

Thứ hai, người mua phân loại các lợi ích tiềm năng thành nhiều nhóm khác nhau. Phổ biến nhất trong số này là nhóm tài chính, sản phẩm-dịch vụ,

xã hội-chính trị và cá nhân. Đối với một số người mua, lợi ích tài chính là quan trọng nhất, trong khi đối với những người khác, lợi ích xã hội-chính trị – cách những người khác trong công ty sẽ nhìn nhận việc mua hàng – lại được xếp cao hơn cả. Tất nhiên, các nhóm lợi ích có thể liên quan đến nhau, chẳng hạn như việc mua được sản phẩm rẻ nhất (tài chính) mang lại kết quả đánh giá hiệu suất tốt và người mua được thăng chức (xã hội-chính trị).

Cuối cùng, người mua thường không chắc chắn liệu việc mua sản phẩm có thực sự mang lại lợi ích mong muốn không. Ví dụ, một chiếc máy tính điều khiển được quảng bá là đáng tin cậy, bền bỉ chuẩn công nghiệp chưa chắc đã thể hiện đúng như lời hứa. Bởi lợi ích chỉ có giá trị khi chúng thực sự được mang lại, người mua phải tin rằng công ty bán hàng sẽ giữ đúng lời hứa của mình. Các nhà cung cấp nổi tiếng, như IBM hoặc Xerox, có lợi thế rõ rệt so với các đối thủ ít tên tuổi hơn ở điểm này.

Như các marketer đã biết rõ, không phải lợi ích nào được hứa hẹn cũng đều được khách hàng mong muốn như nhau. Tất cả người mua đều có danh sách những lợi ích ưu tiên hàng đầu, hay còn gọi là “nút nóng” (hot buttons). Ví dụ, một quản lý viễn thông đang phân vân giữa thiết bị của Bell và thiết bị từ một nhà cung cấp khác sẽ nhận thấy một số lợi ích, như

CHIẾN LƯỢC BÁN HÀNG HIỆU QUẢ

quyền sở hữu thiết bị, chỉ có từ các nhà cung cấp khác Bell. Các lợi ích mong muốn khác như uy tín về dịch vụ và độ tin cậy thì lại được Bell bảo chứng vượt trội. Người mua ưu tiên tài chính có thể chấp nhận rủi ro về độ tin cậy của dịch vụ để đổi lấy mức chi phí tiết kiệm hơn nhờ có quyền sở hữu. Một nhà quản lý khác – chủ yếu quan tâm đến việc giảm thiểu rủi ro xã hội-chính trị do các vấn đề dịch vụ gây ra – có thể đưa ra một quyết định khác. Sơ đồ “Các động cơ chủ đạo khi mua một hệ thống viễn thông” cho thấy người mua phân chia lợi ích thành bốn nhóm. Ví dụ về viễn thông được dùng để minh họa cho từng nhóm.

Việc phác thảo các động cơ của người mua gợi ý một số cách tiếp cận khả thi cho đội ngũ bán hàng. Nhà cung cấp có thể tìm cách hướng sự chú ý của người mua vào những lợi ích mà họ chưa từng nghĩ tới. Ví dụ, một đại diện bán hàng cho một tạp chí đã nghĩ ra một bảng câu hỏi để giúp thuyết phục một khách hàng còn lưỡng lự khi mua không gian quảng cáo. Bảng câu hỏi tìm kiếm thông tin về các lợi ích được ưa thích – về phạm vi tiếp cận, thành phần đối tượng và chi phí trên 1.000 độc giả. Khi “chơi trò chơi ngớ ngẩn này” và điền vào bảng câu hỏi, người mua tiềm năng đã tự thuyết phục bản thân rằng tạp chí của nhà cung cấp vượt trội ở chính những điểm mà anh ta đang dè bĩu.

Trong những thương vụ lớn, ai thực sự là người mua?

Ngược lại, người bán có thể né trọng tâm khỏi những kỳ vọng của người mua đối với các lợi ích mà sản phẩm hay dịch vụ của họ không thật sự nổi trội. Ví dụ, nếu chiếc máy bay phản lực của một đối thủ cạnh tranh tiết kiệm nhiên liệu hơn, công ty bán hàng có thể cố gắng chuyển hướng sự chú ý của người mua sang tốc độ cao hơn hoặc chi phí bảo trì thấp hơn.

Nhà cung cấp cũng có thể cố gắng củng cố niềm tin của người mua bằng cách thực hiện các lợi ích được hứa hẹn. Ví dụ, một công ty phần mềm bán các hệ thống quản trị pháp lý cung cấp một dịch vụ tư vấn mà người dùng từ xa có thể gọi điện đến nếu họ gặp sự cố, bản sao lưu của các chương trình chính để phòng khi người dùng làm hỏng bản gốc, một bộ biểu mẫu nhập liệu đầy đủ để khuyến khích nhập dữ liệu đầy đủ, và các hội nghị cập nhật thường kỳ về các bản nâng cấp hệ thống cho người dùng. Những dịch vụ này được thiết kế để tiếp thêm tự tin cho giới quản trị và luật sư cực kỳ cẩn trọng khi tìm mua một hệ thống.

Cuối cùng, các nhà cung cấp thường cố công thay đổi những gì người mua muốn hoặc loại lợi ích người đó khao khát nhất. Nhưng theo quan điểm của tôi, chiêu bài này hầu như luôn thất bại. Chiến lược bán hàng cần phải dựa trên động cơ của người mua, chứ không phải lảng tránh chúng.

CÂU HỎI 4: HỌ NHẬN THỨC VỀ CHÚNG TA NHƯ THẾ NÀO?

Cách người mua nhìn nhận công ty bán hàng, sản phẩm và nhân sự của công ty đó vô cùng quan trọng đối với việc bán hàng hiệu quả. Những người mua quyền lực luôn có nhiều ấn tượng, đánh giá khác nhau về một nhà cung ứng.

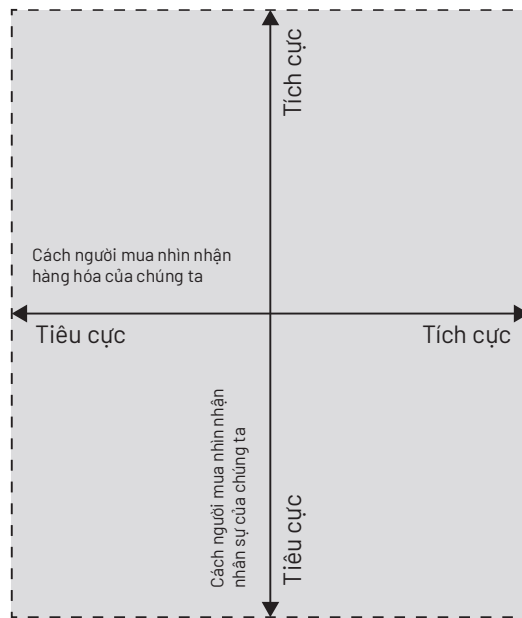
Một người mua có thể có một người bạn ở một công ty khác từng sử dụng sản phẩm tương tự và khẳng định “nó gần như đã hủy hoại chúng tôi”. Một người khác lại từng nói chuyện với ai đó sử dụng sản phẩm tương tự, người này lại kể rằng công ty cung cấp “thậm chí còn cử một người bay đến tận Hawaii để sửa chữa thiết bị khẩn cấp. Họ thực sự quan tâm đến khách hàng.”

Một đại diện của công ty dược phẩm từng kể lại câu chuyện về việc công ty họ đã bị loại khỏi toàn bộ các bệnh viện lớn ở một thành phố bởi một bác sĩ có sức ảnh hưởng tin rằng một sản phẩm mới của công ty có liên quan đến cái chết của một bệnh nhân. Vị bác sĩ này không chỉ lấy sự cố đó để đánh giá tất cả sản phẩm của công ty, mà còn vận động bạn bè của mình tẩy chay họ.

Một cách đơn giản để biết người mua đang nghĩ gì về người bán là yêu cầu chính các nhân sự bán hàng ước tính xem những khách hàng quan trọng đánh giá

Trong những thương vụ lớn, ai thực sự là người mua?

ra sao về công ty cung cấp và hành động của họ. Đánh giá này có thể được ghi lại trên một thang đo liên tục từ tiêu cực đến tích cực. Nếu muốn có đánh giá chi tiết hơn, công ty bán hàng có thể dựng một biểu đồ hai trục để phân tích mức độ thiện cảm với sản phẩm và nhân sự của mình như sau:



Hạn chế của ngân sách marketing và tính hiệu quả của những người ủng hộ trong quy trình mua hàng là những lý lẽ mạnh mẽ để công ty tập trung nguồn lực vào những nơi có khả năng mang lại lợi ích cao nhất. Các nỗ lực marketing nên nhắm vào những người trong công ty mua hàng có thiện cảm với công ty bán hàng, vì họ đã phần nào bị thuyết phục từ trước. Dù không thể phủ nhận câu ngạn ngữ “Điều quan trọng là bán cho tất cả mọi người”,

CHIẾN LƯỢC BÁN HÀNG HIỆU QUẢ

nhưng thực tế những người cố bán cho tất cả thường chẳng bán được cho ai.

THU THẬP THÔNG TIN TÂM LÝ

Dù tôi muốn khẳng định rằng có vài kỹ thuật mới nào đó sẽ đưa các phân tích tâm lý hợp lý vào tay đội ngũ bán hàng của bạn một cách thần kỳ, nhưng tiếc là chẳng có công thức nào như vậy tồn tại. Tuy nhiên, tôi đã sử dụng cách tiếp cận xoay quanh yếu tố con người tại một số công ty để tăng hiệu quả bán hàng, và chỉ cần ba hướng dẫn để nó hoạt động tốt.

Biến các cuộc gọi bán hàng hiệu quả thành thông lệ, chứ không phải chuyện hiếm

Do lo ngại về chi phí ngày càng leo thang của một cuộc gọi bán hàng, các nhà quản lý đang tìm kiếm những cách tiếp cận bán hàng thay thế. Nhân viên bán hàng thường không thật sự rõ tại sao họ lại thực hiện đa số các cuộc gọi, họ mong đợi điều gì từ đó, và những câu hỏi nào sẽ mang lại cho họ câu trả lời cần thiết. Việc lập kế hoạch cho cuộc gọi bán hàng vừa giảm thiểu quãng đường di chuyển hay các cuộc gọi xã giao đến những khách hàng tiềm năng không quan trọng, vừa xác định thông tin tình báo nào là cần thiết về những khách hàng quan trọng và những câu hỏi hay yêu cầu nào có khả năng khơi ra thông tin đó.

Trong những thương vụ lớn, ai thực sự là người mua?

Gần đây, tôi có dịp đồng hành cùng một đại diện khách hàng lớn thuộc một công ty chuyên về thiết bị sao chép, cùng anh ta tham gia năm cuộc gọi trong cùng một ngày. Không có cuộc gọi nào thu về nổi 10% lượng thông tin tâm lý tiềm năng hay bất cứ thông tin giá trị nào có thể tận dụng trong các cuộc gọi tương lai, dù thực tế là các khách hàng tiềm năng đã liên tục gọi mở thông tin đó.

Ví dụ, tại một công ty, chúng tôi biết được từ một quản trị viên khá cởi mở rằng CEO là người sống kín tiếng, luôn khẳng khẳng tự mình phê duyệt các yêu cầu mua sắm thiết bị; rằng một giám đốc bộ phận (dù chưa được sự đồng ý của vị CEO, cũng tham gia cuộc gặp hôm đó) đã mang thiết bị của đối thủ cạnh tranh vào dùng thử; và rằng một máy sao chép mới mà nhà cung cấp bán cho công ty lại hỏng nhiều hơn chạy được. Nhân viên bán hàng chẳng buồn theo đuổi bất kỳ thông tin nào được cung cấp miễn phí này, cũng như chẳng nghĩ thông tin nào trong số đó đáng để ghi lại hoặc báo cáo lên quản lý bán hàng. Cuộc gọi bị lãng phí vì nhân viên bán hàng không biết mình đang tìm kiếm gì hoặc không biết tận dụng những gì được cung cấp cho anh ta.

CHIẾN LƯỢC BÁN HÀNG HIỆU QUẢ

Sơ đồ “Ma trận thu thập thông tin tâm lý” minh họa một ma trận có thể ghi lại các dữ liệu tâm lý thiết yếu về một khách hàng chỉ trên một trang giấy. Tôi đã đưa ra một số manh mối để điền vào ma trận này ở phần trước, nhưng cách các đại diện bán hàng thu thập thông tin còn phụ thuộc vào ngành hàng, sản phẩm, đặc biệt là khách hàng. Tuy nhiên, trong mọi trường hợp, các đánh giá bán hàng quan trọng phải bao gồm (1) xác định các thành viên có quyền quyết định trong trung tâm mua hàng, (2) xác định những gì họ muốn về cả những “nút nóng” và nhu cầu cụ thể, và (3) đánh giá nhận thức của họ về tình hình. Ngoài ra, việc thu thập thông tin tâm lý thường liên quan đến vấn đề lắng nghe chăm chú, hơn là đặt ra những câu hỏi thông minh trong buổi phỏng vấn bán hàng.

Lắng nghe đội ngũ bán hàng

Không có gì làm nản lòng việc thu thập thông tin tình báo bằng niềm tin ăn sâu của đội ngũ bán hàng rằng ban lãnh đạo không thực sự muốn nghe những gì họ biết về một khách hàng. Nhiều công ty yêu cầu đội ngũ bán hàng nộp những báo cáo cuộc gọi dài lê thê và cung cấp các dữ liệu khác – những thứ này đều bật vô âm tín, chẳng ai thèm đọc hay nhắc đến nữa, trừ phi một đại diện bán hàng bị khiển trách vì lý do nào đó.