

CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO NHÂN VIÊN BÁN HÀNG

1. Yêu cầu đào tạo

Các chương trình đào tạo ở một tổ chức sẽ có mục tiêu nội dung rất khác nhau và phụ thuộc vào chúng hướng vào lực lượng bán hàng hiện có hoặc nhân viên mới được thuê.

1.1 Lực lượng bán hàng hiện có

Nói chung, các chương trình đào tạo của Công ty có thể chia làm hai loại: loại thứ nhất là các chương trình được thiết kế chuẩn bị cho nhân viên bán hàng chuyển sang vị trí khác ở tổ chức này. Loại thứ hai có nội dung dựa trên sự biểu lộ năng suất và hiệu quả của một nhân viên bán hàng tại thực tế. Mục tiêu của mỗi phần đào tạo của một chương trình sẽ phụ thuộc vào môi trường thị trường, nhu cầu đào tạo các nhân viên có kinh nghiệm có thể giải thích bằng các lý do sau:

- Các bán hàng có những phương pháp kinh doanh mới mà chúng đòi hỏi phương pháp bán hàng mới.
- Các nhân viên bán hàng đã học những thói quen xấu, làm tắt kỹ thuật bán hàng nên cần được hỏi lại.
- Sự xuống cấp của nhân viên bán hàng do những vội vã và vắng vẻ ở thị trường.
- Các hoạt động cạnh tranh mới tổng sản xuất sản phẩm, kỹ thuật bán hàng hoặc các phương tiện bán hàng.
- Các kỹ thuật mới giúp cho nhân viên bán hàng làm việc năng suất hơn, hiệu quả hơn.
- Công ty có sản phẩm mới, quá trình công nghệ mới rằng đòi hỏi khách hàng mới, thị trường mới và các phương pháp mới để thực hiện.

Đào tạo các nhân viên có kinh nghiệm cũng dựa trực tiếp vào nhu cầu về người bán hàng và không cần ngay loại này của Công ty. Ví dụ, với một lực lượng bán hàng lâu năm hơn, đào tạo có thể cần các yếu tố của thực hành công việc để chắc rằng công việc của nhân viên bán hàng được thỏa mãn và chu chuyển công việc (lượng người nghỉ việc) đã giảm xuống.

1.2 Những nhân viên bán hàng mới

Những nhân viên bán hàng mới cần được đào tạo theo cách mà Công ty làm kinh doanh Công ty muốn các nhân viên mới của mình bao trùm các vùng, liên hệ với các khách hàng, cư xử đúng mực trong công việc. Những người mới tuyển cần đào tạo ngay bởi vì Công ty cho rằng họ cần thích hợp với các thói quen làm việc. Nếu nhân viên mới ngay từ đầu được đào tạo cụ thể và đầy đủ chỉ thị họ có nhiều cơ hội hoàn thành công việc, do đó những đồng đô la mà Công ty bỏ ra để đào tạo tránh bị bỏ phí.

Những nhân viên bán hàng mới cần được đào tạo để đáp ứng hai yêu cầu căn bản: tăng cường kiến thức và kinh nghiệm, và chuẩn bị tính xã hội hóa.

1.3 Tăng cường kiến thức và kinh nghiệm

Yêu cầu căn bản của đào tạo các nhân viên chưa có kinh nghiệm là dạy cho họ những kỹ năng của các nhân viên có kinh nghiệm và hiệu quả hơn. Mục tiêu đặc biệt có thể gồm: dạy

cho các nhân viên mới nhận thức được các tình huống bán hàng thông thường và sử dụng các phương pháp thích hợp để giải quyết chúng.

1.4 Chuẩn bị tính xã hội hóa

Yêu cầu thứ hai của đào tạo nhân viên mới là làm hòa nhập dễ dàng tính xã hội hóa của họ vào các phương pháp và văn hóa của Công ty. Xã hội hóa là “một quá trình nhờ đó nó một cá thể trở nên thích hợp với các giá trị, khả năng, cách cư xử được chấp nhận và kiến thức chung của xã hội để thừa nhận một vai trò tổ chức và tham gia vào như là thành viên của tổ chức đó”.

Mục tiêu của xã hội hóa gồm bước đầu làm quen của các nhân viên mới với công việc và với môi trường làm việc, chuẩn bị các thông tin về công việc để khám phá bí quyết công việc và không hần thê, chuẩn bị các kinh nghiệm của vị trí của công việc, mà nó sẽ ảnh hưởng đến thái độ làm việc của người làm công. Xã hội hóa cần mô tả một cách hiện thực rằng như một hãng thiết lập sự điều chỉnh giữa các nguồn của mình và các yêu cầu với nhu cầu và kỹ năng của nhân viên mới và tăng động cơ bởi vì sự khởi đầu vào nhóm làm việc.

Như vậy các Công ty, người thiết lập thường xuyên các chương trình đào tạo chính thức, nhận thấy tầm quan trọng của việc xã hội hóa có thể loại trừ, có các nhân viên thỏa mãn, và ở hai mức độ: mức độ phối hợp và mức độ nhà quản trị bán hàng.

Mức độ phối hợp. Mức độ phối hợp cần được xét với cấu trúc, lịch sử và nhiệm vụ. Nó cần cung cấp một hướng dẫn tuyệt vời về truyền thống của Công ty. Người bán hàng mới cũng cần có các chính sách và các qui định của Công ty được giải thích kỹ lưỡng, vì thế không có sự không hiểu biết nào ở đây. Ví dụ, các chính sách nội qui phối hợp cần được xác định rõ ràng để cho nhân viên mới. Hơn nữa, kế hoạch đền bù và sức khỏe như là nguyên tắc làm việc và những đòi hỏi an toàn cần được chi tiết hóa.

Trách nhiệm của nhà quản trị bán hàng. Thật là khó khăn cho một người làm công mới, làm quen với chương trình đào tạo ngay, di chuyển đến một vùng địa lý mới, được xếp vào lĩnh vực không quen biết. Một nhà quản trị cần loại trừ những cái này nhất là đối với những nhân viên mới chưa có kinh nghiệm, chưa kết hôn, và hoặc là người da màu. Đối với họ, sự chuyển tiếp có thể khó khăn hơn vì họ có một mình, không có một hệ thống xã hội. Người quản trị có thể làm dễ dàng quá trình chuyển tiếp này bằng cách khuyến “phá bỏ” giai đoạn đối với nhân viên và cung cấp chỗ dựa chuyển tiếp thực tế. Trong quá trình này nhà quản trị có thể củng cố sự xác nhận của Công ty về vai trò của người bán hàng, uy tín và những đóng góp được mong đợi.

2. Các mẫu chương trình đào tạo lựa chọn

Đào tạo lực lượng bán hàng được áp dụng đa dạng rộng rãi của các Công ty cho cả sự đa dạng hơn của những người bán hàng. Điểm chung nhất của sự đa dạng này là một số điểm mang tính thông thường rằng làm thuận tiện cho sự hiểu biết quá trình đào tạo nhân viên bán hàng. Các Công ty và ngành công nghiệp thông qua kinh nghiệm, đã áp dụng các mẫu để đào tạo những nhân viên mới của họ mà chúng tối ưu nhất đối với tình huống cụ thể của họ. Ba mẫu tổng quát được áp dụng những điều kiện thị trường thịnh hành mà các hãng hay gặp.

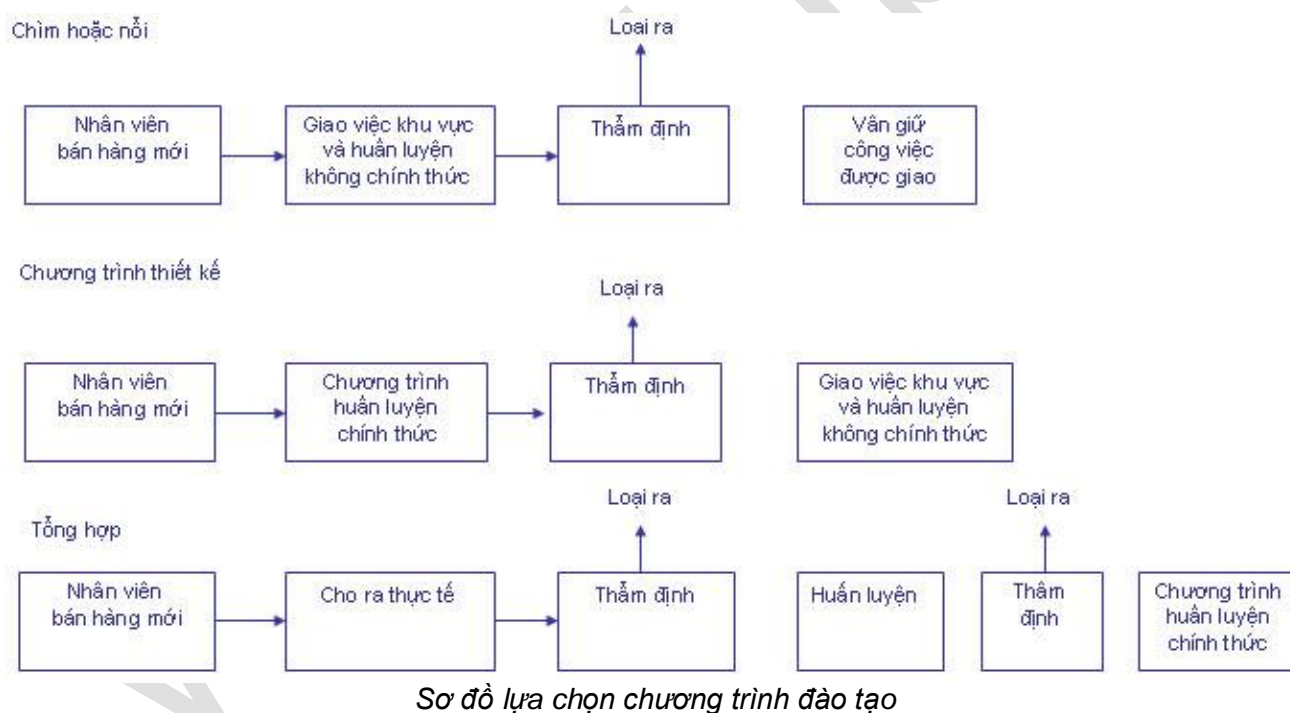
2.1 Cách chìm hoặc nổi

Ở dạng đào tạo này, nhân viên mới lập tức được giao một khu vực bán hàng và nhà quản trị bán hàng hoặc người đào tạo bán hàng thực tế là người chịu trách nhiệm duy nhất về đào tạo nhân viên này.

Một người bán hàng chính của một tuyến thực phẩm đóng gói được quảng cáo nhiều sẽ sử dụng cách này để đào tạo. Các nhân viên bán hàng, người được dự định theo dõi quản lý sẽ được thuê sau một quá trình lựa chọn căng thẳng. Họ được giao công việc ở một vùng bán hàng và có khoảng 2 - 3 ngày được nhà quản trị bán hàng của họ đào tạo. Sau sự đào tạo làm quen (giới thiệu) họ được trao chìa khóa xe và một danh sách khách hàng và được bảo rằng nhà quản trị sẽ đi với họ trong một tuần, đánh giá họ và sẽ quyết định công việc có hoàn thành không. Khi nhà quản trị đánh giá tỷ lệ các nhân viên mới “xuất sắc” việc tuyển và lựa chọn khắt khe xuất hiện để loại bỏ những ai không có khả năng thực hiện cách đào tạo “chìm hay nổi”.

2.2 Các chương trình thiết kế

Các công ty thường khởi đầu với những người mới tuyển trong một chương trình đào tạo chính thức. Trong chương trình này họ nghiên cứu về tuyến sản phẩm của công ty, các kỹ năng bán hàng cần thiết và các thông tin khác về khách hàng để phục vụ có kết quả trong lần giao việc đầu tiên theo vùng của họ.



2.3 Các chương trình tổng hợp

Một người bán hàng của các hình thức kinh doanh bắt đầu đào tạo các nhân viên mới bằng cách xếp họ bên cạnh các nhân viên có trình độ và kinh nghiệm. Người nhân viên mới được trả lương và đi cùng với hai hoặc ba nhân viên cũ khác nhau trong khoảng một tuần mỗi người. Cuối kỳ đào tạo, nhà quản trị bán hàng phỏng vấn với cá nhân viên có kinh nghiệm về thái độ và quan điểm của người được đào tạo. Nếu kết luận rằng nhân viên mới này có năng lực, anh ta sẽ được cử đến trung tâm đào tạo của công ty để đào tạo chính thức các kỹ năng bán hàng và kiến thức về sản phẩm.

3. Thực hiện một chương trình đào tạo bán hàng có hiệu quả

Tiến trình của một chương trình đào tạo bán hàng xảy ra ở bên trong và bên ngoài chiến lược phối hợp của hãng khi nó áp dụng vào tiếp thị và bán các sản phẩm và dịch vụ của hãng. Ngoại trừ ở các hãng nhỏ nhất, trách nhiệm căn bản để thiết kế chương trình và nhiều thử thách, nhưng không phải tất cả việc thi hành nó là vượt qua uy tín và trách nhiệm của phần lớn các nhà quản trị bán hàng (cấp dưới) cơ sở. Mặc dù các nhà quản trị cơ sở có thể được yêu cầu góp ý vào thiết kế chương trình, phương hướng chiến lược của hãng sẽ chỉ đạo thiết kế, việc thi hành và đảm bảo cho một chương trình đào tạo bán hàng có hiệu quả.

Theo yêu cầu thực hiện có kết quả một chương trình có hiệu quả, mỗi bước cần hoàn thành trong cách của nó và đối với bước tiếp theo nó là bước khởi đầu. Mặc dù không chỉ ra, ở đây có nhiều trường hợp khi thông tin được thực hiện ở một bước có thể đòi hỏi rằng kết quả ở một bước trước cần thẩm định lại. Phần còn lại của chương này sẽ giải thích các thành phần của quá trình này.



Sơ đồ chương trình đào tạo

3.1 Đánh giá nhu cầu

Đào tạo bắt đầu từ phân tích tinh vi nhu cầu, bao gồm phỏng vấn các khách hàng về các nhu cầu của họ.

Đánh giá nhu cầu là một quá trình, trong đó một tổ chức chú ý xác định rõ nội dung của các chương trình đào tạo tương lai, nội dung được chuyên môn hóa như thường lệ với thời gian cần có kiến thức và các kỹ năng. Bằng cách này chương trình đào tạo được tổ chức và thiết kế với mục đích giải quyết hoặc ngăn ngừa việc thực hiện vấn đề của một cá nhân, Công ty hoặc chức năng của giai đoạn đánh giá nhu cầu nhằm xác định các vấn đề đó để chỉ rõ hơn các mục tiêu của chương trình và nội dung chi tiết của nó.

Điều đó phù hợp với việc đánh giá nhu cầu cần được cẩn trọng, tuy nhiên, khi con người không phải lúc nào cũng cho thông tin chính xác. Hơn nữa, một vài vấn đề có liên quan thứ yếu và có thể được giải quyết dễ dàng hơn ở mức độ cấp quận hoặc vùng.

Đánh giá nhu cầu của chương trình đào tạo đòi hỏi xác định rõ và định hướng sự khác nhau giữa mức trình độ mà anh (chị) ta cần có trong ngày đầu làm việc ở khu vực. Ví dụ, cho rằng đích của một nhân viên bán hàng thành công là có khả năng xác định các vấn đề của hệ thống vi tính của khách hàng và đưa chúng vào các giải pháp của phần cứng và phần mềm từ tuyến sản phẩm của hãng cũng như là kế hoạch thiết kế và thực hiện chính hệ thống này. Những người được tuyển dụng không có các kỹ năng và kiến thức đó cần được cung cấp những điều này trong chương trình đào tạo. Cung cấp một trong các kỹ năng này như vậy trở thành một mục tiêu của chương trình.

3.2 Các mục tiêu của chương trình

Một trong các mục tiêu quan trọng nhất của công ty là có những nhân viên ở hiện trường với hiện trạng tốt nhất mà họ có thể làm được. Yêu cầu tổng quát này có thể được chuyển tới các mục tiêu rất đặc biệt của chương trình phụ thuộc vào kết quả của việc đánh giá các nhu cầu. Trong 10 năm trước đây tỷ lệ các công ty xác định hệ thống các mục tiêu đặc biệt tăng từ 64% lên 90%. Các công ty thường đưa ra các mục tiêu trước mắt như tăng tính sản phẩm, giảm tỷ lệ người thay thế và cải thiện các mối liên hệ với khách hàng.

3.3 Đánh giá nguồn

Phần đánh giá nguồn nhận thấy rằng các Công ty quyết định rằng đào tạo bán hàng là cần thiết. Đã có một thời quyết định này đã được thực hiện, quyết định tiếp theo, xem xét ai sẽ tiến hành đào tạo, đào tạo ở đâu, đào tạo trong bao lâu và Công ty có đủ sức cáng đáng không.

3.4 Ai sẽ tiến hành đào tạo

Một loạt các quyết định cần đưa ra trong lĩnh vực này.

Chương trình sẽ được tiến hành bởi các nhân viên của Công ty hay bởi các nhà tư vấn thuê ngoài, hay có một vài kết hợp của hai hình thức này để có hiệu suất hơn?

Nếu đã có người ở công ty, thì cá nhân viên có trình độ chuyên môn cỡ nào? Họ có khả năng để tiến hành đào tạo không?

Nếu chỉ có nhà tư vấn thuê ngoài hoặc là kết hợp với nhân viên của công ty thì các tiêu chuẩn nào được áp dụng để lựa chọn họ không? Họ cung cấp những sự đảm bảo và các dịch vụ tiếp theo nào?

3.5 Nội dung chương trình

Bàn luận:

- Tôi nghe và tôi nhớ
- Tôi thấy và tôi biết

- Tôi làm và tôi hiểu

Một chương trình đào tạo bán hàng có thể được thiết kế để cải thiện kiến thức và kỹ năng của một nhân viên trong việc áp dụng kiến thức đó hoặc ở phạm vi chung hoặc ở vài phạm vi rất chuyên môn.

3.6 Kiến thức

Đối với các công ty hoàn toàn bình thường khi trong chương trình đào tạo của họ chứa đựng một số dạng kiến thức hoặc yếu tố căn bản. Khối lượng kiến thức yêu cầu các nhân viên mới và có kinh nghiệm có được, sẽ phụ thuộc tất nhiên, vào công ty và trình độ kỹ thuật của sản xuất. Một nhà chuyên môn trong lĩnh vực quản trị bán hàng cho rằng 80% đào tạo nhân viên mới nên bàn luận đến các kiến thức về khách hàng và về khu vực. Người học có thể được cung cấp các tình huống, kiến thức cơ bản ở năm lĩnh vực: công ty, sản phẩm, quá trình bán hàng, khách hàng và thị trường.

Kiến thức công ty: Điều này có thể gồm lịch sử công ty, các chính sách hiện hành, các thủ tục hành chính, thu nhập, các chương trình hành động, các tiêu chuẩn pháp lý, tiêu thụ, thực tiễn, chính sách khen thưởng, các chỉ tiêu báo cáo thường xuyên. Phần lớn những điều này khi có thể cần đưa ra trong một bản viết.

3.7 Kiến thức sản phẩm

Các nhân viên mới cần được học cẩn thận thật nhiều nếu được về các sản phẩm và các dịch vụ mà họ sẽ bán và cạnh tranh. Điều này gồm các đặc trưng kỹ thuật, các tiêu chuẩn tiến hành, các yêu cầu của khách hàng đặc biệt, các yếu điểm và bất kỳ những sai sót. Nhân viên cần biết các ưu điểm và yếu điểm của sản phẩm của hãng đối nghịch tốt nhất là biết về sản phẩm của mình.

3.8 Quá trình bán hàng

Các nhân viên bán hàng mới thường cần được đào tạo trên những căn bản của quá trình bán hàng: xác định tương lai, lên kế hoạch thực hiện, xác định phương hướng và nhu cầu, các kỹ thuật thực hiện, các phản ứng khi thực hiện, đóng cửa, kết thúc và đánh giá.

Kiến thức khách hàng. Để thành công các nhân viên cần hiểu tường tận các khách hàng và các viễn cảnh ở khu vực của họ. Các nhu cầu, nguồn ảnh hưởng của cạnh tranh và các ưu điểm của khách hàng là một lĩnh vực quan trọng mà một nhân viên mới cần biết và cần có khả năng để phối hợp đưa chúng vào quá trình bán hàng.

3.9 Kiến thức thị trường

Một nhân viên cần biết và hiểu cái gì đang xảy ra ở thị trường, nơi mà anh (chị) ta hoạt động. Điều này gồm các thông tin như về các đối thủ và các hoạt động cạnh tranh của họ, các phát triển về công nghệ và các xu hướng và các điều kiện kinh tế.

Các chương trình đào tạo thường dành một lực lượng thời gian đáng kể để đào tạo các kỹ năng. Nếu các nhân viên bán hàng được lựa chọn với trình độ khả năng tương xứng, thì sau

đó đào tạo có thể tiến hành thực hiện chính các kỹ năng ở ba lĩnh vực: kỹ thuật bán hàng, quản trị thời gian và khu vực, và giao tiếp và lên kế hoạch.

3.10 Các kỹ thuật bán hàng

Một sự ngộ tưởng là nhân viên bán hàng được sinh ra, chứ không phải tạo ra. Sự thuật là các nhân viên phải học cách bán các sản phẩm và dịch vụ của Công ty một cách hợp lý. Các nhân viên có kinh nghiệm thường cần các kỹ năng bán hàng được an toàn nhờ đào tạo chính thức tại chỗ.

Quản trị thời gian và khu vực. Nhiều khi các vùng bán hàng giống như việc kinh doanh nhỏ với các khách hàng và các nguồn thuộc quyền quản lý. Nhiều nhân viên bán hàng cần biết rất nhiều kỹ thuật đặc biệt mà chúng sẽ chứng tỏ các kỹ năng quản trị khu vực của họ.

Giao tiếp và lên kế hoạch. Việc thực hiện của nhiều nhân viên có thể được tăng lên, nên họ phát triển các kỹ năng đọc, viết, nói, nghe và lên kế hoạch của họ. Một số Công ty khuyến khích và thỉnh thoảng trả lại tiền cho các nhân viên, những người dự đào tạo đặc biệt như khóa Dale Carnegie.

3.11 Thực hiện

Đào tạo tại chỗ. Tám mươi bảy phần trăm các hãng được khảo sát cho thấy đã tiến hành đào tạo tại chỗ. Hình thức đào tạo này cũng được gọi là dạy theo kinh nghiệm, đào tạo tại hiện trường đào tạo có người hướng dẫn và đào tạo giới hạn. Hình thức này có đặc trưng là một hướng dẫn một, hướng dẫn mặt đối mặt, thường là nhân viên với quản trị bán hàng. Yêu cầu của hình thức đào tạo này là cung cấp việc đánh giá và sự chính xác với mục tiêu cải thiện việc thực hành của nhân viên bán hàng ngày.

Không may là, một vài nhận thức cho thấy rằng hình thức đào tạo này là một quá trình không được tổ chức có kế hoạch nhưng còn hơn người quản trị đáp ứng những lầm lẫn của nhân viên bán hàng. Cảm giác này là không chính xác. Thật ra đào tạo tại chỗ là một chương trình hướng dưỡng được xây dựng và nhà quản trị tiến hành đào tạo. Nó cần được cá thể hóa cho khả năng và trình độ của mỗi nhân viên. Mặc dù biểu hiện của nó là kêu gọi bán một cách đặc trưng, đào tạo tại hiện trường cũng có thể gồm cả các kỹ năng khác như quản trị thời gian và khu vực.

Đào tạo tại phòng học cũng là một hình thức đào tạo được biết đến. Đặc biệt đó dựa vào nhóm hơn là cá nhân, tiến hành tại một địa điểm trung tâm, được dự kiến thời gian và lên kế hoạch trước và sử dụng các phụ trợ nghe nhìn, các chương trình học theo hệ thống và đánh giá theo đề án.

Đào tạo tại lớp học và các phương pháp áp dụng trong đó phụ thuộc một phần vào loại tài liệu/ ý kiến/ kỹ năng được trình bày ở lớp. Bài giảng, tranh luận về các tình huống và đóng kịch là các phương pháp được áp dụng ở đào tạo tại lớp và thường được áp dụng kết hợp với nhau.

Bài giảng. Đây là phương pháp có hiệu lực nhất cho việc trình bày kiến thức các yếu tố căn bản, sử dụng giao tiếp sơ đẳng một chiều. Phương pháp này gồm thông tin về lịch sử Công ty, cơ cấu thị trường, các chính sách của Công ty.v...v. Phương pháp này cũng được sử dụng để đưa ra các thông tin về kiến thức và mẫu để thảo luận tình huống, đóng kịch và làm

bài tập kỹ năng. Bài giảng của học viên có thể được tăng cường và củng cố nhờ sử dụng các phụ trợ nghe nhìn như phim, băng video, phim slides, và bản, biểu. Các băng video và đĩa video hiện nay yêu cầu rằng nhiều thông tin yếu tố căn bản có thể biểu hiện vào trong băng và gửi đến các nhân viên bán hàng để xem ở nhà họ hoặc tại cơ quan quận.

Thảo luận tình huống. Nhằm thúc đẩy sự tham gia của học viên và xuất hiện giao tiếp hai chiều, thảo luận tình huống có thể được áp dụng. Các học viên chuẩn bị tình huống và người đào tạo chỉ đạo cuộc thảo luận, làm mọi người tham gia tất yếu vào và tất cả các điểm quan trọng được bài tới. Các tình huống có thể được sử dụng để minh họa các chủ đề quan trọng như: tình huống bán, các vấn đề thời gian và khu vực, các yêu cầu sản phẩm và phần lớn là các vấn đề bán hàng khác: không may có một khuyết điểm của các tình huống bán hàng chất lượng cao rằng chứa đựng đủ sự thực để nêu thành hiện thực.

3.12 Đóng kịch

Kỹ thuật này được thiết kế để thực hiện chỉ dẫn chính thức nhờ có một diễn đàn và quá trình để nhân viên bán hàng đưa bài học vào thực hành. Nhiều hãng tin rằng kỹ thuật đóng kịch là một cách đào tạo rất năng suất và một số hãng không áp dụng nó vào chương trình đào tạo của mình.

Đặc biệt, một học viên bán hàng, sau khi được giới thiệu các kỹ năng bán hàng thực sự, được yêu cầu đóng vai nhân viên bán hàng hoặc khách hàng trong một trường hợp bán hàng. Người học viên đóng vai nhân viên bán hàng có khả năng thực hiện những gì mình đã học. Nhân viên đóng vai khách hàng, bắt đầu hiểu được nhận thức và các phản ứng của người mua. “Người mua” có lẽ cũng là nhà quản trị bán hàng, người đào tạo hoặc một số người đặc biệt được đào tạo cho vai này. Việc thi hành của các học viên được đánh giá ngay lập tức tiếp sau phần đóng vai.

3.13 Tự nghiên cứu

Chương trình tự nghiên cứu tập trung vào các tài liệu học tập được chương trình hóa như các băng phim và video cũng như phần mềm của máy vi tính. Chúng có thể được sử dụng để cung cấp các chương trình đào tạo hiện tại hoặc chúng có thể trở thành một thay thế đào tạo do người thực hiện. Với các chương trình tự nghiên cứu, các học viên nghiên cứu tài liệu tự mình và phát triển theo tốc độ của họ.

3.14 Đánh giá và kết thúc

Thực là không thực tế khi đưa các học viên đến một trung tâm đào tạo cung cấp cho họ một vài kiến thức, kỹ năng và một vài sự ôn tập và gọi đó là đánh giá khi bạn hỏi họ có thích hay không thích khóa học. Đánh giá cần phải bao quát hơn thế nữa. Các Công ty càng ngày càng tăng yêu cầu rằng các chương trình đào tạo của họ có khả năng nhận xét về số lượng là họ cải thiện khả năng thực hiện của lực lượng bán hàng.

Có ba yếu tố căn bản. Một là thiết lập mối quan hệ giữa mục tiêu chương trình và các tiêu chuẩn đánh giá. Hai là xác định rõ các mục tiêu được áp dụng để đánh giá như là áp dụng một quy trình đánh giá. Ba là tổ chức sẽ xử lý như thế nào với các kết quả của cuộc đánh giá.

4. Những ưu điểm và nhược điểm của một chương trình đào tạo

Nhằm thực hiện và bảo đảm một chương trình đào tạo thành công, những ưu điểm và nhược điểm trong các chương trình đào tạo của Công ty cần phải được xác định rõ. Nhờ việc làm này mà mọi nhược điểm có thể được khắc phục và tránh, còn những ưu điểm được định rõ và áp dụng vào các chương trình tương lai.

4.1 Nhược điểm

Đó là một sự thật của cuộc sống rằng hiếm có chương trình đào tạo nào lại được thiết kế và thực hiện một cách hoàn hảo. Mặc dù có một số vấn đề ngoài sự điều khiển của con người, một số khác có thể khắc phục được nếu biết đến chúng. Có ba nhóm điểm xác định được:

- Quên thiết lập các mục tiêu đặc biệt, mục tiêu cơ bản, mà nó làm cho không có khả năng đánh giá chương trình và ngăn cản tiến hành các chương trình trong tương lai.
- Gửi thông điệp cho các nhân viên bán hàng rằng đào tạo không quan trọng. Các nhà quản trị luôn nói với các nhân viên, đào tạo là quan trọng nhưng bằng hành động thực tế, có thể cho thấy nhận định ngược lại. Sự nhấn gửi không chủ tâm này có thể tránh được bằng một loạt các cách:
- Hẹn gặp của nhà đào tạo, nhà quản trị cấp trên hoặc nhân viên, những người không thể thực hiện nó lần nữa tại cơ sở. Điều này cũng áp dụng cho các nhà đào tạo không chuyên.
- Tổ chức các chương trình đào tạo như là một phần của tục lệ bán hàng quốc gia có liên hệ với vòng tròn các chương trình mới hoặc các sản phẩm mới.
- Tránh coi đào tạo như là một trừng phạt nhân viên bán hàng, những người không đạt chỉ tiêu hoặc có những vấn đề khác.
- Tiến hành một chương trình được thiết kế nghèo nàn có đặc trưng sau đây:
- Không biết đến các yêu cầu của lực lượng bán hàng cơ sở và các khách hàng
- Bàn tới độc nhất chỉ tiêu động cơ.
- Bỏ qua sự thừa nhận sự khác biệt cá nhân trong các nhân viên bán hàng, đặc biệt trong đào tạo ôn tập cho các nhân viên đã có kinh nghiệm.
- Cố gắng tiến hành quá nhiều việc trong cùng một thời gian, do đó không đạt được kết quả gì do nhân viên bị quá tải.
- Không cung cấp các cấu trúc bổ sung cho các nhà quản trị bán hàng tiếp theo ở cơ sở.
- Có các vấn đề đặc biệt về chương trình, như kỹ thuật giảng không đúng hoặc thiếu thích hợp với một phần của các học viên.

4.2 Ưu điểm

Để đánh giá đúng, các ưu điểm của một chương trình được khoanh lại trong mối liên quan đến cả việc tránh các nhược điểm vừa trình bày. Bên cạnh đó, một vài bước tích cực có thể được thi hành. Đó là thiết lập chính sách mà việc đào tạo bán hàng như một phần luân phiên và quan trọng trong công việc của nhân viên và quản trị viên bán hàng, kế hoạch hóa và tổ chức để đào tạo, nhận dạng phù hợp những tạp kỹ nào cần biết để thành công (nó bao gồm cả việc xác định tại sao các nhân viên thành công cũng như tại sao họ thất bại), đưa ra các mục tiêu rõ ràng và đánh giá chương trình trong các khoảng thời gian của các mục tiêu đó.