

# TÀI LIỆU TRAINING



## Mục lục

<b>Mục lục</b> .....	<b>1</b>
<b>PHẦN I: QUI TRÌNH BÁN HÀNG CỦA SREP</b> .....	<b>4</b>
I. INPUT .....	4
II. STEPS .....	4
III. OUTPUT.....	4
IV. BIỆN PHÁP KIỂM SOÁT/KIỂM TRA THỰC HIỆN .....	5
V. HƯỚNG DẪN CHI TIẾT QUI TRÌNH LÀM VIỆC CỦA SREP .....	5
1. Chuẩn bị:.....	5
2. Lên kế hoạch:.....	8
3. Steps:.....	8
4. Trình bày/ Presentation:.....	11
5. Kết thúc:.....	12
<b>PHẦN II: QUI TRÌNH BÁN HÀNG CỦA PG</b> .....	<b>14</b>
I. INPUT: .....	14
II. STEPS:.....	14
III. OUTPUT:.....	14
IV. BIỆN PHÁP KIỂM SOÁT/KIỂM TRA THỰC HIỆN .....	14
V. HƯỚNG DẪN CHI TIẾT .....	15
1. Chuẩn bị:.....	15
2. Mở đầu:.....	15
3. Trình bày.....	16
4. Kết thúc:.....	16
<b>PHẦN III. QUI TRÌNH GIÁM SÁT CỦA ASM</b> .....	<b>17</b>
I. INPUT: .....	17
II. STEPS:.....	18
III. OUTPUT:.....	18
IV. BIỆN PHÁP KIỂM SOÁT/KIỂM TRA THỰC HIỆN .....	18
V. HƯỚNG DẪN CHI TIẾT .....	18
<b>PHẦN IV. QUI TRÌNH GIÁM SÁT CỦA PGL</b> .....	<b>20</b>
I. INPUT: .....	20
II. STEPS:.....	20
III. OUTPUT:.....	20
IV. BIỆN PHÁP KIỂM SOÁT/KIỂM TRA THỰC HIỆN .....	21
V. HƯỚNG DẪN CHI TIẾT .....	21
<b>PHẦN V. QUI TRÌNH GIÁM SÁT CỦA SM</b> .....	<b>22</b>
I. INPUT: .....	22

---

II. STEPS: .....	22
III. OUTPUT:.....	22
IV. BIỆN PHÁP KIỂM SOÁT/KIỂM TRA THỰC HIỆN .....	22
V. HƯỚNG DẪN CHI TIẾT .....	23
<b>PHẦN VI. QUI TRÌNH LÀM SALES PLAN .....</b>	<b>23</b>
I. INPUT: .....	23
II. Steps: .....	24
III. OUTPUT:.....	25
IV. BIỆN PHÁP KIỂM SOÁT/KIỂM TRA THỰC HIỆN .....	25
V. ĐỀ NGHỊ CẢI TIẾN .....	25
1. Định nghĩa thuật ngữ Kế toán quản trị và phương pháp tính toán.....	25
2. Các thuật ngữ sử dụng trong báo cáo định kỳ: .....	27
3. Các loại báo cáo quản trị: format, cácn tính toán .....	28
<b>PHẦN VII. QUI TRÌNH BÁN HÀNG ĐẶC BIỆT .....</b>	<b>28</b>
1. Bán hàng qua điện thoại.....	28
2. Bán hàng qua mạng.....	28
3. Bán hàng tại các Hội chợ triển lãm quảng cáo .....	28
4. Bán hàng cho các Tiệc cưới .....	28
<b>PHẦN VIII. QUI TRÌNH ĐÀO TẠO NHÂN VIÊN.....</b>	<b>28</b>
I. Input.....	29
II. Steps .....	29
III. Output .....	29
<b>PHẦN IX. QUI TRÌNH LÀM VIỆC LIÊN PHÒNG BAN.....</b>	<b>29</b>

## **PHẦN I: QUI TRÌNH BÁN HÀNG CỦA SREP**

### **. INPUT**

- ❖ Nhiệm vụ cấp trên giao:
  - Chỉ tiêu bán hàng trong tháng/quí
    - Những thông tin cần thu thập
    - Những báo cáo cần ghi nhận và nộp cho cấp trên
- ❖ Chiến lược bán hàng do cấp trên phổ biến
- ❖ Bảng giá sản phẩm
- ❖ Nội dung chương trình khuyến mại trong tháng (nếu có)
- ❖ Thông tin về thị trường, đối thủ cạnh tranh (thu thập qua các buổi họp sales)
- ❖ Khoá huấn luyện Srep của Công ty
  - Kiến thức sản phẩm
  - Kiến thức về kênh phân phối
  - Kiến thức về Công ty
  - Kiến thức về thị trường Nước giải khát
    - Các công ty
    - Đặc điểm thị trường được phân công
  - Kỹ năng bán hàng
  - Các Form:
    - Báo cáo ngày
    - Báo cáo đặc biệt
    - Bảng đánh giá kỹ năng
    - Bảng nhận xét thực hiện công việc

### **. STEPS**

- ❖ Chuẩn bị và lên kế hoạch
- ❖ Mở đầu
- ❖ Trình bày
  - Đàm phán
  - Giải quyết phản đối
- ❖ Kết thúc

### **. OUTPUT**

- ❖ Bảng tự đánh giá
- ❖ Bảng nhận xét cuộc viếng thăm của cấp trên/Field trainer
- ❖ Đơn đặt hàng của khách hàng cho đại lý C2 hoặc C3 (tùy khu vực kinh doanh)
  - Khi hệ thống phân phối được thay đổi trong tương lai, Công ty sẽ sử dụng đơn đặt hàng.

- ❖ Đơn đặt hàng cho đại lý cấp 1 của cấp 2
- ❖ Báo cáo ngày
- ❖ Thẻ khách hàng
- ❖ Báo cáo đặc biệt
- ❖ Bảng đề nghị/Sáng kiến cải tiến công việc
- ❖ Lịch viếng thăm sắp tới
  - Sau quý bán hàng đầu tiên, SREP phải lập một danh sách những khách hàng trọng tâm, để có thể lên lịch theo hình thức PJP (Permanent Journey Plan), nghĩa là: **Đúng ngày đó, giờ đó phải đến đúng khách hàng đó.**
  - Công ty đang nghiên cứu một quy trình bán hàng lưu động, dự kiến tung ra trong quý 4. Lúc đó sẽ có quy trình riêng.
  - Để đáp ứng mục tiêu kinh doanh, công ty có thể áp dụng một quy trình đặc biệt của Nhóm bán hàng lưu động. Nhóm này sẽ thực hiện theo một quy trình riêng.

## **. BIỆN PHÁP KIỂM SOÁT/KIỂM TRA THỰC HIỆN**

Hoạt động của Srep được kiểm tra bằng các hoạt động sau:

- ❖ Huấn luyện
    - Đọc Quy trình Giới thiệu khi mới bắt đầu gia nhập Công ty.
    - Khi vua gia nhập công ty bằng quy trình inducturong trínhion program cho SREP
    - Thường xuyên ôn luyện Tài liệu huấn luyện vào những giờ rảnh (tranh thủ những giờ không gặp được khách hàng, VD như sáng sớm, lúc chờ đợi khách hàng vì khách hàng đi vắng).
    - Huấn luyện ngay tại hiện trường của ASM, SM, Field Trainer, Training Manager và các cấp cao hơn.
  - ❖ Đánh giá chất lượng viếng thăm theo Quy trình đánh giá cuộc viếng thăm
  - ❖ Báo cáo doanh số bán hàng/Sản lượng bán hàng so với chỉ tiêu:
  - ❖ Bảng kế hoạch đào tạo nhân viên PDP
- (Chi tiết Quy trình kiểm tra nêu trên xin xem tài liệu đính kèm)

## **. HƯỚNG DẪN CHI TIẾT QUI TRÌNH LÀM VIỆC CỦA SREP**

### **0. Chuẩn bị:**

- ❖ Mục tiêu bán hàng trong tháng/quý/năm
- ❖ Kiến thức sản phẩm
- ❖ Dự kiến kịch bản bán hàng: Sử dụng câu hỏi các loại Mở/Đóng/Lựa chọn và dẫn dắt cuộc nói chuyện đề:
  - Thu thập thông tin của khách hàng để nắm tình hình hiện tại của họ:
    - Anh chị có thấy hài lòng với tình hình kinh doanh hiện tại?

- Anh chị có đang áp ủ vài ý tưởng nào để cải tiến công việc hiện nay trong quán, VD:... để tăng doanh thu? Công ty em có nghiên cứu cả nước và đưa ra một số biện pháp rất thú vị. Nếu anh chị chia sẻ với em một số thông tin, em sẽ tư vấn cho anh chị dễ dàng hơn.
- Sản lượng các loại bia trung bình/tháng?
- Sản lượng các loại nước tương tự với sản phẩm Công ty trung bình/tháng?
- Từ những thông tin đó, phát hiện những vấn đề mà khách hàng phải quan tâm để giải quyết, thường thì nó bao gồm:
  - Làm sao để khách hàng đông hơn?
  - Làm sao để quán nổi tiếng hơn?
  - Làm sao để nhận được tiền tài trợ nhiều hơn?
  - Làm sao để quán có sức sống hơn?
  - Làm sao quản lý quán tốt hơn?
- Nếu tinh ý, bạn có thể chuyển những vấn đề này thành những cơ hội kinh doanh cho Công ty chúng ta. VD:
  - Em sẽ gửi mấy cô PG được đào tạo bài bản đến giúp anh chị chào cho khách như sau: “Thay mặt chủ quán, em mời anh chị dùng thử một loại bia nổi tiếng trên thế giới hiện nay: đó là bia tươi Laser”,...
  - Nếu anh chị đặt hàng 30 két ngày hôm nay, em sẽ tặng anh chị 10 két miễn phí để mời các khách hàng thường xuyên lui tới quán, như vậy sẽ thắt chặt quan hệ giữa quán và các anh chị.
  - Thay vì ký hợp đồng độc quyền với hãng Heineken, Công ty em đề nghị anh chị xem xét kỹ hợp đồng với điều khoản thoáng hơn và số tiền cao hơn như sau:
    - o 150 triệu thay vì 100 triệu
    - o Không cần độc quyền
    - o Chỉ có gửi vào quán 3 cô PG
    - o Huấn luyện kỹ năng cho các PG của quán hiện nay
    - o Người của em sẽ thường xuyên đến quán, quan sát và góp ý, tặng thưởng một khoản thù lao nhỏ cho các cô PG hiện nay của chị tích cực chăm sóc khách.
    - o Liên hệ với các sách, tạp chí Du lịch đăng quảng cáo cho quán của chị (chi phí hai bên thỏa thuận, tùy theo doanh số chị ủng hộ cho Công ty bên em).
    - o Chị ưu tiên cho Công ty của em vào những ngày thứ 5 đến CN.
    - o Chị ưu tiên cho em trong 3 tháng đầu tiên
    - o Các Công ty khác sẽ được Công ty em? (thiếu)
- Cần lưu ý nâng vấn đề từ chỗ họ thấy nó không lớn cho đến khi họ phải thật sự quan tâm, chỉ đến lúc đó mới đưa ra giải pháp có kèm theo điều kiện sản phẩm của mình. VD:

- Dọc đường này em thấy các quán khác đầu tư vào việc trang trí mặt tiền rất nhiều. Anh chị có nghĩ rằng mình cần phải theo đuổi họ không? (chia hình cho họ xem).
  - Gần đây các quán đang dốc sức vào việc tăng cường cung cách phục vụ với nhiều sản phẩm và trò chơi mới. Anh chị có muốn thực hiện những chương trình sau đây do Công ty em thực hiện không?
  - ...
  - Qua đó, các bạn sẽ dễ dàng bán được hàng mà không cần phải thực hiện những động tác phức tạp như Tài trợ bảng hiệu,...
  - Kết thúc buổi viếng thăm:
    - Chốt lại những cam kết
    - Thực hiện (phối hợp với các bộ phận) các cam kết đó trong thời gian nhanh nhất.
    - Ghi nhận những ý kiến của khách hàng
    - Trình bày trong những cuộc họp Sales định kỳ hàng tháng/quí về những kinh nghiệm bán hàng của mình.
- ❖ **Lưu ý:**
- Phải thuần thục cách nói và lắng nghe cho được **ý chính, suy nghĩ** của khách hàng (lắm lúc họ không nói ra).
  - Buộc phải học các khoá sau của Công ty:
    - Communication skills
    - Selling skills
    - Sản phẩmin Selling skills
    - Target Account selling skills
    - Negotiation skills
    - Time management skills
  - Và đi thực tế theo qui trình huấn luyện của Công ty.
  - Xem thêm Cẩm nang giải quyết những phản đối
  - Nhờ Field Trainer / ASM/ SM / đánh giá, nhận xét.
  - Tùy tính huống cụ thể đối với các quán, sẽ mau chóng chuyển từ Giới thiệu sang Đàm phán.
  - Nên thực tập với đồng nghiệp và cấp trên ở nhà trước khi ra đường (Lưu ý: các quán thường mở cửa rất trễ do tối họ bán khuya, chủ quán ngủ dậy muộn).
  - Tham khảo Cẩm nang Kinh nghiệm bán hàng của THP và Giải quyết phản đối thành công do Field Trainer và Training Manager biên soạn (có băng video càng tốt).
  - Xem kịch bản mẫu đính kèm.
  - Xem Định nghĩa Kỹ năng bán hàng và những ví dụ đính kèm.

## 0. Lên kế hoạch:

- ❖ Nắm vững địa lý
- ❖ Trong vài ngày đầu, đi thử một vòng khu vực và nắm bắt những điểm sau:
  - Cụ ly di chuyển hợp lý
  - Số cuộc viếng thăm có thể thực hiện
  - Đường đi hợp lý nhất
  - Các loại hình khách hàng
  - Nơi có tiềm năng doanh số cao nhất
  - Cách đàm phán, bán hàng hiệu quả nhất
  - Sau đó rút kinh nghiệm cải tiến nâng cao hiệu quả, số lần viếng thăm, đối tượng viếng thăm, đường đi hợp lý nhất trong những tuần kế tiếp
  - Dần dần tiến tới viếng thăm khách hàng đúng lịch: Permanent Journey Planning: Thăm đúng khách hàng X vào ngày Y, giờ Z.

## 0. Steps:

### 2.0 Opening/Chào mời:

- Phá vỡ tảng băng xa lạ với khách hàng nếu là lần đầu bạn đến viếng thăm.
- Nhắc lại những câu chuyện lý thú mà khách hàng quan tâm
- Tránh lặp đi lặp lại những câu hỏi thành thông lệ gây nhàm chán cho khách hàng. VD: bán đất không?...
- Tuân thủ tuyệt đối nguyên tắc đặc nhân tâm: cười tươi, vui vẻ, luôn quan tâm giúp đỡ họ.

### Phần câu hỏi sau đây trùng với phần Chuẩn bị -> xem lại nên để phần nào

- Thu thập thông tin của khách hàng để nắm tình hình hiện tại của họ:
  - Anh chị có thấy hài lòng với tình hình kinh doanh hiện tại?
  - Anh chị có ý tưởng nào để cải tiến vài yếu tố trong quán, VD:... để tăng doanh thu? Công ty em có nghiên cứu cả nước và đưa ra một số biện pháp rất thú vị. Nếu anh chị cho tụi em biết một số thông tin, em sẽ tư vấn cho anh chị dễ dàng hơn.
  - Sản lượng các loại bia trung bình/tháng?
  - Sản lượng các loại nước tương tự với sản phẩm Công ty trung bình/tháng?
- Từ những thông tin đó, phát hiện những vấn đề mà khách hàng phải quan tâm để giải quyết, thường thì nó bao gồm:
  - Làm sao để khách hàng đông hơn?
  - Làm sao để quán nổi tiếng hơn?
  - Làm sao để nhận được tiền tài trợ nhiều hơn?
  - Làm sao để quán có sức sống hơn?
  - Làm sao quản lý quán tốt hơn?



- Nếu tinh ý, bạn có thể chuyển những vấn đề này thành những cơ hội kinh doanh cho Công ty chúng ta. VD:
  - Em sẽ gửi mấy cô PG được đào tạo bài bản đến giúp anh chị chào cho khách như sau: “Thay mặt chủ quán, em mời anh chị dùng thử một loại bia nổi tiếng trên thế giới hiện nay: đó là bia tươi Laser”,...
  - Nếu anh chị đặt hàng 30 két ngày hôm nay, em sẽ tặng anh chị 10 két miễn phí để mời các khách hàng thường xuyên lui tới quán, như vậy sẽ thắt chặt quan hệ giữa quán và các anh chị.
  - Thay vì ký hợp đồng độc quyền với hãng Heineken, Công ty em đề nghị anh chị xem xét kỹ hợp đồng với điều khoản thoáng hơn và số tiền cao hơn như sau:
    - 150 triệu thay vì 100 triệu
    - Không cần độc quyền
    - Chỉ có gửi vào quán 3 cô PG
    - Huấn luyện kỹ năng cho các PG của quán hiện nay
    - Người của em sẽ thường xuyên đến quán, quan sát và góp ý, tặng thưởng một khoản thù lao nhỏ cho các cô PG hiện nay của chị tích cực chăm sóc khách.
    - Liên hệ với các sách, tạp chí Du lịch đăng quảng cáo cho quán của chị (chi phí hai bên thoả thuận, tùy theo doanh số chị ủng hộ cho Công ty bên em).
    - Chị ưu tiên cho Công ty của em vào những ngày thứ 5 đến CN.
    - Chị ưu tiên cho em trong 3 tháng đầu tiên
    - Các Công ty khác sẽ được Công ty em? (thiếu)
- Cần lưu ý nâng vấn đề từ chỗ họ thấy nó không lớn cho đến khi họ phải thật sự quan tâm, chỉ đến lúc đó mới đưa ra giải pháp có kèm theo điều kiện sản phẩm của mình. VD:
  - Dọc đường này em thấy các quán khác đầu tư vào việc trang trí mặt tiền rất nhiều. Anh chị có nghĩ rằng mình cần phải theo đuổi họ không? (chia hình cho họ xem).
  - Gần đây các quán đang dốc sức vào việc tăng cường cung cách phục vụ với nhiều sản phẩm và trò chơi mới. Anh chị có muốn thực hiện những chương trình sau đây do Công ty em thực hiện không?
  - ...
- Qua đó, các bạn sẽ dễ dàng bán được hàng mà không cần phải thực hiện những động tác phức tạp như Tài trợ bảng hiệu,...
- Kết thúc buổi viếng thăm:
  - Chốt lại những cam kết
  - Thực hiện (phối hợp với các bộ phận) các cam kết đó trong thời gian nhanh nhất.
  - Ghi nhận những ý kiến của khách hàng

- Trình bày trong những cuộc họp Sales định kỳ hàng tháng/quí về những kinh nghiệm bán hàng của mình.

## 2.0 Phân loại khách hàng thành các loại để xác định chiến lược bán hàng thích hợp:

### 3.2.1 Loại khó (VD các quán có tài trợ của đối thủ cạnh tranh)

- ❖ Chuyển ý để dẫn dắt câu chuyện theo hướng sau:
  - Nắm bắt tình hình của khách hàng
  - Vấn đề của khách hàng
  - Hiểu rõ Nhu cầu
  - Lưu ý sử dụng thuần thực cách thức đặt câu hỏi: mở, đóng, lựa chọn (đơn và đa dạng – single and multiple choice)
- ❖ Đưa ra Giải pháp giải quyết vấn đề của họ:
  - Thường thì khách hàng ít khi nào chịu ngay lập tức
  - Bán mà không tài trợ
  - Bán có tài trợ:
    - Độc quyền hình ảnh và PG (gọi tắt là Độc quyền hình ảnh)
  - Bán chung
  - Bán tự chảy (tự họ muốn bán thế nào thì tùy)
- ❖ Điền vào Form Đề nghị mở quán, trong đó phân tích:
  - Doanh số của quán này các loại sản phẩm tương tự của công ty là bao nhiêu?
  - Lượng định khả năng tối đa sản phẩm của công ty bán được là bao nhiêu ở quán này?
  - Đây là những hoạt động hỗ trợ để họ bán được hàng trong những lần/ tuần/ tháng bán hàng đầu tiên? Chi phí? Bao nhiêu PG? Chi phí PG? Bảng hiệu (Có thật sự cần bảng hiệu ở đây không?)
  - Tính được sau bao lâu thì công ty đạt doanh số tối đa với số lần viếng thăm ít nhất và chi phí ít nhất (nhưng giá trị đóng góp ý tưởng để giải quyết vấn đề của quán được khách hàng đánh giá cao nhất)
- ❖ Chuyển ý sang nhắc họ mua hàng hóa bán hàng để đảm bảo lượng stock luôn ở mức cao nhất mà họ có thể đầu tư và chỗ để, giá trị tiền.

### 2.1.1 Bán hàng cho đối tượng là quán loại dễ:

- Tương tự như trên nhưng với mức đầu tư gần như không có.
- Lưu ý có nên áp dụng chương trình trưng bày ở đây hay không?
- Hỏi họ về những cách giúp họ bán được hàng của công ty nhất?
- Lưu ý có thể đặt cho họ một khoản thưởng bất ngờ hoặc khoản thưởng tùy theo doanh số họ đạt được.
- Lưu ý nguyên tắc người bán hàng luôn luôn muốn bán hàng lời nhiều nhất bằng cách:
  - Bán lời ít nhưng mật hàng bán chạy

- Bán lời nhiều nhưng mặt hàng mới khó bán
- Bán lời nhiều nhưng mặt hàng bán chạy (công ty nào cũng không muốn làm điều này lâu dài)

### 2.1.1 Bán hàng cho đối tượng là Đại lý:

- Thăm hỏi họ lượng hàng tồn kho
- Thăm hỏi họ cách thức họ vận chuyển, chi phí họ chuyên chở (phải hết sức tế nhị, chỉ hỏi khi đã đủ thân quen hoặc làm cho họ tin rằng, ta chỉ muốn giúp họ giảm thiểu chi phí mà thôi)
- Vận dụng những nguyên tắc tương tự như trên.

### 2.1.1 Bán hàng cho đối tượng là NPP (trong tương lai)

- Xem mẫu hợp đồng NPP của công ty
- Nắm vững khả năng tài chính của họ
- Nắm vững lực lượng xe tải, kho bãi, con người và cách thức họ quản lý kinh doanh
- Nắm vững đạo đức tư cách gia đình họ (không có người đánh bài, ma túy, trong nhà hòa thuận)
- Vận dụng những nguyên tắc tương tự như trên.
- Nên chi chép với một quyển sổ tay
- Phần đông Srep nào nói chuyện nhiều hơn là khách hàng là ... không hiểu được khách hàng, và ít có cơ may thành công. (xem lại?)

## 0. Trình bày/ Presentation:

- ❖ Chỉ sau khi đã xác định chiến lược, sử dụng những câu đề nghị theo mẫu để giải quyết lần lượt những nhu cầu của họ, được sắp xếp lại một cách gãy gọn và thuyết phục. VD:
  - Vậy bằng cách Trang trí lại cổng chào của quán, công ty sẽ giúp anh chị lôi kéo được nhiều khách hơn? Laser có thể làm được điều này.
  - Vậy bằng cách đưa Chương trình uống thử Bia tươi cao cấp tại Việt Nam, khách hàng sẽ thích hơn và tạo được lòng trung thành, nhớ đến quán anh chị nhiều hơn.
  - Vậy việc tăng cường PG sẽ giúp phục vụ khách chu đáo hơn?
  - Vậy anh chị có thể đàm phán lại với công ty Tiger, để thay đổi các điều khoản trong hợp đồng tài trợ trước đây?
  - Vậy anh chị có thể ký trước với công ty Laser một hợp đồng, có giá trị hiệu lực vào năm tới, trong khi chờ đợi đàm phán với công ty XXX?
- ❖ Tuy chủ quán không phải là đối tượng tiêu dùng trực tiếp, cố gắng trình bày cho họ thấy lợi ích mà sản phẩm và các dịch vụ trợ giúp mà công ty mang đến cho họ. Hãy dùng Tính năng sản phẩm mà bạn học được để diễn dịch thành lợi ích, lợi ích và lợi ích cho họ!

Ví dụ:

- Không nói: Bia tươi Laser được làm bằng phương pháp tiệt trùng, là bia tươi cao cấp duy nhất ở VN hiện nay. Khách hàng sẽ nghĩ: Kệ anh chứ!

- Nên nói: Các loại bia khác sau khi nấu xong phải qua công đoạn nấu ở nhiệt độ cao trong một thời gian dài, dẫn đến mất đi nhiều chất dinh dưỡng và mùi thơm đặc trưng của bia tươi. Laser còn giữ nhiều chất dinh dưỡng và mùi thơm đặc trưng. Do đó nếu khách hàng uống một thời gian ngắn, họ sẽ mau chóng cảm nhận được sự khác biệt và thích thú mỗi khi đến quán của anh chị, đặc biệt khi được tận hưởng theo bản vẽ mà em đang giúp anh chị và những ý tưởng mới để kinh doanh trong môi trường liên tục cạnh tranh hiện nay.

## **0. Kết thúc:**

- ❖ Chỉ khi thấy khách hàng có “tín hiệu” đồng ý, hãy cố gắng kết thúc bằng cách bán thật nhiều hàng:
  - Đơn đặt hàng phải đủ lớn: vài chục két
  - Có thể đề nghị giảm giá đặc biệt cho đơn hàng lớn và đầu tiên khi mở hàng làm ăn với Công ty (chỉ được một lần duy nhất cho Đơn hàng đầu tiên hoặc sản phẩm mới của Công ty)
  - Cố gắng thu xếp với đại lý về khoản tín dụng cho họ
  - Nên chuẩn bị sẵn ở nhà lúc lên chiến lược những ý tưởng tạo ra chương trình giới thiệu sao cho khách hàng tại quán yêu thích quán hơn (chi phí Công ty bỏ ra càng thấp càng tốt - điều này đòi hỏi kỹ năng đàm phán của bạn)
- ❖ Ghi lại những thoả thuận, nhắc lại để khách hàng nhớ
- ❖ Thực hiện theo những thoả thuận đúng hạn đã cam kết

### **Phần sau đây chưa được đặt tên: Có thể đặt tên là “Thực trạng và đề nghị”**

Khi bộ phận Trade Marketing ra đời, lưu ý phân công nhiệm vụ giữa hai bộ phận Sales và Trade Marketing:

- Hiện nay Sales phải vừa bán hàng, vừa quản lý PG, vừa làm nhiệm vụ dán bích chương biểu ngữ, vừa thiết kế chương trình khuyến mại, vừa làm luôn khâu tuyển dụng của nhân sự, dẫn đến quá tải và hàng loạt nhiệm vụ không được thực hiện như đã cam kết hoặc phải thực hiện đúng hạn.
- Khi Công ty phát triển, các nhiệm vụ này phải được chuyên môn hoá, tuy nhiên cũng sẽ dẫn đến một số chệch choạc:
  - Phối hợp không ăn ý
  - Hợp hành ra quyết định bị chậm chạp
- Điều cốt lõi là các nhân viên phải luyện Kỹ năng Team working ngay từ lúc này (và mãi về sau)
- Trade Marketing sẽ thiên về lập chiến lược, đi thăm cùng Sales hoặc độc lập nhưng không liên quan gì đến việc bán hàng, giao hàng, thu tiền, công nợ (trừ khi là hỗ trợ)
- Sales có trách nhiệm đàm phán (phối hợp cùng Trade Marketing) lên chiến lược tổng thể nhưng vận dụng linh hoạt tại mỗi địa điểm theo thoả thuận.
- Bảng sau đây cho thấy nhiệm vụ nào là chuyên trách, nhiệm vụ nào là hỗ trợ qua lại; trong đó bộ phận nào chịu trách nhiệm chính

<b>Công việc</b>	<b>Sales</b>	<b>Trade Marketing</b>	<b>Third Party</b>	<b>Phòng Buying</b>
Lên chiến lược cho toàn kênh, bộ phận	Phối hợp	Chuyên trách	Không	Không
Thực hiện lắp đặt, phát, mẫu Đàm phán khách hàng về giờ giấc thực hiện, xin giấy phép	Phối hợp kiểm tra	Phối hợp kiểm tra	Chuyên trách (tùy nội dung thoả thuận trong hợp đồng)	Không
- Thực hiện chiến lược cho mỗi khách hàng cụ thể trong kênh tại khu vực phân công/ Chương trình khuyến mại - Đàm phán khách hàng về giờ giấc, nội dung hợp đồng, lấy đơn hàng, sắp xếp giao hàng (sẽ thay đổi khi cải cách cơ chế phân phối)	Chuyên trách	Phối hợp kiểm tra	Không	Không
Đàm phán với Third party	Nhận xét, giới thiệu cho Buying	Nhận xét, giới thiệu cho Buying và Sales	Không	Chuyên trách
Ký Biên bản nghiệm thu	Chuyên trách	Không	Chuyên trách	Phối hợp

Trong quá trình làm việc, Sales cần sử dụng thuần thục một số form mẫu sau:

- Báo cáo ngày
- Báo cáo tuần (tạm thời khi Admin chưa đủ và Công ty chưa trang bị công cụ IT cũng như lịch trình khách hàng chưa ổn định để triển khai tự động hoá bằng IT)
- Báo cáo đặc biệt
- Bảng Đề nghị mở quán
- Mẫu hợp đồng Đại lý
- Mẫu hợp đồng Tài trợ quán
- Bảng Đề nghị nhà máy hỗ trợ cước vỏ cho Đại lý (cho đại lý nợ vỏ chai)
- Đơn đặt hàng
- Báo cáo đột xuất theo nội dung chương trình khuyến mại

*(Xem VD về cách điền các form này trong phần Phụ lục)*

**Lưu ý:**

*Doanh số của một nhân viên cũng chưa hẳn nói lên điều gì. Điều quan trọng ở một nhân viên là cách họ làm như thế nào để đạt được kết quả đó.*

## **PHẦN II: QUI TRÌNH BÁN HÀNG CỦA PG**

### **. INPUT:**

- ❖ Chỉ tiêu bán hàng của cấp trên
- ❖ Khóa huấn luyện PG của Công ty
  - Kiến thức sản phẩm
  - Kỹ năng bán hàng tại quán
  - Form:
    - Báo cáo ngày
    - Báo cáo đặc biệt
    - Bảng đánh giá kỹ năng
    - Bảng nhận xét thực hiện công việc

### **. STEPS:**

- ❖ Chuẩn bị
- ❖ Bán hàng

### **. OUTPUT:**

- ❖ Báo cáo ngày PG (xem mẫu)
- ❖ Bảng đề nghị hỗ trợ (nếu có)
  - Kiến nghị về giải pháp giúp bạn tăng doanh số
  - Các vấn đề khó khăn bạn gặp phải trong khi làm việc

### **. BIỆN PHÁP KIỂM SOÁT/KIỂM TRA THỰC HIỆN**

- ❖ Hoạt động của PG được kiểm tra bằng các phương pháp sau:
  - Huấn luyện:
    - Khi vừa gia nhập Công ty bằng Quy trình Introduction cho PG
    - Thường xuyên ôn luyện Tài liệu huấn luyện vào những giờ rảnh (tranh thủ những giờ rảnh trong ngày)
    - Huấn luyện ngay tại hiện trường của PGL, Srep, ASM, SM, Field Trainer, Training Manager và các cấp cao hơn.
  - Đánh giá chất lượng viếng thăm theo Quy trình đánh giá cuộc viếng thăm
  - Báo cáo doanh số bán hàng/Sản lượng bán hàng so với chỉ tiêu
  - Bảng Kế hoạch đào tạo nhân viên PDP (đối với những nhân viên có tiềm năng)

(Chi tiết Quy trình kiểm tra nêu trên xem tài liệu đính kèm)

## **. HƯỚNG DẪN CHI TIẾT**

### **0. Chuẩn bị:**

- ❖ Làm quang đường đi đến quán
- ❖ Làm quen chủ quán và các nhân vật có ảnh hưởng đến việc bán hàng:
  - Chủ quán
  - Thủ kho
  - Trường Quản lý nhân viên phục vụ (nếu có)
  - Đầu bếp và các món ăn
  - Sở thích của các nhân vật trên
- ❖ Làm quen đặc điểm của quán:
  - Đường đi trong quán
  - Vị trí tốt nhất
  - Giờ khách đông nhất
  - Sở thích của khách
- ❖ Chuẩn bị dụng cụ:
  - Kiểm tra tình hình tồn kho sản phẩm của Công ty
  - Dự kiến kịch bản chào mời
  - Chỉ tiêu phấn đấu trong ngày
  - Kinh nghiệm những lần trước
  - Kinh nghiệm của đồng nghiệp

### **0. Mở đầu:**

- ❖ Tươi cười đón khách
- ❖ Đứng ở vị trí thuận lợi nhất
  - Gần người ra quyết định chọn bia
  - Gần người dễ thuyết phục nhất (dự đoán những lần đầu, về sau sẽ có kinh nghiệm)
- ❖ Hỏi khách đi mấy người
- ❖ Hỏi khách đã đặt bàn chưa
- ❖ Miệng nói, tay làm:
  - Cười tươi
  - Mời khách đi theo mình, tiến lên phía trước dẫn đường
  - Kéo ghế mời khách
  - Hỏi khách thích ăn món gì hay kêu nước uống đỡ khát trước
  - Đập khăn, lấy đá, lấy menu
  -

- Khéo léo chuyển ý đưa khách vào câu chuyện về sản phẩm Công ty. Xem VD về những ca bán hàng hay nhất trong cẩm nang bán hàng PG do Training Manager và PGL biên soạn.
- ❖ Cố gắng chào mời cho ấn tượng, khác lạ, tránh lặp lại gây nhàm chán.

## 0. Trình bày

- ❖ Dùng những câu chuyện, đi vào trình bày lợi ích của sản phẩm bằng những tính năng đã được học trong khoá huấn luyện về Kiến thức sản phẩm/Kỹ năng bán hàng.
- ❖ Ngắn gọn, đi vào lợi ích của sản phẩm, gây sự ngạc nhiên, tò mò cho khách hàng.
- ❖ Có thể đề xuất những vật dụng hỗ trợ bán hàng: Hộp quẹt, brochure,...
- ❖ Nói đến lợi ích sản phẩm, chỉ đúng tính năng, đặc điểm sản phẩm để chứng minh cho lợi ích mà sản phẩm mang lại.
- ❖ Lưu ý chúng ta không chỉ bán bia Laser, chúng ta bán cả bia Bến Thành, nước ngọt N1 các loại (Cola, Cam,...), nước tăng lực N1, sữa đậu nành N1, nước tinh khiết N1 (sắp tung).
- ❖ Không nhất thiết phải giải thích với họ về tất cả các sản phẩm trên cùng do Công ty Bến Thành, hãy nói với khách hàng đó đều là những sản phẩm tốt, sử dụng công nghệ sản xuất hiện đại nhất trên thế giới.
- ❖ Ngay cả khi khách hàng không sử dụng (mà bạn chưa hiểu nguyên nhân), nên thường xuyên ghé thăm những lúc bán đông khách và có khả năng uống nhiều nhất để chăm sóc họ: lấy khăn, đập đá, thỉnh thoảng tìm cách khéo léo mời họ dùng thử thông qua việc trình bày những tiện ích và đặc điểm sản phẩm của Công ty.
- ❖ Ví dụ: **Trùng một ít với phần trên**
  - Không nói: Bia tươi Laser được làm bằng phương pháp tiệt trùng, là bia tươi cao cấp duy nhất ở VN hiện nay. Khách hàng sẽ nghĩ: Kệ anh chứ!
  - Nên nói: Các loại bia khác sau khi nấu xong phải qua công đoạn nấu ở nhiệt độ cao trong một thời gian dài, dẫn đến mất đi nhiều chất dinh dưỡng và mùi thơm đặc trưng của bia tươi. Uống Laser, anh chị:
    - Được thưởng thức loại bia hiện đại nhất hiện nay
    - Có hương vị thơm đặc trưng của bia tươi nhất nhờ giữ nguyên được nhiều mùi thơm tự nhiên sinh ra trong quá trình nấu bia.
    - Giữ nhiều chất dinh dưỡng do không bị phân huỷ ở nhiệt độ cao như các loại bia khác.
    - Không nhưc đầu vì hàm lượng Aldehyd thấp hơn các loại bia khác.

## 0. Kết thúc:

- ❖ Cố gắng bán đạt và vượt chỉ tiêu đề ra. Đừng vội hài lòng với việc khách hàng uống thử một chai. Điều Công ty cần là bạn làm cho họ thực sự hiểu rõ và cảm thấy giá trị khi sử dụng sản phẩm của Công ty. Bằng cách đó, doanh số của bạn sẽ tăng liên tục và bền vững.



- ❖ Ví dụ mẫu (sau khi đã kéo ghế mời khách):
  - (Bảo đảm rằng họ đang ở trạng thái có thể nghe ta nói chuyện: không ồn ào, không bị phân tâm vì chờ người khác,..):

*“Chào anh chị, hôm nay thay mặt chủ quán cho phép em mời anh chị thưởng thức một loại thức uống rất đặc sắc đang được quảng cáo rầm rộ và nhiều người yêu thích, đó là...”*
  - (Dừng lại quan sát tìm hiểu khách hàng có nghe hay họ đang lơ đãng)
  - Đây là loại sản phẩm sử dụng công nghệ hiện đại nhất trên thế giới hiện nay, giúp cho:
    - Bia có mùi thơm y như mới nấu trong nhà máy
    - Bia giàu chất dinh dưỡng hơn các loại bia khác
    - Uống bao nhiêu cũng không gây nhức đầu vì lượng Aldehyd rất thấp. *(Lưu ý Tiger gây nhức đầu vì có hàm lượng aldehyd cao hơn)*
    - Rất sang trọng vì rất khó sản xuất nhưng lại được bán với giá rẻ hơn một số loại bia sang trọng khác. *(Ngụ ý chê Heineken, Carlsberg)*
    - Bảo đảm vệ sinh hơn các loại bia tươi khác. *(Ngụ ý chê các loại bia tươi khác một cách khéo léo)*
    - Chỉ khi khách hàng thắc mắc hỏi thêm hãy dùng kiến thức sản phẩm của bạn ra để giải thích với khách hàng.
    - Điều khó nhất và cũng là thách thức của bạn là suy đoán loại khách hàng, sở thích của họ và phán đoán nên dùng câu nà thì thuyết phục được họ.
    - Đôi khi đối thủ cạnh tranh tung ra chương trình khuyến mại, bạn đừng vì vậy mà hoang mang, hãy giải thích tỉ lệ trúng thưởng rất thấp của những chương trình đó, và mau chóng đề nghị Công ty có những hành động đáp trả (VD những chương trình khuyến mại nhỏ nhưng tỉ lệ trúng cao hơn).
    - Công ty sẽ cung cấp một số công cụ hỗ trợ các bạn trình bày ý tưởng: một hình ảnh bằng ngàn lời nói.
- ❖ **Lưu ý:** Doanh số của một nhân viên cũng chưa hẳn nói lên điều gì. Điều quan trọng ở một nhân viên là cách họ làm như thế nào để đạt được kết quả đó.

### PHẦN III. QUI TRÌNH GIÁM SÁT CỦA ASM

#### . INPUT:

- ❖ Chỉ tiêu bán hàng trong tháng
- ❖ Hồ sơ ghi kỹ năng, năng lực của nhân viên
- ❖ Khu vực phân công
- ❖ Danh sách khách hàng trong khu vực (nếu có). *(Nếu chưa có, bạn cần có một khoảng thời gian ban đầu, chậm nhất là một quý phải thực hiện xong bảng này. Vừa lập danh sách vừa bán hàng)*

- ❖ Tài liệu huấn luyện về kỹ năng giám sát (supervisory skills).

## **. STEPS:**

- ❖ Chọn khách hàng trọng tâm
- ❖ Lên lịch viếng thăm
- ❖ Huấn luyện nhân viên:
  - Tại hiện trường
  - Các buổi họp
  - Gửi đi học tập trung tại các khoá của Công ty do Training Manager lập
  - Kiểm tra

## **. OUTPUT:**

- ❖ Báo cáo tổng hợp của các Srep trong khu vực
- ❖ Báo cáo phân tích hiệu quả bán hàng
- ❖ Báo cáo tình hình phát triển kỹ năng nhân viên
- ❖ Kiến nghị giải pháp để tăng doanh số

## **. BIỆN PHÁP KIỂM SOÁT/KIỂM TRA THỰC HIỆN**

Hoạt động của ASM được kiểm tra bằng các phương pháp sau:

- ❖ Huấn luyện:
  - Khi vừa gia nhập Công ty bằng Quy trình Introduction cho ASM
  - Thường xuyên ôn luyện Tài liệu huấn luyện vào những giờ rảnh (tranh thủ những giờ không gặp được khách hàng VD như sáng sớm, lúc chờ đợi khách hàng vì khách hàng đi vắng)
  - Huấn luyện ngay tại hiện trường của ASM, SM, Field Trainer, Training Manager và các cấp cao hơn.
- ❖ Đánh giá chất lượng viếng thăm theo Quy trình đánh giá Chất lượng quản lý (gồm dự họp và giám sát viếng thăm tại hiện trường)
- ❖ Báo cáo doanh số bán hàng/Sản lượng bán hàng so với chỉ tiêu
- ❖ Bảng Kế hoạch đào tạo nhân viên PDP

*(Chi tiết Quy trình kiểm tra nêu trên, xem tài liệu đính kèm)*

## **. HƯỚNG DẪN CHI TIẾT**

Là một ASM, nhiệm vụ của bạn là bán hàng thông qua quản lý, cụ thể:

- ❖ Phân tích, làm mẫu cho nhân viên
- ❖ Huấn luyện những kỹ năng cần thiết cho nhân viên
- ❖ Chỉ ra cho họ phương pháp khắc phục

- ❖ Bạn cần kiên nhẫn vì không thể có một nhân viên giỏi trong một thời gian ngắn, đặc biệt trong bối cảnh nền giáo dục hiện nay.
  - Tuy nhiên cần kiên quyết loại bỏ những người không có năng lực. Đừng lừa dối mình là bạn sẽ có thời gian đào tạo họ.
  - Hãy trọng dụng và thu hút những nhân tài thực sự đến với Công ty. Tương lai của bạn và các đồng nghiệp sẽ chìm xuống hay tiến lên, tất cả tùy thuộc vào việc các bạn thực hiện những nhiệm vụ chiến lược của Công ty hay như thế nào.
- ❖ Lên kế hoạch, dự đoán doanh số, chi phí cho hợp lý
- ❖ Sáng tạo những biện pháp giúp tăng doanh số.
- ❖ Kiểm soát để những rủi ro về dự báo sao hoặc thất thoát tài sản, doanh số được mau chóng phát hiện và có biện pháp khắc phục.
- ❖ Xem bảng định nghĩa kỹ năng, năng lực và các khoá đào tạo giúp bạn phát triển kỹ năng này.
- ❖ Công ty sẽ tổ chức thường xuyên những buổi Hội thảo giúp các bạn trao đổi kinh nghiệm, nâng cao kỹ năng và thành tích.
- ❖ Đối với Tân Hiệp Phát hiện nay, mặc dầu Ban Giám đốc đã cố gắng hết sức, các bạn nên hiểu rằng: Hãy vì Công ty, Công ty sẽ vì các bạn để hai bên cùng đi đến một môi trường làm việc thật sự thoải mái, bình đẳng, hạnh phúc. Việc này đòi hỏi các bạn phải xây dựng thái độ tích cực, tin tưởng, góp ý thẳng thắn và xây dựng.
- ❖ Kiểm tra hành động của nhân viên:
  - Với mục đích xem nhân viên yếu ở chỗ nào, kỹ năng nào, năng lực nào:
    - Huấn luyện tại chỗ
    - Gửi đi học khoá huấn luyện tập trung
    - Đào tạo thay thế mình trong tương lai. (*Lưu ý: chỉ khi đó bạn mới có thể thăng tiến được*)
  - Với mục đích giám sát, bảo đảm mọi việc xảy ra theo đúng như kế hoạch.
  - Với mục đích tìm cách cải tiến qui trình, đưa ra những giải pháp sáng tạo để giải quyết những tình huống không lường trước được trong khi lập kế hoạch.
  - Bản thân bạn phải thực hiện một số cuộc bán hàng mà:
    - Trình độ nhân viên chưa thể làm nổi trong khi kế hoạch kinh doanh có khả năng không thực hiện được.
    - Làm mẫu cho nhân viên học tập
  - Vì lý do tế nhị, bạn được Công ty tin tưởng đi chi tiền cho quán. Lấy biên nhận giao cho Admin.
  - Một số địa phương khá xa mà Công ty chưa có điều kiện tổ chức hoàn chỉnh, ASM có thể phải kiêm nhiệm làm như 1 Srep mà không có nhân viên. Khi doanh số khu vực phát triển, bạn sẽ được Công ty cho phép tuyển dụng nhân viên giúp việc cho mình theo yêu cầu.

- Lưu ý trong quá trình kinh doanh, một số chức danh mới sẽ được đặt ra như:
  - ASM Horeca
  - ASM thường
  - Srep Horeca
  - Srep thường

Nhưng bản chất công việc là như nhau, chỉ là đòi hỏi kỹ năng ở cấp cao hơn mà thôi.

- Làm một số báo cáo (nếu chưa có Admin hỗ trợ hoặc không thể có vì điều kiện cụ thể). Bạn sẽ được tập huấn về cách làm những báo cáo tổng hợp nếu cần.
- Doanh số của một nhân viên cũng chưa hẳn nói lên điều gì. Điều quan trọng ở một nhân viên là cách họ làm như thế nào để đạt được kết quả đó.

## **PHẦN IV. QUI TRÌNH GIÁM SÁT CỦA PGL**

### **. INPUT:**

- ❖ Chỉ tiêu bán hàng trong ngày/tuần/tháng của quán (Phối hợp với Sales)  
Vi chỉ tiêu bán hàng là con số ước đoán để phấn đấu, trong thời gian đầu có thể không khả thi. Nên lưu ý để điều chỉnh mức thu nhập bằng tiền thưởng cho hợp lý.
- ❖ Hồ sơ ghi kỹ năng, năng lực của nhân viên sau khi tốt nghiệp khoa huấn luyện của Công ty.
- ❖ Tài liệu huấn luyện về kỹ năng giám sát (supervisory skills)

### **. STEPS:**

- ❖ Phòng vấn tuyển dụng (Phối hợp với Nhân sự và Field Trainer)
- ❖ Huấn luyện nhân viên:
  - Tại hiện trường
  - Các buổi họp
  - Gửi đi học tập trung tại các khoá của Công ty do Training Manager lập.
  - Kiểm tra

### **. OUTPUT:**

- ❖ Báo cáo tổng hợp của các PG cấp dưới
- ❖ Báo cáo phân tích hiệu quả bán hàng
- ❖ Báo cáo tình hình phát triển kỹ năng nhân viên
- ❖ Kiến nghị giải pháp để tăng doanh số

## . BIỆN PHÁP KIỂM SOÁT/KIỂM TRA THỰC HIỆN

Hoạt động của PGL được kiểm tra bằng các phương pháp sau:

- ❖ Huấn luyện:
  - Khi vừa gia nhập Công ty bằng Quy trình Introduction cho PGL
  - Thường xuyên ôn luyện Tài liệu huấn luyện vào những giờ rảnh (tranh thủ những giờ không gặp được khách hàng VD như sáng sớm, lúc chờ đợi khách hàng vì khách hàng đi vắng)
  - Huấn luyện ngay tại hiện trường của SM, Field Trainer, Training Manager và các cấp cao hơn.
- ❖ Đánh giá chất lượng viếng thăm theo Quy trình đánh giá cuộc viếng thăm
- ❖ Báo cáo doanh số bán hàng/Sản lượng bán hàng so với chỉ tiêu
- ❖ Bảng Kế hoạch đào tạo nhân viên PDP

*(Chi tiết Quy trình kiểm tra nêu trên xem tài liệu đính kèm)*

## . HƯỚNG DẪN CHI TIẾT

- ❖ Do đặc điểm ngành hàng thức uống, PG là lực lượng có vai trò rất lớn trong việc bán ra sản phẩm.
- ❖ Tuy nhiên, những nhân viên có năng lực ít khi chịu làm nghề này. Là PG leader, bạn cần thông cảm và kiên nhẫn đào tạo họ.
  - Lẽ dĩ nhiên, những người thực sự không phù hợp thì không nên tuyển dụng, bạn đừng lừa dối mình là sẽ đào tạo họ trong một thời gian ngắn.
  - Doanh số của một nhân viên cũng chưa hẳn nói lên điều gì. Điều quan trọng ở một nhân viên là cách họ làm như thế nào để đạt được kết quả đó.
  - Thực tế hiện nay, một PGL phải quản lý đến 40 nhân viên, và do vấn đề kinh phí, Công ty không thể chịu đựng nổi lượng nhân viên giám sát theo tỷ lệ một người quản lý 6 người. Các bạn phải phối hợp với lực lượng Srep, ASM, Field trainer để giúp các bạn phát hiện những điểm yếu cần khắc phục của PG (trong điều kiện kỹ năng PG vốn dĩ yếu như đã phân tích ở trên)
- ❖ Là một PGL, công việc của bạn gồm:
  - Tuyển dụng (phối hợp với bộ phận Nhân sự)
  - Huấn luyện (phối hợp với Training Manager), trong đó huấn luyện tại hiện trường rất quan trọng vì không có gì có thể thay thế được kinh nghiệm.
  - Kiểm tra:
    - Với mục đích xem công việc có được thực hiện như ý bạn muốn
    - Với mục đích phát hiện kỹ năng nào của nhân viên cần huấn luyện:
      - Lý tưởng mà nói, chỉ nên huấn luyện một kỹ năng vào một lần (lựa kỹ năng ưu tiên nhất và trong một môi trường an toàn trước khi cho ra thực tế)
      - Việc huấn luyện đòi hỏi phải kiên nhẫn

- Với mục đích phát hiện những cơ hội sáng tạo, đưa ra giải pháp mới để cải thiện năng suất bán hàng, đẩy đối thủ cạnh tranh vào thế bị động hoặc đáp trả đích đáng.
- Trong quá trình làm việc, PGL phải tuân thủ một số form mẫu sau đây:
  - Báo cáo ngày
  - Báo cáo tổng hợp tuần (trong trường hợp không có admin trợ giúp)
  - Bảng chấm công

## PHẦN V. QUI TRÌNH GIÁM SÁT CỦA SM

### . INPUT:

- ❖ Chỉ tiêu bán hàng trong năm/quí/tháng
- ❖ Hồ sơ ghi kỹ năng, năng lực của ASM
- ❖ Khu vực phân công
- ❖ Danh sách khách hàng trong khu vực (nếu có). *Nếu chưa có, bạn cần có một khoảng thời gian ban đầu, chậm nhất là một quý phải thực hiện xong bảng này (Vừa lập danh sách vừa bán hàng)*
- ❖ Tài liệu huấn luyện về kỹ năng giám sát (supervisory skills)
- ❖ Tài liệu huấn luyện về lập Sales Plan.

### . STEPS:

- ❖ Chọn khách hàng trọng tâm
- ❖ Lên lịch viếng thăm: đi cùng ASM, đi với Srep
- ❖ Huấn luyện ASM và nhân viên Srep:
  - Tại hiện trường
  - Các buổi họp
  - Gửi đi học tập trung tại các khoá của Công ty do Training Manager lập
- ❖ Kiểm tra

### . OUTPUT:

- ❖ Báo cáo tổng hợp của các Srep trong khu vực
- ❖ Báo cáo phân tích hiệu quả bán hàng
- ❖ Báo cáo phân tích tình hình phát triển kỹ năng nhân viên
- ❖ Sales Plan

### . BIỆN PHÁP KIỂM SOÁT/KIỂM TRA THỰC HIỆN

Hoạt động của SM được kiểm tra bằng các phương pháp sau:

- Huấn luyện:
  - Khi vừa gia nhập Công ty bằng Quy trình Introduction cho PGL

- Thường xuyên ôn luyện Tài liệu huấn luyện vào những giờ rảnh (tránh thủ những giờ không gặp được khách hàng VD như sáng sớm, lúc chờ đợi khách hàng vì khách hàng đi vắng)
- Huấn luyện ngay tại hiện trường của SM, Field Trainer, Training Manager và các cấp cao hơn.
- ❖ Đánh giá chất lượng viếng thăm theo Quy trình đánh giá cuộc viếng thăm
- ❖ Báo cáo doanh số bán hàng/Sản lượng bán hàng so với chỉ tiêu
- ❖ Bảng Kế hoạch đào tạo nhân viên PDP

**Ghi chú:** các nhân viên cấp cao hơn sẽ được đánh giá bằng LGP, sẽ được trình bày sau.

*(Chi tiết Quy trình kiểm tra nêu trên xem tài liệu đính kèm)*

## **. HƯỚNG DẪN CHI TIẾT**

- ❖ Về thực chất, công việc của bạn cũng như của ASM, nhưng khác ở chỗ bạn phải thực hiện qua những người giúp việc là các ASM.
- ❖ Là một SM, bạn phải có tầm nhìn bao quát cả khu vực được phân công, huấn luyện cho ASM để họ có thể huấn luyện lại Srep.
- ❖ Bạn phải dành một thời gian thích đáng để làm việc trực tiếp làm gương cho Srep, ASM, đặc biệt khi họ chưa giỏi như bạn mong muốn.
- ❖ Bạn phải trực tiếp đảm đương một số khách hàng, nhất là khi mục tiêu doanh số có thể không đạt được.
- ❖ Thách thức lớn nhất với bạn là cách dùng người: bố trí đúng người, đúng việc.
- ❖ Về mặt kiểm tra: xem phần mô tả về công tác kiểm tra của ASM ở trên.
- ❖ Cần trao đổi thêm kỹ năng Train the Trainer, Coaching Skills.
- ❖ Vì tính phức tạp của Sales plan, qui trình làm sales plan được viết riêng dưới đây.

## **PHẦN VI. QUI TRÌNH LÀM SALES PLAN**

### **. INPUT:**

- ❖ Marketing Objectives
  - Doanh số
  - Sản lượng (Sales Volume)
  - Chi phí tạm tính
  - Những hoạt động yêu cầu từ phía marketing
- ❖ Định nghĩa phân loại khách hàng
- ❖ Số lượng khách hàng trong khu vực
- ❖ Doanh số ước tính cho mỗi SKU/Loại khách hàng
- ❖ Bản đồ, dân số, mức thu nhập
- ❖ Hình ảnh minh họa

- ❖ Số lượng nhân viên và trình độ kỹ năng, năng lực của mọi người.

## **. Steps:**

- ❖ Step 1:
  - Nhận thông tin Marketing Objectives từ cấp quản lý (ASM trở lên)
  - Thống nhất định nghĩa về phân loại khách hàng/Lưu ý thống nhất với toàn quốc và IT/Bộ phận cập nhật soạn thảo qui trình.
  - Xác định số lượng khách hàng theo loại trong khu vực
  - Nhập vào bảng Excel theo mẫu (Có thể cải tiến trong tương lai khi trình độ Excel giỏi hơn)
- ❖ Step 2:
  - Tính doanh số tiềm năng cho mỗi khu vực
  - Xếp thứ tự ưu tiên cho từng sản phẩm/brand/category/channel/Địa phương
  - Họp Sales Operation Meeting:
    - Xác định thứ tự Kênh bán hàng ưu tiên
    - Xác định chiến lược bán hàng: những hoạt động bán hàng nên thực hiện trong từng kênh. (Chương trình khuyến mại nếu có)
    - Ước lượng chi phí thực hiện những hoạt động này:
      - Từ trên xuống
      - Từ dưới lên
      - Thống nhất hoá
    - Xác định chiến lược phân phối:
    - Xác định kỹ năng và năng lực nhân viên có thể đảm nhận công việc
    - Tạm phân công nhân viên theo công việc dự định
    - Xác định năng suất viếng thăm của các nhân viên
    - Xác định tần suất viếng thăm để đạt mục tiêu
    - Phân công nhân sự
    - Đề ra nội dung và chương trình huấn luyện (gửi cho Training Manager)
    - Xác định nhu cầu nhân sự thiếu (nếu có)
    - Tái bố trí nhân sự cho phù hợp với chiến lược (nếu có)
    - Dự toán chi phí:
      - Xác định tần suất viếng thăm để đạt mục tiêu
      - Phân công nhân sự
      - Đề ra nội dung và chương trình huấn luyện (gửi cho Training Manager)
      - Xác định nhu cầu nhân sự thiếu (nếu có)
      - Tái bố trí nhân sự cho phù hợp với chiến lược (nếu có)
      - Dự toán chi phí:
        - Nhân sự (lương cơ bản)



- Công tác phí
  - Chế độ thưởng
  - Trang thiết bị làm việc: văn phòng, máy móc thiết bị (vi tính, điện thoại,...)
  - Xác định kinh phí dự trù trong trường hợp khẩn cấp, có lường trước khả năng phản ứng của đối thủ cạnh tranh
- Lập bản Sales Plan theo file Sales.doc đính kèm
  - Lập bản Tổng hợp Sales Plan (*xem file Sales Plan.xls template đính kèm*)

## . OUTPUT:

- ❖ Sales Plan
- ❖ Sales Form
- ❖ Các form khác của Công ty có liên quan đến bộ phận Sales
- ❖ Các form mới nếu có
- ❖ Hệ thống các report
- ❖ KPI
- ❖ Meeting minutes (*xem thêm How to ... file template và Minute /Fax template toàn Công ty*)
- ❖ Phiếu yêu cầu nhân sự
- ❖ Bảng đề nghị huấn luyện
- ❖ Bản đề nghị hỗ trợ của các phòng khác (nếu có):
  - Schem/TPR proposal
  - Project request (VD: Sales Automation with IT)
- ❖ Quy trình cải tiến để thực hiện nếu có
- ❖ File .ppt để trình bày

## . BIỆN PHÁP KIỂM SOÁT/KIỂM TRA THỰC HIỆN

- ❖ Sales Plan là một công việc đòi hỏi phải làm việc theo nhóm. Các nhân viên có tham gia vào công tác sales plan phải được đào tạo về những kỹ năng team building, effect leadership, effect meeting, How to run a brainstorming session, Project Management và kỹ năng vi tính phải đạt ở mức độ thông thạo Excel, Word, Microsoft Project.

*(Chi tiết, xem tài liệu How to...và Project Management đính kèm)*

## . ĐỀ NGHỊ CẢI TIẾN

Thống nhất với Kế toán quản trị:

### 0. Định nghĩa thuật ngữ Kế toán quản trị và phương pháp tính toán

- ❖ Gross Sales: là giá mà Công ty bán ra, có thể là trong một trong những mức giá sau đây, tùy theo Công ty có thể kiểm soát được ở mức độ nào:

- Consumer price: Giá bán cho NTD, kể cả VAT
- Retailer Price: Giá Công ty bán cho đại lý (mà họ bán ra cho NTD), kể cả VAT
- Wholesaler price: Giá bán cho đại lý (mà doanh số của họ chủ yếu là do bán cho retailer), kể cả VAT

Trong tình hình hiện nay (tháng 8 năm 2004), Gross Sales là giá mà Công ty bán cho đại lý ngay tại nhà máy, chưa trừ hỗ trợ vận chuyển.

- ❖ VAT: là thuế VAT của nhà nước
- ❖ Net Proceed of Sales (NPS): Doanh số sau khi trừ mọi khoản hàng trả về, và các khoản giảm giá tạm thời (TPR: temporary Price reduction: gồm giảm giá theo Volume, cho đại lý,...)
- ❖ SCC (Supply Chain Cost): Bao gồm tất cả các giá thành từ việc mua sản phẩm đến việc giao sản phẩm cho khách hàng, tức là tổng cộng của Giá thành sản phẩm và Chi phí vận chuyển:
  - Giá thành sản phẩm Product Cost: gồm nguyên vật liệu (nguyên liệu, bao bì, ...), chi phí sản xuất (chi phí sản xuất của nhà máy) và các sản phẩm mua ngoài.
  - Chi phí cung cấp Supply Cost: Mua và lên kế hoạch (Chi phí liên quan đến con người và các qui trình của hệ thống Supply Chain), chi phí phân phối (Tồn kho và phân phối thành phẩm), Khấu hao nhà máy, thiết bị, xe cộ và các tài sản dùng trong hệ thống cung cấp sản phẩm, IWC (Inflation on Working Capital: lạm phát trên vốn lưu động)
- ❖ GP: Gross Profit = NPS – SCC.
- ❖ GM: Gross margin (Tỷ lệ % GP/NPS)
- ❖ MDC: Marketing Development Cost: Bao gồm mọi chi phí để yểm trợ trực tiếp cho sản phẩm trên thị trường:
  - Quảng cáo, VD: chi phí media, sản xuất/phát sóng/ tiền công của các Công ty quảng cáo
  - Royalty: bản quyền thương hiệu (nếu có áp dụng)
  - Consumer relations: Các hoạt động liên quan đến NTD
  - Chi phí khuyến mại
  - Nghiên cứu thị trường
  - Chi phí nghiên cứu và phát triển sản phẩm
  - CR (Corporate research): trong tương lai, khi Công ty phát triển thành cấp đa quốc gia, một số research sẽ làm ở cấp châu Á, khi đó sẽ phân bổ những chi phí này.
  - PBO (Profit before Overhead)= GP- MDC
  - Overheads: Gồm tất cả các loại chi phí để Công ty hoạt động mà chưa được liệt kê ở trên. Nó bao gồm:
    - Tất cả những chi phí marketing khác với chi phí quảng cáo/khuyến mại
    - Chi phí bán hàng

- Các chi phí của các phòng bán khác như: Ban Giám đốc, phòng Nhân sự, Hành chính, Huấn luyện,... Khi Công ty lớn lên và vươn tầm ra châu Á, sẽ phải cộng thêm một số khoản chi phí cho Công ty mẹ với sự điều chỉnh tùy theo tỷ lệ đóng góp doanh số của mỗi nước.

- $TRBEI = PBO - \text{Overheads}$
- $TM: \text{Trading Margin} = TRBEI/NPS$
- Trading tax:
  - Thuế thu nhập doanh nghiệp
  - Thuế tiêu thụ đặc biệt Special Consumption Tax
  - Và các khoản thuế khác theo qui định của nhà nước
- Chi phí tài chính Financing Charge:

Để phản ánh đúng tình trạng doanh nghiệp, các Giám đốc phải xem như mình được hỗ trợ tài chính từ Công ty. Chương trình qui định trong Bảng báo cáo kết quả kinh doanh phải thể hiện 7% của Gross Capital Employed (Tổng vốn sử dụng – GCE):

**$GCE = \text{Fixed assets} + \text{Working Capital}$**

Fixed asset: Tài sản cố định

Working capital (Vốn lưu động) = Stock+ Debtors- Creditor (Tồn kho + Nợ phải trả – Các khoản phải thu)

- Trading Contribution:  $TC = TRBEI - \text{Trading tax} - \text{Financing charge}$
- ❖ Sales Volume
- ❖ Company Hierarchy
- ❖ Country report Hierarchy
- ❖ Product Hierarchy
- ❖ Customer / Channel Hierarchy
- ❖ Product Standard Cost
  - RM (Raw Material): tính cả Buying Department
  - PM: tính cả Buying Department
  - FS:
    - Số giờ máy/khấu hao máy
    - Phân bổ chi phí sửa chữa dài/trung/tiểu tu
    - Contingenc
    - Các chi phí phân bổ khác
  - IWC (Inflation Working Capital)
- ❖ Cost Center các loại

## 0. Các thuật ngữ sử dụng trong báo cáo định kỳ:

- ❖ MUF: Monthly Updated Forecast
- ❖ PUF: Previous Monthly Update Forecast
- ❖ IOP: Internal Operation Plan

- ❖ AP: Annual Plan
- ❖ LE: Last Estimate
- ❖ .....

## 0. Các loại báo cáo quản trị: format, các tính toán

(Xem tài liệu *Monthly report Hard copy*)

Đề hỗ trợ SM có trình độ vi tính chưa cao hiện nay, cũng như để có thời gian tập trung nhiều hơn vào việc huấn luyện nhân viên, Công ty bố trí một số admin được đào tạo tốt về kỹ năng vi tính Excel, Access và trình độ kế toán nhất định. Hãy sử dụng nguồn lực này một cách hiệu quả nhất.

## PHẦN VII. QUI TRÌNH BÁN HÀNG ĐẶC BIỆT

### 0. Bán hàng qua điện thoại

Bố trí một người huấn luyện kỹ năng Tele Sales

### 0. Bán hàng qua mạng

Bộ phận IT sẽ viết 2 web site:

- Intranet để cập nhật những thông tin nội bộ trong Công ty
- Website Tanhiepphat để giới thiệu về Công ty, giải đáp thắc mắc

IT sẽ lựa chọn giải pháp thích hợp để có thể giúp tiến hành mua bán qua mạng, tuy nhiên không phải là ưu tiên trong lúc này.

### 0. Bán hàng tại các Hội chợ triển lãm quảng cáo

- Khi cần bán hàng trong Hội chợ, Công ty sẽ liên hệ với một số đại lý có giấy phép kinh doanh ngay tại địa phương tổ chức hội chợ hoặc đích thân chở hàng đi triển lãm. Trưởng phòng Trade Marketing sẽ quyết định chuyện này.
- Công ty sẽ hỗ trợ một số vật dụng như trang trí quầy hàng, hoặc thuê một Công ty quảng cáo làm công việc này.

### 0. Bán hàng cho các Tiệc cưới

Trong khi chờ đợi nghiên cứu kỹ lưỡng về chiến lược bán vào tiệc cưới, Trade Marketing sẽ thiết kế các chương trình khuyến mại bán hàng thông qua các tiệc cưới.

## PHẦN VIII. QUI TRÌNH ĐÀO TẠO NHÂN VIÊN

Do Phòng Nhân sự viết:

## **. Input**

- ❖ Phiếu yêu cầu nhân sự
- ❖ Bảng mô tả công việc
- ❖ Bảng định nghĩa kỹ năng
- ❖ Chế độ lương thưởng
- ❖ Nội qui Công ty
- ❖ PDP format
- ❖ Chép file .ppt của Jacqueline Yew về quy trình đánh giá nhân viên

## **. Steps**

- ❖ Đề nghị bổ sung nhân sự như thế nào
- ❖ Phối hợp Quy trình tuyển dụng của phòng nhân sự như thế nào
- ❖ Phối hợp huấn luyện với phòng nhân sự/Training manager như thế nào
- ❖ Đánh giá mức độ thực hiện công việc như thế nào
- ❖ Đề nghị đào tạo bổ sung cho nhân viên như thế nào
- ❖ Bố trí công tác như thế nào
- ❖ Giao việc ntn

## **. Output**

- ❖ Bảo đảm có đủ nguồn lực nhân sự có kỹ năng yêu cầu để thực hiện công việc
- ❖ Bảo đảm nhân viên vui vẻ thực hiện công việc
- ❖ Bảo đảm nhân viên có thể nghỉ ốm,...
- ❖ Bảo đảm nhân viên được nghỉ việc theo nguyện vọng
- ❖ Bảo đảm kỷ luật nhân viên khi họ cố tình phạm lỗi
- ❖ Bảo đảm tìm ra nguyên nhân, có biện pháp ngăn ngừa cho những lần kết tiếp và ngăn ngừa những sai phạm dẫn đến hậu quả nghiêm trọng.

Đề nghị cải tiến:

- ❖ Tùy theo tình hình kinh doanh và khả năng đầu tư cho phép, nên lập Bộ phận Hotline chuyên giải đáp những thắc mắc của khách hàng
- ❖ Lập Website N1 tư vấn tiêu dùng
- ❖ Hàng tháng có một báo cáo chính thức của bộ phận này về những tình huống đã xử lý, có phân loại, sắp xếp nguyên nhân

## **PHẦN IX. QUI TRÌNH LÀM VIỆC LIÊN PHÒNG BAN**

Hop voi Uyen Phuong de chot cac van de sau:

- Lịch Lam Annual Plan hàng năm
- Lịch hop giữa các Trưởng Phòng ban
- Lịch Hop giữa các Marketing Manager / Brand manager với các Key person trong Phòng

- Các Form phải có chữ ký của các trưởng phòng
- Ủy nhiệm chữ ký thanh toán của các trưởng Phòng.
- Thống nhất một số Format là đầu ra của Phòng này nhưng cũng là đầu vào của Phòng kia sau cho các Format là ít nhất
- Chú ý mem deo, linh hoạt trong gia đoạn đầu.
- Quy trình Project chương trình management, đặc biệt là Innovation process của Marketing

Logistic

Ke toán

Kinh doanh (Admin ? Trade Marketing?)

Nhan su

Marketing

IT

QA (check lại với QA xem đã có quy trình hay chưa)

Tham khảo với Cam nang nhan vien de xem con quy trình nào nữa hay không?

#### 1. Quy trình Đăng ký đi chơi / học tập:

Phòng Nhân sự viết.

Input

Step

Output:

#### 2. Quy trình thu hồi sản phẩm hết hạn sử dụng:

- Input:
  - **Quy trình liên phòng ban do Logistic viết..**
    - . Dịch nguyên phân của Unilever write off procedure nếu có thời gian
- Step:
- Output:

