

CHƯƠNG 4

XÂY DỰNG KẾ HOẠCH BÁN HÀNG CỦA DOANH NGHIỆP

Mục đích của chương:

Sau khi học chương này, sinh viên cần nắm được:

- Những nội dung cơ bản của một kế hoạch bán hàng
- Quy trình dự báo bán hàng của doanh nghiệp
- Xây dựng mục tiêu bán hàng
- Xác định các hoạt động và chương trình bán hàng
- Xây dựng ngân sách bán hàng

Nội dung chương:

4.1. Kế hoạch bán hàng của doanh nghiệp

4.1.1. Khái niệm và vai trò của kế hoạch bán hàng

4.1.1.1 Khái niệm kế hoạch bán hàng

Trách nhiệm hàng đầu của nhà quản trị là lập kế hoạch bán hàng. Lập kế hoạch bán hàng được hiểu là quá trình xác định trước các kết quả và các công việc bán hàng cần làm trên cơ sở kết quả dự báo bán hàng. *Kế hoạch bán hàng là sản phẩm của quá trình lập kế hoạch bán hàng. Kế hoạch bán hàng bao gồm các mục tiêu bán hàng, các chương trình và hoạt động bán hàng, ngân sách bán hàng nhằm đạt được mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp.*

Một bản kế hoạch bán hàng được đánh giá trên hai phương diện:

- *Về hình thức:* Kế hoạch bán hàng là tập văn bản được trình bày rõ ràng, sạch sẽ, logic, có tính thuyết phục và hướng dẫn cao với người sử dụng.
- *Về nội dung:* Kế hoạch bán hàng phải đảm bảo cung cấp đủ thông tin cho người sử dụng từ bối cảnh thị trường, mục tiêu cần đạt được, cũng như các hoạt động, chương trình cần làm, tiến trình triển khai, trách nhiệm của từng bộ phận và cá nhân, cũng như dự trù ngân sách để triển khai kế hoạch.

4.1.1.2 Vai trò của kế hoạch bán hàng

Lập kế hoạch bán hàng cho biết phương hướng hoạt động trong tương lai, làm giảm sự tác động từ những thay đổi từ môi trường, tránh sự lãng phí và dư thừa nguồn lực, đồng thời lập nên những tiêu chuẩn thuận tiện cho công tác kiểm tra. Lập kế hoạch bán hàng có những vai trò như sau:

- Kế hoạch bán hàng là một trong những công cụ phối hợp nỗ lực giữa các thành viên trong công ty. Dựa vào kế hoạch có thể biết được mục tiêu và cách thức đạt được mục tiêu, các nhân viên trong công ty biết được công ty mình sẽ đạt được những gì và chắc chắn họ sẽ sẵn sàng cùng nhau phối hợp, hợp tác và làm việc có tổ chức.

- Lập kế hoạch bán hàng giúp công ty hoạt động kinh doanh ổn định, sự thay đổi trong môi trường kinh doanh được dự báo trước và có những phương án đối phó thích hợp. Dựa vào kế hoạch giúp nhà quản trị có cái nhìn về tương lai, dự báo những thay đổi trong môi trường nội bộ và môi trường bên ngoài, đồng thời cân nhắc những ảnh hưởng của chúng để đưa ra những giải pháp ứng phó thích hợp.

- Lập kế hoạch bán hàng giảm được sự chông chéo và những hoạt động làm lãng phí nguồn lực của công ty, khi có kế hoạch thì những mục tiêu của công ty đã được xác định, những phương thức tốt nhất để đạt được mục tiêu đã được lựa chọn, việc sử dụng nguồn lực hiệu quả và hạn chế tối đa những lãng phí không cần thiết.

- Lập kế hoạch bán hàng sẽ thiết lập những tiêu chuẩn tạo điều kiện cho công tác kiểm tra đạt hiệu quả cao. Một khi công ty không xác định được đích đến và đạt tới bằng cách nào thì đương nhiên không thể đánh giá được công ty có thực hiện mục tiêu hay chưa và cũng không có những biện pháp để điều chỉnh kịp thời khi có những lệch lạc xảy ra. Do đó có thể nói, nếu không có kế hoạch thì cũng không có công tác kiểm tra.

Như vậy, kế hoạch bán hàng rất quan trọng đối với công ty và nhà quản lý. Nếu không có kế hoạch bán hàng, nhà quản lý cũng không biết tổ chức, khai thác con người và nguồn lực của công ty một cách hiệu quả.

4.1.2 Nội dung của kế hoạch bán hàng

Mục tiêu bán hàng

Trên cơ sở dự báo bán hàng và phân tích tình hình kinh doanh, mục tiêu bán hàng được xác lập thể hiện kết quả cần đạt được. Mục tiêu bán hàng được cụ thể hóa bằng nhiều tiêu chí (định tính, định lượng) và lưu ý rằng trong bán hàng lợi nhuận không phải luôn luôn là mục tiêu duy nhất và hàng đầu.

Các hoạt động bán hàng

Các hoạt động bán hàng được hiểu là các công việc phải làm nhằm đạt được mục tiêu bán hàng. Các hoạt động và chương trình bán hàng cụ thể hóa chiến lược bán hàng, các chính sách bán hàng của doanh nghiệp. Một kế hoạch bán hàng có thể bao gồm nhiều hoạt động bán hàng đơn lẻ, cũng có thể bao gồm nhiều chương trình bán hàng. Trong bán hàng, các hoạt động bán hàng thường chia ra thành các nhóm hoạt động trước, trong và sau khi bán hàng. Khi lên kế hoạch các hoạt động bán hàng, cần lưu ý làm rõ tiến trình triển khai các hoạt động và chương trình với thời gian và trách nhiệm cụ thể. Một kế hoạch rõ ràng phải đảm bảo chỉ rõ làm cái gì, khi nào làm và ai làm.

Các chương trình bán hàng

Các chương trình bán hàng là tổng hợp các hoạt động được triển khai đồng bộ với nhau nhằm đạt được một mục tiêu bán hàng cụ thể. Với doanh nghiệp, hoạt động bán hàng thường tập hợp thành các chương trình bán hàng nhằm đẩy mạnh doanh số. Các chương trình bán hàng thường tập trung vào các hoạt động hướng tới gia tăng lợi

ích cho khách hàng. Các chương trình bán hàng phổ biến thường là các chương trình khuyến mãi, xúc tiến kinh doanh, giới thiệu sản phẩm...

Ngân sách bán hàng

Ngân sách bán hàng cụ thể hóa việc phân bổ nguồn lực của doanh nghiệp nhằm đạt được mục tiêu bán hàng đề ra. Ngân sách bán hàng có vai trò định hướng quan trọng trong quản trị bán hàng. Nó là công cụ quan trọng sử dụng kiểm soát bán hàng.

Có hai loại ngân sách cơ bản: ngân sách chi phí bán hàng và ngân sách kết quả bán hàng. Ngân sách chi phí bán hàng cụ thể hóa các khoản mục chi tiêu cần thiết đảm bảo phương tiện triển khai các hoạt động bán hàng. Ngân sách kết quả bán hàng thể hiện dự trù doanh số và lãi gộp, lợi nhuận.

4.1.3. Các loại kế hoạch bán hàng

Trong doanh nghiệp có rất nhiều loại kế hoạch bán hàng. Cụ thể phân loại kế hoạch bán hàng của doanh nghiệp thành các loại chính sau:

- Phân loại theo cấp quản lý:

Phân theo cấp quản lý có 3 loại kế hoạch bán hàng chính là: *kế hoạch bán hàng của doanh nghiệp*, *kế hoạch bán hàng của bộ phận*, *kế hoạch bán hàng của cá nhân*. Kế hoạch bán hàng của doanh nghiệp được xây dựng cho toàn doanh nghiệp. Đây là bản kế hoạch tổng thể được tổng hợp từ các kế hoạch bộ phận. Bản kế hoạch này thường dừng lại ở các chỉ tiêu và các chương trình lớn của doanh nghiệp và thường được xây dựng cho các khoảng thời gian tháng, quý, năm. Trong đó kế hoạch theo quý và theo năm là phổ biến.

Kế hoạch bán hàng bộ phận do các đơn vị kinh doanh trong doanh nghiệp lập và chịu trách nhiệm triển khai. Kế hoạch bán hàng bộ phận có thể bao gồm kế hoạch bán của các chi nhánh, các ngành hàng, các khu vực thị trường, các cửa hàng, các tổ đội... Kế hoạch bán hàng bộ phận được phân cấp theo sơ đồ cơ cấu tổ chức mạng lưới bán hàng của doanh nghiệp. Kế hoạch bán hàng bộ phận cũng được lập theo thời gian.

Kế hoạch bán hàng cá nhân chỉ rõ mục tiêu và công việc cần làm của từng nhân viên bán hàng. Kế hoạch bán hàng cá nhân triển khai kế hoạch của bộ phận và làm cơ sở để theo dõi, đánh giá thành tích và đãi ngộ nhân viên bán hàng.

- Phân loại theo sản phẩm:

Chỉ áp dụng với doanh nghiệp kinh doanh đa sản phẩm. Vì lý do các sản phẩm và ngành hàng có đặc điểm khác nhau về thị trường, đặc tính lý hóa, phương pháp tiếp cận thị trường... nên doanh nghiệp phải xây dựng kế hoạch bán hàng cho từng sản phẩm, ngành hàng.

- Phân loại theo khu vực thị trường:

Theo đó doanh nghiệp sẽ có kế hoạch xuất khẩu, kế hoạch bán hàng nội địa, kế hoạch bán theo vùng địa lý, kế hoạch bán ở từng thị trường của doanh nghiệp. Kế

hoạch bán hàng theo khu vực thị trường chỉ rõ mục tiêu bán hàng và các công việc cần làm theo đặc thù của từng khu vực. Các kế hoạch bán hàng theo khu vực thị trường ràng buộc trực tiếp với nhau theo cấp độ thị trường. Mục tiêu bán hàng của kế hoạch tại khu vực thị trường lớn là tập hợp mục tiêu bán hàng của các khu vực thị trường nhỏ hơn và ngược lại. Tuy vậy, hoạt động bán hàng có sự khác biệt lớn hơn. Các hoạt động bán hàng tại khu vực thị trường lớn hơn thường có tác dụng yểm trợ các hoạt động bán hàng tại các khu vực thị trường nhỏ hơn chứ ít khi thu được doanh số thông qua bán hàng trực tiếp.

-Phân loại theo thời gian:

Theo cách phân loại này sẽ có kế hoạch bán hàng theo ngày, tuần, tháng quý, năm. Kế hoạch bán hàng theo thời gian đi liền với kế hoạch bán hàng theo cấp độ quản lý, theo khu vực thị trường và theo sản phẩm ngành hàng. Các loại kế hoạch bán hàng theo thời gian có liên quan trực tiếp đến nhau. Kế hoạch bán hàng ngắn hạn cụ thể hóa kế hoạch bán hàng dài hạn. ngược lại, kế hoạch bán hàng dài hạn là tổng hợp từ các kế hoạch bán hàng ngắn hạn.

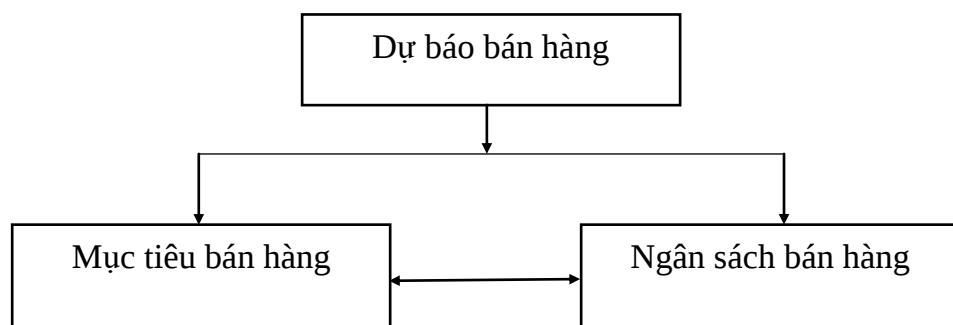
4.2. Dự báo bán hàng

4.2.1. Khái niệm và vai trò của dự báo bán hàng

➤ Khái niệm

Dự báo bán hàng là một nghệ thuật, vừa là một khoa học tiên đoán các sự việc sẽ xảy ra trong tương lai. Nghệ thuật của dự báo thể hiện ở cả chiều rộng và chiều sâu của tư duy, kinh nghiệm về kinh doanh cũng như khả năng vận dụng linh hoạt các phương pháp ước đoán theo từng tình hình cụ thể của sự việc xảy ra trong thời gian tới.

Dự báo bán hàng là quá trình xác định các chỉ tiêu bán hàng trong tương lai và triển vọng đạt được các chỉ tiêu đó. Kết quả dự báo làm cơ sở xác định hạn ngạch bán hàng và dự trù ngân sách bán hàng



Hình 4.1: Môi quan hệ giữa dự báo, mục tiêu và ngân sách bán hàng.

➤ **Vai trò của dự báo bán hàng trong công tác xây dựng kế hoạch bán hàng của doanh nghiệp**

Mục tiêu bán hàng và ngân sách bán hàng là hệ quả trực tiếp của dự báo bán hàng, do đó nhà quản trị bán hàng bị phụ thuộc nhiều vào dự báo bán hàng để phát triển các kế hoạch của doanh nghiệp và trong việc kiểm soát các hoạt động của nhân viên bán hàng. Dự báo cho phép nhà quản trị bán hàng lên kế hoạch phân công nhân sự để đảm bảo khối lượng bán và mục tiêu lợi nhuận được hoàn thành.

➤ **Các loại dự báo bán hàng**

Thông thường dự báo bán hàng được phân loại theo tiêu chí về thời gian. Có ba loại dự báo cơ bản là dự báo ngắn hạn, dự báo trung hạn và dự báo dài hạn.

- **Dự báo ngắn hạn** là dự báo cho khoảng thời gian dưới 1 năm. Đơn vị thời gian cho dự báo ngắn hạn có thể tính theo tuần, tháng (1 tháng, 3 tháng, 6 tháng) hoặc 1 năm. Dự báo ngắn hạn thường được dùng để lập kế hoạch bán hàng trong thời gian ngắn, xác định các chỉ tiêu bán hàng, điều động công việc, cân bằng nguồn lực, phân công công việc

- **Dự báo trung hạn** là dự báo cho khoảng thời gian từ 1 đến 3 năm. Đây là cơ sở để doanh nghiệp lập kế hoạch bán hàng trung hạn và có những chuẩn bị cần thiết cho việc đầu tư xây dựng hệ thống bán và năng lực đội ngũ bán hàng.

- **Dự báo dài hạn** là dự báo cho khoảng thời gian từ 3 năm trở lên. Đây là dự báo làm cơ sở cho việc xây dựng và điều chỉnh chiến lược kinh doanh và bán hàng của doanh nghiệp. Kết quả của dự báo này có thể dẫn đến các quyết định thay đổi định hướng kinh doanh, điều chỉnh sản phẩm dịch vụ và phát triển năng lực bán hàng của doanh nghiệp đáp ứng nhu cầu tương lai.

4.2.2. Các chỉ tiêu phản ánh kết quả dự báo bán hàng

Kết quả của dự báo bán hàng có thể phản ánh dưới các chỉ tiêu định tính và định lượng như sau:

Các chỉ tiêu định lượng: Chỉ tiêu định lượng bao gồm: quy mô thị trường, sức mua, thị phần,... trong đó chỉ tiêu quan trọng nhất là số lượng sản phẩm có thể bán được theo từng nhóm khách hàng, thị trường, điểm bán, nhân viên bán.

Quy mô thị trường: Số lượng người mua, khách hàng tiềm năng và cả số lượng người bán sản phẩm hoặc dịch vụ trong một thị trường nào đó. Quy mô thị trường cũng xác định doanh thu tiềm năng có thể được tạo ra bởi doanh nghiệp. Nó là một yếu tố quan trọng trong chiến lược kinh doanh, cũng như yếu tố quyết định số lượng của sản phẩm hoặc dịch vụ mà doanh nghiệp tạo ra.

Sức mua: Khả năng mua được một lượng hàng hóa hoặc dịch vụ nhất định của một đơn vị tiền tệ. Khi một đơn vị tiền tệ mua được càng nhiều hàng hóa, sức mua của nó càng cao và ngược lại. Khi giá cả tăng, sức mua của một đơn vị tiền tệ giảm xuống và ngược lại. Vì vậy, sức mua của đồng tiền có mối quan hệ trực tiếp với chỉ số giá

tiêu dùng và có thể sử dụng để so sánh phúc lợi vật chất của con người giữa các thời kỳ khác nhau. Sức mua của đồng tiền có quan hệ tỷ lệ nghịch với chỉ số giá tiêu dùng.

Thị phần: là tỷ lệ phần trăm giữa số lượng khách hàng hiện tại so với tổng số khách hàng tiềm năng có thể có trong thị trường mục tiêu.

Các chỉ tiêu định tính:

Chỉ tiêu định tính bao gồm: dự báo yếu tố thời vụ, yếu tố thói quen, yếu tố cạnh tranh. Kết quả dự báo bán hàng phải đảm bảo chứa đựng thông tin về bốn yếu tố chính sau:

Năng lực thị trường: Là dự báo khối lượng hàng bán cao nhất có thể có của một sản phẩm, dịch vụ trên thị trường của tất cả các đối thủ cạnh tranh, trong một giai đoạn nhất định. Nhiều giả thiết được đưa ra bao gồm các điều kiện kinh tế địa phương và quốc gia và mức độ cạnh tranh. Năng lực thị trường cần được quy định theo khu vực lãnh thổ cũng như theo phân loại khách hàng.

Doanh số của ngành hàng: Là khối lượng hàng bán thực sự của một ngành nhất định ở thị trường cụ thể trong một giai đoạn nhất định. Nếu các giả thiết về điều kiện khác nhau, doanh số của ngành hàng sẽ gần giống năng lực thị trường.

Năng lực bán hàng của doanh nghiệp: Là số lượng cao nhất của năng lực thị trường mà một doanh nghiệp có thể hi vọng nhận được từ các nguồn và khả năng sẵn có của nó một cách đáng tin cậy.

Dự báo bán hàng của doanh nghiệp: Là đánh giá số lượng bán bằng tiền hoặc theo đơn vị sản phẩm (dịch vụ) trong tương lai của doanh nghiệp đối với từng đặt hàng ở một thời gian nhất định trên tất cả các thị trường mà doanh nghiệp tham gia cạnh tranh. Dự báo được lập ra như một bộ phận của quá trình lập kế hoạch của doanh nghiệp và là cơ sở cho sự lựa chọn của một doanh nghiệp về sự phối hợp tiếp thị thực tế. Nếu kế hoạch và phối hợp tiếp thị thay đổi, thì sau đó một dự báo mới cần phải được đưa ra để phản ánh các thay đổi đó. Ở mức độ khu vực, dự báo cũng chia theo sản phẩm và thời gian, nhưng khi khu vực địa lý được xác định, sau đó có thể được dự báo theo từng khách hàng riêng biệt.

4.2.3. Các căn cứ và phương pháp dự báo bán hàng

4.2.3.1 Các căn cứ dự báo bán hàng

Thông thường, nhà quản trị thường căn cứ vào các chỉ tiêu dưới đây khi tiến hành dự báo bán hàng:

Cơ cấu dân cư: cho biết dung lượng thị trường và một số đặc điểm trong thói quen, tập quán mua sắm... Mật độ dân cư là chỉ số quan trọng để dự báo doanh số và phân bổ chỉ tiêu bán hàng theo khu vực thị trường.

GDP/người, thu nhập, khả năng thanh toán. Chỉ tiêu này cho phép dự báo khả năng thanh toán, dự báo số lượng hàng tiêu thụ, cho phép đưa ra được những chương trình bán hàng phù hợp...

Số lượng điểm bán: số lượng các điểm bán cho phép xác định mục tiêu bao phủ thị trường, cũng như dự báo rất tốt doanh số theo từng kênh bán hàng của doanh nghiệp. Thông thường doanh nghiệp thương mại hay thực hiện chiến lược “vét dầu loang” trong phát triển thị trường nên nắm được số lượng các điểm bán cho phép hoạch định doanh số, quy mô tăng trưởng và các hoạt động bán hàng.

Số lượng khách hàng: nắm bắt được thông số số lượng khách hàng sẽ giúp nhà quản trị bán hàng dự tính được doanh số, hoạch định phương thức và chính sách bán hàng cho từng nhóm khách hàng, phân bổ hạn ngạch...

Sản lượng của ngành: nắm được sản lượng của ngành, đi đôi với dự báo nhu cầu cho phép xác định tương quan thị phần và mục tiêu doanh số của doanh nghiệp.

Thị phần trong ngành: doanh nghiệp so sánh doanh số của mình với các doanh nghiệp quan trọng trong ngành để nắm được thị phần tương đối. Thị phần tương đối làm cơ sở cho nhà quản trị bán hàng dự báo doanh số cho từng thời kỳ theo phương pháp thống kê kinh nghiệm.

Kim ngạch xuất nhập khẩu: Kim ngạch xuất nhập khẩu cho biết dung lượng thị trường và tình hình cạnh tranh.

Ngoài ra, công tác dự báo còn phụ thuộc nhiều vào các yếu tố nguồn lực sau:

Đội ngũ nhân lực làm công tác dự báo bán hàng:

Độ tin cậy của kết quả dự báo phụ thuộc rất lớn vào chất lượng của đội ngũ nhân lực làm công tác dự báo. Đội ngũ nhân lực chuyên trách được đào tạo bài bản, làm chủ các phương pháp phân tích định lượng, có kinh nghiệm và nhạy bén với thông tin thị trường... sẽ là chìa khóa để doanh nghiệp có được những dự báo tin cậy và chính xác phục vụ cho việc lập kế hoạch bán hàng của doanh nghiệp.

Hệ thống cơ sở dữ liệu phục vụ dự báo bán hàng:

Hệ thống cơ sở dữ liệu cần được lưu trữ, xây dựng và cập nhật thường xuyên. Muốn dự báo chính xác các chuyên gia cần phải có đủ cơ sở dữ liệu, đặc biệt là khi tiến hành dự báo bằng phương pháp định lượng. Hệ thống dữ liệu phục vụ dự báo bán hàng có thể bao gồm:

- Cơ sở dữ liệu về bán hàng của doanh nghiệp: Doanh nghiệp cần phải xây dựng cơ sở dữ liệu của riêng mình về các chỉ tiêu kinh doanh, đặc biệt là các chỉ tiêu về bán hàng như doanh số bán hàng, số lượng điểm bán, số lượng khách hàng theo thời gian...

-Cơ sở dữ liệu được cung cấp bởi các cơ quan dự báo chuyên nghiệp hoặc các trung tâm dự báo của ngành. Các chỉ tiêu cần quan tâm là sản lượng ngành, doanh số, quy mô thị trường, tốc độ tăng trưởng...

-Cơ sở dữ liệu được cung cấp bởi một cơ quan dự báo quốc gia về dân số, tốc độ tăng trưởng GDP, cơ cấu dân số, thu nhập bình quân đầu người...

Ngân sách dành cho dự báo bán hàng:

Doanh nghiệp cần đầu tư một khoản kinh phí không nhỏ để duy trì một đội ngũ nhân lực chuyên trách làm công tác dự báo cũng như các khoản kinh phí cho việc thu thập thông tin, xây dựng cơ sở dữ liệu, nghiên cứu thị trường, xử lý số liệu và hoàn thành các bản báo cáo bán hàng theo thời gian. Chất lượng của các báo cáo sẽ phụ thuộc nhiều vào khoản kinh phí mà doanh nghiệp đầu tư cho công tác dự báo bán hàng.

Cơ sở vật chất kỹ thuật phục vụ công tác dự báo bán hàng:

Cơ sở vật chất kỹ thuật đề cập tới các phương tiện và công cụ phục vụ công tác dự báo. Doanh nghiệp có thể có một đội ngũ chuyên gia dự báo giỏi, nhưng nếu không được đầu tư các phương tiện và công cụ cần thiết cũng sẽ làm giảm hiệu quả của công tác dự báo. Ngày nay, các phần mềm chuyên dụng và các phương pháp thống kê được phát triển rất mạnh và đã tiến những bước dài trong công tác dự báo. Doanh nghiệp nên nghiên cứu và đầu tư mua sắm các phần mềm này để hỗ trợ tốt nhất cho công tác dự báo bán hàng.

4.2.3.2 Các phương pháp dự báo bán hàng

a. Phương pháp chuyên gia

Nhà quản trị bán hàng dựa trên kết quả đánh giá của nhân viên bán hàng hoặc cán bộ quản lý bán hàng để tổng hợp, phân tích, xác định chỉ tiêu kế hoạch bán hàng. Phương pháp này có ưu điểm dễ làm, nhanh và chi phí thấp. tuy nhiên tiếp cận mới chỉ dừng lại ở định tính và kết quả dự báo có thể có sai lệch. Trên thực tế, phương pháp dự báo này là tập hợp các đánh giá của nhân viên bán hàng, quản trị bán hàng hoặc cả hai, để cho khối lượng bán sản phẩm cá nhân hoặc cho tổng khối lượng bán. Các hãng công nghiệp thường xuyên sử dụng phương pháp này trong việc lập các dự báo ngắn hạn và trung hạn. Phương pháp này có một số ưu điểm: sử dụng các kiến thức quen thuộc nhất về thị trường, nó làm đơn giản hóa sản phẩm, khách hàng và phân chia khu vực để đề ra hạn ngạch kiểm soát và cuối cùng những người có trách nhiệm đối với dự báo này sẽ cần phải thực hiện theo các đánh giá của họ. Chính vì vậy sự chính xác trong phương pháp này là rất cao. Nhược điểm của phương pháp này là các nhân viên bán hàng không phải là các nhà dự báo được đào tạo và có xu hướng bị ảnh hưởng lớn bởi các tác động tinh thần lạc quan hay bi quan ở người tham gia thị trường. Hơn nữa, họ ít khi biết về các tác động của các điều kiện kinh tế tổng quát, bị bó buộc vào hạn

ngạch và thu nhập mang lại từ hoạt động bán hàng. Tính chính xác của phương pháp này có thể được cải thiện nếu những người bán hàng được cung cấp nhiều thông tin hơn, có nhiều thời gian để thực hiện các dự báo của họ, khuyến khích làm chính xác và được huấn luyện nhiều hơn về quy trình dự báo và các hướng tương lai của công ty. Doanh nghiệp cũng cần phải sẵn sàng làm người phán xét thông thái về các dự báo của nhân viên bán hàng trên cơ sở các thông tin bổ sung.

b. Phương pháp điều tra khảo sát

Nhà quản trị bán hàng tiến hành điều tra thực tế nhằm có được các kết quả về hành vi khách hàng và khách hàng tiềm năng, nhu cầu mua sắm và khả năng thanh toán (sức mua), xu hướng phát triển tiêu dùng, tình hình kinh doanh của các đối thủ cạnh tranh... kết quả phân tích điều tra giúp nhà quản trị phân tích tổng hợp các thông tin thị trường và khả năng của doanh nghiệp để xác định chỉ tiêu bán hàng. Phương pháp này đòi hỏi nhiều công sức, tiền bạc và thời gian. Hơn nữa, nó đòi hỏi doanh nghiệp phải có năng lực nghiên cứu thị trường tốt. Một số doanh nghiệp có thể sử dụng các công ty nghiên cứu thị trường để tiến hành điều tra dự báo bán hàng.

c. Phương pháp dự báo theo nguyên nhân dẫn đến khả năng thay đổi kết quả bán hàng.

Phương pháp này được xác định trên cơ sở nghiên cứu các mối quan hệ giữa bán hàng với các yếu tố ảnh hưởng tới bán hàng như: sự phát triển kinh tế xã hội; giá cả hàng hoá; sự phát triển công nghệ khoa học kỹ thuật; mức độ cạnh tranh trên thị trường; các chính sách vĩ mô... Phương pháp này có thể áp dụng với phương pháp điều tra khảo sát để có các kết quả chính xác và toàn diện hơn.

d. Phương pháp thống kê kinh nghiệm

Nhà quản trị bán hàng dựa vào kết quả bán hàng thời gian trước và căn cứ vào các yếu tố ảnh hưởng trong thời gian tới để dự báo bán hàng. Phương pháp này thường được áp dụng trên thực tế trong những giai đoạn thị trường ổn định. Tùy theo quy mô của doanh nghiệp, các điều kiện kinh doanh và trình độ của người làm dự báo để doanh nghiệp lựa chọn phương pháp dự báo bán hàng hiệu quả và phù hợp.

4.2.4. Quy trình dự báo bán hàng trong doanh nghiệp

a. Quy trình từ trên xuống

Quy trình dự báo bán hàng từ trên xuống cũng được gọi là phương pháp chia nhỏ (break – down). Trong quy trình này, dự báo bán hàng được thực hiện ở mức độ kinh doanh chung hoặc cấp doanh nghiệp. Sau đó trên cơ sở các tiêu chuẩn như lượng bán kỳ trước và các mức độ về nguồn tiền dự báo bán được chia nhỏ ra dần theo các đơn vị tổ chức, kết thúc ở dự báo bán sản phẩm cho các khu vực bán hàng. Dự báo

mức tổng thể thường căn cứ vào nhu cầu thị trường, thị phần, doanh số kỳ trước, kế hoạch của một số dự án lớn.

b. Quy trình từ dưới lên

Quy trình này còn được gọi là phương pháp xây dựng lên bởi vì nó bắt đầu với các dự báo bán hàng tương lai về từng sản phẩm từ những nhân viên bán hàng, từ các đơn vị thị trường cấp thấp. Các dự báo theo sản phẩm sau đó được tổng hợp theo tất cả sản phẩm và đơn vị để lập một dự báo bán của công ty. Tiếp theo dự báo này có thể được xác định bởi bộ phận phân tích để tính đến các điều kiện kinh tế, khả năng tiếp thị và các sản phẩm mới.

c. Quy trình hỗn hợp

Quy trình này được thực hiện với sự tham gia cùng lúc của cả cấp công ty lẫn các cấp tác nghiệp cơ sở. Quy trình này thường được áp dụng tại các doanh nghiệp có quy mô nhỏ và vừa.

4.3. Xây dựng mục tiêu bán hàng

4.3.1 Khái niệm và các loại mục tiêu bán hàng

4.3.1.1 Khái niệm

Mục tiêu là những nhiệm vụ cụ thể hay những nhiệm vụ cụ thể, những chỉ tiêu cần phải hoàn thành trong mỗi giai đoạn nhất định. Mục tiêu mang tính hướng dẫn giúp người thực hiện đạt đến những cột mốc đã xây dựng hay được giao. Mục tiêu có đặc điểm:

- Được thể hiện qua những câu phát biểu chi tiết, phản ánh kết quả cần đạt được, thời gian đạt, người thực hiện, đo lường được
- Liên quan đến kết quả cuối cùng
- Không là những hoạt động chiến lược
- Liên hệ với mục đích

Mục tiêu bán hàng là kết quả bán hàng đạt được trong một thời gian nhất định nào đó. Mục tiêu bán hàng phải phục vụ cho việc thực hiện mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp trong từng giai đoạn.

4.3.1.2 Các loại mục tiêu

Việc xác định mục tiêu bán hàng phải hết sức cụ thể. Các mục tiêu bán hàng thường chia thành hai nhóm: nhóm mục tiêu nền tảng bán hàng và mục tiêu kết quả bán hàng. Trong đó mục tiêu nền tảng bán hàng là mục tiêu trung gian, khi đạt được các mục tiêu này thì mục tiêu kết quả bán hàng sẽ được đảm bảo. Với doanh nghiệp thương mại, mục tiêu bán hàng bao gồm một số loại chính sau:

➤ Nhóm mục tiêu kết quả bán hàng bao gồm:

- **Doanh số:** là tổng giá trị bằng tiền của hàng hóa hay dịch vụ cuối cùng được bán ra thị trường trong một khoảng thời gian xác định khi tiến hành các nỗ lực bán hàng

- Lãi gộp: là mục tiêu quan trọng nhất trong bán hàng. Mục tiêu tổng lãi gộp đảm bảo mục tiêu lợi nhuận của doanh nghiệp. Lãi gộp được tính bằng doanh thu thuần trừ đi giá vốn hàng hóa. Lãi gộp sau khi trừ đi các chi phí bán hàng của doanh nghiệp cân nhắc tỷ lệ và mức lãi gộp thu được khi quyết định chính sách giá cả và đàm phán.

- Chi phí bán hàng: là mục tiêu phổ biến áp dụng trong bán hàng. Lực lượng bán hàng được giao mục tiêu theo định mức chi phí.

- Lợi nhuận bán hàng: là mục tiêu bao trùm trong kinh doanh. Mục tiêu lợi nhuận thường được xác lập cho các cấp quản trị bán hàng trung cấp và cao cấp. Mục tiêu lợi nhuận bán hàng được đặt ra ở cấp công ty và cấp bộ phận. Rất ít doanh nghiệp đặt mục tiêu lợi nhuận cho từng nhân viên bán hàng. Mục tiêu lợi nhuận được thể hiện trên cơ sở lợi nhuận ròng, tỷ lệ doanh lợi trên tài sản.

- Vòng quay của vốn hàng hóa: ảnh hưởng trực tiếp đến nhu cầu vốn lưu động. đây là chỉ tiêu phản ánh hiệu quả của công tác quản trị mua hàng, bán hàng và dự trữ của doanh nghiệp.

➤ **Nhóm mục tiêu nền tảng bán hàng bao gồm các mục tiêu:**

- Mức độ hài lòng của khách hàng: mức độ hài lòng của khách hàng thể hiện ở những phản ánh của khách hàng thông qua thời hạn thanh toán nhanh hay chậm của khách hàng, thông qua số lần mua của khách hàng... Để nắm bắt được mức độ hài lòng của khách hàng, doanh nghiệp phải sử dụng các công cụ thu thập thông tin phản hồi. Mục tiêu nâng cấp mức độ hài lòng của khách hàng đảm bảo hoạt động bán hàng thành công.

- Phát triển thị trường: mục tiêu này được thể hiện thông qua các chỉ tiêu như tốc độ tăng trưởng doanh số, số lượng khách hàng mới, số lượng điểm bán mới, mức độ phủ sóng địa lý thị trường...

- Số lượng đại lý và điểm bán: là chỉ tiêu phản ánh tốc độ phát triển thị trường. doanh nghiệp sẽ đặt mục tiêu số lượng điểm bán có bán hàng của doanh nghiệp, để từ đó tập trung nỗ lực của lực lượng bán hàng vào phát triển thị trường.

- Số lần thăm viếng khách hàng của nhân viên: mục tiêu này quan trọng đối với công ty bán lẻ tư vấn khách hàng. Số lần thăm viếng khách hàng của nhân viên bán hàng sẽ chi phối doanh số đạt được. Doanh nghiệp sẽ quy định cụ thể một nhân viên bán hàng sẽ thăm viếng bao nhiêu đại lý, khách hàng hàng ngày, tuần hoặc quy định số lần tối thiểu phải thăm viếng một đại lý, một khách hàng trong khoảng thời gian quy định.

- Số cuộc điện thoại giao dịch với khách hàng: quy định mục tiêu cần hoàn thành của từng nhân viên bán hàng phải điện thoại giao dịch hàng ngày, hàng tuần với bao nhiêu khách hàng. Muốn đạt được mục tiêu này, nhân viên bán hàng phải thu thập thông tin về khách hàng để có thể liên lạc giao dịch.

- Số hồ sơ khách hàng: với một số doanh nghiệp, số lượng hồ sơ khách hàng rất quan trọng. Nhân viên bán hàng được giao chỉ tiêu hoàn thành hồ sơ chi tiết về khách hàng trong khoảng thời gian nhất định.

- Số lượng khách hàng ghé thăm: chỉ tiêu này rất hữu dụng với các loại hình bán lẻ, các chương trình bán hàng theo sự kiện. Với các doanh nghiệp thương mại điện tử, số lượng khách hàng ghé thăm trang web là mục tiêu nền tảng quan trọng cần đạt được.

- Mục tiêu phát triển lực lượng bán hàng: thể hiện qua số lượng và chất lượng của lực lượng bán hàng. Mục tiêu này cụ thể được đo lường thông qua chỉ tiêu số người được huấn luyện, số khóa học tổ chức, số nhân viên hoàn thành kế hoạch bán hàng, số người được thăng tiến, đề bạt...

4.3.2. Các căn cứ xây dựng mục tiêu bán hàng

➤ Mục tiêu và chiến lược kinh doanh

Kế hoạch bán hàng là một bộ phận trong kế hoạch và chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Các mục tiêu bán hàng cần được xác định dựa trên các mục tiêu tổng thể và chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Chẳng hạn, nếu chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp là nhằm phát triển và đẩy mạnh thị phần của sản phẩm mới thì trong các mục tiêu bán hàng, doanh số bán của sản phẩm mới phải được đặt lên hàng đầu trong kế hoạch bán hàng của doanh nghiệp.

➤ Kết quả dự báo bán hàng

Kết quả dự báo bán hàng chính là căn cứ trực tiếp và thường xuyên nhất trong việc xác định các mục tiêu bán hàng. Dự báo bán hàng càng đáng tin cậy và chính xác bao nhiêu càng giúp doanh nghiệp xây dựng các chỉ tiêu bán hàng thực tế và theo sát với nhu cầu thị trường cũng như khả năng của doanh nghiệp.

➤ Những kỳ vọng của giới lãnh đạo doanh nghiệp

Mục tiêu bán hàng còn phản ánh những mong muốn và kỳ vọng của giới lãnh đạo doanh nghiệp. Người lãnh đạo doanh nghiệp căn cứ trên chiến lược kinh doanh và các kết quả dự báo có thể đặt ra những mục tiêu tham vọng và thách thức để buộc đội ngũ bán hàng nỗ lực nhiều hơn trong công việc và qua đó phát triển năng lực đội ngũ lên một tầm cao hơn. Họ cũng có thể đưa những mong muốn cá nhân của họ trong việc phát triển thị trường/sản phẩm này, hạn chế thị trường/sản phẩm khác. Các mong muốn và kỳ vọng này sẽ được cụ thể hóa vào các mục tiêu bán hàng của doanh nghiệp.

4.3.3. Quy trình xây dựng mục tiêu bán hàng trong doanh nghiệp

➤ Quy trình xây dựng mục tiêu từ trên xuống

Mục tiêu được xác định ở cấp cao hơn, sau đó được phân bổ xuống cho các cấp bán hàng cơ sở. Theo quy trình này, mục tiêu bán hàng có tính áp đặt và có nguy cơ làm giảm sự chủ động, sáng tạo của các cấp bán hàng cơ sở. Doanh nghiệp có thể áp dụng quy trình này cho các sản phẩm và thị trường truyền thống, có doanh số khá ổn định và ít có biến động thị trường.

➤ **Quy trình xây dựng mục tiêu từ dưới lên (quản trị theo mục tiêu MBO)**

Quy trình quản trị theo mục tiêu MBO (Management by Objective):

Mỗi bộ phận, cấp bán hàng trực tiếp xác định mục tiêu bán hàng cho mình và lập kế hoạch triển khai mục tiêu đó. Mục tiêu bán hàng của cấp cao hơn được tổng hợp từ các mục tiêu bên dưới. Quy trình này được áp dụng phổ biến, gia tăng tính chủ động và sáng tạo của các cấp bán hàng. Đi kèm với quy trình này là công tác đãi ngộ nhân sự tốt nhằm đảm bảo mọi người nhiệt tình và chủ động.

4.3.4. Các tiêu chuẩn SMART của mục tiêu bán hàng

Hệ thống các mục tiêu bán hàng của doanh nghiệp thường được yêu cầu đáp ứng các tiêu chuẩn SMART, là viết tắt của những chữ cái đầu (tiếng anh) trong các yêu cầu sau:

Tính cụ thể (specific): một mục tiêu phải cụ thể, không phải là quá chung chung. Ví dụ: mục tiêu tăng cường phát triển thêm các đại lý trong quý I năm tới được coi là mục tiêu chung chung, thiếu cụ thể. Ngược lại, mục tiêu có thêm 100 đại lý mới trong quý I năm tới trên địa bàn quận Cầu Giấy, Hà Nội được coi là cụ thể.

Đo lường được (Measurable): một mục tiêu phải được thể hiện thông qua các con số dù nó là mục tiêu định tính hay định lượng. Ví dụ: mục tiêu nâng cao độ hài lòng của khách hàng được coi là không đo lường được. Mục tiêu này phải được thể hiện qua các chỉ tiêu nhỏ khác. Ví dụ mục tiêu giảm tỉ lệ hàng bị khách hàng trả lại còn 2% hoặc giảm thời gian chậm thanh toán của khách hàng xuống còn dưới 15 ngày.

Có thể đạt được (Achievable): Mục tiêu đặt ra không được quá dễ, nhưng cũng không quá khó đến mức không thể đạt được. Mục tiêu phải đặt ra đủ tầm để lực lượng bán hàng có được ý chí và tinh thần vượt qua thử thách. Đi đôi với điều này là chính sách đãi ngộ thành tích tốt nhằm tạo động lực cho lực lượng bán hàng hoàn thành và hoàn thành vượt mức mục tiêu.

Tính hiện thực (Realistic): mục tiêu không thể là giấc mơ, doanh nghiệp của bạn cần phải có khả năng đạt được mục tiêu. Mục tiêu hiện thực có nghĩa là phải xây dựng những mục tiêu nền tảng, chi tiết để đạt được những mục tiêu lớn hơn. Mục tiêu có tính hiện thực khi nó đi được liền với các nguồn lực, dựa trên kết quả dự báo thị trường, và đúng định hướng chiến lược của doanh nghiệp.

Giới hạn thời gian (Timely): cần phải lên kế hoạch thời gian hoàn thành mục tiêu. Mục tiêu do đó gắn chặt với các mốc thời gian theo ngày, tuần, tháng, quý, năm...

4.4. Xác định các hoạt động và chương trình bán hàng

4.4.1. Xác định các hoạt động bán hàng

➤ Các loại hoạt động bán hàng

Các hoạt động bán hàng được hiểu là các công việc phải làm nhằm đạt được mục tiêu bán hàng. Các hoạt động và chương trình bán hàng cụ thể hóa chiến lược bán hàng, các chính sách bán hàng của doanh nghiệp. Một kế hoạch bán hàng có thể bao gồm nhiều hoạt động bán hàng đơn lẻ.

- Các hoạt động chuẩn bị bán: thu thập thông tin, nghiên cứu thị trường, chuẩn bị phương án tiếp cận khách hàng, chuẩn bị hàng hóa, chuẩn bị hàng mẫu, in ấn tài liệu chuẩn bị bán hàng...

- Các hoạt động phát triển mạng lưới bán hàng: tìm, lựa chọn và ký kết hợp đồng với các nhà phân phối, các đại lý, các điểm bán.

- Các hoạt động tuyển dụng, huấn luyện và tạo động lực cho lực lượng bán hàng: lên phương án về nhân sự, tuyển dụng nhân sự, huấn luyện nhân viên, thực hiện các chế độ và hoạt động tạo động lực cho lực lượng bán hàng.

- Các hoạt động liên quan đến kho bãi và bảo quản hàng hóa: lên phương án kho bãi, tìm và ký kết hợp đồng thuê kho bãi, mua sắm trang thiết bị kho bãi...

- Các hoạt động vận chuyển hàng hóa: Công việc này thường gắn với các dịch vụ vận chuyển hàng hóa với sự ký hợp đồng vận chuyển giữa hai bên nhận gửi. Hàng hóa sẽ được vận chuyển bằng nhiều phương tiện khác nhau: đường bộ, đường thủy, đường hàng không..

- Các hoạt động liên quan đến dịch vụ sau bán: duy trì liên lạc với khách hàng, lắng nghe phản hồi, giải quyết thắc mắc của khách hàng, các hoạt động bảo hành, khuyến mãi cho khách hàng sau khi bán...

- Các hoạt động về kế toán tài chính: thanh toán tiền hàng, tính lương thưởng cho nhân viên, dự báo doanh số, lập ngân sách...

- Các hoạt động quảng cáo và xúc tiến bán, quan hệ công chúng: phát tờ rơi, treo biển quảng cáo, quảng cáo trên báo, đài, trang web, tham gia hội chợ, triển lãm, tổ chức các chương trình từ thiện, tài trợ....

➤ Xây dựng kế hoạch triển khai hoạt động bán hàng

- Xác định và lựa chọn các hoạt động bán hàng cần thiết

Doanh nghiệp cần xác định và lựa chọn các hoạt động bán hàng phù hợp với mục tiêu và chiến lược kinh doanh trong thời gian nhất định

- Phân công thực hiện các hoạt động bán hàng

Doanh nghiệp cần xây dựng mục tiêu, thời gian, các bước công việc, yêu cầu và phân công công việc cho từng nhân viên, bộ phận cụ thể trong lực lượng bán hàng.

- Xây dựng kế hoạch triển khai đánh giá các hoạt động bán hàng

Cần có cơ chế rà soát xem từng hoạt động bán hàng có được thực hiện theo đúng yêu cầu, mục tiêu đề ra hay không.

4.4.2. Xây dựng các chương trình bán hàng

➤ Các loại chương trình bán hàng

Các chương trình bán hàng là tổng hợp các hoạt động được triển khai đồng bộ với nhau nhằm đạt được một mục tiêu bán hàng cụ thể. Các chương trình sẽ có mục tiêu cụ thể, các hoạt động cụ thể và ngân sách cụ thể. Năng lực bán hàng của doanh nghiệp thể hiện qua số chương trình bán hàng có trong năm. Với một số doanh nghiệp, chu kỳ sống của một chương trình được tính bằng ngày. Do đó, lực lượng bán hàng của doanh nghiệp chịu sức ép rất lớn phải liên tục sáng tạo ý tưởng, xây dựng kế hoạch và triển khai các chương trình bán hàng để duy trì và đẩy cao doanh số.

Một số chương trình bán hàng chính hay được áp dụng bao gồm:

- Chương trình giảm giá: một số hình thức khuyến mại phổ biến các doanh nghiệp hay áp dụng: giảm giá theo phần trăm giá sản phẩm, phần trăm đơn hàng (thường dành cho việc thanh lý hàng cũ hoặc tồn kho..), giảm giá theo giá trị mặc định (hình thức này dựa trên một giá trị đã được định sẵn), miễn phí vận chuyển, ...Chương trình này thường mang tính ngắn hạn.

- Chương trình chiết khấu cho các đại lý, khách hàng: Là chương trình mà người bán giảm trừ giá cho người mua khi người mua đã mua hàng với số lượng lớn (tính trên 1 lần hoặc trong một khoảng thời gian). Người mua ở đây có thể là khách hàng trung thành, khách mua với số lượng lớn, đại lý, kênh phân phối trung gian....Đây là chương trình thường mang tính ổn định, dài hạn.

- Chương trình khuyến mại: Hiện nay, có rất nhiều hình thức khuyến mãi để các doanh nghiệp có thể áp dụng: khuyến mãi về giá, khuyến mãi về sản phẩm, chương trình bốc thăm may mắn hay cả dịch vụ chăm sóc khách hàng... nhưng để có được chiến lược khuyến mãi thành công theo ý muốn, doanh nghiệp cần phải có kế hoạch chi tiết và vạch ra cho mình hướng đi đúng đắn, rõ ràng.

- Chương trình tặng quà: tặng hàng hoá cho khách hàng, cung ứng dịch vụ không thu tiền. Bán hàng, cung ứng dịch vụ có kèm theo phiếu mua hàng, phiếu sử dụng dịch vụ để khách hàng được hưởng một hay một số lợi ích nhất định.

- Chương trình tư vấn miễn phí: tư vấn cho khách hàng về đặc điểm, lợi ích, cách dùng sản phẩm/dịch vụ trực tiếp hoặc gián tiếp qua điện thoại/internet mà không thu phí.

- Chương trình sử dụng thử sản phẩm: Đưa hàng hoá mẫu, cung ứng dịch vụ mẫu để khách hàng dùng thử không phải trả tiền.

- Chương trình tăng cường dịch vụ sau bán hàng: là các chương trình liên quan đến chăm sóc khách hàng sau bán như các chương trình bảo hành (sửa chữa miễn phí, đổi sản phẩm cũ...), các chương trình tặng thưởng cho khách hàng đã mua/ sử dụng sản phẩm, dịch vụ..

- Chương trình bán hàng theo thời vụ (các mùa trong năm..), các sự kiện của công ty, các dịp lễ, tết...

- Chương trình khách hàng trung thành: Tổ chức chương trình cho khách hàng thường xuyên mua hàng của công ty. Theo đó việc tặng thưởng cho khách hàng căn cứ trên số lượng hoặc trị giá mua hàng hóa, dịch vụ mà khách hàng thực hiện được thể hiện dưới hình thức thẻ khách hàng, phiếu ghi nhận sự mua hàng hoá, dịch vụ. Ngoài ra có thể tổ chức cho khách hàng trung thành tham gia các chương trình văn hóa, nghệ thuật, giải trí, các sự kiện đặc biệt của công ty.

➤ **Các bước thiết lập chương trình bán hàng:**

- Lựa chọn các chương trình bán hàng

Trong bước này doanh nghiệp cần lựa chọn các chương trình bán hàng phù hợp với chiến lược kinh doanh và mục tiêu của doanh nghiệp trong thời gian cụ thể

- Xác định các nội dung chủ yếu của một chương trình bán hàng

Doanh nghiệp cần xác định mục tiêu cần đạt được và lên ý tưởng cho chương trình bán hàng. Ngoài ra cần xây dựng các tiêu chí cụ thể của chương trình bán hàng: đối tượng áp dụng, phạm vi địa lý, thời gian, cách thức, phân bổ nguồn lực cho từng hoạt động bán hàng trong chương trình...

- Đánh giá và phê duyệt các chương trình bán hàng

Tất cả những thứ từ dữ liệu khách hàng cả mới lẫn cũ, những cuộc gọi, tin nhắn và lượt truy cập online cùng với sự thay đổi doanh thu cần được tổng hợp lại để đánh giá. Thành công hay thất bại sẽ phụ thuộc vào kết quả doanh nghiệp thu được so với mục tiêu đề ra ban đầu và so với doanh thu trước đó.

4.5. Xây dựng ngân sách bán hàng

4.5.1. Khái niệm và vai trò của ngân sách bán hàng

4.5.1.1 Khái niệm

Để đảm bảo có đủ tiền chi trả lương đúng kỳ hạn, mỗi doanh nghiệp cần phải lập kế hoạch và kiểm soát việc thu chi, điều đó có nghĩa là doanh nghiệp cần phải lập một bản kế hoạch dự báo dòng tiền thu và chi cho mục tiêu cụ thể. Bản kế hoạch này được gọi là ngân sách. hay nói cách khác ngân sách là một kế hoạch hành động được lượng hoá và được chuẩn bị cho một thời gian cụ thể nhằm để đạt được các mục tiêu đã đề ra.

Như vậy *ngân sách bán hàng được hiểu là một kế hoạch toàn diện và phối hợp, thể hiện các mối quan hệ tài chính cho các hoạt động và nguồn lực của doanh nghiệp trong một thời gian cụ thể trong tương lai nhằm đạt được các mục tiêu bán hàng đề ra.*

Ngân sách bán hàng giúp dự báo lượng hàng hoá bán được trong một thời kỳ tương ứng. Ngân sách này có thể phân ra cho từng bộ phận hoặc từng phòng ban. Dự báo được lượng bán sẽ rất quan trọng vì trên cơ sở đó, doanh nghiệp mới quyết định được lượng nguyên vật liệu cần mua, số lượng lao động cần phải có và nhiều vấn đề khác.

4.5.1.2 Vai trò của ngân sách bán hàng

- *Thứ nhất:* Lập ngân sách bán hàng tạo đường hướng chỉ đạo cho hoạt động của các cá nhân và bộ phận bán hàng của doanh nghiệp. Ngày nay, các doanh nghiệp khuyến khích và thu hút mọi nhân viên bán hàng tham gia xây dựng ngân sách bán hàng và xây dựng chương trình hành động nhằm nâng cao tính chủ động và sáng tạo của tất cả mọi người.

- *Thứ hai:* Ngân sách bán hàng cho phép phối hợp đồng bộ các cấp, các bộ phận trong doanh nghiệp triển khai thực hiện mục tiêu bán hàng.

- *Thứ ba:* Ngân sách bán hàng giúp doanh nghiệp tăng cường công tác kiểm soát hoạt động bán hàng thông qua các chỉ tiêu tài chính. Ngân sách bán hàng giúp các nhà quản trị bán hàng đánh giá chính xác hoạt động, từ đó có các quyết định phù hợp.

4.5.2. Các phương pháp xây dựng ngân sách bán hàng

Để xác định ngân sách bán hàng, doanh nghiệp có thể sử dụng nhiều phương pháp khác nhau. Cụ thể:

➤ Dựa trên các chỉ tiêu chi phí và kết quả của các kỳ trước

Nhà quản trị bán hàng căn cứ vào các định mức chi phí và kết quả bán hàng của các kỳ trước, kết hợp với mục tiêu bán hàng của kỳ kế hoạch để dự trù các khoản chi, thu. Ví dụ ngân sách bán hàng sẽ gia tăng 10% khi mục tiêu bán hàng doanh số gia tăng 7%. Trong đó các khoản gia tăng tập trung chủ yếu vào phát triển thị trường mới nếu phần doanh số gia tăng đến từ các thị trường mới.

➤ Theo đối thủ cạnh tranh

Một số ngân sách bán hàng phải được hoạch định dựa trên cơ sở chi phí và kết quả của các đối thủ cạnh tranh nhằm giữ vững vị trí của doanh nghiệp trên thị trường. Những ngân sách quảng cáo, hoa hồng cho đại lý, khuyến mại... thường dựa trên cơ sở phân tích chi phí của đối thủ cạnh tranh để quyết định. Ví dụ ngân sách quảng cáo của công ty sẽ chiếm từ 5-7% doanh số vì đây là mức trung bình trong ngành. Trong trường hợp doanh nghiệp muốn gia tăng thị phần của mình thì ngân sách này thông thường sẽ phải cao hơn các đối thủ cạnh tranh.

➤ Phương pháp khả chi

Ngân sách bán hàng được xác định dựa trên cơ sở tính toán các khoản cần phải chi đáp ứng yêu cầu của hoạt động bán hàng. Doanh nghiệp sẽ cân nhắc mục tiêu, sau đó nghiên cứu các hoạt động phải làm. Từ đó lấy báo giá và lên phương án phí. Tính toán theo phương pháp này doanh nghiệp phải thiết lập ngân sách dự phòng vì các khoản dự trù chi thường khó sát hoàn toàn với thực chi.

➤ Phương pháp hạn ngạch

Doanh nghiệp lên các phương án về thu, chi, lợi nhuận sau đó giao cho các đơn vị tự chủ động triển khai lập ngân sách trong giới hạn hạn ngạch được giao. Ví dụ

doanh nghiệp giao khoán mức chi bán hàng tối đa là 7% doanh số, vượt quá hạn ngạch này thì hoạt động bán hàng sẽ không hiệu quả cho doanh nghiệp. Các đơn vị sẽ cụ thể hoá các phương án chi nhằm đạt được đồng thời hai mục tiêu: đạt về doanh số và chi trong hạn ngạch cho phép.

➤ **Phương pháp tăng từng bước**

Ngân sách bán hàng sẽ được phê duyệt theo nguyên lý gia tăng dần dần theo thời gian với lý do mức độ cạnh tranh trong bán hàng ngày càng gia tăng và doanh nghiệp phải chấp nhận giảm dần tỷ lệ lợi nhuận của mình.

4.5.3 Nội dung của ngân sách bán hàng

Ngân sách bán hàng của doanh nghiệp bao gồm hai loại chính: ngân sách chi phí bán hàng và ngân sách kết quả bán hàng.

4.5.3.1 *Ngân sách chi phí bán hàng*

❖ **Khái niệm**

Ngân sách chi phí bán hàng cho biết tất cả các yếu tố chi phí theo chức năng có liên quan đến hoạt động bán hàng, thực hiện doanh số.

❖ **Nội dung**

Có nhiều cách thức phân loại ngân sách chi phí bán hàng: phân loại theo chi phí trực tiếp và chi phí gián tiếp, tiếp cận theo chi phí cố định và chi phí biến đổi.

➤ **Theo cách phân loại chi phí trực tiếp và gián tiếp, ngân sách chi phí bán hàng bao gồm ba nhóm chính:**

- *Nhóm 1:* ngân sách chi phí liên quan trực tiếp đến việc bán hàng như lương và hoa hồng của nhân viên bán hàng, chi phí bán hàng, chi phí huấn luyện đào tạo...
- *Nhóm 2:* ngân sách chi phí xúc tiến bán hàng bao gồm các chi phí liên quan trực tiếp đến các hoạt động xúc tiến bán hàng như quảng cáo, các chương trình khuyến mại...
- *Nhóm 3:* ngân sách chi phí quản lý hành chính bao gồm các chi phí liên quan đến hoạt động quản lý, hành chính của lực lượng bán hàng bao gồm cả các chi phí nghiên cứu thị trường, chi phí tiền lương và thưởng cho nhân viên và quản lý hành chính, các chi phí thuê văn phòng, chi phí khấu hao tài sản...

➤ **Theo cách tiếp cận chi phí cố định và chi phí biến đổi, ngân sách chi phí bán hàng bao gồm hai loại chính:**

- *Loại 1:* *Ngân sách chi phí cố định hay còn gọi là định phí.*

Định phí là những khoản chi không biến đổi hoặc ít biến đổi theo doanh số và sản lượng bán hàng. Đây là những khoản chi phí được hiểu là dù doanh số bằng không thì doanh nghiệp vẫn phải chi trả các khoản phí này. Các khoản chi phí cố định thường được xác định theo hạng mục và nội dung chi phí. Chi phí cố định trong bán hàng thường bao gồm các khoản chính như sau: Khấu hao tài sản cố định, chi phí thuê địa điểm, chi phí thuê văn phòng, chi phí thuê kho bãi, quỹ lương cơ bản (lương cố định)

và bảo hiểm xã hội, chi phí lãi vay (với các khoản vay trung và dài hạn), chi phí nghiên cứu phát triển, nghiên cứu thị trường (nếu có quy định cụ thể về mức chi hàng năm), các khoản phí và lệ phí cố định hàng tháng, hàng năm (ví dụ chi trả tiền nhượng quyền thương mại, chi trả quyền sử dụng tài sản sở hữu trí tuệ...), chi phí khác: như các khoản chi phí trả trọn gói nếu có... Ví dụ chi phí thuê bao hosting, duy trì tên miền, chi phí thuê bao internet, chi phí chi trả các dịch vụ ngoài trọn gói định kỳ (như chi thuê xe, phương tiện định kỳ, thuê dịch vụ vệ sinh, thuê dịch vụ bảo vệ an ninh...). Khi xây dựng ngân sách các khoản chi phí bán hàng, doanh nghiệp sẽ tiến hành xây dựng các định mức chi phí, từ đó xác định các khoản mục chi.

- *Loại 2: ngân sách chi phí biến đổi: bao gồm những khoản chi phí thay đổi theo doanh số và sản lượng bán hàng*

Các khoản chi phí biến đổi thường bao gồm: chi phí quảng cáo, chi phí khuyến mại bán theo các chương trình cụ thể, chi phí tiền lương theo năng suất và tiền thưởng, các khoản hoa hồng trả cho đại lý, đại diện bán, chi phí vận chuyển, bốc xếp, chi phí bảo hiểm hàng hóa, bảo hiểm kho bãi, chi phí bảo quản hàng hóa, chi phí tiếp khách, đối ngoại, chi phí nghiên cứu thị trường (nếu đây là các khoản chi phí phát sinh), chi phí vốn lưu động (với các khoản vay ngắn hạn), chi phí đào tạo, huấn luyện lực lượng bán hàng, chi phí khác.

4.5.3.2 *Ngân sách kết quả bán hàng*

➤ **Khái niệm**

Ngân sách kết quả dựa trên cơ sở mục tiêu bán hàng và các hoạt động bán hàng để dự trù các phương án doanh số và kết quả.

➤ **Nội dung**

Nội dung ngân sách bán hàng bao gồm các chỉ tiêu về doanh thu bán hàng, chi phí bán hàng, dự toán kết quả bán hàng: lãi gộp, lợi nhuận, tỷ lệ sinh lời, tốc độ quay vòng vốn. Ý nghĩa và cách tính từng chỉ tiêu được thể hiện trong bảng dưới đây:

TT	Chỉ tiêu	Ý nghĩa	Cách tính
1	Doanh số bán hàng	Phản ánh kết quả bán hàng	Doanh số bán hàng = số lượng hàng bán x giá bán
2	Doanh số thuần	Doanh số thực thu về của doanh nghiệp	Doanh số thuần = doanh số bán hàng – các khoản giảm trừ (chiết khấu, thuế GTGT...)
3	Giá vốn hàng bán (doanh số nhập kho)	Giá mua vào của hàng hóa bán ra	Giá vốn hàng bán = số lượng hàng bán x giá mua vào + các khoản chi phí mua hàng
4	Lãi gộp	Phản ánh hiệu quả của hoạt động bán hàng	Lãi gộp = doanh số thuần – giá vốn hàng bán
5	Tỷ lệ lãi gộp	Phản ánh hiệu quả của hoạt động bán hàng	Tỷ lệ lãi gộp = lãi gộp/doanh số thuần
6	Lợi nhuận trước thuế	Phản ánh hiệu quả của hoạt động bán hàng	Lợi nhuận trước thuế = lãi gộp – chi phí hoạt động của doanh nghiệp (bao gồm cả chi phí bán hàng)
7	Lợi nhuận sau thuế	Phản ánh hiệu quả của hoạt động bán hàng	Lợi nhuận sau thuế = lợi nhuận trước thuế - thuế thu nhập doanh nghiệp
8	Tốc độ luân chuyển vốn lưu động	Phản ánh hiệu quả sử dụng vốn lưu động	Tốc độ luân chuyển vốn lưu động = vốn lưu động bình quân/doanh số thuần

Bảng 4.1: Nội dung ngân sách bán hàng

Khi thiết lập ngân sách bán hàng, doanh nghiệp sẽ đưa ra nhiều phương án khác nhau. Thông thường, ba phương án cơ bản được đưa ra theo mức độ đạt được của doanh số:

Phương án 1: doanh số đạt 100% mục tiêu đề ra

Phương án 2: doanh số đạt 80% mục tiêu đề ra

Phương án 3: doanh số đạt 120% mục tiêu đề ra

Các phương án này định hướng quá trình ra quyết định của nhà quản trị khi triển khai thực hiện kế hoạch bán hàng