



MobiWork

PHẦN MỀM DMS TIỆN DỤNG NHẤT

Những Câu chuyện Phân Phối

Series 1

Chia sẻ của ông **Đỗ Xuân Tùng**
Giám đốc Công ty Tư vấn và Đào tạo Nhân Việt

Ngành Dược





NỘI DUNG

Câu chuyện Đầu tiên

Xây dựng thị trường dựa trên mong đợi của khách hàng

Câu chuyện Thứ Hai

Không phải cứ tuyển người học Dược là bán được nhiều hàng

Câu chuyện Thứ Ba

Đừng coi thường sức mạnh của đội ngũ Sales

Câu chuyện Thứ Tư

Bỏ qua triển khai thử - dấu hiệu thất bại của một chiến dịch mới

CÂU CHUYỆN ĐẦU TIÊN

Xây dựng thị trường dựa trên mong đợi của khách hàng



Năm 2010, bạn tôi làm ở một công ty chuyên nhập khẩu Collagen từ Nhật về, cậu ta giới thiệu cho tôi một sản phẩm có thể bán được. Đây là sản phẩm loại mới chưa phổ biến ở Việt Nam vào lúc đó. Khoảng cách giữa giá nhập và giá bán khá hấp dẫn, đủ để tôi tạo lãi trong khi vẫn chi trả các khoản khác một cách thoải mái.

Đầu tiên, tôi đã thành công trong xử lý cách thức tiêu thụ sản phẩm. Đây là sản phẩm dùng theo đường uống. Khi bán sang Việt Nam, nó làm hầu hết người dùng lo ngại. Họ quen collagen bôi ngoài da chứ không phải dạng uống. Người Việt có ý thức phổ biến rằng hàng ở ngoài da không tác hại bằng hàng đi vào theo đường ăn uống. Rất may, trên vỏ bao bì bên ngoài có ghi hình thức dùng là uống nhưng trên từng gói nhỏ bên trong thì lại không có thông tin gì mà chỉ có ít chữ nhật. Do ban đầu không bán được theo dạng uống nên tôi tìm hiểu và thấy họ có những chai dầu gội và dầu hắp có tinh chất collagen. Vậy là tôi tìm cách bán theo dạng dùng cho tóc! Tôi tách từng gói nhỏ ra bán cho các hair salon, dạng như một dịch vụ bổ sung. Một gói dịch vụ hắp tóc giá chỉ 50.000 thì khi thêm một gói collagen có giá 10.000 đầu vào, cửa hàng hoàn toàn có thể nâng lên thành 100.000 vì đây là “dịch vụ mới”! Tôi bán được khá nhiều vào các salon với kiểu bán này.

Thứ hai, về giá cả, tôi mua vào giá 140.000 khi bán ra với giá 350.000 không có khuyến mại tôi thấy không ai chấp nhận mua, hỏi kỹ ra thì là “hàng rẻ thế thì hẳn là không tốt”. Vậy là có căn cứ rồi, tôi nâng dần giá lên, tới khi đạt giá 550.000 và khuyến mại giảm xuống còn 350.000 thì người mua enduser cảm thấy phù hợp với cảm nhận giá cả trong đầu họ. Họ bắt đầu bảo nhau mua nhiều hơn. Tôi có vài đại lý lớn tại các website lớn như webtretho, các mẹ mua tăng dần và đại lý bắt đầu có lãi nhiều hơn!

Thứ ba, tôi tiến hành cho một đội chuyên đăng tin lên mạng. Thời đó tôi rất kém về online marketing, tất cả việc tôi làm chỉ là quy định các bạn nhân viên phải đăng một ngày bao nhiêu tin trên các trang rao vặt để bao phủ hết về thông tin. Sau khi tôi dùng làm sản phẩm này 6 tháng, tôi vẫn thấy mình đạt top 5 khi search từ collagen. Tất nhiên hồi đó quy trình để lên top và các thủ thuật marketing trên môi trường mạng còn khá đơn giản nên tôi mới làm được như vậy. Thế cũng đủ để tôi có cơ hội lớn hơn các nhà phân phối cùng ngành hàng khác.

Thứ tư, rút kinh nghiệm từ chính cách làm của các đại lý lớn nhất, tôi bán ra các tỉnh xa để kiếm lời nhanh hơn. Thời đó thông tin trên mạng cũng có nhưng không quá nhiều như bây giờ. Khách hàng ở các tỉnh xa cũng không quá rành về cách search trên mạng mà vẫn mua vì tin người bán là chính. Tôi bán đúng giá kể trên cho một đại lý lớn. Sau 2 tuần bán tốt, bà chủ gọi về cho tôi

“Này chị hỏi, ở tỉnh này mà có bán cho ai khác ngoài chị không?”

“Dạ không chị!” “ok vậy để chị tiến hành!”

“Tiến hành gì hả chị?”

“Ờ thì bao giờ lên đây mà sẽ biết!”

Doanh số của bà ấy tăng vọt sau cuộc nói chuyện. 1 tháng sau lên tới nơi tôi giật mình vì bảng giá không giống ai bà ấy trưng ra, 1,8 triệu/hộp! Tôi thắc mắc thì bà chủ chỉ cười, cười cả vào nỗi lo lắng của tôi là người khác sẽ biết mức giá là cao quá. Tôi phải để thời gian một buổi chiều quan sát cách bán của bà ấy thì mới hiểu. Về hệ thống thì hiển nhiên là giá cả lung tung không hay rồi, nhưng bà ấy bán được là do được khách hàng rất tin tưởng. Những khách ấy là ai, là những vị rất giàu ở tỉnh, và vì là người giàu, việc họ chi bao nhiêu rất quan trọng vì nó đại diện thương hiệu của họ. Nếu đặt giá dưới 1 triệu họ vẫn coi là rẻ, từ 1,5 triệu trở lên với sản phẩm ấy họ mới thấy đó là giá ổn, 1,8 triệu thì họ sẽ lý giải là “thế mới là hàng xịn”.

VẤN ĐỀ

Tôi bán được nhiều, doanh số bắt đầu tăng tới 200 triệu/tháng thì nhà nhập khẩu bắt đầu có vấn đề. Mọi quan hệ nhà nhập khẩu và công ty phân phối luôn là điểm yếu ở Việt Nam. Hai vị này nương tựa vào nhau mà sống, nhưng họ lại không tin tưởng nhau. Lúc bắt đầu cộng tác, hai bên còn vui vẻ vì chấp nhận những khó khăn ban đầu. Khi lãi cao, doanh số lớn thì nhà nhập khẩu sẽ nghĩ mình kém thế hơn vị kia. Rồi hàng bán chạy, nhiều nhà phân phối khác tìm cách tiếp cận. Như một cô gái đẹp khi tới tuổi cập kê được nhiều người ve vãn theo đuổi, nhà nhập khẩu thấy rằng mình cần gì phải giữ một nhà phân phối duy nhất? Họ sẽ tìm cách cùng lúc làm việc với một loạt đối tác khác theo kiểu dùng vị này để đe vị khác, “*chú cứ cẩn thận, đừng tưởng chị chỉ có mỗi mình chú là nhà phân phối!*”.

Họ tìm cách xé lẻ địa bàn để cùng lúc có nhiều nhà phân phối sản phẩm của mình, vi phạm hết các cam kết đã từng có dù bằng miệng hay bằng văn bản với tôi. Và việc này hoàn toàn không dựa gì vào năng lực của nhà phân phối mà theo kiểu là xem ai o bế mình nhiều nhất là mình làm. Cuối cùng, cũng giống như các cô gái đẹp, trong cả rừng đàn ông sẵn sàng làm đủ trò “bay múa” để lấy lòng người đẹp, công ty nhập khẩu bị hoa mắt và chọn ra một vài nhà không ổn nhất.

Trong thực tế thì câu chuyện không kéo dài tới lúc công ty nhập khẩu chốt công ty phân phối tiếp theo. Vì vốn có nhiều kinh nghiệm bị hớt tay trên kiểu này, tôi không mất thời gian phải giải thích hay thanh minh để nhà nhập khẩu hiểu vấn đề. Tôi chỉ đơn giản là chốt sổ với họ, bán nốt số hàng còn lại để thu hồi tiền. Tôi may mắn ăn lãi tới sản phẩm cuối cùng mình bán ra chứ không bị hiện tượng như các nhà phân phối không may mắn tiếp theo .

Lúc đó, công ty nhập khẩu có ba chủng loại hàng. Vì nhiều người săn đón quá, giám đốc quyết định bán thành 3 nhà phân phối khác nhau, ở mỗi vùng Nam, Trung và Bắc. Vì vẫn là hàng hot nên đợt đầu nhiều người tiêu dùng biết tới sản phẩm hơn và doanh số tăng. Nhưng sau chỉ một tháng, giá cả bắt đầu giảm lung tung vì ai cũng muốn bán hàng của mình mà không muốn đối thủ trong cùng kênh có lãi.

Và một ngày đẹp trời, tôi nhận cuộc gọi của một vị tiến sỹ có thời gian sống tới 20 năm bên Nhật. Ông báo có nguồn hàng giá rẻ hơn hẳn công ty kia, chỉ 120 nghìn/hộp và muốn hợp tác độc quyền với tôi. Tôi vô cùng ngạc nhiên vì trước đó nhà nhập khẩu vẫn nói với tôi là họ là duy nhất, ký độc quyền với nhà máy. Do có một số quan hệ cũ nên tôi kiểm tra lại kỹ càng hơn dù không còn phân phối hàng đó, thì thấy rằng hóa ra không có ai độc quyền cả, tất cả đều thích bán ra sao thì bán! Tới đây thì tôi chán ngấy với cái kiểu kinh doanh chụp giật của mấy vị này rồi. Tôi chính thức nói không mà không thấy băn khoăn gì. Dù sao tôi cũng kết thúc phân phối hàng collagen mà không có thiệt hại gì và có một khoản lãi nhất định sau khoảng 1 năm làm quen với nó.



BÀI HỌC

Nếu được **hãy tạo ra thị trường mới bằng cách thay đổi dạng tiêu thụ sản phẩm**, trong trường hợp này, ngoài công năng chính là theo đường uống, tôi đã biến sản phẩm thành hàng hấp thụ qua tóc và may mắn đã bán được!

Việc không giám sát được nguồn nhập khẩu có chính thức hay không trong bối cảnh pháp lý phức tạp như Việt Nam là điều rủi ro với các công ty phân phối lại và cả nhà nhập khẩu.

Sản phẩm nên được bán với **giá phù hợp với mong đợi của khách hàng** chứ không phải với giá cạnh tranh trên thị trường đặc biệt là với hàng dành cho chị em. Giá phù hợp trong trường hợp này là phải tương đối cao vì tâm lý “Đắt sắt ra miếng” “Hàng Nhật là phải xịn”

Thay vì quý nhau khi làm việc chung, có lẽ chúng ta nên học cách tiếp xúc nhau một cách lạnh lùng logic chứ không để căn bệnh tình cảm của người châu Á lấn lướt. Có người đã tổng kết: **Người Việt thì làm bạn trước, kinh doanh sau, người phương Tây thì kinh doanh trước, làm bạn sau.**

Luôn sẵn sàng cho những thứ tuyệt vời nhất nhưng luôn chuẩn bị cho thứ xấu nhất. Toàn bộ các cam kết của tôi và nhà nhập khẩu dưới dạng nói hay viết đều bị phá vỡ do hàng bắt đầu bán chạy vì lý do duy nhất là họ thích thấy kết quả trong ngắn hạn hơn là dài hạn.

Hàng quy mô nhỏ, dễ làm khi đạt ngưỡng doanh số thường khiến sales có ảo tưởng mình là ông chủ giỏi và nên làm riêng.

CÂU CHUYỆN THỨ HAI

Không phải cứ tuyển người học Dược là bán được nhiều hàng

Tôi nhận quản lý công ty A trong khi chưa hề có chút kinh nghiệm nào trong ngành Dược. Và thực ra cũng khá tình cờ khi một người bạn nhờ tôi xem có ai muốn mua công ty không để anh ta bán lại. Do vụ mua bán chóng vánh đó mà tôi thành ra thành Giám đốc của công ty.

Khi tiếp nhận công ty, người mua lại có hỏi tôi một câu: Anh nhắm có làm được không? Câu trả lời đơn giản: ĐƯỢC vì tôi nhìn vào cách phân phối và thấy ngành dược cũng như thực phẩm chức năng (TPCN) có khe hở quá lớn, nhất là ở nhân sự Sales.



HIỆN TRẠNG

Vì phần lớn là những người làm chuyên môn về dược, những vị giám đốc của các công ty Dược phẩm thường không biết nhiều về sales và hệ thống phân phối. Họ thấy mình có hàng tốt, khả năng bán chạy, thăm dò sơ sơ thấy bán ổn, rồi các sản phẩm tương tự từng có mặt và đã thành công, vậy là quyết làm.

Khi vào phân phối, họ cũng lại theo chân những công ty trước mình, đó là tuyển một loạt Trình dược viên, hoặc tệ hơn, là các cộng tác viên để phân phối sản phẩm. Luật đưa ra khá đơn giản, "*Doanh số cơ bản là X, em đạt thì em hưởng 3 triệu lương cứng, trên đó nữa thì em hưởng Y%. Không phải họp hành gì cả, không phải báo cáo, có đơn cứ báo về công ty cho anh, em hay người bên anh đi giao hàng cũng được!*". Hiện nhiên kèm theo lối quản lý này là việc không phân chia rõ ràng địa bàn, cứ có đại lý mua là bán.

Tình trạng này diễn ra quá lâu nên dần nảy sinh một tầng lớp "**KIÊU BINH**" trên thị trường là các trình dược viên. Họ muốn bán hàng kiểu gì cũng được, bán lung tung với giá cả không nhất định. Điều này dẫn đến giá một dược phẩm tới tay người mua có thể bị độn giá gấp cả vài trăm phần trăm. Và vì kiểu đó mà họ sẽ chỉ bán những sản phẩm dược nhiều người tìm đến nhất, không quan tâm đến những hàng khác. Ngoài ra, vẫn chưa hết thời gian trong ngày, những nhân viên này cảm thấy cần phải kiếm thêm nhiều hàng khác để bán, cho nên họ liên hệ với nhiều công ty dược phẩm khác nhau. Tôi đã từng gặp những trình dược viên bán cho cùng lúc cả 15 tới 20 công ty, mỗi công ty lấy lương khoảng 1,5 triệu mỗi tháng.

Vì không phải báo cáo bán cho ai ở khu vực nào, mạnh ai nấy bán nên rất hay xảy ra nạn dẫm chân lên nhau ở các địa bàn, rồi giá cả lung tung làm cho khách hàng dần không tin vào sản phẩm.

GIẢI PHÁP

Thay vì đi vào lối mòn của các công ty khác, tôi tuyển chọn cả loạt sales của các công ty **FMCG**. Đội này có mấy cái lợi:

Họ không phải trình dược viên nên sẽ phải chịu khó học hỏi nhiều hơn

Họ quá quen với áp lực của hàng tiêu dùng nên giờ sang thị trường Dược cảm thấy dễ thở hơn hẳn khi các chỉ số và chỉ tiêu ít hơn

Tính kỷ luật của đội này thì cao hơn hẳn so với đội trình dược viên, nhất là khi tôi đã làm mọi thứ để siết ngay từ đầu

Kết quả, chỉ với duy nhất một sản phẩm, doanh số tăng trưởng từ 200 triệu lên 1,2 tỷ trong 6 tháng. Mở được nhà phân phối ở cả 3 miền với số lượng cửa hàng bao phủ tăng lên tới 8000 cửa hàng trong tổng số khoảng 45,000 cửa hàng trên toàn quốc (thời điểm bấy giờ). Công ty có lãi dù liên tục mở rộng quy mô và thuê các văn phòng có giá cao hơn, chi phí cho marketing online và các bộ phận khác gia tăng đều đặn.



BÀI HỌC

Trong rất nhiều trường hợp, **cách phân phối và nhân sự làm sales** có vai trò quan trọng hơn hẳn việc sản phẩm phải có đặc tính nào đó nổi bật

Việc không quản lý sales và nghĩ rằng trả lương cao là họ sẽ cố gắng bán nhiều không có tác dụng, nhất là khi sales có quá nhiều lựa chọn để bán hàng

Định kiến rằng cứ phải người trong ngành mới bán được đúng ngành đó, như là học trung cấp dược thì mới làm trình dược viên được, hoặc học thú y thì mới đi bán thuốc thú y là một sai lầm. Trong các ngành có chuyên môn kể trên, **người mua** (chủ hiệu thuốc) **có kiến thức và rành rẽ sản phẩm hơn nhiều người bán**, do vậy việc người bán có học đúng chuyên môn không còn quan trọng. Ngoài ra chưa kể việc học một sản phẩm không phải quá khó khăn, đặc biệt nếu quản lý biết cách truyền thụ.

Giống như trong quân đội, **đội sales cần kỷ luật mới có thể phát huy hết sức mạnh của mình**. KPIs dành cho Sales phải rõ ràng và nghiêm ngặt, các quy tắc định tuyến, quy định viếng thăm khách hàng cần được giám sát thực hiện chặt chẽ. Các giám sát có trách nhiệm phải làm báo cáo bán hàng hàng tháng về việc bán cho những ai, ở đâu, được bao nhiêu.

CÂU CHUYỆN THỨ BA

Đừng coi thường sức mạnh đội Sales



Đây không phải là công ty tôi trực tiếp tham gia quản lý, tuy nhiên trong quá trình làm việc trên địa bàn, tuyển dụng và huấn luyện... tôi có gặp nhiều nhân viên nghỉ việc ở công ty đó và xin sang công ty mình đang quản lý. Lý do chính là gì?

HIỆN TRẠNG

Vẫn trong ngành dược và thực phẩm chức năng. Một công ty khá thành công với sản phẩm của mình, đầu tiên để phát triển thị trường họ tuyển dụng nhân sự chính thức tại các tỉnh. Do có hỗ trợ quảng cáo và PR rầm rộ lại thêm chế độ cho công nợ khá thoải mái, sản phẩm được đại lý và người tiêu dùng đón nhận nồng nhiệt. Sau một thời gian, ban Giám đốc thấy rằng, sản phẩm bán tốt quá không cần phải dùng tới sales chính thức mà hoàn toàn có thể dùng cộng tác viên để bán hàng vẫn đạt chỉ tiêu doanh số mà chi phí lại ít hơn hẳn nên chuyển sang hỗ trợ đội ngũ không chính thức đó để mặc đội sales dần dần bỏ việc hết.

Hàng vẫn chạy và thậm chí còn gia tăng doanh số nhanh hơn nữa, nhiều cửa hàng thuốc ở dưới tỉnh còn trực tiếp gọi điện đặt hàng từ công ty. Tin chắc vào cách làm rất đúng của mình, công ty tiến thêm bước nữa, tăng cường đội ngũ nghe điện thoại nhận đơn hàng. Tiến thêm bước nữa, để giảm chi phí tối đa, tăng nhanh vòng quay tài chính, công ty biến các cộng tác viên thành đại lý không chính thức tại từng tỉnh bằng cách yêu cầu họ trả tiền mua hàng trước rồi mới giao hàng. Do nhận thấy hàng bán được, cộng tác viên chấp nhận và đầu tư tiền mua hàng của công ty.

Tuy nhiên, tới đây thì tình hình bắt đầu thay đổi. Sau một thời gian áp dụng cách thức này, do khả năng tự quản lý rất kém, cộng tác viên không thể nắm được chính xác mình có lãi hay không khi cứ một đăng phải cho nợ, thu tiền thì nhỏ giọt, một đăng phải trả trước. Những người này dần rời bỏ công ty sang chỗ khác làm, số cộng tác viên sụt giảm nhanh chóng. Ngay sau đó, doanh số công ty xuống dốc không phanh và giờ thì hầu như chỉ bán cầm chừng trong khi hàng đối thủ cạnh tranh lúc nào cũng rình rập, sẵn sàng thay thế tại cửa hàng.

BÀI HỌC

Đôi khi sự phát triển nhanh quá mức của một sản phẩm trên thị trường ẩn chứa đằng sau một lý do không hề dễ chịu. Trong câu chuyện này là việc công ty không biết cách đo lường năng lực thực tế của thị trường. Khi phát triển quá nhanh vượt mức hình dung ban đầu, họ chỉ có thể lý giải chung chung là do sản phẩm tốt, quảng cáo đến được với khách hàng. Vì vậy, khi có bất kỳ vấn đề phát sinh mang đến hiệu quả khác biệt so với giai đoạn trước, hãy nghiên cứu thị trường bằng số liệu cụ thể thay vì ngồi trong phòng họp để phỏng đoán

Doanh số là kết quả chứ không bao giờ là thước đo duy nhất nếu doanh nghiệp muốn phát triển lâu dài. **Hệ thống khách hàng bền vững và liên tục mở rộng mới là tài sản lớn nhất của từng doanh nghiệp.** Lắng nghe khách hàng, thấu hiểu những khó khăn của họ để xây dựng lòng tin kinh doanh



Quảng cáo và PR thường được ví như không quân đánh đập thời gian đầu, sales thì được coi như quân đánh bộ sau đó phải tiến vào vùng đất vừa mới được phát quang. Dùng không quân có thể dọn đường nhưng không thể bình định nếu không dùng tới đội sales đúng nghĩa. Xây dựng một đội ngũ nhân viên bán hàng vững chắc, tin tưởng doanh nghiệp sẽ là nền tảng vững chắc cho mọi chiến lược kinh doanh, tiếp cận khách hàng và mở rộng thị trường

Giảm chi phí để gia tăng lợi nhuận có thể là một lựa chọn tốt nhưng chỉ khi việc giảm chi phí đó đã được đánh giá hết về khả năng rủi ro trong dài hạn.

Nhân viên bán hàng mang lại doanh thu cho doanh nghiệp. Hãy trang bị những phần mềm hỗ trợ nhân viên ngoài thị trường để giảm bớt các thao tác thủ công, từ đó nâng cao cơ hội gia tăng doanh thu, tạo động lực làm việc.



CÂU CHUYỆN THỨ TƯ

Bỏ qua triển khai thử - dấu hiệu thất bại của một chiến dịch mới

HIỆN TRẠNG

Anh H. giám đốc kinh doanh của một công ty Dược có tiếng tại Hà Nội tiếp quản công ty Dược phẩm A. Khi thấy doanh số không tăng sau khi Giám đốc cũ ra đi, anh nghĩ ngay tới chuyện do đội nhân viên bán hàng không có chuyên môn dược gây ra. Không lâu sau, một kế hoạch tuyển dụng cộng tác viên dược phẩm được triển khai ồ ạt. Chỉ trong 2 ngày, số lượng cộng tác viên tới ứng tuyển lên tới 200 người cả trong Nam ngoài Bắc.

Để chứng tỏ hiệu quả rõ ràng của việc dùng trình dược viên bán sản phẩm TPCN, anh Giám đốc liền **hạn chế bớt quyền hạn** của các nhân sự trong hệ thống cũ. Yêu cầu các quản lý phải dự thi tuyển lại từ đầu để xem ai có khả năng làm được, ai không. Buổi kiểm tra kéo dài nhiều khi tới tận tối khuya. Sau 3 ngày sát hạch căng thẳng, đội ngũ bị loại một số do không thể hiện rõ "tình yêu" với công ty và không có kế hoạch tương xứng với chỉ tiêu doanh số tăng cao do Giám đốc mới đưa ra. Việc này làm nản lòng nhiều anh em, tâm lý khó chịu xuất hiện và họ dần nghỉ việc.

Để hỗ trợ nhân viên, ngoài chương trình quảng cáo phát thường xuyên với tần số gia tăng trên truyền hình, Giám đốc mới quyết định dùng xe bán tải của mình, chở hàng của công ty về các đại lý quen cũ của mình tại một số tỉnh. Trong các cuộc trao đổi với khách hàng thân quen đó, anh phát hiện ra rằng, hàng bán kém còn là vì việc thu tiền ngay thay vì không cho nhà thuốc và đại lý làm công nợ, khiến khách hàng nản. Anh quyết ngay là sẽ tiến hành **chương trình ký gửi** ở các nhà thuốc.

Từ ngày 1 tới ngày 15 tháng X anh đã cùng đội quân mới tuyển của mình ký gửi tổng thể 2 tỷ tiền hàng tại khắp các nhà thuốc trên toàn quốc, sau đó đặt thêm đơn hàng với nhà máy để đề phòng sản phẩm bán hết mà không có thêm để đẩy vào các cửa hàng.

Từ ngày 16 tới ngày 31 cũng của tháng X, khi nhà máy sắp sửa hoàn thành lô sản phẩm mới, thì số lượng hàng ký gửi, lần lượt quay đầu trở lại công ty. Khách hàng đòi trả lại chứ không phải do công ty chủ động yêu cầu trả hàng. Lý do thì nhiều nhưng rất khó xác định được đâu là sự thật vì khách hàng có vẻ rất thù địch! Doanh số tổng của cả công ty từ đó tụt xuống ở mức bằng 50% lúc anh mới tiếp quản và sau 1 năm thì không có khả năng tăng lên!



BÀI HỌC

Thời “trăm người bán vạn người mua” đã qua lâu lắm rồi, ký gửi hàng hóa không phải phương thuốc thần tiên để hóa giải mọi trường hợp không bán được. Đặc biệt là chưa kể tới việc ký gửi gây tâm lý ỷ lại của cửa hàng “*Chắc chúng nó chả bán được mới phải ký gửi, cho gửi tạm xem thế nào, có bán được hay không là do chính cái hàng ấy chứ do gì mình?*”

Khi tiếp quản một hệ thống, cần luôn tìm hiểu lý do cách bố trí từng bộ phận và chiến lược chung của cả hệ thống trước khi quyết định thay đổi điều gì đó. **Thà giữ nguyên mức doanh số hiện tại còn hơn là làm một điều mà chúng ta không rõ nó sẽ có tác động ra sao tới doanh số tổng.**

Tin ngay vào những lời lý giải của khách hàng, không cần đối chiếu là lỗi sơ đẳng không bao giờ nên mắc đặc biệt là tại thị trường như Việt Nam và với mọi cấp từ salesman trở lên.

Bất kỳ chương trình triển khai trên diện rộng nào cũng nên có phần **triển khai thử** trước đó nếu chưa từng trải nghiệm một chương trình tương tự.

Giám đốc bán hàng cần sát sao với thị trường để cảm nhận từng nhịp đập của nó nhằm đưa ra chiến lược, nhưng không có nghĩa Giám đốc bán hàng là người trực tiếp phải tiến hành những việc thô mộc như chở hàng đi ký gửi ở từng đại lý. Đôi khi việc này càng chứng tỏ sự kém năng lực và nhận thức có phần ngắn hạn của người ở vị trí rất quan trọng đó.



CẢM ƠN SỰ QUAN TÂM CỦA BẠN

Đón đọc số tiếp theo sẽ được phát hành vào
tuần đầu tiên của tháng 1/2018

Tài liệu được biên tập bởi MobiWork Team

TRUY CẬP WEBSITE ĐỂ TẢI THÊM NHỮNG EBOOK GIÁ TRỊ KHÁC

[Xem thêm](#)