

**NEIL RACKHAM.**

**SPIN**

**TÌNH HÌNH - VẤN ĐỀ - GỢI Ý - CHI PHÍ NHU CẦU**  
SITUATION      PROBLEM      IMPLICATION      NEED-PAYOFF

**SELLING**

**TĂNG TỐC BÁN HÀNG BẰNG SPIN**

PHƯƠNG PHÁP BÁN HÀNG HIỆU QUẢ NHẤT HIỆN NAY  
DỰA TRÊN NGHIÊN CỨU VỀ 35.000 VỤ MUA BÁN  
ĐƯỢC SỬ DỤNG BỞI NHỮNG CHUYÊN GIA BÁN HÀNG  
HÀNG ĐẦU THẾ GIỚI

# Table of Contents

## TĂNG TỐC BÁN HÀNG BẰNG SPIN

### Tăng Tốc Cổ Máy Bán Hàng Bằng SPIN!

#### Lời Giới Thiệu

#### 1. Hành Vi Bán Hàng Và Bán Hàng Thành Công

#### 2. Đạt Được Giao Kèo: Kết Thúc Bán Hàng

#### 3. Nhu Cầu Của Khách Hàng Trong Bán Hàng Quy Mô Lớn

#### 4. Chiến Lược SPIN

#### 5. Đưa Ra Lợi Ích Trong Các Cuộc Bán Hàng Quy Mô Lớn

#### 6. Ngăn Chặn Lời Từ chối

#### 7. Giai Đoạn Dẫn nhập – Bắt Đầu Cuộc Bán Hàng

#### 8. Từ Lý Thuyết Đến Thực Tiễn

#### Phụ lục A: Đánh Giá Mô Hình SPIN

#### Phụ lục B: Đánh Giá Quan Điểm Của Bạn Về Bước Kết Thúc Bán Hàng

# Tăng Tốc Cơ Máy Bán Hàng Bằng SPIN!

Trong lĩnh vực quản trị kinh doanh, bán hàng luôn được coi là một nghề đầy sức hấp dẫn và thú vị. Có lẽ vì như một chuyên gia bán hàng đã nói, hầu như chúng ta ai cũng phải bán một cái gì đó. Nhưng để thành công trong lĩnh vực này lại là việc không hề đơn giản.

Đã có rất nhiều cuốn sách viết về bán hàng. Mỗi cuốn lại tiếp cận bán hàng theo những khía cạnh và cách thức khác nhau. Nhưng khác với các cuốn sách về bán hàng, Tăng tốc bán hàng bằng SPIN của tác giả Neil Rackham không nói về nghệ thuật bán hàng thông qua các bí kíp mà đưa ra mô hình chuỗi câu hỏi SPIN (viết tắt của Situation questions, Problem questions, Implication questions, Need-payoff questions hay còn gọi là các câu hỏi Tình hình, câu hỏi Vấn đề, câu hỏi Gợi ý và câu hỏi Chi phí nhu cầu). Cuốn sách không phải là lý thuyết sáo rỗng về cách bán hàng mà là những nghiên cứu hết sức khoa học và cụ thể của Huthwaite – công ty chuyên nghiên cứu về phương pháp bán hàng hiệu quả của Neil Rackham.

Đọc Tăng tốc bán hàng bằng SPIN, bạn có thể thấy được sự khác nhau giữa bán hàng quy mô lớn và bán hàng quy mô nhỏ. Bạn cũng sẽ hiểu được tại sao có những thủ thuật bán hàng có thể thành công với các cuộc bán hàng quy mô nhỏ nhưng lại kém hiệu quả với các cuộc bán hàng quy mô lớn và rất, rất nhiều điều thú vị khác chỉ có thể tìm thấy trong Tăng tốc bán hàng bằng SPIN.

Quan trọng hơn, cuốn sách còn giúp bạn biến lý thuyết thành những chiến lược bán hàng hiệu quả hơn. Tăng tốc bán hàng bằng SPIN của Neil Rackham là cuốn sách gây được rất nhiều sự chú ý của giới bán hàng chuyên nghiệp và của những ai thật sự coi bán hàng là một nghệ thuật.

Cùng với một số cuốn sách khác trong bộ sách bán hàng do Alphabooks xuất bản như Kinh Thánh về nghệ thuật bán hàng, Để trở thành nhân viên bán hàng bậc thầy, Kỹ năng bán hàng,... Tăng tốc bán hàng bằng SPIN thật sự là một tài liệu giá trị và bổ ích, cần thiết cho bất cứ ai muốn thành công trong nghề bán hàng.

Trân trọng giới thiệu cùng độc giả!

NGUYỄN THỊ VIỆT THANH

CEO CARAVAT.COM

# Lời Giới Thiệu

Ebook miễn phí tại : [www.Sachvui.Com](http://www.Sachvui.Com)

Đây là một cuốn sách về cách để bán hàng thành công. Vậy điều gì tạo nên sự khác biệt giữa cuốn sách này với hơn 1.000 cuốn sách về bán hàng khác? Có hai điểm:

## 1. Cuốn sách viết về việc bán hàng quy mô lớn

Hầu hết các cuốn sách về bán hàng hiện nay sử dụng những khuôn mẫu và phương thức dựa theo tiêu chí giá rẻ và việc mua bán diễn ra một lần. Vào những năm 1920, E. K. Strong đã tiến hành những nghiên cứu về các cuộc bán hàng quy mô nhỏ để phát triển những ý tưởng bán hàng mới như: các tính năng và lợi ích, kỹ thuật kết thúc, phương pháp xử lý lời từ chối và các câu hỏi mở và đóng. Hơn 60 năm qua, những khái niệm này vẫn được sao chép, phỏng theo và cải tiến để áp dụng cho tất cả các cuộc mua bán. Thậm chí, một vài cố vấn bán hàng cho các thương vụ quy mô lớn vẫn đưa ra những lời khuyên theo mô hình cũ. Thật sai lầm, bởi những chiến lược bán hàng truyền thống trở nên lỗi thời trong môi trường kinh doanh ngày càng năng động và phức tạp hiện nay.

Tôi tin, đây là cuốn sách đầu tiên đưa ra một cái nhìn hoàn toàn mới mẻ về bán hàng ở quy mô lớn và những kỹ năng cần thiết để thành công. Bạn sẽ thấy, có những điều hữu ích trong bán hàng quy mô nhỏ nhưng lại không có ảnh hưởng tích cực đến thành công của bạn khi quy mô bán hàng ngày càng lớn. Những thương vụ lớn đòi hỏi những kỹ năng mới. Và cuốn sách này sẽ cung cấp cho bạn những kỹ năng đó.

## 2. Dựa trên nghiên cứu

Đây là ấn phẩm đầu tiên về kết quả của dự án nghiên cứu lớn nhất trong lĩnh

vực kỹ năng bán hàng. Đội nghiên cứu của tôi tại Huthwaite đã phân tích hơn 35.000 mua bán trong hơn 12 năm nhằm cung cấp kỹ năng bán hàng thành công. Có rất nhiều ý kiến về phương pháp bán hàng, nhưng lại thiếu các nghiên cứu thực tế. Tôi đã tiến hành cuộc nghiên cứu mô tả trong cuốn sách này vì tôi không hài lòng với những ý kiến đó. Tôi muốn có bằng chứng. Và sau cuộc nghiên cứu, tôi có thể đưa ra bằng chứng về cách đạt thành công trong bán hàng quy mô lớn.

Cuốn sách này dành cho những người coi trọng công việc bán hàng – những người coi việc bán hàng như một nghề cao cấp đòi hỏi mọi kỹ năng, sự tập trung và sự chuyên nghiệp. Tôi cũng viết về cách tạo nên những thương vụ lớn – những vụ mua bán quan trọng chứa đựng lợi nhuận và tiền thưởng hấp dẫn với những chuyên gia bán hàng hàng đầu. Trong những nghiên cứu này, chúng tôi đã hợp tác với những chuyên gia bán hàng hàng đầu đến từ hơn 20 tổ chức bán hàng lớn nhất thế giới. Nhờ việc quan sát hành động của họ trong những thương vụ lớn, chúng tôi có thể khám phá ra bí quyết thành công của họ. Đó chính là chủ đề của cuốn sách này.

Tôi tin những phương pháp trong cuốn sách sẽ giúp bạn bán hàng hiệu quả hơn. Bởi vì điều đó đã được kiểm nghiệm qua các nghiên cứu của chúng tôi. Khi mới khám phá ra những phương pháp này, chúng tôi không chắc chúng có làm tăng hiệu quả bán hàng không. Thứ nhất là, vì phát hiện của chúng tôi có thể gây tranh cãi và mâu thuẫn trực tiếp với hầu hết các khóa đào tạo bán hàng hiện có. Ngoài ra, chúng tôi cũng không chắc liệu các phương pháp được các chuyên gia bán hàng thành công sử dụng có quá khó để áp dụng rộng rãi hay không.

Vì vậy, chúng tôi đã dành bảy năm để kiểm nghiệm trước khi công bố những ý tưởng của mình. Trong thời gian đó, chúng tôi đã đào tạo vài nghìn nhân viên bán hàng theo các phương pháp được mô tả ở đây để giúp mọi người thành công hơn trong những thương vụ lớn. Khi so sánh hiệu suất làm việc

thì 1.000 người được chúng tôi đào tạo đạt mức doanh thu trung bình cao hơn 17% so với những nhóm đối chứng từ các công ty cùng lĩnh vực. Do đó, tôi tin rằng cuốn sách này sẽ đem đến cho bạn những phương pháp bán hàng hiệu quả. Chúng đã hỗ trợ hàng nghìn người thành công trong các cuộc bán hàng quy mô lớn – và chúng cũng có thể hữu ích với chính bạn.

# 1. Hành Vi Bán Hàng Và Bán Hàng Thành Công

Nhiều năm trước, một công ty thuộc danh sách Fortune 100 chuyên về tuyển dụng và đào tạo nhân sự nhờ chúng tôi tìm hiểu nguyên nhân vì sao số lượng các cuộc bán hàng của công ty họ thấp hơn 30% so với kế hoạch. Để tìm hiểu nguyên nhân, chúng tôi sử dụng phương pháp phân tích hành vi – một phương pháp mới dựa trên việc quan sát các nhân viên bán hàng làm việc nhằm tìm ra cách thức bán hàng hiệu quả nhất.

Chúng tôi đã tiến hành quan sát 93 cuộc mua bán, xem xét từ những nhân viên làm việc tốt nhất đến những người làm việc chưa tốt bằng. Và sau hai tháng, chúng tôi đã báo cáo kết quả với Phó Tổng giám đốc công ty. Kết quả chúng tôi đưa ra khiến ông ta vô cùng tức giận vì nó đi ngược lại kinh nghiệm bán hàng truyền thống. Theo kinh nghiệm bán hàng truyền thống, việc kết thúc, xử lý lời từ chối và thăm dò được xem là ba yếu tố quan trọng nhất của nghệ thuật bán hàng. Đó là những kỹ năng cơ bản quyết định thành công của việc bán hàng.

Tất cả các công ty đều đào tạo, trang bị cho nhân viên của họ những kỹ năng này bao gồm cả những tập đoàn lớn như IBM, GTA, Xerox, AT&T, Kodak, ... Nhưng kết quả cuộc nghiên cứu của chúng tôi lại cho thấy vấn đề không nằm ở ba yếu tố đó.

Vì khi đó, tôi vẫn là một nhà nghiên cứu trẻ tuổi, ít tiếng tăm, không đủ khả năng thách thức những bộ óc từng trải trong đào tạo bán hàng ở những công ty hàng đầu thế giới, nên vị Phó Tổng giám đốc cho rằng các kết luận của chúng tôi là sai lầm. Tôi gặm nhấm thất bại trên suốt chuyến bay quay về và phải thừa nhận là những dẫn chứng tôi đưa ra chưa đủ thuyết phục. Nếu ở vị trí của vị Phó Tổng giám đốc kia, tôi cũng sẽ không tin những điều đó.



Kể từ thất bại đó, tôi cùng các đồng nghiệp đã thu thập rất nhiều bằng chứng thuyết phục. Trong 10 năm, chúng tôi đã tiến hành nghiên cứu 35.000 vụ mua bán ở 27 quốc gia và tìm ra hơn 166 yếu tố ảnh hưởng đến việc bán hàng. Những nghiên cứu đó giúp tôi có thể đưa ra những lời giải đáp thuyết phục hơn cho vị Phó Tổng giám đốc kia như:

- Những phương pháp bán hàng truyền thống chỉ hữu ích cho các cuộc bán hàng quy mô nhỏ chứ không còn hữu ích khi quy mô bán hàng ngày càng lớn. Đó cũng là lý do các chuyên gia hàng đầu của công ty ông không tin tưởng vào các kỹ thuật như kết thúc bán hàng hay xử lý lời từ chối.

- Hiện nay, có rất nhiều kỹ thuật hữu ích mà những chuyên gia bán hàng thành công sử dụng trong các cuộc bán hàng quy mô lớn. Tại thời điểm đó, chúng tôi chưa hiểu biết đầy đủ về chúng để diễn giải một cách thuyết phục nhưng bây giờ, chúng tôi đã có thể thuyết phục vị giám đốc đó rằng những nhân viên bán hàng hàng đầu của ông đã sử dụng một chiến lược bán hàng hiệu quả có tên là SPIN và rất nhiều kỹ năng khác để bán hàng thành công.

Ngoài ra, những công ty đào tạo theo mô hình truyền thống với các câu hỏi đóng/mở, giải quyết lời từ chối và kết thúc bán hàng cũng cảm thấy không hài lòng với các kỹ năng bán hàng truyền thống. Hai phần ba các công ty được nhắc đến trong cuộc họp cũng đã phải đến Huthwaite để yêu cầu chúng tôi thiết kế lại những khóa đào tạo bán hàng quy mô lớn. Dựa trên nghiên cứu về các yếu tố thành công trong bán hàng quy mô lớn, chúng tôi đã giúp họ chuyển từ bán hàng theo cách truyền thống sang cách bán hàng mới, hiệu quả hơn.

## BÁN HÀNG THÀNH CÔNG Ở QUY MÔ LỚN

Khi bắt đầu nghiên cứu, mục tiêu của chúng tôi là nhằm chỉ ra các phương pháp đào tạo bán hàng truyền thống rất hữu hiệu và có ảnh hưởng tích cực tới thành công của việc bán hàng. Nhưng chúng tôi đã gặp thất bại khi sử

dụng những phương pháp đó nhằm nâng cao kết quả bán hàng. Vì vậy, chúng tôi bắt đầu nghiên cứu các phương pháp được trình bày trong cuốn sách này. Tôi thấy rất thú vị khi nghĩ rằng những kết quả nghiên cứu của chúng tôi đang thách thức những phương pháp bán hàng truyền thống. Tôi được dạy – và có lẽ bạn cũng được dạy rằng một cuộc bán hàng gồm những bước sau:

1. Mở đầu cuộc bán hàng. Những học thuyết cổ điển về bán hàng dạy rằng phương pháp hữu hiệu nhất để bắt đầu một cuộc bán hàng là xác định sở thích và mối quan tâm của người mua và để họ thấy những lợi ích ban đầu.
2. Điều tra nhu cầu. Hầu hết những người đã được đào tạo về bán hàng trong 60 năm qua đều được dạy về câu hỏi đóng và mở.
3. Đưa ra lợi ích. Khi đã xác định được nhu cầu của khách hàng, hãy cho khách hàng thấy lợi ích của việc sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ bạn cung cấp.
4. Xử lý lời từ chối. Bạn từng được dạy rằng xử lý những lời từ chối là một kỹ năng thiết yếu của bán hàng thành công và bạn sẽ biết những kỹ thuật xử lý lời từ chối cơ bản như phân loại lời từ chối và sử dụng chúng một cách phù hợp. Tuy nhiên, những chuyên gia bán hàng thành công thường tập trung vào việc ngăn chặn các lời từ chối chứ không xử lý chúng.
5. Kỹ thuật kết thúc. Những kỹ thuật kết thúc bán hàng có hiệu quả ở quy mô nhỏ sẽ khiến bạn thất bại khi quy mô bán hàng ngày càng lớn.

Tóm lại, những mô hình, phương pháp và kỹ thuật bán hàng truyền thống chỉ đạt hiệu quả lớn nhất trong bán hàng quy mô nhỏ nhưng chưa chắc đã thành công với bán hàng quy mô lớn. Bán hàng quy mô nhỏ nghĩa là cuộc mua bán thường chỉ diễn ra một lần và có giá trị thấp. Những kỹ thuật bán hàng với giá trị thấp này (ra đời vào những năm 1920) không còn phù hợp và có hiệu

quả với những cuộc bán hàng phức tạp và có giá trị lớn. Vấn đề của những kỹ thuật bán hàng này không phải vì chúng quá lạc hậu; mọi người vẫn có thể tiếp tục sử dụng chúng sau 60 năm nhưng chỉ với những cuộc mua bán giản đơn và giá trị thấp. Hầu hết các tác giả và người thiết kế chương trình đào tạo đã giả định không chính xác rằng điều gì có hiệu quả với bán hàng quy mô nhỏ thì đương nhiên có hiệu quả ở quy mô lớn hơn, nên mọi người đều cho rằng những kỹ thuật bán hàng truyền thống cũng có hiệu quả tương đương trong bán hàng quy mô lớn. Nhưng tôi sẽ cho bạn thấy những thủ thuật có hiệu quả ở bán hàng quy mô nhỏ thậm chí có thể gây tổn hại đến thành công của bạn khi công việc bán hàng phát triển với quy mô lớn hơn – và tôi sẽ chia sẻ những kết quả nghiên cứu của chúng tôi về những mô hình mới và hiệu quả hơn để thành công trong bán hàng quy mô lớn ở các phần sau của cuốn sách.

## BÁN HÀNG QUY MÔ LỚN

Cuốn sách này dành cho những người bán hàng ở quy mô lớn, những người chưa thỏa mãn với hiệu quả do mô hình bán hàng truyền thống mang lại. Nhiều người bán hàng ở quy mô lớn phàn nàn rằng những khóa đào tạo bán hàng truyền thống khiến họ cảm thấy mình là người bán xe hơi cũ vậy. Điều tồi tệ nhất là khách hàng cảm thấy bị coi như những tên khờ, bị lợi dụng, lôi kéo, lừa lọc bằng những mảnh khé. Thật đáng tiếc, những chương trình đào tạo kiểu này lại rất phổ biến và chính những lời khuyên từ những chương trình này đã trở thành thảm họa cho bán hàng quy mô lớn. Mục tiêu chính của chúng tôi là thay thế những mô hình quá giản đơn bằng những mô hình được thiết kế đặc biệt dành cho những đòi hỏi của bán hàng quy mô lớn.

Có nhiều cách gọi khác nhau về bán hàng quy mô lớn, ví dụ như: bán hàng với hợp đồng lớn, bán hàng giá trị cao, bán hàng hệ thống hoặc bán sỉ. Dù sử dụng thuật ngữ nào thì chúng cũng đều có những đặc điểm giống nhau.

Đặc điểm quan trọng nhất là đặc điểm về lĩnh vực tâm lý khách hàng của bán

hàng quy mô lớn. Chính những thay đổi trong nhận thức và hành vi của khách hàng sẽ tạo nên sự khác biệt cho bán hàng quy mô lớn. Hãy xem những khác biệt đó là gì và có tác động thế nào đến nghệ thuật bán hàng của bạn.

### Chiều dài của chu trình bán hàng

Trong khi một cuộc bán hàng đơn giản, giá trị thấp thường chỉ diễn ra trong một lần giao dịch thì một cuộc bán hàng quy mô lớn lại đòi hỏi rất nhiều cuộc giao dịch và diễn ra hàng tháng. Một người bạn học cũ của tôi bán hàng trong lĩnh vực hàng không từng có giai đoạn trong suốt ba năm không bán được bất kỳ món hàng nào. Bán hàng quy mô lớn có thời gian kéo dài. Nhưng không chỉ có thế. Điều quan trọng là bán hàng với nhiều lần giao dịch có tâm lý khác hẳn với bán hàng một lần. Yếu tố then chốt ở đây là trong bán hàng một lần, quyết định mua hàng thường xuất hiện khi có sự xuất hiện của người bán, trong khi ở bán hàng nhiều lần giao dịch thì những bàn bạc quan trọng và thận trọng nhất tiếp diễn khi người bán hàng không hiện diện trong khoảng thời gian giữa những lần giao dịch.

Nếu là một nhà hùng biện thông minh, người có thể đưa ra những lời nói đầy thuyết phục, tôi chắc chắn sẽ thực hiện cuộc bán hàng một lần rất suôn sẻ. Đó là vì khách hàng của tôi có thể rất ấn tượng bởi lời chào hàng tuyệt vời nên đã đồng ý và chấp nhận đặt hàng ngay. Nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu đó là một chu trình bán hàng dài hơi hơn, liệu tôi có thể nhận được đơn đặt hàng ngay sau lời mời chào không? Trong những điều tôi vừa nói, còn được mấy phần động lại trong khách hàng sau khi tôi rời đi? Liệu họ có thể thuật lại lời chào hàng trôi chảy, trau chuốt của tôi với ông chủ của họ không?

Những câu hỏi như thế thúc đẩy chúng tôi tiến hành một nghiên cứu nhỏ tại một công ty cung cấp thiết bị văn phòng, nơi chúng tôi thấy rằng sau khi chào hàng một tuần, khách hàng chỉ nhớ chưa được một nửa những nội dung then chốt mà nhân viên bán hàng giới thiệu về sản phẩm. Điều tệ nhất là sau

khi nghe giới thiệu về sản phẩm, khách hàng đã hứa hẹn mua loại sản phẩm này nhưng nhiệt tình ban đầu đó đã mất đi chỉ trong một tuần.

Lời chào mời tốt có thể tác động tạm thời đến khách hàng trong vòng vài ngày. Cho nên, nếu bạn có thể quyết định ngay tại chỗ – giống như bạn thường làm trong bán hàng một lần, thì không có lý do gì không tận dụng tác động tạm thời của lời giới thiệu sản phẩm để gia tăng nhiệt tình của khách hàng và giúp bạn đạt được hiệu quả tức thời. Nhưng bạn sẽ gặp rắc rối nếu không quyết định ngay lập tức. Tuần sau, khách hàng của bạn sẽ quên gần hết những điều bạn đã nói và không còn mặn mà với các sản phẩm của bạn nữa.

Kết quả nghiên cứu trong Chương 6 chỉ ra rằng, trong bán hàng một lần, bạn sẽ bán được hàng thông qua quảng cáo về sản phẩm, giải quyết được bất kỳ lời từ chối nào và dứt điểm vụ bán hàng – nhưng trong bán hàng nhiều lần, mô hình này thường có nguy cơ thất bại. Tại sao? Có lẽ kinh nghiệm mua hàng sẽ mang lại câu trả lời cho bạn. Ví dụ, khi tôi đến một cửa hàng giới thiệu sản phẩm xe hơi vài tháng trước. Người bán là một kẻ huênh hoang, luôn phóng đại mọi chuyện về việc buôn bán xe hơi. Sau vài câu hỏi chiếu lệ, anh ta thể hiện cung cách bán hàng cứng nhắc, sử dụng mọi kiểu kết thúc khô cứng, sách vở. Tôi chưa quyết định nên sức ép từ phía anh ta vừa làm cho tôi cảm thấy không được hoan nghênh lại vừa khiến tôi bực bội. Cuối cùng, sau khi đi khỏi đó, tôi sẽ sẽ không bao giờ trở lại cửa hàng đó. Tôi chắc bạn cũng từng trải qua những chuyện tương tự. Tuy nhiên, một số khách hàng vẫn quyết định quay lại để chịu áp lực đó. Về công việc bán hàng của cá nhân bạn, nếu bạn gây áp lực cho một khách hàng tiềm năng, thì ông/bà ta sẽ không muốn gặp lại bạn. Quy tắc này có thể hiểu là nếu bạn nhận được đơn đặt hàng tại chỗ, tức là bạn đã thành công nhưng nếu bạn và khách hàng bất đồng quan điểm thì những nỗ lực quảng cáo sẽ giảm cơ hội thành công của bạn. Vì khách hàng không muốn nói chuyện với bạn nữa và bạn không bao giờ biết mình sai ở đâu. Do vậy, mô hình bán hàng bằng

quảng cáo, chào mời có thể hiệu quả với bán hàng quy mô nhỏ nhưng nó sẽ phản lại bạn khi thực hiện những cuộc bán hàng quy mô lớn.

## Quy mô cam kết của khách hàng

Theo định nghĩa, những cuộc mua bán lớn liên quan tới những quyết định lớn của khách hàng và điều này làm thay đổi tâm lý bán hàng. Trong bán hàng quy mô nhỏ, khách hàng ít ý thức về giá trị hơn. Khi quy mô của cuộc bán hàng tăng lên, những chuyên gia bán hàng phải xây dựng được giá trị nhận thức về sản phẩm hoặc dịch vụ mình bán. Việc xây dựng một giá trị nhận thức là kỹ năng bán hàng quan trọng nhất trong bán hàng quy mô lớn. Chúng tôi đã nghiên cứu các cách để giúp gia tăng giá trị sản phẩm của bạn.

Cách đây vài năm, chúng tôi bắt đầu nghiên cứu vấn đề này vì việc tái tổ chức lực lượng bán hàng cho các khách hàng của chúng tôi không thể hoàn thành được. Đó là một điều đáng tiếc vì nó thể hiện sự cần thiết của việc gia tăng giá trị bán hàng khi quy mô bán hàng mở rộng. Một công ty chuyên bán sản phẩm giá trị cao đã đề nghị được tư vấn về việc có nên tuyển dụng những nhân viên có kinh nghiệm bán các mặt hàng giá rẻ không. Khi dự án kết thúc, chúng tôi có một số câu trả lời thú vị dành cho họ. Chúng tôi phát hiện rằng, những nhân viên bán hàng không thành công khi chuyển từ bán hàng quy mô nhỏ sang bán hàng quy mô lớn chính là những người gặp khó khăn trong việc xây dựng nhận thức cho khách hàng.

Tôi đã từng gặp một người không thành công trong bán hàng quy mô lớn tại sân bay Buffalo trước khi cùng anh ta thực hiện một vài cuộc bán hàng. Anh ta ngồi trên một chiếc ghế, valy mở trước mặt và xung quanh là số tài liệu đủ để cho một nhà máy tái chế giấy hoạt động trong vài tháng. Anh ta tìm hiểu chi tiết về sản phẩm vì nghĩ rằng chúng sẽ giúp mình thành công hơn.

“Trước đây, tôi bán sản phẩm tiêu dùng và kiến thức về sản phẩm đã giúp tôi tạo nên sự khác biệt”, anh ta giải thích. Có lẽ anh ta đúng nhưng chính kiến thức về sản phẩm lại là chướng ngại vật trên đường tới thành công của anh ta

chỉ một giờ sau đó, khi tôi chứng kiến anh ta không thuyết phục nổi một quản lý văn phòng mua hệ thống máy phôtô cỡ lớn của mình. Khách hàng có vẻ lo lắng với ý nghĩ sẽ phải chi hàng chục nghìn đô-la. Người bán cố gắng theo đuổi bằng việc trình bày chi tiết các tính năng của sản phẩm, thể hiện toàn bộ kiến thức về sản phẩm nhưng nó không hề phát huy tác dụng. Lý do khách hàng không mua là vì cô không nhận thấy đầy đủ giá trị cho một quyết định lớn. Ngoài ra, chiếc máy phôtô của cô hiện nay đang hoạt động khá tốt. Đúng là có một số vấn đề về sức bền và chất lượng sao chụp, nhưng điều đó không quá nghiêm trọng để cô phải chi ra một số tiền lớn nhằm điều chỉnh những thiếu sót đó. Kiến thức toàn diện về sản phẩm của nhân viên bán hàng không thể thay đổi sự thật rằng khách hàng của anh ta không nhận thức được giá trị.

Làm thế nào để xử lý cuộc bán hàng? Những chương tiếp theo sẽ bàn về phương pháp bán hàng SPIN – các phương pháp cụ thể để giá trị gia tăng trong những trường hợp như thế này. Những gì đem lại hiệu quả trong bán hàng quy mô nhỏ có thể không hiệu quả với bán hàng quy mô lớn.

### Mối quan hệ liên tục

Hầu hết những cuộc bán hàng quy mô lớn đều liên quan tới mối quan hệ thường xuyên với khách hàng vì những cuộc mua bán lớn thường đòi hỏi sự hỗ trợ sau bán hàng – có nghĩa là người mua và người bán phải gặp nhau một hoặc nhiều lần khi bán hàng. Hơn nữa, những người bán các sản phẩm hoặc dịch vụ giá trị lớn thường phát triển hoạt động kinh doanh của mình từ những khách hàng hiện tại. Ngược lại, bán hàng quy mô nhỏ thường là việc chỉ xảy ra một lần và người mua không bao giờ gặp lại người bán.

Mức độ lâu dài của mối quan hệ tác động tới việc quyết định của khách hàng như thế nào? Hãy xem xét các ví dụ cụ thể. Vài tuần trước, với vai trò người mua, tôi có được minh họa hoàn hảo về cách mà mối quan hệ thường xuyên trong bán hàng quy mô lớn ảnh hưởng đến các quyết định. Tôi đã tham gia

hai cuộc mua bán trong hai ngày liên tiếp. Đầu tiên là một cuộc mua bán nhỏ. Tôi cần một chiếc máy chiếu mới cho văn phòng nên đề nghị một nhà cung cấp sản phẩm gửi đại diện bán hàng tới gặp tôi. Nhân viên bán hàng có vẻ ngoài không dễ mến, cực kỳ phù hợp với công việc bán dạo những tấm ảnh khiếm nhã trên đường phố Rio. “Hôm nay là một ngày may mắn của ông,” anh ta bắt đầu, “tôi chắc ông không thể đợi lâu hơn để biết điều tôi mang tới cho ông!” Chắc chắn điều tôi không thể đợi chính là quãng anh ta ra khỏi văn phòng. Nhưng giá cả anh ta đưa ra rất hợp lý. Tôi đang cần một chiếc máy chiếu và cũng chỉ phải gặp anh ta một lần. Tôi cắt ngang bài diễn văn của anh ta, đưa cho anh ta đơn đặt hàng và tổng tiền anh ta trong vòng năm phút. Đúng từ vị trí của anh ta mà nói, đây là một vụ bán hàng thành công. Nói chung, đây cũng là một vụ mua hàng thành công cho tôi ở vị trí người mua. Tôi đã mua được một chiếc máy chiếu với giá cả hợp lý mà chỉ mất có năm phút.

Ngày hôm sau, tôi tham dự một vụ mua bán phức tạp hơn nhiều. Tôi định thay đổi cả phần cứng và phần mềm của hệ thống kế toán. Sự thay đổi này gồm hai máy vi tính mới, một bộ tích hợp phần mềm kế toán và sáu tháng để mọi thứ hoạt động hoàn hảo. Tôi dự toán kế hoạch này sẽ tốn khoảng 70.000 đô-la. Nhân viên bán hàng là một người có vẻ hơi lo lắng thái quá về công việc – nhưng chắc chắn tiến bộ hơn nhiều so với người bán máy chiếu tôi gặp ngày hôm trước. Nhưng khi người bán hàng tiến hành công việc, tôi thấy lưỡng lự. “Tôi sẽ suy nghĩ về vấn đề này và thông báo lại,” tôi nói với anh ta. Sau này, khi phân tích điều gì đã xảy ra, tôi nhận ra sự lưỡng lự với hệ thống máy tính mới không phải vì việc mua sản phẩm mà vì ngại bắt đầu một mối quan hệ. Trong trường hợp chiếc máy chiếu, tôi hy vọng mình sẽ không phải gặp lại người bán hàng lần nữa, còn với hệ thống máy tính, tôi phải làm việc lâu dài với người bán nhưng tôi không chắc mình có muốn điều đó không.

Bài học rút ra từ câu chuyện chính là những điều có thể hiệu quả với bán hàng quy mô nhỏ sẽ không phù hợp khi tầm quan trọng của vấn đề ngày



càng lớn. Ở bán hàng quy mô nhỏ, việc tách bạch người bán khỏi sản phẩm là tương đối dễ. Dù ghét người bán máy chiếu nhưng tôi lại thích sản phẩm của anh ta nên đã mua nó. Nhưng với quyết định lớn hơn, việc tách bạch người bán và sản phẩm cũng sẽ khó khăn hơn. Nếu thích hệ thống máy tính, tôi sẽ phải mua chúng cùng với mối quan hệ với người bán chúng. Vì những quyết định lớn thường kèm theo những ràng buộc với khách hàng nên chúng đòi hỏi hình thức bán hàng khác. Những chương tiếp theo sẽ phân tích sự khác biệt này và hướng dẫn cách sử dụng nó như thế nào để xây dựng mối quan hệ lâu dài với khách hàng.

Mỗi nhân viên bán hàng giống như một khớp răng nhỏ trong cỗ máy bán hàng to lớn và lạnh lùng. Thông thường, khó có thể nhận ra công việc của bạn ảnh hưởng như thế nào. Nhưng khi công việc bán hàng phát triển lên quy mô lớn hơn, khách hàng sẽ chú trọng hơn vào người bán hàng để đưa ra quyết định. Ở quy mô lớn hơn, sản phẩm và người bán khó được tách bạch trong suy nghĩ của khách hàng.

### Nguy cơ sai lầm

Trong bán hàng quy mô nhỏ, khách hàng có thể gặp nhiều rủi ro hơn vì hậu quả của những sai lầm tương đối nhỏ. Tôi có cả một kho đầy những thứ trót mua nhưng không sử dụng được hoặc chỉ phát huy được một nửa tác dụng, ví dụ: hai bộ chuyên mạch tự động, một máy pha cà phê đặc biệt và một chiếc đồng hồ có tiếng nói nhắc thời gian mỗi giờ. Tôi biết mình không phải là người duy nhất mua phải những thứ vô dụng. Tất cả các vụ mua bán nhỏ đều có một yếu tố chung, đó là tôi có thể giấu kín những sai lầm của mình vì giá trị của chúng không đáng kể.

Nhưng điều đó khác hẳn so với việc phải đưa ra quyết định lớn hơn. Nếu mua phải một chiếc xe chất lượng tồi, tôi không thể giấu vợ tôi. Khi mua một chiếc máy tính mới, ít nhất có 10 người trong công ty sẽ góp ý để đưa ra quyết định vì họ là người trực tiếp sử dụng nó. Cho nên, nếu chiếc máy tính

không hoạt động tốt, toàn bộ công ty sẽ biết tôi đã có một lựa chọn sai lầm. Những quyết định lớn hơn sẽ được nhiều người biết hơn và một quyết định sai lầm thì càng có nhiều người biết hơn.

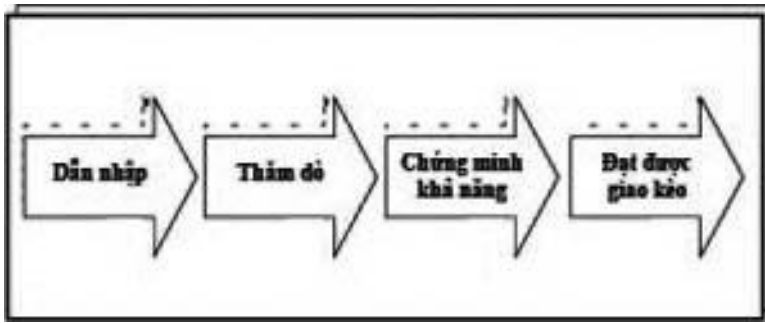
Do đó, khách hàng rất thận trọng khi đưa ra những quyết định lớn. Giá mua hàng cũng là một yếu tố gia tăng tính thận trọng nhưng lo ngại gây ra sai lầm mà nhiều người biết tới còn quan trọng hơn. Một khách hàng của tôi đã từng vui vẻ trả 40.000 đô-la cho một dự án chỉ sau một buổi sáng thỏa thuận.

Quyết định này phụ thuộc vào ngân sách của ông ta. Nếu quyết định đó sai lầm, sẽ chỉ có cá nhân ông ta biết và chịu trách nhiệm. Nhưng trong một lần khác, tôi lại phải đàm phán lâu hơn, vất vả hơn với chính ông ta để có thêm được 1.500 đô la trong một dự án mà đồng nghiệp ông ta trực tiếp tham gia.

## BỐN GIAI ĐOẠN CỦA MỘT CUỘC BÁN HÀNG

Bán hàng quy mô lớn khác hẳn với bán hàng quy mô nhỏ nếu xét về tâm lý khách hàng. Do vậy, những kỹ năng bán hàng cần phải có cũng rất khác biệt. Dựa trên những khác biệt về tâm lý, chúng ta cần nghiên cứu sâu hơn và khẳng định rằng mọi thứ thuộc về bán hàng quy mô lớn khác so với bán hàng quy mô nhỏ. Nhưng trước hết, mọi cuộc bán hàng, từ đơn giản nhất cho tới phức tạp nhất, đều phải trải qua bốn giai đoạn sau (Hình 1.1):

1. Dẫn nhập. Đây là những việc cần làm trước khi cuộc bán hàng chính thức bắt đầu, gồm những việc như tự giới thiệu bản thân và bắt đầu cuộc đối thoại như thế nào. Một số người cho rằng giai đoạn Dẫn nhập là rất quan trọng. Rất nhiều nhân viên bán hàng thành công đã tự tin nói rằng trong hai phút đầu tiên của cuộc bán hàng, khách hàng sẽ hình thành nên những ấn tượng ban đầu mang tính quyết định, ảnh hưởng đến phần còn lại của việc bán hàng. Ấn tượng ban đầu này quan trọng thế nào và có vai trò ra sao? Trong Chương 7, tôi sẽ chia sẻ một số kết quả nghiên cứu có thể giúp chúng ta đi đến kết luận rằng trong bán hàng quy mô lớn, giai đoạn Dẫn nhập không có quá nhiều ảnh hưởng như chúng ta nghĩ.



Hình 1.1: Bốn giai đoạn của cuộc bán hàng

2. Thăm dò. Hầu hết mọi cuộc bán hàng đều liên quan tới việc tìm ra điều gì đó thông qua các câu hỏi. Bạn có thể nhận thấy nhu cầu hay hiểu rõ hơn khách hàng cũng như tổ chức của họ. Chuyện này không đơn giản chỉ là thu thập số liệu. Thăm dò là kỹ năng quan trọng nhất trong tất cả các kỹ năng bán hàng và có vai trò quyết định trong bán hàng quy mô lớn. Trong Phụ lục A, bạn sẽ thấy một số nghiên cứu cụ thể đã chỉ ra rằng có thể tăng các cuộc bán hàng quy mô lớn lên hơn 20% nếu nâng cao các kỹ năng thăm dò.

3. Chứng minh khả năng. Trong mọi cuộc bán hàng, bạn phải thể hiện với khách hàng rằng bạn đang giới thiệu cho họ những thứ giá trị. Trong bán hàng quy mô lớn, chúng ta bán các giải pháp cho các vấn đề của khách hàng. Ở bước này, bạn phải cho khách hàng thấy mình có một giải pháp hợp lý cho các vấn đề họ gặp phải. Bạn có thể thể hiện năng lực của mình bằng một buổi thuyết trình trang trọng, một buổi thử nghiệm sản phẩm để chứng minh các lợi ích tiềm năng của nó. Dù làm gì thì bạn cũng phải thuyết phục khách hàng rằng mình đang mang lại giá trị cho họ. Trong Chương 5, chúng ta sẽ được biết rất nhiều biện pháp hiệu quả trong bán hàng quy mô lớn.

4. Đạt được giao kèo. Cuối cùng, một vụ mua bán thành công sẽ kết thúc bằng một vài cam kết từ phía khách hàng. Cam kết trong bán hàng quy mô nhỏ thường tồn tại dưới dạng một đơn đặt hàng nhưng trong bán hàng quy mô lớn, có thể bạn còn cần tổng thể tất cả các cam kết trước khi đến giai đoạn đặt hàng. Ví dụ, mục đích vụ mua bán của bạn có thể là được khách hàng chấp thuận tham gia buổi giới thiệu sản phẩm, kiểm tra chất liệu mới

hoặc tạo cơ hội cho bạn tiếp cận người đưa ra quyết định cuối cùng và tất cả các bước này đều không có cam kết đặt hàng nào. Bán hàng quy mô lớn gồm một số bước trung gian gọi là “các bước tiến”. Mỗi bước tiến sẽ đưa cam kết của khách hàng đến gần hơn quyết định cuối cùng. Trong bước này, các kỹ thuật kết thúc bán hàng cổ điển lại không có hiệu quả và thậm chí, có thể tác động xấu đến thành quả cuối cùng của bạn.

Bốn giai đoạn – Dẫn nhập, Thăm dò, Chứng minh khả năng và Đạt được giao kèo – xuất hiện trong tất cả các cuộc bán hàng. Dù đơn giản nhưng mô hình bốn bước này cũng rất hữu ích vì nó cho phép phân chia các cuộc bán hàng thành từng nhóm các bước rõ ràng và cụ thể. Tôi sẽ thảo luận sâu hơn về vấn đề này ở các phần sau và sử dụng lý luận này áp dụng cho một số mô hình để giải thích các kết quả nghiên cứu.

Tầm quan trọng của mỗi giai đoạn thay đổi tùy thuộc vào kiểu bán hàng. Nếu kinh doanh các dịch vụ ủy thác, ngân hàng, thì giai đoạn Dẫn nhập sẽ chiếm tới gần 80% cuộc thảo luận. Trước khi bàn bạc về công việc, cần có một quy trình “tìm hiểu” kỹ càng như bạn từ đâu đến, bạn quen biết ai... Chỉ sau khoảng một tiếng trò chuyện về các vấn đề xã hội, khách hàng mới sẵn sàng thảo luận một vài vấn đề công việc.

Ngược lại, tôi nhớ lần đầu tiên thực hiện một cuộc bán hàng hàng dệt may ở New York. Trong phòng tiếp khách không có một chiếc ghế nào. Điều đó có nghĩa là họ muốn việc mua bán được diễn ra nhanh chóng. Trong trường hợp này, giai đoạn Dẫn nhập chỉ nên nói: “Xin chào, tôi xin sơ qua...” và đi ngay vào vấn đề công việc.

Đôi khi, giai đoạn Thăm dò có thể chiếm phần lớn thời lượng của cuộc mua bán. Trong dịch vụ tư vấn bán hàng, bạn sẽ phải tìm các nhu cầu của khách hàng trước khi xác định được đâu là nền tảng cho mối quan hệ làm ăn. Tôi từng thấy một tư vấn quản lý phải mất cả ngày với một cuộc bán hàng nhưng giai đoạn Thăm dò chỉ chiếm có 15 phút. Nhưng cũng có cuộc bán hàng mà

giai đoạn Thăm dò chỉ gói gọn trong một câu hỏi và phần còn lại là dành cho việc thuyết minh về sản phẩm.

Khi đề cập đến quy trình bán hàng, mức cân đối giữa bốn giai đoạn phụ thuộc vào kiểu bán hàng và mục đích bán hàng nhưng tất cả các cuộc bán hàng đều gồm bốn giai đoạn dù một vài giai đoạn chỉ diễn ra rất ngắn.

Giai đoạn nào quan trọng nhất?

Bốn giai đoạn này có quan trọng như nhau trong thành công của một cuộc bán hàng không? Hay có một giai đoạn nào đó đặc biệt quan trọng? Theo các khóa đào tạo bán hàng, sách dạy bán hàng hay kinh nghiệm của những quản lý bán hàng thì giai đoạn Đạt được giao kèo được coi là quan trọng nhất.

Một giám đốc bán hàng ở Rochester nghĩ rằng Đạt được giao kèo là giai đoạn quan trọng nhất trong bán hàng vì: “Điểm mấu chốt là nếu không kết thúc bán hàng, bạn sẽ không bán được hàng. Tôi cho rằng phần lớn nhân viên bán hàng gặp khó khăn do kỹ năng kết thúc bán hàng kém. Nếu có một điều tôi muốn nhân viên của mình làm tốt hơn thì đó là việc đạt được giao kèo với khách hàng.” Tôi chắc rằng, hầu hết các giám đốc bán hàng sẽ có chung quan điểm này.

Lý do tôi đưa ra câu hỏi về mức độ quan trọng của bốn giai đoạn trong bán hàng là vì câu trả lời phụ thuộc vào quy mô bán hàng. Nhận định của vị giám đốc kia có thể đúng trong bán hàng quy mô nhỏ. Những người có khả năng đạt được giao kèo tốt hay những người có cách kết thúc tốt thật sự rất thành công trong bán hàng quy mô nhỏ nhưng trong bán hàng quy mô lớn, đó lại là chuyện khác.

Giai đoạn Thăm dò

Thành công trong bán hàng quy mô lớn phụ thuộc chủ yếu vào cách xử lý giai đoạn Thăm dò. Chúng tôi đã thu thập số liệu về các kỹ năng Thăm dò từ

hàng nghìn cuộc bán hàng.

Hãy xem xét tầm quan trọng của giai đoạn này đối với sự thành công của một cuộc bán hàng. Mọi cuộc bán hàng đều trải qua giai đoạn Thăm dò – Tìm ra một số yếu tố từ khách hàng cho phép bạn bán hàng hiệu quả hơn – và để thăm dò, bạn phải đặt câu hỏi. Những nghiên cứu của chúng tôi về bán hàng đã đưa đến một kết luận quan trọng: những cuộc bán hàng thành công có những bước tiến và có được đơn đặt hàng thì số câu hỏi đặt ra nhiều hơn hẳn những cuộc bán hàng không thành công.

### Câu hỏi và thành công

Những câu hỏi có khả năng thuyết phục mạnh mẽ hơn bất kỳ dạng thức nào của lời nói. Điều này không chỉ đúng trong bán hàng. Các nghiên cứu tiên hành đối với các cuộc đàm phán, tương tác quản lý, các cuộc phỏng vấn và thảo luận nhóm cũng chỉ ra một thực tế tương tự: có mối liên hệ rõ ràng giữa việc sử dụng các câu hỏi với thành công của cuộc giao dịch. Càng đưa ra nhiều câu hỏi, cuộc giao dịch càng dễ đi đến thành công. Có một số dạng câu hỏi có tác động mạnh hơn những dạng khác.

Thực tế bán hàng chia câu hỏi bán hàng thành hai loại chính là câu hỏi đóng và câu hỏi mở:

- Câu hỏi đóng. Có thể trả lời chỉ bằng một từ, thường là “có” hoặc “không”. Ví dụ điển hình cho loại câu hỏi đóng là: “Ông có quyết định mua hàng không?” hay “Công ty của ông đã hoạt động hơn năm năm rồi à?” Trong một số chương trình đào tạo, người ta gọi đó là câu hỏi khảo sát trực tiếp.
- Câu hỏi mở. Đòi hỏi một câu trả lời dài hơn. Ví dụ như: “Ông có thể kể cho tôi nghe về công ty của mình không?” hay “Tại sao điều đó lại quan trọng với ông?” Các câu hỏi mở đôi khi được gọi là khảo sát không trực tiếp.

Đây không phải là một khái niệm mới. E. K. Strong đã viết về câu hỏi

đóng/mở trong nghệ thuật bán hàng từ năm 1925. Trong 60 năm qua, hầu hết các tác giả đều chấp nhận sự khác biệt giữa các câu hỏi đóng và mở và đưa ra những điểm sau về chúng:

- Câu hỏi mở có tác động mạnh hơn câu hỏi đóng vì câu hỏi mở cho khách hàng có cơ hội lên tiếng và khám phá ra những điều khá bất ngờ.
- Các câu hỏi đóng có ít tác động hơn, nhưng chúng cũng hữu ích với một số kiểu khách hàng cụ thể, như những khách hàng ba hoa, nói không ngừng nghỉ.
- Dù các câu hỏi đóng có ít tác động hơn, nhưng bạn sẽ buộc phải sử dụng chúng trong một số kiểu bán hàng cụ thể như khi có quá ít thời gian.
- Các câu hỏi mở đặc biệt quan trọng đối với thành công của bán hàng quy mô lớn, trong khi các câu hỏi đóng vẫn có thể mang lại thành công khi quy mô bán hàng nhỏ.
- Đào tạo bán hàng nên đặt ra mục tiêu nhằm giúp mọi người đưa ra nhiều câu hỏi.

Những kết luận này có vẻ hợp lý và logic. Nhưng có thật sự như thế không? Trước khi nghiên cứu của chúng tôi được công bố, không có một bằng chứng khoa học nào chứng minh rằng thành công của cuộc bán hàng là nhờ ảnh hưởng của các câu hỏi đóng/mở.

Chúng tôi tiến hành nghiên cứu và phát hiện ra rằng thật ra, không có mối liên hệ tương quan nào giữa việc sử dụng câu hỏi mở với thành công. Chúng tôi đã nghiên cứu 120 cuộc bán hàng của một công ty sản xuất và thấy rằng những cuộc bán hàng sử dụng nhiều câu hỏi đóng lại giành được đơn đặt hàng và nhiều bước tiến hơn. Trong một nghiên cứu khác tại một công ty về công nghệ cao, chúng tôi không phát hiện ra sự khác biệt nào trong việc sử dụng câu hỏi đóng và câu hỏi mở ở những nhân viên tốt nhất và những nhân

viên trung bình. Một số nhân viên bán hàng giỏi nhất trong công ty này thậm chí không hỏi bất kỳ câu hỏi mở nào trong suốt các cuộc bán hàng được quan sát; thậm chí câu hỏi của họ cũng có thể được trả lời chỉ bằng một từ. Trong khi đó, một vài chuyên gia bán hàng hàng đầu lại chỉ sử dụng những câu hỏi mở và một số lại sử dụng cả hai loại câu hỏi. Không thể phân tách rạch ròi quan hệ giữa thành công và việc sử dụng câu hỏi đóng/mở. Chúng tôi còn tiến hành một số nghiên cứu khác để xem có phải những nhân viên bán hàng thành công thường khởi đầu cuộc bán hàng bằng những câu hỏi mở rồi chuyển dần sang câu hỏi đóng khi tiến hành thảo luận không nhưng thực tế, những chuyên gia bán hàng không tuân theo hình thức này. Và cũng có rất nhiều chuyên gia bán hàng thành công nhờ việc bắt đầu việc bán hàng bằng các câu hỏi đóng rồi mới chuyển sang các câu hỏi mở. Nói cách khác, không một nghiên cứu nào của chúng tôi chỉ ra rằng sự khác biệt giữa câu hỏi đóng và mở lại có ý nghĩa quan trọng trong các cuộc bán hàng quy mô lớn.

Hầu hết các công ty lớn đều giảng cho các nhân viên về tầm quan trọng của các câu hỏi đóng/mở. Tuy nhiên, điều đó không có ý nghĩa quan trọng nếu xét về việc tăng kết quả bán hàng, ít nhất là trong bán hàng quy mô lớn. Nói cách khác thì các tập đoàn trên thế giới mỗi năm đã tiêu tốn trên một tỷ đô la cho các khóa đào tạo bán hàng dạy mọi người kỹ thuật đặt các câu hỏi lạc đề. Nghiên cứu của chúng tôi đã chỉ ra quan niệm cho rằng kiểu câu hỏi quyết định thành công là một quan niệm sai lầm.

### Hướng đi mới

Mục tiêu của chúng tôi nhằm phát triển những mô hình đặt câu hỏi mới mẻ và tích cực thay thế cho những câu hỏi cũ vốn đã lỗi thời và thiếu sức thuyết phục. Quan sát các cuộc bán hàng cho thấy những chuyên gia bán hàng không chỉ đặt những câu hỏi ngẫu nhiên. Trong các vụ mua bán thành công, câu hỏi phải có tính đặc trưng.



Chúng tôi nhận thấy những câu hỏi trong các cuộc bán hàng thành công thường theo một chuỗi mà chúng tôi gọi là SPIN. Tóm lại chuỗi câu hỏi SPIN là:

1. Câu hỏi Tình hình. Khi bắt đầu chào hàng, những người thành công thường đặt những câu hỏi mang tính thu thập số liệu về thực tế và hoàn cảnh như những câu hỏi kiểu: “Ông sử dụng thiết bị hiện tại được bao lâu?” hoặc “Làm ơn cho tôi biết về kế hoạch tăng trưởng của công ty ông?” Mặc dù câu hỏi Tình hình đóng vai trò quan trọng trong nghiên cứu thực tế, nhưng không nên lạm dụng chúng vì chúng sẽ làm cho người mua chán nản hoặc cáu kỉnh.

2. Câu hỏi Vấn đề. Khi có đầy đủ thông tin về tình hình của người mua, hãy chuyển sang loại câu hỏi thứ hai. Ví dụ như: “Sử dụng thiết bị này có khó không?” hoặc “Ông có lo lắng về chất lượng của chiếc máy cũ không?” Những câu hỏi kiểu này được gọi là câu hỏi Vấn đề để tìm hiểu những vấn đề, khó khăn và những điểm chưa thỏa mãn trong lĩnh vực mà sản phẩm của người đang chào hàng có thể có ích. Những người thiếu kinh nghiệm thường không đặt ra đủ số câu hỏi Vấn đề.

3. Câu hỏi Gợi ý. Trong bán hàng quy mô nhỏ, người bán có thể đạt được thành công chỉ với những câu hỏi Tình hình và câu hỏi Vấn đề. Nhưng trong bán hàng quy mô lớn, chỉ thế là chưa đủ; muốn thành công cần đặt ra những câu hỏi loại thứ ba. Câu hỏi loại thứ ba này phức tạp và rắc rối hơn, được gọi là câu hỏi Gợi ý, ví dụ như: “Vấn đề này tác động thế nào đến khả năng sinh lời của các ông trong tương lai?” hoặc “Tỉ lệ từ chối ảnh hưởng thế nào đến sự hài lòng của khách hàng?” Câu hỏi Gợi ý tập trung vào vấn đề của khách hàng, tìm kiếm tác động hoặc hậu quả của chúng. Thông qua việc đặt câu hỏi Gợi ý, những người thành công giúp khách hàng hiểu được tính cấp bách và nghiêm trọng của vấn đề. Câu hỏi Gợi ý đặc biệt quan trọng trong bán hàng quy mô lớn, thậm chí ngay cả những chuyên gia bán hàng cũng hiếm khi áp dụng tốt những câu hỏi này.

4. Câu hỏi Chi phí nhu cầu. Cuối cùng, chúng tôi nhận thấy những chuyên gia bán hàng đều đưa ra loại câu hỏi thứ tư ở giai đoạn Thăm dò được gọi là câu hỏi Chi phí nhu cầu, ví dụ như: “Nó sẽ giúp việc đẩy nhanh quá trình hoạt động này thêm 10% nữa chứ?” hoặc “Nếu chúng tôi có thể cải thiện chất lượng của hoạt động này, điều này sẽ giúp ích cho bạn như thế nào?” câu hỏi Chi phí nhu cầu có một vài tác dụng nhưng tác dụng quan trọng nhất của nó chính là buộc khách hàng phải nói về những lợi ích mà hướng giải quyết của bạn có thể mang lại. Câu hỏi Chi phí nhu cầu liên quan mật thiết tới thành công của bán hàng. Các nghiên cứu của chúng tôi cho thấy những chuyên gia bán hàng hàng đầu thường sử dụng câu hỏi Chi phí nhu cầu nhiều gấp 10 lần so với những người bán hàng bình thường...

### Mô hình SPIN

Bốn loại câu hỏi – Tình hình, Vấn đề, Gợi ý và Chi phí nhu cầu – hình thành chuỗi câu hỏi có tác động mạnh mẽ, được những người bán thành công sử dụng trong suốt giai đoạn Thăm dò của cuộc bán hàng. Đây không phải một chuỗi câu hỏi cứng nhắc, không nhất thiết phải đặt tất cả các câu hỏi Tình hình trước khi chuyển sang những câu hỏi Vấn đề. Nhưng nhìn chung, câu hỏi Tình hình sẽ được hỏi ngay từ đầu cuộc mua bán và các câu hỏi khác sẽ theo chuỗi SPIN.

Trong cuốn sách này, tôi nghiên cứu kỹ những câu hỏi SPIN và đưa ra những phương pháp áp dụng chúng để nâng cao thành công của bạn trong những thương vụ lớn. Những câu hỏi SPIN bắt nguồn từ việc quan sát hành động của các chuyên gia bán hàng hàng đầu và chúng tôi hy vọng, bạn sẽ thấy SPIN là một công cụ bán hàng có tính thực tiễn cao.

## 2. Đạt Được Giao Kèo: Kết Thúc Bán Hàng

Theo nghiên cứu của Huthwaite, thành công trong các cuộc bán hàng quy mô lớn phụ thuộc chủ yếu vào giai đoạn Thăm dò nhưng không phải ai cũng đồng ý với kết luận này. Đối với nhiều người, Đạt được giao kèo mới là bước quan trọng nhất của cuộc bán hàng thành công. Vì vậy, tôi quyết định tham khảo ý kiến của một vài chuyên gia. Nói chung, các tác giả, nhà đào tạo và các giám đốc bán hàng lão luyện này đều khuyên tôi nên bắt đầu từ bước Đạt được giao kèo hay còn gọi là Kết thúc bán hàng. Họ nói, kết thúc bán hàng là giai đoạn thể hiện rõ nhất các yếu tố quyết định thành công của một cuộc bán hàng. Vì vậy, đó chính là giai đoạn chúng tôi nên bắt đầu nghiên cứu. Các chuyên gia đều thống nhất lựa chọn này. Do đó, nghiên cứu đầu tiên của chúng tôi sẽ tập trung vào giai đoạn Kết thúc bán hàng để tìm ra các cách kết thúc bán hàng hiệu quả nhất.

Tôi tìm đọc tất cả tài liệu về bước Kết thúc bán hàng. Mỗi cuốn sách về bán hàng đều có ít nhất một chương về bước Kết thúc bán hàng. Một vài quyển sách như 101 Sure Fire Ways To Irresistibly Close Any Sale (101 cách tuyệt vời để kết thúc bất kỳ cuộc bán hàng nào) đã viết: “kinh nghiệm kết thúc bán hàng thành công của cả đời người được gói gọn chỉ trong ba giờ đọc sách.”

Cuốn sách đó đã thật sự hấp dẫn tôi. Trong đó có tất cả các câu trả lời hữu ích cho mọi vấn đề khi bắt đầu công việc kinh doanh. Bước Kết thúc bán hàng gồm tất cả các kỹ thuật cổ điển nhưng hữu hiệu mà bất cứ người bán hàng nào đều biết:

Cách kết thúc Tự thừa nhận. Ví dụ, người bán hàng cho rằng việc mua bán đã được thỏa thuận và hỏi: ”Ngài muốn tôi chuyển hàng đến đâu?” trước khi khách hàng đồng ý.

Cách kết thúc Chọn lựa. Ví dụ, người bán hàng hỏi khách hàng: "Ngài muốn tôi chuyển hàng vào thứ ba hay thứ năm?", lại một lần nữa, trước khi khách hàng đồng ý.

Cách kết thúc Số lượng có hạn. Ví dụ, người bán hàng nói: "Nếu ngài chưa quyết định thì có lẽ tôi sẽ chuyển cơ hội này cho một khách hàng khác đang rất muốn mua."

Cách kết thúc Cơ hội cuối cùng. Ví dụ, người bán hàng nói: "Tuần tới giá sẽ tăng trừ khi ngài mua nó ngay bây giờ."

Cách kết thúc Ô trống trong đơn đặt hàng. Người bán hàng tự điền thông tin vào phần trả lời của khách hàng trong đơn đặt hàng dù khách hàng vẫn chưa đưa ra quyết định.

Ngoài các thủ thuật thông thường này, tôi còn đọc được cách kết thúc bán hàng khác. Ví dụ như Sharp Angle (Lưỡi câu ma mãnh), Ben Franklin, Puppy Dog (Cún Con), Colombo... Có hàng trăm cách kết thúc và trong những năm tới, tôi tin chắc sẽ có thêm nhiều cách kết thúc mới.

Giai đoạn Kết thúc bán hàng là giai đoạn phổ biến nhất trong kỹ năng bán hàng. Điều này luôn đúng dù bạn đánh giá theo tiêu chí nào: bằng số từ được viết, số giờ đào tạo hay độ dài của các thước phim đào tạo do mỗi thế hệ người bán hàng sử dụng. Một tổng biên tập từng nói, ông sẽ không xuất bản bất kỳ cuốn sách nào về bán hàng nếu không có từ "Kết thúc bán hàng" trên tiêu đề sách. Theo điều tra, các giám đốc bán hàng đều cho rằng, kết thúc bán hàng luôn là kỹ năng mà đội ngũ nhân viên của họ cần phải nâng cao. Giai đoạn này rất được ủng hộ theo quan điểm bán hàng cổ điển: "Điều cơ bản nhất trong bán hàng là luôn kết thúc bán hàng". Trong chương này, tôi sẽ đưa ra hai câu hỏi:

- Có bao nhiêu cách kết thúc bán hàng thật sự hiệu quả?

- Trong các cuộc bán hàng quy mô lớn, những yếu tố như giá cả và sự phức tạp của khách hàng ảnh hưởng thế nào đến việc kết thúc bán hàng thành công?

## THẾ NÀO LÀ KẾT THÚC BÁN HÀNG?

Dù có rất nhiều sách viết về cách kết thúc bán hàng, nhưng rất ít tác giả định nghĩa được thuật ngữ “Kết thúc bán hàng”. Vào những năm 1960, Crissy và Kaplan định nghĩa kết thúc bán hàng là: “Kỹ thuật người bán hàng sử dụng để thuyết phục người mua hoặc đạt được giao kèo”. Theo tôi định nghĩa này quá rộng. Chúng ta cần một định nghĩa cô đọng, súc tích hơn nên định nghĩa “Kết thúc bán hàng” chỉ đơn giản là:

Một hành vi người bán sử dụng để đưa ra gợi ý

hoặc mời chào một cam kết từ phía người mua

để người mua chấp thuận hoặc từ chối cam kết đó.

Có thể định nghĩa một cách dễ hiểu hơn: Kết thúc bán hàng là bất cứ hành vi nào có thể buộc khách hàng đưa ra một cam kết ở chừng mực nào đó. Định nghĩa này chỉ toàn bộ phạm vi, từ “đề nghị đặt hàng” đơn giản cho tới sử dụng thủ thuật “câu thang 12 bậc” phức tạp.

## NHẤT TRÍ TRONG LỰA CHỌN BƯỚC KẾT THÚC

Trước khi xem xét các nghiên cứu của Huthwaite, tôi sẽ điem qua một vài ý kiến của các chuyên gia khác về bước Kết thúc bán hàng:

J. Douglas Edwards, cha đẻ của kỹ thuật kết thúc bán hàng, cho rằng trung bình những người bán hàng thành công sẽ kết thúc bán hàng sau lần thứ năm đưa ra các kỹ thuật kết thúc bán hàng, họ càng sử dụng nhiều kỹ thuật kết thúc bán hàng, tỉ lệ thành công càng cao.

Alan Schoomaker thậm chí còn nói chi tiết hơn về thành công trong kết thúc bán hàng. Theo ông, các nghiên cứu cho thấy những người bán hàng thành công là những người tìm nhiều cách kết thúc bán hàng và sử dụng nhiều kiểu kết thúc bán hàng hơn. Cũng như J. Douglas Edwards, ông rất ưu ái con số 5 kỳ diệu và nói: “Người bán hàng được coi là không hoàn thành nhiệm vụ nếu bỏ đi trước khi đưa ra ít nhất năm lần lời mời đặt hàng.” Tôi đặc biệt quan tâm tới Schoomaker vì vào thời điểm đó, tôi đang phát triển một chương trình đào tạo cho một thương vụ lớn của IBM và được biết ông cũng đang làm một chương trình tương tự cho một trong số những đối thủ của IBM.

P. Lund, trong cuốn *Compelling Selling* (Cách bán hàng Thuyết phục) của mình đã khuyên người bán hàng nên kết thúc bán hàng khi có thể – “kể cả khi bạn còn xa mới đạt được đơn đặt hàng”. Mauser, một tác giả nổi tiếng khác, lại dè dặt hơn. Ông khuyên người bán hàng nên sử dụng nhiều kỹ thuật kết thúc bán hàng vì nếu thủ thuật này thất bại, ta có thể sử dụng thủ thuật khác “cho đến khi đạt được mục đích cuối cùng”.

Còn rất nhiều ý kiến của rất nhiều tác giả khác nhưng nhìn chung họ đều nhất trí về bán hàng ở những điểm sau:

- Kỹ thuật kết thúc bán hàng liên quan chặt chẽ tới thành công của giao dịch.
- Người bán hàng nên sử dụng nhiều loại kỹ thuật kết thúc bán hàng.
- Người bán hàng nên tìm cách kết thúc giao dịch.

## BẮT ĐẦU NGHIÊN CỨU

Tôi bắt đầu nghiên cứu về kết thúc bán hàng từ cuối những năm 1960. Lúc đó tôi đang là một nghiên cứu sinh tại trường đại học và điều duy nhất tôi biết về bán hàng là: Bán hàng là sự tương tác giữa mọi người với nhau và ở đó tiền được luân chuyển từ tay người này sang tay người khác. Vì vậy, tôi đã đến các công ty xin tài trợ để nghiên cứu cách luân chuyển tiền nhanh

hơn. Các tập đoàn đa quốc gia đều rất thích thú với đề tài này và đồng ý tài trợ cho tôi.

### Trò chuyện với người bán hàng

Bước tiếp theo là gặp càng nhiều người bán hàng càng tốt. Tôi dành rất nhiều thời gian đến các văn phòng đại diện, các buổi họp và các buổi tụ tập thân mật chỉ để lắng nghe mọi người nói chuyện với nhau về các cuộc bán hàng. Tôi rất ngạc nhiên khi nội dung chủ yếu của các cuộc trao đổi là về những kỹ thuật kết thúc bán hàng. Họ nói: “Hôm trước tôi mới biết một cách kết thúc thú vị,” hoặc “Anh đã thử cách kết thúc Gelignite chưa?” hoặc “Anh có biết cách kết thúc cổ điển Bút của tôi hay của anh (my pen or yours) chưa?”.

Trung bình mỗi người tham gia có thể liệt kê bốn kỹ thuật kết thúc nhưng lại không thể đưa ra nhiều hơn một thủ thuật bắt đầu hay giải quyết các lời từ chối của khách hàng. Chỉ một nửa số người tôi hỏi có thể nói chi tiết về kỹ thuật phân tích nhu cầu của khách hàng ngoài cách “đặt câu hỏi”. Họ biết rõ về kỹ thuật kết thúc bán hàng hơn tất cả những khía cạnh còn lại trong bán hàng. Kết thúc bán hàng được coi là kỹ năng quan trọng nhất trong tất cả các kỹ năng bán hàng.

### Cách kết thúc trên thực tế

Quan niệm truyền thống và kinh nghiệm thực tế của bản thân đã thuyết phục tôi rằng, Kết thúc bán hàng chính là kỹ năng quan trọng nhất trong mọi kỹ năng bán hàng. Do đó, tôi từ bỏ công việc an nhàn ở trường đại học và thành lập tổ chức Huthwaite. Giờ đây, tôi nhận ra bán hàng không đơn giản chỉ là lý thuyết. Tôi phải bán được hàng nếu không tôi sẽ chết đói. Vì vậy, tôi đã đăng ký học một khóa đào tạo về bán hàng và đặc biệt quan tâm đến phần giảng về những kỹ thuật kết thúc.

Trong tuần tiếp theo của khóa học, tôi có cuộc hẹn với một khách hàng tiềm năng nhằm thuyết phục ông ta mua lại một dự án nghiên cứu. Tôi quyết định thử sử dụng cách kết thúc Chọn lựa. Tôi hỏi: “Ông muốn dự án này bắt đầu vào tháng 9 hay tháng 11?” và người khách hàng nói: “Chúng ta sẽ bắt đầu vào tháng 9” Tôi rất vui sướng vì đã nhận được đơn đặt hàng lớn đầu tiên. Tôi đã nói những lời thuyết phục và đã đạt được một giao kèo. Tôi nghĩ ngay cả J. Douglas Edwards, cha đẻ của kỹ thuật kết thúc, cũng không thể hăng hái, nhiệt tình với kỹ năng kết thúc như tôi lúc đó. Hơn một năm sau thành công đó, tôi đã đẩy mọi người vào tình huống khó khăn. Giờ tôi nhận ra có thể mình đã để lỡ những thương vụ lớn của bản thân và của công ty trong năm đó. Nhưng khi đó, tôi hoàn toàn là một người theo chủ nghĩa kết thúc. Xét cho cùng, kinh nghiệm bản thân cho thấy việc sử dụng Kết thúc Chọn lựa đã mang về cho tôi hợp đồng kinh doanh lớn đầu tiên. Và tôi biết kết thúc có hiệu quả.

Giờ đây, tôi nhìn lại niềm hứng khởi của mình dành cho cách kết thúc với sự lúng túng, ngỡ ngàng. Từ những hiểu biết về thành công trong một giao dịch lớn, tôi thấy những kỹ thuật kết thúc không những không hiệu quả mà lại còn nguy hiểm. Thực tế, số thương vụ chúng ta để tuột mất sẽ nhiều hơn số thương vụ chúng ta đạt được nếu lạm dụng phương pháp kết thúc. Điều gì khiến tôi quay sang phản đối những phương thức có vẻ như đóng vai trò quan trọng đối với thành công của bản thân? Phần còn lại của chương này sẽ đưa ra một loạt nghiên cứu đã chứng minh những kỹ thuật kết thúc truyền thống không giúp ta đạt được thành công trong những giao dịch lớn.

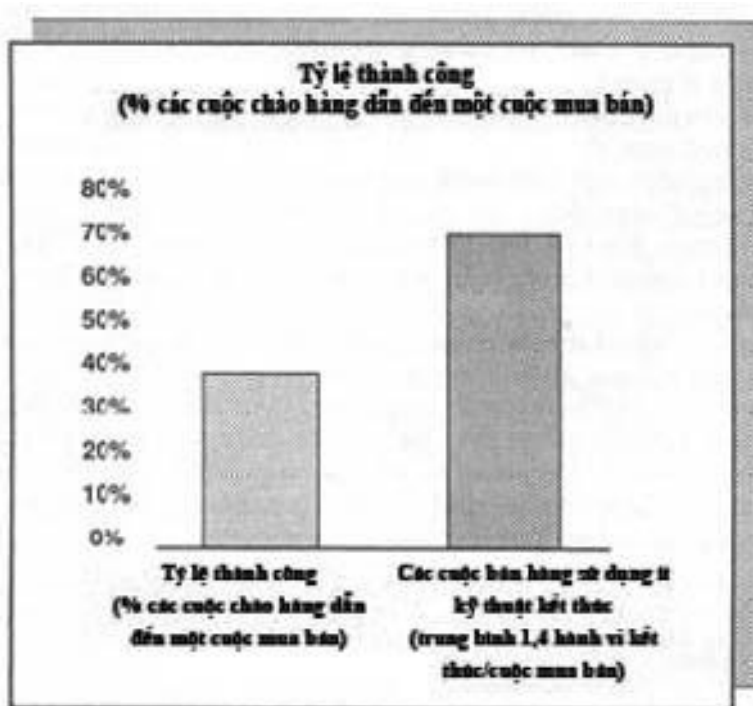
## NGHIÊN CỨU BAN ĐẦU

Chúng tôi bắt đầu nghiên cứu với mong muốn tìm ra mối liên hệ chặt chẽ giữa số lần người bán kết thúc bán hàng và thành công của thương vụ. Tôi kỳ vọng rằng số 5 kỳ diệu trong giai đoạn kết thúc mỗi cuộc bán hàng mà Edwards và Schoonmaker đã nói đến, đều rất đúng.



## Kết quả ngoài kỳ vọng

Chúng tôi thực hiện nghiên cứu đầu tiên ở một tập đoàn thiết bị văn phòng lớn. Chúng tôi cho rằng, cách để thiết lập liên hệ giữa cách kết thúc và thành công chính là đi theo những người bán để xem họ đã sử dụng kỹ thuật kết thúc bao nhiêu lần trong suốt cuộc bán hàng. Nếu các tác giả viết về khâu kết thúc đều đúng, chúng ta hy vọng rằng các cuộc bán hàng sử dụng nhiều kỹ thuật kết thúc sẽ thành công hơn các cuộc bán hàng không sử dụng chúng. Chúng tôi đã quan sát 190 cuộc chào hàng. Từ đây, chúng tôi so sánh 30 cuộc bán hàng mà người bán thường sử dụng kỹ thuật kết thúc và 30 cuộc bán hàng thành công sử dụng ít kỹ thuật kết thúc hơn. Theo Hình 2.1, kết quả không được như mong đợi. Chỉ có 11 cuộc bán hàng sử dụng nhiều kỹ thuật kết thúc bán được hàng trong khi có tới 21 cuộc bán hàng ít sử dụng các kỹ thuật bán hàng mà vẫn thành công.



Hình 2.1: So sánh thành công của cuộc bán hàng sử dụng nhiều kỹ thuật kết thúc và cuộc bán hàng sử dụng ít kỹ thuật kết thúc

Phát hiện này không phải là tin tốt lành cho con số 5 “kỳ diệu” thường được dẫn chứng về số lần kết thúc trong mỗi cuộc bán hàng. Nhưng tôi không vì

một nghiên cứu nhỏ mà lung lay niềm tin về cách kết thúc. Tôi nghĩ, có lẽ phương pháp nghiên cứu của mình sai sót ở đâu đó. Nghiên cứu thêm những kết luận này đã bộc lộ một số vấn đề tiềm ẩn. Chẳng hạn, có thể – hoặc ngẫu nhiên – cuộc bán hàng sử dụng ít kỹ thuật kết thúc lại chào hàng đúng lúc khách hàng chuẩn bị mua sản phẩm đó nên người bán không cần kết thúc bán hàng. Tương tự, các cuộc bán hàng sử dụng nhiều kỹ thuật kết thúc lại mời đúng lúc khách hàng không có nhu cầu. Một vấn đề khác, các ví dụ điển hình chúng tôi đưa ra, về mặt thống kê là đáng kể nhưng không lớn. Chúng tôi không có cách nào để kiểm soát những biến số này.

Nếu chỉ dựa trên nghiên cứu này, chúng ta không thể kết luận các kỹ thuật kết thúc không có hiệu quả: Chúng tôi vẫn chưa chứng minh được mối liên hệ giữa bước kết thúc và cuộc bán hàng thành công. Nhưng nhìn lại, tôi không thể coi nghiên cứu này là một chiến thắng vang dội về bước “kết thúc sớm, kết thúc tích cực và kết thúc thường xuyên” trong nghệ thuật bán hàng.

Những hồ nghi

Nghiên cứu không chỉ là những con số. Khi quan sát 190 cuộc bán hàng, tôi cũng cảm thấy hồ nghi. Nếu tôi thành thật với bản thân – dù lúc đó tôi không thú nhận – thì những hồ nghi của tôi về bước kết thúc đã nhen nhóm từ nghiên cứu này. Ví dụ, khi một kỹ thuật kết thúc nào đó được sử dụng chỉ đơn giản là yêu cầu đặt hàng, tôi thấy rõ sự từ chối từ phía khách hàng, đặc biệt là những người mua hàng chuyên nghiệp. Trong một cuộc bán hàng, ông khách nóng tính đã đuổi người bán hàng và tôi sau cuộc trao đổi dưới đây:

Người bán: Ông Robinson, nếu ký vào đây, ông sẽ thấy sản phẩm của chúng tôi rõ ràng là tốt nhất. (Cách kết thúc Tự thừa nhận)

Khách hàng: Chờ một chút – Tôi chưa thấy... tôi vẫn chưa quyết định.

Người bán: Nhưng ông Robinson, tôi đã chỉ cho ông thấy chúng ta có thể

tăng hiệu suất cho văn phòng của ông và tránh được những rắc rối cũng như tiết kiệm chi phí – vì vậy khi nào ông muốn giao hàng... (Cách kết thúc Tự thừa nhận)

Khách hàng: Tôi sẽ không đưa ra quyết định nào trong tuần này.

Người bán: Nhưng mẫu mã này đang rất được ưa chuộng. Tôi có thể giao hàng ngay bây giờ nhưng nếu ông đợi đến tuần sau mới quyết định, tôi e, ông phải đợi một vài tháng nữa. (Cách kết thúc Số lượng có hạn)

Khách hàng: Tôi chấp nhận.

Người bán: Thế ông dùng thử một tháng hay mua luôn? (Cách kết thúc Chọn lựa)

Người mua: Tôi sẽ ném anh ra khỏi văn phòng đây. Nói đi, anh và anh bạn ngồi góc phòng kia tự biến khỏi đây hay muốn tôi gọi bảo vệ?

Sau cuộc bán hàng, người bán buồn rầu nói với tôi, thật không công bằng khi khách hàng sử dụng cách kết thúc chọn lựa để dọa ném anh ta ra ngoài. Chúng tôi cũng gặp vài tình huống tương tự, như vậy cũng đủ gieo rắc những hồ nghi ban đầu về bước kết thúc, đặc biệt trong bán hàng quy mô lớn.

Những vấn đề về quan điểm

Lúc đó, tôi có một cơ hội nghiên cứu bước Kết thúc bán hàng từ góc độ hoàn toàn khác. Giám đốc marketing của một công ty hóa học lớn gặp và nhờ chúng tôi giải quyết một rắc rối.

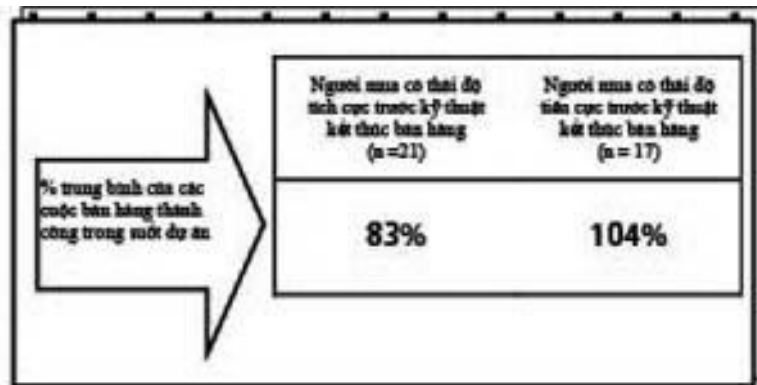
Ông ta nói: “Tôi rất lo lắng về một vài nhân viên bán hàng của chúng tôi. Họ có quan điểm hết sức mờ nhạt về bước Kết thúc bán hàng. Họ không đủ xông xáo. Tôi biết, họ có thể thực hiện cách kết thúc – vì họ được đào tạo –

chỉ là một vài người trong số họ gặp vấn đề về quan điểm. Anh có thể giúp tôi không?”

Đó là một cơ hội tốt không thể bỏ lỡ. Tôi cùng các đồng nghiệp nhất trí đặt ra một tỉ lệ quan điểm về bước Kết thúc bán hàng để so sánh quan điểm của những người bán hàng với thành tích bán hàng của họ. Chúng tôi hy vọng sẽ đưa ra một bài kiểm tra quan điểm về bước kết thúc để tuyển những ứng viên mới. Những người đạt điểm cao có tiềm năng trở thành người bán hàng giỏi. Vị giám đốc marketing và tôi hy vọng những người tán thành bước kết thúc sẽ tạo được nhiều doanh thu hơn.

Để xác định quan điểm của 38 nhân viên bán hàng, tôi và các đồng nghiệp đánh giá họ qua mức độ đồng ý hay không đồng ý của họ với 15 tuyên bố về bước Kết thúc bán hàng. Chúng tôi sử dụng phương pháp mức Likert. Nếu muốn tự đánh giá bản thân, hãy xem Phụ lục B và những hướng dẫn để đánh giá quan điểm kết thúc bán hàng của bạn. Hãy đánh giá ngay lúc này, bạn sẽ có được cảm nhận chân thực về bước kết thúc trước khi bị chi phối bởi những gì tiếp sau đây.

Chúng tôi đã áp dụng bài kiểm tra này tại công ty hóa học và phát hiện 21 trong số 38 nhân viên bán hàng đạt điểm trên 50, điểm tối thiểu để xếp loại quan điểm “tán thành”. Tiếp theo, chúng tôi so sánh với các kết quả bán hàng để tìm hiểu xem nhóm người có quan điểm tán thành bước kết thúc có đang tạo ra nhiều doanh thu hơn không. Nhưng kết quả trong Hình 2.2 lại chứng minh điều ngược lại. Những người tán thành bước Kết thúc bán hàng đều không đạt mục tiêu. Hy vọng của chúng tôi về bài kiểm tra kỹ thuật kết thúc hoàn toàn thất bại. Tội tệ hơn, vị giám đốc marketing không tin vào kết quả này và dọa sẽ sa thải trừ khi tôi đưa ra điều gì đó thuyết phục hơn.



Hình 2.2: Quan điểm về bước kết thúc và kết quả bán hàng.

Tôi đã cố gắng giải thích những phát hiện của mình. Tôi cho rằng rất có thể những người có kết quả kém quá lo lắng về bài kiểm tra nên họ đã trả lời không thành thật và điền vào bảng những câu trả lời. Từ đó mới dẫn đến kết quả tồi như vậy. Nhưng phù hợp với ý muốn của ông chủ, lập luận này không có sức thuyết phục đối với tôi. Tôi bắt đầu nghi ngờ về hiệu quả của bước Kết thúc bán hàng.

Trong khi chúng tôi tiến hành nghiên cứu này, vẫn có một số đội nghiên cứu khác đang tìm kiếm những mối liên hệ giữa quan điểm và hành vi. Kết quả của họ, đặc biệt là của Martin Fishbein, cho thấy bạn không thể sử dụng phạm vi quan điểm để dự đoán chính xác hành vi. Ví dụ Fishbein chỉ ra nếu chỉ vì bạn đạt điểm cao trong bài kiểm tra quan điểm về bước kết thúc thì không có nghĩa trong các cuộc bán hàng, bạn sẽ sử dụng kỹ thuật kết thúc nhiều hơn những người không tán thành bước kết thúc. Một nghiên cứu khác của chúng tôi chứng tỏ mối liên hệ giữa quan điểm và hành vi rất mong manh. Bởi vậy, chúng tôi dần chuyển sang các phương pháp quan sát trực tiếp hành vi bán hàng. Bài kiểm tra hay nhất để xem những nhân viên bán hàng làm việc như thế nào chính là quan sát họ hành động. Chúng tôi hy vọng việc phát triển phương pháp phân tích hành vi sẽ cho phép chúng tôi làm được điều đó và mang lại nhiều bằng chứng đáng tin cậy về tính hiệu quả của bước kết thúc.

Dù có lý do chính đáng để kết thúc việc nghiên cứu tại công ty hóa học,

nhưng tôi vẫn thấy băn khoăn. Những dữ liệu ít ỏi chúng tôi tập hợp được hé mở những vấn đề khó hiểu về tính hiệu quả của bước kết thúc. Vì vậy, chúng tôi cần nghiên cứu thêm.

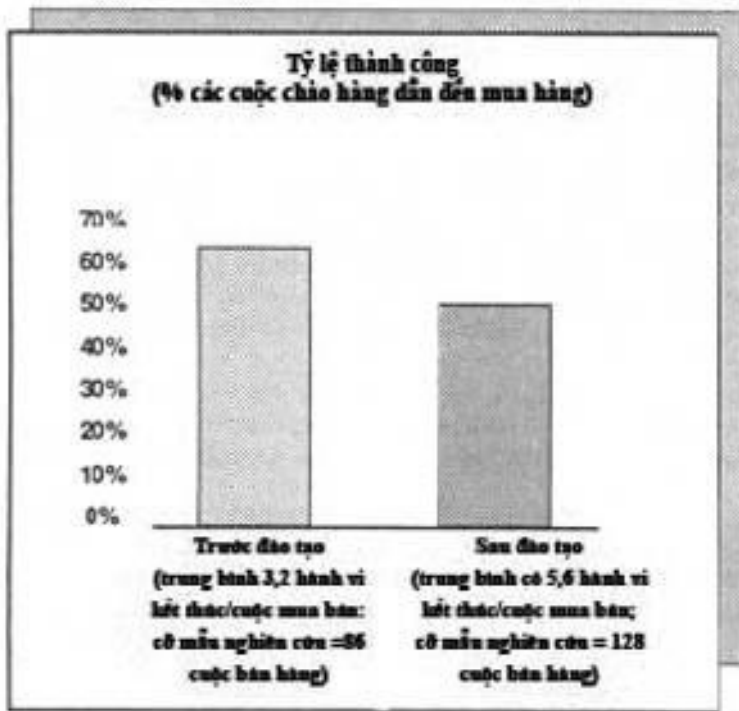
## Hiệu quả đào tạo

Một công ty công nghệ cao đề nghị chúng tôi đánh giá một số khóa đào tạo chuyên sâu về bước Kết thúc bán hàng mà họ đang thiết kế, đây quả là cơ hội lý tưởng để nghiên cứu sâu hơn về bước kết thúc. Công ty này muốn giải đáp hai câu hỏi:

- Sau khóa đào tạo, những người bán hàng có thường xuyên sử dụng các cách kết thúc hơn trước không?
- Có mối tương quan nào giữa việc cải thiện kỹ thuật kết thúc với bán hàng thành công?

Chúng tôi thấy thích thú khi có cơ hội khác để kiểm nghiệm vai trò của bước kết thúc đối với thành công của cuộc bán hàng. Trước khi khóa đào tạo diễn ra, chúng tôi tham gia 86 cuộc bán hàng của một nhóm 47 nhân viên bán hàng. Chúng tôi muốn thấy kỹ thuật kết thúc hiện tại của họ.

Sau khóa học, chúng tôi lại đi cùng với họ lần nữa để xem cách sử dụng kỹ thuật kết thúc của họ có tiến bộ hơn không và điều này mang lại hiệu quả gì trong các kết quả bán hàng. Một lần nữa, bước kết thúc lại tỉ lệ nghịch với thành công của cuộc bán hàng. Sau khóa đào tạo, các nhân viên bán hàng sử dụng các kỹ thuật kết thúc bán hàng nhiều hơn. Như vậy, về khía cạnh nào đó, khóa đào tạo đã có hiệu quả. Nhưng số lượng cuộc bán hàng thành công lại ít hơn nên kết quả tổng quan của khóa đào tạo lại làm giảm doanh thu bán hàng. (Hình 2.3)



Hình 2.3: Hiệu quả đào tạo bước kết thúc đối với thành công của cuộc bán hàng

Đến bây giờ, chúng tôi không còn ngạc nhiên vì kết quả thu được nữa. Việc phát hiện mối liên hệ giữa bước kết thúc và giảm doanh thu dần quen thuộc với chúng tôi. Tất nhiên, những nhà đào tạo chúng tôi đang hợp tác không mong chờ những kết quả như vậy. Chúng tôi buộc phải đưa ra một trong những khả năng họ đã nêu. Họ cho rằng bất cứ kỹ năng mới nào cũng khiến ta cảm thấy lúng túng và không thoải mái. Trước khi đào tạo, các nhân viên bán hàng cư xử tự nhiên theo cách của họ; nhưng sau khóa học, họ cố gắng áp dụng các kỹ thuật mới và chắc hẳn sẽ không còn tự nhiên với khách hàng nữa. Các nhà đào tạo cho rằng đây có thể là nguyên nhân khiến kết quả kinh doanh giảm sút tạm thời.

Điều này có vẻ đáng tin cậy đến nỗi chúng tôi phải thừa nhận rằng mình chưa có bằng chứng cuối cùng để kết luận về tính hiệu quả của bước kết thúc. Nhưng ít nhất chúng tôi cũng có thể áp dụng quan niệm cho rằng sự sụt giảm doanh thu là do tính giả tạo nhất thời trong cách cư xử. Điều gì sẽ xảy ra nếu chúng tôi đi cùng các nhân viên bán hàng sau sáu tháng? Những kỹ

năng kết thúc mới sẽ trở thành một phần trong phong cách bán hàng của họ. Chúng tôi có thể kiểm tra họ có đang sử dụng các kỹ thuật kết thúc hay không và nếu như vậy điều gì đang ảnh hưởng đến những cuộc bán hàng thành công của họ. Tôi muốn nghiên cứu phải chỉ ra hiệu quả của bước kết thúc trước tiên.

Nhưng một tháng trước khi cuộc nghiên cứu bắt đầu, công ty này đã tiến hành cải tổ đội ngũ bán hàng của họ. Với sự thay đổi này, không còn chỗ để tiến hành nghiên cứu nữa. Một lần nữa, cuộc nghiên cứu của chúng tôi lại bị thất bại. Chúng tôi lại phải tìm kiếm một công ty khác sẵn lòng cho chúng tôi tiến hành nghiên cứu về bước Kết thúc bán hàng.

Tia sáng le lói

Đó là khi tôi đang tìm kiếm một nhà bảo trợ cho các cuộc nghiên cứu mới về bước kết thúc và đã tìm thấy một trong những công ty đào tạo lớn. Họ khẳng định chương trình đào tạo về bước kết thúc của họ đã làm tăng kết quả bán hàng lên hơn 30%. Nghiên cứu mới thất bại của tôi cho thấy khóa đào tạo về bước kết thúc khiến kết quả kinh doanh giảm. Làm thế nào công ty này vẫn thu được thành công? Có phải công ty đó đang sử dụng những kỹ thuật kết thúc hiệu quả hơn những thủ thuật chúng tôi đang nghiên cứu không? Tuy nhiên, khi nghiên cứu, tôi rất ngạc nhiên khi thấy nó không có điều gì khác lạ cả. Thực tế, nó sử dụng một phương pháp ít phức tạp hơn phương pháp chúng tôi đang đánh giá rất nhiều.

Vì vậy, tôi đã liên hệ với công ty này và đề nghị họ đưa ra bằng chứng cho thấy khóa đào tạo về bước kết thúc của họ đã giúp tăng hơn 30% doanh thu. Bằng chứng công ty này đưa ra chỉ gồm những lá thư từ những khách hàng hài lòng với dịch vụ của họ. Và một khách hàng đã nói khóa đào tạo này đã tăng thêm 30% kết quả kinh doanh của họ và không hề có dữ liệu cứng nào. Đó là một đầu mối quan trọng. Những khách hàng hài lòng là những doanh nghiệp bán hàng quy mô nhỏ. Tôi chợt hiểu ra vấn đề. Mọi nghiên cứu của



Huthwaite về Kết thúc bán hàng đều áp dụng trong bán hàng quy mô lớn. Liệu có khả năng các kỹ thuật kết thúc chỉ có hiệu quả trong cuộc bán hàng quy mô nhỏ còn trong bán hàng quy mô lớn, nó sẽ mất hết tác dụng?

Càng nghĩ tôi càng thấy thích thú với ý tưởng này. Về mặt lý thuyết, có rất nhiều lý do để tin điều này là đúng. Kết thúc vụ mua bán là phương pháp đặt áp lực lên khách hàng. Ngày nay, các nhà tâm lý học hiểu rõ tác động của việc gây áp lực đối với quyết định của khách hàng. Nếu tôi đề nghị bạn đưa ra một quyết định nhỏ rồi tôi gây áp lực cho bạn, bạn thường đồng ý chứ không tranh cãi. Do đó, với một quyết định nhỏ, việc gây áp lực có hiệu quả tích cực. Nhưng điều này không đúng với những quyết định lớn. Với những quyết định lớn, mọi người thường từ chối mua hàng nếu bị ép buộc.

Điều khám phá này nghe có vẻ to tát nhưng thật sự không phải vậy. Đã từ lâu, những người bán hàng giỏi đều hiểu rằng hiệu quả của việc gây áp lực sẽ tỉ lệ nghịch với việc đưa ra quyết định. Những người bán hàng non nớt khi sử dụng cách kết thúc chọn lựa như: “Ngài muốn chúng ta ngồi đây hay đằng kia?” sẽ dễ thành công vì anh ta đề nghị một quyết định nhỏ nhất. Nhưng cách kết thúc chọn lựa cổ điển kiểu: “Chỗ của tôi hay của anh?” thường ít thành công hơn vì trong hoàn cảnh đó, quyết định lớn hơn nhiều.

Nếu giả thuyết của tôi đúng thì quyết định càng lớn, hiệu quả của các kỹ thuật kết thúc càng thấp. Làm thế nào kiểm nghiệm điều này? Và đến một ngày, chúng tôi lại nhận được một cơ hội lý tưởng khác.

## NGHIÊN CỨU HỆ THỐNG CỬA HÀNG CHỤP ẢNH

Một hệ thống các cửa hàng chụp ảnh hàng đầu vừa quyết định đào tạo nhân viên bán hàng về kỹ thuật kết thúc. Đây là quyết định gây tranh cãi và không phải viên quản lý cấp cao nào cũng tán thành với ý tưởng này. Một trong số những nhà quản lý này đã tham dự cuộc hội thảo mà tôi đã có bài phát biểu đầy hoài nghi về bước kết thúc. Ông ta thuộc phe phản đối các khóa đào tạo.

Vì vậy, ông ta bí mật yêu cầu chúng tôi thử nghiệm xem khóa đào tạo mới có mang lại hiệu quả không.

Đây là một cơ hội để kiểm nghiệm những nhận định của mình về cơ hội nghiên cứu thì tuyệt vời đến mức tôi không thể từ chối lời đề nghị đó. Yếu tố thật sự hấp dẫn chính là chính sách về chế độ làm luân phiên cho các nhân viên bán hàng. Hôm nay, một nhân viên bán hàng sẽ làm tại quầy bán các mặt hàng giá rẻ như: phim, băng và đồ phụ kiện. Hôm sau, nhân viên này sẽ chuyển tới một quầy hàng khác bán những đồ đắt tiền hơn như: máy quay phim, thiết bị hi-fi và đầu video. Như vậy chúng tôi có thể chứng minh được tầm cỡ, quy mô bán hàng có ảnh hưởng như thế nào đến thành công của bước kết thúc. Khi cửa hàng này đào tạo nhân viên, chúng tôi có thể quan sát ảnh hưởng của khóa đào tạo đối với số lượng sản phẩm có giá trị thấp họ bán được trong ngày. Cũng với nhân viên đó và khóa đào tạo đó, chúng tôi quan sát họ vào ngày tiếp theo khi họ bán các sản phẩm đắt tiền hơn. Điều đó quả là lý tưởng.

Quy mô bán hàng quyết định thành công của bước kết thúc

Chúng tôi sử dụng những phương pháp rút ra từ các nghiên cứu ban đầu để theo dõi nhân viên bán hàng làm việc trước khi diễn ra khóa học. Chúng tôi chia ra ba phần:

1. Thời lượng giao dịch. Mỗi cuộc bán hàng diễn ra trong khoảng thời gian bao lâu?
2. Số lần kết thúc. Người bán sử dụng hành vi kết thúc bao nhiêu lần trong một cuộc bán hàng?
3. Tỷ lệ thành công. Bao nhiêu phần trăm các cuộc giao dịch được thực hiện?

Trước hết, hãy nhìn những kết quả thu được khi nhân viên bán hàng bán

những sản phẩm giá trị thấp (Hình 2.4). Trước khóa đào tạo về bước kết thúc, thời gian giao dịch trung bình chỉ hơn hai phút, người bán hàng sử dụng trung bình 1,3 kỹ thuật kết thúc và 72% số giao dịch đã được thực hiện. Vậy tác dụng của việc đào tạo về bước kết thúc là gì? Sau khóa học, thời lượng giao dịch rút ngắn, số lần kết thúc và tỉ lệ thành công tăng. Nếu là ông chủ của một cửa hàng, tôi cũng sẽ vui sướng với kết quả này. Thời lượng giao dịch ngắn đồng nghĩa với việc tôi có thể phục vụ thêm nhiều khách hàng hơn hoặc sử dụng ít nhân viên hơn. Hơn nữa, dù doanh thu bán hàng tăng từ 72 lên 76%, con số này vẫn chưa ấn tượng, đó chỉ là một hướng giải quyết đúng đắn. Nó không chỉ khiến cuộc bán hàng diễn ra nhanh hơn mà còn khả quan hơn.

Chúng tôi cũng rất ấn tượng với kết quả này vì đây là lần đầu tiên chúng tôi thấy một điều gì đó tích cực về những kỹ thuật kết thúc. Nhưng cuộc kiểm nghiệm này vẫn chưa kết thúc. Khóa đào tạo về bước Kết thúc bán hàng có đem lại thành công cho những mặt hàng giá trị lớn không?

	Thời lượng giao dịch trung bình	Số lần kết thúc/mỗi giao dịch	Tỷ lệ giao dịch thành công
Trước khóa đào tạo về bước kết thúc (quan sát trên 83 cuộc bán hàng)	2 phút 11 giây	1,3	72%
Sau khóa đào tạo về bước kết thúc (quan sát trên 95 cuộc bán hàng)	1 phút 47 giây	1,9	76%

Hình 2.4: Bước Kết thúc bán hàng với hàng hóa giá trị thấp

Chúng tôi vẫn quan sát những nhân viên bán hàng này sau khóa học đó. Điểm khác biệt duy nhất là giờ đây họ bán các sản phẩm đắt tiền. Chúng tôi thấy sau khóa đào tạo, thời lượng giao dịch ngắn hơn và số lượng các hành vi tăng như dự báo (Hình 2.5). Nhưng tỉ lệ thành công thì thế nào? Trước khi

đào tạo, 42% các cuộc bán hàng chúng tôi quan sát đều bán được hàng, thấp hơn nhiều so với tỉ lệ thành công trên các hàng hóa có giá trị thấp. Điều này không có gì là ngạc nhiên.

Thông thường, mọi người không vào một cửa hàng chỉ để xem một cuộn phim rồi nói: “Tôi sẽ đi và nghĩ về nó” dù điều này thường xảy ra với những món hàng đắt tiền hơn. Nhưng con số về tỉ lệ thành công sau khóa học đã khiến chúng tôi thích thú. Chúng tôi nhận ra khóa đào tạo bước kết thúc tăng doanh thu đối với những mặt hàng có giá trị thấp nhưng lại giảm doanh thu với các mặt hàng có giá trị cao, từ 42% xuống còn 33%.

	Thời lượng giao dịch trung bình	Số lần kết thúc/mỗi giao dịch	Tỷ lệ giao dịch thành công
Trước khóa đào tạo về bước kết thúc (quan sát trên 91 cuộc bán hàng)	12 phút 35 giây	2,7	42%
Sau khóa đào tạo về bước kết thúc (quan sát trên 91 cuộc bán hàng)	8 phút 40 giây	4,5	33%

Hình 2.5: Bước Kết thúc bán hàng với hàng hóa có giá trị lớn

## Hai kết luận

Chúng tôi phải giải thích những kết quả này như thế nào? Phát hiện đầu tiên cho thấy, đối với cả mặt hàng có giá trị cao lẫn mặt hàng có giá trị thấp, lượng thời gian giao dịch trung bình giảm nhưng số lần kết thúc lại tăng. Vì vậy, chúng tôi có thể kết luận:

Các kỹ thuật kết thúc đẩy nhanh các giao dịch bán hàng

bằng cách buộc khách hàng phải ra quyết định.

Đây là phát hiện quan trọng – điểm cộng cho ứng dụng của những kỹ thuật kết thúc – nếu công việc kinh doanh của bạn là bán lẻ các mặt hàng giá trị thấp hoặc giao bán đến từng nhà các sản phẩm rẻ tiền. Nếu có một dãy dài các khách hàng đang đến lượt mình hoặc một con phố dài với những cánh cửa ở hai bên đường chỉ chờ gõ thì các cuộc bán hàng diễn ra càng nhanh càng tốt và bạn có thể phục vụ thêm nhiều khách hàng.

Nhưng đây không phải là vấn đề quan trọng trong bán hàng quy mô lớn. Bạn thường muốn có thêm thời gian với mỗi khách hàng và không ít khách hàng cũng muốn vậy. Lời phàn nàn phổ biến nhất là bạn không dành đủ thời gian cho khách hàng. Tôi chưa từng nghe ai đó trong bán hàng quy mô lớn nói: “Làm thế nào để giảm thời gian dành cho những khách hàng quan trọng?” Tuy nhiên, một số công ty đã gọi điện đến đội nghiên cứu Huthwaite nhờ tư vấn về cách tăng thời lượng giao dịch với khách hàng. Theo tôi, cách đơn giản là: các cuộc bán hàng nhỏ nên có thời lượng giao dịch ngắn; còn trong các cuộc bán hàng lớn hơn, thời lượng giao dịch ngắn sẽ đem lại nhiều bất lợi.

Kết luận thứ hai chúng tôi rút ra từ nghiên cứu là về mối quan hệ giữa bước kết thúc và giá cả:

Các kỹ thuật kết thúc có thể tăng cơ hội bán sản phẩm giá trị thấp

nhưng lại làm giảm cơ hội bán các sản phẩm hay dịch vụ có giá trị cao.

Kết luận này không chỉ được rút ra từ nghiên cứu của chúng tôi mà còn từ quy luật tâm lý chung, quy luật này cho thấy áp lực có hiệu quả với các quyết định nhỏ nhưng với các quyết định lớn thì chưa chắc. Trong nghiên cứu của chúng tôi, giá trung bình cho các mặt hàng giá trị cao chỉ là 109 đô-la. Đó là số tiền nhỏ so với quy mô quyết định trung bình tại hầu hết các tổ chức bán hàng mà tôi hợp tác. Nhưng nếu những kỹ thuật kết thúc không hiệu quả trong cuộc bán hàng trị giá 109 đô-la, chúng sẽ không có hiệu quả

với các quyết định lên tới con số hàng chục hay hàng trăm nghìn. Có thể bạn sẽ biện luận rằng, tiêu 109 đô-la trong số tiền của bản thân có cảm giác lớn bằng quyết định trích 10.000 đô-la từ ngân sách của một công ty. Và bạn đúng. Không ai thật sự hiểu tâm lý phức tạp của các mức quyết định được quan sát. Nhưng quy tắc chung vẫn tồn tại. Những kỹ thuật kết thúc, cũng giống như bao hình thức gây sức ép sẽ ít hiệu quả hơn với các mức quyết định lớn.

## KẾT THÚC BÁN HÀNG VÀ NGUY BIỆN CỦA KHÁCH HÀNG

Các nghiên cứu của chúng tôi chỉ ra rằng bước Kết thúc bán hàng sẽ ít hiệu quả hơn khi mức quyết định tăng. Nhưng có phải chỉ do yếu tố giá cả? Liệu còn lý do nào khác không? Nhìn chung, việc mua hàng lớn đều do các khách hàng sành sỏi như các đại lý mua chuyên nghiệp hay các giám đốc điều hành lâu năm quyết định. Những người này đều đã gặp rất nhiều nhân viên bán hàng mỗi tuần và bản thân họ cũng đã trải qua các khóa đào tạo bán hàng. Liệu kỹ thuật kết thúc có thể gây ảnh hưởng tới các khách hàng sành sỏi không?

Dấu hiệu ban đầu cho thấy điều này là đúng khi tôi hợp tác với bộ phận giao dịch của Tập đoàn Dầu khí Anh quốc (British Petroleum/BP). Tôi đã quan sát các khách hàng của họ và nghiên cứu trên các khía cạnh khác. Một trong những khách hàng lâu năm của BP đặc biệt tỏ ra không ưa việc sử dụng những kỹ thuật kết thúc. Ông ta nói: “Tôi phản đối vì đó không phải là cách kết thúc. Họ tỏ vẻ ngạo mạn khi cho rằng tôi dần dần đến độ bị lôi kéo mua hàng bằng những trò mánh khéo. Bất cứ khi nào một kỹ thuật kết thúc được áp dụng với tôi, đều khiến sự tôn trọng giữa họ và tôi dần mất đi và phá hoại mối quan hệ kinh doanh thân thiết. Nhưng tôi đã có cách giải quyết vấn đề, anh cứ chờ xem.”

Ngày hôm sau, tôi theo dõi cuộc bán hàng và xem người khách đó sử dụng phương pháp đối phó của ông ta như thế nào. Nhân viên bán hàng đứng ở

quầy kinh doanh máy bán hàng tự động và cung ứng các cốc nhựa. Tại một thời điểm của cuộc bán hàng, anh ta đã sử dụng cách kết thúc tự thừa nhận, anh ta nói: “Thưa ông P., ông đã công nhận cốc nhựa của chúng tôi rẻ hơn so với nhà cung cấp cốc nhựa hiện tại của ông, vì vậy chúng ta có thể tiến hành giao dịch đầu tiên với 20.000 chiếc cốc vào tháng tới chứ?” Người khách chẳng nói gì, ông ta mở ngăn kéo, chậm rãi lấy ra một chiếc hộp với các phiếu đề mục cỡ 3x5, ông ta lướt qua các tấm phiếu và chọn một tấm có tựa đề cách kết thúc tự thừa nhận và đặt trước mặt. Ông ta nói: “Đó là cơ hội đầu tiên của anh. Tôi thường cho mọi người hai cơ hội. Nếu anh sử dụng hơn một kỹ thuật kết thúc với tôi thì sẽ chẳng có vụ mua bán nào nữa.” Và ông ta cầm những tờ phiếu lên và đưa cho người bán hàng. Trên mỗi tấm phiếu ghi tên của một kỹ thuật kết thúc phổ biến. Người bán hàng mặt tái nhợt và không sử dụng bước kết thúc nữa.

Khách hàng này có phải là một ngoại lệ không? Phải chăng có một số người cảm thấy căm ghét các cách kết thúc bán hàng? Tôi không nghĩ như vậy. Hầu hết các khách hàng sành sỏi đều không tán thành các kỹ thuật kết thúc. Một lần, tôi tiến hành chương trình phát triển kỹ năng đàm phán cho các khách hàng chuyên nghiệp của ba tổ chức lớn. Tôi đưa ra một câu hỏi Thăm dò ý kiến cho 54 người mua với nội dung:

Nếu phát hiện nhân viên bán hàng sử dụng những kỹ thuật kết thúc trong khi bán, điều này có ảnh hưởng gì đến việc mua hàng của bạn không?

Và kết quả thu được là:

Chắc chắn mua: 2

Trung lập: 18

Ít khả năng mua: 34

Điều này chứng tỏ những kỹ thuật kết thúc không được khách hàng mua

chuyên nghiệp ưa thích. Một số cuốn sách và chương trình đào tạo mà tôi đã đọc cho rằng các khách hàng sành sỏi phản ứng rất tích cực với việc sử dụng các kỹ thuật kết thúc vì đó là dấu hiệu cho thấy họ đang làm việc với những người bán hàng chuyên nghiệp. Không có bằng chứng nào ủng hộ lời khẳng định này. Rất ít các nghiên cứu hiện nay cho thấy những khách hàng sành sỏi phản đối gay gắt với việc sử dụng kỹ thuật kết thúc bán hàng.

## KẾT THÚC BÁN HÀNG VÀ HÀI LÒNG SAU KHI MUA HÀNG

Trong Chương 1, tôi đã chỉ ra một trong những điểm khác nhau giữa bán hàng quy mô lớn và bán hàng quy mô nhỏ là: bán hàng quy mô lớn thường có một số hình thức duy trì quan hệ với khách hàng sau khi mua bán. Công việc của bạn không chỉ dừng lại ở việc giành được đơn đặt hàng. Vì vậy, câu hỏi quan trọng đặt ra ở đây là cách kết thúc ảnh hưởng như thế nào đến mối quan hệ với khách hàng sau khi kết thúc mua bán. Đáng tiếc, chúng tôi chưa có cơ hội để kiểm nghiệm điều này trong bán hàng quy mô lớn. Nhưng chúng tôi đã giúp một công ty bán lẻ nghiên cứu về vấn đề hàng hóa tiêu thụ.

Giám đốc đào tạo bán lẻ của công ty đó đã tham dự cuộc hội thảo về khuôn khổ hành vi do Huthwaite tổ chức. Ông cảm thấy thích thú và muốn hợp tác với chúng tôi trong một số nghiên cứu. Ông ta nhờ tôi chọn giúp một dự án thích hợp. “Một nghiên cứu về kỹ thuật kết thúc bán hàng thì thế nào, thưa ông?”, tôi gợi ý. Một số nhân viên bán hàng trong tổ chức của ông đã được đào tạo về những kỹ thuật kết thúc vì vậy ông đã quyết định kiểm nghiệm sự hài lòng của khách hàng sau vụ mua bán liên quan tới khóa đào tạo cho người bán về kỹ thuật kết thúc.

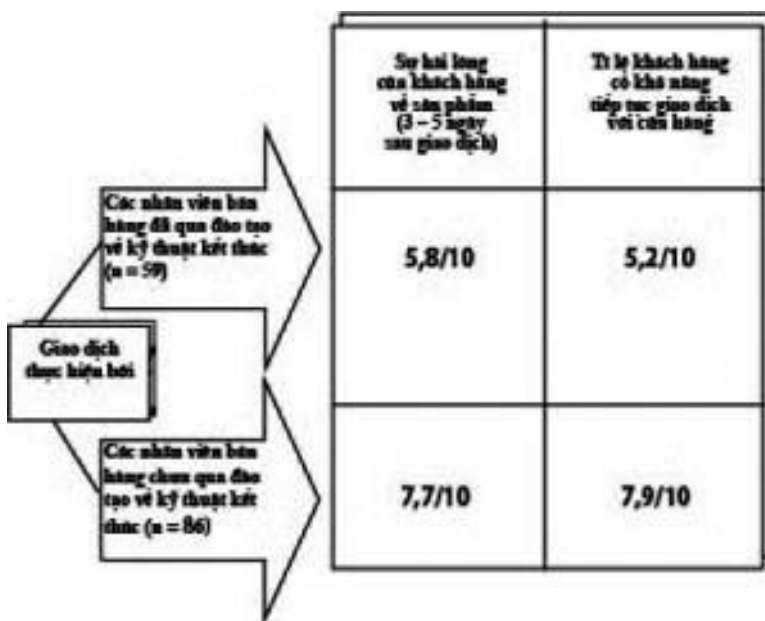
Trong khoảng từ ba đến năm ngày sau khi vụ mua bán kết thúc, ông cùng với nhóm nhân viên của mình bám sát 145 khách hàng và nhờ họ đánh giá theo thang điểm 10 về hai vấn đề:

- Họ có hài lòng với sản phẩm đã mua không?



- Nếu thực hiện một giao dịch tương tự trong tương lai, liệu họ có mua hàng tại cửa hàng đó nữa không?

Như Hình 2.6, những nhân viên bán hàng đã qua khóa đào tạo về cách kết thúc nhận được mức độ hài lòng thấp hơn đối với cả hai câu hỏi. Điều này có nghĩa gì? Cách giải thích tốt nhất có lẽ là khi sử dụng những kỹ thuật kết thúc bán hàng, người bán đã ép khách hàng đưa ra quyết định mua. Mọi người thường không hài lòng với những sản phẩm bị buộc phải mua hơn là những sản phẩm họ tự quyết định mua. Do đó, cần phải thận trọng khi sử dụng những kỹ thuật kết thúc trong các cuộc mua bán lớn vì sự hài lòng của khách hàng sau cuộc mua bán là yếu tố quan trọng quyết định thành công của những vụ mua bán trong tương lai.



Hình 2.6: Kết thúc bán hàng và sự hài lòng của khách hàng

Tôi có thể phê phán một vài yếu tố trong cuộc nghiên cứu này. Ví dụ, nó không thu thập được bất kỳ dữ liệu hành vi nào trong quá trình bán hàng thực tế. Và một nhược điểm khác đó là, cửa hàng đào tạo cho nhân viên bán hàng trẻ nhiều hơn cho nhân viên bán hàng có kinh nghiệm. Do đó, khách hàng sẽ không hài lòng với các giao dịch do những nhân viên bán hàng mới và ít kinh nghiệm thực hiện. Ngoài những phê phán này thì nghiên cứu này

là một trong những nghiên cứu hiếm hoi cố gắng thu thập số liệu về mối quan hệ giữa đào tạo bán hàng và mức độ hài lòng sau cuộc mua bán. Hãy lưu ý những cảnh báo sau cho đến khi có những nghiên cứu sâu hơn.

## TẠI SAO MỘT SỐ NHÀ NGHIÊN CỨU CHỌN HƯỚNG ĐI KHÁC?

Kết thúc bán hàng không chỉ được coi là một phần quan trọng của quá trình bán hàng mà còn là chuẩn mực đối với nhiều nhân viên bán hàng. Nhưng những kết quả nghiên cứu của tôi lại đi ngược với quan niệm đó. Khi công bố những kết quả nghiên cứu, tôi đã gặp phải rất nhiều phản ứng tiêu cực. Một lần, những nhà đào tạo về bán hàng ở Los Angeles đã rất tức giận và buộc tôi phải rời sân khấu vì họ không thích nghiên cứu tôi trình bày. Lịch sử chứa đầy những câu chuyện về các nhà nghiên cứu mà những ý tưởng ban đầu của họ không được công nhận nhưng đó không phải là điều khiến tôi lo lắng. Mối quan tâm của tôi là có vẻ như tôi đã sai còn người khác đúng. Những nhân viên bán hàng dày dạn kinh nghiệm, những nhà quản lý, những nhà đào tạo của họ và những chuyên gia, các tác giả của các cuốn sách về bán hàng đều không phải là những kẻ ngốc nghếch. Làm sao họ có thể dành nhiều thời gian và năng lượng cho một loạt các kỹ thuật kết thúc không những không được sử dụng mà còn phản tác dụng trong các cuộc mua bán lớn? Vậy bước Kết thúc bán hàng có tác động tích cực gì?

Yếu tố nào khiến cách kết thúc mang tính ép buộc?

Tôi đã tìm ra câu trả lời khi tổ chức cuộc hội thảo cùng Roger Harrison, cố vấn quản lý tại California. Chủ đề chính trong bài phát biểu của Roger là về các kiểu hành vi không hiệu quả và hệ quả của chúng. Roger giải thích rằng đôi khi con người làm những điều không đem lại kết quả nhưng họ lại tin rằng những điều họ đang làm sẽ mang lại hiệu quả. Giống như các nhân viên bán hàng, họ luôn tin vào cách kết thúc bán hàng. Roger còn chỉ ra hai lý do mà mọi người vẫn tiếp tục cư xử theo cách không thành công đó là: họ được yêu cầu hoặc khuyến khích sử dụng kiểu hành vi kém hiệu quả này.

Càng nghĩ nhiều về điều này, tôi càng đến gần câu trả lời mình đang tìm kiếm. Tôi còn nhớ khoảng thời gian tôi say mê cách kết thúc bán hàng. Trở lại thời điểm lần đầu áp dụng cách kết thúc Chọn lựa của tôi: “Ông muốn dự án này bắt đầu vào tháng 9 hay tháng 11?” và câu trả lời “Chúng ta sẽ bắt đầu vào tháng 11”, như vậy khách hàng của tôi đã thưởng cho cách sử dụng kỹ thuật kết thúc của tôi bằng một đơn đặt hàng. Tôi mời chào và đã nhận được đơn đặt hàng.

Khi tôi thôi nghĩ về nó, các hành vi kết thúc chỉ là một trong 116 hành vi trực tiếp mang lại đơn đặt hàng mà chúng tôi nghiên cứu. Giống như các nhân viên bán hàng khác, vì hành vi kết thúc bán hàng khiến tôi nhận được đơn đặt hàng nên tôi thừa nhận việc sử dụng cách kết thúc sẽ tạo ra đơn đặt hàng. Tôi nhận ra cách tôi phát triển nhu cầu của khách hàng để giành được những thương vụ làm ăn và kỹ thuật kết thúc không có vai trò gì ở đây. Vụ làm ăn vẫn sẽ tiến triển dù tôi sử dụng hay không sử dụng kỹ thuật kết thúc.

Rốt cục, tôi đã hiểu tại sao cách kết thúc lại thu hút quá nhiều sự quan tâm trong bán hàng. Kết thúc bán hàng là hành vi nhận được phần thưởng nhanh nhất trong tất cả các hành vi bán hàng. Hỏi khách hàng một câu hỏi hay để tìm hiểu nhu cầu, bạn cũng chưa chắc nhận được ngay đơn đặt hàng. Nhưng khi sử dụng một vài cách kết thúc bán hàng hấp dẫn, bạn sẽ nắm bắt được thời điểm khách hàng đưa ra quyết định – chỉ có một vài thời điểm như vậy – và bạn sẽ nhận được sự đồng ý: “Được, tôi sẽ mua nó.”

Do hiểu rõ vấn đề, tôi thấy vững tâm hơn về nghiên cứu và các kết luận của mình. Quả thực, nghiên cứu của chúng tôi đã đúng và phần lớn những người còn lại đã sai. Từ những nghiên cứu của chúng tôi, những người khác có thể rút ra kết luận tương tự đó là những kỹ thuật kết thúc không hiệu quả hoặc gây thiệt hại cho những thương vụ làm ăn lớn. Giờ đây, khi nói chuyện với mọi người về cách kết thúc, tôi không còn bị phản đối vì các nghiên cứu của mình nữa. Nhiều người xem tôi như kẻ thù cực đoan của tất cả các kỹ thuật

kết thúc giao dịch. Nếu J. Douglas Edwards là cha đẻ của sự tiếp cận thì tôi được coi như kẻ ám sát nó. Nhưng điều này thật bất công. Trong các giao dịch có giá trị thấp, dựa trên những khách hàng không sành sỏi và không có nhu cầu phát triển mối quan hệ khách hàng, những kỹ thuật kết thúc bán hàng có thể rất hiệu quả – và tôi cũng không phê phán việc sử dụng chúng. Nhưng nếu là những thương vụ làm ăn lớn, bạn sẽ phải làm việc với những khách hàng sành sỏi và phải biết cách tạo và duy trì các mối quan hệ với khách hàng. Như vậy có nghĩa là các thủ thuật sẽ làm giảm cơ hội giành được những thương vụ và khiến việc kinh doanh của bạn kém hiệu quả.

Nhưng bạn vẫn phải kết thúc bán hàng

Dù tôi nói rằng bạn không nên áp dụng kỹ thuật kết thúc bán hàng trong bán hàng quy mô lớn vì những kỹ thuật kết thúc không hiệu quả thì bạn cũng nên đợi giao dịch tự kết thúc. Hãy chủ động kết thúc giao dịch đúng lúc.

Các nhân viên bán hàng ít kinh nghiệm đã tiến đến giai đoạn Đạt được giao kèo nhưng lại không giành được đơn đặt hàng khi kết thúc cuộc nói chuyện. Cuộc nói chuyện thường diễn ra như sau:

Người bán: Tôi có thể nói thêm gì về sản phẩm này?

Khách hàng: Không, cảm ơn! Tôi nghĩ anh/chị đã giải đáp tất cả những thắc mắc của tôi.

Người bán: Vậy sao? Ông chắc rằng không còn thông tin gì tôi chưa đề cập đến chứ ạ?

Khách hàng: Không, tôi nghĩ vậy.

Người bán: Có lẽ tôi đã quên không giới thiệu sản phẩm này có thể nhận điện áp đôi.

Khách hàng: Vâng, tôi bị trễ một cuộc họp và...

Người bán: (với sự tuyệt vọng) Nó cũng có một cuốn sách chỉ dẫn bằng tiếng Tây Ban Nha... nếu ông cần tiếng Tây Ban Nha.

Khách hàng: Ô, tôi phải đi thôi.

Người bán: Ông có chắc tôi đã giải đáp tất cả những câu hỏi của ông không?

Điều gì đang xảy ra ở đây? Nhân viên bán hàng ít kinh nghiệm e ngại kết thúc cuộc trò chuyện và kết quả là khách hàng mất kiên nhẫn.

Điều này thường xảy ra trên thực tế và rất dễ nhận thấy trong các thương vụ về dịch vụ chuyên nghiệp. Chúng tôi đã hợp tác với Ngân hàng Quốc gia đầu tiên của Chicago, nơi đang sử dụng mô hình của Huthwaite để đào tạo các nhân viên trong các cuộc gọi. David Zehren, công tác tại Ngân hàng Quốc gia đầu tiên tại Chicago, nhất trí rằng các kỹ thuật kết thúc thường bị lạm dụng trong các giao dịch về kỹ nghệ, nhưng đồng thời cũng chỉ ra rằng trong ngành ngân hàng thường có những vấn đề đối lập. David giải thích: “Chúng tôi chưa gặp phải vấn đề nghiêm trọng nào khi sử dụng những kỹ thuật kết thúc. Nếu điều đó xảy ra, tôi thấy cần phải dựa vào hướng đi khác. Các khách hàng trông chờ vào điều này. Họ tức giận khi nhận những cuộc điện thoại không có sự chuẩn bị kỹ về những điều sẽ xảy ra.”

David Zehren không phải là người duy nhất bày tỏ mối quan tâm này. Chúng tôi đã hợp tác với một vài công ty kiểm toán và những nhân viên của cũng họ đồng ý rằng: nếu việc lạm dụng kỹ thuật kết thúc giao dịch là một vấn đề trong các giao dịch về vốn và kỹ nghệ thì việc không sử dụng những thủ thuật này có thể gây ra một vài vấn đề trong các ngành công nghiệp. Khi hầu hết khách hàng chấp nhận rằng phần quan trọng nhất của các vụ mua bán là phát triển các nhu cầu mà những người trong lĩnh vực dịch vụ chuyên nghiệp chỉ muốn các nhân viên của mình đóng vai trò lớn hơn trong việc giành được

cam kết từ khách hàng.

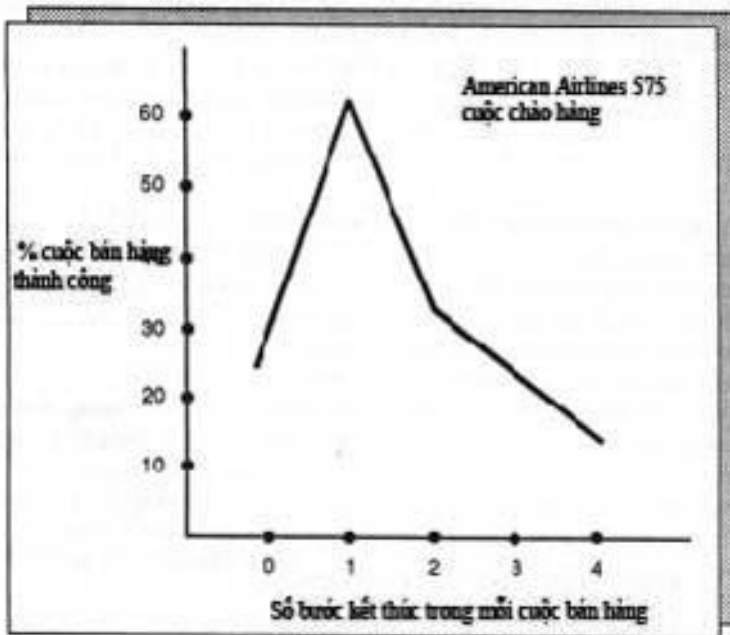
Nhiều năm qua, các khóa đào tạo bán hàng đều quá nhấn mạnh đến bước kết thúc. Nhưng không công bằng và sẽ là đi quá xa nếu cho rằng chúng ta không nên kết thúc các cuộc mua bán.

Có một bằng chứng xác thực chứng minh rằng sẽ thật nguy hiểm nếu không có bước Kết thúc bán hàng. Chúng tôi đã thực hiện một vài nghiên cứu với Bob Boyles, nhân viên của American Airlines để xem liệu việc thiếu bước kết thúc có kém hiệu quả hơn việc sử dụng bước kết thúc quá thường xuyên không. Boyles và các đồng nghiệp đang thử nghiệm một số kỹ thuật phân tích hành vi ứng xử trong ngành hàng không Mỹ để giám sát các kỹ năng của các đại lý bán vé và dịch vụ bay.

Tỉ lệ thành công trong các vụ mua bán không sử dụng bước kết thúc cũng chỉ là 22%, so với tỉ lệ thành công 61% của các cuộc gọi sử dụng kỹ thuật kết thúc (Hình 2.7). Tuy nhiên, cần chú ý rằng, những vụ mua bán ít thành công nhất chính là những vụ mua bán sử dụng nhiều hơn hai kỹ thuật kết thúc bán hàng với tỉ lệ thành công dưới 20%. Vì vậy, những vụ mua bán không có kết thúc chắc chắn không mang lại hiệu quả.

Chúng ta đi từ đâu?

Nghiên cứu của American Airlines gồm những giao dịch tương đối nhỏ. Tôi không chắc chúng ta sẽ tìm được những kết quả giống nhau trong một nghiên cứu mang tính chất so sánh của những vụ mua bán lớn nhưng chắc chắn nghiên cứu này sẽ nảy sinh ra một vấn đề quan trọng. Người bán hàng vẫn phải đạt được một số giao kèo với khách hàng trong vụ mua bán để nhận được đơn đặt hàng. Nhưng làm thế nào để có được cam kết của khách hàng mà không ảnh hưởng đến thành quả khi sử dụng những kỹ thuật kết thúc giao dịch?



Hình 2.7: Số lần kết thúc tỷ lệ nghịch với số lần thành công

Cho đến giờ mọi điều tôi viết trong chương này đều là làm thế nào để không đạt được cam kết của khách hàng. Những kỹ thuật kết thúc truyền thống không có hiệu quả hoặc gây ảnh hưởng tiêu cực khi:

- Giao dịch lớn gồm những mặt hàng có giá trị cao.
- Những khách hàng sành sỏi, những người mua có kinh nghiệm.
- Giữ mối quan hệ sau giao dịch với khách hàng.

Những điều tôi nói đều cho thấy những kỹ thuật kết thúc không phải là cách tốt nhất để đạt được giao kèo với khách hàng trong một thương vụ lớn. Vậy bạn nên làm điều gì? Không làm gì cũng không có hiệu quả và một giao dịch không thể để tự nó kết thúc.

## ĐẠT ĐƯỢC GIAO KÈO THÍCH HỢP

Để kết thúc thành công, đầu tiên cần đặt ra những mục tiêu đúng. Điểm khởi đầu để đạt được giao kèo là phải biết bạn cần mức cam kết nào từ phía khách

hàng để có một cuộc bán hàng thành công. Nếu cuốn sách này nói về những cuộc bán hàng đơn giản thì không cần phải giải thích nhiều về ý nghĩa của thành công hay bản khoản về định nghĩa chi tiết của nó. Trong một cuộc bán hàng đơn giản, một cam kết thành công chính là đơn đặt hàng – nếu không giành được đơn đặt hàng, bạn đã thất bại.

Vì vậy, bước kết thúc trong bán hàng đơn giản là một trong hai kết quả – một là Đơn đặt hàng, tức là bạn phải có một giao dịch, hoặc Không bán được hàng, tức là khách hàng sẽ từ chối lời đề nghị. Nhưng khi cuộc bán hàng trở nên lớn hơn, thì nó lại càng phức tạp. Trong các cuộc bán hàng lớn, kết quả của cuộc bán hàng không đơn giản chỉ là Đơn đặt hàng hoặc Không bán được hàng. Tôi đã nói rằng tôi có một người bạn làm trong ngành hàng không, anh ta đã từng làm ba năm mà không có lấy một đơn đặt hàng. Lúc đó, anh ta không nhận được bất kỳ lời từ chối hoàn toàn nào, vì vậy không thể gọi đó là Không bán được hàng. Tất cả các giao dịch của anh ta đều chung chung. Tiến độ bán hàng chậm nhưng anh ta đang dần đạt được mục tiêu cuối cùng – đơn đặt hàng trong vài năm tới.

Với những chuyên gia bán hàng, chỉ có dưới 10% các cuộc bán hàng dẫn tới Đơn đặt hàng hoặc Không bán được hàng. Trong bán hàng quy mô lớn, thật khó đánh giá xem một cuộc bán hàng có kết thúc thành công hay không. Giả sử, bạn đang bán cho tôi một gói phần mềm vi tính hỗ trợ cho việc kiểm kê đánh giá. Vào cuối cuộc mua bán, tôi nói: “Hệ thống kiểm kê của anh là cái chúng tôi cần. Nhưng tôi không thể tự ý đưa ra quyết định quan trọng như vậy vì thế anh hãy quay lại vào tuần tới và nói chuyện với người quản lý hệ thống này.” Rõ ràng, vụ mua bán của bạn đã thu được một điều gì đó, dù nó chưa phải là Đơn đặt hàng hay Không bán được hàng. Nó nằm đâu đó ở giữa. Nhưng vì nó mang đến một cuộc hẹn khác nên có thể nói cuộc bán hàng đã kết thúc thành công.

Nhưng có phải mọi hứa hẹn đều là thành công không? Giả sử, sau khi bạn



giải thích về lợi ích của hệ thống kiểm kê, tôi nói: “Tôi không chắc. Có lẽ chúng ta có thể thảo luận về nó vào một thời điểm khác. Tại sao anh không gọi cho tôi trong vài tháng nữa để hẹn một cuộc gặp khác?” Tôi đồng ý gặp bạn trong thời gian tới chỉ để tổng khứ bạn đi. Khi bạn gọi vào tháng tới, bạn sẽ không gặp được tôi và sẽ không có cuộc hẹn nào cả. Lời đồng ý hẹn gặp không phải là thước đo chuẩn xác về việc bạn đã kết thúc thành công hay chưa.

**Định nghĩa Kết thúc thành công trong bán hàng quy mô lớn**

Vậy thành công của bước kết thúc là gì? Kết quả hay hậu quả nào cho phép chúng ta nói cuộc bán hàng này thành công trong khi các cuộc bán hàng khác thất bại? Trong nghiên cứu ban đầu tại Huthwaite, chúng tôi đã khá rụt rè khi thể hiện quan điểm. Chúng tôi cho rằng một cuộc bán hàng thành công nếu nó đạt được những mục tiêu đề ra. Nhưng tôi sớm nhận ra rằng khả năng đáng kinh ngạc của con người khi hợp lý hóa những sự việc không mong muốn sẽ khiến định nghĩa không còn giá trị.

Tôi đã đi cùng người đại diện bán hàng ở thành phố New York. Chúng tôi đã thất bại khi làm việc với một khách hàng và buộc phải rời khỏi đó. Sau khi trấn tĩnh lại sau cuộc thử nghiệm này, tôi điền đầy đủ chi tiết cuộc bán hàng vào mẫu nghiên cứu của mình. Để trả lời cho câu hỏi: “Cuộc bán hàng đã đạt được mục tiêu của nó chưa?” Tôi viết: “Chưa.” Điều này khiến người đại diện bán hàng rất bối rối.

Anh ta quả quyết: “Tôi chắc chắn đã đạt được mục tiêu của mình. Trong cuộc bán hàng, tôi quyết định không làm ăn với khách hàng này vì tôi nhận ra ông ta có vẻ không tiềm năng. Do không muốn nói thẳng điều đó, tôi đã làm cho ông ta tức điên lên và đuổi chúng ta đi. Bằng cách này, tôi có thể kết thúc cuộc mua bán mà không phải giải thích gì.”

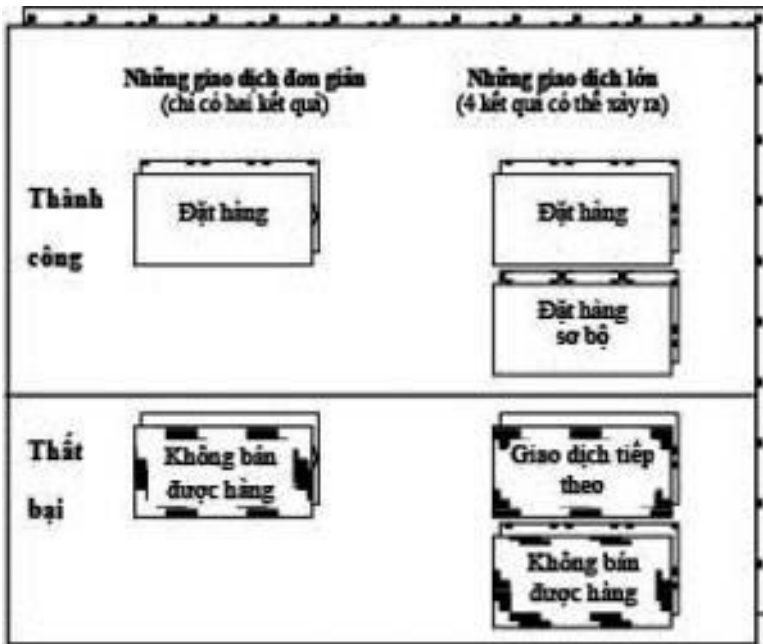
Trong các nghiên cứu trước đây, chúng tôi cũng đã chứng kiến nhiều nhân

viên bán hàng phản ứng theo cách này và nói với chúng tôi rằng mọi chuyện xảy ra trong cuộc bán hàng chính xác là những điều họ đã lập sẵn kế hoạch. Sau đó, thật dễ dàng để biện bạch các mục tiêu bán hàng sao cho phù hợp với những sự việc đã xảy ra. Rõ ràng, chúng ta cần một tiêu chuẩn về thành công của bước kết thúc rõ hơn là một câu hỏi đơn giản: “Cuộc bán hàng đã đạt được mục tiêu của nó chưa?”

Thử nghiệm tiếp theo của chúng tôi khả quan hơn một chút. Chúng tôi đề nghị nhân viên bán hàng đưa trước cho mình các mục tiêu. Sau đó, chúng tôi quyết định cuộc bán hàng đó có thành công trong việc đạt mục tiêu được đề ra hay không. Bằng cách này, chúng tôi tránh được việc các nhân viên bán hàng hợp lý hóa các cuộc nói chuyện thất bại của họ. Nhưng đó chưa phải là biện pháp hoàn hảo. Tôi nhớ có người đã nói rằng mục tiêu trong cuộc giao dịch của cô ấy là tìm hiểu cơ cấu tổ chức của khách hàng”. Mở đầu cuộc giao dịch, bất ngờ khách hàng hé lộ về kết quả đánh giá công ty anh ta đang thực hiện và anh ta quyết định thực hiện một giao dịch lớn với người bán hàng. Sau một giờ, mọi thủ tục giấy tờ đã hoàn thành với giao dịch trị giá 35.000 đô-la, và cô ấy không tìm hiểu được điều gì về cơ cấu tổ chức. Nhưng khó mà nói giao dịch đó đã kết thúc không hiệu quả vì mục tiêu ban đầu chưa thực hiện được.

Chúng tôi cần một phương pháp tốt hơn để đánh giá thành công của cách kết thúc giao dịch.

Phương pháp cuối cùng chúng tôi chọn lựa gồm việc chia các kết quả có thể có của vụ mua bán thành bốn phần như sau (Hình 2.8):



Hình 2.8: Kết quả cuộc bán hàng và giao dịch thành công

- Đặt hàng

Khi nào khách hàng đưa ra một lời hứa chắc chắn sẽ mua hàng. “Tôi chắc chắn đến 99,9% sẽ mua hàng” không phải là một đơn đặt hàng mà nhiều thế hệ các nhà quản lý bán hàng đã chỉ ra cho các nhân viên mới và ít kinh nghiệm.

Để quyết định mua hàng, khách hàng phải thấy được độ tin cậy của giao dịch, thường đó là việc ký kết trên giấy tờ. Những giao dịch đem lại đơn đặt hàng thường ít hơn trong các vụ mua bán lớn. Vì vậy rất hiếm khi bạn có thể kết thúc giao dịch mà nhận được đơn đặt hàng.

- Đặt hàng sơ bộ

Ngay trong hay sau cuộc bán hàng, sự việc chuyển giao dịch thành quyết định. Đặt hàng sơ bộ điển hình gồm:

- Đồng ý của khách hàng trong việc quan tâm tới chứng minh ngoài lề.
- Một sự rõ ràng sẽ giúp bạn đứng trước mặt người đưa ra quyết định cuối

cùng.

- Một thỏa thuận về thử nghiệm hoặc kiểm tra sản phẩm của bạn.

Tất cả những điều này cho thấy sự nhất trí với khách hàng đang chuyển giao dịch thành quyết định cuối cùng. Đặt hàng sơ bộ có nhiều hình thức nhưng không nhiều loại vì chúng chỉ là một hành động mà giao dịch hướng tới. Trong những cuộc bán hàng lớn, hầu hết các mục tiêu của bước kết thúc thường là đạt được một đơn đặt hàng sơ bộ. Kết thúc thành công trong vụ mua bán lớn bắt đầu bằng việc hiểu hình thức đặt hàng sơ bộ nào bạn có thể đạt được từ cuộc bán hàng.

- Giao dịch tiếp theo

Giao dịch vẫn tiếp tục nhưng không có hành động cụ thể nào được đưa ra. Những cuộc nói chuyện này không mang lại sự nhất trí đồng tình hay một lời từ chối “Không mua” từ phía khách hàng. Dưới đây là một vài dẫn chứng mà khi kết thúc giao dịch khách hàng vẫn thường nói:

- Cảm ơn vì đã đến. Nhưng tại sao bạn không gặp lại chúng tôi vào tuần tới khi bạn ở đó nhỉ?
- Một lời giới thiệu hay! Chúng tôi thật sự ấn tượng về nó. Chúng ta sẽ gặp lại vào một lúc nào đó nhé.
- Nếu cần thứ gì, chúng tôi sẽ muốn xem và chạm vào nó.

Không một trường hợp nào cho thấy người mua đưa ra một quyết định rõ ràng, vì vậy không có dấu hiệu cụ thể nào chỉ ra giao dịch đang được thực hiện. Trong các nghiên cứu của chúng tôi, các cuộc chào hàng được xếp vào mục Giao dịch tiếp theo cho kết quả không thành công. Rốt cục, có vẻ như một cuộc bán hàng sẽ kết thúc không thành công nếu khách hàng nói những điều như: “Chúng tôi rất ấn tượng” hay “Đây là bài giới thiệu rất hay.” Rất

nhiều lần tôi thấy khách hàng đưa ra những lời nói lạc quan, tích cực vào cuối cuộc giao dịch như một cách lịch thiệp từ chối nhân viên bán hàng. Trong các nghiên cứu, tôi muốn thành công của việc tiếp cận phải được đánh giá qua các hành động chứ không phải là những lời nói suông và hoa mỹ. Đó là lý do chúng tôi phân loại Đặt hàng sơ bộ là thành công còn các Giao dịch tiếp theo là không thành công. Một cuộc giao dịch có thành công trong việc tiếp cận hay không nên được đánh giá qua các hành động của khách hàng chứ không phải qua lời nói của họ.

- Không bán được hàng

Khi nào khách hàng thẳng thừng từ chối một thỏa thuận. Ở mức độ cao, khi khách hàng không muốn mua hàng thì sẽ không có bất kỳ giao dịch nào nữa. Ở mức độ thấp hơn, sẽ không có một giao dịch nào nữa nếu khách hàng không đồng ý hẹn gặp trong thời gian tới hoặc từ chối yêu cầu của bạn về việc gặp người có chức vụ cao hơn trong vấn đề tài chính. Một cuộc kiểm nghiệm về giao dịch không thành công cho thấy khách hàng thẳng thừng từ chối mục tiêu chủ yếu trong vụ mua bán của bạn. Những giao dịch không đem lại đơn đặt hàng là những giao dịch không thành công (thất bại).

Tại sao lại quan trọng hóa về các kết quả khác nhau của một cuộc giao dịch? Một người đã từng chỉ trích: “Chỉ có những nhà nghiên cứu mới thật sự quan tâm đến việc định rõ kết quả của các vụ mua bán. Không có điều gì hữu ích hỗ trợ nhân viên bán hàng trong việc kết thúc thành công để tạo ra nhiều giao dịch hơn.” Trái lại, nghiên cứu của chúng tôi về những chuyên gia bán hàng hàng đầu đã chỉ ra rằng họ hiểu sâu sắc về sự khác biệt của các kết quả và họ vận dụng sự hiểu biết này để kết thúc hiệu quả hơn trong các giao dịch chuyển từ “giao dịch tiếp theo” sang đặt hàng sơ bộ. Hơn nữa, khi hiểu rõ loại “đặt hàng sơ bộ” yêu cầu những gì để có được giao dịch thành công, những chuyên gia bán hàng hàng đầu sẽ đặt ra mục tiêu tiếp cận thực tế để tiến tới những thương vụ lớn.

Tôi sẽ làm sáng tỏ điều này bằng việc đưa ra hai dẫn chứng trái ngược về cung cách bán hàng của hai nhân viên bán hàng. Đầu tiên là ví dụ về John C., một người ít kinh nghiệm và mới chỉ học một năm về bán hàng. Trong đoạn phỏng vấn dưới đây, hãy xem anh ta có hiểu rõ sự khác nhau giữa loại đặt hàng sơ bộ và giao dịch tiếp theo không và việc đó có liên quan đến thành công trong việc kết thúc giao dịch không:

Phóng viên: Những mục tiêu của anh trong giao dịch này là gì?

John C.: Ồ,... để gây ấn tượng tốt cho khách hàng.

Phóng viên: "Một ấn tượng tốt" thôi sao?

John C.: Đúng vậy, để khiến khách hàng tin tưởng tuyệt đối vào chúng ta.

Phóng viên: Còn mục tiêu nào khác nữa không?

John C.: Thu thập dữ liệu.

Phóng viên: Dữ liệu? Đó là loại dữ liệu nào?

John C.: Đó là những cơ sở thực tế rất hữu ích như thông tin về dịch vụ này. Đó chỉ là những thông tin chung.

Phóng viên: Anh có nhận thấy cử chỉ khác biệt nào từ khách hàng không?

John C.: Không. Đó cũng chỉ là cách xây dựng mối quan hệ và tìm kiếm thông tin mà thôi.

Phóng viên: Theo anh, giao dịch đó có thành công không?

John C.: Rất thành công, tôi nghĩ vậy.

Phóng viên: Tại sao anh lại nói vậy.

John C.: Chẳng hạn, khách hàng nói họ rất ấn tượng với bài trình bày của tôi.

Phóng viên: Khách hàng đưa ra bất kể sự đồng tình nào thì cũng được coi là kết quả của cuộc nói chuyện sao?

John C.: Ồ,... không. Nhưng tôi nghĩ họ thích thú với bài trình bày của tôi.

Phóng viên: Vậy thì điều gì sẽ xảy ra với khách hàng này?

John C.: Chúng tôi sẽ gặp lại nhau trong hai tháng nữa để đi đến một điều gì đó xa hơn.

Phóng viên: Nhưng quay trở lại giao dịch vừa rồi, khách hàng đã không đồng ý sẽ thực hiện giao dịch.

John C.: Không, nhưng tôi chắc giao dịch này đã tạo ra một mối quan hệ tốt. Đó là lý do tôi nghĩ nó thành công.

Phản ứng của John C. là phản ứng điển hình của những nhân viên bán hàng thiếu kinh nghiệm. Anh ta nghĩ mình đã kết thúc giao dịch thành công với khách hàng chỉ vì đã nhận được vài thái độ cư xử tích cực từ phía khách hàng. Nhưng, quay lại với định nghĩa của chúng tôi về những kết quả của cuộc mua bán, giao dịch của anh ta sẽ tạo ra một “giao dịch tiếp theo”. Không có dấu hiệu nào từ khách hàng cho thấy sẽ thực hiện giao dịch. Giống như nhiều nhân viên bán hàng mới, mục tiêu trong giao dịch của John – thu thập dữ liệu và xây dựng mối quan hệ – không trực tiếp góp phần đem lại một “đơn đặt hàng sơ bộ”. Sau khi xem xét trường hợp của John, quản lý của anh ta đã nói: “Anh có biết vấn đề của John là gì không? Anh ta kết thúc giao dịch quá tồi. Tôi hy vọng ai đó sẽ dạy cho anh ta một vài kỹ thuật kết thúc giao dịch hay.” Vấn đề của John là anh ta không biết thế nào là “đặt hàng sơ bộ” và anh ta không tìm kiếm nó nên John không có gì để kết thúc giao dịch với khách hàng trong cuộc nói chuyện. Vấn đề của anh ta chính là một trong những mục tiêu của giao dịch, sẽ không có kỹ thuật kết thúc nào

có thể giúp John thành công cho tới khi anh ta hiểu rõ hơn về sự khác nhau giữa “giao dịch tiếp theo” và “đặt hàng sơ bộ”.

Trái lại, hãy nghe Fred. F – một trong những nhân viên bán hàng ưu tú của công ty nói về phương pháp tiếp cận của mình:

Phóng viên: Những mục tiêu trong cuộc giao dịch của anh là gì?

Fred F.: Tôi muốn nhận được một vài động thái từ phía khách hàng vì tôi biết mình phải đương đầu với áp lực cạnh tranh và tôi không muốn cỏ dại mọc đầy dưới chân.

Phóng viên: Động thái?

Fred F.: Đúng vậy. Nếu tạo ra một giao dịch có giá trị, bạn sẽ nhận được một số thứ – theo cách nào đó sẽ tăng doanh thu. Nếu không, bạn đang lãng phí thời gian của bạn và khách hàng.

Phóng viên: Anh có thể lấy ví dụ cho một mục tiêu trong cuộc giao dịch để thấy được ”động thái” này không?

Fred F.: Chắc chắn rồi. Trong trường hợp này điều tôi muốn chính là khiến người kỹ sư có tay nghề của họ phải đến xưởng máy tham gia thảo luận cùng nhân viên kỹ thuật của chúng tôi. Như vậy giao dịch đã tiến thêm một bước cũng có nghĩa là trong khi anh ta đang nói chuyện với chúng tôi, anh ta không còn thời gian dành cho những công ty đối thủ của chúng tôi.

Phóng viên: Đó có phải là giao dịch thành công không?

Fred F.: Có hoặc không. Tôi đã không mời được viên kỹ sư tài giỏi đó vì một số lý do. Vì vậy, theo một nghĩa nào đó, tôi đã thất bại. Nhưng trong cuộc giao dịch tôi đã thấy có cơ hội để tiến triển theo hướng khác. Khách hàng nói rằng họ vừa mới nghĩ đến việc xây dựng một nhà máy mới tại Jersey. Họ



đang thành lập đội dự án để lập các thông số kỹ thuật và lựa chọn nhà cung cấp. Vì vậy, tôi đã đề nghị anh ta gọi cho kỹ sư thủy lực học của đội dự án và lên lịch hẹn giúp tôi.

Phóng viên: Anh ta đã làm vậy?

Fred F.: Vâng, chúng tôi sẽ gặp nhau vào ngày 23.

Phóng viên: Và đó là một sự tiến triển?

Fred F.: Tất nhiên. Điều này đặt tôi trở về vị trí ban đầu. Vào ngày 23, tôi sẽ khiến viên kỹ sư thủy lực của họ phải coi chúng tôi là một nhà cung cấp bơm và ông dẫn chuyên nghiệp.

Nhận xét xem những mục tiêu của Fred F. như thế nào để có được một động thái, hoặc đặt hàng sơ bộ và anh ta đánh giá thế nào về thành công của giao dịch theo những động thái nó tạo ra. Đó là một đánh giá định hướng theo động thái đặc tả những nhân viên bán hàng thành công mà chúng tôi đã nghiên cứu. Họ muốn đạt được đặt hàng sơ bộ chứ không phải là các giao dịch tiếp theo. Họ hiểu điều gì cấu thành một đơn đặt hàng sơ bộ trên thực tế, điều gì cho phép họ biết mình đang dùng cách kết thúc bán hàng trong cuộc giao dịch. Những người chỉ nhắm đến mục tiêu “đặt hàng sơ bộ” chứ không phải là “giao dịch tiếp theo” thường được những người quản lý đặc tả là “người tiếp cận giỏi”. Thực tế, thành công của họ là từ việc họ đặt ra những mục tiêu cho các giao dịch như thế nào hơn là từ việc họ kết thúc ra sao. Fred F. rất được coi trọng bởi anh ta là một nhân viên tiếp cận hiệu quả, nhưng trong những cuộc giao dịch của mình anh ta ít khi sử dụng kỹ thuật kết thúc.

Các giám đốc bán hàng thường yêu cầu tôi đưa ra lời khuyên họ nên đào tạo nhân viên thế nào để kết thúc giao dịch thành công hơn trong những thương vụ lớn. Lời khuyên đơn giản và hiệu quả nhất chính là: dạy cho nhân viên

của bạn về sự khác biệt giữa “các giao dịch kế tiếp” và “đặt hàng sơ bộ”, cho họ thấy không nên đặt ra những mục tiêu trong giao dịch chỉ là “các giao dịch tiếp theo”.

### Đặt mục tiêu cho cuộc bán hàng

Bí quyết để kết thúc giao dịch tốt trong vụ mua bán chủ yếu là liên tục chất vấn về mục tiêu của bạn. Đừng bao giờ để mục tiêu chỉ là “thu thập thông tin” hay “xây dựng mối quan hệ”. Đây là những mục tiêu quan trọng nhưng mọi cuộc giao dịch đều tạo cơ hội để thu thập thông tin và cải thiện mối quan hệ. Vấn đề ở chỗ những mục tiêu như vậy vẫn chưa đủ. Chúng sẽ dẫn đến “các giao dịch tiếp theo” chứ không phải là “đặt hàng sơ bộ”. Chúng có thể khiến giao dịch của bạn kết thúc nếu mục tiêu của bạn sai lầm.

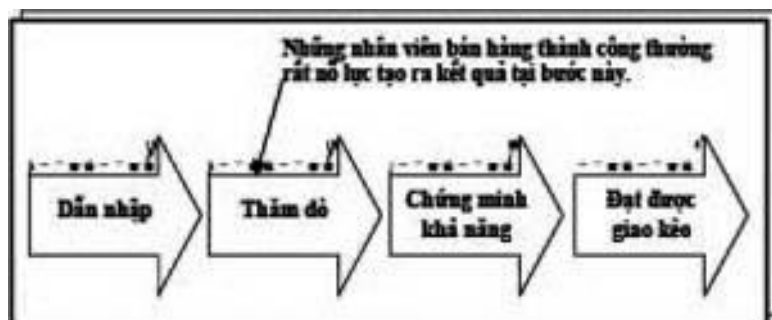
Trong kế hoạch dự kiến cho giao dịch của bạn luôn phải gồm những mục tiêu nhận được những hành động cụ thể từ khách hàng như “khiến khách hàng đưa ra một biểu hiện nào đó”; “có một cuộc hẹn với sếp của anh ta” hay “nhận được lời giới thiệu đến ban lập kế hoạch”. Bằng cách này, bạn đang đặt ra kế hoạch như những nhân viên bán hàng giỏi trong nghiên cứu của chúng tôi. Bạn sẽ tìm kiếm “đơn đặt hàng sơ bộ” chứ không phải là “các giao dịch tiếp theo”.

### ĐẠT ĐƯỢC GIAO KÈO: BỐN ĐỘNG THÁI THÀNH CÔNG

Nhưng ngoài việc đặt các mục tiêu cho cuộc bán hàng của mình, bạn phải giành được sự chấp thuận và cam kết từ khách hàng. Theo các nghiên cứu của Huthwaite về thành công trong bán hàng quy mô lớn, những nhân viên bán hàng hiệu quả sử dụng những cách đạt được giao kèo đơn giản và dễ hiểu hơn. Chúng tôi thấy có bốn động thái rõ ràng mà các nhân viên bán hàng thành công thường sử dụng để giành được cam kết từ khách hàng:

1. Chú ý đến giai đoạn Thăm dò và Chứng minh khả năng. Những nhân viên

bán hàng thành công dành sự quan tâm hàng đầu cho giai đoạn Thăm dò và Chứng minh khả năng. Đặc biệt, họ dành nhiều thời gian hơn cho giai đoạn Thăm dò của cuộc bán hàng (Hình 2.9). Những nhân viên bán hàng ít thành công thường vội vã với giai đoạn Thăm dò; kết quả là họ không làm tốt công việc xác định và đáp ứng nhu cầu của khách hàng.



Hình 2.9: Bốn bước của cuộc bán hàng

Bạn sẽ không đạt được giao kèo nếu khách hàng không thấy rõ nhu cầu về sản phẩm bạn đang bán. Những nhân viên bán hàng hiệu quả nhất chúng tôi đã quan sát là những người làm rất tốt việc xác định nhu cầu khách hàng trong suốt giai đoạn Thăm dò. Kết quả của những câu hỏi họ đưa ra là các khách hàng của họ dần nhận ra họ có nhu cầu mua khẩn thiết. Và bạn không phải dùng đến các kỹ thuật kết thúc với các khách hàng muốn mua hàng. Vì vậy, chiến lược thành công đầu tiên để đạt được giao kèo là tập trung sự chú ý của bạn vào giai đoạn Thăm dò của cuộc bán hàng. Nếu có thể thuyết phục các khách hàng rằng họ cần những sản phẩm bạn bán thì họ chính là người sẽ kết thúc giao dịch.

2. Kiểm tra xem những mối quan tâm chủ chốt có được đề cập đến. Trong các cuộc bán hàng quy mô lớn, cả sản phẩm lẫn nhu cầu của khách hàng đều khá phức tạp. Do đó, tại thời điểm gần đạt được giao kèo, khách hàng có thể bối rối hay hồ nghi về nhiều lĩnh vực. Các nhân viên bán hàng kém cỏi cứ đi tiếp và kết thúc giao dịch mà lơ đi khả năng rằng khách hàng của họ vẫn còn những câu hỏi chưa được giải đáp. Đây chính là phương pháp bán hàng họ vẫn được dạy. Hầu hết các chương trình đào tạo bán hàng thường khuyến

bạn nên sử dụng cách kết thúc như phương tiện để chỉ ra những hồ nghi và những câu hỏi chưa giải đáp, nhưng những người bán hàng giỏi không làm như vậy. Những nhân viên bán hàng giỏi ngoài việc đạt được giao kèo còn phải đưa ra sáng kiến và hỏi xem liệu khách hàng có còn bất kỳ vấn đề hay lo ngại nào cần giải đáp không.

Theo quan sát của chúng tôi, một sự hồ nghi hay quan ngại trong phản ứng với kỹ thuật kết thúc thường gây ra sự tương phản. Một ví dụ ngắn dưới đây sẽ minh họa cho điều này:

Người bán: (Sử dụng cách kết thúc Tự thừa nhận)... Tôi sẽ sắp xếp một đội ngũ nhân viên kỹ thuật của chúng tôi đến đây vào tuần tới.

Khách hàng: (Vẫn chưa có sự quan tâm) Đợi chút nào, tôi không chắc mình đã sẵn sàng đón tiếp đoàn bên bạn hay chưa.

Người bán: (Sử dụng cách kết thúc Chọn lựa) Vậy tuần sau đó nhé.

Khách hàng: (Cảm thấy bị áp lực) Nào từ từ đã. Anh vẫn chưa giải thích xem sự dàn xếp này là thế nào. Anh đang giấu điều gì vậy?

Bằng cách sử dụng các kỹ thuật kết thúc bán hàng, người bán hàng thật sự phơi bày hết những mối quan tâm của khách hàng. Nhưng có cần thiết phải làm theo cách đối kháng như vậy không?

Một nhân viên bán hàng thành công sẽ xem tất cả các mối quan tâm chủ chốt có được đề cập đến trước khi cố gắng kết thúc vụ mua bán không. Ví dụ:

Người bán: (kiểm tra các mối quan tâm chủ yếu đã bị giấu đi) Thưa ông Brown, tôi nghĩ mình đã nói tất cả mọi điều rồi. Nhưng trước khi tiến xa hơn, ông còn điều gì thắc mắc không?

Khách hàng: À, anh vẫn chưa đề cập đến các điều khoản trong hợp đồng.

Người bán: Vậy bây giờ cho phép tôi nói về điều này. Cách thức hoạt động của nó là...

Trong ví dụ này, mối quan tâm của khách hàng được đưa ra nhờ sự chủ động từ phía nhân viên bán hàng. Thay vì sự phản kháng từ khách hàng, nó đã trở thành một câu hỏi đơn giản.

3. Tổng kết những lợi ích. Trong bán hàng quy mô lớn, cuộc đối thoại có thể mất đến vài giờ đồng hồ và đề cập đến hàng loạt chủ đề. Có thể khách hàng không có được một bức tranh rõ nét về những điều đang thảo luận. Nhân viên bán hàng thành công phải biết xâu chuỗi các sự việc bằng cách tổng kết những vấn đề chính của cuộc thảo luận trước khi đưa ra lời cam kết. Trong các cuộc bán hàng nhỏ, việc tổng kết là không cần thiết nhưng trong một cuộc bán hàng lớn hơn, đó là một phương pháp hữu ích để tóm lại những vấn đề chủ chốt trước khi quyết định. Vì vậy, hãy tóm tắt lại các vấn đề chính – đặc biệt là những lợi ích.

4. Đề xuất một cam kết. Nhiều cuốn sách về bán hàng chỉ ra phương thức kết thúc bán hàng đơn giản nhất là yêu cầu đơn đặt hàng. Do đó, cụm từ “yêu cầu đơn đặt hàng” là cụm từ thường thấy trong các khóa đào tạo bán hàng. Nhưng theo nghiên cứu của chúng tôi, “yêu cầu” không phải là điều các nhân viên bán hàng thành công vẫn làm. Trong các giai đoạn khác của cuộc bán hàng, việc yêu cầu các hành vi hiệu quả hơn việc đưa ra hành vi. Tuy nhiên, tại thời điểm cam kết, những nhân viên bán hàng thành công thường không yêu cầu – mà họ chỉ bày tỏ. Phương pháp tự nhiên và hiệu quả nhất để đem lại một cuộc bán hàng thành công là gợi ý bước thích hợp tiếp theo cho khách hàng. Ví dụ:

Người bán: (Kiểm tra mối quan tâm chủ chốt) Còn điều gì chúng ta cần rà soát lại không?

Khách hàng: Không, tôi nghĩ chúng ta đã thảo luận mọi thứ rồi.

Người bán: (Tổng kết những lợi ích) vâng, chúng ta đã thấy hệ thống mới đầy nhanh quá trình đặt hàng của anh như thế nào và nó sử dụng đơn giản hơn nhiều so với hệ thống hiện tại của bạn như thế nào. Chúng ta cũng nói đến phương pháp có thể giúp anh kiểm soát các chi phí. Hiện tại, hình như có một vài lợi ích rất ấn tượng từ sự thay đổi này, đặc biệt, hệ thống mới sẽ loại bỏ những vấn đề về độ tin cậy đang khiến anh lo lắng.

Khách hàng: Đúng vậy, chúng tôi sẽ thu được nhiều lợi ích khi thay đổi.

Người bán: (Đề xuất một cam kết) Vậy theo thiện ý của tôi, bước tiếp theo, anh và nhân viên kế toán nên đến và xem hoạt động của một trong những hệ thống này của chúng tôi.

Làm thế nào để biết nên đề xuất cam kết nào? Thật đơn giản, có hai đặc điểm của lời cam kết mà nhân viên bán hàng thành công đã đưa ra:

1. Cam kết đầy nhanh giao dịch. Kết quả của cam kết này là cuộc bán hàng sẽ tiến hành theo một cách nào đó.
2. Lời cam kết được đưa ra là lời cam kết có tính thực tiễn cao nhất mà khách hàng có thể làm. Những nhân viên bán hàng giỏi không bao giờ đẩy khách hàng vượt quá những giới hạn có thể đạt được.

Lời cuối cùng về bước Kết thúc bán hàng tôi muốn gửi tới một người bạn cũ đồng thời là đồng nghiệp của tôi, nhà tư vấn Thụy Điển Hans Stennek. Khi nghiên cứu của còn tôi gây ra tranh cãi và bị hầu hết các nhân viên bán hàng từ chối, chính anh là người luôn ủng hộ, động viên tôi. Hans nói: “Tôi không bao giờ là tín đồ của bước Kết thúc bán hàng, vì mục tiêu của tôi không chỉ là kết thúc bán hàng mà còn là mở rộng mối quan hệ.”

# 3. Nhu Cầu Của Khách Hàng Trong Bán Hàng Quy Mô Lớn

Trong Chương 2, tôi đã chỉ ra thành công trong giai đoạn Đạt được giao kèo của cuộc bán hàng phụ thuộc vào việc các giai đoạn trước đó được xử lý tốt như thế nào. Theo các nghiên cứu tại Huthwaite, giai đoạn tác động mạnh nhất tới thành công của cuộc bán hàng là giai đoạn Thăm dò (Hình 3.1).

Trong các nghiên cứu, chúng tôi nhận thấy những người đạt hiệu quả ở giai đoạn Thăm dò chắc chắn sẽ trở thành những người bán hàng giỏi. Những kỹ năng Thăm dò nghèo nàn khiến người bán có vẻ yếu thế hơn trong các giai đoạn tiếp theo của cuộc bán hàng. Rất nhiều lần, chúng tôi thấy các nhà quản lý mô tả nhân viên của mình là “những người có kỹ thuật kết thúc kém”. Nhưng thực ra, đó là do họ chưa có kỹ năng Thăm dò.



Hình 3.1: Giai đoạn Thăm dò: Đặt câu hỏi và thu thập dữ liệu về khách hàng, công việc kinh doanh và nhu cầu của họ

Chúng tôi ít quan tâm đến bước kết thúc. Mục tiêu chính của chúng tôi trong khóa đào tạo này là nâng cao các kỹ năng Thăm dò thông qua việc giảng dạy phương pháp phát triển nhu cầu khách hàng bằng việc sử dụng các câu hỏi SPIN. Chủ đề của chương này là Nhu cầu của khách hàng trong bán hàng quy mô lớn.

Khi quy mô của các cuộc bán hàng lớn hơn, nhu cầu của khách hàng cũng bắt đầu tăng lên. Trước tiên, tôi muốn đưa ra ví dụ về cách phát triển nhu cầu khách hàng trong bán hàng quy mô nhỏ. Vài tháng trước, khi đợi chuyển máy bay tại Atlanta, tôi ghé vào một cửa hàng tại sân bay và chú ý tới một vật dụng nhỏ. Đó là một con dao đa chức năng có giá 15 đô-la. Tôi quyết định mua ngay mà không hề do dự. Như vậy, nhu cầu của tôi đã phát triển từ không có nhu cầu nào đến mua hàng chỉ trong một khoảng thời gian rất ngắn.

Ngược lại, tôi đã phải mất hơn một năm để đưa ra quyết định mua hệ thống máy tính. Đó là lẽ tự nhiên trong các giao dịch lớn vì nhu cầu không phát sinh trong chốc lát. Chúng phát triển dần dần và đôi khi gặp trục trặc. Bán hàng quy mô lớn đòi hỏi các kỹ năng bán hàng đặc biệt nhằm hỗ trợ quá trình phát triển nhu cầu. Những kỹ năng này cho thấy một số điểm khác biệt quan trọng giữa thành công trong bán hàng quy mô lớn và bán hàng quy mô nhỏ.

## SỰ KHÁC BIỆT VỀ NHU CẦU TRONG BÁN HÀNG QUY MÔ LỚN VÀ QUY MÔ NHỎ

Hãy nghiên cứu kỹ về quyết định chi 15 đô-la của tôi và xem nó thể hiện gì về nhu cầu trong một cuộc bán hàng nhỏ. Rõ ràng, tốc độ phát triển nhu cầu trong các cuộc bán hàng nhỏ diễn ra nhanh hơn. Bán hàng quy mô nhỏ có một số đặc trưng đáng lưu ý sau:

- Nhu cầu của tôi khiến tôi thấy hài lòng. Tôi không phải tham khảo ý kiến của ai, vì vậy tôi sẽ tiến hành giao dịch.
- Nhu cầu của tôi là tổng hòa những đòi hỏi mạnh mẽ. Tôi chưa có mục đích sử dụng hợp lý với đồ vật này, nó vẫn nằm nguyên trên giá và chưa được bóc ra. Nếu suy nghĩ kỹ, tôi sẽ không mua nó. Những quyết định vội vã, chủ yếu là quyết định phi lý, thường xuất hiện trong bán hàng quy mô nhỏ hơn là đối



với bán hàng quy mô lớn. Yếu tố cảm tính về nhu cầu luôn tồn tại trong các giao dịch lớn nhưng nó tinh tế và khó nắm bắt hơn.

- Nếu tôi thực hiện một giao dịch mà không thật sự đáp ứng nhu cầu của mình, điều tồi tệ nhất có thể xảy ra cũng sẽ chỉ là mất 15 đô-la. Nhưng quyết định sai lầm trong một giao dịch lớn sẽ khiến tôi mất việc.

Tất nhiên, giao dịch 15 đô-la chỉ là một giao dịch cực kỳ nhỏ trong các cuộc giao dịch nhỏ. Nhưng nó lại cho thấy một vài điểm khác nhau chủ yếu giữa nhu cầu trong bán hàng quy mô lớn và quy mô nhỏ. Có thể nói giao dịch trở nên lớn hơn khi:

- Nhu cầu theo đó cũng phát triển.
- Nhu cầu gồm các yếu tố, ảnh hưởng và những hành động từ một số người, chứ không chỉ là mong muốn của riêng cá nhân nào.
- Nhu cầu thể hiện lý trí. Một quyết định mua hàng không đáp ứng được nhu cầu thực tế chắc chắn sẽ gây hậu quả nghiêm trọng cho người ra quyết định.

Những điểm khác nhau này có đủ cơ sở để yêu cầu các kỹ năng đặt câu hỏi khác khi bạn phát triển các nhu cầu trong bán hàng quy mô lớn không?

Trong nghiên cứu, chúng tôi cũng đề cập đến điều này. Chúng tôi nhận thấy một số thủ thuật thăm dò được sử dụng rất thành công trong bán hàng quy mô nhỏ nhưng lại hoàn toàn thất bại trong bán hàng quy mô lớn.

Vậy tại sao kỹ năng đặt câu hỏi trong bán hàng quy mô lớn lại khác bán hàng quy mô nhỏ? Trước hết, để hiểu rõ các bước phát triển nhu cầu, hãy bắt đầu với định nghĩa nhu cầu. Trong nghiên cứu của mình, chúng tôi định nghĩa nhu cầu như sau:

Đó là tuyên bố về mong muốn hay mối quan tâm của người mua mà người bán sẽ cố gắng thỏa mãn.

Định nghĩa này đã đề cập đến một khái niệm khác, đó là “mong muốn”. Vậy “nhu cầu” và “mong muốn” có gì khác nhau. Theo một số tác giả: nhu cầu là đòi hỏi khách quan như bạn cần một chiếc ô tô vì bạn không có phương tiện nào để đi làm. Còn mong muốn lại biểu hiện niềm đam mê của cá nhân như bạn muốn một chiếc xe Rolls Royce nhưng điều này không có nghĩa là bạn cần nó. Khi nói tới thuật ngữ “nhu cầu trong bán hàng quy mô lớn”, chúng tôi sử dụng từ này theo nghĩa rộng. Định nghĩa của chúng tôi gồm cả nhu cầu cần thiết và mong muốn mà người mua bộc lộ.

## NHU CẦU PHÁT TRIỂN NHƯ THẾ NÀO

Một khách hàng tiềm năng là người luôn cảm thấy hài lòng 100% với sản phẩm, dịch vụ được cung cấp và không có nhu cầu cần thay đổi. Dấu hiệu cho thấy chúng ta có nhu cầu đó là 100% sự hài lòng chỉ còn lại 99,9% hài lòng. Sẽ không thành thật khi nói rằng mình hoàn toàn hài lòng với những thứ. Vì vậy, dấu hiệu đầu tiên của nhu cầu chính là một chút bất mãn.

Vài tháng trước, tôi có thể nói rằng tôi đang rất hài lòng với chiếc máy đánh chữ của mình. Lúc đó, tôi không có nhu cầu và nếu bạn bán máy đánh chữ, thì đó là giao dịch không cần thiết. Nhưng khi viết cuốn sách này, tôi nhận thấy có vài trục trặc. Việc sử dụng chức năng kiểm tra lỗi chính tả tự động và chức năng biên tập rất rắc rối. Điều đó không gây phiền toái cho tôi quá nhiều nhưng mong muốn thay đổi đang dần hình thành – sự không hài lòng hiện hữu và ngày càng tăng.

Tại thời điểm này, thật dễ dàng cho những ai khiến tôi quan tâm tới chiếc máy đánh chữ mới.

Nhưng mối quan tâm của tôi về một vấn đề, thậm chí đó là thỏa mãn nhu cầu, không có nghĩa là tôi đã sẵn sàng mua hàng. Bước cuối cùng của phát triển nhu cầu cho một vấn đề là biến mong muốn hay ý định thành hành động (Hình 3.2). Tôi sẽ không mua chiếc máy đánh chữ mới cho đến khi tôi

thật sự muốn thay đổi.



*Hình 3.2: Sự phát triển của nhu cầu*

Vì vậy, có thể nói nhu cầu thường:

- Bắt nguồn từ sự không hài lòng nho nhỏ.
- Tiến triển từ những vấn đề, những trục trặc hay sự không hài lòng đã quá rõ ràng.
- Cuối cùng trở thành mong muốn, thèm muốn hay ý định để hành động.

Trong bán hàng quy mô nhỏ, những giai đoạn này có thể xảy ra ngay lập tức nhưng trong bán hàng quy mô lớn quá trình này có thể kéo dài trong nhiều tháng hoặc thậm chí trong nhiều năm.

## NHU CẦU ẨN VÀ HIỆN

Khi bắt đầu nghiên cứu nhu cầu khách hàng tại Huthwaite, chúng tôi tìm kiếm một phương pháp đơn giản để minh họa cho từng giai đoạn. Chúng tôi quyết định chia nhu cầu thành hai loại (Hình 3.3):

Nhu cầu Ẩn: đó là tuyên bố của khách hàng về những vấn đề, khó khăn cũng như việc không hài lòng, ví dụ như: “Hệ thống hiện tại của chúng tôi không

thể tải được số vật liệu này”, “Tôi không hài lòng với những mức tiêu thụ hiện nay” hay “Chúng tôi chưa hài lòng với tốc độ đang thực hiện.”

Nhu cầu Hiện: đó là những tuyên bố cụ thể của khách hàng về những mong muốn, ví dụ như: “Chúng tôi cần một hệ thống nhanh hơn”, “Chúng tôi đang tìm kiếm một chiếc máy tốt hơn” hay “Tôi thích nó có khả năng hỗ trợ.”

Theo cách này, chúng tôi có thể đưa ra tính liên tục của nhu cầu và đơn giản hoá nó thành hai loại, Ẩn và Hiện.



*Hình 3.3: Những nhu cầu Ẩn và Hiện*

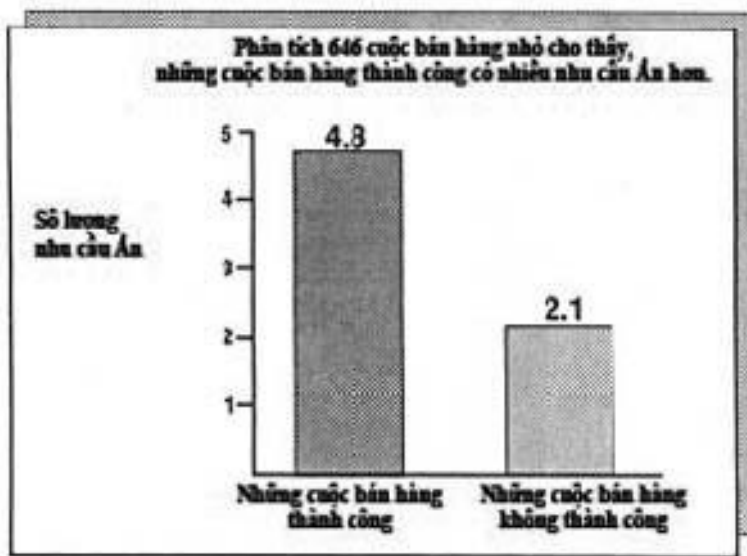
Mục đích của việc phân loại nhu cầu thành Ẩn và Hiện là gì? Nó hỗ trợ việc bán hàng như thế nào? Những câu hỏi này đem lại những câu trả lời quan trọng. Theo các nghiên cứu, trong bán hàng quy mô nhỏ, sự khác biệt giữa nhu cầu Ẩn và nhu cầu Hiện không quyết định thành công. Nhưng trong bán hàng quy mô lớn, sự khác nhau căn bản giữa nhân viên bán hàng hiệu quả và kém hiệu quả là:

- Nhân viên kém hiệu quả không phân biệt được nhu cầu Ẩn và nhu cầu Hiện, vì vậy họ có những hành vi ứng xử giống nhau.

- Nhân viên bán hàng giỏi không làm như vậy, họ ứng xử với nhu cầu Ẩn khác với nhu cầu Hiện.

Trong một nghiên cứu, chúng tôi đã quan sát 646 cuộc bán hàng quy mô nhỏ để đếm số lần khách hàng nói đến nhu cầu Ẩn trong suốt cuộc bán hàng (Hình 3.4). Những cuộc bán hàng thành công chứa nhu cầu Ẩn nhiều gấp hai lần những cuộc bán hàng không thành công. Điều này chứng tỏ trong bán hàng quy mô nhỏ, bạn càng nắm bắt được nhiều nhu cầu Ẩn, bạn càng có nhiều cơ hội tạo ra giao dịch. Điều này được khẳng định trong một nghiên cứu khác, khi chúng tôi tiến hành nghiên cứu một công ty văn phòng phẩm lớn. Công ty đó được chia thành hai bộ phận, một là bán các sản phẩm có mức giá thấp và một là các giao dịch lớn hơn. Trong bộ phận bán các sản phẩm có mức giá thấp, khi các nhân viên bán hàng được đào tạo để phát hiện nhiều hơn nhu cầu Ẩn thì doanh thu của họ tăng 31% so với nhóm nhân viên chưa qua đào tạo. Vì vậy, có thể khẳng định trong các cuộc bán hàng quy mô nhỏ, bạn càng phát hiện ra nhiều nhu cầu Ẩn, bạn càng có nhiều cơ hội thành công.

Nhưng còn trong bán hàng quy mô lớn thì sao? Điều này có còn đúng không? Chắc chắn là không. Khi cuộc bán hàng trở nên lớn hơn, thì mối quan hệ giữa nhu cầu Ẩn và thành công sẽ giảm (Hình 3.5). Trong một nghiên cứu, chúng tôi đã phân tích 1406 cuộc bán hàng quy mô lớn với trị giá trung bình của mỗi hợp đồng là 27.000 đô-la. Trái với các cuộc bán hàng nhỏ, không có mối quan hệ giữa số lượng nhu cầu Ẩn mà người bán phát hiện với thành công của cuộc bán hàng. Những nhu cầu Ẩn là các tín hiệu mua hàng trong các cuộc bán hàng quy mô nhỏ, nhưng không phải là dấu hiệu trong các cuộc bán hàng quy mô lớn.



Hình 3.4: Nhu cầu Ấn dự báo thành công trong các cuộc bán hàng quy mô nhỏ

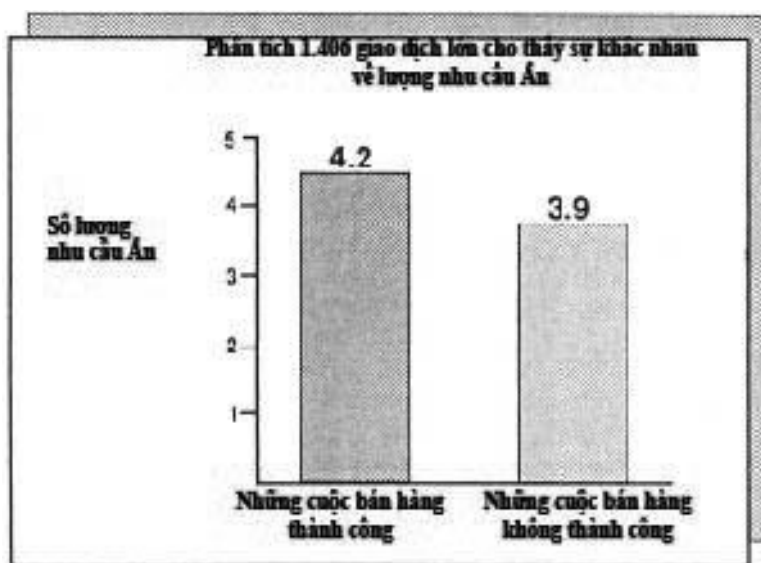
Điều này có ý nghĩa gì? Nghĩa là trong các giao dịch lớn hơn, số lượng nhu cầu Ấn – hay các vấn đề của khách hàng – mà bạn chỉ ra không ảnh hưởng nhiều đến kết quả cuộc bán hàng. Nhu cầu Ấn chỉ là điểm bắt đầu, là nguyên liệu thô mà các nhân viên bán hàng giỏi sử dụng như một phần trong chiến lược phát triển nhu cầu của họ. Điều quan trọng trong bán hàng quy mô lớn không phải là lượng nhu cầu Ấn bạn chỉ ra mà là cách bạn xử lý chúng sau khi đã chỉ ra. Ví dụ, trong bộ phận bán sản phẩm có giá trị cao của công ty văn phòng phẩm, chúng tôi đã tiến hành một cuộc thử nghiệm để có thể tăng số lượng các cuộc bán hàng của 49 nhân viên lên 37% so với nhóm đối chứng. Trái với các đồng nghiệp trong bộ phận bán sản phẩm có giá trị thấp, thành công của nhóm nhân viên này không liên quan đến lượng nhu cầu Ấn họ đã phát hiện.

Tại sao nhu cầu Ấn không dự báo được thành công trong bán hàng quy mô lớn

Ngay ngày đầu tiên giới thiệu sản phẩm, 1.500 chiếc máy tính bỏ túi đã được bán chỉ trong chưa đầy hai tiếng. Rất nhiều khách hàng muốn mua sản phẩm này. Vậy tại sao chiếc máy tính mới lại thành công đến vậy? Bởi nó tạo ra sự

không hài lòng với chiếc máy tính cũ công kênh, bất tiện và nó ngay lập tức làm phát sinh nhu cầu Ấn. Nhưng có một yếu tố khác cũng rất quan trọng. Chiếc máy tính mới đã đưa ra mức giá đột phá, chỉ bằng 1/5 giá thành của những chiếc máy. Vì vậy, có hai động cơ thúc đẩy khách mua hàng: nhu cầu Ấn (không hài lòng với chiếc máy tính hiện tại) và mức giá thấp của sản phẩm mới. Kết hợp hai yếu tố này, có thể thấy tại sao mọi người lại đứng xếp hàng để mua nó.

Nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu những chiếc máy tính mới có giá cao gấp năm lần giá của những chiếc máy tính cũ. Nếu vậy, tất nhiên hầu hết họ sẽ không mua. Lý do khiến những chiếc máy tính hấp dẫn khách hàng là vì giá cả hợp lý. Nói cách khác, chúng đem đến cho khách hàng nhiều tính năng hơn nhưng chỉ với mức giá rẻ.



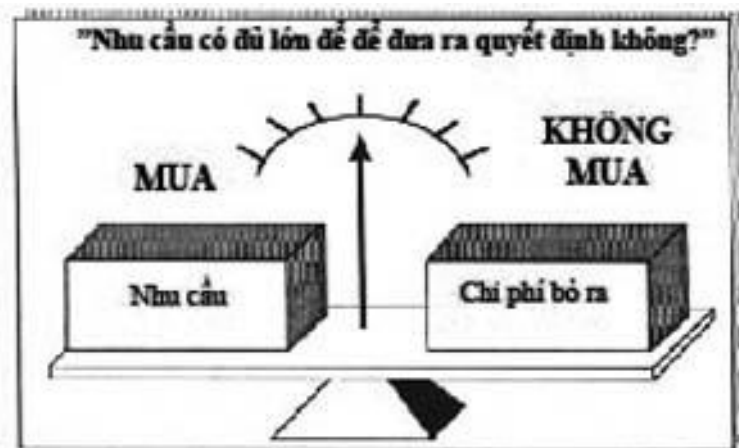
Hình 3.5: Nhu cầu Ấn không dự báo thành công trong các cuộc bán hàng quy mô lớn

Khi đưa ra quyết định mua hàng, mọi người đều phải cân nhắc đến hai yếu tố này. Một là nhu cầu. Hai là giá của sản phẩm. Về trường hợp những chiếc máy tính, giống như nhiều giao dịch nhỏ lẻ khác, vì giá trị rẻ nên rất dễ thực hiện giao dịch.

## Cán cân giá trị

Quan niệm về mối quan hệ giữa quy mô nhu cầu và chi phí bỏ ra cũng chính là quan niệm về cán cân giá trị. Như trong Hình 3.6, nếu khách hàng thấy nhu cầu lớn hơn chi phí bỏ ra, thì chắc chắn sẽ có một giao dịch. Nhưng nếu chi phí bỏ ra lớn hơn so với nhu cầu, thì chắc chắn sẽ không xảy ra giao dịch.

Trong bán hàng quy mô nhỏ, giá sản phẩm hay dịch vụ thường thấp. Kết quả là quy mô nhu cầu ở cán cân còn lại không lớn tức là nhu cầu Ẩn có thể vừa đủ để khách hàng mua hàng trong trường hợp giá trị thấp, ví dụ như mua một chiếc máy tính. Nhưng nếu chiếc máy tính mới có giá đắt hơn so với chiếc máy tính cũ thì nhu cầu buộc phải lớn hơn mới khiến khách hàng quyết định mua.



*Hình 3.6: Cán cân giá trị: Nhu cầu lớn hơn chi phí bỏ ra, là nền tảng của một giao dịch thành công*

Vì chi phí thấp, nên chỉ cần phát hiện những vấn đề hay nhu cầu Ẩn thì bạn có thể đạt được thành công trong bán hàng quy mô nhỏ. Nó cũng giải thích tại sao trong bán hàng quy mô lớn, bạn phải phát triển nhu cầu của khách hàng nhiều hơn, nghiêm trọng hơn và sâu sắc hơn nhằm hợp lý chi phí trội trong giải pháp của bạn. Hãy nhớ trong bán hàng quy mô lớn, chi phí không chỉ được đo bằng tiền. Như đã nói ngay đầu chương, một quyết định không đúng có thể trả giá bằng chính công việc của người mua. Khách hàng phải



hiều rõ những rủi ro và rắc rối (những thứ không thể đo bằng tiền mặt) thêm vào bên chi phí của cán cân giá trị.

Nhu cầu Hiện và hiệu quả của nó

Nếu nhu cầu lớn hơn đủ để xem xét một giải pháp có chi phí cao thì thành công trong bán hàng quy mô lớn có mối liên hệ chặt chẽ với nhu cầu Hiện nhiều hơn so với nhu cầu Ẩn. Thật dễ dàng để kiểm nghiệm điều này.

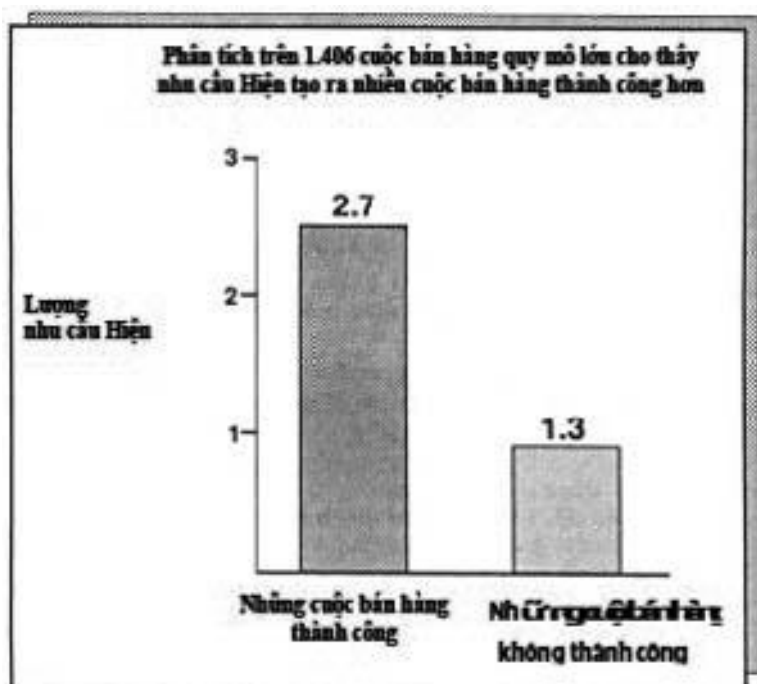
Trong nghiên cứu tiến hành với 1.406 cuộc bán hàng lớn đã được đề cập ở trên, chúng tôi cũng ghi lại số lần nhu cầu Hiện mà khách hàng đã bộc lộ – đó là tuyên bố cụ thể về mong muốn mà sản phẩm của người bán có thể thỏa mãn. Hình 3.5 chỉ ra, nhu cầu Ẩn không đạt hiệu quả trong các cuộc bán hàng thành công. Nhưng Hình 3.7 cho thấy, nhu cầu Hiện đạt hiệu quả cao gấp hai lần trong các cuộc bán hàng thành công. Số liệu này khẳng định khi cuộc bán hàng mở rộng, việc giành được các nhu cầu Hiện thật sự rất quan trọng.

Vì vậy, trong bán hàng quy mô lớn, nhu cầu Ẩn không dự báo thành công nhưng nhu cầu Hiện lại làm được điều đó. Trong bán hàng quy mô nhỏ, cả nhu cầu Ẩn và nhu cầu Hiện đều là dấu hiệu dự báo thành công. Vậy điều này có ý nghĩa gì với chiến lược đặt câu hỏi của bạn? Trong bán hàng quy mô nhỏ, một chiến lược đặt câu hỏi sẽ phát hiện những vấn đề (nhu cầu Ẩn) và có thể đưa ra các giải pháp hiệu quả. Nhưng trường hợp này không đúng trong bán hàng quy mô lớn. Một chiến lược thăm dò dành cho các cuộc bán hàng lớn phải được bắt đầu bằng việc phát hiện ra những nhu cầu Ẩn nhưng quan trọng hơn cả đó là việc đặt câu hỏi thành công trong cuộc bán hàng quy mô lớn phụ thuộc vào việc nhu cầu Ẩn được phát triển như thế nào – các câu hỏi đã biến chúng thành nhu cầu Hiện ra sao.

**DẤU HIỆU MUA HÀNG TRONG BÁN HÀNG QUY MÔ LỚN**

Hầu hết các nhân viên bán hàng đều quen thuộc với khái niệm “dấu hiệu mua hàng”, những tuyên bố của khách hàng cho thấy họ đã sẵn sàng mua hàng hay tạo ra những bước tiến trong giao dịch chưa. Nhu cầu Ẩn là dấu hiệu mua hàng trong bán hàng quy mô nhỏ; khách hàng càng đồng ý nhiều lần về một vấn đề hay một khó khăn thì càng chắc chắn thực hiện được giao dịch. Trái lại, nhu cầu Hiện lại là dấu hiệu mua hàng dự báo thành công trong bán hàng quy mô lớn. Theo quan sát, những nhân viên bán hàng có kinh nghiệm thường coi các nhu cầu Hiện như những dấu hiệu mua hàng đánh giá thế nào là cuộc mua bán thành công. Còn những nhân viên bán hàng thiếu kinh nghiệm lại quá coi trọng nhu cầu Ẩn.

Sau đây là ví dụ về một nhân viên kinh doanh chưa có kinh nghiệm trong ngành viễn thông. Anh ta nhấn mạnh nhiều tới nhu cầu Ẩn như bằng chứng cho thấy cuộc bán hàng tiến triển.



Hình 3.7: Nhu cầu Hiện và thành công trong các cuộc bán hàng quy mô lớn

Phóng viên: ... vì thế anh nói cuộc bán hàng thành công?

Người bán: Vâng, tôi cho là vậy.

Phóng viên: Khách hàng có nói điều gì – dấu hiệu mua hàng chẳng hạn – khiến anh cho rằng đó là một thành công không?

Người bán: Vâng. Anh ta thừa nhận gặp sự cố về công suất điều khiển trong những giờ cao điểm vào buổi sáng.

Phóng viên: Còn gì nữa không?

Người bán: Anh ta không hài lòng với chất lượng truyền dữ liệu.

Phóng viên: Dựa trên những ”dấu hiệu” này, anh nhận định đó là cuộc bán hàng thành công sao?

Người bán: Tôi nghĩ vậy. Chúng tôi có thể giúp anh ta giải quyết những vấn đề này. Tôi nghĩ đó là một cơ hội thuận lợi cho doanh nghiệp.

Ở đây, người bán hàng đánh giá cuộc bán hàng này thành công vì khách hàng đã đưa ra hai vấn đề hay nhu cầu Ẩn. Nhưng như đã nói sẽ không có mối quan hệ nào giữa số lượng vấn đề rắc rối bạn phát hiện trong bán hàng quy mô lớn với việc khách hàng có mua hàng của bạn không. Vì hai tuần sau, người bán rất bất ngờ và thất vọng khi biết khách hàng đó lại có buổi trò chuyện với đối thủ của anh ta và vài tháng sau người này đã giành được khách hàng và bán hàng thành công.

Trái lại, hãy nghe một nhân viên bán hàng thành công tại một tổ chức kinh doanh trưng tự đánh giá về cuộc bán hàng thành công.

Phóng viên: Đây có phải là cuộc bán hàng thành công không?

Người bán: Cũng khó nói. Tôi nhận thấy có một số vấn đề chúng tôi có thể giải quyết nhưng cho đến khi có cơ hội quay lại và phát triển chúng thêm, thì tôi cần suy xét xem liệu có nên tìm kiếm cơ hội khác không.

Phóng viên: Vậy nghĩa là chị không coi những vấn đề đó là ”những dấu hiệu

mua hàng” à?

Người bán: Tôi nghĩ là chúng không trực tiếp. Anh sẽ chẳng đi đến đâu nếu không tìm ra được những vấn đề mình có thể xử lý. Vì thế, không có rắc rối nghĩa là không bán được hàng – và đó là loại dấu hiệu tiêu cực – đây là những cuộc mua bán tệ nhất. Anh sẽ không thể khẳng định những vấn đề đó là dấu hiệu mua hàng.

Phóng viên: Tóm lại, những dấu hiệu nào để chứng tỏ cuộc bán hàng thành công?

Người bán: Đó là khi khách hàng nói về một hành động, ví dụ như ”Chúng tôi dự định sửa chữa mạng dữ liệu vào năm tới,” hay ”Chúng tôi đang tìm kiếm một hệ thống có ba đặc tính này”...

Phóng viên: Chị hiểu rõ về sự khác nhau giữa nhu cầu Ẩn và nhu cầu Hiện. Có vẻ như chị đang nói, nhu cầu Hiện là dấu hiệu mua hàng rõ ràng hơn nhu cầu Ẩn. Điều này có đúng không?

Người bán: Đúng vậy. Anh không thể chỉ dựa vào những vấn đề rắc rối mà anh phải nhận được một dấu hiệu rõ ràng hơn. Đó là lý do tôi cho rằng kỹ năng quan trọng nhất trong bán hàng không phải là khiến khách hàng thừa nhận những vấn đề của mình. Hầu hết những người tôi gặp đều có những vấn đề của họ nhưng không có nghĩa là họ sẽ mua hàng. Kỹ năng thật sự đó là làm thế nào phát triển những vấn đề đó đủ lớn để nhận được một hành động. Khi khách hàng nói đến một hành động đó chính là khi anh sẽ nghe đến ”dấu hiệu mua hàng”.

Khác với các nhân viên bán hàng thiếu kinh nghiệm, người bán đặt lòng tin vào những rắc rối hay nhu cầu Ẩn. Sự quan tâm của cô ấy tập trung vào “những hành động”. Những ví dụ cô ấy đưa ra là điều chúng tôi gọi là nhu cầu Hiện. Những nhân viên bán hàng giỏi đều đặc biệt chú trọng đến bước

phát triển nhu cầu và coi đó là kỹ năng bán hàng quan trọng nhất.

Việc phát triển nhu cầu là chức năng chính của các câu hỏi. Giờ đây trong bán hàng quy mô lớn, chúng ta có thể diễn đạt điều này chính xác hơn:

Mục đích của các câu hỏi trong bán hàng quy mô lớn là phát hiện những nhu cầu Ẩn và phát triển chúng thành những nhu cầu Hiện.

Chương sau sẽ cho các bạn thấy điều này đã được thực hiện ra sao khi sử dụng những câu hỏi SPIN.

## 4. Chiến lược SPIN

Chương 3 kết luận: mục đích của các câu hỏi trong bán hàng quy mô lớn là phát hiện các nhu cầu Ẩn và phát triển chúng thành những nhu cầu Hiện. Trong chương này, chúng ta sẽ xét xem việc sử dụng mỗi loại câu hỏi SPIN – Tình hình, Vấn đề, Gợi ý và Chi phí nhu cầu – để hỗ trợ quá trình phát triển nhu cầu.

### CÂU HỎI TÌNH HÌNH

Trong quá trình nghiên cứu, chúng tôi nhận thấy ngay khi bắt đầu mỗi cuộc bán hàng, đặc biệt với các khách hàng mới, các câu hỏi của nhân viên bán hàng thường theo một mẫu. Giả sử, trong lần đầu gặp gỡ, bạn sẽ đặt những câu hỏi gì? Nếu muốn biết về khách hàng, bạn nên đặt ra những câu hỏi như:

Bạn giữ chức vụ gì?

Bạn làm ở đây từ bao giờ?

Bạn đã đưa ra những quyết định mua hàng chưa?

Mục tiêu của bạn trong lĩnh vực này là gì?

Nếu muốn tìm hiểu về công việc kinh doanh của khách hàng bạn có thể hỏi:

Bạn đang tiến hành loại hình kinh doanh nào?

Nó đang tiến triển hay đang thu hẹp lại?

Mức doanh thu hàng năm của bạn là bao nhiêu?

Bạn thuê bao nhiêu nhân viên?

Nếu muốn biết việc kinh doanh của khách hàng đang tiến triển như thế nào,

bạn có thể đặt những câu hỏi như:

Hiện tại bạn đang sử dụng thiết bị nào?

Bạn đã sử dụng nó bao lâu?

Bạn mua hay thuê nó?

Có bao nhiêu nhân viên đang sử dụng nó?

Yếu tố chung của tất cả các câu hỏi này là gì? Mỗi câu hỏi thu thập những sự việc, thông tin và dữ liệu cần thiết về tình hình hiện tại của khách hàng. Vì vậy, chúng tôi gọi chúng là câu hỏi Tình hình (Hình 4.1).

Những câu hỏi Tình hình là một phần thiết yếu trong hầu hết các cuộc bán hàng, nhất là trong giai đoạn đầu của cuộc bán hàng. Nghiên cứu của chúng tôi đã cho thấy:



Hình 4.1: Những câu hỏi Tình hình

- Những câu hỏi Tình hình không liên quan chặt chẽ với thành công. Trong các cuộc bán hàng thành công, người bán đặt ít câu hỏi Tình hình hơn trong

những cuộc bán hàng không thành công.

- Nhân viên bán hàng ít kinh nghiệm đặt nhiều câu hỏi Tình hình hơn những người giàu kinh nghiệm.
- Những câu hỏi Tình hình là một phần thiết yếu trong khâu Thăm dò, nhưng phải cẩn thận sử dụng chúng. Những nhân viên bán hàng giỏi thường đặt ít câu hỏi Tình hình hơn. Mỗi câu hỏi của họ đều có trọng tâm và mục đích.
- Nếu bị hỏi quá nhiều câu hỏi Tình hình, khách hàng sẽ rất nhanh chán và mất kiên nhẫn.

Rất dễ lý giải những phát hiện này. Hãy tự hỏi xem ai sẽ được hưởng lợi từ các câu hỏi Tình hình, người bán hay người mua? Rõ ràng đó là người bán. Thông thường, một khách hàng bận rộn thường không cảm thấy hứng thú, vui vẻ khi cung cấp cho nhân viên bán hàng hết chi tiết này đến chi tiết khác về tình hình của anh/cô ta, đặc biệt là những người mua hàng sành sỏi và các đại lý bán hàng. Khi hợp tác với khách hàng Trung tâm đầu mỏ của Anh trong vài tuần tôi nhận thấy nhân viên bán hàng liên tục hỏi khách hàng những câu hỏi như: “Hãy cho tôi biết về công việc kinh doanh của ông/bà”, hay: “Ông/ bà thường tiến hành những bước nào để đưa ra quyết định mua hàng?”. Tôi không biết làm thế nào mà các khách hàng có thể ngồi yên và kiên nhẫn trả lời tất cả các câu hỏi đó.

Tại sao các nhân viên bán hàng thiếu kinh nghiệm lại đặt những câu hỏi Tình hình nhiều hơn những người nhiều kinh nghiệm? Có lẽ đó là vì các câu hỏi Tình hình rất dễ đưa ra và chúng rất an toàn. Khi chưa biết nhiều về bán hàng, thì mối quan tâm chủ yếu của tôi trong cuộc bán hàng là có thể bảo đảm mình không khiến khách hàng khó chịu. Và bởi những câu hỏi Tình hình dường như rất vô hại nên tôi đã lạm dụng chúng. Không may là hồi đó, tôi đã không nhìn thấy một sự thật hiển nhiên rằng mình không thể khiến khách hàng mua hàng bằng cách làm cho họ phát chán lên. Khuyết điểm của



câu hỏi Tình hình là chúng rất nhàm chán.

Điều này có nghĩa là bạn không nên đưa ra những câu hỏi Tình hình? Không – Bạn không thể bán hàng mà không sử dụng chúng. Cuộc nghiên cứu chỉ cho thấy các nhân viên bán hàng giỏi sẽ không đặt những câu hỏi Tình hình không cần thiết. Họ luyện tập và lập kế hoạch kỹ càng, loại bỏ các câu hỏi tìm kiếm thông tin có thể khiến khách hàng buồn chán trước cuộc bán hàng.

Khi có kinh nghiệm hơn, hành vi ứng xử của nhân viên bán hàng cũng thay đổi theo. Họ không còn dành hầu hết thời gian của cuộc bán hàng chỉ để thu thập thông tin tình hình nữa. Thay vào đó, những câu hỏi của họ hướng tới một lĩnh vực khác.

## CÂU HỎI VẤN ĐỀ

Hầu hết những nhân viên có kinh nghiệm đều đưa ra những câu hỏi như:

Bạn có hài lòng với thiết bị hiện đang sử dụng không?

Những điểm bất lợi trong phương pháp bạn đang sử dụng là gì?

Hệ thống hiện tại của bạn có gặp khó khăn gì trong việc thực hiện tải trọng cao không?

Chiếc máy cũ này có đảm bảo về độ an toàn không?

Yếu tố chung của tất cả câu hỏi này là gì? Mỗi câu hỏi sẽ tìm ra những vấn đề rắc rối, khó khăn hay sự không hài lòng. Mỗi câu hỏi sẽ yêu cầu khách hàng đưa ra các nhu cầu Ẩn. Và chúng tôi gọi đó là những câu hỏi Vấn đề (Hình 4.2). Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy:

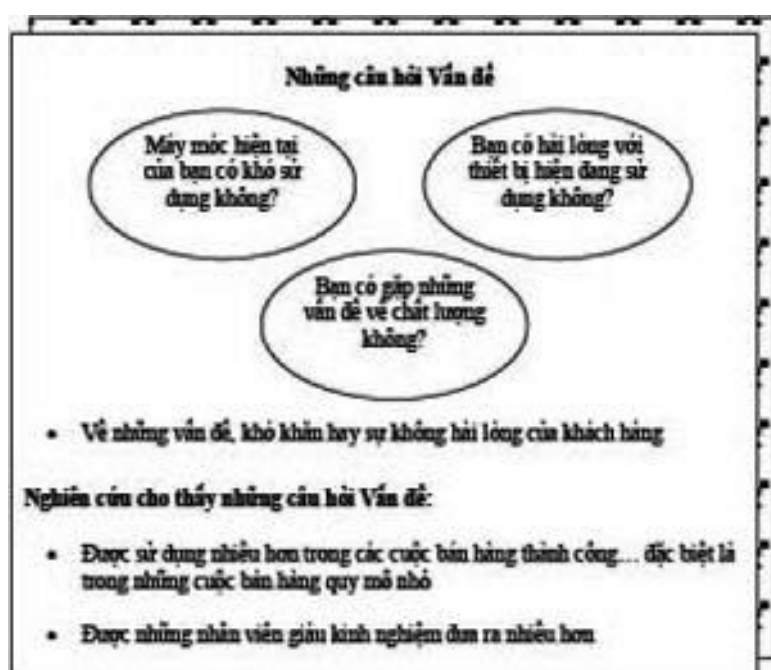
1. Những câu hỏi Vấn đề có mối liên hệ chặt chẽ với các cuộc bán hàng thành công hơn so với những câu hỏi Tình hình.

2. Trong các cuộc bán hàng quy mô nhỏ, mối liên hệ này rất chặt chẽ: người bán càng đặt nhiều câu hỏi Vấn đề, cuộc bán hàng càng có nhiều cơ hội thành công.

3. Tuy nhiên trong cuộc bán hàng quy mô lớn, những câu hỏi Vấn đề không liên hệ chặt chẽ với thành công của giao dịch. Không có bằng chứng nào cho thấy bạn có thể tăng hiệu quả kinh doanh của mình bằng cách đặt nhiều câu hỏi Vấn đề.

Tỉ lệ câu hỏi Tình hình và câu hỏi Vấn đề mà nhân viên bán hàng sử dụng thể hiện bề dày kinh nghiệm của nhân viên bán hàng đó. Những người có kinh nghiệm thường đặt nhiều câu hỏi Vấn đề hơn.

Hãy xem xét kỹ ý nghĩa của những phát hiện này. Không ngạc nhiên là những câu hỏi Vấn đề ảnh hưởng tích cực đến khách hàng hơn so với những câu hỏi Tình hình. Nếu không thể giải quyết vấn đề cho khách hàng, sẽ không có cơ sở để tiến hành giao dịch. Nếu đưa ra những vấn đề bạn có thể giải quyết, thì tức là bạn có khả năng cung cấp cho khách hàng một điều gì đó hữu ích.



Hình 4.2: Những câu hỏi Vấn đề

## Câu hỏi Vấn đề và kinh nghiệm

Rất dễ để hiểu tại sao những người có kinh nghiệm đặt ít câu hỏi Tình hình nhưng lại đặt nhiều câu hỏi Vấn đề hơn. Tôi nhớ điều này đã xảy ra như thế nào trong quá trình bán hàng của mình. Khi còn trẻ và chưa có kinh nghiệm, tôi thường đưa ra nhiều câu hỏi Tình hình. Khi khách hàng sắp mất kiên nhẫn, lúc đó tôi sẽ dừng hỏi và nói về các tính năng của sản phẩm. Nếu tại thời điểm đó, bạn buộc tôi hỏi về các vấn đề của khách hàng, thì tôi sẽ cảm thấy miễn cưỡng. Thậm chí, những câu hỏi Tình hình “an toàn” cũng khiến khách hàng của tôi mất kiên nhẫn – dĩ nhiên, tôi không muốn gây khó chịu cho họ với những câu hỏi công kích về các vấn đề.

Nhưng rồi tôi đã lấy hết can đảm để đặt câu hỏi về các vấn đề. Thật bất ngờ, thay vì cảm thấy bị xúc phạm, khách hàng đã bắt đầu chú ý đến những gì tôi nói. Việc bán hàng của tôi đã được cải thiện. Từ đó, tôi dành nhiều thời gian hơn để hỏi về các vấn đề và bớt thời gian tìm kiếm các chi tiết về tình hình. Những người có kinh nghiệm nhất mà tôi từng nói chuyện cũng đã có thời kỳ chuyển đổi tương tự như vậy trong công việc bán hàng của họ.

## Câu hỏi Vấn đề trong bán hàng quy mô lớn

Những câu hỏi Vấn đề liên hệ chặt chẽ với thành công của các cuộc bán hàng quy mô nhỏ. Chúng cũng là một phần thiết yếu của việc thăm dò nhằm mở rộng và phát triển việc bán hàng. Xét cho cùng, nếu không tìm ra bất kỳ vấn đề nào để giải quyết, bạn sẽ không có cơ sở để tạo dựng một mối quan hệ kinh doanh. Trong chương này, bạn sẽ thấy trong các cuộc bán hàng quy mô lớn, còn có những loại câu hỏi khác có tác động mạnh mẽ hơn. Nhưng những câu hỏi Vấn đề vẫn là nền tảng để hình thành phần còn lại của cuộc bán hàng. Để hướng dẫn các nhân viên bán hàng chủ chốt, chúng tôi thường bắt đầu bằng việc phân tích cách đặt những câu hỏi Vấn đề.

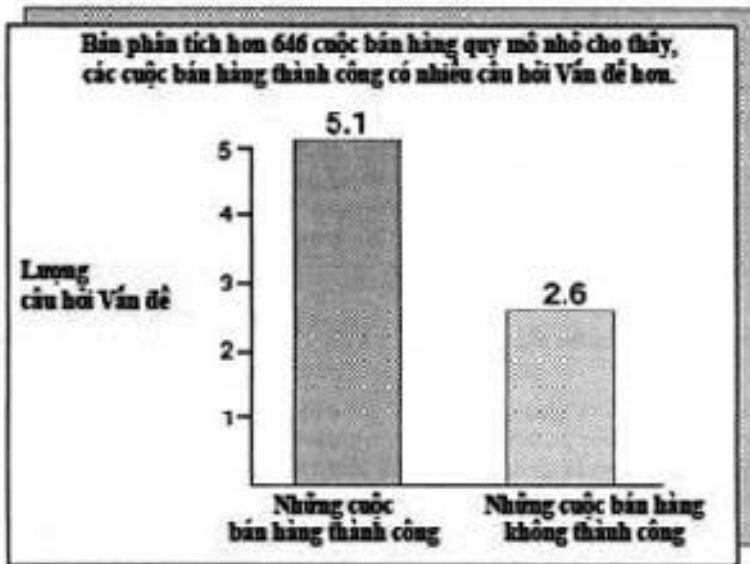
## Một câu hỏi khó

Tại sao các câu hỏi Vấn đề có tác động mạnh mẽ hơn trong bán hàng quy mô nhỏ so với trong bán hàng quy mô lớn? Các kết quả nghiên cứu sẽ lý giải cho điều đó. Theo Hình 4.3, trong bản phân tích về 646 cuộc bán hàng quy mô nhỏ, chúng tôi nhận thấy những câu hỏi Vấn đề đem lại thành công cao gấp hai lần trong các cuộc bán hàng quy mô lớn. Như đã nói ở Chương 3, khi chúng tôi hướng dẫn các nhân viên bán sản phẩm giá trị thấp đặt nhiều câu hỏi Vấn đề hơn, thì có sự gia tăng đáng kể trong doanh thu của họ.

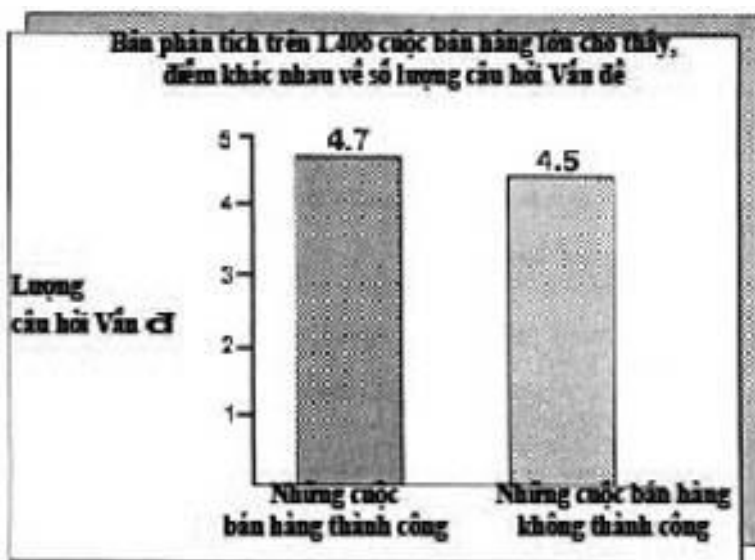
Nhưng câu hỏi Vấn đề lại không liên hệ chặt chẽ tới thành công của bán hàng quy mô lớn (Hình 4.4). Đó là do nhu cầu Ẩn không dự báo được thành công trong bán hàng quy mô lớn. Mục đích của câu hỏi Vấn đề là nhằm phát hiện các nhu cầu Ẩn. Vì vậy, nếu nhu cầu Ẩn không dự báo sự thành công trong bán hàng quy mô lớn, thì câu hỏi Vấn đề cũng vậy.

Một ngoại lệ thú vị

Dù các câu hỏi Vấn đề có ảnh hưởng mạnh mẽ trong bán hàng quy mô nhỏ hơn là trong bán hàng quy mô lớn, nhưng vẫn có một ngoại lệ rất thú vị. Masaaki Imai, Chủ tịch Tập đoàn Cambridge đã cùng chúng tôi tiến hành một số cuộc thử nghiệm tại Nhật. Trong khi tại phương Tây, người ta chấp nhận việc người bán hỏi khách hàng về những vấn đề rắc rối, thì điều này không dễ dàng chút nào trong nền văn hóa Nhật Bản. Điều đó bị coi là một thái độ khiếm nhã. Do khác biệt về văn hóa, những nhân viên bán hàng Nhật Bản hiếm khi đưa ra các câu hỏi Vấn đề so với những đồng nghiệp phương Tây của họ.



Hình 4.3: Những câu hỏi Vấn đề dự báo sự thành công trong các cuộc bán hàng quy mô nhỏ



Hình 4.4: Những câu hỏi Vấn đề dự báo sự thành công trong các cuộc bán hàng quy mô lớn

Khi hợp tác với Ban phụ trách sản phẩm cơ khí của Fuji Xerox, Imai nhận thấy trong các vụ mua bán thành công, các câu hỏi Vấn đề vẫn được dùng nhiều hơn. Khi một nhóm nhân viên kinh doanh được đào tạo về kỹ năng thăm dò gồm cả cách đặt câu hỏi Vấn đề, thì doanh thu của họ tăng 74% so với nhóm đối chứng chưa qua đào tạo. Trong trường hợp này, câu hỏi Vấn đề có tác động mạnh mẽ với thành công của bán hàng quy mô lớn.

## CÂU HỎI GỢI Ý

Hầu hết các nhân viên bán hàng kinh nghiệm, khi đứng trước một khách hàng quan trọng đều có thể đưa ra đầy đủ các câu hỏi Tình hình và câu hỏi Vấn đề. Nhưng điều đó chưa chắc đã đem lại thành công. Trong bán hàng quy mô nhỏ, bạn có thể rất thành công nếu phát hiện được các vấn đề và chứng minh bạn có thể giải quyết chúng – nên cách bán hàng dựa trên câu hỏi Vấn đề và câu hỏi Tình hình có thể rất hiệu quả. Tuy nhiên, trong bán hàng quy mô lớn thì nó không chắc đã đem lại hiệu quả. Ví dụ dưới đây sẽ lý giải tại sao:

Người bán: (Câu hỏi Tình hình) Ông có sử dụng máy Contortomat trong các phòng ban của mình không?

Khách hàng: Chúng tôi có ba chiếc.

Người bán: (Câu hỏi Vấn đề) Các thợ máy có gặp khó khăn khi sử dụng chúng không?

Khách hàng: (Nhu cầu Ẩn) Có chút khó khăn, nhưng chúng tôi đã học được cách sử dụng chúng.

Người bán: (Đưa ra giải pháp) Hệ thống Easflo mới của chúng tôi có thể giải quyết khó khăn này cho ông.

Khách hàng: Hệ thống của anh giá bao nhiêu?

Người bán: Khoảng 120.000 đô-la và...

Khách hàng: (Rất kinh ngạc) 120.000 đô-la!!! Chỉ để có một chiếc máy để sử dụng hơn! Anh đang đùa sao.

Chuyện gì đang xảy ra ở đây? Khách hàng có một nhu cầu Ẩn nhỏ – “Chúng tôi có chút khó khăn” – nhưng lại không thấy cần thiết phải mất đến 120.000

đô-la để giải quyết vấn đề đó. Theo cán cân giá trị (Hình 4.5), vấn đề này chưa đủ lớn để cân bằng với mức phí phải bỏ ra để giải quyết nó. Điều gì sẽ xảy ra nếu mức giá của hệ thống Easflo chỉ là 120 đô-la chứ không phải là 120.000 đô-la? Khách hàng có từ chối không? Chắc chắn không; trong khi mức giá 120.000 đô-la quá cao, 120 đô-la lại là mức giá nhỏ để chi trả cho việc sử dụng máy móc dễ dàng hơn. Vì vậy, nếu đây là một cuộc bán hàng nhỏ – nếu sản phẩm Easflo có trị giá 120 đô-la – thì chỉ cần ngay khi phát hiện nhu cầu Ẩn rằng máy móc hiện tại rất khó sử dụng, sẽ đủ tạo nên một giao dịch. Nhu cầu Ẩn chắc chắn dự báo về thành công trong bán hàng quy mô nhỏ.

Tuy nhiên, trong bán hàng quy mô lớn, một điều rõ ràng là chúng ta không đủ khả năng phát hiện ra những vấn đề và đưa ra các giải pháp. Vậy người bán nên làm gì? Ở đây, những câu hỏi Gợi ý trở nên rất quan trọng trong việc đạt được thành công. Hãy quan sát cách những người bán có kinh nghiệm sử dụng các câu hỏi Gợi ý để tăng mức độ nghiêm trọng của vấn đề trước khi đưa ra giải pháp:

Người bán: (Câu hỏi Vấn đề) Các thợ máy có gặp khó khăn khi sử dụng chúng không?

Khách hàng: (Nhu cầu Ẩn) Có chút khó khăn, nhưng chúng tôi đã học được cách sử dụng chúng.

Người bán: (Câu hỏi Gợi ý) Ông nói chúng khó sử dụng. Điều này ảnh hưởng gì đến sản lượng?

Khách hàng: (Chỉ nhận thấy một vấn đề nhỏ) Rất ít, vì chúng tôi đã đào tạo ba người biết cách sử dụng chúng.

Người bán: (Câu hỏi Gợi ý) Nếu vậy, điều này không khiến việc sản xuất bị đình trệ sao?

Khách hàng: (Vẫn thấy vấn đề chưa quan trọng) Không, chỉ trừ khi một trong ba thợ máy đó phải tìm người khác thay thế.

Người bán: (Câu hỏi Gợi ý) Có vẻ như khó khăn trong việc sử dụng những chiếc máy này có thể đem đến cho những thợ máy mà ông đào tạo một vấn đề rắc rối về doanh số. Điều này có đúng không?

Khách hàng: (Nhận thấy vấn đề lớn hơn) Đúng vậy, mọi người không thích sử dụng các máy Contortomat và nhìn chung các thợ máy không gắn bó lâu dài với chúng tôi.

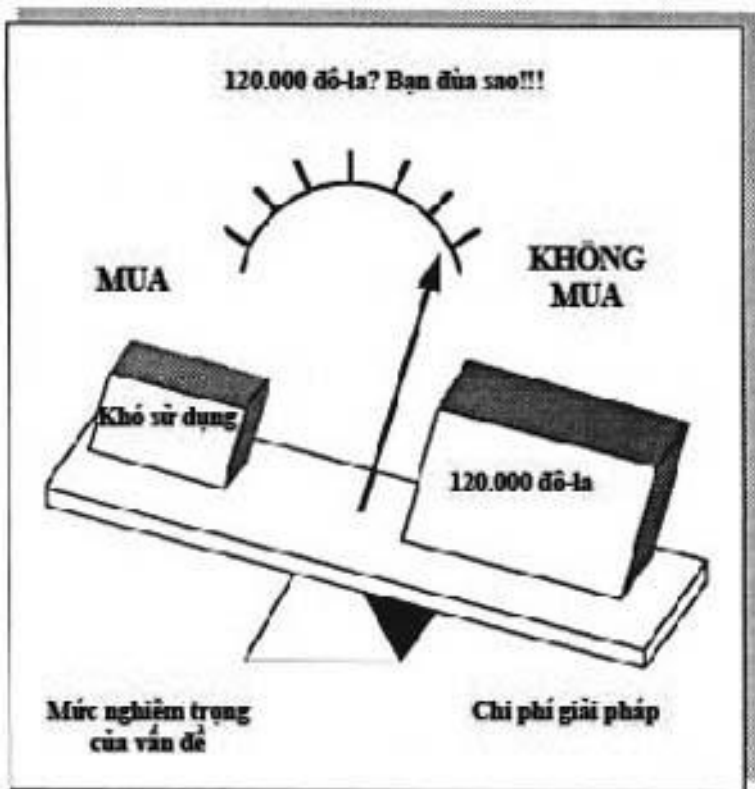
Người bán: (Câu hỏi Gợi ý) Vậy doanh số này có nghĩa gì về mặt chi phí đào tạo?

Khách hàng: (Xem xét kỹ hơn) Phải vài tháng thì một thợ điều khiển máy mới có thể thành thạo vì thế mỗi thợ máy có thể nhận 4.000 đô-la cả tiền lương và phụ cấp. Đặc biệt, chúng tôi trả Contortomat 500 đô-la đào tạo các thợ máy mới tại nhà máy Southampton. Vì vậy, có thể phải thêm 1.000 đô-la cho chi phí đi lại. Bạn biết đấy, mất khoảng 5.000 đô-la cho mỗi thợ máy chúng tôi đào tạo – và tôi nghĩ chúng tôi cần đào tạo ít nhất năm người trong năm nay.

Người bán: Vậy là hơn 25.000 đô-la cho chi phí đào tạo dưới sáu tháng. (Câu hỏi Gợi ý) Nếu việc đào tạo không đem lại hiệu quả thì sẽ làm thất thoát bao nhiêu trong quá trình sản xuất?

Khách hàng: Không nhiều. Nếu một khâu sản xuất bị ngưng trệ, chúng tôi sẽ thuyết phục các thợ máy khác làm việc ngoài giờ hoặc chúng tôi sẽ thuê ngoài.





Hình 4.5

Người bán: (Câu hỏi Gợi ý) Làm việc ngoài giờ không làm tăng chi phí của ông sao?

Khách hàng: (Nhận thấy vấn đề thật sự nghiêm trọng) Có chứ, chi phí cho giờ làm thêm cao gấp 2,5 lần so với giờ làm việc bình thường. Nhưng kể cả với mức tiền lương ngoài giờ này, các thợ máy cũng không sẵn lòng làm thêm giờ – và đó là một trong những lý do khiến chúng tôi liên tục phải tuyển nhân viên.

Người bán: (Câu hỏi Gợi ý) Liệu việc thuê ngoài có làm ảnh hưởng đến chất lượng công việc không?

Khách hàng: Có là điều tôi không hài lòng nhất. Tôi có thể kiểm soát chất lượng những sản phẩm nội bộ, nhưng khi sản phẩm được đưa ra ngoài, tôi buộc phải phó mặc cho người khác.

Người bán: (Câu hỏi Gợi ý) Có lẽ, buộc phải thuê ngoài làm cũng khiến ông

bị phụ thuộc vào kế hoạch giao hàng của người khác?

Khách hàng: Đúng! Tôi phải mất đến ba tiếng gọi điện thoại để giục chuyển hàng cuối.

Người bán: (Tổng kết) Vậy từ những điều ông vừa nói, vì các máy Contortomat rất khó sử dụng nên ông phải chi 25.000 đô-la cho chi phí đào tạo trong năm nay và ông đang phải chịu một chi phí đắt đỏ cho các thợ máy. Ông đang phải đối mặt với tình trạng đình trệ trong sản xuất, điều này dẫn tới chi phí trả giờ làm thêm đắt và buộc ông phải thuê ngoài làm. Nhưng việc thuê ngoài khiến ông không hài lòng vì chất lượng thấp và thời hạn giao hàng muộn.

Khách hàng: Đúng vậy, tôi cũng nhận thấy những cái máy Contortomat đang gây ra vấn đề hết sức nghiêm trọng.

Nhân viên bán hàng có ảnh hưởng như thế nào đến cán cân giá trị của người mua? Giờ đây, vấn đề nhỏ đã trở thành vấn đề lớn hơn nhiều – và cũng mất nhiều chi phí hơn – chi phí giải quyết 120.000 đô-la dường như không còn vô lý nữa (Hình 4.6).

Đây chính là mục đích chủ yếu của những câu hỏi Gợi ý trong bán hàng quy mô lớn. Chúng biến một vấn đề khách hàng cho là nhỏ trở thành một vấn đề đủ lớn để đưa ra hành động. Đương nhiên, những câu hỏi Gợi ý cũng được tiến hành trong bán hàng quy mô nhỏ. Vài tháng trước tôi nói chuyện với một người bạn về những chiếc ô tô. Cuộc hội thoại như sau:

Người bạn: Chiếc xe của cậu thế nào, Neil?

Neil: Vẫn tốt. Nó chỉ hơi cũ nhưng vẫn chở được mình.

Người bạn: Vậy cậu không nghĩ tới một chiếc xe mới sao?

Neil: Không, mình vẫn có thể dùng chiếc xe này.

Người bạn: (Câu hỏi Gợi ý) Nhưng chiếc ô tô của cậu phải sử dụng ít nhất bảy năm rồi. Điều này có nghĩa cậu có thể chệch bất kỳ giá trị sử dụng nào của nó?

Neil: Mình cho là đúng.

Người bạn: (Câu hỏi Gợi ý) Cậu đang mất vài nghìn đô-la một năm để đóng thuế sửa chữa đúng không?

Neil: Mình chưa tính – mình không nghĩ nó nhiều vậy đâu – nhưng có lẽ cậu đúng.

Người bạn: (Câu hỏi Gợi ý) Và không phải là một chiếc ô tô bảy năm tuổi luôn báo sai số kilomet sao?

Neil: Đúng là mình luôn phải đổ đầy xăng. Đúng thế, nó chẳng bao giờ báo đúng số kilomet cho mình cả – và gần đây còn tệ hơn.

Người bạn: (Câu hỏi Gợi ý) Và tất cả những điều đó khiến cậu phải tốn nhiều tiền hơn?

Neil: Đúng vậy, rất tốn.

Người bạn: (Câu hỏi Gợi ý) Và độ tuổi của chiếc xe cũng đồng nghĩa với mức tiêu thụ dầu cao hơn nhiều, đúng không ?

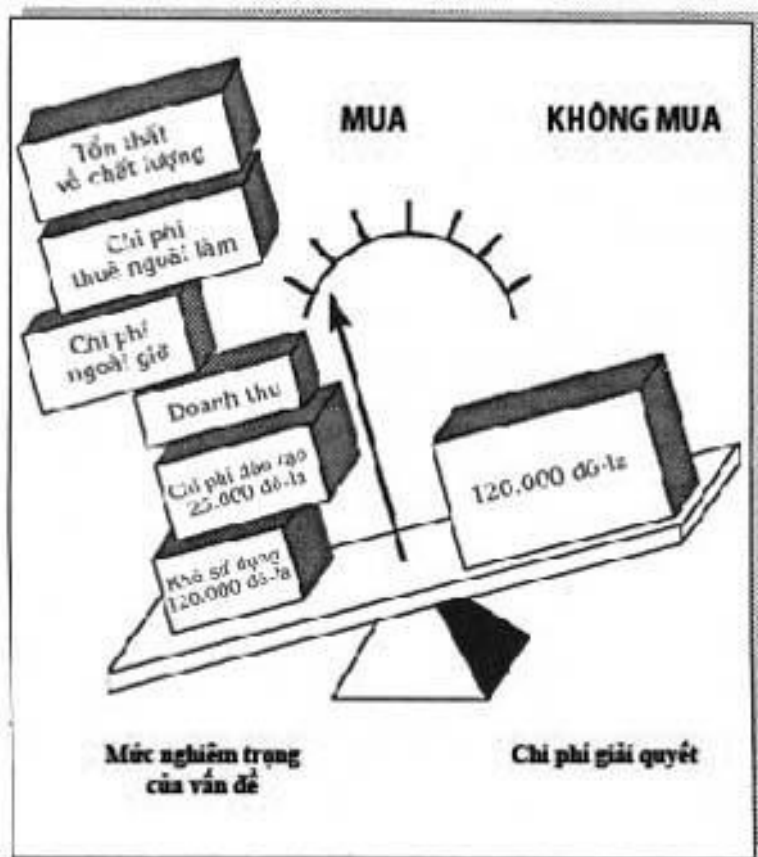
Neil: Đúng.

Người bạn: (Câu hỏi Gợi ý) Còn độ an toàn của chiếc xe thì sao?

Neil: Đó là điều đáng lo ngại. Mình mới chỉ bị hai lần hỏng máy, nhưng... mỗi lần lái xe, mình lại lo lắng xem nó còn chạy tốt không.

Người bạn: (Câu hỏi Gợi ý) Và nếu nó lại bị hỏng máy, thì sẽ rất khó tìm được đồ phụ tùng thay thế cho một chiếc xe cũ như vậy?

Neil: Tuy chuyện đó chưa xảy ra nhưng đó cũng là một mối lo ngại của mình.



Hình 4.6: Cán cân giá trị: Mức độ nghiêm trọng của vấn đề vượt qua chi phí giải quyết

Người bạn: (Câu hỏi Gợi ý) Thật bất tiện nếu cậu bị hỏng máy ở đâu đó và phải mất tận hai tháng để chờ đồ phụ tùng được chuyển về?

Neil: Đúng vậy, đó là điều mình lo lắng. Mình bắt đầu băn khoăn liệu trong thời gian tới mình có nên mua xe mới không. Cậu sẽ giới thiệu cho mình một số loại ô tô giá cả hợp lý chứ?

Bán một chiếc ô tô chỉ là cuộc bán hàng nhỏ so với các cuộc bán hàng lớn chúng tôi đã đề cập. Nhưng những câu hỏi Gợi ý đã hình thành nên các mức

độ của nhu cầu Ân trong bất kỳ quyết định nào (Hình 4.7). Trong những cuộc bán hàng quy mô nhỏ, những câu hỏi Gợi ý là tín hiệu dự báo thành công rất hữu hiệu. Nhưng chúng ta cũng có thể thành công trong bán hàng quy mô nhỏ mà không cần những câu hỏi Gợi ý. Do vậy, một số người coi những câu hỏi Gợi ý là không cần thiết khi quyết định đưa ra là nhỏ.

Các chuyên gia thường bán hàng tốt hơn họ tưởng

Có một điều thú vị khác trong cuộc trao đổi về ô tô này. Đó không phải là một cuộc bán hàng; bạn tôi không biết gì về bán hàng. Anh là một kỹ sư tư vấn nhưng anh ta lại làm tốt công việc bán ô tô. Các chuyên gia, đặc biệt là những người luôn phải đưa ra các câu hỏi chẩn đoán như một phần của công việc, có thể tiếp thu và ứng dụng dễ dàng các câu hỏi Gợi ý để giúp họ bán hàng.

Tại Huthwaite, chúng tôi đã vạch ra một chương trình đào tạo bán hàng cho nhiều tổ chức tư vấn chuyên nghiệp. Chúng tôi rất ngạc nhiên về việc làm thế nào mà những người chúng tôi đào tạo – những người luôn nghĩ mình không thể bán được hàng lại trở nên rất khéo léo khi ứng dụng các câu hỏi Gợi ý. Hiện tại, chúng tôi đang hợp tác với các đối tác về kiểm toán. Không có hình ảnh nào thể hiện một người bán hàng thành công hơn là hình ảnh của nhân viên kiểm toán. Những người già thường nói: “Con trai, nếu con không muốn bị kích động và chịu áp lực từ nhân viên kiểm toán, thì hãy trở thành nhân viên kiểm toán.” Một số nhân viên kiểm toán đồng ý với quan điểm này và ngạc nhiên khi phát hiện ra rằng rất nhiều câu hỏi họ sử dụng trong cuộc đối thoại chuyên môn thông thường cũng hỗ trợ họ thành công trong vai trò người bán hàng.



*Hình 4.7: Những câu hỏi Gợi ý*

Trong trường hợp nào câu hỏi Gợi ý có hiệu quả nhất?

Câu hỏi Gợi ý có tác động tới một số loại hình bán hàng nhất định. Như chúng ta đã biết, câu hỏi Gợi ý ảnh hưởng sâu sắc tới bán hàng quy mô lớn do nhu cầu cần thiết phải phóng đại vấn đề trong suy nghĩ của khách hàng.

Nhưng nghiên cứu của chúng tôi cũng cho thấy những câu hỏi Gợi ý đặc biệt tác động mạnh với người đưa ra quyết định trong giao dịch. Nếu sử dụng câu hỏi Vấn đề với người sử dụng hoặc người mua hàng, chúng ta có thể giành được đơn đặt hàng nhưng câu hỏi Vấn đề lại không có hiệu quả với những người phải đưa ra quyết định. Những người đưa ra quyết định thường có phản ứng thiện chí với các nhân viên bán hàng đưa ra gợi ý. Điều này không có gì ngạc nhiên vì người quyết định là người mà thành công của họ phụ thuộc vào việc nhìn xa hơn, cao hơn những vấn đề trước mắt và những tác động, những hậu quả tiềm ẩn. Có thể nói người quyết định luôn quan tâm đến những lời gợi ý. Những người đưa ra quyết định sau cuộc bán hàng thường nhận xét rất tốt về nhân viên bán hàng đã hỏi họ những câu hỏi Gợi ý. Những lời gợi ý là ngôn ngữ của những người đưa ra quyết định và nếu

bạn có thể nói bằng ngôn ngữ của họ, bạn sẽ tạo ảnh hưởng tích cực đến họ.

Một phát hiện thú vị trong nghiên cứu của chúng tôi là những câu hỏi Gợi ý đặc biệt có tác động mạnh trong việc bán sản phẩm công nghệ cao. Đó là một trong những phát hiện kỳ lạ mà tôi không thể nào giải thích chính xác. Có thể đưa ra một lời giải thích là với những công nghệ cũ, chậm thay đổi, khách hàng vẫn mua những sản phẩm giống nhau trong nhiều năm và hiểu rõ những gợi ý; vì thế câu hỏi Gợi ý là không cần thiết. Lời giải thích này không mấy thuyết phục đối với tôi. Những đồng nghiệp có kinh nghiệm làm việc tại thị trường công nghệ cao của tôi thì lại đưa ra lời giải thích khác. Họ cho rằng những khách hàng mua các sản phẩm công nghệ cao thấy việc đưa ra quyết định mua hàng là rất mạo hiểm vì thị trường công nghệ thay đổi chóng mặt và phức tạp. Trong trường hợp này, khách hàng phải thấy được những vấn đề nghiêm trọng của các thiết bị hiện tại của họ trước khi mua thiết bị mới. Khách hàng thường không tin tưởng nhân viên bán sản phẩm công nghệ cao, vì vậy họ thấy thoải mái với những người biết kìm nén và hiểu rõ hệ quả hơn là hợp tác với những người vội vã đưa ra những giải pháp không phù hợp. Sự hợp lý trong cách giải thích này được củng cố bởi câu nói: Điều khác nhau giữa người bán ô tô đã qua sử dụng với người bán sản phẩm công nghệ cao là những người bán ô tô đã qua sử dụng biết rằng họ đang nói dối.

Tác động tiêu cực tiềm ẩn

Những câu hỏi Gợi ý không phải là khám phá mới mẻ. Mọi người đã sử dụng chúng rất lâu trước khi có nghiên cứu của chúng tôi. Trong lịch sử, những chuyên gia thương thuyết vẫn tiếp tục chỉ ra những vấn đề và khiến chúng trở nên quan trọng hơn bằng cách chỉ ra hệ quả của chúng. Socrates rất giỏi trong lĩnh vực này – đọc những đoạn đối thoại của trường phái Plato bạn sẽ thấy cách sử dụng những câu hỏi Gợi ý của những nhà thương thuyết vĩ đại nhất mọi thời đại. Tuy nhiên, Socrates cũng chứng minh rằng dù rất

hiệu quả trong bán hàng, nhưng những câu hỏi Gợi ý vẫn có điểm yếu. Việc chỉ rõ các vấn đề sẽ khiến khách hàng cảm thấy không thoải mái. Nhân viên bán hàng hỏi quá nhiều câu hỏi Gợi ý có thể khiến khách hàng khó chịu. Tuy không có quá nhiều nhân viên bán hàng mắc phải sai lầm đó nhưng tôi vẫn rất băn khoăn, liệu cách đặt câu hỏi của Socrates có phải là một nguyên nhân góp phần gây ra sự sụp đổ của ông ta không.

Việc khiến các vấn đề trở nên tồi tệ hơn vừa là ưu điểm vừa là nguy cơ tiềm ẩn của câu hỏi Gợi ý. Liệu có cách nào để vừa tận dụng được lợi thế là khiến vấn đề trở nên nghiêm trọng hơn nhưng lại không khiến khách hàng chán nản hay bực bội không? Đây là lý do cho loại hình câu hỏi tiếp theo xuất hiện.

## CÂU HỎI CHI PHÍ NHU CẦU

Theo các nghiên cứu tại Huthwaite, các nhân viên bán hàng thành công đã sử dụng hai loại câu hỏi để phát triển nhu cầu Ẩn thành nhu cầu Hiện. Trước tiên, họ sử dụng câu hỏi Gợi ý để khiến vấn đề trở nên nghiêm trọng hơn và sau đó họ chuyển sang loại câu hỏi thứ hai nhằm hình thành giá trị và hiệu quả của giải pháp. Sử dụng loại câu hỏi thứ hai để phát triển các yếu tố tích cực của giải pháp nhằm giúp nhân viên bán hàng tránh được những phản ứng tiêu cực từ phía khách hàng. Chúng tôi gọi những câu hỏi tích cực chú trọng vào giải pháp là câu hỏi Chi phí nhu cầu (Hình 4.8). Về cơ bản, đây là loại câu hỏi về giá trị hay hiệu quả của giải pháp, ví dụ như:

Việc giải quyết vấn đề này có quan trọng với bạn không?

Tại sao bạn thấy giải pháp này hiệu quả?

Còn cách nào khác có thể giúp bạn không?

Câu hỏi Chi phí nhu cầu có tác dụng:



- Chúng khiến khách hàng tập trung chú ý vào cách giải quyết vấn đề hơn là bản thân vấn đề. Điều này giúp tạo ra không khí giải quyết vấn đề tích cực, ở đó khách hàng hướng sự chú ý đến giải pháp và hành động chứ không chỉ là những vấn đề và khó khăn nữa.

- Chúng buộc khách hàng nói với bạn về lợi ích. Chẳng hạn, nếu hỏi: “Bạn nghĩ gì nếu có một chiếc máy tốt hơn, năng suất hơn?” thì bạn sẽ có thể nhận được câu trả lời: “Nó sẽ loại bỏ sự trì trệ trong quá trình sản xuất và tiết kiệm thời gian vận hành cho thợ máy.”

Hãy xem những mục tiêu này đã đạt được như thế nào qua cuộc bán hàng của nhân viên bán hệ thống điện thoại có sử dụng câu hỏi Chi phí nhu cầu:

Người bán: (Câu hỏi Chi phí nhu cầu)... Anh có quan tâm đến việc kiểm soát các cuộc gọi đường dài không?

Khách hàng: Ồ..., tất nhiên rồi... nhưng đó chỉ là một trong những rắc rối tôi gặp phải tại thời điểm này.

Người bán: (Câu hỏi Chi phí nhu cầu) lát nữa chúng ta sẽ nghĩ tới những vấn đề khác. Nhưng trước tiên, anh nói rằng anh muốn kiểm soát những cuộc gọi đường dài. Tại sao điều này lại quan trọng với anh?

Khách hàng: Hiện tại tôi đang chịu nhiều áp lực từ người giám sát về chi phí mạng. Nếu tôi có thể giảm cước điện thoại đường dài, điều này sẽ giúp tôi rất nhiều.



Hình 4.8: Những câu hỏi Chi phí nhu cầu

Người bán: (Câu hỏi Chi phí nhu cầu) Việc hạn chế các cuộc gọi đường dài có đem lại lợi ích gì không?

Khách hàng: À, có... Dĩ nhiên điều này sẽ giảm chi phí giá cước một số cuộc gọi đường dài vượt mức chúng tôi đang phải chịu. Hầu hết chúng là những cuộc gọi trái phép.

Người bán: Điều đó liên quan đến báo cáo quản lý hệ thống điện thoại đúng không? (Câu hỏi Chi phí nhu cầu) Tôi có thể hiểu rằng anh muốn cải thiện nó?

Khách hàng: Vâng, đó sẽ là một hỗ trợ rất lớn.

Người bán: (Câu hỏi Chi phí nhu cầu) Có phải là vì nó sẽ đem đến cho anh một phương pháp tính chi phí điện thoại tốt hơn không?

Khách hàng: Đúng vậy. Nếu biết được bộ phận nào đã gọi những cuộc điện thoại này, chúng tôi sẽ buộc họ phải trả chi phí cho những cuộc gọi đó.

Người bán: (Câu hỏi Chi phí nhu cầu) Tôi hiểu... có cách nào hỗ trợ được

không?

Khách hàng: À... không. Tôi nghĩ ý thức của mỗi người mới là quan trọng.

Người bán: (Câu hỏi Chi phí nhu cầu) tất nhiên là nó rất quan trọng... nhưng anh không nghĩ rằng thời gian trả lời những cuộc gọi đến và tổng số cuộc gọi qua mỗi máy lẻ cũng quan trọng sao?

Khách hàng: Điều đó thật sự hữu ích.

Người bán: (Câu hỏi Chi phí nhu cầu) Hữu ích khi tìm ra các nguyên nhân tăng chi phí hay để làm gì khác nữa?

Khách hàng: Không, tôi không nghĩ tới chi phí. Phương pháp đó sẽ giúp chúng tôi nâng cao dịch vụ khách hàng và trong lĩnh vực kinh doanh thì biện pháp đó rất quan trọng. Anh có thể giúp chúng tôi không?

Người bán: Tất nhiên là có thể. Cho phép tôi giải thích công cụ của chúng tôi sẽ giúp anh như thế nào...

Trong đoạn trích này, những câu hỏi Chi phí nhu cầu rất hiệu quả trong việc hướng sự quan tâm của khách hàng tới những giải pháp hơn là những rắc rối. Quan trọng hơn, khách hàng bắt đầu đưa những lợi ích cho người bán, họ nói những điều như: “Nó sẽ giúp chúng tôi nâng cao dịch vụ khách hàng.”

Không mấy ngạc nhiên khi nghiên cứu của chúng tôi cho thấy khách hàng đánh giá về những cuộc bán hàng sử dụng nhiều câu hỏi Chi phí nhu cầu là:

- Tích cực
- Có tính xây dựng
- Hữu ích

Những câu hỏi Chi phí nhu cầu tạo nên tác động tích cực. Đây chính là lý do

chúng tôi nhận thấy câu hỏi Chi phí nhu cầu có mối liên hệ chặt chẽ với thành công của cuộc bán hàng và điều này phụ thuộc vào việc duy trì tốt các mối quan hệ với những khách hàng hiện tại.

Câu hỏi Chi phí nhu cầu giảm bớt lời từ chối

Trong bán hàng thường có mối quan hệ rõ ràng giữa sản phẩm bạn bán và vấn đề mà nó giải quyết. Chắc chắn đó là giải pháp phù hợp với vấn đề đó. Ví dụ, một người rất lo lắng về rủi ro cháy các giấy tờ quan trọng của công ty. Vấn đề này có thể được giải quyết bằng cách mua két lưu trữ hồ sơ chống cháy.

Nhưng khi quy mô bán hàng lớn dần lên, thì sẽ khó nhận thấy tính hợp lý của giải pháp dành cho rắc rối đó. Trong bán hàng quy mô lớn, vấn đề của khách hàng là do nhiều yếu tố tạo thành và giải pháp bạn đưa ra sẽ chỉ giải quyết tốt một hoặc một vài yếu tố gây nên vấn đề. Ví dụ, vấn đề hiệu quả bán hàng thấp có thể do hàng tá các yếu tố gây ra nên khi đưa ra giải pháp của mình, bạn sẽ gặp phải rắc rối vì khách hàng chỉ tập trung vào những điều bạn không thể giải quyết được thay vì những điều bạn có thể làm. Khi điều này xảy ra, khách hàng có thể sẽ nghi ngờ cách giải quyết của bạn như ví dụ dưới đây:

Người bán: Vấn đề chính của anh là tỉ lệ từ chối đối với nguyên liệu anh đang sử dụng cho các thử nghiệm công nghệ là rất cao. Nguyên liệu mới của chúng tôi rất dễ sử dụng và tỉ lệ thất bại của các kỹ thuật viên sẽ giảm khoảng 20%.

Khách hàng: (Đưa ra lời từ chối) Khoan đã. Ngoài vấn đề nguyên liệu dùng trong thử nghiệm, khách hàng còn phàn nàn về nhiều yếu tố khác như nhiệt độ bộ vi xử lý hay quá trình ô xi hóa thuốc tráng phim. Vì vậy, những nguyên liệu dễ sử dụng của bạn cũng không giải quyết được gì.

Điều gì đang xảy ra? Khách hàng từ chối vì giải pháp của nhân viên bán hàng chỉ giải quyết được một khía cạnh của vấn đề phức tạp. Bằng cách đưa ra các tuyên bố về sản phẩm, người bán gợi ý cho khách hàng đưa ra những khía cạnh khác và phản bác lại luận điểm mà người bán hàng đang cố gắng thể hiện.

Trong bán hàng quy mô lớn, những vấn đề bạn đang cố giải quyết được cấu thành từ nhiều thành phần và nguyên tố. Do vậy, gần như chắc chắn bạn (hay đối thủ của bạn) sẽ không thể đưa ra một giải pháp hoàn hảo có thể xử lý mọi khía cạnh của vấn đề. Bạn sẽ gặp rủi ro nếu chỉ ra mình có thể giải quyết vấn đề tốt như thế nào. Bằng cách đó, bạn sẽ khiến khách hàng nêu ra các khía cạnh khác bạn không thể giải quyết. Hơn nữa, những khách hàng sành sỏi trong kinh doanh không trông chờ bạn có một giải pháp hoàn hảo. Đúng hơn là họ muốn biết bạn có thể xử lý các yếu tố quan trọng nhất của vấn đề với mức phí phải chăng không.

Vì vậy, làm thế nào bạn có thể nhận được sự chấp thuận của khách hàng rằng cách giải quyết của bạn rất quan trọng nếu nó không thể giải quyết mọi khía cạnh của vấn đề? Đây là lúc bạn cần sử dụng câu hỏi Chi phí nhu cầu. Nếu khiến khách hàng kể những điều mà giải pháp của bạn có thể giúp được, bạn sẽ không phải nhận những lời từ chối. Không ai muốn bị buộc phải nói rằng điều gì là tốt cho bộ phận hay công việc kinh doanh của anh/cô ta – đặc biệt là bị ép bởi một người ngoài. Khách hàng sẽ có thái độ tích cực hơn nếu họ được cư xử như những chuyên gia. Bằng cách đặt câu hỏi Chi phí nhu cầu, bạn sẽ khiến khách hàng nêu ra những yếu tố của vấn đề bạn có thể giải quyết. Phương pháp này sẽ giảm bớt những lời từ chối và giúp giải pháp bạn đưa ra dễ chấp nhận hơn như ví dụ dưới đây:

Người bán: Vấn đề chính của anh là tỉ lệ từ chối cao đối với nguyên liệu anh sử dụng cho các cuộc kiểm tra về công nghệ. (Câu hỏi Chi phí nhu cầu) Do vậy, anh muốn tìm giải pháp để giảm những lời từ chối này phải không?

Khách hàng: Ô, đúng vậy. Đó là vấn đề lớn và chúng tôi cần hành động ngay.

Người bán: (Câu hỏi Chi phí nhu cầu) Nếu có nguyên liệu giúp các nhân viên kỹ thuật dễ sử dụng, điều này sẽ giúp cho anh chứ?

Khách hàng: Đó chỉ là một yếu tố. Nên nhớ còn nhiều yếu tố khác như nhiệt độ bộ vi xử lý hay quá trình ôxy hóa thuốc tráng phim.

Người bán: Đúng, tôi hiểu có một vài yếu tố và như anh nói, nguyên liệu dễ sử dụng chỉ là một trong những yếu tố đó. (Câu hỏi Chi phí nhu cầu) Anh có thể cho tôi biết nguyên liệu dễ sử dụng có thể giúp anh như thế nào không?

Khách hàng: À, chắc chắn nó sẽ làm giảm tỉ lệ những lời từ chối chúng tôi gặp phải suốt giai đoạn quảng cáo.

Người bán: (Câu hỏi Chi phí nhu cầu) Điều đó có đáng làm không?

Khách hàng: Chắc chắn rồi. Tôi không biết chính xác phải mất bao nhiêu nhưng đủ để tạo ra sự khác biệt.

Người bán: (Câu hỏi Chi phí nhu cầu) Có cách nào khác ngoài việc dùng nguyên liệu dễ sử dụng không?

Khách hàng: Những băng cát-sét nhỏ gọn này sẽ không cần tới một kỹ thuật viên có kinh nghiệm để chế tạo. Có lẽ giải pháp đó có thể có ích. Nếu chúng tôi có nguyên liệu dễ sử dụng đến mức một trợ lý cũng có thể làm được, thì các kỹ thuật viên có thể dành nhiều thời gian hơn cho công đoạn xử lý. Điều này có thể tác động lớn tới một số vấn đề về bộ vi xử lý chúng tôi đang gặp phải.

Trong ví dụ này, người bán sử dụng câu hỏi Chi phí nhu cầu để buộc người mua giải thích về các chi phí nhu cầu, từ đó đưa ra giải pháp được người

mua chấp nhận.

Câu hỏi Chi phí nhu cầu tập cho khách hàng cách bán hàng nội bộ

Trong bán hàng quy mô nhỏ, thành công của bạn dựa vào cách bạn thuyết phục khách hàng hiệu quả như thế nào nhưng điều đó không đúng với bán hàng quy mô lớn. Khi quyết định càng lớn và càng nhiều người tham gia, thì cuộc bán hàng càng phức tạp. Thành công của bạn không chỉ phụ thuộc vào cách bạn bán hàng mà còn phụ thuộc vào những người mua hàng bán hàng cho nhau tốt như thế nào. Trong bán hàng quy mô nhỏ, bạn thường có mặt trong suốt quá trình bán hàng. Nhưng trong bán hàng quy mô lớn, có thể có nhiều “cuộc bán hàng” mà những người gây ảnh hưởng và người sử dụng sẽ tự bán hàng cho nhau và bạn không có cơ hội giới thiệu sản phẩm của mình.

Một lần, tại hội nghị công ty, Giám đốc bán hàng thành công và đầy kinh nghiệm trong lĩnh vực quản lý bán hàng được yêu cầu giải thích về việc anh ta đã thành công khi bán một hệ thống hàng triệu đô-la cho một công ty dầu mỏ lớn như thế nào. Anh ta nói: “Điều quan trọng nhất cần nhớ trong một thương vụ lớn là bạn chỉ có một vai trò rất nhỏ trong quá trình bán hàng. Quá trình bán hàng vẫn tiếp diễn kể cả khi bạn không ở đó – khi đó những người tôi đã bán hàng cho sẽ lặp lại những điều tôi nói và thuyết phục những người khác. Tôi dám chắc, lý do khiến tôi thành công là do tôi dành nhiều thời gian để chắc rằng người tôi nói chuyện hiểu rõ cách họ bán hàng cho tôi. Tôi giống như đạo diễn của vở kịch. Công việc của tôi diễn ra trong quá trình diễn tập: Tôi không đứng trên sân khấu trong màn trình diễn. Có quá nhiều người trong quá trình bán hàng muốn là nhân vật chính. Lời khuyên của tôi là nếu muốn có một thương vụ thật sự lớn, bạn phải hiểu, thậm chí nếu là một nghệ sỹ lớn, thì thời gian bạn đứng trên sân khấu cũng chỉ là lượng thời gian rất nhỏ trong quá trình bán hàng. Nếu không tập luyện cho những vai diễn còn lại, buổi biểu diễn sẽ thất bại.”

Hầu hết những người bán hàng có kinh nghiệm trong những thương vụ đều

sẽ đồng ý với phân tích này. Rõ ràng, rất nhiều cuộc bán hàng vẫn sẽ tiếp diễn khi bạn không ở đó. Vì vậy, bạn càng chuẩn bị tốt cho những người hỗ trợ bạn, họ càng dễ thuyết phục người khác. Vấn đề là: Phương pháp tốt nhất để tập cho các khách hàng bán hàng hiệu quả cho bạn là gì? Dưới đây là đoạn trích từ một cuộc bán hàng điển hình mà người mua, nếu được thuyết phục, sẽ là người tiếp tục “bán hàng” nội bộ:

Người bán: ... và một điểm nữa hệ thống này có thể giúp bạn chính là giảm thiểu việc kiểm kê.

Khách hàng: Tốt. Đó là điều chúng tôi cần. Tôi sẽ nói chuyện với ông Phó giám đốc phụ trách tài chính vào ngày mai và đề cập đến vấn đề này.

Người bán: Chắc anh còn nói với ông ấy việc chúng tôi có gắn thẻ kiểm toán tự động.

Khách hàng: Kiểm toán gì cơ?

Người bán: Đó là một phương pháp mới rất có hiệu quả khi nhập dữ liệu và thu được hồ sơ kiểm kê.

Khách hàng: Được rồi. Tôi sẽ đề cập đến điều này.

Người bán: Anh hãy cho ông ấy biết, chúng tôi đã giảm 12% chi phí kiểm kê tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Snitch.

Khách hàng: Nhờ vào hệ thống kiểm toán tự động này?

Người bán: Đúng vậy. Bằng việc kiểm soát những thời điểm cao trào của vụ mùa, chúng tôi có thể làm tốt hơn. Anh sẽ cho ông ấy biết điều này chứ?

Khách hàng: Ừm... Ngày mai có lẽ là ngày bận rộn của ông ấy... có một cuộc họp về vấn đề kinh doanh bất động sản. Tôi sẽ nói nếu có thể.



Thậm chí, nếu người mua này có nói chuyện với ông Phó giám đốc phụ trách tài chính thì quá trình bán hàng này sẽ đạt hiệu quả như thế nào? Chắc chắn thất bại vì người mua này chưa hiểu rõ sản phẩm để giải thích nó.

Không hiếm những người mua có hiểu biết chưa đầy đủ về sản phẩm như thế này. Các nhân viên bán hàng sẽ gặp khó khăn nếu không có đủ kiến thức về công nghệ và ứng dụng để bán các sản phẩm hay dịch vụ phức tạp. Vì vậy, đừng mong khách hàng hiểu được tất cả những điều bạn phải mất cả tháng mới hiểu được chỉ trong một giờ.

Bạn nên làm gì nếu khách hàng không hiểu kỹ về sản phẩm? Dĩ nhiên, sẽ thật lý tưởng nếu bạn thuyết phục được khách hàng đưa bạn đến các cuộc gặp gỡ. Nhưng thực tế, điều này là không thể vì khách hàng sẽ vô tình mất đi khả năng kiểm soát tình thế khi giúp bạn liên hệ trực tiếp với những người đứng đầu. Hơn nữa, bạn không thể giới thiệu sản phẩm của mình tại tất cả những “cuộc bán hàng” diễn ra trong nội bộ bên mua. Trong một cuộc bán hàng phức tạp, có đến hàng chục cuộc đối thoại thảo luận về sản phẩm của bạn. Thậm chí, nếu khách hàng cho phép, bạn cũng không có thời gian tham gia vào tất cả các cuộc tranh luận.

Vì thế, trong bán hàng quy mô lớn, một thực tế cần phải chấp nhận là phần lớn quá trình bán hàng sẽ được thực hiện bởi những người hỗ trợ nội bộ khi bạn không ở đó. Điều này đưa chúng ta trở lại câu hỏi: Làm thế nào để chuẩn bị tốt nhất cho một khách hàng sẽ đại diện cho bạn để bán hàng, đây là khía cạnh khác cho thấy câu hỏi Chi phí nhu cầu có cách sử dụng đặc biệt. Trong ví dụ tiếp theo, người bán sử dụng những câu hỏi Chi phí nhu cầu theo cách sẽ giúp người mua bán hàng trong nội bộ khi cuộc bán hàng kết thúc:

Người bán: ... và một điểm nữa hệ thống này sẽ giúp bạn là giảm thiểu các mức kiểm kê.

Khách hàng: Tốt. Đó là điều chúng tôi cần. Tôi sẽ nói chuyện với Phó giám

độc phụ trách Tài chính vào ngày mai và sẽ đề cập đến điều này.

Người bán: (Câu hỏi Chi phí nhu cầu) Đó là điều anh cần. Vậy anh sẽ được lợi gì từ mức kiểm kê thấp hơn?

Khách hàng: Lợi ích chính là chi phí.

Người bán: (Câu hỏi Chi phí nhu cầu) Chi phí chính là lợi ích quan trọng nhất đối với công ty của anh phải không?

Khách hàng: Đúng vậy,... nhưng cũng không nhất thiết. Hiện tại tôi đang nghĩ về vấn đề khác khẩn cấp hơn. Vào cuộc họp ngày mai, chúng tôi định xem xét lại hàng hóa xếp kho của chúng tôi. Chúng tôi đang thuê một địa điểm đất tiền và Phó giám đốc Tài chính của chúng tôi muốn đóng cửa nó và nâng cấp hệ thống kiểm kê hàng tồn kho ở đây. Nhưng chúng tôi chưa có kho đủ lớn tại địa điểm này. Nếu hệ thống của anh có thể giảm các loại mặt hàng xuống chỉ còn 5 %, chúng tôi có thể đóng cửa kho hàng hóa đó.

Người bán: (Câu hỏi Chi phí nhu cầu) Điều này sẽ tiết kiệm tiền cho các ông?

Khách hàng: Khoảng 250.000 đô-la một năm. Nếu giúp chúng tôi thực hiện điều này, tôi sẽ cố gắng dành 15 phút trước cuộc họp để nói chuyện với ngài Phó giám đốc.

Trong ví dụ này, người bán sử dụng những câu hỏi Chi phí nhu cầu để buộc người mua phải đưa ra những lợi ích. Để làm được điều này, người bán phải đạt được một vài điều sau:

- Giờ đây, mối quan tâm của người mua là chú trọng vào giải pháp sẽ giúp họ chứ không phải vào chi tiết sản phẩm như trong ví dụ đầu. Các khách hàng không thể hiểu về sản phẩm của bạn sâu sắc đến độ giải thích nó lôi cuốn, thuyết phục cho người khác. Nhưng mong rằng các khách hàng sẽ có

hiểu biết về vấn đề và nhu cầu của chính họ. Các câu hỏi Chi phí nhu cầu tập trung vào điều người mua hiểu rõ nhất: tình hình công việc kinh doanh của họ và giải pháp của bạn giúp ích được gì cho việc kinh doanh của họ. Khi người mua nói chuyện với những người khác ở bên mua, đó sẽ là câu chuyện về nhu cầu chứ không phải về sản phẩm, họ sẽ thuyết phục lôi cuốn nhất và đóng góp tốt nhất vào hiệu quả bán hàng của bạn.

- Khách hàng đang giải thích những lợi ích cho người bán chứ không phải ngược lại. Nếu khiến khách hàng giải thích cho bạn giá trị giải pháp của bạn, đó sẽ là một cuộc tập luyện tốt cho họ khi họ giải thích tương tự cho những người khác ở bên mua. Đó là cách luyện tập hiệu quả để khách hàng chủ động nói cho bạn về những lợi ích hơn là để họ lắng nghe một cách bị động trong khi bạn mô tả những lợi ích đó.

- Khi khách hàng thấy ý kiến của họ là một phần của cách giải quyết, họ sẽ cảm thấy tin tưởng và hứng thú hơn vào sản phẩm của bạn – điều đó sẽ tạo cơ hội cho sản phẩm của bạn được quảng cáo rộng rãi trong các cuộc thảo luận.

Tóm lại, những câu hỏi Chi phí nhu cầu rất quan trọng vì chúng tập trung vào giải pháp chứ không phải vào bản thân vấn đề. Chúng khiến khách hàng nói cho bạn về những lợi ích. Đặc biệt, những câu hỏi Chi phí nhu cầu là công cụ bán hàng có tác động mạnh mẽ trong bán hàng quy mô lớn vì chúng tăng thêm sự chấp thuận của khách hàng đối với giải pháp của bạn. Quan trọng hơn, thành công của các cuộc bán hàng quy mô lớn thường phụ thuộc vào quá trình bán hàng nội bộ được thực hiện bởi chính khách hàng, và những câu hỏi Chi phí nhu cầu là một trong những biện pháp tốt nhất để luyện tập cho khách hàng cách trình bày giải pháp của bạn cho người khác một cách lôi cuốn, thuyết phục.

**SỰ KHÁC NHAU GIỮA CÂU HỎI GỢI Ý VÀ CÂU HỎI CHI PHÍ NHU CẦU**

Cả câu hỏi Gợi ý và câu hỏi Chi phí nhu cầu đều phát triển nhu cầu Ẩn thành nhu cầu Hiện, vì chúng có chung mục đích nên rất dễ bị nhầm lẫn. Hãy đọc đoạn trích về cuộc bán hàng dưới đây và làm theo trắc nghiệm:

			Câu hỏi Gợi ý hay câu hỏi Chi phí nhu cầu
1	Người bán:	Sự chậm chạp của chiếc máy hiện tại có đình trệ các khâu sản xuất khác không?	<input type="checkbox"/>
	Khách hàng:	Có, hầu hết nó nằm trong giai đoạn Chuẩn bị.	<input type="checkbox"/>
2	Người bán:	Giai đoạn Chuẩn bị chính là khâu ảnh hưởng đến nhanh?	<input type="checkbox"/>
	Khách hàng:	Đúng vậy, hiện tại chúng tôi mất quá nhiều thời gian vào khâu Chuẩn bị.	<input type="checkbox"/>
3	Người bán:	Do khâu Chuẩn bị cần rất nhiều nhân công, nên việc thời gian kéo dài đồng nghĩa với tăng chi phí?	<input type="checkbox"/>
	Khách hàng:	Đáng tiếc là đúng như vậy.	<input type="checkbox"/>
4	Người bán:	Và điều này ảnh hưởng gì đến tính cạnh tranh của quý công ty trong lĩnh vực kinh doanh lõi thép như thế này?	<input type="checkbox"/>
	Khách hàng:	Nó chẳng giúp được gì.	<input type="checkbox"/>
5	Người bán:	Việc giảm bớt chi phí cho khâu Chuẩn bị đem lại lợi ích gì?	<input type="checkbox"/>
	Khách hàng:	Điều đó giúp chúng tôi tăng khả năng cạnh tranh.	<input type="checkbox"/>
6	Người bán:	Có cách nào khác giúp anh không?	<input type="checkbox"/>

Các câu hỏi Gợi ý là ví dụ 1, 3 và 4. Ví dụ 2, 5 và 6 là các câu hỏi Chi phí nhu cầu. Đừng thất vọng nếu bạn đã chọn sai. Trong giai đoạn đầu nghiên cứu, chúng tôi cũng thường gặp những ví dụ về các câu hỏi mà chúng tôi không biết có thể xếp chúng vào loại nào cho thích hợp. Chúng tôi viết những ví dụ này lên một chiếc bảng lớn trong văn phòng. Thình thoảng, chúng tôi thảo luận vấn đề phân loại khó khăn này – những vấn đề ranh giới là thuật ngữ kỹ thuật – để chắc rằng chúng tôi đã thống nhất tiêu chuẩn –

điều rất cần cho loại nghiên cứu này.

Tại một trong những cuộc thảo luận này, đứa con trai tám tuổi của một thành viên trong nhóm đã đến văn phòng để đón bố. Chúng tôi đang tranh luận về các ví dụ viết trên bảng, cố gắng phân loại cái nào là câu hỏi Gợi ý, cái nào là câu hỏi Chi phí nhu cầu. Đứa trẻ nhìn lên bảng một lúc rồi nói: “Cái này, cái này và cái này là câu hỏi Gợi ý còn lại là câu hỏi Chi phí nhu cầu.”

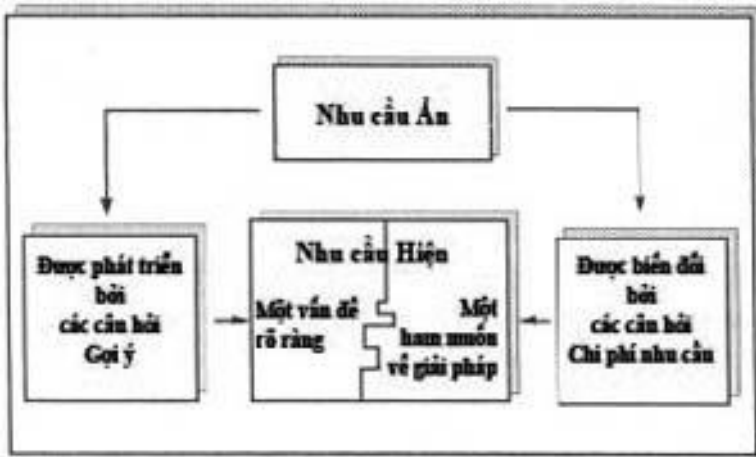
Chúng tôi rất sửng sốt – chúng tôi cũng có kết luận như vậy nhưng phải mất nửa giờ để đưa ra kết luận đó.

“Sao cháu có thể nói như vậy?” – chúng tôi hỏi.

“Rất dễ ạ”, cậu bé nói. “Những câu hỏi Gợi ý luôn mang sự buồn bã. Còn những câu hỏi Chi phí nhu cầu lại luôn đem đến niềm vui.”

Cậu bé đã đúng và từ đó chúng tôi gọi nó là quy luật Quincy, theo tên của cậu bé. Theo cách suy nghĩ của người lớn, những câu hỏi Gợi ý là những câu hỏi đi vào trọng tâm vấn đề – chúng khiến các vấn đề nghiêm trọng hơn – và đó là lý do chúng mang ý nghĩa “buồn”. Trái lại, những câu hỏi Chi phí nhu cầu lại tập trung vào các giải pháp (Hình 4.9). Chúng hỏi về hiệu quả và giá trị của giải pháp nên chúng mang ý nghĩa “vui vẻ, hạnh phúc”.

Những nhà quản lý sẽ có ấn tượng không tốt nếu họ biết chúng tôi đang dạy cho đội ngũ bán hàng của họ hỏi những câu hỏi buồn trước rồi mới đến những câu hỏi vui – đặc biệt nếu họ biết quy luật này do một đứa bé tám tuổi gợi ý. Do vậy, chúng tôi chưa bao giờ công khai quy luật Quincy. Nhưng nếu gặp rắc rối với những ví dụ cuối, hãy thử vận dụng luật Quincy. Tôi nghĩ bạn sẽ nhất trí rằng những câu hỏi Gợi ý (ví dụ 1, 3 và 4) có nét buồn hơn những ví dụ khác.



Hình 4.9: Câu hỏi Gợi ý chú trọng tới vấn đề; câu hỏi Chi phí nhu cầu chú trọng tới giải pháp

## TRỞ LẠI VỚI CÂU HỎI MỞ VÀ CÂU HỎI ĐÓNG

Cuối Chương 1, trong phần “Câu hỏi và Thành công”, tôi đã nói kiểu câu hỏi mở và đóng truyền thống không liên quan tới hiệu quả của bán hàng quy mô lớn. Tôi dám chắc nhiều độc giả nêu ra được nét khác biệt giữa câu hỏi mở và đóng, họ thấy những kết luận của chúng tôi rất khó tin. Bây giờ, tôi có thể kể cho bạn một câu chuyện để chứng minh điều đó.

Tôi đang tiến hành một nghiên cứu về huấn luyện quản lý bán hàng tại một công ty lớn về công nghệ cao. Trong một phần của nghiên cứu, tôi đã đi cùng với những người bán hàng và xem họ ứng dụng các bài học đã được huấn luyện vào thực tế như thế nào. Một hôm, tôi đi cùng với nhân viên bán hàng nhiệt tình nhưng thiếu kinh nghiệm. Suốt cuộc bán hàng, tôi ghi lại số lần cô ấy sử dụng các loại câu hỏi khác nhau của chiến lược SPIN. Kết quả từ cuộc bán hàng đầu tiên là:

Câu hỏi Tình hình	35
Câu hỏi Vấn đề	0
Câu hỏi Gợi ý	0
Câu hỏi Chỉ phí nhu cầu	0

Như đã biết, câu hỏi Tình hình ảnh hưởng tiêu cực đến thành công. Càng đưa ra nhiều câu hỏi Tình hình, cuộc bán hàng của bạn càng ít có cơ hội thành công. Có thể đoán được diễn biến của cuộc bán hàng đó là: đầu tiên khách hàng thấy chán rồi mất kiên nhẫn và cuối cùng là đuổi chúng tôi đi. Sau đó, người bán hàng này xin tôi một lời khuyên. “Tôi đã đưa ra nhiều câu hỏi mở trong suốt cuộc bán hàng,” cô giải thích. “Anh có nghĩ tôi đã thành công không?” Tôi buộc phải trả lời rằng nếu cô không đề cập tới điều có tác động tới khách hàng – như những vấn đề và gợi ý của họ – thì chắc chắn sẽ không tạo ra bất kỳ sự khác biệt nào dù các câu hỏi của cô có là mở hay đóng. Sự thật đáng buồn chính là một cuộc bán hàng với những câu hỏi Tình hình thì chắc chắn sẽ không thành công. Tôi nghĩ có hàng chục nghìn người bán hàng giống cô đang rất vất vả để hiểu rõ sự khác biệt giữa những câu hỏi mở và đóng. Họ cần phải hiểu sức mạnh của một câu hỏi nằm ở việc liệu nó có hỏi về một khía cạnh tâm lý quan trọng đối với khách hàng không – chứ không phải là nó mở hay đóng.

## MÔ HÌNH SPIN

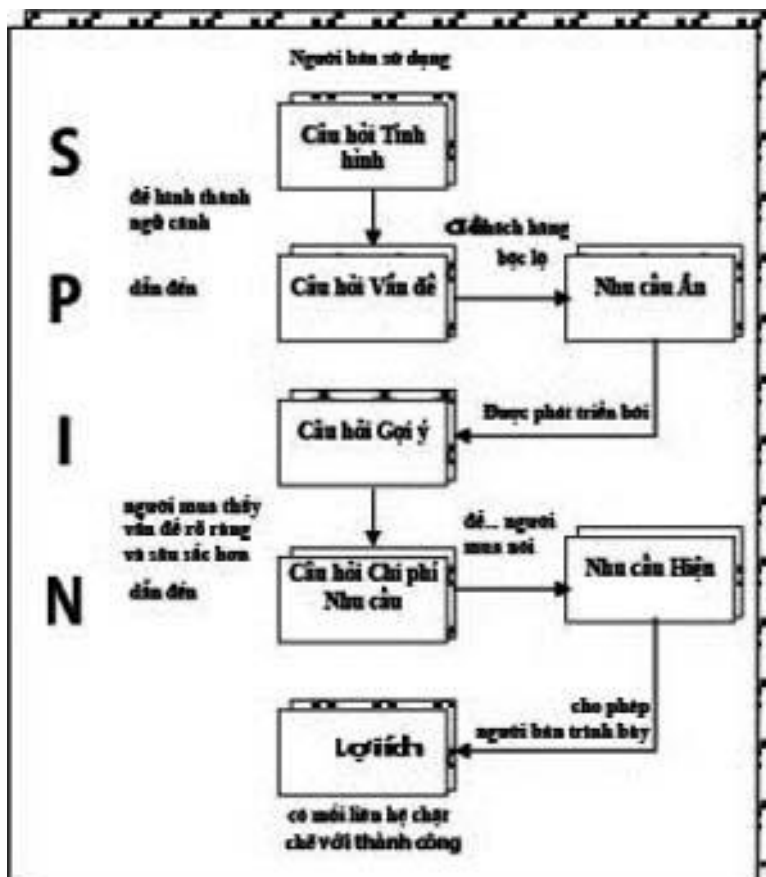
Đặt câu hỏi cho khách hàng là một bước quan trọng, nó khiến mô hình SPIN có hiệu quả mạnh mẽ. Chuỗi câu hỏi này trực tiếp đề cập tới tâm lý của quá trình mua hàng. Nhu cầu khách hàng chuyển hướng rất rõ ràng từ Ẩn sang Hiện. Những câu hỏi SPIN vạch ra đường đi nước bước cho người bán hàng, đưa cuộc bán hàng qua các bước phát triển nhu cầu cho tới khi đạt được nhu

cầu Hiện (Hình 4.10). Càng nhận được nhiều nhu cầu Hiện, cuộc bán hàng của bạn càng chắc chắn thành công.

Hãy xem lại toàn bộ mô hình SPIN và đưa ra vài lời nhận xét về cách sử dụng của nó. Quan trọng nhất là đừng xem SPIN là công thức cứng nhắc. Bán hàng theo công thức cố định chắc chắn sẽ đem lại thất bại trong bán hàng quy mô lớn. Hãy coi mô hình này như một miêu tả rõ ràng về việc những người bán hàng thành công như thế nào. Hãy coi nó như vật dẫn đường chứ không phải một công thức.

Tóm lại, nghiên cứu của chúng tôi về các kỹ năng đặt câu hỏi cho thấy các nhân viên bán hàng thành công thường sử dụng chuỗi câu hỏi dưới đây:

1. Trước tiên, họ đưa ra các câu hỏi Tình hình để thiết lập các thông tin nền. Nhưng họ không đặt câu hỏi này quá nhiều vì những câu hỏi Tình hình có thể rất tẻ nhạt hoặc khiến khách hàng tức giận.





#### *Hình 4.10: Mô hình SPIN*

2. Tiếp theo, họ nhanh chóng chuyển sang các câu hỏi Vấn đề để thăm dò những trục trặc, khó khăn và sự không hài lòng của khách hàng. Bằng cách đặt các câu hỏi này, họ phát hiện nhu cầu Ẩn của khách hàng.
3. Trong bán hàng quy mô nhỏ, thời điểm này rất thích hợp để đưa ra các giải pháp. Nhưng trong các cuộc bán hàng quy mô lớn thành công, người bán thường không hỏi kiểu câu hỏi này nữa, họ tiếp tục đặt các câu hỏi Gọi ý để khiến nhu cầu Ẩn ngày một lớn hơn và khẩn thiết hơn.
4. Sau đó, khi khách hàng đồng ý rằng vấn đề này đã đủ nghiêm trọng để hành động thì những chuyên gia bán hàng đều đặt câu hỏi Chi phí nhu cầu để khuyến khích khách hàng quan tâm tới các giải pháp và nêu ra lợi ích mà giải pháp đó đem lại.

Dĩ nhiên, không phải lúc nào chúng ta cũng làm tuần tự theo các bước trong mô hình SPIN. Ví dụ, nếu khách hàng bắt đầu giao dịch bằng nhu cầu Hiện, bạn phải đi thẳng vào các câu hỏi Chi phí nhu cầu để buộc khách hàng nói về những lợi ích bạn đưa ra sẽ đáp ứng nhu cầu của họ như thế nào. Hoặc khi thăm dò một vấn đề hay hệ quả của nó, bạn phải đặt các câu hỏi Tình hình để thu thập nhiều thông tin nền hơn. Nhưng trong hầu hết các cuộc bán hàng, các câu hỏi thường theo chuỗi SPIN.

Rất nhiều người bán hàng có kinh nghiệm, khi được giới thiệu về bốn câu hỏi đơn giản này đều nói: “Tôi có thể đưa ra những câu hỏi này mà không cần đến một nghiên cứu tốn kém. Điều đó rất bình thường.” Đương nhiên, họ đúng. Chúng tôi đã tìm kiếm mô hình này bằng cách quan sát hàng nghìn nhân viên bán hàng thành công. Vì vậy, không ngạc nhiên khi những người bán hàng thành công ngay lập tức hiểu được SPIN. Tôi không muốn coi mô hình SPIN là một khám phá mang tính cách mạng về phương thức bán hàng. Nó là cách mà những người bán thành công sử dụng để giúp giao dịch tiến

triển tốt đẹp hơn.

Hãy nghĩ về một trong những cuộc bán hàng thành công nhất của bạn. Có thể lúc đầu bạn sẽ nghĩ, cuộc bán hàng đó không theo mô hình SPIN phải không? Nếu bắt đầu bằng cách phát hiện điều gì đó về tình hình của khách hàng thì có lẽ, bạn đã bắt đầu với câu hỏi Tình hình. Ngay lập tức, bạn chuyển sang thảo luận vấn đề mà khách hàng gặp phải. Điều đó có nghĩa là bạn đã đặt các câu hỏi Vấn đề. Tiếp theo, vấn đề đó có vẻ như lớn và khẩn thiết hơn. Tại sao điều này lại xảy ra? Có lẽ vì bạn đang phát triển vấn đề bằng những câu hỏi Gợi ý. Cuối cùng, trong cuộc bán hàng đó, bạn có nói về những lợi ích không? Hoặc khách hàng có thấy thích thú và nói với bạn những điều như: “À, một cách khác anh có thể giúp tôi đó là...” Trong hầu hết các cuộc bán hàng thành công của tôi, khách hàng sẽ là người đưa ra các lợi ích vì tôi đã sử dụng các câu hỏi Chi phí nhu cầu và chắc chắn đây chính xác là điều bạn vẫn làm trong các cuộc bán hàng thành công.

Do đó, chắc chắn bạn đang sử dụng mô hình SPIN trong hầu hết các cuộc bán hàng thành công của mình. SPIN không phải là một điều gì mới mẻ và khác lạ. Điểm mạnh của nó là đưa ra một mô tả đơn giản, rõ ràng cho một quá trình rắc rối, phức tạp. Vì vậy, nó sẽ giúp bạn thấy điều gì bạn đang làm tốt và giúp bạn xác định những chỗ bạn cần phải tích cực hơn.

## CÁCH SỬ DỤNG CÁC CÂU HỎI SPIN

Để đặt các câu hỏi SPIN hiệu quả, hãy nhận thức rõ ràng rằng vai trò của bạn trong cuộc bán hàng là vai trò của người giải quyết vấn đề. Các trục trặc của khách hàng hay những nhu cầu Ẩn là tâm điểm của mỗi cuộc bán hàng. Nhiều năm qua, việc nhận thức rõ điểm đơn giản này đã giúp ích rất nhiều cho việc bán hàng của tôi. Trước khi tiến hành một cuộc bán hàng, tôi tự hỏi: “Tôi có thể giải quyết những vấn đề nào cho khách hàng này?” Càng hiểu rõ vấn đề mình có thể giải quyết, càng dễ đưa ra những câu hỏi hiệu quả trong quá trình bàn luận.

Dưới đây là một kỹ thuật đơn giản giúp bạn lập chiến lược bán hàng và vạch ra các câu hỏi:

- Trước cuộc bán hàng, hãy viết ra ít nhất ba vấn đề khách hàng có thể gặp phải và những sản phẩm, dịch vụ của bạn có thể giải quyết được vấn đề nào.
- Sau đó, hãy viết ra một vài câu hỏi Vấn đề bạn có thể hỏi để tìm ra từng vấn đề tiềm ẩn mà bạn nhận thấy.

Không phải chỉ có mình tôi, mà rất nhiều người khác cũng nhận thấy việc liệt kê danh sách các phạm vi vấn đề trước mỗi cuộc bán hàng là rất hữu ích. Một nhân viên có kinh nghiệm của một cửa hàng Kodak đã viết: “Tôi đã bán hàng hơn 20 năm nay. Khi anh gợi ý hãy liệt kê danh sách những phạm vi vấn đề trước mỗi cuộc bán hàng, tôi nghĩ ý tưởng này quá đơn giản và không đáng để thực hiện. Nhưng tôi đã thử và thấy đây là một cách hữu ích giúp tôi suy nghĩ rõ ràng hơn và thành công ngay giai đoạn đầu của cuộc bán hàng.” Hãy thử làm nó. Bằng cách này, bạn sẽ phát hiện nhanh hơn những nhu cầu Ẩn và nó cũng giúp bạn giảm bớt thời gian đặt những câu hỏi Tình hình không cần thiết.

Hầu hết những người bán hàng nhận thấy việc đặt các câu hỏi Gợi ý khó hơn câu hỏi Tình hình và câu hỏi Vấn đề. Trong các cuộc bán hàng chúng tôi đã nghiên cứu, cứ 20 câu hỏi thì chỉ có một câu hỏi Gợi ý. Dù câu hỏi Gợi ý có tác động mạnh mẽ nhưng mọi người vẫn gặp khó khăn khi sử dụng chúng. Nhưng có một bằng chứng rất thú vị (xem thêm Phụ lục A) là nếu bạn hỏi nhiều câu hỏi Gợi ý hơn, những cuộc bán hàng của bạn cũng sẽ thành công hơn. Theo tôi, lý do mọi người đặt rất ít những câu hỏi quan trọng này là vì họ không vạch chúng ra trước. Dưới đây là một cách đơn giản giúp bạn vạch ra những câu hỏi Gợi ý.

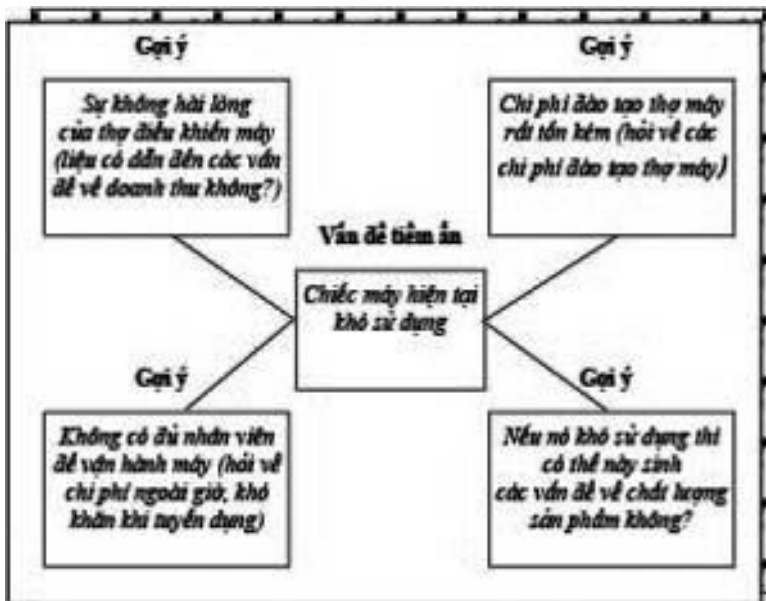
Cách vạch ra những câu hỏi Gợi ý

1. Viết ra một vấn đề mà khách hàng đang phải đối mặt.

2. Tiếp theo, hãy tự hỏi mình xem vấn đề này có thể gây ra những khó khăn nào và viết những điều đó ra. Hãy coi những khó khăn này là những hệ quả của vấn đề – đặc biệt chú ý những hệ quả khiến vấn đề trở nên nghiêm trọng hơn bản chất của vấn đề.

Ví dụ, trong Hình 4.11, khi lập kế hoạch cho cuộc bán hàng, người bán chỉ ra: “Chiếc máy hiện tại rất khó sử dụng” như là vấn đề tiềm tàng và anh ta nghĩ tới bốn khó khăn liên quan; và một trong số đó có thể là do thiếu người có kinh nghiệm trong việc vận hành chiếc máy đó.

3. Với mỗi khó khăn, hãy viết ra những câu hỏi Gợi ý. Ví dụ, trong Hình 4.11, người bán nhấn mạnh việc thiếu công nhân lành nghề sẽ giúp gợi ra những câu hỏi Gợi ý về chi phí làm thêm giờ và khó khăn về tuyển dụng.



Hình 4.11: Vạch ra các câu hỏi Gợi ý

Đây là một cách thức giản đơn nhưng hiệu quả. Thậm chí, những người khéo léo và thông minh nhất cũng đều cảm thấy khó đưa ra những câu hỏi Gợi ý nếu họ không vạch ra trước. Dù sử dụng phương pháp nào thì về cơ bản nguyên tắc vẫn là giống nhau. Những câu hỏi hay sẽ không bật ngay ra trong

đầu bạn trong lúc bạn nói chuyện. Nếu không vạch trước các câu hỏi, thì bạn sẽ không thể nghĩ tới chúng trong suốt cuộc bán hàng.

### Sử dụng hiệu quả câu hỏi Chi phí nhu cầu

Những câu hỏi Chi phí nhu cầu có tác động mạnh đến thành công của cuộc bán hàng. Không có loại câu hỏi nào lại liên tục có tác động tích cực đối với khách hàng như loại hình câu hỏi này. Do đó, tôi rất ngạc nhiên rằng trong một nửa số cuộc bán hàng chúng tôi nghiên cứu, những người bán hàng lại không sử dụng bất cứ một câu hỏi Chi phí nhu cầu nào. Có thể do mọi người cảm thấy khó sử dụng những câu hỏi này. Thậm chí trong một số cuộc bán hàng, những người bán hàng còn sử dụng các câu hỏi Chi phí nhu cầu không đúng thời điểm. Vì vậy, đầu tiên hãy xem lúc nào không nên đặt các câu hỏi Chi phí nhu cầu rồi sau đó xem làm thế nào để cải thiện việc đặt những câu hỏi này đúng thời điểm trong giao dịch.

Tránh dùng câu hỏi Chi phí nhu cầu ngay đầu cuộc bán hàng. Một số người mắc lỗi khi sử dụng những câu hỏi Chi phí nhu cầu quá sớm, trước khi họ nhận ra những trặc trặc của khách hàng. Ví dụ: “Thưa quý khách, nếu tôi chỉ cho ông một điều gì đó rất thú vị, ông sẽ quan tâm chứ?”. “Nếu tôi có thể chỉ cho anh/chị cách tăng năng suất, anh/chị sẽ cho chúng tôi vào danh sách dự thầu của anh/chị chứ?” hoặc “Anh có quan tâm tới cách xử lý nhanh các vấn đề không?”. Đây là những câu hỏi Chi phí nhu cầu nhưng lại được đưa ra quá sớm trong cuộc bán hàng nên chúng sẽ đặt khách hàng vào thế phòng thủ và do đó chúng không đem lại hiệu quả. Những nhân viên bán hàng giỏi mà chúng tôi nghiên cứu thường hình thành các nhu cầu trước rồi mới đặt các câu hỏi Chi phí nhu cầu. Bạn cũng nên làm như vậy.

Tránh dùng câu hỏi Chi phí nhu cầu khi không có câu trả lời. Thật không may, thời điểm mà những nhân viên bán hàng kém cỏi đặt câu hỏi Chi phí nhu cầu lại đúng vào thời điểm tồi tệ nhất của cuộc bán hàng. Hãy xem ví dụ:

Khách hàng: (Nhu cầu Hiện) Tôi muốn một chiếc máy phô tô có thể phô tô hai mặt giấy.

Người bán: (Chiếc máy của anh ta không thể phô tô được hai mặt) Tại sao chị lại cần một chiếc máy phô tô hai mặt giấy?

Khách hàng: (Giải thích nhu cầu) Vì nó sẽ giảm chi phí mua giấy. Và nếu tôi gửi một bản sao hai mặt qua thư thì sẽ nhẹ hơn và sẽ giúp giảm phí bưu điện. Một ưu điểm khác của máy phô tô hai mặt là chúng tôi không cần quá nhiều không gian để đặt hồ sơ – điều này rất quan trọng.

Người bán: ”Tại sao chị cần chiếc máy phô tô hai mặt?” Đó sẽ là một câu hỏi hay nếu người bán đáp ứng được nhu cầu, vì nó khuyến khích khách hàng giải thích về những lợi ích của chiếc máy phô tô hai mặt. Nhưng người bán hàng này chỉ đáp ứng được máy phô tô một mặt giấy nên đặt câu hỏi này không có lợi. Kết quả của câu hỏi Chi phí nhu cầu này là nhu cầu của khách hàng ngày càng cao và người bán không thể đáp ứng nó.

Hầu hết chúng ta đều rơi vào cái bẫy này rất nhiều lần. Chúng ta thường đặt câu hỏi Chi phí nhu cầu cho những nhu cầu chúng ta không thể đáp ứng nhiều hơn là những nhu cầu chúng ta có thể đáp ứng. Tôi chắc bạn vẫn hỏi loại câu hỏi kiểu như: “Tại sao anh muốn làm vậy?” – khi một trong những khách hàng của bạn yêu cầu một khả năng bạn không thể có. Tiếp đó, khách hàng sẽ đáp lại câu hỏi của bạn bằng cách nói cho bạn tại sao điều đó lại quan trọng và trong lúc làm như vậy, sẽ tăng nhu cầu về nó.

Đặt câu hỏi Chi phí nhu cầu đúng lúc khách hàng đưa ra một nhu cầu bạn không thể đáp ứng là không đúng thời điểm. Ngược lại, nếu có thể đáp ứng được nhu cầu của khách hàng thì đó là thời điểm thuận lợi để đặt câu hỏi Chi phí nhu cầu. Nhưng đây cũng chính là thời điểm mà hầu hết người bán đặt câu hỏi Chi phí nhu cầu ít nhất. Nếu người bán trong ví dụ trên có một chiếc máy phô tô hai mặt, chắc chắn cô ấy sẽ không đặt câu hỏi Chi phí nhu cầu.

Theo các kết quả nghiên cứu, chúng tôi nhận thấy khi khách hàng đưa ra các nhu cầu mà người bán có thể đáp ứng, thì người bán lại không hỏi câu hỏi Chi phí nhu cầu mà họ sẽ bắt đầu nói về các giải pháp.

Thực hành hiệu quả câu hỏi Chi phí nhu cầu. Các câu hỏi Chi phí nhu cầu đòi hỏi phải có một kế hoạch cẩn thận. Nếu không chuẩn bị kỹ càng trong việc đầu tư sự nỗ lực và sự kiên nhẫn của mình, bạn không thể nâng cao những kỹ năng đặt câu hỏi này. Dưới đây là ví dụ về một bài luyện tập đơn giản giúp bạn rèn luyện cách đặt các câu hỏi Chi phí nhu cầu:

1. Nhờ một người bạn hay một đồng nghiệp giúp bạn (người đó không nhất thiết phải là chuyên gia về bán hàng).

2. Lựa chọn chủ đề về một nhu cầu mà bạn tin người khác đang cần. Ví dụ, chủ đề về chiếc ô tô mới, một kỳ nghỉ, một sự thay đổi trong công việc hay một chiếc máy quay phim....

3. Đặt các câu hỏi Chi phí nhu cầu để buộc người khác nói về những lợi ích của chủ đề dưới hình thức thảo luận những câu hỏi như:

- Tại sao bạn nghĩ sẽ rất hay nếu có một chiếc máy quay phim?
- Nó có thể giúp chúng ta thực hiện những điều mà hiện nay chúng ta chưa thể làm được không?
- Còn ai nữa trong gia đình/công ty thấy hài lòng khi chúng ta mua nó không?
- Chiếc máy này có những ưu điểm gì so với chiếc máy cũ chúng ta đang có?

Khi làm bài tập này, bạn phải chú ý hai điểm sau:

1. Thực tế, nó hình thành sự nhiệt tình dễ nhận thấy ở “khách hàng” của bạn. Một người bán hàng đã thử bài tập này với một người bạn và họ nói về chiếc

ô tô mới. Một tuần sau, người bạn đó đã mua một chiếc ô tô mới và giải thích rằng: “Những câu hỏi của anh thật sự đã thuyết phục tôi.” Có thể dễ dàng nhận thấy sức mạnh của câu hỏi Chi phí nhu cầu trong các ví dụ của bài luyện tập đơn giản này.

2. Câu hỏi Gợi ý thường mang tính cụ thể với một vấn đề riêng của khách hàng còn câu hỏi Chi phí nhu cầu lại mang tính khái quát. Những câu hỏi bạn sử dụng trong bài tập luyện này cũng giống với những câu hỏi bạn sử dụng trong bán hàng thực tế. Các câu hỏi Chi phí nhu cầu có đặc điểm chung như:

- Tại sao điều này lại quan trọng?
- Cái này giúp ích như thế nào?
- Nó sẽ hữu ích nếu...?
- Có cách nào khác có thể giúp bạn không?

Hãy rèn luyện trước và sau đó hãy thử áp dụng chúng vào trong bán hàng thực tế. Bạn sẽ ngạc nhiên với hiệu quả mà chúng đem lại.

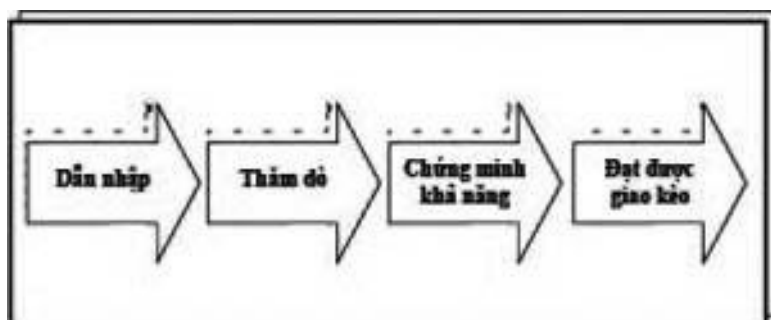


# 5. Đưa Ra Lợi Ích Trong Các Cuộc Bán Hàng Quy Mô Lớn

Như đã thấy ở Chương 4, mô hình SPIN đã cung cấp một phương pháp hiệu quả cho giai đoạn Thăm dò của cuộc bán hàng như thế nào. Còn trong chương này, chúng tôi sẽ đi vào tìm hiểu và làm rõ về giai đoạn Chứng minh khả năng (Hình 5.1).

## TÍNH NĂNG VÀ LỢI ÍCH: NHỮNG PHƯƠNG THỨC CHỨNG MINH KHẢ NĂNG CỖ ĐIỀN

Các khóa đào tạo và các cuốn sách về bán hàng luôn chú trọng tới những phương pháp Chứng minh khả năng. Kể từ thập niên 1920, người ta công nhận rằng có một số phương thức đưa ra giải pháp cho khách hàng có sức thuyết phục hơn so với những phương thức khác. Bất kỳ ai từng học qua chương trình đào tạo bán hàng vào cuối những năm 1960 chắc chắn đều đã được học về thuật ngữ tính năng và lợi ích như hai cách thức sử dụng để mô tả về sản phẩm và dịch vụ của mình. Tất cả chúng ta đều quá quen với một quan niệm đến mức dường như không cần phải giải thích nó, đó là tính năng là những đặc điểm của sản phẩm, không có sức thuyết phục, trái lại lợi ích – cho thấy tính năng có thể giúp ích khách hàng như thế nào – là một cách chứng minh năng lực của bạn ấn tượng hơn nhiều. Nếu như có một phạm vi bán hàng chúng tôi mong nghiên cứu của mình chỉ đơn thuần xác nhận nhận thức thông thường, đó chính là tính năng và lợi ích.



## *Hình 5.1: Bước Chứng minh khả năng: Đưa ra các hướng giải quyết và khả năng cho khách hàng*

Nhưng thực tế, lợi ích – lại không đạt được hiệu quả trong các cuộc bán hàng quy mô lớn và thậm chí có thể tạo ra phản ứng tiêu cực từ phía khách hàng. Để định nghĩa về lợi ích cũng khó hơn chúng ta tưởng rất nhiều. Trước khi xem xét những kết luận của chúng tôi, hãy bắt đầu xem lại một số điều cơ bản.

### Tính năng

Ai cũng biết tính năng là gì. Chúng là những đặc điểm, dữ liệu và thông tin về sản phẩm hay dịch vụ của bạn. Những ví dụ điển hình cho tính năng gồm: “Hệ thống này có chỉ số giảm xóc 512K”, “Có bốn bước kiểm soát phơi sáng” và “Những tư vấn viên của chúng tôi có kiến thức căn bản về tâm lý giáo dục”. Theo quan sát của một số tác giả từ thập niên 1920, tính năng không có sức thuyết phục. Vì chúng đưa ra những đặc điểm không rõ rệt và không giúp nhiều cho việc bán hàng của bạn. Mặt khác, các tác giả cũng nhất trí rằng những tính năng không gây tổn hại cho bạn.

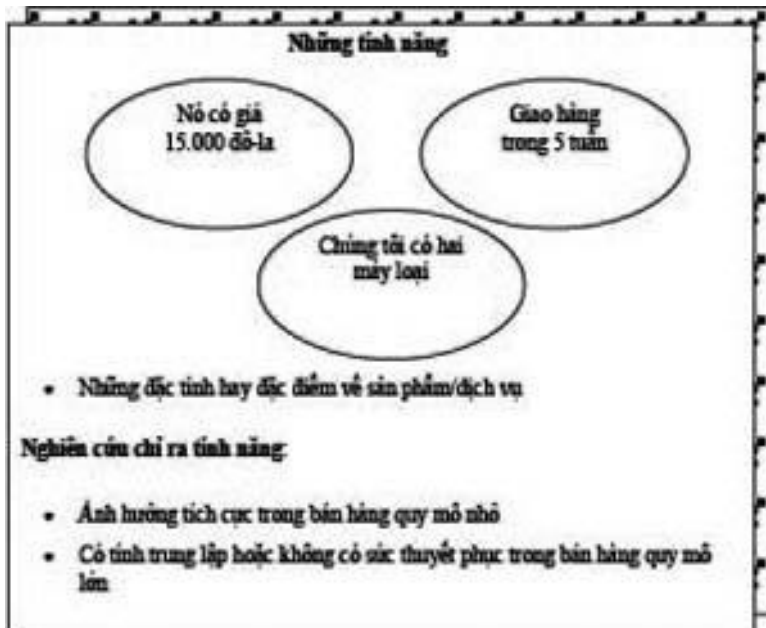
Từ phân tích về số lượng tính năng được sử dụng trong 18.000 cuộc bán hàng, chúng tôi nhận thấy những điều sau (Hình 5.2):

- Nhìn chung, trong các cuộc bán hàng không thành công, mức độ sử dụng tính năng cao hơn một chút (cần lưu ý rằng điều này sẽ dẫn đến Giao dịch tiếp theo và Không bán được hàng). Tuy nhiên, sự khác biệt nhỏ này cũng đủ để chúng tôi kết luận rằng quan niệm trên là đúng – các tính năng thường trung tính. Chúng không giúp ích cho cuộc bán hàng nhưng cũng không gây tổn hại nhiều.
- Trong bán hàng quy mô nhỏ, mối liên hệ giữa việc sử dụng tính năng với thành công của cuộc bán hàng tương đối chặt chẽ. Vì vậy, những cuộc bán

hàng sử dụng nhiều tính năng hơn có vẻ như có nhiều khả năng dẫn đến Đặt hàng hoặc Đặt hàng sơ bộ hơn. Tuy nhiên, mối liên hệ này không đúng trong bán hàng quy mô lớn.

- Trong những cuộc bán hàng quy mô lớn, tính năng sẽ ảnh hưởng tiêu cực khi được sử dụng ngay đầu cuộc bán hàng và có tác động trung lập khi sử dụng sau cuộc bán hàng.
- Những người sử dụng có phản ứng tích cực với tính năng hơn những người đưa ra quyết định.
- Giữa chu trình bán các sản phẩm kỹ thuật phức tạp, đôi khi khách hàng bộc lộ “Ham muốn về tính năng”, họ yêu cầu được biết chi tiết về sản phẩm và có thể phản ứng tích cực với những tính năng. Ở giai đoạn này của quy trình bán hàng, các chuyên gia kỹ thuật, nhà phân tích hệ thống và những người hỗ trợ bán hàng khác thường ảnh hưởng tích cực đến khách hàng.

Chúng tôi cũng nhận thấy một số mối liên hệ giữa việc sử dụng những tính năng với kiểu phản ứng từ khách hàng và vấn đề này sẽ được chúng tôi nghiên cứu kỹ hơn trong chương sau. Nhưng nhìn chung, nghiên cứu của chúng tôi về tính năng đã xác nhận những điều các tác giả vẫn nói trong 50 năm qua là đúng. Tính năng là lời tuyên bố thiếu trọng lượng vì vậy nó không giúp ích nhiều cho việc bán hàng. Bạn nên trình bày nhiều về lợi ích hơn là về tính năng.



*Hình 5.2: Những tính năng*

Lợi ích là gì?

Các rắc rối bắt đầu xuất hiện khi chúng tôi nghiên cứu về những lợi ích. Trong khi mọi người đều nhất trí với định nghĩa về tính năng, thì không có đến hai tác giả viết về bán hàng đưa ra cùng định nghĩa về lợi ích. Dưới đây là một số định nghĩa mà chúng tôi thu được qua một tháng vất vả nghiên cứu mọi cuốn sách và chương trình đào tạo bán hàng mà chúng tôi tìm được:

Lợi ích cho thấy tính năng có thể giúp khách hàng ra sao.

Lợi ích phải tiết kiệm chi phí cho khách hàng.

Lợi ích chính là bất kỳ lời tuyên bố nào đáp ứng được một nhu cầu.

Lợi ích phải hấp dẫn các nhu cầu cá nhân của khách hàng, chứ không phải nhu cầu của tổ chức hay bộ phận.

Lợi ích phải là điều gì đó mà bạn có thể đưa ra, còn đối thủ của bạn thì không thể.

Lợi ích đem lại động cơ mua hàng.

Còn rất nhiều định nghĩa khác về lợi ích. Một số định nghĩa nhấn mạnh tới các yếu tố tài chính, một số khác lại tập trung vào ham muốn cá nhân. Còn số khác chấp nhận bất kỳ sự phát triển nào của tính năng như là giải thích nó có thể được sử dụng như thế nào. Câu nói của vị giám đốc bán hàng tại Honeywell là câu nói ưa thích của tôi: “Lợi ích là bất cứ điều gì bạn nói với khách hàng thông minh hơn tính năng”.

Định nghĩa nào đúng? Định nghĩa nào ảnh hưởng tích cực nhất tới khách hàng chính là định nghĩa chính xác nhất. Liệu có một loại lợi ích xuất hiện thường xuyên hơn những loại khác trong các cuộc bán hàng thành công không? Chúng tôi kiểm nghiệm điều này bằng cách theo dõi các cuộc bán hàng và tính xem những kiểu lợi ích khác nhau được sử dụng bao nhiêu lần trong các cuộc bán hàng thành công và không thành công. Sau cuộc kiểm tra ban đầu về sáu định nghĩa khác nhau này, chúng tôi chọn ra hai loại lợi ích cho cuộc kiểm nghiệm nghiên cứu chính của mình:

- Lợi ích loại A. Loại này chỉ ra một sản phẩm hay dịch vụ có thể được sử dụng hay giúp ích khách hàng như thế nào.
- Lợi ích loại B. Loại này cho thấy một sản phẩm hay dịch vụ đáp ứng nhu cầu Hiện của khách hàng như thế nào.

Lợi ích loại A được sử dụng phổ biến nhất trong các chương trình đào tạo bán hàng hiệu quả. Ngược lại, lợi ích loại B mới chính là định nghĩa của chúng tôi. Nhưng chúng tôi chọn lợi ích loại A sau khi theo dõi hàng trăm người bán hàng đạt hiệu quả trong những vụ mua bán lớn và phân tích các tuyên bố về sản phẩm mà họ đưa ra cho khách hàng của mình.

Thoạt nhìn, hai định nghĩa về lợi ích này có vẻ tương tự nhau. Nhưng ảnh hưởng của chúng tới khách hàng lại khác nhau. Giả sử, tôi đang bán cho bạn một hệ thống máy tính và tôi nói: “Nếu sử dụng đồ họa, bạn nên mua hệ thống 32-bit như hệ thống Suprox của chúng tôi vì hệ thống này sẽ giúp tăng

hiệu quả công việc của bạn một cách đáng kể.” Như vậy, tôi đã đưa ra lời tuyên bố thuộc loại A hay B? Đó không thể là loại B vì bạn chưa bộc lộ nhu cầu về đồ họa, và tốc độ máy tính nhanh hơn.

Một ví dụ khác. Bạn nói rằng chiếc máy hiện tại của bạn có vấn đề về độ an toàn. Tôi trả lời: “Hệ thống máy Suprox của chúng tôi là một hệ thống gồm các thành phần có tính an toàn cao, nó có thể giúp bạn giải quyết vấn đề về độ an toàn.” Vậy đây là tuyên bố thuộc loại nào? Lần này bạn đã bộc lộ nhu cầu. Bạn nói chiếc máy hiện tại của bạn không có độ an toàn. Nhưng đó có phải là bạn đã bộc lộ một nhu cầu Hiện không? Không. Bạn nói, chiếc máy hiện tại của bạn có vấn đề về độ an toàn, đó là một nhu cầu Ẩn vì vậy, tuyên bố của tôi đáp ứng nhu cầu Ẩn mà không phải là nhu cầu Hiện. Một lần nữa, chúng tôi xếp nó vào lợi ích loại A, chứ không phải loại B.

Sự khác nhau này quan trọng như thế nào? Theo các nghiên cứu của mình, chúng tôi nhận thấy lợi ích loại A có mối liên hệ chặt chẽ tới thành công trong các cuộc bán hàng quy mô nhỏ nhưng ảnh hưởng không đáng kể tới thành công trong bán hàng quy mô lớn. Ngược lại, lợi ích loại B liên quan rất chặt chẽ tới thành công của mọi cuộc bán hàng ở bất kỳ quy mô nào.

Tôi thấy rất khó để phân biệt đâu là loại A và đâu là loại B. Tôi không phải là người duy nhất nhầm lẫn khi nói tới lợi ích loại A hay B. Vì vậy, chúng tôi quyết định đặt tên có tính mô tả rõ hơn về loại A hay B để tránh những khó khăn về sau. Chúng tôi gọi lợi ích loại A là “ưu điểm”. Và vì lợi ích loại B có mối liên hệ chặt chẽ tới sự thành công, nên chúng tôi vẫn giữ nguyên tên “lợi ích”.

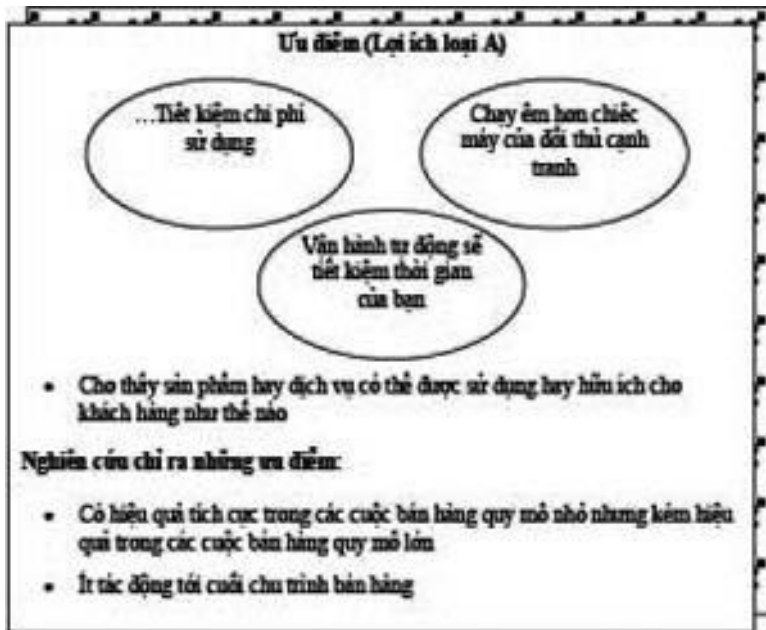
Do đó, nghiên cứu của chúng tôi chỉ ra ba điều (hành vi) bạn có thể sử dụng để chứng minh khả năng (Hình 5.3). Nếu đã học qua khóa đào tạo về bán hàng trong 20 năm trước, chắc chắn bạn đã được hướng dẫn sử dụng lợi ích loại A (hay ưu điểm). Nhưng như Hình 5.3 và 5.4, những ưu điểm có tác động mạnh mẽ trong bán hàng quy mô nhỏ hơn là trong bán hàng quy mô

lớn.

Hành vi	Định nghĩa	Tác động đối với bán hàng	
		Quy mô nhỏ	Quy mô lớn
<b>Tính năng</b>	Mô tả thông tin, dữ liệu, đặc tính của sản phẩm	Tích cực không đáng kể	Trung lập hay có chút phân đối
<b>Ưu điểm (Lợi ích loại A)</b>	Cho thấy các sản phẩm, dịch vụ hay tính năng của chúng được sử dụng hay có ích cho khách hàng như thế nào	Tích cực	Tích tích cực không đáng kể
<b>Lợi ích (Lợi ích loại B)</b>	Cho thấy sản phẩm hay dịch vụ đáp ứng nhu cầu của Khách hàng	Rất tích cực	Rất tích cực

Hình 5.3: Tính năng, ưu điểm và lợi ích

Gần như chắc chắn, bạn sẽ có một vài nhầm lẫn giữa định nghĩa lợi ích chúng tôi đang sử dụng ở đây với những định nghĩa bạn đã học trước đây. Hầu hết những nhân viên bán hàng mà tôi cộng tác đều không thích phân chia lợi ích thành hai loại như trên. Nhưng trong trường hợp này, sự phân biệt các khái niệm lại cực kỳ quan trọng. Ví dụ, nghiên cứu về hiệu quả bán hàng của hãng điện thoại Motorola ở Canada trong Phụ lục A cho thấy, người bán hàng sử dụng nhiều lợi ích hơn ưu điểm sẽ làm tăng doanh thu bán hàng lên 27%. Vì vậy, sự khác nhau giữa tính năng, ưu điểm và lợi ích là rất quan trọng đối với thành công của bán hàng. Hãy làm bài trắc nghiệm dưới đây và đối chiếu với câu trả lời ở cuối chương:



*Hình 5.4: Ưu điểm (lợi ích loại A)*

Những tuyên bố về sản phẩm



			<i>Nó là tính năng, ưu điểm hay lợi ích?</i>
1	<i>Người bán:</i>	Và một điểm khác nữa về hệ thống này chính là sự ổn định cân bằng điện áp.	<input type="checkbox"/>
	<i>Khách hàng:</i>	Ồ, cái đó để làm gì?	<input type="checkbox"/>
2	<i>Người bán:</i>	Bộ nhớ dự phòng này sẽ giúp ổn định nguồn điện và tránh cho bạn bị mất những dữ liệu quan trọng.	<input type="checkbox"/>
	<i>Khách hàng:</i>	Điều này không thật cần thiết vì mạng lưới điện của tòa nhà này khá ổn định.	<input type="checkbox"/>
3	<i>Người bán:</i>	Nhưng tôi chắc anh sẽ thấy bộ nhớ dự phòng này rất có ích. Tức là, thậm chí trong trường hợp lỗi hệ điều hành xóa sạch các file dữ liệu quan trọng, thì anh sẽ luôn có một bộ nhớ dự phòng tự động – vì vậy, anh sẽ không mất các dữ liệu quan trọng.	<input type="checkbox"/>
	<i>Khách hàng:</i>	Bộ nhớ này có giá bao nhiêu?	<input type="checkbox"/>
4	<i>Người bán:</i>	Khoảng 78.000 đô-la.	<input type="checkbox"/>
	<i>Khách hàng:</i>	Hệ thống này có tương thích với bộ đọc của chúng tôi không? Tôi cần một thiết bị có thể nhập dữ liệu nguồn thẳng vào bộ nhớ.	<input type="checkbox"/>
5	<i>Người bán:</i>	Đúng vậy, anh có thể nhập dữ liệu hiện tại của anh mà không cần bất kỳ sự chuyển đổi nào. Nếu muốn nhập thẳng dữ liệu vào bộ nhớ, anh có thể làm như vậy.	<input type="checkbox"/>
	<i>Khách hàng:</i>	Vậy thì tốt quá. Còn về tỉ lệ sai lệch? Tôi cần tỉ lệ sai lệch thấp hơn 1/100.000.	<input type="checkbox"/>

6	<i>Người bán:</i>	Anh sẽ hài lòng vì đây là một trong những hệ thống có tỉ lệ sai lệch thấp nhất trên thị trường – ít hơn 1/1.500.000.	<input type="checkbox"/>
	<i>Khách hàng:</i>	Tốt.	<input type="checkbox"/>
7	<i>Người bán:</i>	Và do tỉ lệ sai lệch thấp, anh có thể sử dụng hệ thống này để mở lại và kiểm tra dữ liệu từ những nguồn xử lý khác. Do đó sẽ tiết kiệm chi phí cho quá trình kiểm tra riêng.	<input type="checkbox"/>
	<i>Khách hàng:</i>	Tôi không chắc về điều này. Chúng tôi còn những vấn đề về độ an toàn khác ngoài việc kiểm tra dữ liệu. Tức là chúng tôi sẽ không được phép lấy dữ liệu từ một nguồn khác của chúng tôi.	<input type="checkbox"/>
8	<i>Người bán:</i>	Về độ an toàn, hệ thống này có đến 8 mức mã hoá.	<input type="checkbox"/>
	<i>Khách hàng:</i>	Chúng đã được định rõ người sử dụng chưa?	<input type="checkbox"/>
9	<i>Người bán:</i>	Dựa trên 5 mức. Còn 3 mức khác là ngẫu nhiên và dựa trên thời gian.	<input type="checkbox"/>
	<i>Khách hàng:</i>	Dựa trên thời gian?	<input type="checkbox"/>
10	<i>Người bán:</i>	Đúng vậy. Anh thấy đây, ưu thế lớn của hệ thống dựa trên thời gian đối với một tổ chức như của anh chính là anh có thể đồng thời và tự động xoay tròn các con số để truy cập mật mã, tức là hệ điều hành của anh không phải nhớ những mật mã mới, vì vậy hầu như người ngoài không thể thâm nhập vào.	<input type="checkbox"/>

## NHỮNG TÁC ĐỘNG TƯƠNG ỨNG GIỮA TÍNH NĂNG, ƯU ĐIỂM VÀ LỢI ÍCH

Tôi cho rằng những ưu điểm (tuyên bố cho thấy sản phẩm của bạn có thể được sử dụng và hữu ích cho khách hàng như thế nào) có tác động tích cực tới bán hàng quy mô nhỏ hơn bán hàng quy mô lớn. Tại sao vậy? Có vẻ như tác động của những ưu điểm giảm rất nhiều trong bán hàng quy mô lớn. Câu trả lời có khả năng xảy ra nhất lại nằm ở những vấn đề tôi đã đưa ra trong bán hàng quy mô nhỏ ở Chương 4. Hãy nhớ lại rằng bạn có thể rất thành công trong bán hàng quy mô nhỏ nhờ sử dụng câu hỏi Vấn đề và câu hỏi

Tình hình để phát hiện những nhu cầu Hiện rồi đưa ra những hướng giải quyết.

Những hướng giải quyết này thuộc về tính năng, ưu điểm hay lợi ích? Chúng không thể thuộc về lợi ích vì bạn chỉ có thể tạo ra lợi ích nếu hướng tới nhu cầu Hiện mà khách hàng bộc lộ. Trong trường hợp này, những giải pháp đưa ra là dành cho nhu cầu Ẩn, do vậy chúng hoặc là tính năng hoặc là ưu điểm. Chúng tôi nhận thấy việc đưa ra hướng giải quyết cho những nhu cầu Ẩn là không hiệu quả trong bán hàng quy mô lớn. Vì vậy, việc sử dụng các tính năng và ưu điểm có thể rất hiệu quả đối với các cuộc bán hàng quy mô nhỏ, nhưng không hiệu quả khi quy mô bán hàng ngày càng lớn (Hình 5.5).



Hình 5.5: Một phương pháp để thành công trong bán hàng quy mô nhỏ nhưng lại là mối nguy hại trong bán hàng quy mô lớn

Điều này giải thích tại sao nghiên cứu của chúng tôi cho thấy những lợi ích có tác động mạnh mẽ hơn nhiều trong các cuộc bán hàng quy mô lớn. Để tạo ra lợi ích, bạn phải có nhu cầu Hiện (Hình 5.6). Nhưng để nhận được nhu cầu Hiện, bạn phải phát triển nó từ một nhu cầu Ẩn bằng cách sử dụng các

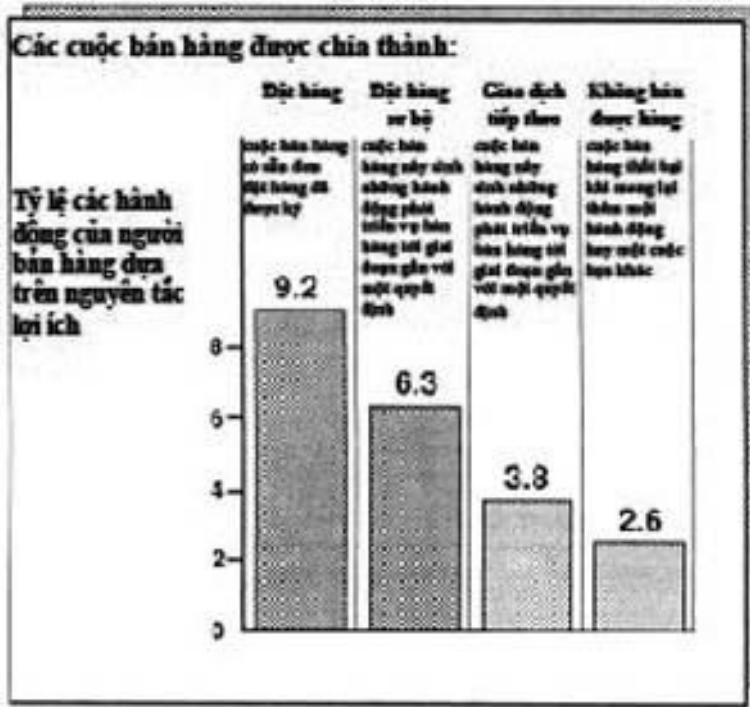
câu hỏi Gợi ý và câu hỏi Chi phí nhu cầu. Việc sử dụng những lợi ích không thể tách rời phương thức phát triển nhu cầu bạn đang sử dụng. Chúng tôi thường được yêu cầu đưa ra lời khuyên về cách sử dụng những tuyên bố lợi ích nhiều hơn. Câu trả lời rất đơn giản: “Hãy làm tốt việc phát triển nhu cầu Hiện, còn lợi ích sẽ tự nó tìm ra nó.”



Hình 5.6: Lợi ích (lợi ích loại B)

## Lợi ích và cuộc bán hàng thành công

Chúng tôi đã tiến hành nghiên cứu tác động của lợi ích tại một số công ty công nghệ cao ở khu vực châu Âu và Bắc Mỹ. Chúng tôi so sánh mức độ của những lợi ích trong 5.000 cuộc bán hàng với kết quả của mỗi cuộc bán hàng (Hình 5.7). Những tuyên bố về lợi ích nhiều hơn trong các cuộc bán hàng mang lại Đơn đặt hàng và lợi thế. Trái lại, mức độ của những tuyên bố về ưu điểm (chỉ ra sản phẩm của bạn được sử dụng hoặc hữu ích như thế nào, được rất nhiều người gọi là “lợi ích”) không mấy khác nhau trong cả cuộc bán hàng thành công lẫn không thành công.



Hình 5.7: Mối quan hệ giữa lợi ích với kết quả của 5.000 cuộc bán hàng sản phẩm công nghệ cao: biểu đồ biểu thị mối quan hệ giữa lợi ích và bán hàng

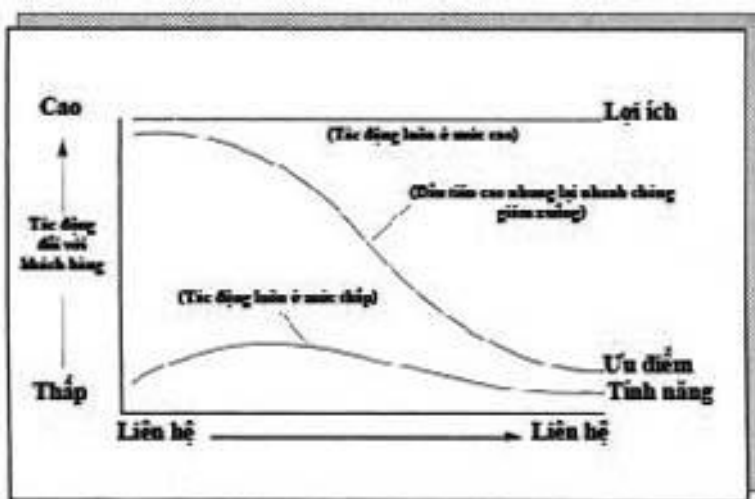
Tính năng, ưu điểm và lợi ích trong chu trình bán hàng lâu dài

Một trong những kết quả nghiên cứu của chúng tôi cho thấy tác động của tính năng, ưu điểm và lợi ích lên khách hàng là không giống nhau trong suốt chu trình bán hàng (Hình 5.8).

Chúng tôi đang hợp tác với một trong những công ty kinh doanh máy móc hàng đầu thế giới. Một phần công việc trong nghiên cứu của chúng tôi là đo ảnh hưởng của các hành vi bán hàng tại những thời điểm khác nhau trong chu trình bán hàng. Trong công ty này, chu trình bán hàng trung bình là 7-8 giao dịch. Các nhà nghiên cứu đã tiến hành quan sát các nhân viên bán hàng trong các giao dịch bán hàng tại những thời điểm khác nhau của chu trình. Họ quan sát tần số của những tuyên bố về tính năng, ưu điểm và lợi ích mà mỗi người bán đã sử dụng, sau đó so sánh số liệu này với kết quả của mỗi cuộc bán hàng. Về mặt chuyên môn, trực tung của đồ thị ở Hình 5.8 chỉ ra mức độ đáng kể của mỗi hành vi được đo bằng những cuộc thử nghiệm không có tham số. Trong bán hàng quy mô nhỏ, một hành vi được biểu thị

ngày càng cao trên trục tung thì càng hữu ích cho công việc bán hàng của bạn hơn.

Theo như Hình 5.8, tính năng ảnh hưởng không nhiều đến khách hàng trong suốt chu trình bán hàng. Ở mức độ khác, tuyên bố về lợi ích lại có ảnh hưởng lớn khi được sử dụng. Còn những tuyên bố về ưu điểm là hành vi không thường xuyên. Chúng tôi nhận thấy ngay đầu chu trình, đặc biệt trong lần bán hàng đầu tiên, những tuyên bố về ưu điểm có mối quan hệ tốt với thành công của cuộc bán hàng. Nói cách khác, những tuyên bố về ưu điểm có ảnh hưởng tích cực đến khách hàng trong lần bán đầu tiên. Tức là, trong lần bán hàng đầu tiên, những người bán sử dụng nhiều tuyên bố ưu điểm chắc chắn sẽ nhận được Đơn đặt hàng sơ bộ chứ không phải là một Giao dịch tiếp theo hoặc Không bán được hàng. Tuy nhiên, khi chu trình bán hàng tiến triển, những tuyên bố về ưu điểm cũng ảnh hưởng ngày càng lớn đến khách hàng. Đến gần cuối chu trình, những tuyên bố về ưu điểm không tác động mạnh hơn những tuyên bố về tính năng.



Hình 5.8: Tính năng, ưu điểm và lợi ích trong chu trình bán hàng

Tại sao tuyên bố về ưu điểm lại thất bại?

Những tuyên bố về ưu điểm có hiệu quả đối với thời điểm đầu cuộc bán hàng nhiều hơn là cuối cuộc bán hàng. Đó chính là một trong những kết quả

nghiên cứu gây tranh cãi của nhóm nghiên cứu Huthwaite. Có thể là do trong cuộc gặp đầu tiên, khách hàng trông chờ sẽ được nghe về sản phẩm hơn là phải thảo luận về nhu cầu.

Nhưng có nhiều người bán đi thẳng vào tuyên bố về ưu điểm. Họ làm như vậy vì họ thật sự tâm huyết với những sản phẩm của mình. Họ bắt đầu bằng cách nói về những giải pháp. Trong thời gian ngắn, sự nhiệt tình của họ đã cuốn họ đi cho tới thời điểm khách hàng đồng ý chuyển sang giai đoạn tiếp theo trong chu trình bán hàng. Tuy nhiên, nếu vẫn tiếp tục tập trung vào sản phẩm khi chu trình bán hàng tiến triển thì họ sẽ không đáp ứng được những nhu cầu của khách hàng.

Khả năng thứ ba là những tuyên bố về ưu điểm sẽ nhanh chóng bị lãng quên sau cuộc bán hàng. Do đó, ảnh hưởng của chúng chỉ là tạm thời. Ngược lại, những tuyên bố về lợi ích vẫn tiếp tục có ảnh hưởng giữa các giao dịch của cuộc bán hàng do mối liên hệ của chúng tới nhu cầu Hiện nên khiến khách hàng nhớ tới chúng.

Ví dụ điển hình là về một người luôn tự đề cao mình. Họ quan tâm nhiều đến việc bán sản phẩm hơn là đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Loại người này thường thành công trong giai đoạn đầu của cuộc bán hàng khi họ tạo ấn tượng với khách hàng bằng cách trình diễn tính năng và công dụng của sản phẩm. Nhưng bao nhiêu trong số những khởi đầu đầy hứa hẹn này sẽ đạt được Đơn đặt hàng? Sẽ ít hơn bạn nghĩ. Chắc chắn những người bán hàng tập trung quá nhiều vào ưu điểm của sản phẩm sẽ chỉ thành công trong giai đoạn đầu của chu trình bán hàng nhưng lại thất bại khi cuộc bán hàng tiến triển. Nghiên cứu này đã đem đến cho chúng ta một thông điệp đơn giản nhưng quan trọng. Những tuyên bố về ưu điểm không có hiệu quả bằng những tuyên bố lợi ích trong mọi khâu của chu trình bán hàng. Đừng bao giờ đưa ra tuyên bố về ưu điểm nếu bạn có thể tiến xa hơn mà hãy đưa ra tuyên bố về lợi ích.

## BÁN NHỮNG SẢN PHẨM MỚI

Có một khâu trong giai đoạn Chứng minh khả năng lại bị vận dụng rất tồi, thậm chí cả những người bán có kinh nghiệm. Nhưng khâu này lại là khâu quan trọng ảnh hưởng tới thành công của hầu hết các tổ chức, là nguyên nhân gây ra sự thất bại và sự chán ngán đối với nhà quản lý cấp cao. Đó là khâu giới thiệu sản phẩm mới. Rất nhiều lần, tôi và các đồng nghiệp tại Huthwaite được các nhà quản lý hàng đầu yêu cầu giúp họ giải thích vì sao một sản phẩm mới không đáp ứng được mục tiêu bán hàng ban đầu của nó.

Họ băn khoăn: “Chắc chắn các dự án của chúng tôi rất thực tế. Nhưng đã 6 tháng sau khi tung ra sản phẩm, chúng tôi mới chỉ đạt khoảng 50 % kế hoạch dự kiến. Có phải là do sản phẩm? Lực lượng bán hàng? Hay có chuyện gì vậy?”

Có một điểm chung xuất hiện trong các đợt giới thiệu sản phẩm mà chúng tôi nghiên cứu. Nguyên nhân lớn nhất của những kết quả tồi tệ thu được trong thời kỳ đầu tung ra sản phẩm có thể được giải thích theo tính năng, ưu điểm và lợi ích.

### Phương pháp gây tiếng vang

Khi giới thiệu sản phẩm mới, cách tiếp thị sản phẩm được truyền đạt tới lực lượng bán hàng như thế nào? Nhân viên tiếp thị tập hợp những người bán hàng và nói về một sản phẩm mới hấp dẫn sắp được tung ra. Họ giải thích tất cả tính năng và ưu điểm. Và người bán tiếp theo sẽ làm gì? Họ vô cùng phấn khích với sản phẩm và bắt đầu bán nó. Nhưng khi đứng trước khách hàng, họ phải cư xử như thế nào? Họ truyền đạt về sản phẩm theo đúng cách họ đã được nghe. Thay vì đưa ra những câu hỏi để phát triển nhu cầu, họ đi thẳng vào các tính năng và ưu điểm hấp dẫn mà sản phẩm mới có.

Hình 5.9 biểu thị số liệu tổng hợp từ một lần sản phẩm mới được tung ra.



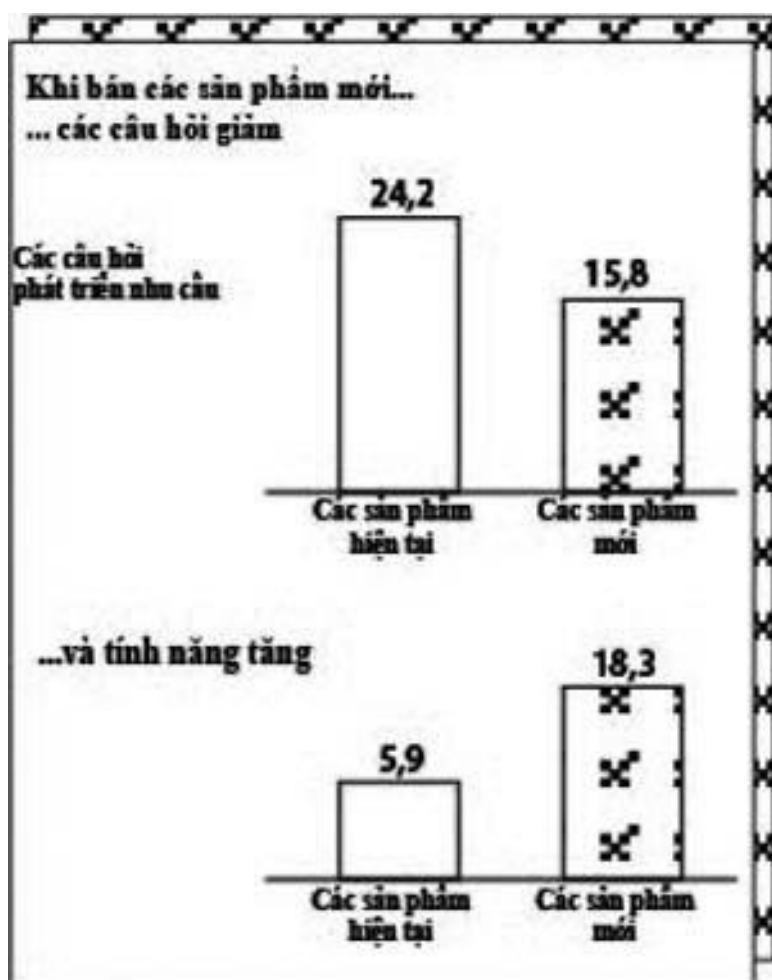
Như bạn thấy, số lượng trung bình của tính năng và ưu điểm được đưa ra khi bán sản phẩm mới cao hơn gấp ba lần mức đưa ra bởi cùng người bán khi bán các sản phẩm hiện tại. Bằng chứng này chứng tỏ mối quan tâm của người bán đối với sản phẩm nhiều hơn nhiều so với khách hàng của họ. Thẳng thắn mà nói, ai cũng sẽ làm điều này. Bất cứ khi nào Huthwaite tung ra một sản phẩm mới, tất cả chúng tôi đều rất phấn khích và không thể kìm được việc kể với tất cả khách hàng về nó. Giống như nhiều công ty khác, chúng tôi băn khoăn tại sao mình vẫn không bán được hàng. Giờ thì chúng tôi hiểu, chính lòng hăng hái nhiệt tình đã gây ra khó khăn cho chúng tôi. Lòng hăng hái nhiệt tình khiến chúng tôi quá chú tâm vào sản phẩm và đưa ra các tuyên bố về tính năng và ưu điểm. Như đã thấy trong chương này, đó không phải là một chiến lược hiệu quả cho bán hàng quy mô lớn.

### Phương pháp giải quyết vấn đề

Chúng tôi đã có một cơ hội thú vị để kiểm nghiệm xem có phải việc lạm dụng quá nhiều tuyên bố về tính năng và ưu điểm là lý do của việc giảm doanh thu bán sản phẩm mới không. Một công ty dược phẩm lớn đã mời chúng tôi tiến hành nghiên cứu về đợt giới thiệu một trong những sản phẩm mới của họ.

Sản phẩm này rất phức tạp, đắt tiền và là một thiết bị giúp chẩn đoán bệnh. Theo thông lệ, các nhân viên bán hàng được nghe một bài thuyết trình về tính năng và ưu điểm của chiếc máy này. Nhưng chúng tôi được phép thử nghiệm cách bán sản phẩm đó theo hướng khác với một nhóm nhỏ các nhân viên bán hàng. Thay vì mô tả cho họ về sản phẩm và về tính năng cũng như ưu điểm của nó, chúng tôi thậm chí không cho họ nhìn thấy cái họ sẽ bán. “Điều đó không quan trọng”, chúng tôi giải thích. “Điều quan trọng là chiếc máy này được thiết kế để giải quyết các vấn đề của các bác sĩ sử dụng nó.” Sau đó, chúng tôi liệt kê các vấn đề mà chiếc máy này có thể giải quyết và những nhu cầu mà nó đáp ứng. Cuối cùng, chúng tôi yêu cầu nhóm đó đưa ra

danh sách các khách hàng gặp phải những vấn đề này và các câu hỏi Chi phí  
 nhu cầu, câu hỏi Tình hình và câu hỏi Vấn đề mà họ cần đưa ra khi gặp các  
 khách hàng đó. Bằng cách giới thiệu sản phẩm dựa trên các vấn đề mà nó  
 giải quyết và làm thế nào để khảo sát chúng, chúng tôi chuyển mối quan tâm  
 của nhóm này từ sản phẩm sang nhu cầu khách hàng. Kết quả kinh doanh là  
 bằng chứng cho thấy chiến lược này rất hiệu quả. Nhóm của chúng tôi đạt  
 mức tăng trung bình 54% doanh thu so với những nhóm còn lại trong suốt  
 năm đầu tiên tung ra sản phẩm.



*Hình 5.9: Khi bán các sản phẩm mới, xu hướng tập trung vào việc thúc đẩy sản phẩm chứ không phải nhu cầu khách hàng*

Nghiên cứu về những sản phẩm mới này cũng giúp tôi giải đáp một số thắc mắc vì sao những người đạt thành tích cao nhất khi bán các sản phẩm mới lại là những người rất hoài nghi về những đợt giới thiệu sản phẩm mới. Cách

đây vài năm, tôi đã tham dự một đợt công bố sản phẩm mới tại Acapulco. Sự kiện này phải thuê những tên tuổi lớn trong làng giải trí thế giới với mức giá cắt cổ và nó cũng là nơi hội tụ của các chuyên gia quan hệ công chúng, chuyên gia truyền thông, tư vấn thông tin liên lạc và rất nhiều nhân vật tầm cỡ khác. Các nhân viên bán hàng háo hức chờ đợi sự kiện trọng đại này và tập trung ở hội trường chính để nghe về một trong những tính năng tuyệt vời và tốn kém nhất của thập kỷ. Tôi thấy thất vọng trước chi phí khổng lồ mà khách hàng của mình đã bỏ ra để giúp lực lượng bán hàng truyền đạt các sản phẩm mới một cách thiếu hiệu quả. Vì vậy, tôi đợi ở ngoài cho đến khi buổi họp kết thúc. Khi ngồi cạnh hồ bơi, tôi chú ý tới hai chuyên gia bán hàng dày dặn kinh nghiệm cũng không tham gia buổi thuyết trình này. “Đó cũng chỉ là một sản phẩm nữa mà thôi”, một người nói. “Khi sự nhộn nhạo này lắng xuống, tôi sẽ vào đó để tìm hiểu xem khách hàng cần gì ở nó.” Rõ ràng anh ta không mắc vào cái bẫy chỉ chú trọng vào các tính năng và ưu điểm của sản phẩm mà bỏ qua nhu cầu của khách hàng.

Bạn có bao giờ thấy khi sản phẩm mới không được như mong đợi và các nhân viên bán hàng cũng mất dần sự hăng hái thì đột nhiên số lượng các cuộc bán hàng lại bắt đầu tăng? Đó là điều đã xảy ra khi tôi tham gia giới thiệu một máy phô tô cỡ lớn. Lúc đầu, số lượng các cuộc bán hàng rất thấp. Sau đó, khi mọi người bắt đầu nói: “Chiếc máy này không có gì đặc biệt” và nhân viên bán hàng thôi phấn khích về sản phẩm mới, thì doanh thu lại có chiều hướng tăng lên. Tôi không thể lý giải điều này vì nó có vẻ trái với lẽ thường. Mọi người thường nghĩ rằng việc bán chiếc máy này sẽ đạt được hiệu quả cao nhất khi nó còn mới, khi người bán còn tràn đầy nhiệt huyết và ở thời điểm cạnh tranh mạnh nhất. Nhưng không phải vậy và bây giờ, tôi đã hiểu điều gì đã xảy ra. Khi không còn ảo tưởng nữa, người bán sẽ tập trung vào nhu cầu của khách hàng hơn.

Đây chính là bài học cho những ai quan tâm tới thành công của những đợt giới thiệu sản phẩm mới. Một vài tập đoàn đa quốc gia lớn đã dựa trên

nghiên cứu của chúng tôi để tiến hành những đợt giới thiệu sản phẩm theo một cách mới. Thay vì đưa ra tính năng và ưu điểm khi công bố sản phẩm mới cho lực lượng bán hàng, họ chú trọng vào những vấn đề mà sản phẩm có thể giải quyết và đặt ra những câu hỏi để phát hiện và phát triển những vấn đề này. Đây là một phương pháp hiệu quả để tăng doanh thu bán hàng của sản phẩm mới.

## CHỨNG MINH KHẢ NĂNG

Có ba thông điệp chính để giúp bạn chứng minh khả năng của mình hiệu quả hơn trong bán hàng quy mô lớn, đó là:

1. Đừng chứng minh khả năng quá sớm trong cuộc bán hàng. Trong các cuộc bán hàng nhỏ lẻ, bạn có thể phát hiện ra một vấn đề và đi thẳng vào các ưu điểm về việc bạn có thể giải quyết vấn đề đó như thế nào, nhưng điều này lại là tối kỵ trong các cuộc bán hàng quy mô lớn. Vì điều quan trọng trong các cuộc bán hàng quy mô lớn là phát triển nhu cầu Hiện nhờ sử dụng câu hỏi Gợi ý và câu hỏi Chi phí nhu cầu trước khi đưa ra các giải pháp. Trình bày các khả năng quá sớm là một trong những lỗi phổ biến ở các cuộc bán hàng quy mô lớn. Điều này sẽ có ảnh hưởng tiêu cực vì rất nhiều khách hàng sẽ khuyến khích bạn đưa ra các giải pháp mà không cung cấp thông tin về nhu cầu của họ. Họ sẽ nói: “Hãy giới thiệu sản phẩm của anh và chúng tôi sẽ quyết định xem sản phẩm đó có phù hợp với nhu cầu của mình không.” Nếu buộc phải giới thiệu những tính năng và ưu điểm ngay đầu chu trình bán hàng, hãy cố gắng sắp xếp một cuộc gặp nhỏ trước với một người chủ chốt trong cuộc bán hàng để tìm ra những nhu cầu. Và bài giới thiệu về sản phẩm của bạn nên có một vài tuyên bố lợi ích.

2. Thận trọng với những tuyên bố về ưu điểm. Do dựa trên các khuôn mẫu dành cho bán hàng quy mô nhỏ nên hầu hết các khóa đào tạo bán hàng đều khuyên bạn nên đưa ra các tuyên bố về ưu điểm khi bán hàng. Để phức tạp hóa vấn đề, thuật ngữ mà chúng sử dụng cho những tuyên bố này là lợi ích.

Đừng để các khóa đào tạo lỗi thời làm bạn mê muội. Hãy nhớ rằng trong bán hàng quy mô lớn, những tuyên bố đầy mạnh mẽ thể hiện nhu cầu Hiện của bạn.

3. Cẩn thận với những sản phẩm mới. Hầu hết chúng ta đều lạm dụng tuyên bố về tính năng và ưu điểm khi bán sản phẩm mới. Đừng để điều này xảy ra với bạn. Thay vào đó, hãy tự hỏi xem: “Sản phẩm này giải quyết được những vấn đề nào?” Khi biết những vấn đề nó có thể giải quyết được, bạn có thể lập các câu hỏi SPIN để phát triển những nhu cầu Hiện. Bạn sẽ thấy hiệu quả hơn nhiều.

Trả lời: Các loại tuyên bố về sản phẩm:

1. Tính năng. Sự ổn định cân bằng điện áp là một đặc trưng của hệ thống. Tuyên bố này không giải thích sự ổn định này được sử dụng và hữu ích như thế nào đối với khách hàng.

2. Ưu điểm. Tuyên bố này cho thấy tính năng trong tuyên bố thứ nhất có thể được sử dụng và hữu ích như thế nào đối với khách hàng. Đây không phải là một lợi ích vì khách hàng không bộc lộ nhu cầu Hiện về ổn định điện áp.

3. Ưu điểm. Tuyên bố này cho thấy bộ nhớ dự phòng được sử dụng và hỗ trợ như thế nào; vì vậy nó còn quan trọng hơn tuyên bố về tính năng. Nhưng vì không có bằng chứng về nhu cầu Hiện của khách hàng nên không thể gọi nó là một lợi ích.

4. Tính năng. Những tuyên bố về chi phí là những đặc điểm hay dữ liệu về sản phẩm, vì vậy, chúng tôi xếp chúng vào tính năng.

5. Lợi ích. Trong tuyên bố trước, khách hàng đã bộc lộ nhu cầu Hiện: “Tôi cần một thiết bị có thể nhập dữ liệu nguồn vào thẳng bộ nhớ.” Trong tuyên bố này, người bán sẽ chỉ ra sản phẩm đáp ứng nhu cầu Hiện đó như thế nào.

6. Lợi ích. Một lần nữa, khách hàng nói rõ nhu cầu Hiện (tỉ lệ sai lệch nhỏ hơn  $1/100.000$ ). Người bán chỉ ra rằng sản phẩm của anh ta có thể dễ dàng đáp ứng nhu cầu này.

7. Ưu điểm. Người bán chỉ ra một phương pháp có tỉ lệ sai lệch thấp, có thể giúp ích cho khách hàng. Nhưng theo tuyên bố tiếp theo của khách hàng, điều này không đáp ứng được nhu cầu.

8. Tính năng. Một phần dữ liệu về sản phẩm.

9. Tính năng. Những đặc điểm khác về sản phẩm.

10. Ưu điểm. Người bán chỉ ra nét đặc trưng về mã thời gian được sử dụng hỗ trợ khách hàng như thế nào.

## 6. Ngăn Chặn Lời Từ Chối

Tôi được mời tham dự một số khóa đào tạo bán hàng của một tập đoàn đa quốc gia hàng đầu. Tôi ngồi ở cuối lớp và quan sát xung quanh. Tất cả các học viên đều thấy mới mẻ với công việc bán hàng. Người hướng dẫn bắt đầu buổi học với sự hứng khởi về chủ đề anh ta ưa thích – Xử lý lời từ chối. Đó là một kỹ năng cơ bản được nhiều công ty chú trọng đào tạo cho nhân viên bán hàng.

“Một người bán hàng chuyên nghiệp luôn đón chào những lời từ chối vì chúng chính là dấu hiệu cho thấy sự quan tâm của khách hàng. Thực tế, càng nhận được nhiều lời từ chối, bạn càng dễ bán được hàng”, người hướng dẫn bắt đầu bài thuyết trình. Cả lớp đều ấn tượng và bị thu hút bởi câu nói này. Lại một lớp nhân viên bán hàng mới nữa trở thành nạn nhân của một trong những câu chuyện hoang đường nhất về công việc bán hàng. Tôi không đưa ra bất kỳ lời bình luận nào về những thủ thuật xử lý lời từ chối cho tới giờ giải lao.

Trong giờ nghỉ, tôi nói chuyện với người hướng dẫn. Tôi hỏi: “Anh có tin những điều mình vừa nói không: càng nhận được nhiều lời từ chối, càng dễ bán được hàng?”

“Có, tôi tin,” anh ta đáp. “Nếu không tin, tôi sẽ không dạy điều này.”

Rõ ràng, người hướng dẫn và tôi có quan điểm trái ngược về cách xử lý lời từ chối. Tôi hỏi: “Chắc hẳn anh là một nhân viên bán hàng rất thành công.”

“Đúng vậy,” anh ta tự hào đáp. “Tôi đã làm tại công ty này năm năm và đã lập ra Câu lạc bộ các Chủ tịch doanh nghiệp ba năm trước.”

Tôi nói: “Vậy năm năm trước, khi còn là một nhân viên bán hàng mới, anh đã phải chịu những lời từ chối nhiều hay ít hơn bây giờ?”

Anh ta nghĩ một lúc rồi nói: “Nhiều hơn, tôi đoán vậy.” Sau đó, anh ta nói thêm: “Trong hai năm đầu, có vẻ như lúc nào tôi cũng phải nhận lời từ chối.”

“Trong hai năm đó, anh phải đối mặt với nhiều lời từ chối, vậy kết quả doanh thu của anh tốt không?”

“Không,” anh ta khó chịu nói. “Thực tế, doanh thu của tôi không được tốt cho đến năm thứ ba.”

Nhấn mạnh vào vấn đề này, tôi hỏi: “Vậy kết quả doanh thu của anh trong ba năm sau đó có tốt không?”

“Có, tôi đã lập ra Câu lạc bộ các Chủ tịch doanh nghiệp.”

“Thế còn những lời từ chối? Có vẻ anh đã nhận nhiều lời từ chối hơn trong những năm không thành công. Điều đó quan hệ như thế nào với điều anh vừa dạy: càng nhận được nhiều lời từ chối, càng dễ bán được hàng?”

Suy nghĩ một lúc, anh ta thừa nhận: “Anh đúng. Nhìn lại vấn đề, tôi thấy mình đã phải đối mặt với rất nhiều lời từ chối khi không thành công. Có lẽ tôi đã dạy một thông điệp sai.”

- Thực chất, xử lý lời từ chối chỉ là kỹ năng ít quan trọng trong số các kỹ năng bán hàng.
- Trái với cách nghĩ thông thường, những lời từ chối thường do người bán chứ không phải do người mua đưa ra.
- Trong một đội bán hàng, thường có một nhân viên bán hàng phải chịu lời từ chối nhiều gấp 10 lần so với những người khác.
- Những người bán hàng có kỹ năng phải nhận những lời từ chối ít hơn vì họ được học về cách ngăn chặn lời từ chối, chứ không phải là xử lý lời từ chối.



Để giải thích những kết quả này, hãy xem lại phần tính năng, ưu điểm và lợi ích trong Chương 5. Hãy nhớ lại những định nghĩa về ba hành vi này và mối liên hệ của chúng với thành công trong các cuộc bán hàng quy mô khác nhau (Hình 6.1). Linda Marsh, một đồng nghiệp của tôi, đã tiến hành một số cuộc nghiên cứu tương tự để tìm ra những mối liên hệ giữa những hành vi này với sự phản ứng từ phía khách hàng. Khách hàng sẽ có phản ứng như thế nào khi người bán sử dụng nhiều câu hỏi tính năng hơn? Các kết quả nghiên cứu cho thấy mỗi hành vi, tính năng, ưu điểm và lợi ích, đều tạo ra một phản ứng khác nhau từ phía khách hàng (Hình 6.2).

Hành vi	Định nghĩa	Tác động lên các cuộc bán hàng	
		Quy mô nhỏ	Quy mô lớn
Tính năng	Mô tả thông tin, độ lớn và đặc tính của sản phẩm	Hỏi tích cực	Trung lập hoặc hỏi tiêu cực
Ưu điểm (lợi ích loại A)	Chỉ ra các sản phẩm, dịch vụ hay tính năng của chúng có thể được sử dụng hay hữu ích đối với khách hàng như thế nào	Tích cực	Hỏi tích cực
Lợi ích (lợi ích loại B)	Chỉ ra các sản phẩm hay dịch vụ đáp ứng nhu cầu hiện của khách hàng như thế nào	Rất tích cực	Rất tích cực

Hình 6.1: Các tính năng, ưu điểm và lợi ích

## TÍNH NĂNG VÀ MỐI QUAN TÂM VỀ GIÁ CẢ

Hầu hết khách hàng đều bộc lộ mối quan tâm về giá cả trong các cuộc bán hàng khi người bán nói quá nhiều về tính năng. Tại sao vậy? Có vẻ như tác động của tính năng là tăng độ nhạy của khách hàng về giá cả. Nếu bạn đang bán các sản phẩm có giá trị thấp nhiều tính năng, thì đó lại là một tác dụng tích cực.

Hành vi người bán	Phản ứng có khả năng xảy ra nhất của khách hàng
Tính năng	Những mối quan tâm về giá cả
Ưu điểm	Những lời từ chối
Lợi ích	Ung hộ hay tin thành

Hình 6.2: Những tác động có khả năng xảy ra nhất của các tính năng, ưu điểm và lợi ích lên khách hàng

Hãy nghĩ tới tác dụng tâm lý mà đoạn quảng cáo ở Hình 6.3 đem lại. Sản phẩm giàu tính năng này đang được bán với giá rẻ. Việc sử dụng các tuyên bố về tính năng sẽ giúp bạn bán được các sản phẩm có giá trị thấp. Tại sao vậy? Vì các tuyên bố về tính năng sẽ tăng độ nhạy cảm về giá cả. Bằng cách liệt kê danh sách các tính năng, khách hàng sẽ nghĩ tới một mức giá cao hơn. Nhưng khi giá của sản phẩm đưa ra rẻ hơn cộng với những ưu điểm về tính năng của nó thì khách hàng sẽ thấy hài lòng và tin cậy.

Bây giờ, hãy xem xét quảng cáo trong Hình 6.4. Chiếc đồng hồ này đắt gấp 100 lần chiếc đồng hồ ở Hình 6.3. Bạn có thể mua chiếc đồng hồ đắt tiền này không nếu có một danh sách các tính năng ở ngay dưới đoạn quảng cáo nhằm thuyết phục bạn? Tôi sẽ không mua nó! Với các sản phẩm có chất lượng hàng đầu trên thị trường, mối quan tâm về giá cả do những tính năng tạo nên sẽ khiến mọi người ít có khả năng mua hàng. Chắc chắn, danh sách các tính năng sẽ khiến bạn hoài nghi về giá của sản phẩm.



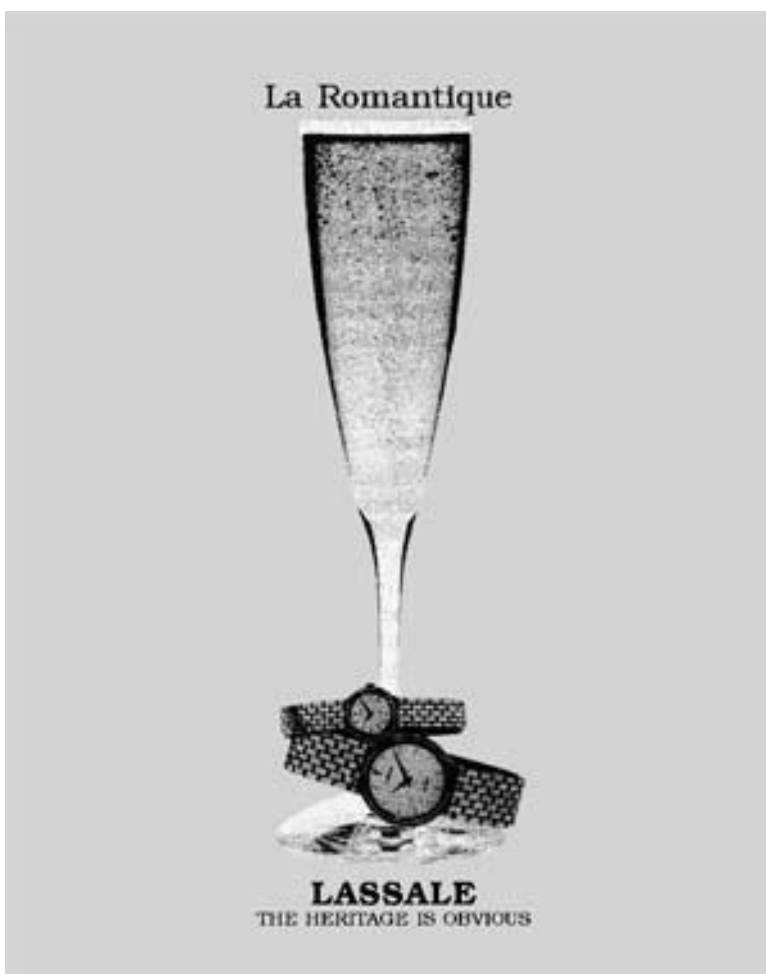
*Hình 6.3: Một sản phẩm giá thấp nhiều tính năng*

Quá nhiều tính năng: Một nghiên cứu trường hợp

Mối quan hệ giữa các tính năng và Mối quan tâm về giá cả không chỉ là lý thuyết dùng để áp dụng cho các nhà quảng cáo. Nó cũng có những tác động rõ ràng tới chiến lược bán hàng. Một tập đoàn đa quốc gia lớn tại Mỹ đã mời chúng tôi giúp họ giải quyết một vấn đề. Tập đoàn này đang phải cạnh tranh khốc liệt về giá với một đối thủ cạnh tranh Nhật Bản ở thị trường quan trọng của họ. Những sản phẩm của người Nhật có rất nhiều tính năng và rẻ hơn so với những sản phẩm của tập đoàn này. Khi thị phần bị thu hẹp, tập đoàn này tìm kiếm các giải pháp nhằm cắt giảm chi phí. Giải pháp khả thi nhất là giới thiệu một dòng sản phẩm mới với nhiều tính năng hơn, có thể cạnh tranh trực tiếp với các sản phẩm của Nhật Bản. Một sản phẩm như vậy vẫn sẽ đắt hơn một chút nhưng do có thêm những tính năng khác, nên nó sẽ đem lại một thị phần lớn hơn.

Nhưng ai sẽ bán sản phẩm mới này? Tập đoàn này quyết định tuyển thêm lực lượng bán hàng từ phía đối thủ vì không ai hiểu rõ cách bán sản phẩm giàu tính năng như những người bán hàng thành công của đối thủ Nhật Bản. Nhìn qua, đây có vẻ là chiến lược hợp lý – tuyển dụng các nhân viên bán hàng kinh nghiệm đồng thời làm suy yếu đối thủ bằng việc cướp đi những nhân viên giỏi nhất của họ.

Tuy nhiên, kết quả bán hàng của những nhân viên mới rất đáng thất vọng. Những nhân viên giỏi của đối thủ cạnh tranh không có gì xuất sắc hơn đội ngũ bán hàng hiện tại. Trong khi tìm hiểu xem sai lầm là ở đâu, tôi đã nói chuyện với một vài nhân viên mới và nhận thấy họ rất bối rối và chán nản vì doanh số bán hàng giảm đột ngột. “Đó là do giá cả,” họ giải thích. “Sản phẩm này quá đắt; lúc nào chúng tôi cũng gặp phải lời từ chối về giá cả.” Họ đã đúng. Khi đi cùng họ trong các cuộc bán hàng, chúng tôi nhận thấy số lượng lời từ chối giá cả họ nhận từ phía khách hàng cao hơn 30% so với những người đang bán các sản phẩm tương tự. Tại sao vậy? Chúng tôi không coi đó là sự trùng hợp ngẫu nhiên khi hai bộ phận của lực lượng bán hàng bán cùng một sản phẩm nhưng lại nhận được mức độ từ chối về giá cả khác nhau từ phía khách hàng.



*Hình 6.4: Một sản phẩm đắt tiền. Danh sách các tính năng chính là biểu hiện của một lời từ chối*

Câu trả lời nằm ở cách sử dụng những tuyên bố về tính năng của họ. Trong khi bán hàng cho đối thủ cạnh tranh có sản phẩm rẻ hơn, những người bán này đã phát triển kiểu bán hàng nghiêng về các tính năng. Điều này sẽ tạo nên thành công vì những tính năng làm tăng mối quan tâm về giá cả của khách hàng. Nhưng vì sản phẩm này có giá rẻ nên mối quan tâm về tài chính lại trở thành ưu điểm của chúng. Khi bán các sản phẩm đắt hơn thì chính mức tính năng cao họ đưa ra lại chống lại họ. Những tính năng của sản phẩm này làm tăng mối quan tâm về giá cả và do sản phẩm của họ quá đắt nên khách hàng chuyển hướng sang đối thủ cạnh tranh có sản phẩm giá rẻ hơn. Tôi đã trình bày những phát hiện này với vị Phó chủ tịch phụ trách Doanh thu. Anh ta chế giễu: “Những nhân viên bán hàng này có vẻ như chỉ làm tăng doanh thu bán hàng cho đối thủ của chúng tôi hơn.” Chúng tôi có thể giúp gì? Tôi cho rằng không phải bằng việc hướng dẫn họ cách xử lý những phản đối về giá cả. Đó chỉ là triệu chứng. Sẽ hiệu quả hơn khi xử lý được nguyên nhân và giúp các nhân viên mới thực hiện kiểu bán hàng phù hợp hơn với một sản phẩm hàng đầu. Vì vậy, chúng tôi hướng dẫn họ những thủ thuật đặt câu hỏi SPIN và sử dụng kiểu bán hàng đặt trọng tâm về lợi ích. Kết quả là doanh số bán hàng tăng và những lời từ chối về giá cả giảm.

Giải quyết triệu chứng hay nguyên nhân?

Khắc phục một vấn đề bán hàng cũng giống như chữa một căn bệnh, cần phải giải quyết nguyên nhân gây bệnh hơn là các triệu chứng.

Khi còn nhỏ, đã có lần ngôi làng chúng tôi sống bị dịch thương hàn. Tất cả những điều bọn trẻ chúng tôi biết về dịch bệnh này là triệu chứng sốt cao. “Mình sẽ không bị bệnh đó đâu vì mình ăn rất nhiều kem để giữ cơ thể luôn mát mẻ,” bạn tôi quả quyết. Tôi đã làm theo cậu ta và bị nhiễm bệnh từ chính những chiếc kem. Tôi phải nằm viện một tháng. Và bố tôi đã giải thích cho tôi sự khác biệt giữa các triệu chứng như sốt cao và các nguyên nhân gây bệnh như vi khuẩn *Salmonella typhosa*.

Có lẽ chính điều này đã khiến tôi đặc biệt thận trọng với việc giải quyết các triệu chứng trong khi tìm hiểu nguyên nhân. Nhưng giả sử chúng ta thực hiện một chương trình hướng dẫn các nhân viên này cách trả lời khéo léo trước những lời từ chối về giá cả, chúng ta sẽ thu được gì? Mỗi quan tâm giá cả của khách hàng chỉ là triệu chứng còn nguyên nhân là do đưa ra quá nhiều tính năng. Việc hướng dẫn các kỹ năng xử lý lời từ chối của khách hàng không có tác dụng trong việc ngăn chặn những lo ngại về giá cả.

## ƯU ĐIỂM VÀ TỪ CHỐI

Mất xích hay nhất mà Linda Marsh tìm thấy là mối quan hệ chặt chẽ giữa ưu điểm và sự từ chối. Lưu ý rằng ưu điểm là những lời tuyên bố cho thấy những sản phẩm hay tính năng của chúng được sử dụng hoặc có thể hữu ích cho khách hàng như thế nào. Rất nhiều người gọi chúng là “lợi ích”. Chương 5 cho thấy những ưu điểm ảnh hưởng tích cực tới bán hàng quy mô nhỏ nhưng lại ít ảnh hưởng tích cực khi quy mô bán hàng phát triển. Tuy nhiên, kết quả nghiên cứu của Linda vẫn chưa đưa ra lời giải thích hoàn chỉnh về vấn đề này. Ưu điểm tạo nên sự từ chối, đó là lý do tại sao chúng lại có mối liên hệ kém chặt chẽ đến thành công trong những vụ mua bán quy mô lớn hơn.

Để hiểu rõ mối quan hệ giữa ưu điểm và sự từ chối, hãy xem đoạn trích từ một cuộc bán hàng. Chuỗi hành vi trong cuộc bán hàng này được ghi lại ở Dallas vào tháng 9 năm 1981. Sản phẩm được bán là bộ xử lý ngôn ngữ.

Người bán: (Câu hỏi Vấn đề) Anh có thấy việc đánh máy lại rất tốn thời gian không?

Khách hàng: (Nhu cầu Ân) Một chút thôi. Nhưng không mất quá nhiều thời gian như ở Fort Worth.

Người bán: (Ưu điểm) Bộ xử lý ngôn ngữ của chúng tôi rất có ích vì chúng

sẽ loại bỏ hoàn toàn khâu đánh máy lại.

Khách hàng: (Từ chối) Đúng là chúng tôi phải đánh máy lại mọi thứ. Nhưng tôi không thể trả 15.000 đô-la cho những chiếc máy chỉ có tác dụng loại bỏ việc đánh máy lại văn bản.

Người bán: (Ưu điểm) Tôi hiểu, nhưng chi phí nhân công cho việc đánh máy lại này có thể vượt ngoài dự tính của anh. Một ưu điểm nổi bật nữa của bộ xử lý này là tiết kiệm tiền cho anh vì nó sẽ giúp các nhân viên của anh đạt hiệu quả bán hàng cao hơn.

Khách hàng: (Từ chối) Hiện giờ, chúng tôi đã đạt được chỉ tiêu rồi. Nếu muốn tăng năng suất, tôi có thể áp dụng các cách khác mà không cần bộ xử lý ngôn ngữ mới. Tôi cũng đã có hai bộ xử lý ngôn ngữ nhưng không ai sử dụng thành thực chúng. Chúng chỉ đem lại rắc rối thôi.

Người bán: (Câu hỏi Vấn đề) Nhân viên của anh thấy khó sử dụng những cái máy xxx này sao?

Khách hàng: (Nhu cầu Ân) Đúng, đánh máy theo cách thông thường còn nhanh hơn.

Người bán: (Ưu điểm) Chúng tôi có thể giúp anh giải quyết vấn đề này. Chiếc máy yyy của chúng tôi có màn hình nên nhân viên của anh sẽ nhìn thấy chính xác những gì họ đang làm. Nó tốt hơn nhiều chiếc máy xxx cũ kỹ luôn buộc anh phải nhớ các mật mã. Còn chiếc máy này, chúng tôi đã cài chế độ nhắc tự động nên dễ sử dụng hơn nhiều.

Khách hàng: (Từ chối) Một vài nhân viên của chúng tôi lại cảm thấy rất bất tiện với những chiếc máy như vậy. Màn hình ư? Nó chỉ khiến công việc của họ loạn hơn. Và tôi sẽ gặp nhiều rắc rối hơn.

Người bán: (Câu hỏi Vấn đề) Anh đang gặp quá nhiều sai sót?

Khách hàng: (Nhu cầu Ân) Một số. Nhiều hơn mức tôi muốn.

Người bán: (Ưu điểm) Những cuộc kiểm nghiệm cho thấy với bộ xử lý ngôn ngữ có màn hình lớn mà chúng tôi đưa ra, tỉ lệ sai sót sẽ giảm 20%.

Khách hàng: (Từ chối) Điều đó cũng chẳng đáng khi gặp tất cả những rắc rối đấy chỉ để tránh một vài lỗi in sai.

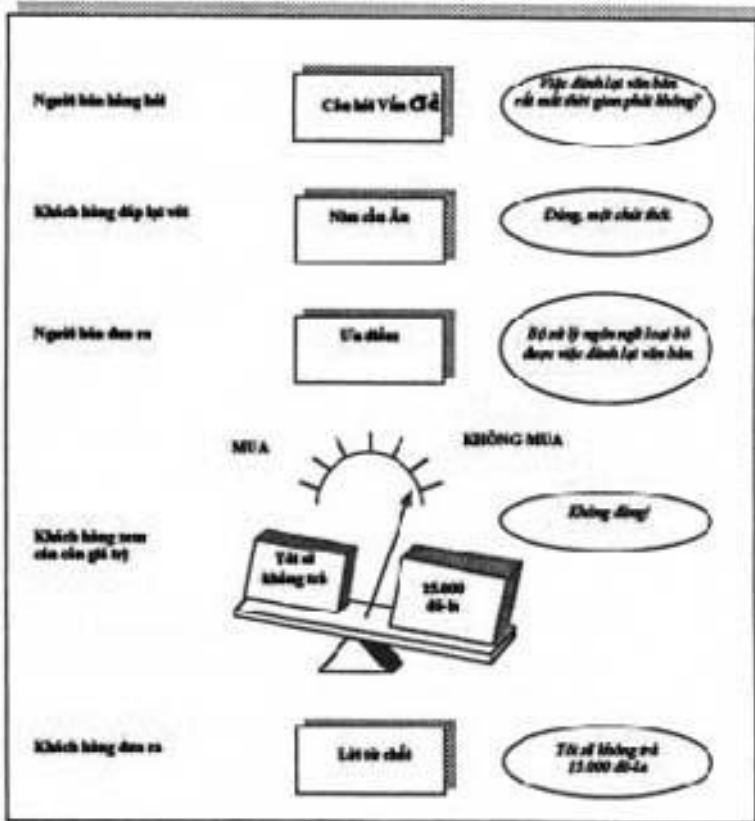
Chuyện gì đang xảy ra? Tôi thấy, mỗi ưu điểm được đưa ra kèm theo sau nó là một sự Từ chối. Nhưng không phải lúc nào sự Từ chối cũng theo sau những ưu điểm như trong ví dụ trên. Đôi khi người bán sử dụng một ưu điểm mang lại sự phản ứng có thiện chí từ phía khách hàng. Nhưng từ nghiên cứu của chúng tôi, những lời Từ chối là phản ứng có khả năng xảy ra nhất trong các hành vi của khách hàng (Hình 6.5).

Người bán hỏi câu hỏi Vấn đề

Nhận xét tiếp theo là chuỗi các hành vi đặc trưng: câu hỏi Vấn đề/nhu cầu Ân/lời từ chối. Chúng tôi nhận thấy chuỗi này lặp đi lặp lại trong những cuộc bán hàng không thành công. Hãy xem thật kỹ điều gì đang diễn ra.

Vấn đề chủ yếu gây nên lời từ chối chính là người bán đưa ra hướng giải quyết trước khi xây dựng nhu cầu. Khách hàng cảm thấy vấn đề đó chưa đủ giá trị xứng đáng với hướng giải quyết đắt đỏ như vậy. Vì vậy, khi người bán đưa ra một ưu điểm thì người mua lại đưa ra một lời từ chối.





Hình 6.5: Tạo ra những lời từ chối

Điều này lý giải những ưu điểm có tác động tích cực hơn nhiều trong các cuộc bán hàng nhỏ. Nếu bộ vi xử lý ngôn ngữ có giá 15 đô-la thay vì 15.000 đô-la, thì người mua sẽ có phản ứng khác. Chắc chắn 15 đô-la là mức giá phù hợp để loại bỏ việc đánh lại văn bản. Nhưng 15.000 đô-la? Đó lại là vấn đề khác.

### Trở lại những triệu chứng và nguyên nhân

Bạn sẽ giúp người bán hàng trong ví dụ trên như thế nào? Vì đang phải nhận quá nhiều lời từ chối nên điều cô ấy cần chính là kỹ năng xử lý lời từ chối tốt hơn. Ví dụ, chúng tôi có thể hướng dẫn cô ấy những nguyên tắc xử lý lời từ chối – đó là những thủ thuật cổ điển về cách thừa nhận, cách diễn đạt rõ hơn và cách đối đáp. Chúng tôi cũng có thể giúp cô ấy một cách cụ thể với những phản đối phổ biến từ khách hàng bằng cách chỉ cho cô ấy cách nói thế nào khi khách hàng đưa ra những lời từ chối như:

Bộ xử lý ngôn ngữ của bạn quá đắt.

Bộ xử lý rất khó sử dụng.

Nhân viên của tôi không quen sử dụng bộ xử lý ngôn ngữ này.

Bộ xử lý ngôn ngữ rắc rối, phức tạp hơn nhiều so với giá trị của nó.

Bất cứ lựa chọn nào cũng giúp cô ấy xử lý tốt hơn những lời từ chối trong tương lai. Nhưng bạn đang giải quyết triệu chứng hay nguyên nhân? Trong ví dụ này, lời từ chối nảy sinh do người bán không phát triển đủ giá trị trước khi đưa ra hướng giải quyết. Việc xử lý lời từ chối sẽ giải quyết triệu chứng nhưng không làm thay đổi nguyên nhân. Căn bệnh bán hàng – nếu đưa ra hướng giải quyết quá sớm – thì vẫn còn tồn tại và chưa giải quyết được.

Cách chữa trị

Nếu kỹ năng xử lý lời từ chối chỉ giải quyết triệu chứng, vậy đâu là cách giải quyết triệt để? Đây chính là điều mà mô hình SPIN hướng tới. Thông qua việc hướng dẫn nhân viên bán hàng thăm dò theo cách xây dựng giá trị, cô ấy có thể ngăn chặn lời từ chối nảy sinh ngay trong lần gặp đầu tiên. Lời từ chối cuối cùng của ví dụ trên cho thấy điều tôi muốn nói. Đầu tiên chúng ta cùng kiểm tra xem tại sao khách hàng lại từ chối trong lần gặp đầu tiên.

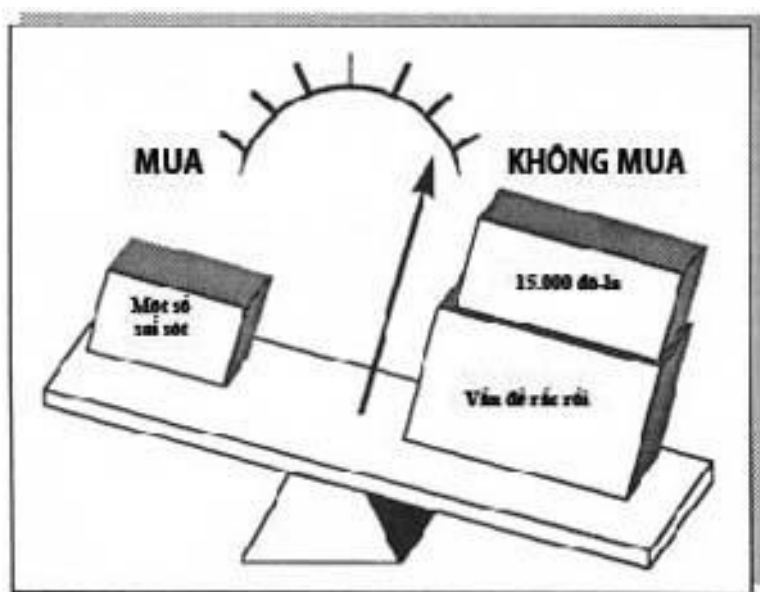
Người bán: (Câu hỏi Vấn đề) Anh đang gặp quá nhiều sai sót?

Khách hàng: (Nhu cầu Ẩn) Một số. Nhiều hơn mức tôi muốn.

Người bán: (Ưu điểm) Những cuộc kiểm nghiệm cho thấy với bộ xử lý ngôn ngữ có màn hình lớn mà chúng tôi đưa ra, tỉ lệ sai sót sẽ giảm 20%.

Khách hàng: (Lời từ chối) Điều đó cũng chẳng đáng khi gặp tất cả những rắc rối đấy chỉ để tránh một vài lỗi in sai.

Khách hàng từ chối vì anh ta không hiểu được giá trị đầy đủ trong việc giảm tỉ lệ sai sót. Hình 6.6 là biểu đồ về cán cân giá trị biểu thị những điều đang diễn ra trong suy nghĩ của khách hàng. Rắc rối này lớn hơn nhiều giá trị loại bỏ một vài sai sót, vì vậy khách hàng sẽ có cái nhìn tiêu cực và đưa ra lời từ chối. Thậm chí với những kỹ năng xử lý lời từ chối hiệu quả nhất cũng không thể thay đổi được sự thật, người bán đưa ra hướng giải quyết mà không xây dựng giá trị trước tiên.



Hình 6.6: Cách khách hàng nhìn nhận vấn đề rắc rối

Hãy xem cách người bán hàng nhiều kinh nghiệm xử lý tình huống tương tự:

Người bán: (Câu hỏi Vấn đề) Anh đang gặp quá nhiều sai sót?

Khách hàng: (Nhu cầu Ẩn) Nhiều hơn mức tôi muốn.

Người bán: (Câu hỏi Gợi ý) Anh nói "nhiều hơn mức tôi muốn". Điều này có nghĩa là những sai sót này gây cho anh những rắc rối trong các văn bản gửi cho khách hàng?

Khách hàng: Điều đó cũng có xảy ra nhưng không thường xuyên. Vì tôi luôn đọc và sửa lại cẩn thận những văn bản quan trọng trước khi gửi đi.

Người bán: (Câu hỏi Gợi ý) Việc đó không làm mất nhiều thời gian của anh chứ?

Khách hàng: Quá nhiều. Nhưng còn hơn là để cho các văn kiện gửi ra ngoài có sai sót, đặc biệt là sai sót về con số nếu gửi cho khách hàng.

Người bán: (Câu hỏi Gợi ý) Tại sao vậy? Có phải anh muốn nói, một sự sai sót về con số sẽ dẫn đến những hậu quả nghiêm trọng với khách hàng hơn là một sai sót về văn bản?

Khách hàng: Đúng vậy. Chúng tôi có thể để tuột mất một hồ sơ dự thầu hoặc nhận được một hợp đồng không có lợi nhuận, thậm chí là mất một khách hàng chỉ do sự cẩu thả trong công việc. Mọi người sẽ đánh giá bạn dựa trên những điều như thế. Đó là lý do phải mất đến hai tiếng một ngày để đọc và sửa lại các văn bản, trong khi với thời gian đó, tôi có thể làm được nhiều việc khác.

Người bán: (Câu hỏi Chi phí nhu cầu) Giả sử nếu không phải dành thời gian đọc và sửa lại, anh có thể làm gì với khoảng thời gian đó?

Khách hàng: Tôi có thể dành thời gian đó để đào tạo nhân viên.

Người bán: (Câu hỏi Chi phí nhu cầu) và khóa đào tạo này sẽ giúp nâng cao năng suất?

Khách hàng: Ô, rất nhiều. Tại thời điểm này, nhân viên của tôi không biết cách sử dụng một số thiết bị ở đây – như máy vẽ đồ thị – vì vậy, tôi phải hướng dẫn họ cách sử dụng.

Người bán: (Câu hỏi Gợi ý) Do vậy, thời gian anh đang dành để sửa lại các văn bản cũng khiến anh trở thành yếu tố gây đình trệ đối với công việc của các nhân viên khác?

Khách hàng: Đúng vậy. Tôi có quá nhiều việc phải làm.

Người bán: (Câu hỏi Chi phí nhu cầu) Vậy việc giảm thời gian dành để sửa văn bản không chỉ giúp ích cho anh mà còn tăng hiệu quả làm việc của người khác?

Khách hàng: Đúng vậy.

Người bán: (Câu hỏi Chi phí nhu cầu) Tôi thấy, bằng cách giảm thời gian đọc và sửa lại văn bản, anh có thể giảm tình trạng trì trệ hiện tại. Có cách nào giúp anh vạch ra những lỗi sai trong các văn bản không?

Khách hàng: Chắc chắn rồi. Mọi người ở đây rất ghét đánh lại văn bản. Nếu có ít lỗi sai hơn đồng nghĩa với việc phải dành ít thời gian hơn cho việc đánh lại văn bản.

Người bán: (Câu hỏi Chi phí nhu cầu) Có lẽ dành ít thời gian cho việc đánh lại văn bản cũng giúp anh tiết kiệm được chi phí?

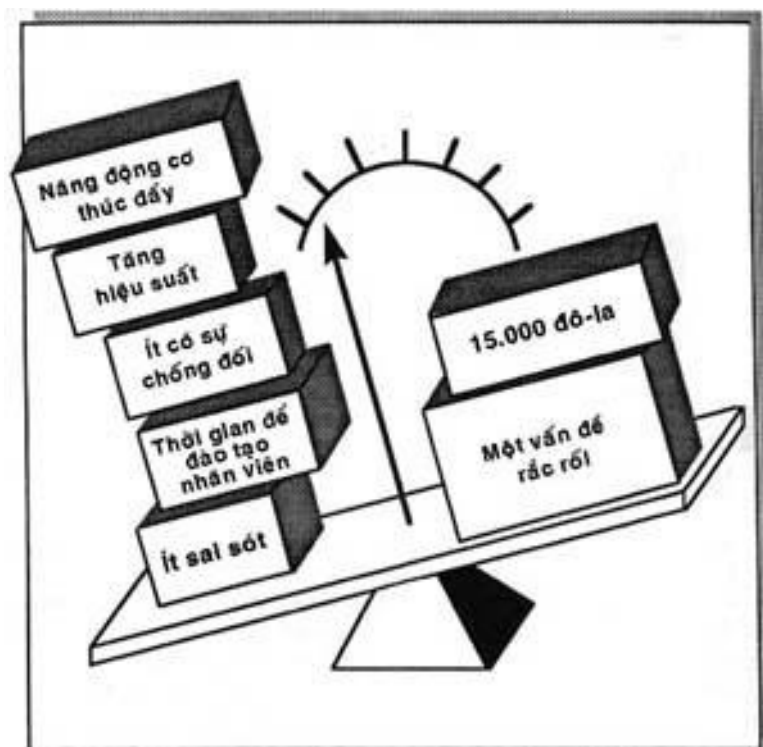
Khách hàng: Đúng.

Người bán: (Tóm lược) Vậy có vẻ như mức sai sót hiện tại khiến anh phải chi một khoản lớn cho việc đánh lại văn bản và giảm hiệu suất làm việc của nhân viên. Nếu những sai sót, đặc biệt các sai sót về số liệu, đến tay khách hàng thì chúng sẽ gây tổn hại. Anh đang cố gắng tránh điều này bằng cách dành hai tiếng trong ngày sửa lại tất cả các văn bản quan trọng. Nhưng việc này khiến anh trở nên trì trệ, giảm hiệu suất của người khác và không có thời gian đào tạo nhân viên.

Khách hàng: Những sai sót trong các văn bản thật sự đang gây tổn hại cho chúng tôi. Chúng tôi không thể bỏ qua vấn đề này. Tôi phải làm một điều gì đó.

Người bán: (Đưa ra lợi ích) Cho phép tôi chỉ cho anh thấy bộ xử lý ngôn ngữ của chúng tôi sẽ hỗ trợ anh trong việc giảm sai sót và giảm việc sửa lại... như thế nào.

Cán cân giá trị của khách hàng bây giờ sẽ giống như Hình 6.7.



Hình 6.7: Khách hàng phát triển quan điểm mới

Bây giờ, chi phí và vấn đề rắc rối đã cân bằng hơn nhờ giá trị mà người bán tạo ra thông qua việc sử dụng câu hỏi Gợi ý và câu hỏi Chi phí nhu cầu. Quá trình bán hàng đạt hiệu quả hơn nhiều vì chúng tôi đã tấn công vào nguyên nhân của lời từ chối. Kết quả là lời từ chối thậm chí còn không phát sinh. Việc ngăn chặn lời từ chối là một chiến lược hiệu quả cho việc xử lý lời từ chối.

Ngăn chặn lời từ chối: Một nghiên cứu trường hợp

Tôi sẽ đưa thêm một nghiên cứu khác để chứng minh cho những điều đã nói ở trên.

Đó là nghiên cứu về một tập đoàn công nghệ cao nổi tiếng. Nhân viên nghiên cứu nhân sự của họ đang tiến hành điều tra về hành vi bán hàng tại một trong những đại lý tại miền Nam nước Mỹ. Chúng tôi khuyến khích nhân viên nghiên cứu sử dụng phương pháp phân tích hành vi để đếm số lần hành vi của khách hàng và người bán chính xuất hiện trong cuộc bán hàng. Và họ đã đưa ra một kết quả thú vị. Ở mỗi đại lý, trung bình có tám nhân viên bán hàng. Về mặt thống kê, hẳn bạn sẽ hy vọng rằng tám nhân viên bán hàng này sẽ có số lượng những lời từ chối cho mỗi cuộc bán hàng gần giống nhau khi họ bán cùng một sản phẩm cho cùng một nhóm khách hàng và cùng đối thủ cạnh tranh. Nhưng không phải vậy. Có sự khác biệt lớn về lượng lời từ chối mà mỗi người bán nhận được. Trong một đội bán hàng trung bình, số lời từ chối họ nhận được mỗi giờ nhiều gấp 10 lần số lời từ chối của những nhóm khác.

Nhân viên nghiên cứu không biết nghiên cứu của chúng tôi là về những quan hệ giữa ưu điểm và Lời từ chối. Theo lẽ tự nhiên, họ kết luận: Những người bán nhận quá nhiều lời từ chối cần được đào tạo về cách xử lý lời từ chối. Họ yêu cầu chúng tôi đưa ra lời khuyên. Xem nhanh dữ liệu của họ đã cho chúng tôi điều cần biết. Chúng tôi lấy ra những số liệu phân tích về hành vi của 10 người, mỗi người đều chịu rất nhiều lời từ chối và họ chính là những ứng viên cho khóa đào tạo về xử lý lời từ chối. Cả 10 người đều sử dụng lượng tuyên bố về ưu điểm cao hơn mức trung bình trong các cuộc bán hàng.

Tôi thuyết phục công ty này tiến hành một thí nghiệm táo bạo. “Điều tôi muốn làm chính là đào tạo những người này cách ngăn chặn lời từ chối. Chúng ta cần một chương trình không đề cập đến lời từ chối, nhưng đem lại hiệu quả hơn những khóa đào tạo về xử lý lời từ chối”, tôi giải thích. Công ty này đồng ý. Chúng tôi chọn ra tám nhân viên bán hàng từ số liệu phân tích hành vi. Họ là những người phải chịu nhiều lời phản đối nhất từ phía khách hàng. Như đã hứa, khóa đào tạo này không đề cập đến bất cứ điều gì về lời từ chối hay xử lý lời từ chối. Chúng tôi dạy họ cách phát triển nhu cầu Hiện

với mô hình SPIN và sau đó đưa ra những lợi ích.

Sau khóa đào tạo, các nhà nghiên cứu của công ty này đã đi cùng tám nhân viên bán hàng để đếm số lượng lời từ chối họ phải nhận trong các cuộc bán hàng. Số lượng các lời từ chối trung bình trong mỗi giờ bán hàng đã giảm xuống 55%. Tôi đưa ra hai kết luận từ nghiên cứu này:

- Một là, cách tốt nhất để xử lý lời từ chối là ngăn chặn nó. Cần phải giải quyết nguyên nhân chứ không phải triệu chứng.
- Chú ý, khóa đào tạo của chúng tôi không hoàn toàn ngăn chặn lời từ chối.

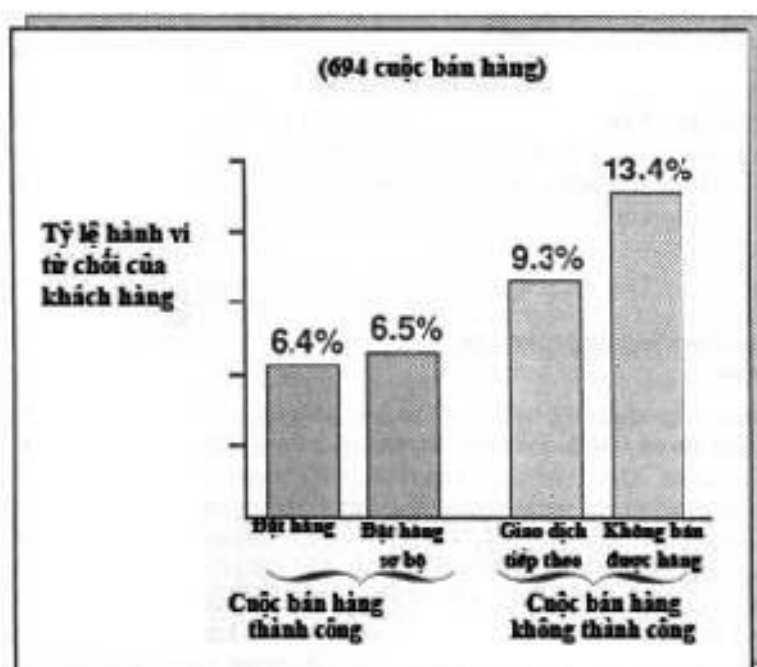
Hai là, lời từ chối luôn nảy sinh vì khách hàng có những nhu cầu mà sản phẩm của bạn không thể đáp ứng hoặc vì đối thủ cạnh tranh có một sản phẩm tốt hơn. Những lời từ chối là thực tế cuộc sống. Không có kỹ thuật nào có thể ngăn chặn được lời từ chối. Tuy nhiên, điều chúng tôi muốn chỉ ra là có thể giảm hơn một nửa số lời từ chối bằng cách sử dụng các hành vi SPIN để hình thành giá trị.

Phương pháp đào tạo bán hàng hướng vào lời từ chối

Các khóa đào tạo bán hàng truyền thống dạy mọi người cách tạo ra những lời từ chối rồi sau đó dạy những thủ thuật xử lý những lời từ chối mà họ vô tình tạo nên. Đó là vì những kỹ năng bán hàng quy mô lớn luôn dựa trên các cuộc bán hàng quy mô nhỏ. Trong các cuộc bán hàng quy mô nhỏ, sử dụng nhiều tuyên bố về ưu điểm có thể thành công vì ít khi phải xây dựng giá trị trước khi đưa ra giải pháp. Nhưng trong các cuộc bán hàng quy mô lớn, những tuyên bố về ưu điểm không có được những ảnh hưởng tích cực này. (Phải nhớ thuật ngữ ưu điểm là bất kỳ tuyên bố nào chỉ ra sản phẩm hay dịch vụ của bạn có thể được sử dụng hay hữu ích cho khách hàng như thế nào. Nói cách khác, ưu điểm chính là cái mà phần lớn các khóa đào tạo bán hàng gọi là lợi ích).



Tôi hy vọng khi những người thiết kế khóa đào tạo hiểu được các cuộc bán hàng quy mô lớn cần những kỹ năng khác, thì chúng ta sẽ có một cái kết cho loại hình đào tạo luôn khuyến khích người bán đưa ra nhiều ưu điểm. Quá lạm dụng các ưu điểm là nguyên nhân của hơn một nửa số lời từ chối từ khách hàng. Nhưng có phải tất cả những lời từ chối đều không tốt không? Một số chương trình đào tạo bán hàng và chuyên gia bán hàng dạy rằng những lời từ chối có mối liên hệ tích cực tới thành công và càng nhận được nhiều lời từ chối thì càng tốt. Nếu điều đó là sự thật thì việc ngăn chặn lời từ chối có thể làm tổn hại đến việc bán hàng của bạn. Bảng chứng này cho biết điều gì?



Hình 6.8: Các cấp độ từ chối và thành công của cuộc bán hàng

Chúng tôi đã tiến hành một nghiên cứu để tìm ra liệu những lời từ chối có phải là “những cơ hội bán hàng được ngụy trang” không. Chúng tôi đã đếm số lượng lời từ chối của khách hàng trong 694 cuộc bán hàng của một tập đoàn kinh doanh máy móc lớn. Hình 6.8 biểu thị những kết quả này.

Như bạn thấy, tỉ lệ lời từ chối của khách hàng càng cao thì cuộc bán hàng càng ít có khả năng thành công. Nếu coi lời từ chối của khách hàng là những

cơ hội bán hàng ngay trang thì nghiên cứu này cho thấy sự ngay trang được tạo nên bởi những bậc thầy. Đừng nhâm lẫn vấn đề này, vì nhận được càng nhiều từ chối, chứng tỏ bạn càng ít có cơ hội thành công. Đó chỉ là một lời an ủi của những người đào tạo dành cho những người bán hàng non nớt rằng, những người bán hàng giỏi luôn chào đón những lời từ chối như là dấu hiệu về sự quan tâm của khách hàng. Nhưng thực tế, lời từ chối là rào cản giữa bạn và khách hàng. Tuy nhiên, bằng kỹ năng, bạn có thể tháo dỡ rào cản này bằng cách xử lý lời từ chối. Sẽ rất thông minh nếu bạn không tạo ra rào cản ngay ở lần gặp gỡ đầu tiên.

## LỢI ÍCH VÀ SỰ ỦNG HỘ/ TÁN THÀNH

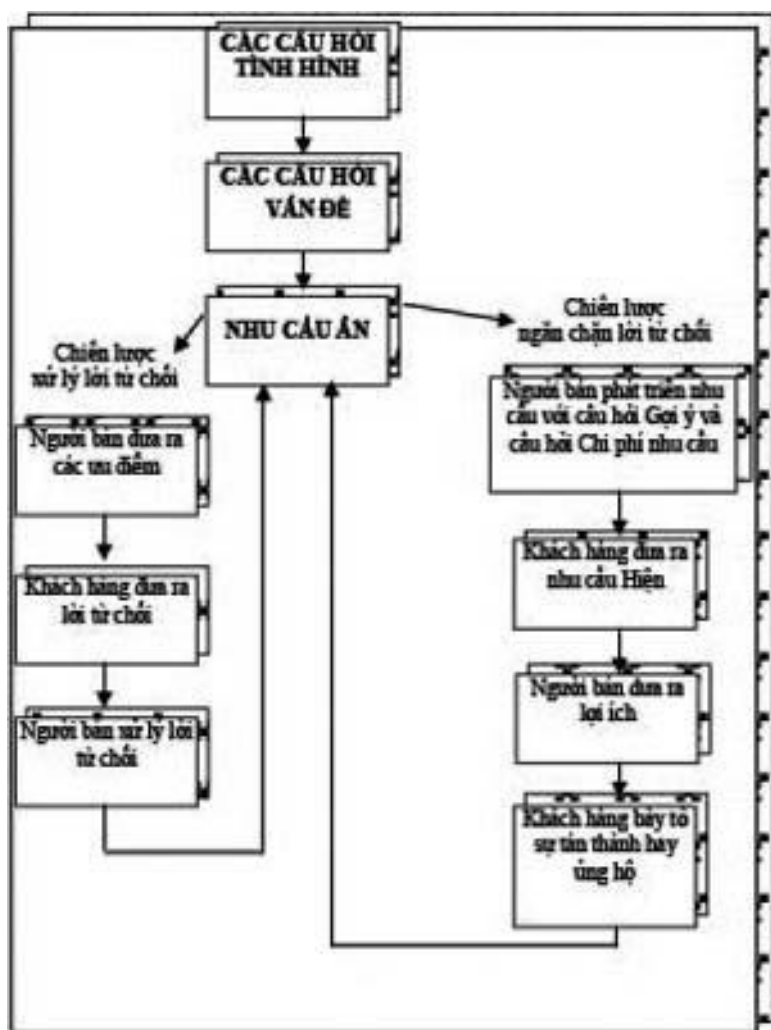
Mối quan hệ tích cực nhất xuất hiện trong nghiên cứu của Linda Marsh về tính năng, ưu điểm và lợi ích là mối liên hệ chặt chẽ giữa việc đưa ra các lợi ích và việc nhận được sự tán thành hay ủng hộ từ khách hàng. Nghiên cứu cho thấy người bán càng đưa ra nhiều tuyên bố về lợi ích, khách hàng của họ càng đưa ra nhiều sự tán thành. Đây không phải là kết quả đáng ngạc nhiên. Rốt cuộc, những tuyên bố về lợi ích còn bao hàm cả việc chỉ ra bạn có thể đáp ứng một nhu cầu Hiện khách hàng bộc lộ ra như thế nào. Bạn không thể đưa ra một lợi ích, trừ khi lúc đầu khách hàng nói rằng: “Tôi muốn nó”. Rõ ràng, khách hàng có thể biểu lộ sự tán thành khi bạn cho thấy mình mang đến điều mà họ muốn.

### So sánh xử lý lời từ chối và ngăn chặn lời từ chối

Trong các cuộc bán hàng quy mô lớn, các chiến lược cũ nhằm xử lý lời từ chối khuyến khích người bán đưa ra những ưu điểm lại không mấy thành công so với các chiến lược ngăn chặn lời từ chối, trong đó nhân viên bán hàng đưa ra các câu hỏi Gợi ý và câu hỏi Chi phí nhu cầu trước khi đưa ra các giải pháp (Hình 6.9).

Khi bắt đầu công việc bán hàng, tôi từng nghĩ rằng sau kỹ thuật kết thúc,

những kỹ năng xử lý lời từ chối là kỹ năng quyết định tới thành công của cuộc bán hàng. Nhưng giờ đây tôi hiểu, mối quan tâm của mình bị thúc đẩy bởi một lượng lớn những lời từ chối từ phía khách hàng. Tôi đã không tự hỏi điều gì tạo nên những lời từ chối. Chỉ biết rằng do có quá nhiều lời từ chối, nên tôi cần cải thiện kỹ năng xử lý lời từ chối. Giờ tôi hiểu rằng phần lớn những lời từ chối chỉ là triệu chứng do quá trình bán hàng kém cỏi gây ra. Bằng việc cải thiện những kỹ năng tìm kiếm, tôi đã thành công hơn khi ngăn chặn lời từ chối. Điều này đã giúp tôi bán hàng thành công hơn. Đương nhiên, tôi vẫn phải nhận rất nhiều lời từ chối vì trong quá trình bán hàng vẫn luôn tiềm ẩn sự mâu thuẫn giữa nhu cầu của khách hàng và cái mà người bán đưa ra. Vì vậy, những kỹ năng xử lý lời từ chối luôn là một phần trong các cuộc bán hàng của tôi. Nhưng lý do tôi bán hàng tốt hơn không phải là do tôi có kỹ năng xử lý lời từ chối tốt hơn mà là do tôi không tạo nên những lời từ chối không cần thiết.



## *Hình 6.9: Xử lý lời từ chối hay ngăn chặn lời từ chối?*

### Ngăn chặn lời từ chối từ khách hàng

Nếu đang phải nhận nhiều lời từ chối từ khách hàng hơn bạn muốn, hãy nghĩ xem đâu là triệu chứng và đâu là nguyên nhân. Có thể những lời từ chối chỉ là triệu chứng do bạn tạo ra khi đưa ra những giải pháp quá sớm trong vụ mua bán? Hãy nỗ lực nhiều hơn trong việc phát triển hiệu quả các nhu cầu, sử dụng các câu hỏi Chi phí nhu cầu và câu hỏi Gợi ý. Nếu có thể hình thành giá trị cho những giải pháp của mình, bạn sẽ ít gặp phải những lời từ chối hơn. Hàng trăm nhân viên bán hàng mà chúng tôi đào tạo sẽ chứng minh rằng những kỹ năng đặt câu hỏi tốt sẽ giúp bạn đối phó với những lời từ chối tốt hơn bất kỳ kỹ thuật xử lý lời từ chối nào.

Tất nhiên, bạn vẫn gặp phải một vài lời từ chối, đặc biệt khi sản phẩm của bạn không đáp ứng được những nhu cầu của khách hàng. Tuy nhiên, có hai dấu hiệu cho thấy bạn đang chịu những lời từ chối không mong muốn mà có thể ngăn chặn được bằng việc đặt câu hỏi:

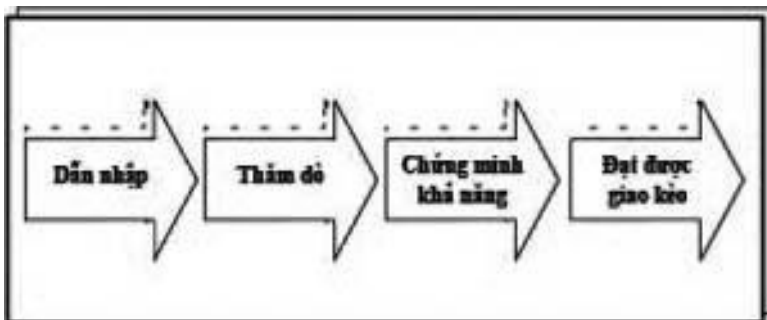
1. Những lời từ chối ngay đầu cuộc bán hàng. Các khách hàng hiếm khi phản đối với những câu hỏi trừ khi bạn hỏi quá thô lỗ. Hầu hết những lời từ chối đều dành cho các giải pháp không phù hợp với nhu cầu. Nếu gặp phải quá nhiều lời từ chối ngay đầu cuộc bán hàng tức là bạn đã quá vội vã đưa ra các giải pháp và các khả năng. Cách điều trị rất đơn giản: Đừng nói về những giải pháp cho đến khi bạn đặt được những câu hỏi đủ để phát triển nhu cầu mạnh mẽ hơn.

2. Những lời từ chối về giá trị. Nếu hầu hết lời từ chối bạn gặp phải làm tăng mối nghi ngờ về giá trị của những điều bạn đưa ra, có thể đó là do bạn chưa phát triển nhu cầu đủ mạnh. Những lời từ chối về giá trị điển hình sẽ là: “Nó quá đắt”, “Tôi nghĩ không có gì phải bận tâm về việc thay đổi nhà cung cấp hiện tại của chúng tôi”... Trong những trường hợp thế này, những lời từ chối

của khách hàng cho thấy bạn không thành công khi hình thành một nhu cầu mạnh mẽ. Cách giải quyết nằm ở việc phát triển nhu cầu tốt hơn chứ không phải là xử lý lời từ chối. Đặc biệt, nếu phải chịu nhiều lời từ chối về giá cả, hãy bớt nói về những ứng dụng của tính năng mà hãy chú trọng đặt các câu hỏi Vấn đề, câu hỏi Gợi ý và câu hỏi Chi phí nhu cầu.

# 7. Giai Đoạn Dẫn nhập – Bắt Đầu Cuộc Bán Hàng

Trong chương này, tôi muốn nghiên cứu kỹ hơn giai đoạn Dẫn nhập. Thành thực mà nói, đội nghiên cứu ở Huthwaite không thấy giai đoạn Dẫn nhập của cuộc bán hàng thú vị khi so sánh nó với các giai đoạn trung gian: Thăm dò và Chứng minh khả năng. Dù thế nào, điều này cũng có nghĩa là chúng tôi đã nghiên cứu quá ít về giai đoạn này (Hình 7.1). Tuy nhiên, ngay cả dữ liệu hạn chế chúng tôi thu thập được cũng chỉ ra rằng cách mở đầu thành công trong bán hàng quy mô nhỏ khác với cách mở đầu hiệu quả trong bán hàng quy mô lớn.



Hình 7.1: Dẫn nhập: giai đoạn khởi động và bắt đầu của cuộc bán hàng

Giai đoạn khởi động trước giao dịch quan trọng như thế nào? Trong nghiên cứu về giai đoạn Dẫn nhập, chúng tôi tìm câu trả lời cho một số câu hỏi như:

- Có đúng là những ấn tượng đầu tiên trong cuộc bán hàng sẽ quyết định thành công của nó không?
- Các cách mở đầu hiệu quả trong bán hàng quy mô nhỏ liệu có còn hiệu quả trong bán hàng quy mô lớn không?
- Liệu có một cách đặc biệt hiệu quả trong việc mở đầu một cuộc bán hàng hơn các cách mở đầu khác không?

Trước khi nghiên cứu những câu hỏi này, xin lưu ý trong phần thảo luận giai đoạn Dẫn nhập về bán hàng quy mô lớn, chương này đơn giản hóa bằng cách chủ yếu nói về những cuộc gặp đầu tiên với khách hàng mới. Như chúng ta biết, phần lớn các cuộc bán hàng quy mô lớn đều có vài lần giao dịch với các khách hàng và hình thành mối quan hệ. Với một số tập đoàn lớn, 5% số cuộc bán hàng của họ là lần gặp đầu tiên với khách hàng. Nhưng chưa ai nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng tới giai đoạn Dẫn nhập trong các cuộc bán hàng có nhiều giao dịch. Có vẻ như khi chu trình bán hàng tiến triển, tác động của giai đoạn Dẫn nhập cũng sẽ giảm dần do mối quan hệ với khách hàng đã rất tốt.

Bởi vậy, tôi sẽ tập trung vào các lĩnh vực có sự tồn tại của một vài dữ liệu. Dù không nghiên cứu ảnh hưởng của giai đoạn Dẫn nhập đến toàn bộ quy trình bán hàng, nhưng chúng tôi chắc chắn có thông tin về cách bắt đầu cho lần bán hàng đầu tiên với khách hàng mới trong cả bán hàng quy mô lớn và bán hàng quy mô nhỏ.

## NHỮNG ẤN TƯỢNG ĐẦU TIÊN

Mọi người thường ít chú ý tới giai đoạn đầu của một tương tác hơn. Nhiều cuốn sách cũ về bán hàng thường nhấn mạnh tầm quan trọng của một diện mạo sang trọng và cho rằng những ấn tượng ban đầu sẽ hình thành hoặc làm hỏng một cuộc bán hàng. Nhưng những nghiên cứu gần đây lại đánh giá thấp tầm quan trọng của diện mạo ban đầu. Điều này không có nghĩa là về bề ngoài có thể lôi thôi, bẩn thỉu hay thiếu chỉnh tề. Tiêu chuẩn về cách ăn mặc là đúng mực và thực tế. Nhưng đừng nghĩ rằng các chi tiết nhỏ nhặt ở giai đoạn Dẫn nhập sẽ tạo nên sự khác biệt lớn cho thành công của cuộc bán hàng. Những ấn tượng quan trọng và lâu bền hơn sẽ được hình thành trong suốt giai đoạn Thăm dò.

Trong các giai đoạn đầu khi giao tiếp với người khác, chúng ta thường không nhớ hết các thông tin. Khi được giới thiệu với ai đó, liệu bạn có quên

tên họ chỉ sau 10 giây không? Tại sao bạn lại quên một điều quan trọng như vậy? Vì đầu óc của bạn đang chứa đầy những thứ khác, ví dụ như bạn sẽ nói gì tiếp. Quả thật, bộ não của bạn không có đủ chỗ để chứa tất cả các thông tin có giá trị với bạn. Rất nhiều ấn tượng quan trọng tiềm ẩn đã bị gạt bỏ trong những phút đầu của buổi gặp gỡ.

Thật khó để có số liệu chính xác về tầm quan trọng của những ấn tượng ban đầu. Vì vậy, tôi sẽ đưa ra ý kiến của mình từ việc xem xét cách mở đầu của hàng trăm cuộc bán hàng. Rất nhiều lần, tôi chứng kiến các cuộc bán hàng thành công đã mở đầu một cách kỳ cục, thậm chí rất vụng về. Tôi cũng chứng kiến những cách mở đầu nhẹ nhàng, khéo léo mà không có hiệu quả. Nhiều năm qua, tôi dần nghi ngờ về tầm quan trọng của những ấn tượng ban đầu trong Bước Dẫn nhập của cuộc bán hàng. Tôi không còn tin rằng những ấn tượng ban đầu có thể tạo nên hay phá hỏng thành công về doanh thu bán hàng của các cuộc bán hàng quy mô lớn.

Cách ăn mặc hay lời nói mở đầu có thể rất quan trọng trong các cuộc bán hàng quy mô nhỏ. Một người bạn của tôi làm việc quyên góp tiền từ thiện bằng cách bán những tấm thiệp Giáng sinh cho các gia đình. Có mối quan hệ trực tiếp giữa cách ăn mặc của những người tình nguyện và giá của những tấm thiệp. Tất cả các tình nguyện viên đã mặc những bộ đồ đẹp nhất của họ và doanh thu đã tăng 20%. Nhưng nếu bán hàng cho một đối tác quan trọng, thì bạn đừng mong rằng một bộ trang phục đẹp và một câu nói mở đầu hay sẽ tăng thêm 20% số lượng các cuộc bán hàng của bạn.

## NHỮNG CÁCH MỞ ĐẦU THÔNG THƯỜNG

Từ thập niên 1920, nhân viên bán hàng được hướng dẫn có hai cách hiệu quả để bắt đầu một cuộc bán hàng:

- Đề cập đến các sở thích cá nhân của người mua. Những chuyên gia bán hàng theo cách truyền thống nói rằng, nếu có thể đề cập đến nhu cầu cá



nhân, bạn sẽ nhanh chóng thiết lập được mối quan hệ và cuộc trao đổi sẽ thành công hơn. Ví dụ, nếu khách hàng để ảnh của những đứa con ở trên bàn, thì hãy nói về gia đình. Còn nếu có một chiếc cúp môn golf trong văn phòng, hãy nói về golf.

- Trình bày về lợi ích trong phần mở đầu. Hãy bắt đầu bằng những lợi ích mà sản phẩm của bạn mang lại. Ví dụ: “Trong thị trường ngày này, hiệu quả bán hàng chính là mối quan tâm của các tập đoàn lớn. Sản phẩm của chúng tôi sẽ góp phần tăng hiệu suất của công ty ông.”

Kết quả nghiên cứu của chúng tôi cho thấy hai phương thức này có thể hiệu quả trong bán hàng quy mô nhỏ nhưng lại không mấy giúp ích khi quy mô bán hàng ngày càng phát triển.

### Đề cập đến sở thích cá nhân

Trong một nghiên cứu của Huthwaite được tiến hành tại một tập đoàn có uy tín, chúng tôi cố chứng minh liệu những nhân viên bán hàng giỏi xây dựng các mối quan hệ có thể có được nhiều cuộc bán hàng thành công không. Chúng tôi nhận thấy những người bán đã giải quyết ổn thỏa với các đại lý bán lẻ tại vùng nông thôn có vẻ như chủ yếu dựa trên các yếu tố cá nhân trong các cuộc bán hàng. Chúng tôi đã đo được số lần mỗi người bán đề cập tới một vài yếu tố hay tình tiết liên quan tới đời tư của khách hàng. Ví dụ, người bán hỏi: “Anh còn hứng thú với các bài học cưỡi ngựa của cô ấy không?” hay “Chân Joe đã đỡ hơn chưa?” Tại các vùng nông thôn, nơi quy mô giao dịch nhỏ, những người bán hàng thành công thường sử dụng nhiều yếu tố liên quan tới cá nhân hơn những người bán hàng không thành công. Vì vậy, chúng tôi đưa ra kết luận, lời chỉ dạy xa xưa hoàn toàn đúng: việc tiếp cận từ những sở thích cá nhân sẽ giúp ích cho cuộc bán hàng của bạn.

Nhưng đó lại là chuyện khác ở những cửa hàng lớn ở thành thị, nơi có cỡ giao dịch lớn gấp năm lần. Chúng tôi không nhận thấy mối quan hệ giữa

thành công và những vấn đề cá nhân. Dường như, trong các cuộc bán hàng quy mô lớn, việc đề cập tới những sở thích của khách hàng là một kỹ thuật không mấy hiệu quả. Nhưng tôi không hài lòng với nghiên cứu này. Vì một vài lý do chuyên môn, chúng tôi phải cẩn trọng với những lời giải thích của mình. Ví dụ, các nhân viên bán hàng ở vùng nông thôn thường có nhiều thời gian nhưng lại có tỉ lệ doanh thu thấp hơn. Điều này có nghĩa là họ có nhiều thời gian làm việc và có nhiều cơ hội tìm hiểu những điều riêng tư của khách hàng. Còn các khách hàng nông thôn không bận rộn như những người ở thành phố nên họ có nhiều thời gian để trò chuyện hơn.

Tuy nhiên, nghiên cứu này đã nêu ra một số vấn đề. Vào thập niên 1920, một học thuyết cho rằng mọi người thường mua hàng từ những mối quan hệ cá nhân; bạn bè làm ăn với nhau. Nhưng trong 15 năm nghiên cứu về bán hàng, tôi nhận thấy một sự thay đổi rõ rệt. Mười lăm năm trước, khách hàng nói với tôi: “Tôi mua hàng của Fred vì tôi thích anh ta.” Còn bây giờ, tôi lại nghe: “Tôi thích Fred, nhưng lại mua sản phẩm của đối thủ cạnh tranh của anh ta vì những sản phẩm đó có giá rẻ hơn.” Có vẻ như lòng trung thành cá nhân không còn là điều kiện đủ để tạo ra một giao dịch.

Có một lý do khác giải thích tại sao việc mở đầu cuộc bán hàng xoay quanh vấn đề cá nhân có thể không đem lại thành công. Khi hợp tác với nhóm chuyên mua bán của Tập đoàn dầu khí của Anh (BP), tôi thấy một khách hàng đã treo trong văn phòng bức tranh đua thuyền buồm. Anh ta nói: “Tôi để bức hình ở đó vì nó giúp nâng cao hiệu suất làm việc của tôi.” Không thể hiểu nổi, tôi đề nghị anh ta giải thích. Anh ta nói: “Hàng ngày, các nhân viên bán hàng vẫn đến đây. Tôi phải mất rất nhiều thời gian vào những vấn đề không liên quan đến kinh doanh. Họ cố khai thác những thông tin cá nhân để nắm được sở thích của tôi. Nhưng tôi sẽ không làm được gì nếu lãng phí cả ngày trời vào những cuộc trò chuyện vô bổ. Vì vậy, tôi sử dụng bức tranh này để tăng hiệu suất làm việc. Khi một người bán hàng lần đầu ghé thăm tôi, họ thường nói: “Bức hình đẹp thật. Chắc anh rất thích đua thuyền.” Tôi

đáp: “Tôi ghét đua thuyên. Bức hình đó nhắc nhở tôi đã lãng phí bao nhiêu thời gian. Thế anh muốn gì ở tôi?”

Có lẽ đó là trường hợp hơi cực đoan. Nhưng rất nhiều khách hàng chuyên nghiệp phàn nàn về những người bán cố mở đầu cuộc bán hàng bằng cách tìm hiểu sở thích cá nhân. Đối với những người mua hàng sành sỏi, thời gian đối với họ vô cùng quý giá. Vì vậy, nếu chỉ nhấn vào những vấn đề không liên quan đến việc bán hàng, bạn càng phải kiên nhẫn thì mới có được giao dịch. Ngoài ra, còn một lý do khác. Nhiều khách hàng thấy nghi ngờ những ai bắt đầu cuộc bán hàng bằng cách nêu ra sở thích cá nhân. Họ cảm thấy động cơ của người bán không thật và người bán đang nỗ lực lôi kéo họ.

Tôi không nói rằng bạn đừng bao giờ bắt đầu cuộc bán hàng bằng cách trò chuyện về những sở thích cá nhân của khách hàng. Đôi khi, nếu khách hàng đưa ra sở thích trước thì cách trò chuyện về sở thích là đúng đắn. Việc nêu ra những vấn đề cá nhân sẽ tác động tích cực đến thành công trong các cuộc bán hàng nhỏ nhưng đừng quá lạm dụng phương pháp này trong bán hàng quy mô lớn.

Trình bày về lợi ích ngay phần mở đầu

Nhiều chương trình đào tạo bán hàng dạy rằng cách hiệu quả nhất để bắt đầu một cuộc bán hàng là đưa ra tuyên bố về lợi ích ngay trong phần mở đầu để nắm được sở thích, nhu cầu của khách hàng đối với một số lợi ích tiềm năng mà sản phẩm hay dịch vụ của bạn có thể mang lại. Vì vậy, tôi sẽ phải nói: “Thưa ông Wilson, với một người bận rộn như ông, tôi biết thời gian là tiền bạc. Tôi dám chắc ông đang lãng phí thời gian tra cứu số điện thoại và quay số cho các cuộc gọi. Với hệ thống quay số tự động Rackham, tôi có thể giúp ông tiết kiệm thời gian.” Lời tuyên bố về lợi ích trong phần mở đầu phải thật quả quyết và đầu ra đầy. Nhưng đây có phải là cách hiệu quả để mở đầu cuộc bán hàng không?

Dù ý tưởng về lời tuyên bố lợi ích trong phần mở đầu đã tương đối cũ nhưng sự phổ biến của nó với tư cách mở đầu cuộc bán hàng là do Chương trình Các hệ thống kiến thức Xerox, Những kỹ năng bán hàng chuyên nghiệp (PSS) mang lại. Chương trình này được sử dụng rộng rãi và những người phát triển nó cho rằng các cuộc bán hàng sẽ thành công hơn nếu trình bày về lợi ích ban đầu. Vì chưa được xem bản nghiên cứu chi tiết, vì vậy tôi không thể bàn luận về giá trị của nó. Nhưng cuộc điều tra nghiên cứu về chương trình này được căn cứ trên những cuộc bán hàng trong ngành công nghiệp dược phẩm mà độ dài trung bình của mỗi cuộc bán hàng chỉ là 6 phút. Nếu chỉ có 6 phút trong quỹ thời gian của khách hàng, bạn sẽ hiểu tại sao cần một cách thuyết phục mạnh mẽ để đi thẳng vào nội dung cuộc bán hàng.

Điều này có còn đúng trong bán hàng quy mô lớn, mà tại đó thời gian cho một vụ mua bán riêng lẻ đã là 40 phút không? Đội nghiên cứu ở Huthwaite đã nghiên cứu vấn đề này. Chúng tôi theo dõi hơn 300 cuộc bán hàng, chú ý xem người bán có sử dụng tuyên bố về lợi ích trong phần mở đầu cuộc bán hàng không rồi sau đó sử dụng các bước nêu ở Chương 1 để chia các cuộc bán hàng thành cuộc bán hàng thành công và cuộc bán hàng thất bại. Nếu những tuyên bố về lợi ích trong phần mở đầu khiến các cuộc bán hàng thành công hơn thì theo chương trình PSS, các cuộc bán hàng thất bại sử dụng ít những tuyên bố về lợi ích hơn. Nhưng đây không phải là điều chúng tôi nhận thấy. Theo các nghiên cứu của chúng tôi, không có mối liên hệ nào giữa việc sử dụng những tuyên bố về lợi ích ngay phần mở đầu với thành công của cuộc bán hàng.

Tại sao việc đưa ra tuyên bố về lợi ích trong phần mở đầu có vẻ rất hữu ích với bán hàng quy mô nhỏ nhưng lại không liên quan tới thành công của cuộc bán hàng quy mô lớn? Chúng tôi quyết định xem xét kỹ hơn.

Đây là điều chúng tôi tìm thấy. Những nhân viên bán hàng giỏi nhất chúng tôi nghiên cứu đã mở đầu cuộc bán hàng theo cách khác. Họ thường sử dụng

một số cách mở đầu cuộc bán hàng khác nhưng đôi khi vẫn phải sử dụng tuyên bố về lợi ích ngay trong phần Dẫn nhập. Những người bán hàng kém cỏi thường mở đầu các cuộc bán hàng theo cùng một cách. Do vậy, người thường xuyên bắt đầu bằng một tuyên bố về lợi ích trong phần mở đầu chắc chắn không thành công bằng người thi thoảng mới sử dụng kỹ thuật này.

Những giao dịch lớn đồng nghĩa với những cuộc bán hàng phức tạp – vài cuộc bán hàng là cùng một khách hàng. Vì vậy, không nên sử dụng hơn một lần bước mở đầu chuẩn cho cùng một người. Tôi đã rất ấn tượng với một nhân viên bán hàng của công ty văn phòng phẩm khi anh ta ghé thăm tôi lần đầu. Anh ta bắt đầu ngay bằng một tuyên bố cô điển về lợi ích: “Thưa ông Rackham, ông là một doanh nhân bận rộn và tôi chắc ông đang bận khoản có nên bỏ ra 15 phút quý báu của mình để nói chuyện với tôi hay không. Nhưng nếu 15 phút đó có thể giúp tiết kiệm vài ngàn đô-la cho công ty của ông, tôi chắc ông sẽ dành thời gian cho tôi.” Vì thế, tôi đã cho anh ta 15 phút và rất ấn tượng với sản phẩm của anh ta. Tôi mời anh ta quay trở lại trao đổi vào tuần sau. Đến buổi gặp tiếp theo, anh ta lại bắt đầu: “Thưa ông Rackham, tôi biết ông đang rất bận nhưng nếu ông bỏ ra 15 phút thì tôi sẽ chỉ cho ông thấy tôi có thể tiết kiệm cho công ty của ông hàng ngàn đô-la...” Màn mở đầu máy móc đó đã tạo ấn tượng tích cực trong lần đầu tiên giờ đã khiến tôi nổi cáu.

Một lý do khác lý giải tại sao tuyên bố lợi ích ngay phần mở đầu lại không hiệu quả. Những nhân viên bán hàng thành công thường nói về sản phẩm và dịch vụ của mình vào cuối cuộc bán hàng. Nhưng những người bán hàng kém cỏi lại nói rất nhiều về sản phẩm và giải pháp ngay đầu cuộc bán hàng. Điều này cho thấy một trong những mối nguy hại khi sử dụng những tuyên bố về lợi ích ngay phần mở đầu cuộc bán hàng. Hãy xem ví dụ sau:

Người bán: (Trình bày về lợi ích) Thưa ông Buzzard, tại

Big Co, chúng tôi hiểu tầm quan trọng của việc tạo ra tài liệu chuyên về

công việc kinh doanh như công ty ông. Và đó là lý do chúng tôi phát minh ra máy đánh chữ Executype. Bằng cách sử dụng một hệ thống đặc biệt, chiếc máy Executype sẽ đem đến sự trau chuốt hơn cho các văn bản so với thiết bị xử lý văn bản truyền thống.

Khách hàng: (Đặt câu hỏi) Ô, nó sử dụng một bánh nhỏ có các mẫu tự bao quanh đường chu vi phải không?

Người bán: (Cố gắng đưa ra các chi tiết của sản phẩm) Không, đó là một quá trình phun mực.

Khách hàng: (Vẫn đặt câu hỏi) Phun mực sao? Chắc nó phải đắt lắm. Giá của chiếc máy là bao nhiêu?

Người bán: (bị buộc phải đưa vấn đề giá cả ra ngay đầu giao dịch)... Giá của nó đắt hơn một chút so với những chiếc máy thường nhưng nó cũng chỉ...

Điều gì đang xảy ra ở đây? Bằng việc trình bày về lợi ích ngay đầu cuộc bán hàng, người bán đã bị kẹt vào hai vấn đề:

- Cô ấy buộc phải nói về chi tiết về sản phẩm quá sớm trước khi có cơ hội xây dựng giá trị bằng cách sử dụng chuỗi câu hỏi SPIN.
- Cô ấy để khách hàng đặt câu hỏi nên khách hàng đã điều khiển cuộc thương thảo.

Không thể thay đổi được các vấn đề đã nêu. Nếu người bán hàng thông minh và khéo léo, cô ấy có thể cứu vãn vụ mua bán này, giành lại quyền được hỏi từ khách hàng, hướng sự chú ý ra khỏi sản phẩm và hướng đến nhu cầu của khách hàng. Nhưng đây không phải là cách hay để bắt đầu một cuộc bán hàng. Theo tôi, rất nhiều cuộc bán hàng đã bắt đầu bằng việc nhân viên bán hàng trình bày về lợi ích sản phẩm ngay đầu cuộc bán hàng.

## KHUÔN KHỔ CHO PHẦN MỞ ĐẦU CUỘC BÁN HÀNG

Làm thế nào để không cần đến bước mở đầu cuộc bán hàng? Hãy tập trung vào những điểm tích cực. Rõ ràng, tính đa dạng chứ không phải là kỹ thuật mở đầu cuộc bán hàng mới là điều quan trọng. Tuy nhiên, vẫn có một khuôn khổ mà những người bán hàng thành công đã sử dụng.

Tập trung vào mục tiêu của bạn

Hãy xem xét mục tiêu của giai đoạn đầu cuộc bán hàng. Mục đích của giai đoạn Dẫn nhập là gì? Đơn giản là, điều bạn cố gắng làm chính là nhận được sự chấp thuận của khách hàng để chuyển sang giai đoạn Thăm dò. Bạn muốn các khách hàng nhất trí là bạn có quyền chính đáng để đặt câu hỏi cho họ. Để làm được điều này, bạn phải xác định:

- Bạn là ai
- Tại sao bạn lại ở đó (không phải bằng cách đưa ra chi tiết về sản phẩm)
- Quyền của bạn là đặt câu hỏi

Rõ ràng, có rất nhiều cách để bắt đầu cuộc bán hàng. Nhưng yếu tố thông thường của những phần mở đầu hay chính là chúng khiến khách hàng đồng ý rằng bạn là người đặt câu hỏi. Để làm được như vậy, những phần mở đầu phải tránh cho bạn mắc vào những cuộc tranh cãi về sản phẩm và dịch vụ mà bạn cung cấp. Ngay đầu cuộc bán hàng, bạn phải hình thành vai trò của mình là khai thác thông tin còn vai trò của khách hàng là đưa ra thông tin.

Tạo hiệu quả cho bước mở đầu

Như đã thấy, bước mở đầu không đóng vai trò quyết định trong bán hàng quy mô lớn. Bài kiểm tra quan trọng nhất để xem bạn có vận dụng bước mở đầu cuộc bán hàng hiệu quả không chính là khách hàng có hài lòng để đi tiếp

và trả lời các câu hỏi của bạn không. Nếu đúng như vậy, tức là bạn đang vận dụng bước này thành công. Đừng lo lắng về việc phải xuất hiện với dáng vẻ hòa nhã, lịch thiệp – một số nhân viên bán hàng giỏi còn có vẻ bối rối, ngượng ngập hay ngập ngừng trong những phút đầu tiên của cuộc bán hàng. Nhưng hãy quan tâm tới ba điểm sau:

1. Nhanh chóng bắt đầu cuộc bán hàng. Đừng lãng phí thời gian. Giai đoạn Dẫn nhập không phải là phần hữu hiệu nhất của cuộc bán hàng đối với cả bạn và khách hàng. Lỗi thông thường, rất hay gặp ở những nhân viên bán hàng non nớt là dành quá nhiều thời gian cho những lời nhận xét lịch sự. Kết quả là thiếu thời gian cho cuộc bán hàng, khách hàng chấm dứt cuộc mua bán khi bạn nói đến phần quan trọng nhất. Nếu thấy thiếu thời gian, bạn phải tự hỏi xem mình có tiến hành nó với tốc độ vừa phải chưa. Không nên dành đến hơn 20% thời gian của cuộc bán hàng cho phần mở đầu.

Đừng nghĩ rằng bạn sẽ khiến khách hàng khó chịu khi tiến hành cuộc bán hàng quá nhanh. Một lời phàn nàn tôi thường nghe thấy từ những chuyên gia dày dặn kinh nghiệm và những người mua chuyên nghiệp chính là nhân viên bán hàng làm mất thời gian của họ cho những lời nói vô bổ. Tôi chưa từng nghe thấy lời phàn nàn về một nhân viên bán hàng thực hiện giao dịch nhanh cả.

2. Đừng nói về những giải pháp quá sớm. Một lỗi phổ biến trong bán hàng là nói về các giải pháp và những khả năng giải quyết quá sớm trong cuộc bán hàng. Việc đưa ra những giải pháp quá sớm sẽ mang lại những lời từ chối và làm giảm những cơ hội thành công của các cuộc bán hàng. Hãy tự đánh giá xem mình đã bàn luận về các sản phẩm, dịch vụ hay giải pháp với khách hàng bao nhiêu lần trong nửa thời gian đầu của cuộc bán hàng? Nếu điều này xảy ra thường xuyên, đó là dấu hiệu cho thấy bạn đang có bước mở đầu không hiệu quả.

Nếu trong trường hợp khách hàng thường xuyên đặt ra những câu hỏi còn



bạn luôn đưa ra lập luận và lời giải thích, thì bạn sẽ không hình thành được vai trò là người đặt câu hỏi trong suốt phần mở đầu cuộc bán hàng. Hãy tự hỏi bản thân xem trong phần mở đầu cuộc bán hàng của mình, bạn đã xây dựng được vai trò là người đặt câu hỏi chưa. Nếu chưa thì hãy thay đổi cách mở đầu của mình để khách hàng phải thừa nhận bạn là người đặt câu hỏi trước khi bạn nói về những giải pháp cho những khó khăn.

3. Tập trung vào câu hỏi. Đừng bao giờ quên rằng, bước Dẫn nhập không phải là phần quan trọng của cuộc bán hàng. Khi đi cùng những người bán hàng, tôi thấy trước cuộc bán hàng, họ mất nhiều thời gian lo lắng, băn khoăn về cách bắt đầu trong khi có thể sử dụng thời gian đó hiệu quả hơn vào việc đặt ra một số câu hỏi thay thế.

# 8. Từ Lý Thuyết Đến Thực Tiễn

Mục đích của chương này là biến các khả năng trong nghiên cứu Huthwaite thành hành động hữu ích cho bạn trong quá trình bán hàng.

Không phải dễ dàng để biến mô hình lý thuyết thành kỹ năng thực tiễn. Thực tế, khi đọc cuốn sách này không có nghĩa rằng kiến thức bạn thu được sẽ tự động chuyển thành các kỹ năng bán hàng đã được nâng cao. Không một cuốn sách về bán hàng nào sẽ tự nâng cao các kỹ năng bán hàng của bạn, giống như bạn không thể bơi nếu chỉ đọc sách hướng dẫn. Mục đích của bất kỳ cuốn sách nào cũng là biến lý thuyết thành hành động thực tế.

Để làm được điều đó, tôi sẽ chia sẻ cho các bạn một số nguyên tắc và những bài thực hành đã được chúng tôi và khách hàng thực hiện thành công. Nhiệm vụ của bạn là luyện tập để nâng cao kỹ năng bán hàng. Không có một phương pháp nào có thể giúp bạn bán hàng tốt hơn trong chốc lát. Sự thành công trong bất kỳ lĩnh vực nào – dù là chơi golf, piano hay bán hàng – đều phụ thuộc vào sự rèn luyện tập trung và kiên trì.

## BỐN QUY TẮC VÀNG ĐỂ NẮM VỮNG CÁC KỸ NĂNG

Tại sao mọi người lại thấy khó nắm bắt các kỹ năng? Không chỉ bởi đó là một việc rất khó mà còn vì chúng ta quen với việc đầu tư học kiến thức mới. Bạn vừa mới chứng minh khả năng làm việc chăm chỉ bằng cách đầu tư thời gian và năng lượng để đọc cuốn sách này – nhằm thu được các kiến thức về cách bán hàng. Nhưng liệu có bao nhiêu độc giả sẽ đầu tư một nỗ lực tương tự cho việc biến kiến thức thành hành động. Nhưng nhìn chung, chúng ta làm việc chăm chỉ và hiệu quả chỉ để nắm kiến thức hơn là chuyển kiến thức đó thành kỹ năng.

Theo tôi, lý do chủ yếu khiến mọi người gặp rắc rối trong việc nâng cao các

kỹ năng chính là do họ không bao giờ nghĩ đến những kỹ thuật cơ bản để nắm các kỹ năng. Tại trường học, thành công của chúng ta phụ thuộc vào việc phát triển những kỹ thuật để nắm kiến thức – hầu hết chúng ta đều làm tốt điều này. Nhưng trường học đã làm gì để giúp chúng ta nắm kiến thức có hệ thống? Ngoại trừ các môn học thể chất, câu trả lời của mọi người là rất hiếm hoặc không làm gì cả. Vì vậy, trước khi nói về các kỹ năng bạn nên thực hành, sẽ hữu ích hơn nếu bắt đầu với câu hỏi như thế nào. Bạn có thể học bất kỳ kỹ năng nào hiệu quả và tốn ít công sức như thế nào?

Ai cũng có thể nắm bắt các kỹ năng nếu thực hiện bốn quy tắc đơn giản sau:

Quy tắc 1: Mỗi lần thực hành duy nhất một hành vi

Mọi người đều cố gắng cải thiện cùng một lúc quá nhiều kỹ năng. Tôi có thể tưởng tượng ra sau khi đọc cuốn sách này, bạn sẽ nói: “Tôi sẽ bỏ các kỹ thuật kết thúc và sẽ đặt nhiều câu hỏi Vấn đề hơn. Tiếp theo, thay vì tìm kiếm các hướng giải quyết, tôi sẽ tìm lại và đặt các câu hỏi Gợi ý... và cả các câu hỏi Chi phí như câu nữa. Tôi cũng sẽ tránh các tuyên bố về tính năng và ưu điểm; thay vào đó, tôi sẽ đưa ra nhiều tuyên bố về lợi ích hơn và...”  
Hãy dừng lại ngay! Nếu đó là điều bạn đang nghĩ thì bạn đã thất bại. Những người học các kỹ năng phức tạp thành công là những người luôn thực hành mỗi lần chỉ một hành vi.

Năm ngoái, trong một chuyến bay đến Úc, tôi ngồi đối diện một người đàn ông rất thú vị có tên là Tom Landry. Là người Anh, nên tôi chẳng biết gì về môn bóng bầu dục của Mỹ. Vì vậy, khi biết Landry là huấn luyện viên bóng bầu dục nổi tiếng, thì tôi đã ngay lập tức bị cuốn hút về nhiệm vụ phức tạp và rắc rối trong việc huấn luyện một đội bóng lớn.

Tôi băn khoăn: “Công việc của ông là hướng dẫn các kỹ năng cho mọi người. Vậy nếu phải đưa ra chỉ một nguyên tắc để rèn luyện thành công một kỹ năng thì theo ông, đó sẽ là nguyên tắc gì?” Ông ta trả lời ngay, không do

dự: “Hãy thực hành mỗi lần chỉ một kỹ năng và làm nó cho đúng.” Benjamin Franklin cũng đã nói rất nhiều về điều này vào năm 1771. Trong cuốn tự truyện của mình, ông đã mô tả rất tài tình cách chia một kỹ năng phức tạp thành những hành vi cấu thành. Tiếp theo là nâng cao mỗi lần một hành vi. Vì vậy, nguyên tắc đầu tiên và quan trọng nhất của cuốn sách này đó là:

Bắt đầu bằng cách chỉ lấy ra một hành vi để rèn luyện.

Đừng chuyển sang hành vi tiếp theo cho đến khi bạn tự tin mình đã thực hiện đúng hành vi đầu tiên.

Quy tắc 2: Thử hành vi mới ít nhất ba lần

Khi thử làm bất kỳ điều gì mới lần đầu tiên, tôi đều thấy không thoải mái. Giống như khi đi một đôi giày mới, bạn sẽ bị đau chân.

Giả sử, khi quyết định thực hành các câu hỏi Gợi ý thì bạn chỉ nên tập trung vào các câu hỏi Gợi ý mà không nên để ý đến các hành vi khác. Khi bắt đầu sử dụng các câu hỏi Gợi ý, bạn sẽ có vẻ ngượng ngập, không tự nhiên và lúng túng. Chính vì vậy, bạn sẽ không tạo được ấn tượng tích cực với khách hàng. Sau cuộc bán hàng, bạn sẽ đưa ra kết luận rằng các câu hỏi Gợi ý không giúp bạn bán hàng. Vì vậy, bạn nên bỏ chúng và thử phương pháp khác cho cuộc bán hàng tiếp theo.

Nếu kết luận như vậy, thì bạn đã mắc sai lầm lớn. Bạn phải thử một hành vi mới vài lần trước khi sử dụng nó thoải mái và hiệu quả. Một kỹ năng mới cần phải được tập luyện. Điều này không chỉ xảy ra trong việc bán hàng. Để nâng cao một kỹ năng nào đó, đầu tiên bạn sẽ cảm thấy lúng túng và làm chưa đúng.

Biện pháp khắc phục vấn đề là:

Đừng đánh giá tính hiệu quả của một hành vi mới cho đến khi bạn thử nó ít

nhất ba lần.

Quy tắc 3: Số lượng trước, chất lượng sau

Học ngoại ngữ, nếu quá câu nệ vào chất lượng kỹ năng – thì động từ, dạng động từ, phát âm – thì dù vài năm nữa, chúng ta cũng không đạt được trình độ cao.

Trái lại, hãy xem khóa đào tạo ngoại ngữ hiện đại. Các sinh viên được phổ biến rằng: “Đừng quan tâm tới danh từ, đừng băn khoăn về thời, thứ tự từ hay sự khác nhau giữa động từ quy tắc và động từ bất quy tắc. Điều duy nhất chúng tôi muốn bạn làm là nói, nói và nói.” Nói cách khác, khóa học này nhấn mạnh số lượng hơn chất lượng – Nói nhiều quan trọng hơn là Nói đúng. Nhiều thí nghiệm chỉ ra rằng, phương pháp nhấn mạnh số lượng lời nói có thể cải thiện các kỹ năng học ngoại ngữ. Cuối năm học, các sinh viên học ngoại ngữ theo cách này sẽ tự tin hơn những người dành đến năm khóa học dài để học ngoại ngữ theo cách cũ và chú trọng đến chất lượng. Thực hành nói ngoại ngữ càng nhiều, chất lượng ngôn ngữ cũng càng được nâng cao. Thực tế, nếu lấy các tiêu chí về ngữ pháp và phát âm để đo tính chính xác của một ngôn ngữ, thì ta cũng thấy khi một ngôn ngữ được dạy theo phương pháp số lượng có tính chính xác cao hơn dạy theo phương pháp về chất lượng. Vì vậy, đối với việc đào tạo ngoại ngữ, việc nói nhiều sẽ giúp nói ngôn ngữ đó tốt hơn.

Nhưng nguyên tắc này có áp dụng được cho kỹ năng bán hàng không? Được – câu trả lời luôn là như vậy. Các nghiên cứu của chúng tôi trước sau vẫn cho thấy, cách nhanh nhất để học một hành vi bán hàng mới là sử dụng phương pháp số lượng. Ví dụ, một tập đoàn đa quốc gia nổi tiếng rất thích mô hình SPIN và muốn thiết kế một chương trình đào tạo bán hàng dựa trên mô hình này. Những người thiết kế chương trình đã dành ra chín tháng để tạo ra chương trình bán hàng trị giá đến 650.000 đô-la. Chất lượng là phương châm của họ. Vì vậy, trong chương trình của họ, bạn không thể chỉ đặt các

câu hỏi Vấn đề. Điều này không có tác dụng vì có thể bạn đang không hỏi các câu hỏi về chất lượng. Thay vào đó, họ xây dựng mô hình bốn bước về cách đặt câu hỏi Vấn đề, dành sự quan tâm đặc biệt đến ba cách mà trong đó các câu hỏi Vấn đề có thể kết nối trôi chảy với câu hỏi Tình hình và với những thủ thuật khác để đảm bảo câu hỏi Vấn đề có chất lượng tốt dù các sinh viên yếu kém cố gắng tránh việc đưa ra nó. Kết quả của những nỗ lực này là mô hình 74 bước bán hàng, một mô hình công kênh và kém thú vị đến nỗi nó không qua nổi cuộc thử nghiệm và không nhận được sự đồng tình của các học viên. Về sau, khi theo dõi các học viên trong chương trình này, chúng tôi thấy họ vẫn đặt trung bình 1,6 câu hỏi Vấn đề trong mỗi cuộc bán hàng – không khác so với trước khi đào tạo.

Để khắc phục những sai sót, chúng tôi đưa ra đề xuất: “Hãy tập trung vào số lượng.” Và chỉ sau hai tháng, chúng tôi đã có một chương trình dựa trên những phương pháp tương tự như các phương pháp sử dụng trong khóa đào tạo ngoại ngữ hiệu quả mà chi phí lại chỉ bằng 1/10 so với chương trình cũ. Chúng tôi không quan tâm các câu hỏi được đặt ra có hay hay không, mà quan tâm đến việc mọi người có hỏi những câu hỏi này nhiều không. Cùng với việc tăng số lượng câu hỏi, chất lượng câu hỏi cũng được nâng lên. Một chương trình trị giá 650.000 đô-la dựa trên phương pháp về chất lượng bị loại bỏ. Còn chương trình rẻ tiền và hiệu quả dựa trên phương pháp về số lượng đã được áp dụng tại ba bộ phận lớn nhất của tập đoàn này.

Nguyên tắc khi thực hành một hành vi mới đó là:

Khi thực hành, hãy tập trung vào số lượng: sử dụng một hành vi mới nhiều lần. Đừng băn khoăn các vấn đề về chất lượng như: bạn có đang sử dụng nó trôi chảy không hay có cách nào tốt hơn để diễn đạt nó không.

Những điều này mang lại cách học hiệu quả các kỹ năng. Sử dụng hành vi mới thường xuyên khiến chất lượng hành vi sẽ tự nâng lên.

#### Quy tắc 4: Thực hành trong những tình huống an toàn

Có lần, tôi đã thực hiện một chương trình về các kỹ năng đàm phán. Một trong những người tham dự đã hỏi tôi: “Ngày mai, tôi sẽ có một cuộc đàm phán lớn. Tôi sẽ bán công ty của mình. Những bài học nào trong chương trình này tôi nên chú trọng cho cuộc đàm phán đó?” Câu trả lời của tôi đã khiến anh ta bàng hoàng: “Hãy quên mọi điều anh đã nghe thấy trong chương trình này đi. Còn nếu không, trong suốt phần đời còn lại của mình, anh sẽ thấy hối tiếc khi đã đến đây.”

Tôi sẽ đưa ra một vài lời khuyên tương tự cho bạn. Nếu bạn vừa đọc xong cuốn sách này và muốn ghé thăm đối tác quan trọng nhất của mình, thì hãy quên hết những điều tôi đã viết. Đó là một thói quen thuộc bản tính của con người. Chúng ta luôn thử thực hành những kỹ năng mới trong những tình huống then chốt và quan trọng để chứng minh kết quả của việc thử làm một điều mới mẻ. Đây là sai lầm khủng khiếp. Những kỹ năng mới khiến chúng ta cảm thấy lúng túng và không thoải mái. Thậm chí, chúng còn tác động tiêu cực lên khách hàng. Nếu thử chúng trong những tình huống quyết định, bạn sẽ không thành công. Giả sử, bạn quyết định hỏi nhiều câu hỏi Chi phí nhu cầu hơn. Đừng thực hành nó với các đối tác lớn nhất của mình mà hãy bắt đầu với những đối tác nhỏ hoặc khách hàng quen, hay trong những lĩnh vực mà bạn sẽ không bị mất gì nếu thất bại.

Luôn thử những hành vi mới trong các tình huống an toàn cho đến khi thấy thoải mái khi sử dụng chúng. Đừng lấy những cuộc bán hàng

quan trọng để thực hành những kỹ năng mới.

Những quy tắc này được xếp theo trình tự nhằm cung cấp chiến lược đơn giản cho việc học và nâng cao kỹ năng của bạn (Hình 8.1). Dù mục đích của tôi là nâng cao các kỹ năng bán hàng nhưng bốn quy tắc cơ bản này sẽ giúp bạn nâng cao bất cứ kỹ năng nào, từ kỹ năng tán tỉnh cho tới kỹ năng lái máy

bay.



*Hình 8.1: Các chiến lược để rèn luyện một kỹ năng mới*

## TÓM TẮT CÁC GIAI ĐOẠN BÁN HÀNG

Hãy tổng kết các vấn đề chính được đề cập đến trong các chương đầu.

4 giai đoạn của cuộc bán hàng (Chương 1)

Hầu hết mỗi cuộc bán hàng đều tiến triển qua 4 giai đoạn riêng biệt (Hình 8.2):



- Dẫn nhập (Giai đoạn mở đầu). Những sự kiện ban đầu hâm nóng dần cuộc mua bán.
- Thăm dò. Phát hiện những đặc điểm, thông tin và nhu cầu.
- Chứng minh khả năng. Cho thấy bạn sẽ nhận được điều xứng đáng khi đưa ra các khả năng.
- Đạt được giao kèo. Nhận được sự chấp thuận để tiến tới bước bán hàng cao hơn.

### Dẫn nhập (Chương 7)

Theo chúng tôi, không có một phương pháp tốt nhất nào để bắt đầu cuộc bán hàng. Những người bán hàng thành công là những người rất linh hoạt và hiếm khi bắt đầu hai cuộc bán hàng theo cùng một cách giống nhau. Các chương trình đào tạo bán hàng truyền thống đưa ra những kỹ thuật mở đầu cuộc bán hàng – (1) liên quan tới nhu cầu cá nhân của người mua và (2) trình bày về lợi ích ngay mở đầu. Có những hạn chế không được dự tính trước và nên cẩn trọng khi sử dụng.

### Thăm dò (Chương 4)

Theo nghiên cứu, điểm khác biệt truyền thống giữa các câu hỏi mở và đóng không dự báo sự thành công trong bán hàng quy mô lớn. Thay vào đó, những người bán hàng thành công thường sử dụng chuỗi câu hỏi SPIN để phát hiện và phát triển nhu cầu của khách hàng trong giao dịch lớn.

- Câu hỏi Tình hình. Là loại câu hỏi về đặc điểm, bối cảnh và điều mà khách hàng đang làm. Hỏi quá nhiều câu hỏi Tình hình có thể gây nhầm chán và khiến khách hàng nổi giận. Theo nghiên cứu, những người bán hàng thành công rất ít đặt loại câu hỏi này vì mỗi câu hỏi đều có mục đích.

- Câu hỏi Vấn đề. Là loại câu hỏi về các vấn đề, khó khăn, rắc rối hay sự không hài lòng của khách hàng. Các câu hỏi Vấn đề liên quan chặt chẽ tới thành công của các cuộc bán hàng nhỏ, nhưng chúng lại ít tác động đến các thương vụ lớn.
- Câu hỏi Gợi ý. Là loại câu hỏi về những hậu quả và ảnh hưởng do các vấn đề rắc rối của khách hàng gây ra. Các cuộc bán hàng thành công thường chứa một lượng lớn các câu hỏi Gợi ý. Khả năng phát triển sự gợi ý là kỹ năng quyết định trong cuộc bán hàng quy mô lớn vì nó tăng nhận thức của khách hàng về giá trị của hướng giải quyết bạn đã nêu.
- Câu hỏi Chi phí nhu cầu. Là loại câu hỏi về giá trị, tính hữu dụng, tính thiết thực mà khách hàng nhận thấy trong các giải pháp. Giống như các câu hỏi Gợi ý, các câu hỏi Chi phí nhu cầu liên quan chặt chẽ tới thành công của thương vụ lớn.

Mô hình SPIN thường được sử dụng theo chuỗi, bắt đầu với các câu hỏi Tình hình để hình thành thông tin nền, tiếp theo là các câu hỏi Vấn đề để tìm ra những khó khăn rắc rối, tiếp nữa là câu hỏi Gợi ý để phát triển tính nghiêm trọng của vấn đề và cuối cùng là các câu hỏi Chi phí nhu cầu buộc khách hàng phải cân nhắc về những lợi ích mà hướng giải quyết bạn đưa ra. Nhưng chuỗi câu hỏi SPIN không phải là một phương pháp cứng nhắc. Để đạt hiệu quả, phải sử dụng nó linh hoạt.

### Chứng minh khả năng (Chương 5)

Định nghĩa truyền thống về một lợi ích – tuyên bố cho thấy sản phẩm của bạn có thể được sử dụng hay hữu ích cho khách hàng như thế nào – luôn hiệu quả trong các cuộc bán hàng quy mô nhỏ nhưng lại thất bại khi quy mô các cuộc bán hàng trở nên lớn hơn. Trong các thương vụ lớn, tính hiệu quả của lợi ích cho thấy sản phẩm hay dịch vụ của bạn đáp ứng được nhu cầu Hiện của khách hàng như thế nào.

## Đạt được giao kèo (Chương 2)

Những kỹ thuật kết thúc luôn có hiệu quả trong các cuộc bán hàng nhỏ nhưng lại không có hiệu quả trong các cuộc bán hàng lớn hơn. Theo các nghiên cứu của chúng tôi, cách đơn giản nhất để đạt được giao kèo cũng chính là cách hiệu quả nhất:

- Kiểm tra xem bạn đã nắm được các mối quan tâm chủ của người mua chưa.
- Tổng kết các lợi ích.
- Đề xuất lời cam kết phù hợp.

## CHIẾN LƯỢC HỌC CÁC HÀNH VI SPIN

Các đồng nghiệp của tôi tại Huthwaite đã hợp tác với hàng nghìn người bán hàng và giúp họ sử dụng các phương pháp được mô tả trong cuốn sách này. Chúng tôi đã thử nghiệm rất nhiều phương pháp đào tạo khác nhau. Tại các tập đoàn lớn, nhìn chung chúng tôi chấp nhận những thiết kế trong đó có hình thành nên cách sử dụng công phu của những kỹ thuật học tập tiên tiến. Mặt khác, chúng tôi cố gắng phát triển một số phương pháp đơn giản để giúp nâng cao các kỹ năng của các nhân viên bán hàng. Nhưng các thiết kế công phu và tỉ mỉ về khóa đào tạo của chúng tôi nhìn chung mang lại nhiều lợi ích về năng suất hơn là những thiết kế giản đơn, và điều này khiến chúng tôi hơi do dự khi giới thiệu những bước đơn giản trong việc nâng cao các kỹ năng của bạn.

Thậm chí, còn có một số cách thông thường và khá dễ dàng để biến các kết quả nghiên cứu trong cuốn sách này thành những hành động thực tế. Hãy làm theo bốn lời khuyên dưới đây.

Tập trung vào giai đoạn điều tra nghiên cứu

Rất nhiều người khi lập kế hoạch cho cuộc bán hàng đều nghĩ về điều họ sẽ nói với khách hàng chứ không phải về điều họ sẽ hỏi. Mặt khác, họ lại tập trung quá nhiều vào giai đoạn Chứng minh khả năng. Đó là một sai lầm. Dù có thể chứng minh khả năng tốt đến đâu, bạn cũng sẽ chỉ tạo ra một tác động rất nhỏ trừ khi ngay đầu tiên bạn phát triển được các nhu cầu – vì khách hàng muốn khả năng mà bạn nêu ra. Điều này cũng đúng trong giai đoạn Đạt được giao kèo. Nếu khách hàng không muốn cái mà bạn đưa ra, bạn sẽ gặp khó khăn để nhận được một giao kèo. Hãy tập trung mọi nỗ lực vào giai đoạn Thăm dò, thực hành các kỹ năng đặt câu hỏi. Nếu biết phát triển nhu cầu – buộc khách hàng phải mong muốn đạt được những khả năng bạn đưa ra, thì bạn sẽ dễ dàng chỉ ra các lợi ích hay Đạt được giao kèo. Kỹ năng bán hàng chính nằm ở giai đoạn Thăm dò, sử dụng các câu hỏi SPIN buộc khách hàng thấy có nhu cầu thật sự với sản phẩm của bạn.

### Phát triển các câu hỏi trong chuỗi SPIN

Đừng thực hành các câu hỏi Chi phí nhu cầu và câu hỏi Gợi ý cho đến khi cảm thấy hiểu biết khá vững vàng về câu hỏi Vấn đề và câu hỏi Tình hình.

1. Trước tiên, hãy xác định xem bạn có đang hỏi đủ các câu hỏi thuộc một loại nào đó hay không. Nếu đang đưa ra quá nhiều tính năng và ưu điểm, hãy bắt đầu đặt thêm nhiều loại câu hỏi khác hơn. Hầu hết các câu hỏi bạn đưa ra sẽ là câu hỏi Tình hình. Hãy thực hành đặt các câu hỏi trong một vài tuần cho đến khi bạn có cảm giác thoải mái khi sử dụng nó.
2. Tiếp theo, hãy đặt các câu hỏi Vấn đề. Mục đích là hỏi khách hàng về các rắc rối, những khó khăn hay sự không hài lòng ít nhất sáu lần trong một cuộc bán hàng. Hãy tập trung xây dựng số lượng các câu hỏi Vấn đề; đừng băn khoăn câu hỏi đó có “hay” hay không.
3. Nếu cảm thấy mình đang làm rất hiệu quả trong việc phát hiện các rắc rối của khách hàng, thì đây là lúc chuyển sang các câu hỏi Gợi ý. Những câu hỏi

này rất khó đặt, vì vậy bạn cần dành vài tháng thực hành trước khi hoàn toàn thoải mái khi sử dụng chúng.

Để có một khởi đầu suôn sẻ, hãy đọc lại ví dụ trong phần “Các câu hỏi Gợi ý” – Chương 4. Sau đó, hãy thay vấn đề trong ví dụ đó bằng vấn đề của chính bạn: một trong các sản phẩm của bạn có thể giải quyết vấn đề cho khách hàng. Hãy sử dụng các câu hỏi trong ví dụ đó như một kiểu mẫu, cố gắng viết một số ví dụ về các câu hỏi Gợi ý mà bạn có thể đặt. Những câu hỏi đó khiến khách hàng thấy vấn đề này đủ nghiêm trọng để đưa ra một hành động. Hãy lập danh sách các lý lẽ sẽ sử dụng để thuyết phục khách hàng rằng vấn đề này thật sự rất nghiêm trọng, ví dụ như: nó gây thiệt hại về năng suất, tăng chi phí và không tạo đà thúc đẩy cho nhân viên. Tiếp theo, hãy chuyển mỗi lý do đó thành một câu hỏi như: “Vấn đề này ảnh hưởng thế nào đến hiệu suất của bạn?”, “Nó tăng chi phí của bạn lên bao nhiêu?”....

4. Cuối cùng, nếu cảm thấy thoải mái khi sử dụng các câu hỏi Gợi ý, câu hỏi Vấn đề và câu hỏi Tình hình, hãy hướng sự chú ý của mình sang các câu hỏi Chi phí nhu cầu. Thay vì đưa ra các lợi ích cho khách hàng, hãy tập trung hỏi các câu hỏi buộc khách hàng phải nói ra các lợi ích. Đặt các câu hỏi như:

Điều này sẽ giúp ích cho bạn như thế nào?

Bạn nhận thấy điều gì ở những phần bổ sung trong các phương pháp này?

Có cách nào giúp sản phẩm của bạn trở nên hữu dụng không?

Một lần nữa, đừng băn khoăn rằng bạn đang hỏi những câu hỏi Chi phí nhu cầu có tốt hay không. Hãy tập trung vào số lượng – hãy đặt nhiều câu hỏi.

Phân tích sản phẩm theo hướng giải quyết vấn đề

Đừng nghĩ đến các tính năng và ưu điểm có trong các sản phẩm của bạn mà hãy nghĩ về khả năng giải quyết vấn đề của mỗi sản phẩm đó. Phân tích các

sản phẩm bằng cách lập danh sách các rắc rối sẽ được giải quyết. Tiếp theo, sử dụng danh sách đó để lập các câu hỏi có thể sử dụng trong cuộc bán hàng. Nghĩ về sản phẩm theo hướng này, bạn sẽ dễ dàng chọn ra cách đặt câu hỏi SPIN.

Lập kế hoạch, thực hiện và xem lại toàn bộ

Phần lớn nhân viên bán hàng đều nhận thức được tầm quan trọng của việc lập kế hoạch bán hàng dù thực tế, họ chỉ dành ra vài phút trước cuộc bán hàng để làm việc đó. Tuy nhiên, việc rèn luyện bị hạn chế là do việc lập kế hoạch cho cuộc bán hàng hoặc do tạo ra cuộc bán hàng. Những bài học quan trọng nhất có được từ cách bạn xem xét những cuộc bán hàng do mình tạo nên. Sau mỗi cuộc bán hàng, hãy tự đặt cho mình những câu hỏi như:

- Tôi đã đạt được mục tiêu của mình chưa?
- Nếu được thực hiện lại cuộc bán hàng, tôi sẽ làm gì khác?
- Liệu điều gì trong số những điều tôi đã học sẽ ảnh hưởng đến các cuộc bán hàng trong tương lai?
- Tôi có thể sử dụng những điều đã được học ở đâu?

Đáng tiếc, rất hiếm người trong chúng tôi có đủ thời gian để đặt cho mình những câu hỏi có hệ thống như thế này. Trong nhiều năm qua, tôi đã có cơ hội đi cùng với rất nhiều nhân viên bán hàng hàng đầu thế giới. Là nhà nghiên cứu, tôi đã nhận thấy một số điểm khác nhau để phân biệt họ với những người không thuộc tốp dẫn đầu. Có hai điểm nổi bật. Điểm khác nhau đầu tiên là những người thuộc tốp dẫn đầu rất chú trọng đến việc xem xét lại mỗi cuộc bán hàng. Họ phân tích tỉ mỉ những điều họ học được và nghĩ về khả năng cải thiện những điều đó.

Điểm khác nhau thứ hai là, hầu hết những người bán hàng thật sự thành công

đều thừa nhận rằng thành công của họ phụ thuộc vào những chi tiết chính xác họ có được. Họ có các kỹ năng tuyệt vời trong việc lập chiến lược trên quy mô rộng nhưng đó không phải là điều phân biệt họ. Rất nhiều người bán hàng kém thành công cũng có thể đưa ra một bản báo cáo hoàn hảo về toàn bộ chiến lược. Sự khác nhau rõ ràng ở đây là những người thuộc tốp dẫn đầu có thể biến chiến lược thành hành vi bán hàng hiệu quả. Họ biết phải làm gì trong cuộc bán hàng. Họ hiểu từng chi tiết. Đó là lý do họ rất chú trọng vào việc lập kế hoạch và xem xét lại mỗi cuộc bán hàng.

Hãy tự hỏi xem liệu bạn có dành đủ thời gian để xem xét lại từng chi tiết đã diễn ra trong cuộc bán hàng không. Đừng đưa ra những kết luận chung chung như: “Nó đã diễn ra thật sự tốt.” Hãy tự hỏi về từng chi tiết. Phần nào của cuộc bán hàng diễn ra tốt hơn các phần khác? Tại sao? Những câu hỏi cụ thể nào bạn đã hỏi có ảnh hưởng nhất tới khách hàng? Khách hàng thấy những nhu cầu nào là cần thiết? Những nhu cầu nào đã thay đổi trong cuộc tranh luận? Tại sao? Hành vi nào trong số các hành vi bạn dùng có ảnh hưởng nhất? Nếu không phân tích quá trình bán hàng của mình một cách chi tiết, bạn sẽ để lỡ các cơ hội thực hành và nâng cao các kỹ năng bán hàng.

## LỜI CUỐI

Có lẽ, kết luận đáng kể nhất rút ra từ các cuộc nghiên cứu về bán hàng ở Huthwaite là tầm quan trọng của từng chi tiết. Khi bắt đầu nghiên cứu, tôi đã nói rằng thành công của giao dịch nằm ở những phạm vi rộng hơn nhưng tôi không còn tin điều này nữa. Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy thành công được hình thành từ những đơn thể nhỏ quan trọng được gọi là các hành vi. Đó là hàng trăm chi tiết hành vi nhỏ trong một cuộc bán hàng và chúng sẽ quyết định cuộc bán hàng đó thành công hay không.

Cuối cùng, bạn nên tập trung vào những chi tiết nhỏ này. Hãy chú ý đến các hành vi đơn thể cơ bản bạn sử dụng khi bán hàng. Chúng tôi đã đặt hàng nghìn giao dịch dưới lăng kính hiển vi để tách ra một số hành vi cụ thể mang

lại thành công cho các thương vụ lớn. Hãy sử dụng các kết quả từ những nghiên cứu của chúng tôi để kiểm chứng, phát triển và nâng cao các chi tiết nhỏ trong các kỹ năng bán hàng của bạn.



# Phụ lục A: Đánh Giá Mô Hình

## SPIN

Hơn một thế kỷ trước, nhà vật lý học người Anh, bá tước Kelvin viết: “Nếu bạn không thể đánh giá sự vật bằng định lượng, thì kiến thức của bạn thuộc loại tầm thường và nghèo nàn.” Kelvin đã đúng nhưng chúng ta đang sống trong một thời đại mới, không phải là thế kỷ XIX nữa. Sự đánh giá, bằng chứng và các cuộc kiểm tra cẩn trọng không còn tạo ra những đột phá như các nhà khoa học trước đã làm ở kỷ nguyên vàng của khoa học. Kết quả là nghiên cứu của chúng tôi về giá trị mô hình SPIN phải chuyển thành phần phụ lục thay vì là một điểm nhấn ở giữa cuốn sách như bá tước Kelvin đã làm. Tôi nghĩ đây là phần thú vị nhất trong nghiên cứu của mình và hy vọng bạn cũng thấy vậy.

Bằng chứng là một chủ đề hấp dẫn. Làm sao chúng ta có thể biết những phương pháp trong cuốn sách này thật sự đóng góp cho thành công trong kinh doanh? Đây là thử thách khó khăn nhất trong nghiên cứu của chúng tôi – thu thập bằng chứng cho thấy những ý tưởng của chúng tôi thật sự góp phần cải tiến đáng kể các kết quả kinh doanh quan trọng. Tôi có thể nói, chúng tôi là đội nghiên cứu đầu tiên đưa ra các phương pháp khoa học chặt chẽ để chứng minh những kỹ năng bán hàng cụ thể có thể cải thiện đáng kể hiệu suất bán hàng hay không.

Có nhiều người nói rằng những mô hình và phương pháp của họ đem lại sự cải thiện ấn tượng trong kết quả kinh doanh. Có những lời hứa hẹn rất hấp dẫn về sự thành công cũng như không thiếu những lời tuyên bố về các phương pháp đem lại sự cải thiện đáng kể được đưa ra từ các chương trình đào tạo. Nhưng bao nhiêu trong số những lời hứa hẹn hấp dẫn này có thể vượt qua những cuộc điều tra kỹ lưỡng? Rất tiếc không có trường hợp nào

cả. Khi bạn kiểm nghiệm chúng kỹ càng hơn, hầu hết “những phương thuốc thần diệu” được quảng cáo công phu trong khóa đào tạo bán hàng khá giống với những lời quảng cáo về dầu rắn cách đây vài trăm năm.

Tôi không có ẩn ý gì khi đưa ra những so sánh giữa khóa đào tạo bán hàng với dầu rắn. Nhiều nhà cung cấp dầu rắn, các hỗn hợp thần diệu và những viên thuốc kỳ diệu đều tin rằng họ đã tìm ra một cách chữa trị tuyệt vời. Niềm tin của họ đơn giản là dựa trên một quan niệm sai lầm. Hãy thử tưởng tượng mình là một bác sỹ ở thế kỷ XVIII. Bạn đang điều trị cho một bệnh nhân ốm nặng và đã thử mọi cách nhưng không thể chữa được bệnh. Vì vậy, trong lúc tuyệt vọng, bạn đã trộn thảo mộc và chất độc với nhau. Bệnh nhân của bạn uống hỗn hợp này và sống sót. O-rê-ka! Bạn vừa tìm ra một phương thuốc thần diệu. Và trong lúc còn đang hăng hái, bạn không để ý rằng người bệnh đang dần hồi phục. Trong quãng đời còn lại, bạn luôn tin rằng thứ hỗn được đó đã cứu sống người bệnh.

Đó chính xác là những gì đang xảy ra với phần lớn các khóa đào tạo bán hàng. Người thiết kế khóa đào tạo đã trộn những khái niệm và mô hình với nhau rồi sử dụng nó dưới dạng một chương trình đào tạo. Kết quả là số lượng các cuộc bán hàng tăng lên đáng kể và người thiết kế kết luận, khóa đào tạo này đã tạo nên sự tăng trưởng. Tôi đã dành ba năm để tiến hành cuộc nghiên cứu đánh giá khóa đào tạo. Rất nhiều lần, tôi gặp phải tình huống như vậy. Một nhà đào tạo đến từ một công ty hóa chất lớn nói rằng khóa đào tạo của anh ta giúp tăng gấp đôi số lượng các cuộc bán hàng và anh ta có những con số để chứng minh cho quan điểm của mình. Doanh thu của bộ phận anh ta tăng lên 118% sau khóa đào tạo này. Xem xét kỹ chương trình giảng dạy này, tôi thấy không khác mấy so với khóa đào tạo mà bộ phận của anh ta vẫn sử dụng trong nhiều năm qua. Tôi không tìm thấy bất kỳ điều gì biện minh cho sự gia tăng đột biến lên 118% số lượng các cuộc bán hàng. Nhưng nhìn vào thị trường ta lại thấy một câu chuyện khác. Một đối thủ cạnh tranh lớn phải rút khỏi thị trường do những tranh chấp công nghệ, giới thiệu sản phẩm

mới và thay đổi giá cả. Quan trọng hơn là có một vài sự thay đổi đáng kể trong khâu quản lý lực lượng bán hàng và chính sách – chưa kể đến chiến dịch quảng cáo lớn. Sẽ rất hợp lý nếu giả định rằng các yếu tố này có ảnh hưởng lên số lượng các cuộc bán hàng lớn hơn nhiều so với các chương trình đào tạo bán hàng truyền thống. Theo tôi, người bệnh vẫn được cứu sống mà chẳng cần một phương thuốc kỳ diệu – ở đây, khóa đào tạo chính là dầu rắn.

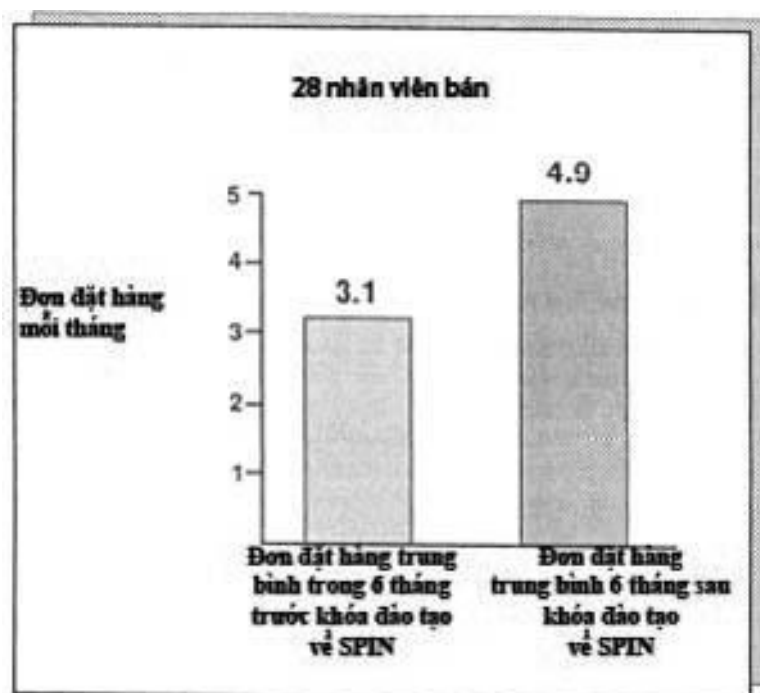
Trong quá trình nghiên cứu, tôi đã điều tra rất nhiều lời quảng cáo về việc đào tạo dẫn đến tăng số lượng các cuộc bán hàng. Hơn 90% thành công từ những lời quảng cáo này là do những yếu tố về thị trường hoặc khâu quản lý. Có quá nhiều sự thay đổi có thể ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh – và việc đào tạo chỉ là một yếu tố.

### Sự tương quan và nguyên nhân

Dù chúng ta đang nói về một loại thuốc hay một khóa đào tạo đi chăng nữa, rất khó để chứng minh “phương thuốc” này hữu hiệu. Đó là khó khăn tôi đã phải đối mặt để trả lời cho câu hỏi: “Điều đó có thật sự hiệu quả?” Bằng chứng nào chứng tỏ những ý tưởng của chúng tôi sẽ đóng góp quan trọng tới kết quả kinh doanh của bạn? Nếu định đầu tư thời gian và công sức để áp dụng các kỹ năng tôi đưa ra, bạn cần biết cái mà tôi mang lại cho bạn có tác dụng nhiều hơn là dầu rắn. Nhưng làm thế nào tôi có thể chứng minh với bạn rằng quy trình SPIN sẽ giúp kinh doanh tăng trưởng?

Hãy bắt đầu bằng cách làm thế nào để không thể chứng minh được điều đó (Hình A.1). Khi mô hình SPIN mới được áp dụng, chúng tôi đã hợp tác với một công ty để mở chương trình đào tạo cho nhân viên. Đội ngũ đào tạo vô cùng háo hức để thẩm định xem liệu mô hình này có giúp tăng số lượng các cuộc bán hàng hay không. Họ đánh giá số lượng các cuộc bán hàng trung bình hàng tháng của 28 nhân viên. Trong sáu tháng trước khi đào tạo, doanh số bán hàng trung bình đạt 3,1 đơn đặt hàng mỗi tháng. Nhưng sáu tháng sau, doanh số bán hàng trung bình tăng lên đến 4,9 đơn đặt hàng mỗi tháng

tức 58%.



Hình A.1: Một ví dụ sai lầm về Sự tăng trưởng: SPIN làm tăng 58% đơn đặt hàng

Liệu có thể kết luận rằng mô hình SPIN giúp tăng 58% đơn đặt hàng không? Đây là một kết luận thiếu khôn ngoan. Hãy xem xét kỹ kết quả này. Trong sáu tháng tiếp theo của chương trình này, hai sản phẩm mới và quan trọng được tung ra. Các khu vực bán hàng được chia lại và 23 trong số 28 nhân viên đã được đào tạo được phân cho những khu vực bán hàng lớn hơn với triển vọng doanh thu cao hơn. Kết quả kinh doanh của công ty trong thời kỳ này tăng xấp xỉ 35% – và phần lớn sự tăng trưởng này đến từ các nhân viên chưa qua đào tạo. Khi nghiên cứu kỹ hơn, chúng tôi không có cách nào để phân biệt bao nhiêu phần tăng trưởng là nhờ SPIN và bao nhiêu phần là do các yếu tố khác.

Bạn đừng để bị lừa bởi một báo cáo nhỏ mà đưa ra một đánh giá khác về SPIN. Báo cáo này từ tạp chí Management (Quản lý) của Honey Well.

Lực lượng bán hàng châu Âu của chúng tôi chủ yếu được định hướng về sản

phẩm và chu trình bán hàng ngắn hạn. Chúng tôi cần một chương trình thật sự hiệu quả có thể áp dụng đối với các thị trường châu Âu đa dạng của mình. Cuối năm 1978, khi chương trình SPIN được dịch ra các ngôn ngữ của tất cả các nước châu Âu. Hiệu suất kinh doanh của họ tăng 20% và có thể tăng cao hơn khi nhân viên bán hàng trau dồi các kỹ năng SPIN.

Đúng vậy, sau khi phương pháp SPIN được áp dụng thì số lượng các cuộc bán hàng tăng 20%. Nhưng điều mà bản báo cáo không cho bạn biết, đó là Honey Well đã tung ra một loạt sản phẩm mới rất quan trọng đối với thị trường châu Âu năm đó gồm cả hệ thống quản lý chu trình TDC 2000 mang tính cách mạng. Rất có khả năng chính các sản phẩm này đã tạo nên tăng trưởng trong doanh thu. Trong trường hợp của Honey Well, chúng ta không thể nói rằng phương pháp SPIN có tác dụng hơn dầu rắn.

### Nhóm đối chứng

Điểm yếu quan trọng nhất trong các kết quả trên ở chỗ các nhà đào tạo không lập nhóm đối chứng – một nhóm nhân viên chưa qua đào tạo có thể chỉ ra ranh giới của bất kỳ thay đổi nào trong hoạt động của nhóm đã qua đào tạo. Có thể phần lớn độc giả biết về nhóm đối chứng và tầm quan trọng của nhóm này trong bất kỳ nghiên cứu thử nghiệm nào. Nhưng có thể bạn không biết rằng nhóm đối chứng được sử dụng lần đầu tiên là ở trong y dược, khi nhóm này được dùng để chỉ ra đâu thật sự là phương thuốc thần kỳ, đâu chỉ là dầu rắn. Nếu các nhà đào tạo lập một nhóm đối chứng gồm 28 nhân viên bán hàng chưa qua đào tạo, chúng ta đã có thể so sánh hoạt động của hai nhóm để đưa ra một kết luận xác thực hơn.

Nhưng kể cả với nhóm đối chứng, các kết quả thu được vẫn có thể gây nhầm lẫn. Sau đây là một nghiên cứu mà về bề ngoài giống như một thử nghiệm hết sức thuyết phục về việc liệu mô hình SPIN có tạo ra sự tăng trưởng đáng kể trong kinh doanh không.

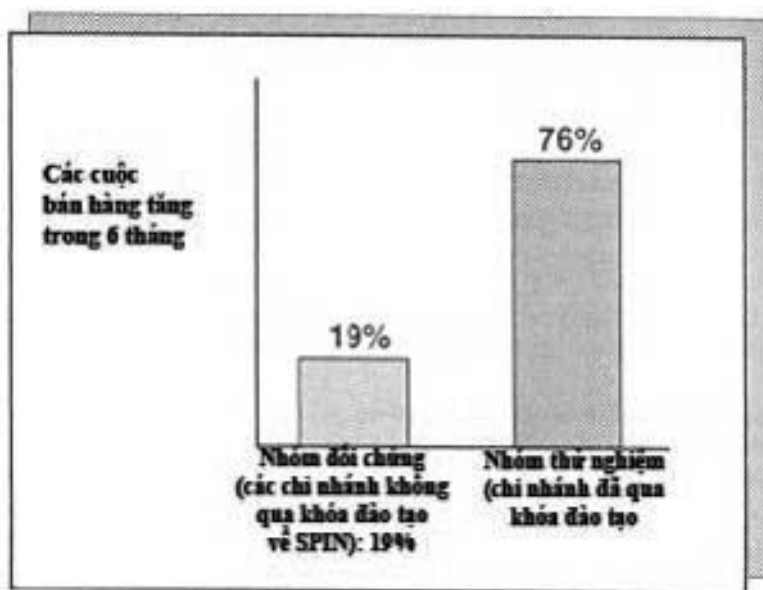
Sự giải thích hợp lý. Một công ty đa quốc gia lớn quyết định thử nghiệm mô hình SPIN bằng việc đào tạo 31 nhân viên bán hàng tại một chi nhánh chính. Sau đó, họ lựa chọn các chi nhánh khác không qua đào tạo để làm nhóm đối chứng. Nếu chi nhánh đã qua đào tạo tăng trưởng hơn các chi nhánh khác, điều đó không phải là do thị trường hay sản phẩm vì tất cả các yếu tố này là như nhau đối với cả chi nhánh được đem ra thử nghiệm và chi nhánh dùng để đối chứng. Quan trọng hơn, không có bất kỳ sự thay đổi nào trong nhân sự – chi nhánh đã qua đào tạo này có các kết quả về số lượng các cuộc bán hàng và trình độ quản lý thấp một cách bất thường. Lần này có lẽ chúng ta đã có một kiểm định chắc chắn để xem liệu phương pháp SPIN có thật sự giúp tăng hiệu quả bán hàng không.

Tăng trưởng cao hơn 57% so với nhóm đối chứng quả là đáng thuyết phục (Hình A.2). Nhưng chúng tôi cần hỏi các nhà đánh giá một câu hỏi: “Có cách nào khác hợp lý hơn để giải thích cho sự tăng trưởng này không?” Thật không may là có. Chi nhánh này mới được thành lập chỉ bốn tháng trước khóa đào tạo về SPIN. Chu trình bán hàng trung bình cho một loại sản phẩm là khoảng ba tháng, vì thế việc tăng hiệu quả bán hàng hoàn toàn có thể là do khoảng thời gian cần có cho một chi nhánh mới bắt kịp tiến độ cộng với các ảnh hưởng của chu trình bán hàng ba tháng. Một lần nữa, bằng chứng của chúng tôi không được lý giải rõ ràng.

Trong các tài liệu nghiên cứu, chúng tôi có rất nhiều ví dụ về các nghiên cứu đánh giá thoát đầu có vẻ rất hợp lý nhưng lại không thể qua nổi các cuộc kiểm tra ngặt nghèo. Dưới đây là một ví dụ chứng minh quan điểm trên.

Thất bại lần nữa. Một công ty kinh doanh máy móc lớn quyết định đánh giá các phương pháp SPIN trong thị trường mùa vụ với tháng 2 là tháng cao điểm. Để bù đắp cho những ảnh hưởng từ thị trường và mùa vụ, tất cả các chi nhánh khác hoạt động trong cùng thị trường đều được đưa ra làm nhóm đối chứng. Công ty theo dõi danh sách đặt hàng của từng chi nhánh trước và

sau khi chi nhánh thử nghiệm được đào tạo vào đầu tháng 1. Như hình A.3, chi nhánh đã qua đào tạo về SPIN đạt được hiệu quả bán hàng vô cùng ấn tượng so với các chi nhánh còn lại. Lần này, không giống các nghiên cứu trước đây của chúng tôi, cả năm chi nhánh đều được thành lập rất tốt – vì vậy sẽ không có rắc rối về chu trình bán hàng hay đồ thị đào tạo. Liệu đây có phải là bằng chứng chúng tôi đang tìm kiếm không? Rất tiếc là không phải.



Hình A.2: Nghiên cứu sai lầm về nhóm đối chứng

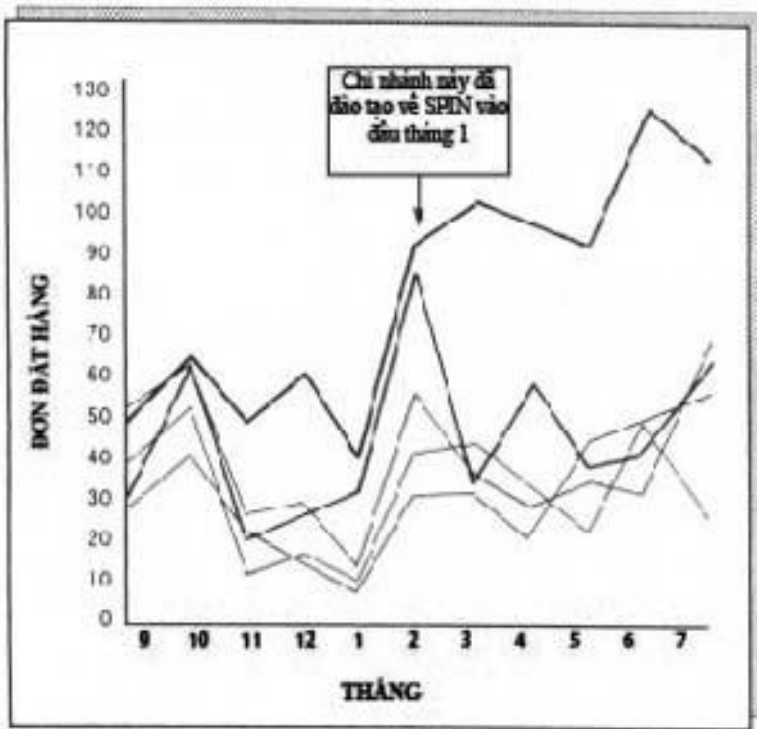
Vào tháng 11, giám đốc chi nhánh đã thay đổi. Làm sao có thể biết rằng sự tăng hiệu quả bán hàng vượt bậc là do mô hình SPIN hay do hoạt động kinh doanh của hệ thống quản lý mới được áp dụng vào tháng 12. Câu hỏi này đã không có lời đáp. Nhưng công ty đã cố gắng đưa ra câu trả lời bằng việc phỏng vấn tất cả nhân viên bán hàng đã tham gia vào chương trình. Họ yêu cầu từng nhân viên ước lượng xem bao nhiêu phần thay đổi là do khóa đào tạo về SPIN và bao nhiêu phần là do các nguyên nhân khác. Dù mọi người đều đồng ý đưa ra ước lượng nhưng câu trả lời phổ biến nhất của họ rằng 50% là do SPIN đã khiến chúng tôi nghi ngờ. Bất cứ câu trả lời “50%” cho bất kỳ câu hỏi nào về nguyên nhân tức là họ không hề có bằng chứng gì cả.

Thất bại nối tiếp thất bại

Bạn không bao giờ có thể loại bỏ hoàn toàn tác động của các yếu tố mang tính tổ chức và thị trường khác đến cuộc kiểm nghiệm, tức là việc thu thập những bằng chứng thuyết phục của bất kỳ mô hình bán hàng nào là cực kỳ khó khăn. Chúng tôi đã cố gắng rất nhiều. Chúng tôi đã thuyết phục một công ty không thay đổi sản phẩm, ban quản lý hay các nhân viên bán hàng trong sáu tháng thử nghiệm. Đã có lúc chúng tôi tin rằng mình đã có một nghiên cứu đánh giá có thể vượt qua những cuộc kiểm nghiệm gắt gao nhất. Sau đó, khi chúng tôi suôn sẻ bước vào tháng thứ ba của cuộc thử nghiệm, một đối thủ cạnh tranh đã hạ giá sản phẩm 15%. Khách hàng của chúng tôi do yêu cầu phải đáp trả mau lẹ nên đã thay đổi toàn bộ giá cả, nhân lực và sản phẩm. Vậy là thêm một cuộc thử nghiệm nữa thất bại!

Chúng tôi nghĩ cuối cùng chúng tôi đã có tất cả các yếu tố quan trọng trong phần kiểm soát khi làm việc với một công ty công nghệ cao. Chi nhánh thử nghiệm hoạt động rất tốt: tăng doanh thu 73% so với các chi nhánh đối chứng. Lần này chúng tôi tin rằng đã có người chiến thắng. Nhưng khi qua quá nửa cuộc thử nghiệm, chúng tôi lại gặp phải rắc rối với một trong các giám đốc chi nhánh của nhóm đối chứng. Trước cuộc thử nghiệm, anh ta lãnh đạo một chi nhánh có hiệu suất hàng đầu và rất tự hào. Nhưng khi thấy các chỉ số của chi nhánh thử nghiệm cao hơn nhiều các chỉ số của chi nhánh mình, anh ta quyết định hành động. Anh ta đã đột nhập vào cơ sở dữ liệu của khóa đào tạo và sao chép toàn bộ tài liệu chúng tôi sử dụng đối với chi nhánh thử nghiệm. Trở về với chiến lợi phẩm, anh ta bắt tất cả nhân viên bán hàng phải giữ bí mật và sử dụng các tài liệu ăn cắp được trong các lớp đào tạo của mình.





Hình A.3: Hiệu quả bán hàng đạt được của chi nhánh đã qua đào tạo về SPIN so với bốn nhóm đối chứng

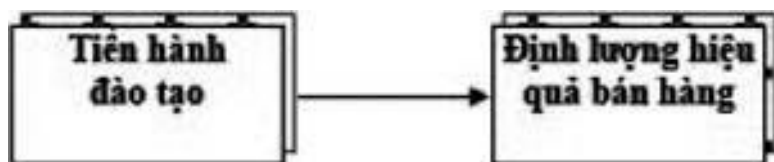
Việc này đã phá hỏng cuộc thử nghiệm của chúng tôi. Dù lúc đó vô cùng tức giận, nhưng nhìn lại tôi nghĩ rằng đó là nghiên cứu đánh giá thuyết phục nhất trong các nghiên cứu của tôi khi mà các phương thức hay đến nỗi khiến giám đốc kinh doanh đó phải lái xe hơn 600 dặm vào lúc nửa đêm để đánh cắp chúng.

## LIỆU CÓ THỂ CHỨNG MINH?

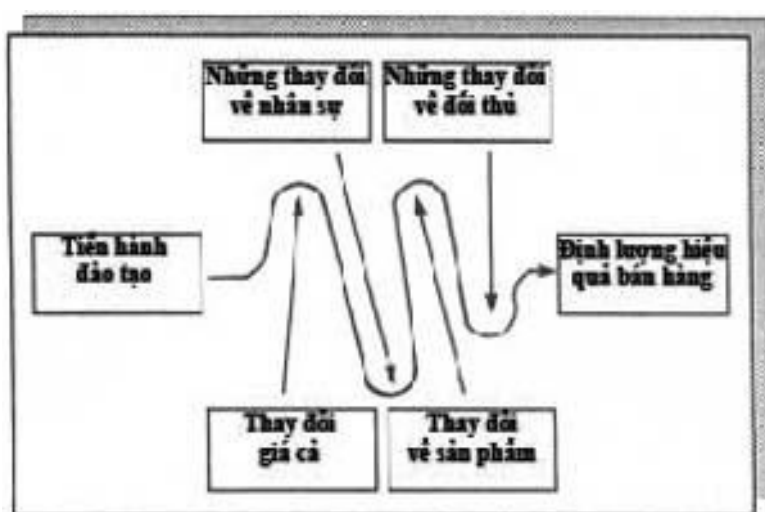
Năm 1970, tôi viết cuốn sách về đánh giá đào tạo cùng với Peter Warr và Mike Bird. Chúng tôi đưa ra một kết luận đó là những khó khăn trong việc kiểm soát các yếu tố dễ thay đổi trong cuộc sống thực khiến chúng tôi không thể chứng minh rằng việc đào tạo giúp tăng hiệu quả bán hàng. Khi viết cuốn sách này, chúng tôi tranh luận với nhau về một nghiên cứu đánh giá lý tưởng. Mike Bird và tôi đã dành hàng giờ nghĩ về việc làm thế nào chúng tôi có thể thiết kế một đánh giá hoàn hảo.

Mike nói: “Nếu nghĩ đơn giản, thì phần lớn mọi người đều bắt đầu đánh giá

theo cách sau.” Anh ấy vẽ 1 hình trên bảng (Hình A.4) Mike nói tiếp: Nhưng nhìn vào các yếu tố thay đổi phức tạp này, làm sao có thể chứng minh rằng bất kỳ sự thay đổi nào cũng là do đào tạo?” Sau đó, anh ta nhanh chóng phác thảo một vài yếu tố khác (Hình A.5)



Hình A.4: Cách thông thường đánh giá khóa đào tạo bán hàng



Hình A.5: Bản đánh giá tác động của các thay đổi

Cuộc đối thoại giữa tôi và Mike trở nên vô vọng vì cuốn sách của nhà tâm lý học nổi tiếng Karl Popper đã đưa ra luận điểm rằng bạn không thể chứng minh bất kỳ điều gì. Popper gợi ý rằng cách duy nhất mà khoa học có thể chứng minh điều gì đó là đúng bằng cách liên tục cố gắng chứng minh điều đó là sai và thất bại. Tôi hỏi Mike: “Chúng ta có thể áp dụng phương pháp đó không? Giả sử, thay vì cố gắng chứng tỏ đào tạo giúp tăng hiệu quả bán hàng, hãy tiếp cận vấn đề từ khía cạnh khác và cố gắng bác bỏ hiệu quả bán hàng. Liệu cách đó có ổn hơn không?”

Chúng tôi đã không bàn luận thêm nữa nhưng nhiều năm sau, khi gặp khó khăn với việc thử nghiệm tính hiệu quả của phương pháp SPIN, tôi nhớ đến

cuộc tranh luận với Mike. Liệu có nên bỏ qua việc tìm kiếm bằng chứng và bắt đầu tìm cách bác bỏ quan điểm rằng các kỹ năng trong cuốn sách này đem lại doanh thu cao hơn không.

Chứng minh hay bác bỏ?

Là người thực tế, bạn có thể cho rằng nỗi ám ảnh của tôi với việc chứng minh hay bác bỏ là hơi quá mức. Để bảo vệ quan điểm của mình, tôi cho rằng hàng năm có hàng tỷ đô-la đang bị lãng phí cho việc giảng dạy các kỹ năng bán hàng trong khi không có bằng chứng nào cho thấy các kỹ năng này có thật sự hiệu quả hay không. Không lĩnh vực nào khác của kinh doanh lại ngẫu nhiên đến vậy về việc thử nghiệm các sản phẩm hay phương pháp. Xã hội văn minh có thể sụp đổ nếu các thiết kế sản xuất cho thấy sự thiếu quan tâm đối với tính hiệu quả của các sản phẩm giống như sự thiếu quan tâm mà tôi thấy trong các tổ chức đào tạo. Nếu việc đánh giá tính hiệu quả của một phương pháp kinh doanh là rất khó khăn, không có nghĩa là chúng ta không nên thử. Ngược lại, các khó khăn đó càng khiến nó trở nên quan trọng. Nếu không có những nỗ lực thật sự nhằm đánh giá tốt hơn tính hiệu quả của các khóa đào tạo bán hàng, chúng ta sẽ tiếp tục lãng phí hàng tỷ đô-la, số tiền mà có lẽ sẽ giúp tăng hiệu quả bán hàng nếu được dùng ở chỗ khác. Tôi không quan tâm xem liệu trọng tâm của vấn đề có phải là chứng minh hay bác bỏ. Nhưng tôi rất nhiệt huyết trong việc ủng hộ bất cứ điều gì có thể mang lại những đánh giá và thử nghiệm tốt hơn vì nếu không có những thử nghiệm này thì công việc của tôi không khác gì kinh doanh dầu rắn.

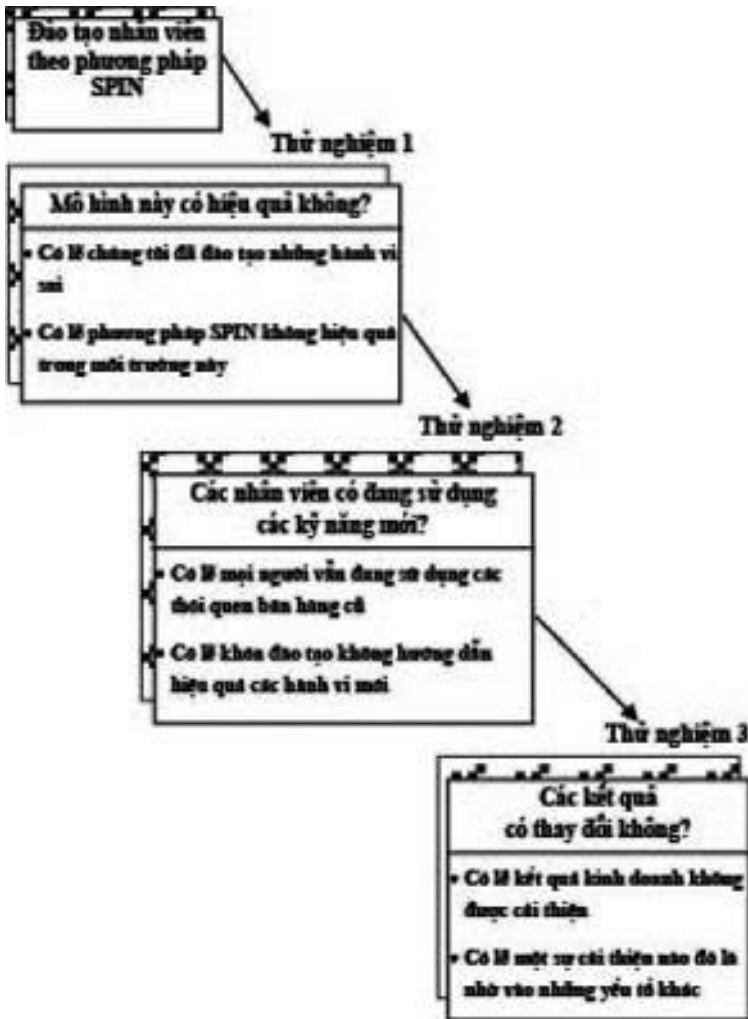
Lý do tiến hành tất cả những đánh giá và thử nghiệm này là chúng tôi đang cố gắng chứng minh rằng những nguyên tắc chúng tôi giới thiệu cho các bạn là thật sự có hiệu quả. Có một quân nhân già từng nói: “Nếu mục tiêu di chuyển, hãy bắn hạ và nếu không, hãy mô tả.” Phương châm tương tự của Huthwaite là: “Nếu doanh thu thay đổi, hãy đánh giá. Nếu không thể đánh giá, hãy bác bỏ.” Việc đánh giá và thử nghiệm là một nỗi ám ảnh đối với

chúng tôi.

## Quy trình bác bỏ

Để theo đuổi niềm say mê với việc đánh giá phương pháp SPIN, các đồng nghiệp ở Huthwaite và tôi đã tranh luận về vấn đề chứng minh hay bác bỏ (Hình A.6). Chúng tôi quyết định rằng trước khi bàn đến hiệu quả bán hàng (Thử nghiệm 3), trước hết chúng tôi cần vượt qua hai thử nghiệm khác – hay nói cách khác là tìm các cơ hội để bác bỏ.

Thử nghiệm 1: Các kỹ năng này có khiến các cuộc bán hàng thành công hơn? Làm sao để biết được ta đang dạy những điều đúng đắn? Trước khi có thể trả lời các câu hỏi về sự thay đổi trong hiệu quả bán hàng, chúng ta cần thử nghiệm xem các mô hình này có hiệu quả không. Giả sử, chúng ta đang đào tạo một nhóm quan trọng về mô hình bán hàng giá trị thấp truyền thống có liên quan đến các câu hỏi đóng và mở, đưa ra Lợi thế, và sử dụng các kỹ năng kết thúc bán hàng để đạt được giao kèo. Từ bằng chứng chúng tôi có được, không gì chắc chắn rằng việc áp dụng hình mẫu này giúp cho các cuộc bán hàng thành công hơn. Ngay cả nếu kết quả kinh doanh liên tục tăng từ sau đợt đào tạo thì cũng có thể là do nguyên nhân khác. Vì thế, trước khi đánh giá hiệu quả bán hàng thu được, chúng tôi thử nghiệm xem liệu mình có đào tạo những phương pháp đúng đắn không.



Hình A.6: Các quy trình của bằng chứng và bác bỏ

Về cơ bản, chúng tôi biết mô hình SPIN qua được thử nghiệm này là vì nó bắt nguồn từ các nghiên cứu về những vụ bán hàng thành công. Vì thế, có khả năng lớn là nếu giảng dạy các kỹ năng SPIN, chúng tôi sẽ dạy những thứ khiến cho cuộc bán hàng có vẻ thành công. Nhưng nếu muốn thiết kế một nghiên cứu đánh giá cuối cùng, chúng tôi phải vượt qua được luận điểm này. Chúng tôi cần trả lời câu hỏi cụ thể về từng nhân viên bán hàng, những người chúng tôi định đánh giá hiệu suất. Chúng tôi không thể dựa trên các nghiên cứu chúng tôi đã tiến hành tại các công ty khác, trong những thị trường khác hay với các nhóm khác. Điều gì sẽ xảy ra nếu đây là một nhóm khác? Làm thế nào chúng tôi biết rằng chỉ vì mô hình SPIN có hiệu quả trong một trường hợp nào đó thì cũng có hiệu quả trong trường hợp này? Chúng tôi bắt đầu cuộc thử nghiệm đánh giá cuối cùng bằng việc tiến hành

một số nghiên cứu để tạo nên một cuộc bán hàng thành công cho nhóm nhân viên mà chúng tôi định đào tạo. Chúng tôi không cho rằng các yếu tố như vị trí địa lý, thị trường, sản phẩm... có thể ảnh hưởng đến kết quả của chúng tôi. Nếu từ cuộc thử nghiệm đầu tiên này, chúng tôi có thể thu thập các bằng chứng xác đáng cho thấy những điều chúng tôi đang giảng dạy có hiệu quả đối với nhóm người này, có nghĩa là chúng tôi đã loại trừ một nguyên nhân bác bỏ nữa.

Thử nghiệm 2: Làm sao để biết các nhân viên bán hàng đã sử dụng các kỹ năng mới? Thử nghiệm tiếp theo trong quá trình bác bỏ của chúng tôi là nghiên cứu xem nhân viên bán hàng có thật sự sử dụng các kỹ năng mới học được từ khóa đào tạo bán hàng không. Tôi đã ngạc nhiên với thử nghiệm này. Chúng tôi đang đánh giá sự cải thiện hiệu quả kinh doanh của một nhóm nhân viên trong một phòng ban của General Electric. Sáu tháng sau khóa đào tạo về SPIN, doanh thu bán hàng tăng trung bình 18%. Liệu chúng tôi có thể nói là nhờ vào các kỹ năng chúng tôi đã đào tạo không? Tất nhiên là không. Bằng việc quan sát những nhân viên này bán hàng trước và sau khóa đào tạo, chúng tôi thấy họ không thật sự sử dụng các hành vi SPIN nhiều hơn so với trước khóa đào tạo. Một lần nữa, việc tăng hiệu quả bán hàng không phải do khóa đào tạo của chúng tôi.

Cuộc thử nghiệm nhằm đánh giá liệu khóa đào tạo có giúp các nhân viên có những thay đổi trong các cuộc bán hàng của họ không. Chúng tôi đã học được nhiều điều về thiết kế khóa đào tạo hiệu quả bằng việc phân tích số lượng các hành vi thay đổi mà các chương trình của chúng tôi đem lại. Tôi chắc các nhà thiết kế khác cũng thấy phương pháp đánh giá này hữu ích hơn là cuộc thử nghiệm mức độ hài lòng thông thường – “khóa đào tạo hẳn là rất tốt vì nhân viên nói rằng họ thích chúng”.

Kế hoạch đánh giá

Chúng tôi từng bước phát triển các thông số chi tiết cho một phương pháp

phức tạp và kỹ lưỡng để đánh giá tính hiệu quả của mô hình SPIN. Các bước đánh giá như sau:

1. Quan sát một nhóm nhân viên bán hàng làm việc để tìm ra liệu trong các cuộc bán hàng thành công, họ có sử dụng nhiều hành vi SPIN hơn trong các cuộc bán hàng thất bại không. Nếu như vậy, chúng ta qua được Thử nghiệm 1; và chúng ta biết rằng mô hình này thật sự có hiệu quả cho nhóm nhân viên này.
2. Đào tạo nhóm nhân viên sử dụng các phương pháp SPIN mà chúng ta đang đánh giá.
3. Sau khóa đào tạo, đi cùng với từng nhân viên trong nhóm để xem họ có sử dụng nhiều các hành vi được đào tạo trong các cuộc bán hàng của họ không. Nếu có, chúng ta qua được Thử nghiệm 2; chúng ta biết các nhân viên đang thật sự sử dụng các kỹ năng mới.
4. Giả sử chúng ta qua được Thử nghiệm 1 và 2, đánh giá kết quả năng suất và so sánh với các nhóm đối chứng trong Thử nghiệm 3.

Dường như đây là một phương pháp phức tạp nhưng chúng tôi không thể tìm ra phương thức thay thế. Chúng tôi đã tìm kiếm một câu trả lời đơn giản hơn nhưng không một thử nghiệm đánh giá thông thường nào có thể vượt qua cuộc kiểm tra kỹ lưỡng. Tác giả và chuyên gia hoạch định doanh nghiệp, Micheal Kami từng nói: “Mỗi câu hỏi phức tạp sẽ có một câu trả lời đơn giản – đó là sai.” và chúng tôi buộc phải đồng ý. Nếu muốn đánh giá chắc chắn về một vấn đề phức tạp, chúng tôi buộc phải chấp nhận một phương pháp khó khăn để đạt được mục đích.

Thử nghiệm với Kodak – Gần như thành công

Chúng tôi đưa bản kế hoạch đánh giá của chúng tôi cho một số khách hàng và cố gắng thu hút họ. Đây là cách lịch sự thay cho việc nói rằng chúng tôi

cố gắng buộc họ trả tiền cho một thử nghiệm rất tốn kém. Hầu hết khách hàng đều nhận ra rằng thử nghiệm này rất tốn kém và khuyên chúng tôi nên mang bản kế hoạch đi chỗ khác. Sau đó chúng tôi đặt nhiều hy vọng vào một thử nghiệm đầy đủ với Kodak – một tổ chức có truyền thống lâu đời trong việc thử nghiệm tất cả các phương pháp mới. Kodak đang cân nhắc về việc sử dụng khóa đào tạo về SPIN cho các chi nhánh trên toàn thế giới. Ban đầu, thử nghiệm này tương đối nhạy cảm. Chúng tôi đồng ý rằng thử nghiệm mô hình bằng việc quan sát một nhóm nhân viên từ ban Khoa học sức khỏe của Kodak. Dĩ nhiên, mô hình SPIN hoạt động chính xác như những gì mà nghiên cứu của chúng tôi dự đoán. Các câu hỏi Chi phí nhu cầu và câu hỏi Gợi ý được sử dụng gấp đôi trong các cuộc bán hàng thành công so với các cuộc bán hàng thất bại.

Tiếp đó, chúng tôi đào tạo nhóm thí điểm và sau khóa đào tạo, chúng tôi đi theo để quan sát xem họ có sử dụng các kỹ năng mới không. Một lần nữa, mọi thứ đều tốt đẹp. Lợi ích tăng gấp ba, câu hỏi Gợi ý tăng gấp ba và câu hỏi Chi phí nhu cầu tăng gấp đôi. Các nhân viên sử dụng nhiều các hành vi thành công hơn.

Chúng tôi thấy rất vui. Lần đầu tiên chúng tôi có thể bắt đầu một thử nghiệm về hiệu quả bán hàng và có thể nói: “Chúng tôi biết mô hình hoạt động có hiệu quả và biết rằng các nhân viên đã sử dụng nó trong các cuộc bán hàng của họ.” Sau đó, tin tốt và tin xấu đồng loạt xuất hiện. Tin tốt là Kodak rất mừng với thử nghiệm ban đầu nên quyết định áp dụng các phương pháp SPIN trên toàn thế giới. Tin xấu là Kodak thật sự bị thuyết phục bởi phản ứng của nhân viên, họ cho rằng thử nghiệm này không thuyết phục đến mức phải từ bỏ việc sử dụng các thử nghiệm phức tạp và tốn kém để đánh giá hiệu quả bán hàng. “Thử nghiệm về sự hài lòng” đã giáng cho chúng tôi một đòn đau.

**THỬ NGHIỆM VỚI MOTOROLA CANADA**



Chúng tôi đang thăm tự nhủ rằng số phận của một nhà đánh giá thật là buồn chán, tẻ nhạt thì nhận được một lời mời không thể từ chối từ Motorola. Giống như Kodak, Motorola muốn thử nghiệm mô hình SPIN với mục đích nếu mô hình này có hiệu quả thì sẽ áp dụng trên toàn thế giới. Nhóm được chọn thử nghiệm là Bộ phận viễn thông của Motorola. Lần này, chúng tôi rất thận trọng khi đưa ra những chi tiết cụ thể về nghiên cứu đánh giá trước dự án để không bỏ sót một thử nghiệm nào. Hơn nữa, Motorola còn thuê một chuyên gia đánh giá độc lập, Marti Bishop, người đã làm việc với các mô hình và phương pháp của chúng tôi với tư cách là Giám đốc thẩm định tại Xerox Corporation. Công việc của cô là thử nghiệm tỉ mỉ tính hiệu quả của chương trình SPIN, vượt qua tất cả các bước chúng tôi đã vạch ra trong nghiên cứu đánh giá năng suất lý tưởng.

Dưới đây là trích dẫn bản tóm tắt báo cáo của cô:

Nghiên cứu hiệu quả bán hàng của Motorola Canada

Bản báo cáo này là một bài phân tích về hiệu quả bán hàng của chương trình SPIN được thực hiện trong quý ba năm 1981.

Bản báo cáo nhằm trả lời cho các câu hỏi sau:

- Liệu mô hình SPIN có hoạt động hiệu quả tại Motorola Canada?
- Sau khóa đào tạo, các nhân viên có sử dụng mô hình này không?
- Việc sử dụng mô hình này có giúp tăng hiệu quả bán hàng một cách đáng kể không?

Mô hình này có hoạt động hiệu quả không?

Đầu tiên, Motorola muốn thử nghiệm xem liệu các hành vi SPIN có mang lại thành công cho các vụ mua bán của Motorola giống như ở các công ty khác

không.

Để kiểm nghiệm điều này, chúng tôi đã đi với 42 nhân viên bán hàng đã qua đào tạo và phân tích tính thường xuyên sử dụng các hành vi SPIN trong các vụ mua bán thành công và thất bại của họ. Chúng tôi nhận thấy trong các vụ mua bán thành công, tất cả các hành vi SPIN được sử dụng với tần suất cao hơn.

Cuộc bán hàng thành công

Câu hỏi Tình hình Tăng 1%

Câu hỏi Vấn đề Tăng 17%

Câu hỏi Gợi ý Tăng 53%

Câu hỏi Chi phí nhu cầu Tăng 60%

Tuyên bố về lợi ích Tăng 64%

Tuyên bố về tính năng Tăng 5%

Những chỉ số trên đây là rất đáng kể

Khóa đào tạo SPIN chú trọng phát triển một lượng lớn các câu hỏi Vấn đề, câu hỏi Gợi ý, câu hỏi Chi phí nhu cầu và những tuyên bố lợi ích. Trong các cuộc bán hàng thành công của Motorola Canada, từng hành vi trên được sử dụng với tần suất cao. Chúng tôi có thể kết luận khóa đào tạo giúp các nhân viên bán hàng hiệu quả hơn.

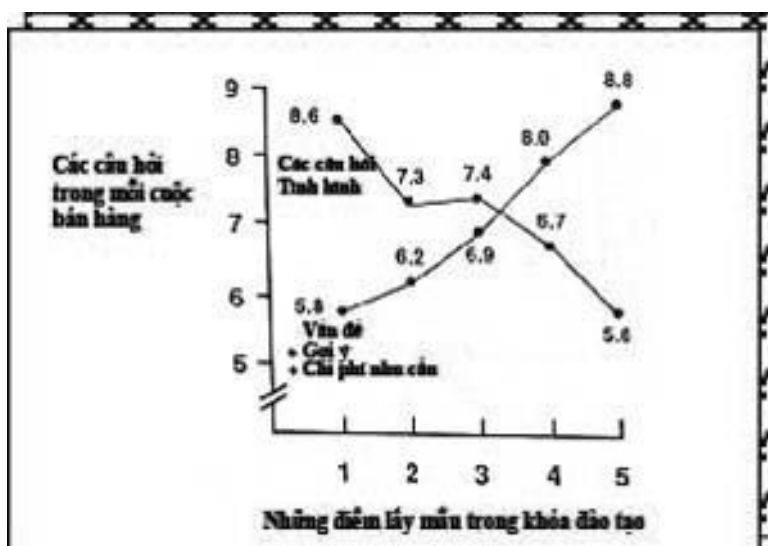
Các nhân viên có thay đổi?

Có bằng chứng chứng minh mô hình này hoạt động hiệu quả tại Motorola. Bước tiếp theo là cần chứng minh 42 nhân viên được đào tạo thật sự sử dụng

các hành vi mới trong các cuộc bán hàng. Để thử nghiệm điều này, chúng tôi quan sát các nhân viên bán hàng trước, trong và sau khóa đào tạo để xem họ có thay đổi cách cư xử với khách hàng không.

Chúng tôi đánh giá từng nhân viên theo năm thời điểm (Hình A.7). Lần đầu chúng tôi đi cùng họ là ngay trước khóa đào tạo. Bốn lần sau là cứ cách ba tuần chúng tôi lại đi cùng họ trong suốt khóa đào tạo. Khi bắt đầu khóa đào tạo, các nhân viên sử dụng các câu hỏi Tình hình nhiều hơn (trung bình là 8,6 lần/cuộc bán hàng) là sử dụng kết hợp câu hỏi Vấn đề, câu hỏi Gợi ý và câu hỏi Chi phí nhu cầu (trung bình là 5,8 lần/cuộc bán hàng). Vì vậy, ba hành vi gắn liền với thành công được sử dụng ít hơn câu hỏi Tình hình – hành vi không thật sự gắn với thành công.

Tuy nhiên đến cuối khóa đào tạo, tình hình đã thay đổi hoàn toàn. Tần suất của các câu hỏi thành công tăng đến 8,8 lần/cuộc bán hàng trong khi tần suất của câu hỏi Tình hình giảm. Về hành vi đặt câu hỏi, chúng ta có thể kết luận rằng 42 nhân viên bán hàng hiện đang làm việc theo cách dễ dàng đạt được thành công hơn trước đây.



Hình A.7: Motorola Canada: Thay đổi trong hành vi đặt câu hỏi

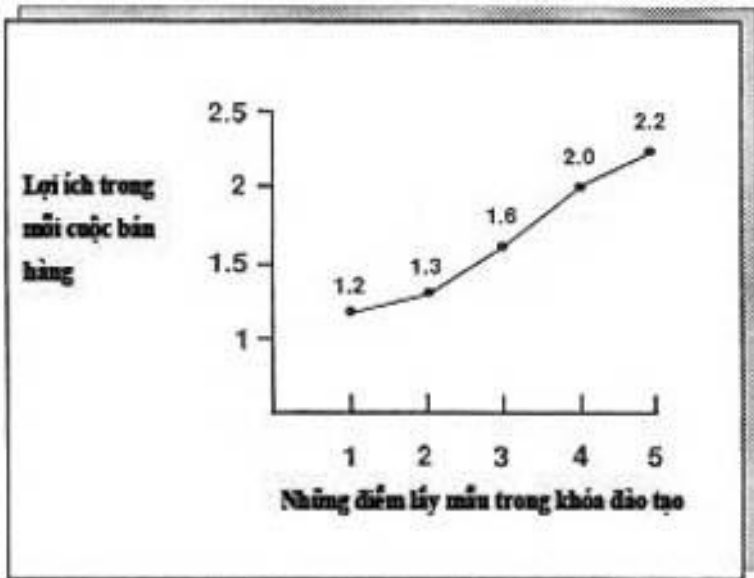
Khi bắt đầu khóa đào tạo, những tuyên bố về lợi ích đạt mức trung bình là 1,2 lần/cuộc bán hàng (Hình A.8). Đến cuối khóa đào tạo, những tuyên bố về

lợi ích tăng đến 2,2 lần/cuộc bán hàng. Cần nhớ rằng trong tất cả các hành vi, những tuyên bố về lợi ích là một trong những yếu tố dự đoán chắc chắn nhất về khả năng thành công trong mua bán tại Motorola Canada. Số lần các nhân viên bán hàng đưa ra các tuyên bố về lợi ích cho khách hàng trong một cuộc bán hàng tăng lên gấp đôi so với trước khóa đào tạo. Về vấn đề này, không có gì ngạc nhiên nếu thử nghiệm này mang lại sự tăng trưởng đáng kể trong doanh thu.

Liệu hiệu quả bán hàng có thay đổi không?

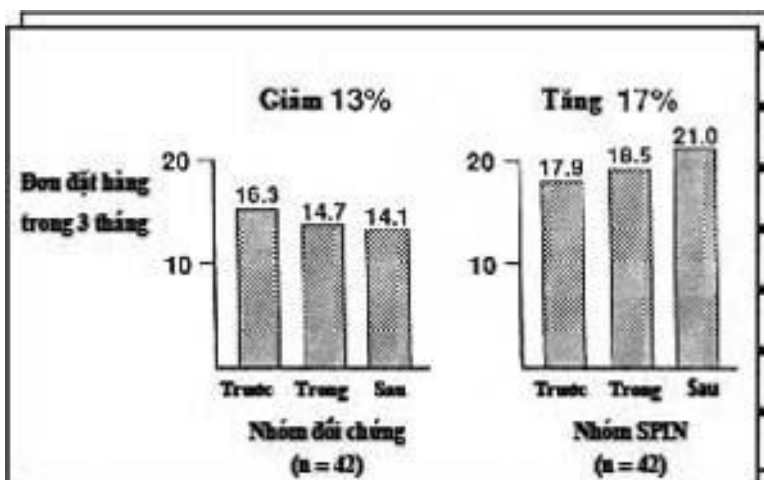
Để đánh giá sự thay đổi trong hiệu quả bán hàng:

- Tôi đã kiểm tra kết quả kinh doanh của 42 nhân viên trong thử nghiệm và so sánh với nhóm đối chứng của 42 nhân viên Motorola Canada khác chưa qua đào tạo.
- So sánh các kết quả trong ba thời kỳ:
  - 3 tháng trước khóa đào tạo về SPIN
  - 3 tháng trong khi áp dụng mô hình SPIN
  - 3 tháng sau khi áp dụng mô hình SPIN
- Vì thế các kết quả cuối cùng được rút ra sau 9 tháng
- Đánh giá kinh doanh trong các khía cạnh:
  - Tổng số đơn đặt hàng
  - Đơn đặt hàng từ các khách hàng mới
  - Đơn đặt hàng từ các khách hàng hiện tại
  - Giá trị bằng đồng đô-la của mỗi cuộc bán hàng



Hình A.8: Motorola Canada: Những thay đổi về lợi ích trong mỗi cuộc bán hàng

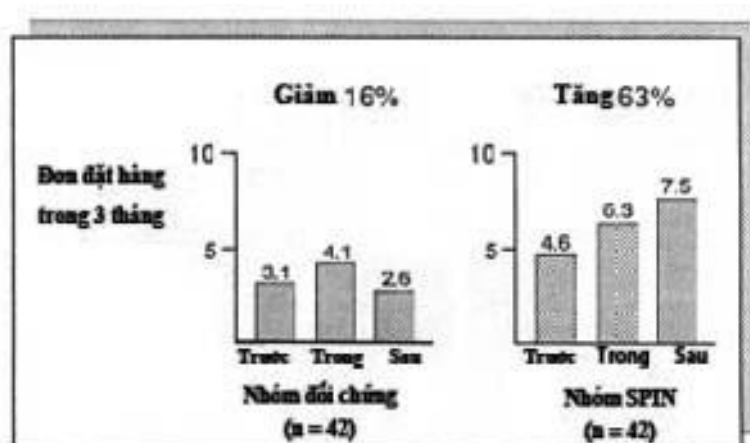
Về khía cạnh tổng số đơn đặt hàng (Hình A.9) cho thấy doanh thu của 42 nhân viên trong nhóm đối chứng đã giảm 13% so với mức họ đạt được trước khi khóa đào tạo diễn ra. Đó là do tính cạnh tranh của thị trường viễn thông kết hợp với nền kinh tế khó khăn của Canada. Ngược lại, nhóm đã qua đào tạo về SPIN lại đạt 17% tăng trưởng, đi ngược lại với xu hướng của thị trường đang rất khó khăn. Sự khác biệt tổng 30% về tỉ lệ đơn đặt hàng giữa nhóm thử nghiệm và nhóm đối chứng là rất đáng kể.



Hình A.9: Motorola Canada: Những thay đổi trong tổng mức đơn đặt hàng

Ban quản lý của Motorola Canada tập trung nỗ lực vào tăng trưởng trong

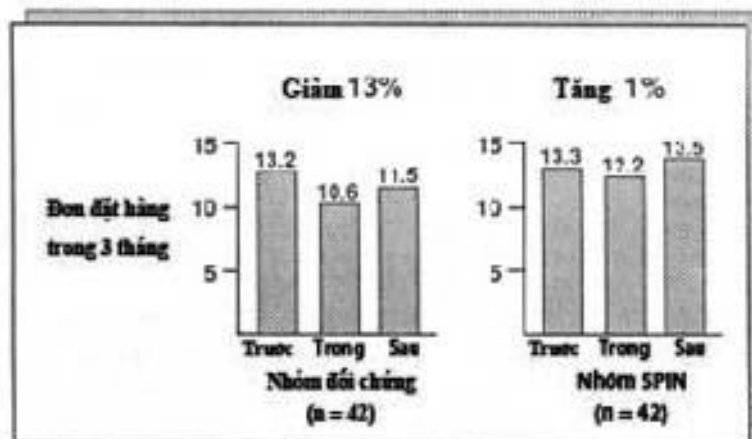
việc kinh doanh các mặt hàng mới và muốn biết liệu khóa đào tạo SPIN có đóng góp đáng kể cho việc bán các mặt hàng kinh doanh mới không. Hình A.10 cho thấy việc bán các mặt hàng kinh doanh mới của nhóm đối chứng chỉ tăng trong quá trình đào tạo, trong khi lực lượng bán hàng đang rất nỗ lực bán các mặt hàng kinh doanh mới. Sau khóa đào tạo, việc bán hàng lại tụt xuống dưới mức ban đầu phản ánh sự khó khăn của thị trường. Nhưng nhóm đã qua đào tạo về SPIN đạt 63% đơn đặt hàng, trái ngược với sự nghèo nàn của hoạt động chung. Điều cần lưu ý là sau khóa đào tạo, việc tăng trưởng trong đơn đặt hàng của nhóm đã qua đào tạo về SPIN chấm dứt. Điều đó cho thấy các kỹ năng mới tự động duy trì và tiếp tục ảnh hưởng đến năng suất bán hàng. Trước khi nghiên cứu, một vài giám đốc bán hàng bày tỏ mối lo ngại về bản chất “mềm” của mô hình SPIN, với việc chú trọng vào việc thăm dò chứ không phải là các kỹ năng kết thúc “cứng rắn” mà một số giám đốc cho là vô cùng thiết yếu đối việc bán một sản phẩm mới trong thị trường đầy rẫy khó khăn và cạnh tranh. Nhưng kết quả chỉ ra rằng họ không có lý do nào phải lo lắng. Khóa đào tạo về SPIN đã thành công trong việc tăng doanh thu đáng kể dù thị trường mang tính cạnh tranh cao và khó bán sản phẩm.



Hình A.10: Motorola Canada: Những thay đổi về đơn đặt hàng các mặt hàng kinh doanh mới

Về khía cạnh kinh doanh nảy sinh từ những khách hàng hiện tại (Hình A.11),

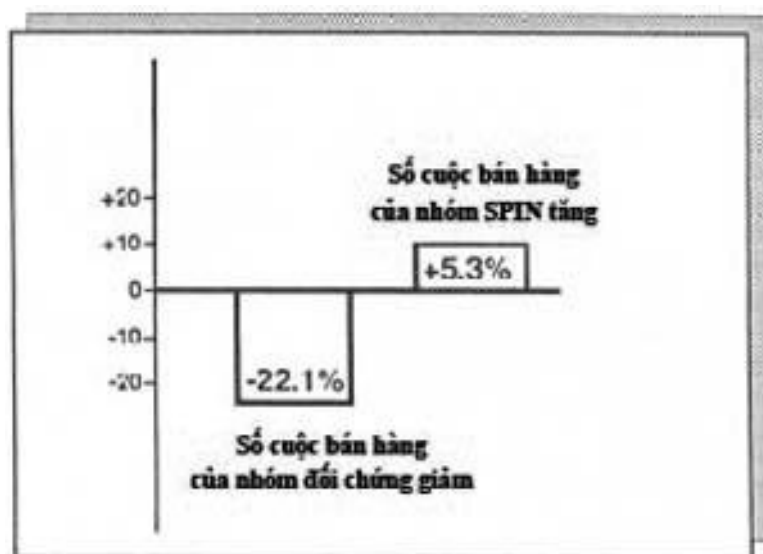
kết quả của nhóm đối chứng lại tốt hơn. Trong quá trình đào tạo, cả hai nhóm đều có sự sụt giảm về hiệu quả kinh doanh đối với các khách hàng hiện tại. Đó là do lực lượng bán hàng chú tâm vào mặt hàng kinh doanh mới trong thời kỳ đó. Tuy nhiên, trong khi nhóm đối chứng giảm 13% thì nhóm đã qua đào tạo về SPIN lại tăng 1%.



Hình A.11: Motorola Canada: Những thay đổi trong đơn đặt hàng của những khách hàng hiện tại

Việc tăng số lượng đơn đặt hàng có thể gây nhầm lẫn. Có khả năng là hiệu suất kinh doanh của nhóm đã qua đào tạo về SPIN nhiều hơn là vì nhóm này có nhiều đơn đặt hàng nhỏ trong khi nhóm đối chứng có thể có ít đơn đặt hàng hơn nhưng giá trị của mỗi đơn đặt hàng lại lớn hơn. Vì khả năng này nên chúng tôi cần đánh giá trực tiếp giá trị của từng cuộc bán hàng. Do các chỉ số về giá trị của mỗi cuộc bán hàng là tuyệt mật, còn báo cáo này lại để phát hành rộng rãi, chúng tôi phải thể hiện sự thay đổi trong giá trị tính bằng đồng đô-la của hai nhóm trên bằng phần trăm để đảm bảo tính bảo mật của công ty (Hình A.12). Nhóm đối chứng giảm 22,1% về giá trị theo đồng đô-la của lượng hàng bán ra; một lần nữa, điều này phản ánh tình trạng rất khó khăn của thị trường. Trong khi nhóm qua đào tạo về SPIN đi ngược lại với xu hướng này và đã tăng 5,3% về giá trị tính theo đồng đô-la. Lưu ý, các kết quả này cho thấy 63% sự tăng trưởng về số lượng đơn đặt hàng của nhóm đã qua đào tạo về SPIN trong lĩnh vực, ngành nghề kinh doanh mới là đến từ

một lượng lớn đơn đặt hàng giá trị nhỏ.



Hình A.12: Motorola Xanada: Những thay đổi trước/ sau về giá trị doanh thu theo đồng đô-la

Về khía cạnh giá trị tính theo đồng đô-la của mỗi cuộc bán hàng, nhóm đã qua đào tạo về SPIN đạt 27,4% cao hơn so với nhóm đối chứng. Sự khác biệt này là liên tục và rất đáng kể. Điều này cho thấy các chi phí và nỗ lực phải bỏ ra cho việc áp dụng phương pháp SPIN được đền đáp rất xứng đáng bằng kết quả kinh doanh.

## Kết luận

Các kết quả trên đây cho thấy phương pháp SPIN đã thành công trong việc:

- Thay đổi trình độ, kỹ năng của các nhân viên đã qua đào tạo.
- Tăng lượng đơn đặt hàng, đặc biệt là trong lĩnh vực kinh doanh mới.
- Tăng giá trị tính theo đồng đô-la của mỗi cuộc bán hàng theo mức trung bình 27% so với nhóm đối chứng.

Hai sai lầm nghiêm trọng



Nghiên cứu đánh giá của Marti Bishop là sự thẩm định chi tiết, tỉ mỉ và toàn diện nhất về chương trình đào tạo bán hàng từ trước đến nay. Ở đây phần mà tôi trích dẫn là từ tóm tắt của báo cáo, nhưng đó chỉ là phần nổi của tảng băng trôi. Cô đã sử dụng thêm nhiều nhóm đối chứng, nhiều phương pháp liên quan đến các giám đốc bán hàng trong khi thu thập dữ liệu cũng như sử dụng các kỹ năng máy tính phức tạp để xây dựng thành công mô hình và phân tích kết quả thu được. Nhưng nghiên cứu này vẫn chưa đưa ra được bằng chứng chúng tôi đang kiếm tìm.

Nếu muốn làm mất uy tín nghiên cứu của Motorola, tôi có thể chỉ ra hai sai lầm, mà mỗi sai lầm hoàn toàn có thể khiến những nhà phương pháp học nghiêm khắc nhất phải lo lắng:

1. Nhóm đối chứng có xuất phát điểm thấp hơn nhóm đã qua đào tạo về SPIN. Nếu bạn chú ý đến mức đơn đặt hàng trước khóa đào tạo (Hình A.9), nhóm đối chứng đạt trung bình 16,3 đơn đặt hàng, còn nhóm đã qua đào tạo SPIN là 17,9. Nhưng khác biệt này là không đáng kể vì vậy không cần phải lo lắng. Tuy nhiên, những người hoài nghi có thể phản bác rằng nhóm đã qua đào tạo về SPIN đạt doanh thu tốt hơn trong bối cảnh khó khăn của thị trường là vì xuất phát điểm của nhóm tốt hơn.

2. Đây có thể là do tác động Hawthorne. Thuật ngữ chuyên môn này nhằm chỉ sự tăng trưởng trong kết quả kinh doanh khi chú ý đến nhân lực. Tên gọi này bắt nguồn từ nhà máy Hawthorne của Western Electric, nơi tiến hành các nghiên cứu đầu tiên về năng suất vào cuối những năm 1920. Trong một thử nghiệm của Hawthorne, các nhà nghiên cứu đã phát hiện ra rằng khi tăng mật độ chiếu sáng của nhà máy, thì năng suất cũng sẽ tăng. Nhưng năng suất vẫn tăng khi họ giảm mật độ chiếu sáng. Kết luận họ đưa ra là bạn có thể đạt được sự tăng trưởng ngắn hạn trong năng suất bằng cách khiến cho các nhân viên tập trung. Trong nghiên cứu của Motorola, bạn có thể phản bác là năng suất tăng là do sự tập trung chú ý mà nhóm đã qua đào tạo về SPIN có được.

Việc chúng tôi đào tạo nhóm đó dù là về các phương pháp SPIN hay về nhảy aerobic không phải là vấn đề. Dù thế nào thì năng suất vẫn tăng theo như tác động Hawthorne.

Tôi có vài câu trả lời chuẩn để đáp lại bất kỳ ý kiến nào cho rằng sự thay đổi là do tác động Hawthorne. Thứ nhất, các tác động Hawthorne không phổ biến như mọi người vẫn tưởng và khi xảy ra, nó chỉ có tác động ngắn hạn, nếu kéo dài nhất cũng chỉ vài ngày. Nghiên cứu của Motorola lại kéo dài 9 tháng nên có thể thoát khỏi ảnh hưởng của tác động Hawthorne. Thứ hai, lý lẽ của tôi là: “Ai quan tâm? Thực tế, chúng tôi đã tăng được hiệu quả bán hàng. Nếu là do tác động Hawthorne, hãy để toàn bộ lực lượng bán hàng bị tác động và mỗi nhân viên sẽ đạt được 30% doanh thu bán hàng.” Nhưng thực tâm, tôi không hài lòng với những câu trả lời này. Bản chất nghiên cứu trong tôi rất muốn biết tác động Hawthorne có tồn tại hay không và nếu có thì nó có đóng góp thế nào cho hiệu quả bán hàng đạt được.

## MỘT THỬ NGHIỆM ĐÁNH GIÁ MỚI

Nghiên cứu đã hoàn toàn thuyết phục Motorola áp dụng các phương pháp SPIN trên toàn thế giới. Quá hài lòng với hiệu quả mà các phương pháp mang lại, Motorola cho rằng không cần nỗ lực hơn nữa để bác bỏ mối liên hệ giữa SPIN với hiệu quả bán hàng.

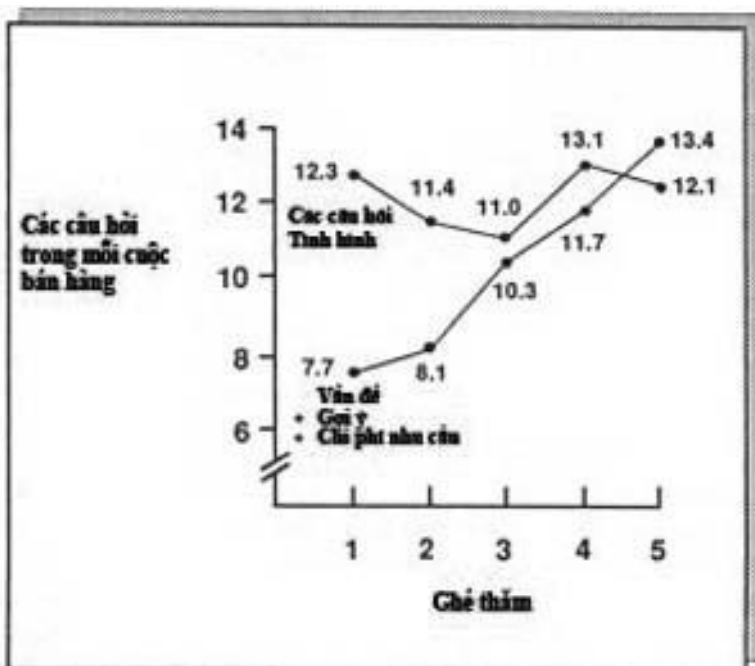
Chúng tôi cần một khách hàng mới với những nghi ngờ đủ để thực hiện một vụ điều tra ở quy mô lớn khác. Giống như Motorola, một công ty kinh doanh máy móc đa quốc gia lớn khác cũng muốn thử nghiệm SPIN để áp dụng cho các chi nhánh của nó trên toàn thế giới. Chỉ còn duy nhất một khó khăn, tôi cố gắng thuyết phục công ty này cho phép tôi tiến hành hai thử nghiệm cuối cùng để lấp các phần thiếu trong nghiên cứu của Motorola: (1) sử dụng nhóm đối chứng phù hợp và (2) đánh giá tác động Hawthorne.

Trước khi tiến hành các thử nghiệm này, chúng tôi cũng áp dụng các phương

pháp đã sử dụng ở Motorola. Các kết quả chi tiết tôi thu được cũng tương tự như ở Motorola trừ một số điểm khác biệt sau:

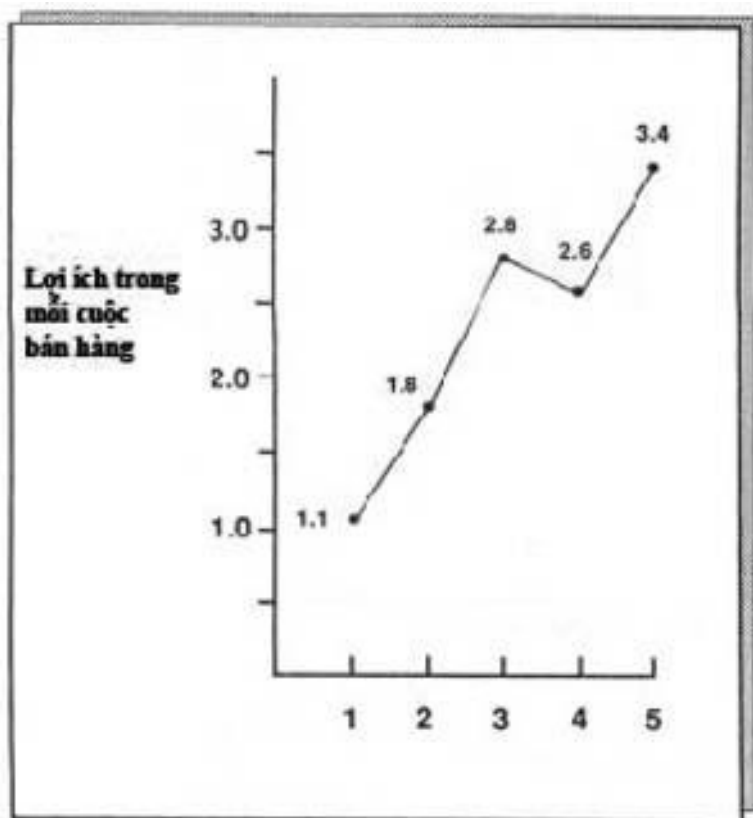
- Trong các cuộc bán hàng thành công, các câu hỏi Tình hình giảm 4%, điều này phù hợp với các kết quả nghiên cứu cho thấy rằng các câu hỏi Tình hình có tác động khá tiêu cực với khách hàng.
- Trong các cuộc bán hàng thành công tại Motorola, các câu hỏi Vấn đề, câu hỏi Gợi ý và câu hỏi Chi phí nhu cầu đều tăng đáng kể. Các tuyên bố về lợi ích cũng tương tự. (Nhưng không giống như tại Motorola, nơi các câu hỏi Chi phí nhu cầu được coi là có liên hệ chặt chẽ nhất tới thành công thì trong nghiên cứu này, hành vi có sức mạnh thành công nhất lại là các câu hỏi Gợi ý).

Sự thay đổi hành vi do đào tạo thu được tại nghiên cứu này là lớn hơn nhiều so với ở Motorola. Hình A.13 cho thấy, các câu hỏi Vấn đề, câu hỏi Gợi ý và câu hỏi Chi phí nhu cầu gần như tăng gấp đôi trong khi các câu hỏi Tình hình vẫn giữ ở mức ổn định.



Hình A.13: Những thay đổi trong hành vi đặt câu hỏi

Những trình bày về lợi ích cũng tăng từ 1,1 lần lên 3,4 lần trong mỗi cuộc bán hàng (Hình A.14). Có thể con số này không lớn nhưng tôi sẽ giải thích quan điểm của tôi về vấn đề này. Năm mươi lăm nhân viên bán hàng được đào tạo trong nghiên cứu này thực hiện 16 cuộc bán hàng trong một tuần, nghĩa là trước khóa đào tạo về SPIN thì mỗi tuần có 968 tuyên bố về lợi ích được đưa ra. Khi kết thúc nghiên cứu, trung bình một tuần các nhân viên đó đưa ra 2.992 lời tuyên bố lợi ích. Sẽ rất ngạc nhiên nếu với lượng tăng 2.024 tuyên bố về lợi ích như vậy mà không mang lại sự tăng trưởng đáng kể trong doanh thu.

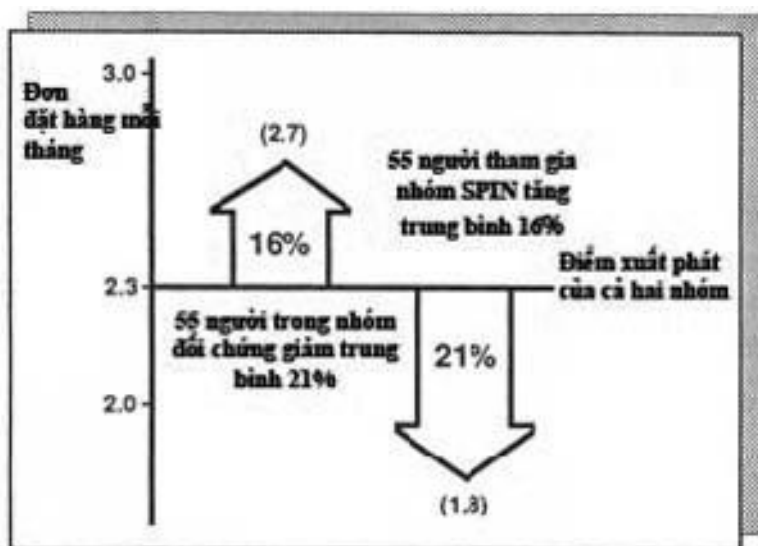


Hình A.14: Những thay đổi về lợi ích

### Nhóm đối chứng phù hợp

Trong nghiên cứu này, cơ hội của chúng tôi để so sánh nhóm đối chứng với nhóm thử nghiệm đến mức hai nhóm có cùng xuất phát điểm nhằm thẩm định điểm yếu trong nghiên cứu Motorola – rằng lý do cho sự tăng trưởng trong doanh thu là do nhóm đã qua đào tạo về SPIN có xuất phát điểm cao

hơn. Một lần nữa, chúng tôi so sánh hoạt động kinh doanh của từng nhóm trong hai thời kỳ ba tháng trước và sau đào tạo. Cùng tình trạng kinh tế cạnh tranh và khó khăn, nhóm đối chứng giảm 21% lượng đơn đặt hàng trong khi nhóm đã qua đào tạo về SPIN tăng 16% (Hình A.15). Nghiên cứu này cũng được tiến hành trong tình hình kinh tế khó khăn và cạnh tranh gây ảnh hưởng đến sự sụt giảm lượng đơn đặt hàng của nhóm đối chứng.



Hình A.15: Những thay đổi về hiệu quả bán hàng sau khi đào tạo

Bằng việc có được lượng đơn đặt hàng ban đầu như nhau của nhóm đối chứng và nhóm thử nghiệm, chúng tôi có thể tự tin phản bác ý kiến cho rằng việc Motorola đạt mức tăng 30% lượng đơn đặt hàng là do nhóm qua đào tạo về SPIN bắt đầu với số lượng lớn hơn. Lý lẽ đó không có tác dụng ở đây, khi số lượng đơn đặt hàng ban đầu của cả hai nhóm là như nhau.

### Đánh giá tác động Hawthorne

Rất khó để thử nghiệm tác động Hawthorne. Theo chúng tôi biết, không một ai ngoài chúng tôi tìm cách đánh giá xem các yếu tố Hawthorne có tồn tại trong đào tạo bán hàng hay không. Khi nghiên cứu vấn đề, rất dễ hiểu tại sao chúng tôi là người đầu tiên làm việc này. Không khó để đánh giá tác động của ánh sáng trong nhà máy đối với đầu ra, nhưng làm thế nào bạn có thể

đánh giá xem liệu năng suất bán hàng đạt được là do mô hình SPIN hay chỉ do bạn đã khiến các nhân viên bán hàng chú ý bằng việc mời họ tham gia vào khóa đào tạo.

Phương pháp chúng tôi áp dụng khá phức tạp nhưng không thể so với khó khăn trong vấn đề chúng tôi đang cố gắng đánh giá. Phương pháp chúng tôi sử dụng cơ bản là:

1. Chúng tôi phân tích lại các kết quả về hiệu quả bán hàng từ nhóm 55 nhân viên đã được đào tạo về cách tiếp cận SPIN. Mỗi nhân viên đều qua số giờ đào tạo như nhau. Do đó cả 55 nhân viên phải có mức độ tập trung như nhau. Vì vậy có thể nói, tất cả họ đều chung một mức ảnh hưởng từ tác động Hawthorne.

2. Chúng tôi chia 55 nhân viên này thành hai nhóm nhỏ. Một nhóm bất kỳ học một kỹ năng nào đó – golf, ngoại ngữ hay bán hàng – có một vài người học tốt hơn những người khác. Từ việc đánh giá hành vi của họ trong các cuộc bán hàng, chúng tôi chọn ra 27 nhân viên sử dụng các hành vi SPIN nhiều nhất và xếp họ vào một nhóm nhỏ. Và xếp 28 nhân viên ít sử dụng hành vi SPIN vào một nhóm.

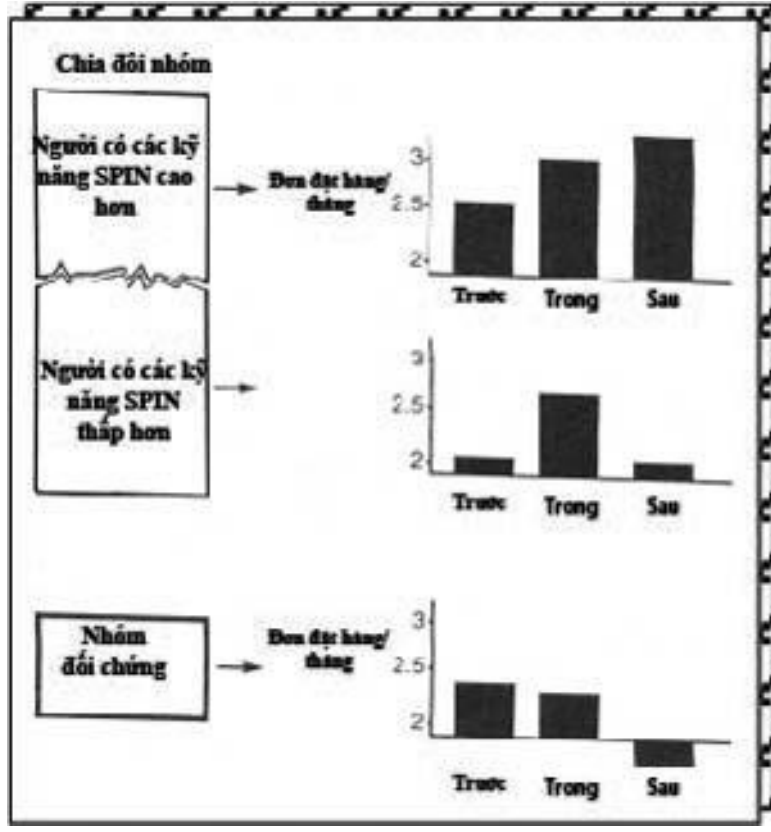
3. Chúng tôi so sánh kết quả kinh doanh của hai nhóm nhỏ đó. Nếu hiệu quả bán hàng thu được hoàn toàn là do tác động Hawthorne thì hai nhóm nhỏ này phải đạt được kết quả như nhau vì hai nhóm có lượng thời gian đào tạo và mức tập trung quản lý như nhau. Nhưng nếu hiệu quả bán hàng họ đạt được là do sử dụng mô hình SPIN thì nhóm sử dụng nhiều hành vi SPIN hơn sẽ thu được kết quả cao hơn nhóm ít sử dụng hành vi SPIN.

4. Cuối cùng, chúng tôi so sánh hoạt động của hai nhóm nhỏ với nhóm đối chứng tương đương gồm 52 nhân viên chưa qua đào tạo để chắc rằng sự thay đổi không phải là do thị trường, sản phẩm hay tác động từ cơ cấu tổ chức.

Khi quyết định sử dụng phương pháp này, chúng tôi kiểm tra lại dữ liệu để cô lập tác động Hawthorne. Kết quả hình A.16 cho thấy thật sự có tác động Hawthorne nhưng hầu hết các tác động Hawthorne này chỉ có tác động ngắn hạn.

Đầu tiên, hãy nhìn vào hoạt động của nhóm những người có kỹ năng SPIN tốt hơn. Trong hình A.16, kết quả của các nhân viên này cho thấy sự tăng trưởng trong quá trình đào tạo khi họ tập trung chú ý nhiều nhất. Quan trọng hơn, kết quả của họ vẫn tiếp tục tăng sau khóa đào tạo khi họ không tập trung đến mức có thể tạo ra tác động Hawthorne.

Ngược lại, kết quả của các nhân viên có kỹ năng SPIN kém hơn cho thấy sự cải thiện đáng kể trong bốn tháng của quá trình đào tạo. Tuy nhiên, ngay khi quá trình đào tạo kết thúc, kết quả của họ tụt xuống mức ban đầu. Tại nhóm này chúng ta có tác động Hawthorne – lần đầu tiên bị cô lập trong quá trình bán hàng.



Hình A.16: Phân tách hiệu quả Hawthorne

Cuối cùng, hãy xem xét nhóm đối chứng, bán cùng một sản phẩm trong cùng một thị trường hàng hoá khó khăn, hoạt động của họ sụt giảm trong và sau quá trình đào tạo của nhóm thử nghiệm. Vì thế có thể kết luận rằng, hiệu quả bán hàng tăng mà nhóm các nhân viên có kỹ năng SPIN tốt hơn đạt được không phải là do thị trường, sản phẩm, hay các yếu tố về cơ cấu tổ chức. Ngay cả khi so sánh với nhóm đối chứng, nhóm các nhân viên có kỹ năng SPIN kém hơn vẫn thu được hiệu quả bán hàng khả quan hơn. Thay vì sụt giảm đều đều về doanh số bán hàng thì ít nhất nhóm này vẫn giữ được mức ban đầu.

## NHỮNG NHẬN ĐỊNH ĐÁNH GIÁ CUỐI CÙNG

Vẫn còn rất nhiều thử nghiệm tôi muốn thực hiện trước khi cảm thấy thỏa mãn với những ý tưởng để cải thiện đáng kể kết quả kinh doanh trong cuốn sách này. Đây là một quá trình không bao giờ kết thúc. Khi tôi lớn lên ở Borneo, ở đó không hề có đường bộ mà chỉ đi lại bằng đường sông. Tại bất kỳ thời điểm nào của chuyến đi, nếu hỏi người lái thuyền còn bao xa nữa, bạn sẽ nhận được duy nhất một câu trả lời – “Satu tanjong lagi” (Một quãng nữa thôi). Các nghiên cứu đánh giá cũng vậy. Khi nghĩ mình đã có tất cả bằng chứng, thì chỉ còn một bằng chứng nữa thôi.

Có lẽ chúng tôi không bao giờ tìm được bằng chứng cuối cùng đó. Nhưng tôi hy vọng rằng trong hành trình tìm kiếm bằng chứng của chúng tôi, Huthwaite đã nghiên cứu rất kỹ lưỡng. Chúng tôi đã cố gắng tìm mục đích và quan sát kỹ các mô hình của mình để xem chúng có thật sự hiệu quả không – và chúng tôi, những nhà nghiên cứu, thiết kế và đào tạo bán hàng đã trở nên tốt hơn. Rốt cuộc, chúng tôi có thể tăng tính hiệu quả thực tế cho phương pháp của mình. Bằng việc vượt qua tất cả những thử nghiệm mang tính học thuật này, chúng tôi đã hoàn thiện hiểu biết của mình về thực tế bán hàng và đánh giá những đóng góp của nó đối với kết quả bán hàng. Tôi hy vọng sẽ thuyết phục nhiều người đào tạo sử dụng phương pháp tiếp cận đó.



Sẽ thuyết phục hơn nếu quyển sách này thúc đẩy các nghiên cứu về việc bán hàng có hiệu quả. Tôi tin qua các cuộc điều tra và thử nghiệm nhẫn nại, các nhà nghiên cứu có thể khám phá ra nhiều bí ẩn trong việc bán hàng và làm cho nó trở nên rõ ràng và dễ hiểu hơn như các chức năng khác của kinh doanh.

# Phụ lục B: Đánh Giá Quan Điểm Của Bạn Về Bước Kết Thúc Bán Hàng

Trong Chương 2, chúng ta đã xem xét về những kỹ thuật kết thúc bán hàng. Và trong phần “Những vấn đề về quan điểm”, tôi đã đề cập tới mức quan điểm mà chúng tôi mở rộng để đánh giá cảm nhận của mọi người về bước Kết thúc bán hàng. Nếu muốn đánh giá bản thân, hãy làm theo cách dưới đây:

1. Đọc 15 câu viết về bước kết thúc dưới đây.
2. Sau mỗi câu, hãy đánh dấu vào ô trống bạn nghĩ gần với quan điểm của bạn nhất.
3. Những chỉ dẫn ở cuối sẽ tính và giải thích điểm số của bạn.
  - a. Bước Kết thúc bán hàng là bước quan trọng nhất trong các kỹ thuật bán hàng nhằm tăng doanh thu.
    - 5 • Rất đồng tình
    - 4 • Đồng tình
    - 3 • Chưa chắc
    - 2 • Không đồng tình
    - 1 • Tuyệt đối không đồng tình
  - b. Cố gắng kết thúc bán hàng quá thường xuyên sẽ giảm thành công của bạn.

5 • Rất đồng tình

4 • Đồng tình

3 • Chưa chắc

2 • Không đồng tình

1 • Tuyệt đối không đồng tình

c. Nếu không biết nhiều về các kỹ thuật kết thúc bán hàng, bạn sẽ không thể bán hàng hiệu quả.

5 • Rất đồng tình

4 • Đồng tình

3 • Chưa chắc

2 • Không đồng tình

1 • Tuyệt đối không đồng tình

d. Thậm chí, ngay khi bắt đầu cuộc bán hàng, sẽ không có hại khi sử dụng một kỹ thuật kết thúc bán hàng.

5 • Rất đồng tình

4 • Đồng tình

3 • Chưa chắc

2 • Không đồng tình

1 • Tuyệt đối không đồng tình

e. Thông thường, bước Kết thúc bán hàng kém là nguyên nhân làm giảm doanh thu.

5 • Rất đồng tình

4 • Đồng tình

3 • Chưa chắc

2 • Không đồng tình

1 • Tuyệt đối không đồng tình

f. Khách hàng chắc chắn sẽ ít mua hàng hơn nếu họ nhận ra bạn đang sử dụng các kỹ thuật kết thúc bán hàng.

5 • Rất đồng tình

4 • Đồng tình

3 • Chưa chắc

2 • Không đồng tình

1 • Tuyệt đối không đồng tình

g. Bạn không thể sử dụng kỹ thuật kết thúc quá thường xuyên khi bán hàng.

5 • Rất đồng tình

4 • Đồng tình

3 • Chưa chắc

2 • Không đồng tình

1 • Tuyệt đối không đồng tình

h. Những kỹ thuật kết thúc bán hàng không hiệu quả với những khách hàng sành sỏi.

5 • Rất đồng tình

4 • Đồng tình

3 • Chưa chắc

2 • Không đồng tình

1 • Tuyệt đối không đồng tình

i. Luôn phải kết thúc bán hàng.

5 • Rất đồng tình

4 • Đồng tình

3 • Chưa chắc

2 • Không đồng tình

1 • Tuyệt đối không đồng tình

j. Có một hành vi khác của bạn ngay đầu cuộc bán hàng mà không phải là kỹ thuật kết thúc nhằm xác định rõ khách hàng sẽ mua hay không.

5 • Rất đồng tình

4 • Đồng tình

3 • Chưa chắc

2 • Không đồng tình

1 • Tuyệt đối không đồng tình

k. Bạn nên thử kết thúc bán hàng bất kỳ lúc nào khi nhận thấy dấu hiệu mua hàng.

5 • Rất đồng tình

4 • Đồng tình

3 • Chưa chắc

2 • Không đồng tình

1 • Tuyệt đối không đồng tình

l. Khi bước vào văn phòng của khách hàng, bạn nên hành động như thể là cuộc bán hàng đã hoàn tất.

5 • Rất đồng tình

4 • Đồng tình

3 • Chưa chắc

2 • Không đồng tình

1 • Tuyệt đối không đồng tình

m. Nếu khách hàng thể hiện sự khó chịu với bước Kết thúc bán hàng thử nghiệm của bạn, thì đó là tín hiệu cho thấy bạn nên kết thúc dứt khoát hơn.

5 • Rất đồng tình

4 • Đồng tình

3 • Chưa chắc

2 • Không đồng tình

1 • Tuyệt đối không đồng tình

n. Dù các kỹ năng khác của bạn có giỏi đến đâu, thì bạn cũng sẽ không thành công nếu không có những kỹ thuật kết thúc tốt.

5 • Rất đồng tình

4 • Đồng tình

3 • Chưa chắc

2 • Không đồng tình

1 • Tuyệt đối không đồng tình

o. Sử dụng các kỹ thuật kết thúc ngay đầu cuộc bán hàng chắc chắn sẽ gây nên sự phản đối từ khách hàng.

5 • Rất đồng tình

4 • Đồng tình

3 • Chưa chắc

2 • Không đồng tình

1 • Tuyệt đối không đồng tình

## CÁCH TÍNH ĐIỂM

Để tính điểm, hãy lấy các số từ 1 đến 5 đứng trước ô trống mà bạn đánh dấu rồi cộng tổng điểm của 15 câu đó.

Theo lý thuyết, điểm số 45 là hoàn toàn trung lập. Điểm số cao hơn cho thấy thái độ tích cực với bước Kết thúc bán hàng, còn thấp hơn lại cho thấy thái độ tiêu cực. Thực tế, hầu hết những người bán đều có điểm số trên 45 một chút, và trong các nghiên cứu của mình, chúng tôi đã tính đến điều này bằng cách lấy một số điểm trên 50 để chứng minh cho thái độ tán thành với bước Kết thúc bán hàng.

## ĐIỂM SỐ CÓ Ý NGHĨA GÌ?

Trong nghiên cứu được mô tả ở Chương 2 (Hình 2.2), các nhân viên bán hàng có kết quả tốt nhất là những người có điểm số thấp: dưới 50 điểm.

Theo Chương 2, tính hiệu quả của những kỹ thuật kết thúc bán hàng phụ thuộc vào loại giao dịch mà bạn thực hiện. Nếu công việc kinh doanh của bạn gồm những mặt hàng và dịch vụ có giá trị thấp, gồm các khách hàng không sành sỏi và không có những mối quan hệ sau giao dịch với khách hàng thì thái độ tán thành với bước Kết thúc bán hàng (trên 50 điểm) sẽ chứng minh cho tình hình bán hàng của bạn. Nhưng nếu điểm số của bạn trong bài kiểm tra này trên 50 và công việc kinh doanh của bạn gồm những giao dịch lớn, các khách hàng sành sỏi và mối quan hệ liên tục trước giao dịch thì hãy đọc Chương 2 thật cẩn thận. Trong bán hàng quy mô lớn, những kỹ thuật kết thúc bán hàng đáng tin cậy hơn nhiều so với tài sản.