

M $\frac{338}{3724}$

JAMES M. COMER

NHÀ DOANH NGHIỆP CẦN BIẾT

QUẢN TRỊ BÁN HÀNG

(SALES MANAGEMENT)

Người dịch:

LÊ THỊ HIỆP THƯƠNG
NGUYỄN VIỆT QUYÊN



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

QUẢN TRỊ BÁN HÀNG (SALES MANAGEMENT)

JAMES M. COMER

NHÀ DOANH NGHIỆP CẦN BIẾT

QUẢN TRỊ BÁN HÀNG

(SALES MANAGEMENT)

Người dịch : LÊ THỊ HIỆP THƯƠNG
NGUYỄN VIỆT QUYÊN



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

LỜI NÓI ĐẦU

Có những người nói rằng nơi tốt nhất để học quản lý bán hàng không phải là lớp học mà là hiện trường. Họ khẳng định rằng chỉ có kinh nghiệm thực tế ở hiện trường mới có thể dạy cho con người ta cách xử lý những điều phức tạp hàng ngày của việc quản lý lực lượng bán hàng.

Quan điểm này có ba nhược điểm. Một là : việc tự học chưa hẳn là cách học tư duy quản lý hiệu quả nhất. Những hậu quả về mặt kinh tế và pháp luật của một sai sót có thể rất lớn. Hai là, người quản lý bán hàng có trách nhiệm với cuộc sống và sự nghiệp của con người, quyết định của anh ta không chỉ dựa vào bản năng và kinh nghiệm giới hạn về mặt quản lý là đủ. Ba là, những lợi ích của các kết quả nghiên cứu về quản trị bán hàng và về các ngành khác có thể luôn được những nhà quản trị bán hàng ứng dụng một cách hữu ích. Nhà quản trị thực hành không có thì giờ để định vị các kết quả này để quyết định cách hòa nhập chúng vào các công việc điều hành hàng ngày.

Việc đào tạo ở lớp không được xem như một cách thay thế cho kinh nghiệm. Đúng hơn, để là một nhà quản trị thành công trong lĩnh vực phức tạp, có tính chuyên môn hóa, hợp pháp này đòi hỏi một sự hòa hợp giữa việc đào tạo có hệ thống với kinh nghiệm thực tế. Mục đích của quyển sách này là nhằm cung cấp một hệ thống các nguyên lý và điểm bắt đầu cho quá trình đào tạo đó.

Trọng tâm của quyển sách

Quyển sách được thiết kế chủ yếu dành cho những khoa học về quản trị bán hàng. Người học cần phải có kiến thức cơ bản về tiếp thị, kế toán và tài chính. Quyển sách này cũng có thể dùng cho trình độ Thạc sĩ về quản trị kinh doanh (MBA) cùng với những bài đọc bổ sung và một ít tình huống có chiến lược và sách lược hơn. Tôi sẽ cung cấp danh sách các bài đọc và các tình huống này cho những người có yêu cầu và gửi về cho tôi theo địa chỉ Đại học Cincinnati, Lindner Hall, Mail Location # 145, Cincinnati, Ohio 45221.

Quan điểm và bố cục của quyển sách

Quan điểm cơ bản của quyển sách là người quản trị bán hàng hành xử như một viên chức quản trị trường có trách nhiệm đạt được các chỉ tiêu lợi nhuận cũng như quản lý con người. Điểm khác nhau căn bản là ở chỗ tư duy của người quản trị bán hàng hẹp hơn về mặt phạm vi và về cơ bản có bản chất mưu lược. Quyển sách được thiết kế sao cho cả năm phần đều góp phần vào việc khai triển quan điểm này.

Phần một được thiết kế để cung cấp cho sinh viên nội dung khái quát về nhân viên bán hàng và người quản trị bán hàng. Một chương nói về vị trí của nhân viên bán hàng và quản trị bán hàng trong tổ chức, hai chương trình bày về nhân viên bán hàng và một chương nói về các hoạt động và trách nhiệm của người quản trị bán hàng. Phần này chuẩn bị cho sinh viên đi vào các chương sau.

Phần hai cung cấp nội dung chi tiết về các kỹ năng cần thiết để một người trở thành một nhà quản lý bán hàng xuất sắc. Từng chương tập trung vào một nhóm kỹ năng khác nhau mà người quản lý có thể vận dụng để cải tiến tính hiệu quả và hiệu lực về mặt điều hành. Nội dung của các chương này cung cấp căn cứ của quá trình đề ra quyết định trong hai lĩnh vực quản trị bán hàng: xây dựng đội ngũ và quản trị đội ngũ bán hàng.

Phần ba tập trung vào việc tuyển mộ, chọn lựa và đào tạo là những khía cạnh riêng rẽ của chức năng quản trị - xây dựng một đội ngũ bán hàng thông thạo và có năng suất. Theo sau chương khái quát là một chương về những chi tiết của việc tuyển mộ và chọn lựa, một chương về sự triển khai chương trình đào tạo và, cuối cùng là chương về việc đào tạo cách bán hàng cho các đại lý kinh doanh.

Phần bốn tập trung vào cách mà một người quản trị bán hàng có kiến thức có thể sử dụng tiền thưởng, sự động viên và thăng chức để quản trị thành công lực lượng kinh doanh.

Phần năm cố gắng nhận diện một số xu hướng thay đổi dữ dội trong môi trường kinh doanh có thể ảnh hưởng như thế nào đến thực tế quản lý bán hàng trong thập niên sắp đến.

Vì sao có giáo trình quản lý bán hàng khác?

Giống như nhiều tác giả khác, tôi bắt đầu viết quyển sách này vì tôi không hài lòng với những quyển sách có sẵn vào lúc đó. Sự không hài lòng của tôi là ở 4 điểm: (1) sự riêng rẽ trong bàn thảo về đạo đức; (2) sự không rõ ràng về các giới hạn trách nhiệm và quyền hạn của người quản trị bán hàng trong nội dung liên hiệp công ty; (3) nhu cầu phải thể hiện rõ ràng hơn bản chất đa ngành của môn quản trị bán hàng; và (4) mong muốn chứng minh tính chất phụ thuộc lẫn nhau giữa các quyết định quản trị bán hàng.

Đạo đức: Rất nhiều giáo trình về quản trị bán hàng giới hạn nội dung về đạo đức trong một chương duy nhất, hầu như như một ý nghĩ nảy ra sau - "chúng ta phải có nó" - và ở sau chương cuối cùng. Tuy nhiên, quyển sách này đan xen nội dung đạo đức vào tất cả những chương mà thấy là thích hợp, và hỗ trợ nó bằng những câu hỏi ôn tập và câu hỏi thảo luận là những câu hỏi sẽ mang lại những bài thực hành thú vị tại lớp.

Nội dung liên hiệp công ty. Người quản trị bán hàng trên hiện trường là cấp giám sát viên đầu tiên, và hệ quả là, nhiều hành động của người quản trị bị ràng buộc chặt chẽ bởi các chính sách và thủ tục của liên hiệp công ty. Thí dụ, người quản trị bán hàng, trên hiện trường rất hiếm khi, nếu có, thiết kế hệ thống chỉ tiêu kinh doanh; đề ra chính sách về tuyển mộ, chọn lựa và đào tạo, xây dựng kế hoạch khen thưởng lực lượng bán hàng hay chương trình đánh giá. Như vậy, trong khi phạm vi hoạt động của các nhà quản trị trên hiện trường có thể rộng và nhất định là có thật, quyền hạn và trách nhiệm của anh ta về cơ bản có tính mưu lược. Quyển sách này vạch ra một cách tỉ mỉ vai trò của người quản trị bán hàng, như người trung gian đứng giữa Ban quản trị cấp cao với lực lượng bán hàng, đã hạn chế như thế nào sự lựa chọn trong quá trình đề ra quyết định của nhà quản trị.

Quan điểm liên quan với nhiều ngành học. Quản trị bán hàng là một lĩnh vực nghiên cứu ở ngã ba của các dòng học thuật nghiên cứu về quản trị bán hàng, tâm lý học, và ứng xử về mặt tổ chức. Ngoài ra, đó là một lĩnh vực đầy hứng thú của những khám phá kinh doanh hàng ngày được công bố rộng rãi mà nó hòa nhập tốt với các nghiên cứu học thuật. Kết quả là, quyển sách này hợp nhất các kết quả nghiên cứu được báo cáo trên những tạp chí như tạp chí tiếp thị, tạp chí nhân viên bán hàng và quản trị bán hàng, tạp chí nghiên cứu tiếp thị và tạp chí nghiên cứu

kinh doanh. Quản trị kinh doanh cũng được cũng là quản trị ứng dụng và cách ứng xử về mặt tổ chức, do đó những trích dẫn nghiên cứu từ những nguồn như tạp chí tâm lý học ứng dụng, tâm lý nhân viên, cách ứng xử về mặt tổ chức, đạo đức con người, và nghiên cứu cách ứng xử về mặt tổ chức cũng được trích dẫn trong hầu hết các chương. Cuối cùng, vì quản trị bán hàng là một lĩnh vực ứng dụng cáo nguồn chuyên nghiệp như quản trị bán hàng, quản trị marketing, tạp chí Wall Street, và bản tin của người quản trị bán hàng cũng được khai thác để hiểu chúng sâu sắc và tìm bằng chứng có tính giai thoại về "chúng ta sẽ làm việc đó như thế nào trong công ty của chúng ta".

Tính phụ thuộc lẫn nhau. Khi quan hệ với những nhà quản trị bán hàng, tôi luôn luôn bị gây ấn tượng bởi sự việc là từng sự kiện, từng vấn đề, từng quyết định mà người quản trị thực hiện đều phản ảnh địa hạt bán hàng như việc nhúng ngón tay vào khối keo gelatin cực lớn. Một số mối quan hệ phụ thuộc lẫn nhau là rõ ràng - việc tuyển mộ có ảnh hưởng đến sự chọn lựa, sự chọn lựa có ảnh hưởng đến việc đào tạo, và khen thưởng có ảnh hưởng đến động cơ. Những quan hệ khác tinh tế hơn, như mối quan hệ giữa quan điểm đạo đức của người quản trị với một số cách ứng xử nhất định của lực lượng bán hàng, hoặc giữa kết cấu lãnh thổ với việc khuyến khích và khen thưởng các đại lý bán hàng.

Thất bại của nhiều sách giáo khoa về quản trị bán hàng trong việc làm rõ những mối quan hệ này là điều dễ hiểu. Theo cách viết tự nhiên, mọi sách giáo khoa bị buộc phải tách biệt các hoạt động chức năng trong những chương riêng biệt. Nhưng thật không may, sự tách biệt này càng khiến người ta cho rằng các chức năng đó được hành xử tách biệt. Để khắc phục giáo trình này áp dụng một mô hình tổng quát về quản trị bán hàng để làm kim chỉ nam cho việc trình bày nội dung môn học và liên kết nó với những khái niệm và hoạt động quản trị bán hàng khác. Việc mô tả mô hình này bằng đồ thị và tô đậm những phần thích hợp dùng để giới thiệu từng phần của quyển sách. Hơn nữa, hai phần của quyển sách chú trọng vào việc khai triển chi tiết các hoạt động của nhà quản trị được giới thiệu bằng việc thiết kế một chương riêng để liên kết các chức năng và các hoạt động này với nhau.

Việc sử dụng các mô hình đồ thị trong giáo trình này, cộng với những chương thống nhất với chúng, đi trước chủ đề chi tiết sẽ làm cho sinh viên dễ dàng hiểu được cả các khái niệm lẫn các mối quan hệ phụ thuộc của chúng, và dễ dàng liên kết chúng lại với nhau.

...

Lời cảm tạ

Một quyển sách giáo khoa là sự liên kết tư tưởng của tác giả với những đóng góp của rất nhiều người khác. Cảm ơn riêng biệt từng người là điều không thể làm được nhưng có một số vị phải được đặc biệt ghi nhớ. Xin cảm ơn rất nhiều những vị sau: Henry Reece - biên tập viên trưởng của Allyn và Bacon, vì tạo cơ hội và sẵn lòng nghe; Katherine Grubbs - trước đây thuộc Allyn Bacon, vì sự góp ý kịp thời; Sally Stickney, mà bản biên tập của anh ta kích thích tôi viết tốt hơn; Paul Tavenner - biên tập viên tiên nhiệm của công ty Business Publications; giáo sư Bob Boewadt, Đại học DePaul - người đầu tiên động viên rồi bắt đầu dự án từ nhiều năm trước; giáo sư William Cron, Đại học Southern Methodist, và giáo sư Hiram Barksdate, Đại học Georgia - vì những lời bình luận sâu sắc cho bản thảo ban đầu; các nhà quản trị bán hàng ở Allyn và Bacon (Bob Dillman, John Gilman, Jerry Higgins, Judy Shaw, và William Tomlinson) vì các quan điểm thực tế chuyên nghiệp của họ; Dean Jerry Schnee và trưởng phòng của tôi, giáo sư Fritz Russ, vì

sự kiên nhẫn và thông cảm của họ với thời gian cần thiết để soạn ra một quyển giáo khoa có chất lượng; các sinh viên chưa tốt nghiệp, đã tham gia phát hiện những lỗi sắp chữ, những chỗ thêm nhất quán trong bản thảo lần đầu và đã có những lời bình luận sâu sắc cho những điểm mạnh và yếu của quyển sách; các giáo sư Allen J. Wedell, Đại học bang Colorado, và John Withy, Đại học Indiana, Nam Bend, vì những nhận xét về mặt chuyên môn của họ trong việc nhận diện một số điển cứu hữu ích; Các giáo sư Allen Bush, Đại học Bang Memphis; David Good, Đại học trung tâm bang Missouri, và Kay Keck, Đại học Georgia, vì những lời nhận xét rất có giá trị.

Mọi tác giả đều ý thức được rằng thế nào cũng có sai sót trong in ấn. Dù vậy, tác giả cũng luôn luôn là người chịu trách nhiệm với các sai sót. Hy vọng rằng những sai sót đã không thể tránh khỏi dù đã được xem xét lại rất kỹ lưỡng là rất nhỏ và không nghiêm trọng.