

ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG
PHÂN HIỆU ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG TẠI KON TUM



RMAH SÊ

BÁO CÁO TỐT NGHIỆP

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ LỰC
LƯỢNG BÁN HÀNG TẠI CÔNG TY TNHH
NGỌC THY**

Kon Tum, tháng 5 năm 2022

ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG
PHÂN HIỆU ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG TẠI KON TUM



BÁO CÁO TỐT NGHIỆP

HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG TẠI CÔNG TY TNHH NGỌC THY

GIẢNG VIÊN HƯỚNG DẪN : ĐẶNG TRẦN MINH HIẾU

SINH VIÊN THỰC HIỆN : RMAH SÊ

MSSV : 1817340101032

LỚP : K12QT

Kon Tum, tháng 5 năm 2022

MỤC LỤC

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT	iii
DANH MỤC CÁC BẢNG, SƠ ĐỒ	iv
LỜI MỞ ĐẦU	1
1. Lí do chọn đề tài.	1
2. Mục tiêu nghiên cứu	1
3. Đối tượng nghiên cứu và Phạm vi nghiên cứu	1
4. Phương pháp nghiên cứu	1
5. Bố cục đề tài.....	1
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN CHUNG VỀ QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG TRONG DOANH NGHIỆP	3
1.1. KHÁI NIỆM	3
1.1.1. Lực lượng bán hàng	3
1.1.2. Khái niệm về quản trị lực lượng bán hàng	4
1.2. NỘI DUNG CỦA HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG	6
1.2.1. Xây dựng lực lượng bán hàng	6
1.2.2. Tuyển dụng và đào tạo lực lượng bán hàng	8
1.2.3. Kiểm tra, đánh giá và đánh giá lực lượng bán hàng	12
1.2.4. Động viên và khuyến khích lực lượng bán hàng.....	14
KẾT LUẬN CHƯƠNG 1	17
CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG CỦA CÔNG TY TNHH NGỌC THY	18
2.1. TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY TNHH NGỌC THY	18
2.1.1. Giới thiệu về công ty.....	18
2.1.2. Quá trình hình thành và phát triển	19
2.1.3. Cơ cấu tổ chức.....	21
2.1.4. Sản phẩm của công ty.....	22
2.1.5. Thị trường tiêu thụ và hệ thống phân phối	22
2.1.6. Kết quả kinh doanh của công ty năm 2019 – 2021	23
2.2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG CỦA CÔNG TY TNHH NGỌC THY	27
2.2.1. Công tác tổ chức lực lượng bán hàng tại công ty.....	27
2.2.2. Đặc điểm thị trường, sản phẩm và khách hàng của công ty	29
2.2.3. Phân tích thị trường lao động	30
2.2.4. Tuyển dụng và đào tạo lực lượng bán hàng tại công ty.....	31
2.2.5. Phương thức thanh toán	33
2.2.6. Kiểm tra, giám sát và đánh giá lực lượng bán hàng.....	33
2.2.7. Thực trạng chính sách thù lao và động viên đối với lực lượng bán hàng tại Công ty TNHH Ngọc Thy	34

2.2.8. Đánh giá chung về thực trạng quản trị lực lượng bán hàng tại Công ty TNHH Ngọc Thy	35
KẾT LUẬN CHƯƠNG 2	36
CHƯƠNG 3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG TẠI CÔNG TY TNHH NGỌC THY.....	37
3.1. CĂN CỨ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG TẠI CÔNG TY TNHH NGỌC THY.....	37
3.1.1. Định hướng công tác quản trị lực lượng bán hàng của công ty TNHH Ngọc Thy đến năm 2025.	37
3.1.2. Hoạt động của đối thủ cạnh tranh	37
3.2. MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG TẠI CÔNG TY TNHH NGỌC THY	37
3.2.1. Giải pháp 1: Giải pháp đề xuất liên quan đến công tác Tuyển dụng	37
3.2.2. Giải pháp 2: Giải pháp đề xuất về công tác đào tạo và nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên bán hàng.	38
3.2.3. Giải pháp 3: Giải pháp đề xuất liên quan đến thù lao và chính sách khích lệ động viên	38
3.2.4. Giải pháp 4: Giải pháp đề xuất liên quan đến đánh giá và kiểm tra lực lượng bán hàng.	39
KẾT LUẬN CHƯƠNG 3	43
KẾT LUẬN.....	44
TÀI LIỆU THAM KHẢO	
GIẤY XÁC NHẬN CỦA KHOA VÀ GIẢNG VIÊN HƯỚNG DẪN	

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

Dạng viết tắt	Dạng đầy đủ
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
HĐQT	Hội đồng quản trị
DN	Doanh nghiệp
TP	Trưởng phòng
P.P	Phó phòng
CH	Cửa hàng
CBNV	Cán bộ nhân viên

DANH MỤC CÁC BẢNG, SƠ ĐỒ

STT	Tên bảng	Trang
Bảng 1.1	Các chỉ tiêu tính toán trong quá trình đào tạo, huấn luyện	11
Bảng 2.1	Tình hình doanh thu của công ty 2019-2021	23
Bảng 2.2	Lợi nhuận sau thuế của công ty từ năm 2019-2021	24
Bảng 2.3	Kết quả sản xuất kinh doanh của công ty qua 3 năm (2019-2021)	26
Bảng 2.4	Thành phần và qui mô lực lượng bán hàng Head Honda Ngọc Thy	28
Bảng 2.5	Thành phần và qui mô lực lượng bán hàng Head Honda Ngọc Thy	29
Bảng 2.6	Tình hình tuyển dụng lực lượng bán hàng 2020 – 2021 tại Head Honda Ngọc Thy	31
Bảng 3.1	Đề xuất liên quan đến thù lao và chính sách khích lệ động viên	39
Bảng 3.2	Kế hoạch làm việc tuần	40
Bảng 3.3	Báo cáo doanh số theo sản phẩm	40
Bảng 3.4	Báo cáo công việc theo tuần	40
Bảng 3.5	Kết quả đánh giá và các giải pháp điều chỉnh	42
Bảng 3.6	Những giải pháp đối với hu vực bán hàng chưa hiệu quả	42
Tên sơ đồ		
Sơ đồ 1.1	Những phương án kênh phân phối	8
Sơ đồ 1.2	Quy trình tổ chức thực hiện đào tạo và bồi dưỡng lực lượng bán hàng	10
Sơ đồ 2.1	Cơ cấu tổ chức của Head Honda Ngọc Thy	21
Sơ đồ 2.2	Sơ đồ tổ chức lực lượng bán hàng Head Honda Ngọc Thy	27

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lí do chọn đề tài

Thị trường xe máy cả nước nói chung cũng như thị trường Kon Tum nói riêng những năm gần đây rơi vào trạng thái bão hòa. Công ty TNHH Ngọc Thy là một trong những công ty có quy mô lớn nhưng cũng không tránh khỏi những tác động tiêu cực của nền kinh tế thị trường. Trong môi trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt, để giữ vững thị trường của mình không phải dễ, để mở rộng thị trường càng khó khăn hơn.

Trong lĩnh vực kinh doanh, lực lượng bán hàng có vai trò quan trọng trong việc đem lại doanh thu cho công ty. Với môi trường cạnh tranh hiện nay, lực lượng bán hàng cần phải được tổ chức chặt chẽ, người bán hàng cần được đào tạo cao hơn mới đủ khả năng hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Tuy nhiên, trên thực tế việc này ít được chú trọng.

Nhận thấy sự cạnh tranh ngày càng gay gắt, buôn bán ngày càng khó khăn, lực lượng bán hàng lại là những người tiếp xúc trực tiếp với khách hàng, vì vậy tôi chọn đề tài “Hoàn thiện công tác quản trị lực lượng bán hàng tại Head Honda Ngọc Thy” để từ đó tìm ra hạn chế trong quản trị lực lượng bán hàng, làm cơ sở cho việc đưa ra các giải pháp hoàn thiện quản trị lực lượng bán hàng của Head Honda Ngọc Thy.

2. Mục tiêu nghiên cứu

2.1. Mục tiêu chung

Đề tài tập trung nghiên cứu để hoàn thiện quản trị lực lượng bán hàng của Công ty TNHH Ngọc Thy nhằm đảm bảo tăng doanh thu, tăng lợi nhuận và phát triển thị trường.

2.2. Mục tiêu cụ thể

- Hệ thống cơ sở lý thuyết về quản trị lực lượng bán hàng.
- Phân tích thực trạng lực lượng bán hàng của Công ty TNHH Ngọc Thy.
- Tìm ra những khó khăn, tồn tại ảnh hưởng đến việc phát triển lực lượng bán hàng.
- Đề ra giải pháp hoàn thiện lực lượng bán hàng của Công ty TNHH Ngọc Thy để tăng doanh thu, lợi nhuận và phát triển thị trường.

3. Đối tượng nghiên cứu và Phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu

- Hoạt động quản trị lực lượng bán hàng của Công ty TNHH Ngọc Thy.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

- Không gian nghiên cứu: Công ty TNHH Ngọc Thy
- Thời gian nghiên cứu: Từ 2019 – 5/ 2022

4. Phương pháp nghiên cứu

- Một số phương pháp nghiên cứu sau đây: Phương pháp phân tích – tổng hợp, phương pháp quan sát.

5. Bố cục đề tài

Chương 1: Cơ sở lý luận về quản trị lực lượng bán hàng trong doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng công tác quản trị lực lượng bán hàng của công ty TNHH Ngọc Thy

Chương 3: Một số giải pháp hoàn thiện công tác quản trị lực lượng bán hàng tại công ty TNHH Ngọc Thy

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN CHUNG VỀ QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. KHÁI NIỆM

1.1.1. Lực lượng bán hàng

a. Khái niệm

- “Lực lượng bán hàng của doanh nghiệp bao gồm những cá nhân, tổ chức tham gia trực tiếp vào quá trình bán hàng của doanh nghiệp. Lực lượng bán hàng là lực lượng chủ yếu thực hiện các kế hoạch và mục tiêu bán hàng của doanh nghiệp, là một cầu nối cơ bản nhất giữa doanh nghiệp và khách hàng”. [Philip Kotler (2000)].

b. Vai trò

- Là bộ phận tiếp cận thường xuyên nhất với thị trường và khách hàng, đại diện cho DN để thoả mãn nhu cầu khách hàng, góp phần tạo dựng hình ảnh của DN trên thị trường.

- Là bộ phận trực tiếp kinh doanh, trực tiếp thực hiện các mục tiêu kinh doanh, các chỉ tiêu kinh tế – tài chính của DN.

- Là nguồn cung cấp thông tin quan trọng cho các nhà quản trị DN.

c. Mô hình tổ chức lực lượng bán hàng

- Lực lượng bán hàng của công ty: Bao gồm tất cả những nhân viên có trách nhiệm trực tiếp đến hoạt động bán hàng của công ty, lực lượng này bao gồm hai loại: bên trong và bên ngoài.

• **Lực lượng bán hàng bên trong:** Hầu hết lực lượng này thường tập trung lại tại văn phòng và ít khi tiếp xúc trực diện với khách hàng. Phần lớn họ liên lạc với khách hàng qua điện thoại với trách nhiệm chủ yếu là xúc tiến cho hoạt động bán hàng hay cung cấp các dịch vụ hỗ trợ sau bán hàng, theo dõi các đơn hàng, kiểm soát hàng dự trữ, tồn kho, Lực lượng này có thể được dùng như lực lượng chính yếu tại công ty hoặc là lực lượng hỗ trợ mạnh mẽ cho lực lượng bán hàng bên ngoài.

• **Lực lượng bán hàng bên ngoài:** Lực lượng này thường được tổ chức theo vùng địa lí. Nhân viên bán hàng có trách nhiệm tiếp xúc trực tiếp với khách hàng, thông thường là tại địa bàn kinh doanh của khách hàng. Đây là lực lượng được dùng khá phổ biến trong các ngành hàng tiêu dùng, dịch vụ và hàng công nghiệp. Lực lượng này thường khá đông đảo, họ thường được đào tạo khá bài bản, am hiểu tốt về sản phẩm và thường có tinh thần cầu tiến, mong muốn có thu nhập tốt và cơ hội thăng tiến, do vậy cần thiết lập chính sách và cách thức quản lí sao cho hiệu quả nhất là công việc rất cần thiết những nhà quản trị. [Tôn Thất Hải & cộng sự (2009)].

- Đại lí theo hợp đồng: Có nhiều dạng đại lí nhưng nhìn chung họ đều là những nhà kinh doanh hoạt động tương đối độc lập với công việc đại diện cho nhà sản xuất và thường hưởng hoa hồng đại lí. Các đại lí của các công ty có thể có tên gọi, qui mô khác nhau song đều có những đặc điểm chung như: hoa hồng, chi phí và doanh số có liên hệ trực tiếp với nhau, do vậy các công ty có thể sử dụng đại lí để giảm bớt khoản chi phí cho

lực lượng bán hàng. Những đại lý thường đã được phân chia khu vực địa lí rõ ràng, có lực lượng bán hàng tại chỗ khá thường xuyên, nên sẽ đảm bảo số lượng khách hàng trong vùng khá nhanh chóng; nếu tự thân công ty thâm nhập vào những khu vực địa lí này thì khó khăn và mất công hơn nhiều, đặc biệt đối với các sản phẩm mới. Như vậy, việc sử dụng đại lý sẽ giúp cho công ty tiết kiệm chi phí, thâm nhập thị trường thuận lợi hơn và quản lý hiệu quả hơn đối với các mạng lưới phân phối. . [Tôn Thất Hải & cộng sự (2009)].

- Lực lượng bán hàng hỗn hợp: Nhiều công ty sử dụng loại hình này để nhanh chóng chiếm lĩnh, bao phủ thị trường. Công ty sử dụng cả lực lượng bán hàng của công ty và cả mạng lưới đại lý để thâm nhập nhiều loại thị trường khác nhau. Mô hình này sử dụng khá hiệu quả khi công ty huấn luyện tốt nhân viên của mình và cung cấp chính sách tốt cho hệ thống các đại lý. [Tôn Thất Hải & cộng sự (2009)].

d. Chức năng của lực lượng bán hàng

- Thực hiện những hoạt động đa dạng liên quan trực tiếp tới thị trường và khách hàng, lực lượng bán hàng của doanh nghiệp có các chức năng sau:

- R&D: tham gia các hoạt động nghiên cứu thị trường và khách hàng, nghiên cứu đối thủ cạnh tranh, phát triển thị trường và khách hàng của doanh nghiệp.

- Truyền thông tin một cách hữu hiệu cho khách hàng thông qua hoạt động giao tiếp, chào – bán hàng.

- Giao tiếp trong bán hàng: đây là nội dung rất quan trọng, có ảnh hưởng đến việc tạo ấn tượng, tạo dựng hình ảnh trong tâm trí khách hàng.

- Cung cấp dịch vụ cho khách hàng theo chính sách dịch vụ của doanh nghiệp.

- Thu thập thông tin và phản hồi về công ty: đây là một bộ phận quan trọng trong việc thực hiện khâu marketing, Lực lượng này cung cấp những thông tin có tính cập nhật liên quan đến diễn biến thị trường, tình hình cạnh tranh, những thay đổi có tính ngắn hạn của nhu cầu khách hàng, qua đó giúp các nhà quản trị có được những quyết định kịp thời và nhanh chóng.

- Điều phối hoạt động tiêu thụ trong những tình thế đột biến của thị trường. Chức năng này chủ yếu liên quan đến vai trò của các nhà quản trị bán hàng. Khi thị trường, nhu cầu khách hàng có những thay đổi mang tính đột biến, trong phạm vi quyền hạn của mình, các nhà quản trị bán hàng có thể điều phối về hàng hóa, phân công lại nhiệm vụ cho nhân viên bán hàng, tăng/ giảm mức dự trữ tại chỗ, ...

1.1.2. Khái niệm về quản trị lực lượng bán hàng

a. Khái niệm

- Theo Jobber (2004), bán hàng cá nhân là nhiệm vụ tiếp thị có liên quan đến tiếp xúc trực tiếp với khách hàng và cho phép tương tác trực tiếp giữa người mua và người bán.

- Do đó, theo Leslie M. Dawson, quản trị bán hàng là việc lập kế hoạch, chỉ đạo và kiểm soát các hoạt động bán hàng cá nhân của đơn vị kinh doanh, bao gồm: tuyển dụng,

tuyển chọn, đào tạo, trang bị, phân công, định tuyến, giám sát, thanh toán và thúc đẩy như những nhiệm vụ áp dụng cho lực lượng bán hàng cá nhân.

- Quản trị lực lượng bán hàng là việc phân tích, lập kế hoạch, thực thi và kiểm tra các hoạt động của lực lượng bán hàng. Bao gồm việc thiết kế chiến lược và cấu trúc lực lượng bán hàng, tuyển dụng, chọn lọc, huấn luyện, kích thích, giám sát, đánh giá nhân viên bán hàng của công ty. [Philip Kotler (2000)].

- Ngoài ra, theo định nghĩa của Ủy ban về các định nghĩa của Hiệp hội Marketing Mỹ, quản trị lực lượng bán hàng là lập kế hoạch, định hướng và kiểm soát các hoạt động bán hàng cá nhân của một đơn vị kinh doanh.

b. Vai trò của quản trị lực lượng bán hàng

- Quản trị lực lượng bán hàng có vai trò quan trọng trong việc hình thành tổ chức lực lượng bán hàng cho doanh nghiệp, lập kế hoạch, tổ chức, quản lý và điều hành hoạt động của lực lượng bán hàng cho doanh nghiệp nhằm thực thi các hoạt động kinh doanh và mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp.

- Liên kết về mặt quản trị đối với thị trường: Trong kênh liên lạc giữa thị trường và ban quản trị cấp cao, những giám đốc bán hàng khu vực là người đại diện đầu tiên và gần nhất của ban quản trị. Trong khả năng đó, họ phát hiện và đánh giá thông tin rồi báo cho ban quản trị cấp cao hơn những gì mà họ cho rằng quan trọng và hữu ích. Sau đó, họ truyền đạt và thi hành chính sách, thủ tục của công ty xuống đội ngũ bán hàng phía dưới.

- Nguồn tài năng lãnh đạo: Những cuộc điều tra về các nhân viên lãnh đạo cấp cao luôn cho thấy rằng kinh nghiệm tiếp thị và bán hàng là điều chủ yếu để đảm bảo con đường dẫn đến chức vụ cao cấp. Tại sao kinh nghiệm về tiếp thị và bán hàng này lại tỏ ra quan trọng như vậy trong nhiều công ty? Một cá nhân thăng tiến từ nhân viên chào hàng lên giám đốc rồi quản trị viên trung cấp và cao cấp thi hành một số nhiệm vụ quan trọng cho công ty.

- Quản trị đội ngũ bán hàng: Giám đốc bán hàng khu vực cũng phải thực hiện các nhiệm vụ giống như bất kỳ giám đốc nào khác bao gồm việc hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra. Sự thi hành đúng đắn những nhiệm vụ này sẽ dẫn đến các kết quả hoạt động tốt hơn cho cả giám đốc và các nhân viên trong đội ngũ chào hàng.

- Giám đốc chào hàng và các nhân viên cùng tồn tại trong mối quan hệ tương hỗ. Vì những giám đốc thường được đánh giá trên cơ sở hoạt động của khu vực nên thành công của một giám đốc, đa số trường hợp, tùy thuộc vào thành công của nhân viên chào hàng. Tương tự, những nhân viên chào hàng dựa vào giám đốc để được họ hỗ trợ.

- Quản trị hành chính: Các trách nhiệm quản lý hành chính buộc người quản lý phải tham gia vào những nhiệm vụ như lưu trữ hồ sơ, viết báo cáo và quản lý nhân viên trong văn phòng.

- Tiếp thị: Trong nhiều công ty, đội ngũ chào hàng vừa được xem như một nguồn cung cấp thông tin vừa là một cách để thu thập thông tin. Tuy nhiên, nhiều nghiên cứu đã chỉ rõ rằng những nhân viên chào hàng không thích và cũng không thông thạo các nhiệm vụ này.

1.2. NỘI DUNG CỦA HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG

1.2.1. Xây dựng lực lượng bán hàng

- Tổ chức, xây dựng lực lượng bán hàng là một chức năng cơ bản của quản trị bán hàng. Chức năng này có liên quan đến việc lựa chọn công việc phải làm, sắp xếp nhân viên sao cho phù hợp và những công việc đó phải được phối hợp như thế nào. [TS. Lương Xuân Dương, Quản trị bán hàng].

- Những giám đốc bán hàng phải xây dựng một mô hình tổ chức lực lượng bán hàng của mình để nó thể hiện được chính sách marketing và phân phối của công ty, đồng thời tạo điều kiện để lực lượng bán hàng thực hiện được chiến lược của công ty. Việc xây dựng mô hình tổ chức này đòi hỏi phải có sự thấu hiểu từng loại lực lượng bán hàng, những chỉ tiêu của chiến lược phân phối, và những phương án mô hình tổ chức khác nhau cấp địa phương.

a. Lựa chọn cơ cấu tổ chức

- Khi cân nhắc lựa chọn kênh phân phối, công ty cũng phải lựa chọn luôn một sơ đồ tổ chức sao cho hiệu quả nhất để đạt được mục tiêu chiến lược tổng thể. Việc thiết kế tổ chức này phải cung cấp một cách hiệu quả trình độ dịch vụ do khách hàng yêu cầu và đồng thời phải đạt được những mục tiêu về doanh số và lợi nhuận đề ra. Mặc dù có nhiều phương án tổ chức khác nhau cho từng tình huống cụ thể của từng công ty, chúng có thể sắp xếp lại thành bốn nhóm sau: theo khu vực địa lý, theo sản phẩm, theo từng khách hàng, và một số sơ đồ hòa trộn giữa hai dạng trên.

- Lực lượng bán hàng theo cấu trúc lãnh thổ: Trong một tổ chức bán hàng đơn giản nhất, mỗi đại diện bán hàng được phân công phụ trách một địa bàn riêng biệt, ở đó toàn bộ sản phẩm của công ty sẽ được giới thiệu cho khách.

- Lực lượng bán hàng theo cấu trúc sản phẩm: Tầm quan trọng của sự hiểu biết về sản phẩm của các đại diện bán hàng cùng với sự phát triển của bộ phận sản xuất và quản lí, đã đưa nhiều công ty tới cấu trúc lực lượng bán hàng của họ theo chuỗi sản phẩm. Sự chuyên môn hóa theo sản phẩm được đảm bảo khi sản phẩm có nhiều kỹ thuật phức tạp, hay những loại sản phẩm này quá khác biệt, ít có liên hệ với nhau.

- Lực lượng bán hàng theo cấu trúc khách hàng. Các công ty thường chuyên môn hóa lực lượng bán hàng của mình theo các tuyến khách hàng. Họ có thể tổ chức lực lượng bán hàng riêng lẽ đối với từng ngành khác nhau, thậm chí cho các khách hàng khác nhau.

- Lực lượng bán hàng có cấu trúc hỗn hợp: Khi một công ty bán nhiều loại sản phẩm khác biệt nhau cho nhiều loại khách hàng rải rác trên một địa bàn rộng lớn, người ta thường kết hợp nhiều kiểu cấu trúc khác nhau cho lực lượng bán hàng của mình. [Tôn Thất Hải & cộng sự (2009)].

b. Qui mô lực lượng bán hàng

Nhiều công ty dựa trên lối tiếp cận theo khối lượng công việc để ấn định kích thước qui mô cho lực lượng bán hàng. Phương pháp này bao gồm các bước sau:

- Khách hàng được nhóm lại theo từng cấp qui mô, dựa trên khối lượng bán hàng hàng năm.

- Xác định tần số đến thăm giao dịch được thiết lập cho từng nhóm khách hàng. Nó phản ánh cường độ tiếp xúc mà công ty cần có so với các đối thủ cạnh tranh.

- Số khách trên mỗi cấp qui mô được nhân với tần số đến thăm giao dịch tương ứng sẽ được tổng khối lượng công việc cho cả nước.

- Xác định số lần đến thăm/ giao dịch trung bình mà một đại diện bán hàng có thể thực hiện được trong một năm.

- Xác định số đại diện bán hàng cần có bằng cách chia tổng số lần đến thăm giao dịch hàng năm cần phải có cho số lần giao dịch trung bình hàng năm mà một đại diện bán hàng có thể thực hiện được. [Philip Kotler (2000)].

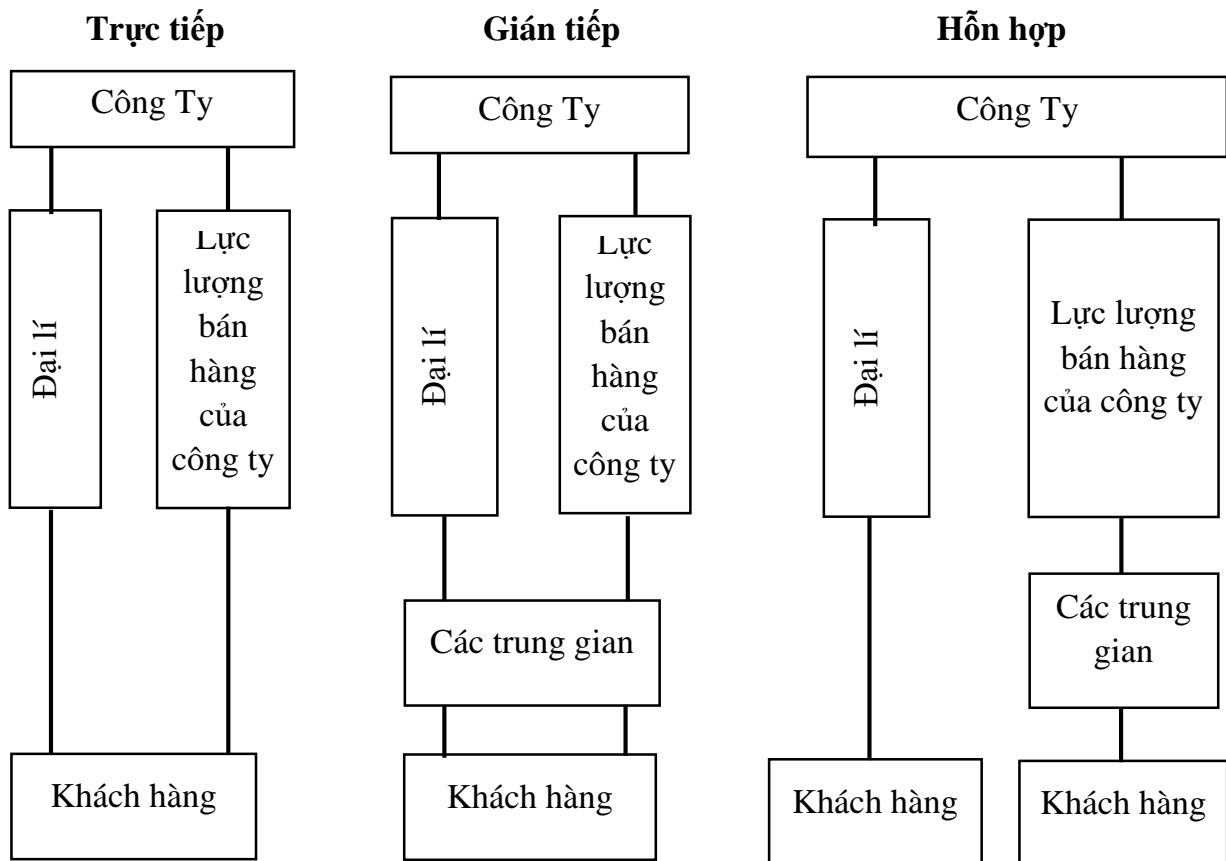
c. Lựa chọn kênh phân phối

Trước khi giám đốc bán hàng của công ty quyết định lựa chọn, phân công nhiệm vụ cho lực lượng bán hàng cụ thể, họ phải xác định sẽ tham dự trực tiếp hay gián tiếp vào thị trường.

- Kênh phân phối trực tiếp: Theo cấu trúc này, công ty thiết lập những quan hệ trực tiếp với khách hàng hiện tại cũng như tiềm năng thông qua lực lượng bán hàng của các đại lý hoặc của chính công ty. Thông thường những mối quan hệ ấy được hình thành từ những giao dịch trực tiếp giữa những đại diện bán hàng ngoài văn phòng công ty với khách hàng. Tuy vậy, đôi khi giao dịch này cũng có thể được hỗ trợ từ lực lượng bán hàng bên trong văn phòng công ty, chủ yếu thông qua thư tín và điện thoại.

- Kênh phân phối gián tiếp: kênh này dụng một hoặc nhiều kênh trung gian giữa những nhà sản xuất hoặc người tiêu thụ. Nó có thể dùng như một cách phân phối chính yếu hoặc bổ sung hỗ trợ cho kênh phân phối trực tiếp. Kênh phân phối gián tiếp thường được dùng khi lực lượng bán hàng khi lực lượng bán hàng trực tiếp gặp khó khăn trong việc tiếp cận, xâm nhập thị trường. Ngoài việc xâm nhập thị trường, hệ thống phân phối này còn cung cấp những dịch vụ khác như dự trữ cho nhà sản xuất, phân phối, những hoạt động hỗ trợ bán hàng khác mà sản xuất như IBM, Honeywell, tuyển dụng và đào tạo lực lượng bán hàng ngoài công ty để xử lý những yêu cầu về phân phối gián tiếp, thông qua trung gian.

- Kênh phân phối hỗn hợp: Một công ty có thể có được một sơ đồ phân phối hỗn hợp, với một số khách hàng này được phục vụ qua kênh phân phối trực tiếp, một số khách hàng khác lại qua kênh phân phối gián tiếp. Trong thực tế rất hiếm có những công ty chỉ dùng một kênh phân phối. Họ phải sử dụng những kênh phân phối hỗn hợp là do công ty phải phục vụ trên những thị trường khác nhau với những đặc tính kinh tế và marketing khác nhau. Việc sử dụng những kênh phân phối hỗn hợp đã tạo nên sự hòa hợp giữa những lợi điểm của từng kênh phân phối với đòi hỏi của từng thị trường cụ thể.



Sơ đồ 1.1. Những phương án kênh phân phối

(Nguồn: J. Calvin (2004), *Nghệ thuật quản trị bán hàng*)

1.2.2. Tuyển dụng và đào tạo lực lượng bán hàng

- Vấn đề cốt lõi của một hoạt động bán hàng thành công là việc tuyển chọn người bán hàng có hiệu quả. Sự chênh lệch thành tích giữa những người bán hàng có thể rất lớn, và việc tuyển chọn kỹ lưỡng có thể gia tăng đáng kể khả năng hoàn thành nhiệm vụ của lực lượng bán hàng. [Tôn Thất Hải & cộng sự (2009)].

- Ở các hãng lớn có các phòng nguồn nhân sự, việc tuyển dụng và thẩm tra lý lịch hiện tại có thể được thực hiện bởi phòng nhân lực, nhưng trách nhiệm cuối cùng về chọn lọc thuộc về người quản trị bán hàng.

- Ở các hãng nhỏ hơn không có các phòng nhân sự, người quản trị bán hàng cần phải dựa vào kinh nghiệm quản lý nhân viên để xác định và thuê người bán hàng, điều này yêu cầu nhà quản trị phải hiểu biết quá trình lựa chọn phức tạp và có khả năng thi hành nó hoặc thuê một nhà tư vấn bên ngoài để thực hiện quá trình này.

a. Tuyển dụng lực lượng bán hàng

✓ Xác định nhu cầu tuyển dụng

- Phòng bán hàng sẽ nhận dạng nhu cầu tuyển dụng nhân viên bán hàng thông qua: phân tích tình hình phát triển, mở rộng thị trường, mục tiêu tăng thêm các kênh bán hàng mới hay do thay đổi chiến lược bán hàng hoặc bù đắp vào các chỗ trống do nhân viên nghỉ hoặc chuyển việc.

✓ ***Xây dựng bản mô tả chi tiết công việc và bản tiêu chuẩn công việc***

- Phòng bán hàng sẽ mô tả công việc của những vị trí dự định tuyển dụng, mỗi vị trí sẽ có những tiêu chuẩn chi tiết khác nhau nhưng đều có chung những nội dung xoay quanh: trình độ, kinh nghiệm, kỹ năng, hành vi ứng xử, sở thích.

- Trình độ: Mỗi vị trí đòi hỏi trình độ khác nhau, tuy nhiên không phải cứ có trình độ cao là tốt. Ví dụ, nếu tuyển nhân viên bán hàng với đặc thù công việc là tiếp xúc các cửa hàng trên các tuyến đường thì ứng viên có trình độ đại học sẽ khó giữ họ làm việc lâu dài nếu không có sự thăng tiến.

- Kinh nghiệm: Kinh nghiệm thể hiện qua thời gian công tác, tuy nhiên phải căn cứ vào qui mô của các công ty đã trải qua. Thực tế cho thấy nếu một ứng viên có kinh nghiệm 5 năm làm trưởng phòng bán hàng tại một công ty nhỏ thì chưa thể kết luận người đó có kinh nghiệm hơn một ứng viên có kinh nghiệm 3 năm tại một tập đoàn đa quốc gia hay một công ty có qui mô lớn.

- Kỹ năng: Tùy mỗi vị trí đòi hỏi các kỹ năng khác nhau, nhưng ngoài các kỹ năng đặc thù cần có các kỹ năng chung như: kỹ năng sử dụng máy tính, kỹ năng soạn thảo văn bản, kỹ năng trình bày, kỹ năng xử lý tình huống,...

Hành vi ứng xử: Hành vi ứng xử thể hiện qua cách thức quan hệ và khả năng gây thiện cảm với mọi người. Điều này rất cần thiết để nhân viên hòa nhập vào môi trường làm việc mới.

- Sở thích: Điều này ảnh hưởng rất nhiều đến khả năng làm việc lâu dài cho công ty cũng như hiệu quả làm việc. Một người nếu có sở thích làm việc liên quan đến giao tiếp mà tuyển vào làm công việc văn phòng thì khả năng người này xin chuyển việc là rất cao.

✓ ***Thông báo tuyển dụng***

- Phòng nhân sự sẽ tiến hành thông báo tuyển dụng. Trong thông báo tuyển dụng cần phải giới thiệu khái quát về công ty, ghi rõ chức năng tuyển dụng, địa điểm nộp hồ sơ, thời gian nộp, địa điểm làm việc, các chế độ phúc lợi ngoài lương và những giấy tờ mà ứng viên phải nộp.

Nhận hồ sơ

- Phòng nhân sự sau khi nhận hồ sơ sẽ để riêng theo từng vị trí dự tuyển và theo thứ tự thời gian nhận. Bên cạnh đó cần lập danh sách ứng viên vào máy tính để dễ quản lý.

✓ ***Đánh giá sơ bộ***

- Phòng nhân sự đánh giá sơ bộ ứng viên để gạn lọc các ứng viên chưa phù hợp. Việc đánh giá sơ bộ có thể thông qua các giấy tờ mà ứng viên nộp hoặc mời nhân viên đến công ty để phỏng vấn sơ bộ.

✓ ***Mời phỏng vấn***

- Tùy mỗi công ty có thể mời phỏng vấn một hay nhiều lần.

✓ ***Thông báo trúng tuyển và hẹn ngày làm việc***

- Đây là một khâu không thể thiếu và có ảnh hưởng rất lớn đến tâm lý của nhân viên khi làm việc, có thể thông báo qua điện thoại, mail, hẹn người trúng tuyển đến kí hợp đồng. Trong hợp đồng gồm có các nội dung: vị trí công việc, ngày làm việc, chế độ lương

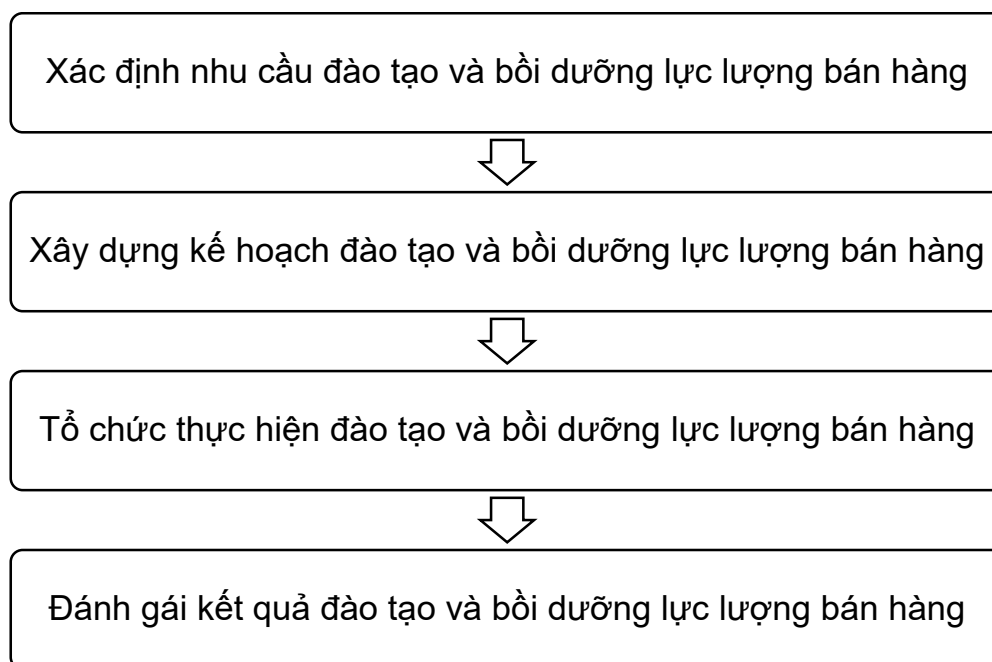
và phúc lợi. Bên cạnh đó, công ty nên có một bảng mô tả công việc đính kèm với hợp đồng nhận việc.

✓ **Bố trí chỗ ngồi và chuẩn bị vật dụng cần thiết**

- Việc này ảnh hưởng đến tâm lí làm việc của nhân viên. Một sự chuẩn bị chu đáo đồng nghĩa với việc thể hiện sự trân trọng của công ty với nhân viên mới và cũng thể hiện sự chuyên nghiệp trong làm việc.

b. Đào tạo, huấn luyện

Quy trình đào tạo nhân viên bán hàng được thể hiện qua sơ đồ 1.2



Sơ đồ 1.2 Quy trình tổ chức thực hiện đào tạo và bồi dưỡng lực lượng bán hàng

(Nguồn: Giáo trình quản trị nguồn nhân lực, Ths, Vũ Thùy Dương, Ts. Hoàng Văn Hải, NXB Thống kê Hà Nội)

✓ **Xác định nhu cầu và mục tiêu đào tạo**

- Đào tạo nhân viên là một công việc hết sức quan trọng, giúp nhân viên làm được việc, cải thiện hiệu quả làm việc, đào tạo để chuyển nhân viên cho vị trí mới, đào tạo để giao nhiệm vụ quan trọng hơn – thăng chức, ..

- Như vậy, công ty tiến hành đào tạo trong các trường hợp tuyển chọn nhân viên mới hay khi chuyển nhân viên sang bộ phận mới, có định hướng chiến lược kinh doanh mới. Ngoài ra khi hiệu quả làm việc của nhân viên chưa cao hay chưa đáp ứng một số yêu cầu nhất định thì sẽ được đào tạo.

Chương trình huấn luyện có nhiều mục tiêu:

- Nhân viên bán hàng cần biết và đồng nhất mình với công ty.
- Nhân viên bán hàng cần biết những đặc điểm của khách hàng và đối thủ cạnh tranh.
- Nhân viên bán hàng cần biết những sản phẩm của công ty.

- Người đại diện bán hàng cần hiểu những cung cách trong công việc và trách nhiệm của mình.

Bảng 1.1. Các chỉ tiêu tính toán trong quá trình đào tạo, huấn luyện

Chi tiêu	Diễn giải	Công thức
Tổng số giờ huấn luyện/ nhân viên	Chỉ số này cho biết, ban đã huấn luyện nhân viên đủ thời gian hay chưa theo kế hoạch.	Chỉ số này bằng tổng số giờ huấn luyện trong 1 đơn vị thời gian cho mỗi chức danh.
Giờ đào tạo trung bình nhân viên	Khi xem xét chỉ số này bạn thấy rằng mức độ thời gian đào tạo đã hợp lí chưa, nhất là đối các chức danh trình độ thấp.	Bạn xem xét số giờ đào tạo trung bình/ chức danh.
Chi phí huấn luyện nhân viên	Chi phí huấn luyện cho bạn biết bạn đang đầu tư cho 1 nhân viên bằng bao nhiêu.	Chi phí huấn luyện trung bình = tổng chi phí / tổng nhân viên. Lưu ý, bạn nên tính chi phí theo chức danh.
Tỷ lệ nhân viên đào tạo	Bạn có thể dùng các tỉ lệ nhân viên được đào tạo nội bộ hay đào tạo bên ngoài.	Tỉ lệ này được tính cho số nhân viên được đào tạo / tổng số nhân viên cần đào tạo áp dụng cho cùng 1 chức danh và lĩnh vực đào tạo nào đó.
Hiệu quả đào tạo	Trong báo cáo đánh giá kết quả đào tạo bạn cần biết nhân viên đã ứng dụng đào tạo như thế nào vào công việc.	Tỉ lệ nhân viên áp dụng sau đào tạo / tổng số nhân viên được đào tạo (do quản lí đánh giá).

(Nguồn: Giáo trình quản trị nguồn nhân lực, Ths, Vũ Thùy Dương, Ts. Hoàng Văn Hải, NXB Thống kê Hà Nội)

✓ Xây dựng chương trình đào tạo (nội dung và cách thức)

Xây dựng Các chương trình đào tạo và huấn luyện ở mỗi tổ chức sẽ có nội dung rất khác nhau và phụ thuộc vào việc chúng hướng đến lực lượng bán hàng hiện có hay lực lượng bán hàng vừa được thuê.

Nội dung đào tạo bao gồm các vấn đề về kiến thức sản phẩm, các kỹ năng tác nghiệp bán hàng, các kỹ năng quản lý bán hàng, thông tin công ty, kiến thức về thị trường, các chính sách của công ty, các định hướng chiến lược có liên quan.

Một số kỹ năng cần trang bị cho nhân viên bán hàng: kỹ năng thăm dò, kỹ năng thuyết phục, kỹ năng trình bày, kỹ năng quản lý địa bàn, kỹ năng quản lý thời gian, kỹ năng giao tiếp,...

Một số kỹ năng cần trang bị cho cấp quản trị viên: kỹ năng quản lý mục tiêu, kỹ năng hoạch định, kỹ năng tổ chức, kỹ năng lãnh đạo và động viên, kỹ năng đàm phán,....

Công ty có thể lựa chọn các hình thức đào tạo như: đào tạo tại công ty (tập trung), đào tạo tại trung tâm hay đào tạo qua làm việc. Chuyên gia đào tạo có thể là chuyên gia của công ty, chuyên gia thuê ngoài hay nhân viên bán hàng nhiều kinh nghiệm.

1.2.3. Kiểm tra, đánh giá và đánh giá lực lượng bán hàng

a. Người đánh giá

Việc đánh giá một nhân viên bán hàng có thể là một quá trình rất cảm tính đối với cả giám đốc và nhân viên bán hàng. Phần lớn việc đánh giá nhân viên bán hàng được thực hiện bởi giám đốc bán hàng trực tiếp của nhân viên. Người giám đốc là người tốt nhất để chỉ đạo việc đánh giá do một số nguyên nhân sau:

- Quá trình đánh giá có thể cải thiện mối quan hệ giữa giám đốc bán hàng và nhân viên bán hàng.

- Vai trò của giám đốc như là một người chỉ huy có thể được tăng cường. Điều khiển một cuộc đánh giá chuyên môn, nhấn mạnh uy tính của giám đốc bán hàng như một nhà giám sát hiệu quả.

- Sự thắt chặt giữa giám đốc và nhân viên được nhấn mạnh.

- Đánh giá nhân viên, điều chỉnh sai sót, giúp họ làm việc tốt hơn.

b. Các tiêu chuẩn đánh giá

- Nguồn thông tin:

Ban lãnh đạo thu nhận thông tin về đại diện bán hàng bằng nhiều cách. Nguồn quan trọng nhất là những báo cáo hàng ngày. Thông tin bổ sung có thể qua sự quan sát trực tiếp, thư từ và đơn khiếu nại của khách hàng, thăm dò dư luận khách hàng và nói chuyện với các đại diện bán hàng khác.

- Đánh giá chính thức thành tích:

Ngoài các báo cáo của lực lượng bán hàng cùng với những kết quả quan sát khác cung cấp chính thức tư liệu để đánh giá các thành viên của lực lượng bán hàng, có thể sử dụng các phương pháp đánh giá khác nữa.

- So sánh các nhân viên bán hàng với nhau.
- So sánh doanh số hiện tại với quá khứ.
- Đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng.
- Đánh giá phẩm chất của nhân viên bán hàng.

Cho dù áp dụng bất cứ phương pháp đánh giá nào, nhà quản lý cũng nên có những tiêu chí đánh giá nhân viên. Các tiêu chí này cần rõ ràng và quan trọng nhất là phải đo lường được, tránh đưa ra các tiêu chí chung chung dẫn tới sự hiểu lầm của cấp dưới. Tiêu chí đánh giá phải gắn liền với nhiệm vụ được giao thực hiện và mục tiêu mà tổ chức

muốn đạt tới. Các tiêu chí phải được đưa ra từ đầu kì đánh giá để nhân viên hiểu các yêu cầu và sự mong đợi của người quản lí đối với mình.

Nhà quản lí không nên thay đổi các yêu cầu của mình đối với nhân viên khi bắt đầu tiến hành đánh giá vì khi đó nhân viên sẽ không có cơ hội để điều chỉnh bản thân. Tuy vậy, để tạo sự mới mẻ và thách thức đối cho nhân viên, nhà quản lí đôi lúc cũng cần điều chỉnh tiêu chí đánh giá và phải thông báo sớm cho nhân viên biết. Nội dung của những thay đổi này có thể nhắm tới mục đích khắc phục các điểm yếu của tổ chức.

Dựa trên các yếu tố quan trọng trong các hoạt động của nhân viên bán hàng, giám đốc bán hàng đưa ra các tiêu chuẩn đánh giá. Hai nhóm tiêu chuẩn thường được áp dụng là: các tiêu chuẩn đo lường kết quả và các tiêu chuẩn đo lường hoạt động bán hàng. [Philip Kotler (2000)].

Việc tổ chức về đánh giá thực hiện lực lượng bán hàng có thể được xác định bởi kết quả hoặc hành vi của lực lượng bán hàng.

❖ Các đơn vị đo lường kết quả:

- ***Đơn vị đo trực tiếp:***

- Doanh số bán hàng bằng tiền hoặc bằng đơn vị
- Doanh số bán cho khách hàng mới
- Tổng doanh số bán theo khách hàng
- Tổng doanh số bán theo sản phẩm
- Lợi nhuận
- Số khách hàng mới
- Số khách hàng mất đi
- Chi phí bán hàng

- ***Đơn vị đo tỉ lệ:***

- Thị phần
- Tổng doanh số với hạn ngạch
- Doanh số bán cho một khách hàng
- Sự thâm nhập bằng khách hàng

- ***Các đơn vị đo lường hành vi cư xử:***

- Số lần viếng thăm
- Các buổi hội thảo
- Số lượng và chất lượng thông tin thu thập được
- Hoạt động giao tiếp
- Số ngày làm việc

c. Quá trình đánh giá

Quá trình đánh giá cá nhân người bán hàng là một trong những trách nhiệm rất trọng của công tác quản trị lực lượng bán hàng. Người giám đốc cần phải chuẩn bị cho cuộc gặp mặt cẩn thận, chỉ đạo cuộc gặp mặt trực tiếp một cách lành nghề và đảm bảo quá trình đánh giá được công bằng.

- Chuẩn bị cho cuộc đánh giá: Chuẩn bị đánh giá đòi hỏi thời gian hợp lý và các số liệu có thể được áp dụng từ nhân viên cũng như giám đốc.

- Tiến hành đánh giá: Quá trình đánh giá nhân viên thực tế đòi hỏi sự suy nghĩ và chuẩn bị kỹ từ cả hai phía, giám đốc bán hàng và nhân viên bán hàng.

- Đảm bảo tính công bằng tổ chức và nhân viên đều quan tâm đến một hệ thống đánh giá chính xác và công bằng.

d. Xử lý kết quả đánh giá

Giám đốc bán hàng cần phải xem xét các kết quả mâu thuẫn nhau từ mỗi tiêu chuẩn đo kết quả và hành vi cư xử, điều hòa chúng và đi tới một vài kết luận về từng nhân viên bán hàng.

Có 3 loại hoạt động quản trị: thưởng, điều chỉnh hành vi và thải hồi. Phụ thuộc vào kết quả đánh giá và giải thích của giám đốc về kết quả đó mà người ta lựa chọn hoạt động phù hợp.

- Thưởng: Là khoản tiền trả cho việc thực hiện tốt và có thể dưới hình thức đề bạt, chuyển đến khu vực tốt hơn tăng thu nhập. Khi thưởng cũng là mối liên hệ giữa người thực hiện và sự thỏa mãn, thì nhận thức của nhân viên về thưởng có liên quan hiện của họ và của các nhân viên khác mà nó có ảnh hưởng rõ rệt đến sự thỏa mãn.

- Hoạt động điều chỉnh: Một kết quả đánh giá thực hiện chính đáng và không bất thường là khi nhân viên có một số lĩnh vực cần phải cải thiện. Đó là xem xét, phê bình một số hoạt động hoặc tính cách cá nhân của nhân viên. Vấn đề điều chỉnh được chia làm hai phần: phần phê bình và giải quyết vấn đề.

➤ Phê bình: Quá trình phê bình nhân viên bán hàng muốn có tác dụng phải là một quá trình tế nhị.

➤ Giải quyết vấn đề: Với mục đích điều chỉnh hoạt động cho có kết quả, cá nhân viên và giám đốc đầu tiên phải đồng ý về vấn đề và cách giải quyết. Hoạt động điều chỉnh phải rõ ràng, được nhân viên hiểu và chấp thuận. Cuối cùng, nhân viên và giám đốc thống nhất số liệu tài chính, nhờ đó đạt được các mục đích ở giữa.

- Sa thải: Sau khi đánh giá, một số tình huống có thể dẫn tới sự ra đi của một nhân viên bán hàng gồm có: Nhân viên cảm thấy không chịu đựng công việc hơn nữa nhưng chưa thể tìm được chỗ làm khác, nhân viên có các vấn đề riêng cần giải quyết mà chúng có ảnh hưởng nhiều đến sự thực hiện của họ, hoặc công việc kinh doanh thay đổi mà nhân viên không thể thay đổi cùng với công việc được.

1.2.4. Động viên và khuyến khích lực lượng bán hàng

a. Tầm quan trọng của sự động viên khuyến khích

- Đối với lực lượng bán hàng:

Từ triển vọng của các nhân viên bán hàng, kế hoạch động viên, khuyến khích tài chính của công ty cung cấp thu nhập để thiết lập và bảo đảm một tiêu chuẩn sống, đối với nhân viên bán hàng, bù đắp cũng là tái thu nhập tinh thần.

• Đảm bảo tiêu chuẩn sống: Các nhân viên bán hàng hy vọng có cơ hội kiếm thêm thu nhập để đảm bảo một tiêu chuẩn sống xứng đáng với khả năng và sức lực của họ. Vì

vậy, công ty cần phải nhận thức rằng các mức độ thu nhập cần phải được hợp lý để làm cho nhân viên được thỏa mãn. Nếu các nhân viên không thỏa mãn về thu nhập họ sẽ tìm việc ở nơi khác.

• Thu nhập tinh thần: Mức độ thu nhập trở thành một cách để các nhân viên giữ điếm ở một mức độ tốt mà họ đang có với các nhân viên khác ở trong công ty và với các bạn và người quen của họ. Thu nhập của họ cho phép họ phô bày thành công với đồng nghiệp và bạn bè. Thu nhập cũng trở thành tiêu chuẩn so sánh các nhân viên sử dụng để đánh giá tính công bằng.

- **Đối với công ty:**

- Hỗ trợ thi hành các chiến lược và mục tiêu của công ty.
- Động viên các nhân viên trở nên tốt hơn.
- Giảm chu chuyển lao động.

b. Chính sách động viên

Một trong những cách làm khá hiệu quả để động viên các nhân viên bán hàng là thực hiện một chương trình khuyến khích. Thông thường khi các nhân viên bán hàng đạt được các chỉ tiêu, họ sẽ nhận được các phần thưởng bằng tiền, nhưng tiền chưa chắc là mối quan tâm hàng đầu của họ. Vì vậy, ngoài yếu tố vật chất, doanh nghiệp phải cần tìm hiểu xem nhân viên bán hàng mong muốn đạt được điều gì khác. Để từ đó xây dựng một chương trình khuyến khích phù hợp.

Một chương trình khuyến khích tốt phải hội đủ 3 yếu tố: hiểu được, đánh giá được, thực hiện được.

Cụ thể có tám yêu cầu cần thiết mà các công ty phải chú ý đáp ứng:

- Một là, chiến lược hỗ trợ chung và các mục tiêu: Chiến lược chung là hướng tới đáp ứng các thông số để xác định phương hướng của kế hoạch và hoạt động. Kế hoạch bù đắp lực lượng bán hàng được bổ sung vào kế hoạch chung và phải làm cho phù hợp với nó. Các kế hoạch bù đắp cho dù được thiết lập tốt như thế nào, có thể vận động làm lẩn một cách vô ý thức đối với chiến lược và các mục tiêu của công ty. Ví dụ, một công ty có nhiều danh mục sản phẩm đặc trưng và có những giới hạn lợi nhuận khác nhau và thậm chí sản xuất và phân phối đòi hỏi cho từng loại khác nhau. Nếu hệ thống bù đắp của công ty chi trả hoa hồng dựa vào tổng doanh số bán, sau đó các nhân viên bán hàng có thể đạt được hạn ngạch của họ và đảm bảo các mức bù đắp của họ không phụ thuộc vào lợi nhuận mà họ tạo ra cho công ty. Đó là sự mất cân đối rõ ràng giữa mục tiêu lợi nhuận chung và hướng động viên của kế hoạch bù đắp bán hàng.

Một giải pháp là có một hệ thống quản lý các tỉ lệ hoa hồng khác nhau cho các sản phẩm khác nhau. Tỷ lệ cao hơn có thể được áp dụng cho các sản phẩm có giới hạn tổng doanh số cao hơn, cho các sản phẩm khó bán hơn, hoặc cho các sản phẩm cần nhiều thời gian để bán hơn. Ví dụ một nhà bán sỉ thuốc tây có hoa hồng tương đối thấp trên số bán ra dễ dàng, nhưng có một hoa hồng cao hơn nhiều trên sản phẩm bán chậm hơn.

- Hai là, sự công bằng: Đảm bảo tính cân bằng cho cả 2 bên công ty và nhân viên. Khi việc bù đắp là một chi phí của công ty, công ty phải tạo ra ra trị công bằng cho nó.

Đối với các nhân viên bán hàng, các sự khác biệt về bù đắp cần dựa trên cái mà họ kiểm soát, chứ không phải là chức năng của cái bên ngoài.

- Ba là, động viên: Một trong các dạng động viên là tiền và một kế hoạch bù đắp được xây dựng tốt sẽ động viên các nhân viên hoàn thành các mục đích riêng của họ cũng như thời gian đối với việc công ty đạt các mục đích của mình.

- Bốn là, kiểm soát: Một kế hoạch kiểm soát tốt sẽ tăng cường chứ không phải loại ra, sự giám sát của giám đốc cơ sở và quan hệ với lãnh đạo của lực lượng bán hàng.

- Năm là, cạnh tranh: Một kế hoạch bù đắp cần phải cung cấp cho nhân viên có thu nhập, cạnh tranh với những gì mà nhân viên bán hàng kiếm được. Để tác động và giữ một lực lượng bán hàng chất lượng cao, có hiệu quả họ cần phải được trả những gì xứng đáng với khả năng và đóng góp của họ.

- Sáu là, rõ ràng và đơn giản

- Bảy là, đúng lúc và chính xác: Các khoản chi trả phải được thi hành ngay khi có thể từ khi chúng được tạo ra. Điều này làm tăng giá trị của chúng, vì chúng liên quan ngay tức thì với kết quả mà nó đưa ngay tới sự thanh toán. Chúng cũng cần phải chính xác để nhấn mạnh lòng tin của nhân viên vào công ty và phương pháp mà công ty tiến hành

- Tám là, đảm bảo tính linh hoạt.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Như vậy trong bối cảnh thị trường cạnh tranh khốc liệt như hiện nay, lực lượng bán hàng càng phải được tổ chức chặt chẽ hơn, người bán hàng cần phải được đào tạo cao hơn mới đủ khả năng đảm đương và hoàn thành nhiệm vụ được giao. Với tầm quan trọng như vậy, trên những lí thuyết về quản trị lực lượng bán hàng đã nêu ra, chúng ta ngoài việc vận dụng các lí thuyết đó vào việc giải quyết một vấn đề thực tế của doanh nghiệp mà còn phải đi sâu vào thực tế của doanh nghiệp để phân tích, đánh giá tình hình thực tế của doanh nghiệp để thấy được những thành tựu cũng như những hạn chế còn tồn tại. Từ đó, có thể đề ra những giải pháp nhằm giải quyết những mặt còn tồn tại, giúp doanh nghiệp ngày càng phát triển, cạnh tranh tốt trên thương trường.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG CỦA CÔNG TY TNHH NGỌC THY

2.1. TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY TNHH NGỌC THY

2.1.1. Giới thiệu về công ty

- **Tên công ty:** CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN NGỌC THY
- **Tên giao dịch quốc tế:** NGOC THY COMPANY LTD
- **Tên viết tắt:** CÔNG TY TNHH NGỌC THY
- **Địa chỉ trụ sở chính:** 17A Phan Đình Phùng – Thành phố Kon Tum – Tỉnh Kon Tum
- **Điện thoại:** 0901991008
- **Fax:** 060 3915420
- **Email:** www.ngocthykontum.com.vn
- **Tài khoản giao dịch:** 0291000136697 - Tại Ngân Hàng Vietcom Back Chi nhánh tại thành phố Kon Tum
- **Mã số thuế:** 6100189712
- **Chủ tịch hội đồng thành viên giám đốc:** NGUYỄN VĂN NGỌC
- **Vốn điều lệ của công ty tại thời điểm thành lập là 2.000.000.000 đồng**
- **Danh sách thành viên góp vốn:**
 - Nguyễn Văn Ngọc giá trị góp vốn 1.950.000.000 đồng
 - Phạm Nguyễn Yên Hương giá trị góp vốn 50.000.000 đồng.

Kể từ khi Honda bước chân vào thị trường Việt Nam, công ty đã liên tục đầu tư xây dựng cơ sở hạ tầng sản xuất nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng cao của thị trường- nơi xe máy là phương tiện chiếm gần 90% tại các thành phố lớn. Tính đến nay, Honda Việt Nam có 6 nhà máy sản xuất và lắp ráp xe máy và phụ tùng xe máy.

Hệ thống Head Honda Ngọc Thy là đại lý chính thức của công ty Honda Việt Nam. Với các chiến lược tiếp cận thị trường một cách chủ động và không ngừng nâng cao mức độ hài lòng của khách hàng và hướng tới mục tiêu trở thành đại lý tin cậy của khách hàng. Hướng tới mục tiêu trở thành công ty đứng đầu Việt Nam về sản lượng tiêu thụ xe gắn máy. Head Honda Ngọc Thy luôn coi trọng chất lượng sản phẩm, phong cách phục vụ là kim chỉ nam cho hoạt động của mình.

Tại hệ thống Honda Ngọc Thy có khu vực bảo trì, sửa chữa, được trang bị đầy đủ trang thiết bị hiện đại. Cùng với đội ngũ kỹ thuật viên giỏi, kinh nghiệm, tận tình. Được đào tạo chất lượng từ chính tổng công ty Honda Việt Nam, đảm chăm sóc chiếc xe của quý khách nhanh chóng và hiệu quả nhất.

Ngành nghề kinh doanh chính của công ty là mua bán mô tô, xe máy. Ngoài ra còn có:

- Bảo dưỡng sửa chữa mô tô, xe máy
- Dịch vụ cầu- kéo xe mô tô và xe có động cơ khác

- Mua bán phụ tùng và các bộ phận phụ trợ của mô tô, xe máy

2.1.2. Quá trình hình thành và phát triển

+ Lịch sử hình thành:

Năm 1994 cơ sở kinh doanh xe máy nhập khẩu đã sử dụng ra đời đầu tiên tại tỉnh Kon Tum và sau gần 10 năm hoạt động đến ngày 08 tháng 12 năm 2003, công ty TNHH Ngọc Thy chính thức thành lập và được sở kế hoạch và đầu tư tỉnh Kon Tum cấp phép đăng kinh doanh số 6100189712, với tổng số vốn theo điều lệ 2 tỷ đồng.

Thời gian mới thành lập nhu cầu của thị trường về ô tô, xe máy chưa phát triển và các nhà cung cấp chưa đa dạng nên công ty gặp không ít khó khăn về tìm nguồn cung sản phẩm và tiếp cận các nguồn vốn để mở rộng kinh doanh.

Phần lớn số vốn 2 tỷ ban đầu công ty dành để xây dựng cơ sở kinh doanh và mua các loại xe máy Trung Quốc để phục vụ nhu cầu của khách hàng.

+ Quá trình phát triển

+ *Giai đoạn phát triển 2003-2007:*

- Chuyển đổi mô hình kinh doanh từ hộ gia đình sang công ty, đồng thời thay đổi hình thức quản lý nâng cao năng suất lao động tăng khả năng cạnh tranh.

- Tháng 11/ 2007 công ty TNHH Ngọc Thy trở thành đại lý ủy nhiệm chính thức thương hiệu xe máy Suzuki và là thương hiệu đầu tiên mà công ty TNHH Ngọc Thy Chính thức hợp tác toàn diện.

+ *Giai đoạn phát triển 2008-2010:*

- 07/05/2008 thành lập công ty TNHH MTV Ngọc Thy Auto chuyên hoạt động trong lĩnh vực ô tô và trở thành đại lý cấp 1 của tập đoàn THACO tại tỉnh Kon Tum. Ngọc Thy Auto chính thức phân phối, sửa chữa và cung cấp các loại phụ tùng ô tô do THACO ủy nhiệm với các thương hiệu Mazda, Kia-Hyundai, THACO FOTON,... tại thị trường tỉnh Kon Tum.

- Tháng 8 năm 2010 công ty TNHH Ngọc Thy được công ty YAMAHA Việt Nam bổ nhiệm đại lý 3s YAMAHA NGOC THY tại tỉnh Kon Tum.

+ *Giai đoạn phát triển 2011-2012:*

- Tháng 11 năm 2011, công ty TNHH Ngọc Thy tiếp tục khánh thành cửa hàng xe máy tổng hợp tại thị trấn Đăk Hà. Tính đến thời điểm hiện tại, công ty Ngọc Thy đã có tất cả 3 cửa hàng trên toàn tỉnh Kon Tum.

- Tháng 1/2012, công ty TNHH Ngọc Thy tiếp tục nhận được sự chấp thuận từ công ty Honda Việt Nam bổ nhiệm Heal Honda Ngọc Thy tại thành phố Kon Tum đạt tiêu chuẩn 4S để phân phối các sản phẩm do Honda ủy nhiệm. Head Honda Ngọc Thy chính thức đi vào hoạt động ngày 18/10/2012.

- Nhằm chuyên biệt về hệ thống bán hàng, tháng 5/2012 công ty TNHH Ngọc Thy khởi công xây dựng trung tâm xe tay ga chuyên biệt để phục vụ tốt nhất cho khách hàng tại Kon Tum.

- Công ty TNHH Ngọc Thy là đơn vị kinh doanh trong lĩnh vực ô tô xe máy có hệ thống bán hàng rộng khắp tỉnh Kon Tum và là đơn vị duy nhất được hợp tác toàn diện

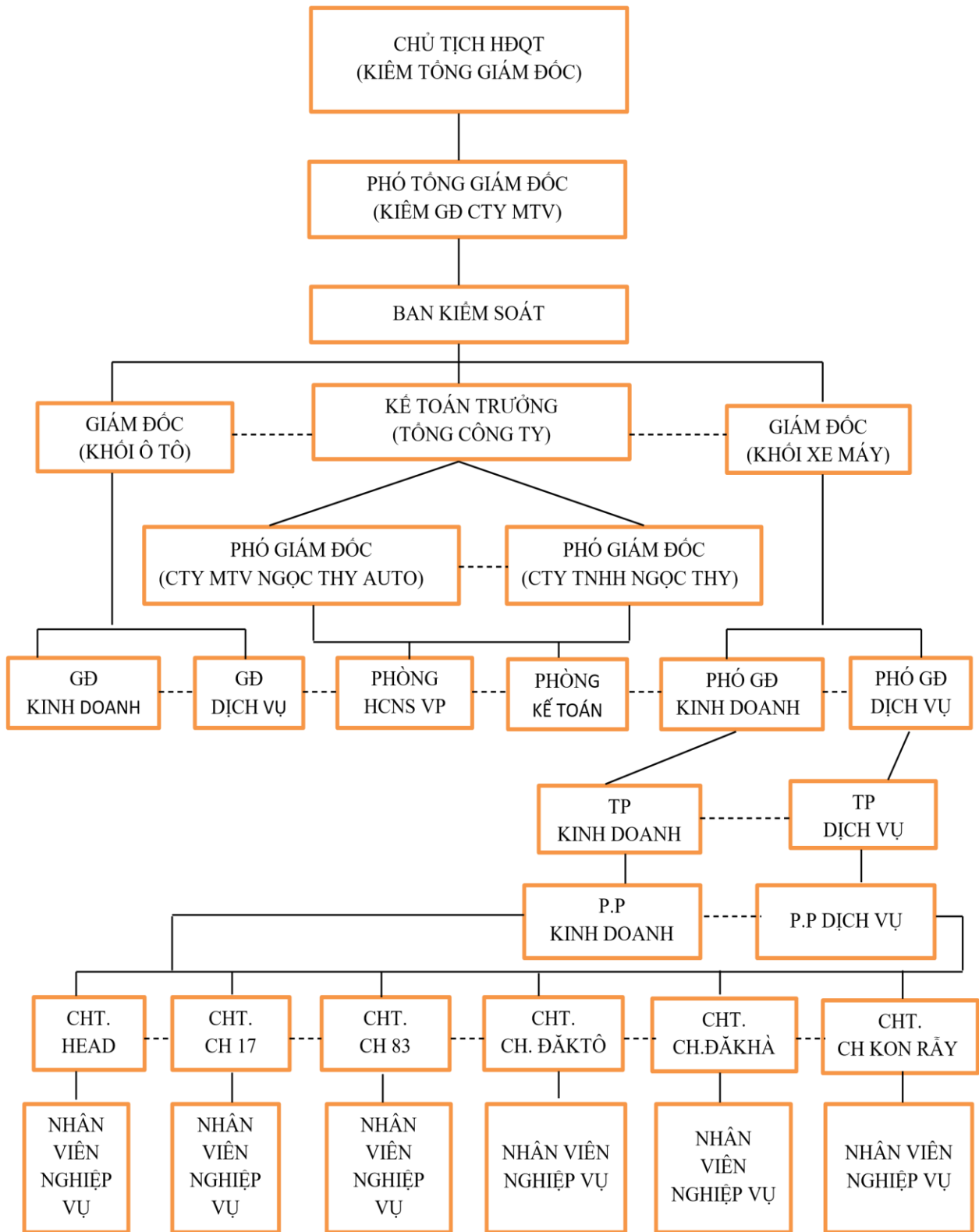
với các thương hiệu xe máy lớn như Honda, Yamaha, Suzuki, Piaggio,..., thương hiệu ô tô Mazda, Kia-Hyundai, Thaco Foton,...

+ ***Giai đoạn phát triển 2016 đến nay:***

Qua các công ty đã có nhiều sự phát triển nổi bật. Tính đến thời điểm năm 2017, HEAD Ngọc Thy đã có tới 8 cửa hàng buôn bán xe máy trên địa bàn thành phố Kon Tum. Trong đó gồm 4 cửa hàng trực thuộc của công ty được mở rộng ở khắp các huyện thành phố Kon Tum như:

- Cửa hàng xe máy: 354 Hùng vương, Thị trấn ĐăkHà, Huyện ĐăkHà.
- Cửa hàng xe máy: 381c Hùng vương, Thị trấn ĐăkTô, Huyện ĐăkTô.
- Cửa hàng xe máy: Thôn 1, Xã Tân Lập, Huyện Kon Rẫy.
- Cửa hàng xe máy: 316 Hùng Vương, Thị Trấn ĐăkTô, Huyện ĐăkTô.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức



Sơ đồ 2.1. Cơ cấu tổ chức của Head Honda Ngọc Thy

(Nguồn: Thông tin từ phòng hành chính nhân sự của Head Honda Ngọc Thy)

2.1.4. Sản phẩm của công ty

Công ty Ngọc Thy kinh doanh gần như đủ loại xe của Honda như:

➤ **XE SỐ:** BLADE 110 (Nhiều màu); FUTURE 125 FI (Nhiều màu); SUPER CUB C125 (Nhiều màu); WAVE RSX FI 125 (Nhiều màu).

➤ **XE GA:** VISION (Nhiều màu); SH MODE 125CC (Nhiều màu); LEAD 125CC (Nhiều màu); SH350i (Nhiều màu); AIR BLADE 125/150CC Phiên bản giới hạn; AIR BLADE 125/150 (Nhiều màu); SH125i/150i (Nhiều màu).

➤ **XE TAY CÔN:** WINNER X (Nhiều màu); CBR150R (Nhiều màu).

➤ **XE MÔ TÔ:** Rebel 1100 phiên bản 2022 CDT

2.1.5. Thị trường tiêu thụ và hệ thống phân phối

a. Thị trường tiêu thụ

Bên cạnh việc kinh doanh các cửa hàng hiện có, công ty còn hợp tác với một số công ty, doanh nghiệp tuyến huyện như: DNTN Hoàng Phước (Đắk Glei), CHĂM Trương Đình Kha (Ngọc Hồi), CHĂM Anh Tánh (Tu Mơ Rông, DNTN Xuân Chúc (Kon Rẫy),

Ngoài ra, công ty cũng hợp tác bán sỉ với một số doanh nghiệp và công ty ngoại tỉnh như: Head Honda Quốc Tiến (Đà Nẵng), DNTN Hồng Hoa (Gia Lai), một số doanh nghiệp tại TP.HCM và Long An.

b. Kênh phân phối

Trong nền kinh tế thị trường, việc tiêu thụ sản phẩm được thực hiện bằng nhiều kênh khác nhau. Xe gắn máy là một phương tiện lưu thông cần thiết trong hoạt động hằng ngày của con người. Nhằm mở rộng thị trường cũng như nâng cao khả năng cạnh tranh của mình, công ty đã sử dụng kênh phân phối hỗn hợp – kết hợp giữa kênh phân phối trực tiếp và gián tiếp.

Sản phẩm sau khi được nhập về Head, Head sẽ bắt đầu được vận chuyển cho các cửa hàng trực thuộc tại thành phố Kon Tum và các huyện Việc này giúp công ty mở rộng thị trường của mình, đưa sản phẩm gần hơn với khách hàng nhằm tạo sự thuận tiện cũng như thu hút khách hàng. Đồng thời với việc xây dựng các cửa hàng tuyến huyện cũng giúp người tiêu dùng tiếp xúc nhanh chóng với các dòng xe mới. Kênh này có ưu điểm là doanh nghiệp thường xuyên tiếp xúc với khách hàng, nắm bắt được nhu cầu thị trường.

Với mục tiêu trở thành công ty chiếm thị phần nhiều nhất trong thị trường mua bán xe gắn máy tại Kon Tum, ngoài hai cửa hàng trực thuộc của công ty tại huyện Đắk Hà và Đắk Tô, công ty còn xúc tiến xây dựng một hệ thống bán sỉ rộng lớn cho các doanh nghiệp tuyến huyện.

Hình thức bán sỉ này rất thuận tiện cho người tiêu dùng ở những huyện chưa có đại lý của công ty, cũng như các khu vực thiếu nguồn cung. Với việc bán một số lượng lớn sản phẩm trong thời gian ngắn giúp công ty thu hồi vốn nhanh để có thể nhập các dòng sản phẩm mới, bắt kịp xu thế thị trường. Tuy nhiên, bên cạnh việc tăng doanh thu bán sỉ công ty buộc phải chấp nhận lượng khách trực tiếp đến các cửa hàng của công ty mua

giảm nên doanh thu bán hàng trực tiếp cũng có xu thế giảm nhẹ vì giá bán sỉ lúc nào cũng thấp hơn so với giá bán trực tiếp cho khách hàng (sau khi đã bỏ qua thuế, phí đăng kí,...)

Như vậy với phương án lựa chọn kênh phân phối trên cơ sở đồng thời sử dụng cả hai dạng kênh phân phối trực tiếp và kênh phân phối gián tiếp. Công ty vừa tổ chức bán trực tiếp hàng hoá tới tận tay người sử dụng, vừa khai thác lợi thế trong hệ thống phân phối của người mua trung gian.

2.1.6. Kết quả kinh doanh của công ty năm 2019 – 2021

a. Tình hình kinh doanh năm 2019 – 2021

Trong quá trình kinh doanh, những thuận lợi mà công ty có được như:

- Công ty Ngọc Thy có hệ thống phân phối rộng lớn, đã được khách hàng biết đến với sản phẩm chính là xe máy.

- Cán bộ công nhân viên có đạo đức nghề nghiệp, tác phong làm việc chuyên nghiệp, hăng hái, được đào tạo, huấn luyện bài bản.

- Công ty Ngọc Thy có tiềm lực tài chính mạnh.

- Thị phần của sản phẩm tương đối rộng lớn, cả trong và ngoài tỉnh.

Tình hình kinh doanh trước những biến động không nhỏ của nền kinh tế nhưng công ty vẫn từng bước tự khẳng định. Bên cạnh sự phát triển về ngành kinh doanh các mặt hàng phụ tùng xe máy, các loại xe máy, thiếu bị linh kiện xe máy...

Mặt hàng của công ty được nhập khẩu hầu như là từ nước ngoài các loại phụ tùng, máy móc công nghệ, các loại xe máy được nhập từ Úc, Nhật Bản... Các thiết bị thương mại về dòng xe được nhập hàng từ các hãng nổi tiếng có thương hiệu uy tín trên toàn thế giới như Mỹ, Trung Quốc, Hoa kỳ.

Doanh thu:

Bảng 2.1. Tình hình doanh thu của công ty 2019-2021

DVD: Đồng

Năm	Doanh thu
2019	25.002.589.584
2020	19.752.811.260
2021	38.610.477.940

(Nguồn: Phòng tài chính kế toán)

• **Kết quả:** Kết quả cho ta thấy, doanh thu năm 2020 giảm xuống 5.249.778.324 VNĐ 2019, do đó một số biến động gây bất lợi cho công ty nên dẫn đến việc doanh thu bị giảm. Một số nguyên nhân dẫn đến tình trạng trên như sau:

Do dịch bệnh covid ảnh hưởng trên toàn cầu dẫn đến doanh thu của công ty bị suy giảm trong giai đoạn này.

Ý thức chấp hành nội quy, quy chế của một số CBNV chưa cao, nhất là đối với nhân viên bảo dưỡng và sửa chữa xe máy. Còn nhiều trường hợp bảo dưỡng sửa chữa xe chưa đạt yêu cầu, làm không đúng các quá trình bảo dưỡng sửa chữa xe máy được niêm yết tại công ty.

Một số nhân viên bán hàng còn chậm chưa đáp ứng được nhu cầu khách hàng đưa ra, phản ứng chậm với các tình huống xảy ra ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh và hình ảnh công ty. Nhiều cửa hàng xe máy khác xuất hiện tốt hơn hiện đại hơn cạnh tranh với công ty.

So với doanh thu từ năm 2019-2020 thì doanh thu từ năm 2020-2021 nền kinh tế cũng đang dần hồi phục tại Việt Nam cũng như các nước khác thì doanh thu của công ty có xu hướng tăng trở lại lên 18.857.636.680 VNĐ.

Với các chiến lược phát triển lâu dài, đầu tư vào nhiều thị trường, cung cấp cho khách hàng ở nhiều nơi phục vụ khách hàng tốt hơn, nhiều chương trình khuyến mãi hơn. Như vậy tình hình kinh doanh của công ty đang dần ổn định khẳng định vị thế trên thị trường xe máy và các loại xe có động cơ tại Kon Tum.

Lợi nhuận

Bảng 2.2 Lợi nhuận sau thuế của công ty từ năm 2019-2021

DVD: Đồng

Năm	Lợi nhuận kinh doanh
2019	2.815.591.548
2020	2.450.128.105
2021	14.326.398.633

(Nguồn phòng kế toán- tài chính)

Từ những năm trên cho ta thấy, lợi nhuận từ năm 2019-2020 giảm nhưng đến năm 2021 lợi nhuận đã tăng so với năm trước. Điều này cho thấy tình hình kinh doanh của công ty TNHH Ngọc Thy đã dần tăng lên, khẳng định mình trên thị trường cũng như có được sự yêu quý và sự tin tưởng của khách hàng dành cho công ty TNHH Ngọc Thy Kon Tum. Trong năm vừa qua, công ty TNHH Ngọc Thy đã giữ được lòng trung thành của khách hàng bằng việc làm tốt các dịch vụ trước và sau khi mua hàng khiến khách hàng an tâm khi chọn Ngọc Thy làm nơi quay lại lần mà không chọn nơi nào khác.

Bằng định hướng phát triển, nhiệm vụ của công ty là phải đáp ứng tốt nhu cầu khách hàng và làm cho nhiều khách hàng biết đến và có ấn tượng tốt đến với công ty như:

- Đầu tư, cải tiến các trang thiết bị được dùng để sửa chữa xe máy, mô tô và các xe có động cơ khác.

- Tăng cường các hoạt động quảng cáo trên báo chí, truyền hình để giới thiệu về công ty.

- Tận dụng tiềm lực tài chính của mình để đầu tư thêm nhiều sản phẩm mới, các sản phẩm bổ sung, nâng cao chất lượng dịch vụ để đáp ứng khách hàng.

- Hình thành nguồn quỹ phù hợp để đáp ứng những lúc khách hàng gặp khó khăn do gặp phải nhiều đối thủ cạnh tranh trên địa bàn như: Đại Tiến, Thiên Ngân, Vĩnh Hưng...

- Tham gia các hoạt động từ thiện, tài trợ, đền ơn đáp nghĩa để khách hàng có ấn tượng tốt đối với công ty.

- Theo dõi sát sao tình hình thị trường, chính sách của đối thủ cạnh tranh để đưa ra chính sách đối ứng phù hợp.

Tình hình kết quả sản xuất kinh doanh của công ty

Trong xu hướng phát triển ngày càng tăng của nền kinh tế thị trường thì lợi nhuận luôn là mục tiêu đặt lâu dài của mọi doanh nghiệp. Lợi nhuận không chỉ là kết quả của quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, mà còn là một trong những chỉ số đánh giá sự phát triển của công ty. Lợi nhuận càng cao càng thể hiện được quy mô và vị thế của doanh nghiệp trên thị trường. Tuy nhiên, trong thời kỳ nền kinh tế đang bị khủng hoảng như hiện nay, thì không phải bất kỳ doanh nghiệp nào khi kinh doanh đều làm ăn có lãi và đạt được lợi nhuận tối đa.

Trong năm 2019-2021 vừa qua, nền kinh tế toàn cầu đã có những biến đổi lớn và toàn diện. Nhưng biến động có tính chất bất lợi, như thay đổi tỷ giá hối đoái, đã ảnh hưởng không nhỏ tới sự phát triển của công ty. Với sự cố gắng và nỗ lực không ngừng của toàn thể nhân viên trong công ty được thể hiện qua bảng kết quả sản xuất kinh doanh của công ty qua 3 năm.

Nhìn chung, tình hình sản xuất kinh doanh của công ty qua 3 năm đang có chiều hướng duy trì ổn định doanh thu và lợi nhuận không bị thu lỗ. Như vậy có thể thấy rằng trước nhữ khó khăn trong thời gian vừa qua, dù tình hình của nước ta gặp không ít khó khăn của dịch bệnh toàn cầu ảnh hưởng nghiêm trọng, thị trường xe máy gần như bão hòa, nhưng công ty vẫn đạt được một số thành tựu đáng kể, tuy nhiên so với mục tiêu công ty đề ra phải phấn đấu nhiều hơn.

Bảng 2.3. Kết quả sản xuất kinh doanh của công ty qua 3 năm (2019-2021)

Chi tiêu		2019	2020	2021
		Đơn vị (đồng)	Đơn vị (đồng)	Đơn vị (đồng)
1	Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch	25.002.589.584	19.752.811.260	38.610.477.940
2	Các khoản giảm trừ doanh thu			
3	Doanh thu thuần từ bán hàng và cung cấp dịch vụ	25.002.589.584	19.752.811.260	38.610.477.940
4	Giá vốn hàng bán	12.926.300.353	4.913.626.438	16.160.789.281
5	Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	12.076.289.231	14.839.184.822	22.449.688.659
6	Doanh thu hoạt động tài chính	324.442	698.897	466.750
7	Chi phí tài chính	283.746.783	322.136.137	359.096.615
	Trong đó: Chi phí lãi vay	94.311.250	261.012.878	243.461.349
8	Chi phí bán hàng	2.596.570.176	2.156.299.898	2.196.701.587
9	Chi phí quản lý doanh nghiệp	6.175.985.332	9.259.992.017	5.217.807.961
10	Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	3.020.311.382	3.101.455.667	14.676.549.246
11	Thu nhập khác	5.380.822	324.650	61.951.703
12	Chi phí khác	643.278	275.536	7.427.789
13	Lợi nhuận khác	4.737.544	49.114	54.523.914
14	Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	3.020.954.660	3.101.731.203	14.683.977.035
15	Chi phí thuế TNDN hiện hành	205.363.112	651.603.098	357.578.402
16	Chi phí thuế thu nhập của doanh nghiệp hoãn lại			
17	Lợi nhuận sau thuế TNDN	2.815.591.548	2.450.128.105	14.326.398.633

(Nguồn phòng kế toán- tài chính)

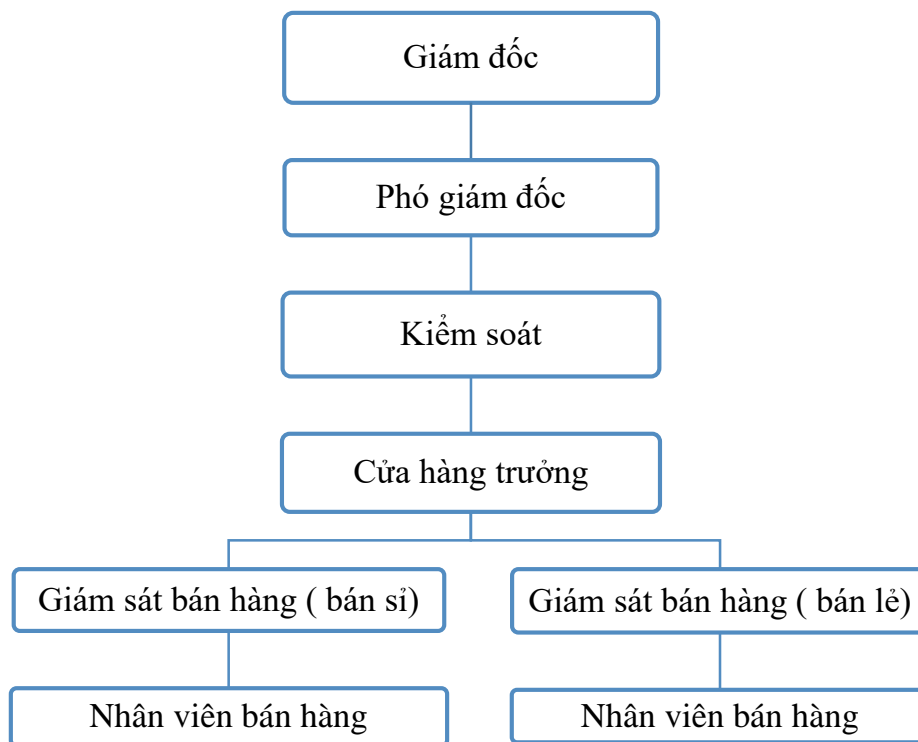
2.2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG CỦA CÔNG TY TNHH NGỌC THY

2.2.1. Công tác tổ chức lực lượng bán hàng tại công ty

Từ khi hoạt động, công ty đã chú trọng đến công tác bán hàng và tổ chức lực lượng bán hàng, tập trung kiện toàn và tổ chức lực lượng bán hàng đảm bảo đủ các điều kiện cần thiết cho việc triển khai hoạt động kinh doanh và bán hàng.

a. Cơ cấu tổ chức và qui mô của lực lượng bán hàng

Cơ cấu tổ chức lực lượng bán hàng Head lựa chọn cấu trúc lực lượng bán theo khách hàng, lực lượng bán hàng sẽ chia thành hai nhóm: một nhóm chuyên bán sỉ, nhóm còn lại là bán lẻ - bán trực tiếp tại Head khi khách đến Head. Sơ đồ tổ chức lực lượng bán hàng thể hiện trong sơ đồ 2.2 sau đây:



Hình 2.2. Sơ đồ tổ chức lực lượng bán hàng Head Honda Ngọc Thy

(Nguồn: Head Honda Ngọc Thy)

Việc tổ chức lực lượng bán hàng theo đối tượng khách hàng (khách sỉ và khách lẻ) nhằm giữ vững thị trường hiện có và thâm nhập vào các thị trường mới. Mỗi nhóm sẽ phục vụ đối tượng khách hàng khác nhau, chiến lược marketing cũng khác nhau nhằm thu hút tối đa lượng khách hàng mua sản phẩm của công ty. Tổ chức lực lượng bán hàng của công ty khá chặt chẽ, đứng đầu lực lượng bán hàng là giám đốc – người có quyền, có trách nhiệm cao nhất trong việc quản lý hoạt động kinh doanh cũng như quản lý lực lượng bán hàng của công ty. Giám đốc là người xác định chiến lược chung cho công ty (phát triển thị trường, chính sách giá,...). Kiểm soát có trách nhiệm kiểm tra, giám sát hoạt động bán hàng của nhân viên để báo cáo lên ban giám đốc, cửa hàng trưởng điều phối, phân chia lịch trực, theo dõi hoạt động của các nhân viên để báo cáo lên bộ phận kiểm

soát, kiểm soát viên 2 mảng bán sỉ và bán lẻ theo dõi hợp đồng, điều chuyển xe, kí nhận các biên bản bàn giao.

- Qui mô lực lượng bán hàng

Những thành phần trong lực lượng bán hàng và qui mô được thể hiện trong bảng sau:

Bảng 2.4 Thành phần và qui mô lực lượng bán hàng Head Honda Ngọc Thy

Chức danh	Số lượng
Trưởng bộ phận bán hàng	01
Giám sát bán hàng	02
Nhân viên bán hàng	15
Tổng số	18

(Nguồn: Head Honda Ngọc Thy)

Nhận xét:

Theo bảng 2.4, qui mô lực lượng bán hàng mà công ty sử dụng là 18 người. Mỗi thành phần có chức năng, nhiệm vụ riêng:

Trưởng bộ phận bán hàng: phụ trách chung về mảng bán hàng của Head và phân chia lịch trực của nhân viên bán hàng, lập báo cáo hằng ngày gửi cho bộ phận kiểm soát để họ báo cáo lên cấp trên.

Giám sát bán hàng: Chịu trách nhiệm về việc kinh doanh của bộ phận bán hàng, hàng ngày gửi báo cáo cho trưởng bộ phận bán hàng. Giám sát bán hàng gồm 1 phụ trách mảng bán sỉ, và 1 phụ trách mảng bán lẻ.

Nhân viên bán hàng: Có nhiệm vụ hoàn thành tốt chỉ tiêu được giao, mở rộng khách hàng, thu thập thông tin, chăm sóc tốt khách hàng sỉ và lẻ, thực hiện các hoạt động marketing được đề ra.

b. Đặc điểm chung về lực lượng bán hàng của công ty

Đặc điểm của lực lượng bán hàng được thể hiện rõ qua bảng 2.5. Nhìn chung lực lượng bán hàng của công ty trẻ, những người lao động trẻ năng động, sáng tạo trong công việc, họ có sức khỏe, học hỏi nhanh và chấp nhận đi công tác dài ngày nếu công ty có yêu cầu. Tuy nhiên, ta có thể thấy rằng đa số thâm niên của họ còn ít, do vậy kinh nghiệm và kỹ năng chưa cao. Đồng thời, trình độ của đội ngũ bán hàng còn thấp, chủ yếu là cao đẳng, trung cấp chuyên nghiệp nên công ty cần phải tăng cường đào tạo nghiệp vụ cho nhân viên bán hàng, tạo điều kiện nâng cao trình độ học vấn khi nhân viên có nhu cầu.

• Nguồn nhân lực

Công ty TNHH Ngọc Thy là một công ty có đội ngũ lao động trẻ, trình độ chuyên môn cao, nhiệt tình, năng động, sáng tạo và sẵn sàng đáp ứng mọi công việc. Tuổi trung bình của nhân viên trong công ty lao động từ 23-28 tuổi đây chính là tiền đề về sức và lực trẻ cho công ty phát triển trong những năm tới.

Bảng 2.5 Tình hình lao động của công ty qua 3 năm từ 2019-2021

Chỉ tiêu	Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021	
	SL (người)	CC	SL (người)	CC	SL (người)	CC
Tổng LĐ	26	100	30	100	40	100
Đại học	12	48,02	18	48,1	25	57,14
Cao đẳng	10	42,68	9	34,18	13	60
Trung cấp	4	6,35	3	13,92	2	8,57

(Nguồn: Phòng tài chính kế toán)

Bảng tình hình lao động trong công ty đã có sự biến đổi qua các năm, bình quân 3 năm là từ 26 nhân viên năm 2019 lên 30 nhân viên 2020 vào 40 nhân viên năm 2021. Không chỉ biến động về mặt số lượng mà còn có sự biến động về mặt chất lượng nhân viên. Số lượng nhân viên có trình độ đại học và trên đại học năm 2020 tăng thêm 6 người so với năm 2019 vào năm 2021 số nhân viên có trình độ đại học vẫn tăng lên so với tổng số nhân viên trong công ty, điều này cho thấy công ty ngày càng đòi hỏi cao về trình độ của nhân viên.

2.2.2. Đặc điểm thị trường, sản phẩm và khách hàng của công ty

Nhằm giành thêm thị phần, tăng cường khả năng phục vụ khách hàng và ngày càng thỏa mãn hơn nữa những yêu cầu khắt khe của thị trường Việt, các hãng xe đã phải liên tục cho ra đời những mẫu động cơ mới. Cuộc chiến động cơ giữa các hãng xe máy tại Việt Nam đã, đang và sẽ trở nên ngày càng gay gắt.

Với sự thay đổi thị hiếu của người tiêu dùng, công ty cũng có những thay đổi nhất định về khâu nhập hàng – nhập những dòng xe đang được ưa chuộng. Song song đó, công tác đào tạo, lực lượng đào tạo cũng thay đổi theo, nhân viên bán hàng được gửi đi học các khóa đào tạo về sản phẩm mới nhằm trang bị kiến thức tốt nhất để có thể tư vấn, thuyết phục, làm vừa lòng người mua.

a. Phân tích môi trường vĩ mô

- Các yếu tố Thể chế - Pháp luật

Việc đăng kí, đăng kiểm, mua bán xe máy hiện nay diễn ra nhanh chóng.

- Các yếu tố Văn hóa – Xã hội

Người xưa đã có câu “ ăn chắc mặc bền ” - - đây là một trong những lí do tại sao dòng sản phẩm của thương hiệu Honda lại được ưa chuộng nhiều vậy. Có thể nói so về kiểu dáng và chất lượng thì ngang ngửa nhau nhưng Honda được đánh giá cao hơn hẳn về chất lượng do tâm lý của người tiêu dùng. Nhắc đến xe máy là nghĩ ngay đến Honda, điều này như đã ăn sâu vào tiềm thức người Việt, ngay cả các tiệm sửa xe máy bình dân cũng được đặt tên là sửa chữa Honda.

- Yếu tố về Công nghệ

Gần đây, công nghệ hybrid nổi lên như một tiến bộ mới trong việc tiết kiệm năng lượng, hạn chế khí thải ô nhiễm môi trường. Tính không ngừng cập nhật, không ngừng đổi mới của khoa học – công nghệ đòi hỏi Honda phải nghiên cứu, áp dụng công nghệ

mới liên tục để cắt giảm chi phí, giảm giá thành, tăng chất lượng sản phẩm, tạo những sản phẩm hiệu quả về cả mặt kinh tế cũng như môi trường.

- Yếu tố kinh tế

Thu nhập của người dân ngày càng được cải thiện, những yêu cầu, đòi hỏi về tính năng, chất lượng của phương tiện đi lại ngày càng cao. Nó không chỉ chạy được mà nó còn giúp người sử dụng nó thể hiện mình, xu hướng của giới trẻ là thích sự trẻ trung, năng động, thích thể hiện đẳng cấp, người trung niên thì ưa chuộng sự sang trọng và tính bền bỉ.

b. Phân tích SWOT

• Điểm mạnh

- Công ty Ngọc Thy có hệ thống phân phối rộng lớn, đã được khách hàng biết đến với sản phẩm chính là xe máy.

- Cán bộ công nhân viên có đạo đức nghề nghiệp, tác phong làm việc chuyên nghiệp, hăng hái, được đào tạo, huấn luyện bài bản.

- Công ty Ngọc Thy có tiềm lực tài chính mạnh.

- Thị phần của sản phẩm tương đối rộng lớn, cả trong và ngoài tỉnh.

• Điểm yếu

Công ty Honda không kiểm soát về mức giá bán sản phẩm tại Head được ủy quyền vì vậy dễ dẫn tới tình trạng “loạn giá”, các đối thủ cạnh tranh có thể lợi dụng điều này để bán “phá giá” – cố tình làm mất lòng tin và lôi kéo khách hàng về phía họ.

• Cơ hội

- Hãng xe Honda vẫn được người tiêu dùng tin cậy Theo số liệu thống kê của Hiệp hội các nhà sản xuất xe máy Việt Nam (VAMM), 6 tháng đầu năm 2015, các thành viên của VAMM (gồm 5 doanh nghiệp FDI, chiếm gần như toàn bộ thị trường xe máy Việt Nam) bán ra 1.335.701 chiếc xe máy các loại, tăng nhẹ 4% so với cùng kỳ năm 2014.

Trong số này Honda vẫn là doanh nghiệp chiếm tỷ lệ áp đảo với 921.937 chiếc xe máy bán ra, tăng 3,7% so với cùng kỳ năm ngoái với doanh số tăng hơn 33.000 chiếc.

- Lạm phát có xu hướng giảm, tăng trưởng kinh tế tăng.

• Thách thức

- Nhu cầu khách hàng ngày càng cao, thay đổi liên tục nên để giành thêm thị phần, tăng cường khả năng phục vụ khách hàng và ngày càng thỏa mãn hơn nữa những yêu cầu khắt khe của thị trường, các hãng xe Yamaha, Honda cũng như Piaggio phải liên tục cho ra đời những mẫu động cơ mới.

2.2.3. Phân tích thị trường lao động

Thị trường lao động tại Kon Tum còn nhiều tiềm năng, trình độ dân trí ngày càng được nâng cao. Kon Tum lại có hẳn một trường đại học chuyên đào tạo các khối ngành kinh tế - Đại Học Đà Nẵng Phân Hiệu KonTum, đây có thể được coi là nguồn cung cấp nhân lực chính cho công ty. Công ty có thể phối hợp với nhà trường trong khâu tìm ra những ứng viên phù hợp với yêu cầu tuyển dụng của công ty ngay cả khi còn ngồi trên ghế nhà trường.

2.2.4. Tuyển dụng và đào tạo lực lượng bán hàng tại công ty

a. Thực trạng về công tác tuyển dụng lực lượng bán hàng tại công ty

Hiện nay công tác tuyển dụng lực lượng bán hàng của công ty do Giám đốc và phó giám đốc trực tiếp đảm nhiệm. Khi trưởng bộ phận bán hàng nhận thấy lực lượng bán hàng hiện tại không đáp ứng được nhu cầu công việc hiện có thì sẽ đề xuất lên ban giám đốc về việc tuyển dụng thêm, ban giám đốc sẽ xem xét có thật sự cần tuyển thêm hay không. Ban giám đốc là người đưa ra các tiêu chuẩn, yêu cầu, mức lương, là người trực tiếp phỏng vấn ứng viên. Bảng 2.6 dưới đây thể hiện tình hình tuyển dụng lực lượng bán hàng 2019 – 2021

Bảng 2.6. Tình hình tuyển dụng lực lượng bán hàng 2020 – 2021 tại Head Honda Ngọc Thy

Vị trí tuyển dụng	Số lượng tuyển dụng	Số người bị sa thải	Số người nghỉ
Nhân viên giám sát	1	0	0
Nhân viên bán hàng	12	2	1
Tổng cộng	13	2	1

(Nguồn: Head Honda Ngọc Thy)

Từ bảng 2.6 cho thấy trong năm 2020 – 2021, công ty đã tuyển tổng cộng 13 nhân viên cho lực lượng bán hàng. Tuy nhiên, sau đó có 2 người không đáp ứng được yêu cầu của công việc và 1 người tự xin nghỉ.

Việc ban giám đốc toàn quyền quyết định việc tuyển dụng vừa là ưu điểm nhưng cũng là khuyết điểm của công tác tuyển dụng. Ưu điểm là họ hiểu rõ tường tận về nhân viên như lí lịch, trình độ, khả năng giao tiếp, ... để đào tạo, bố trí công việc phù hợp. Tuy nhiên, khuyết điểm là do có nhiều mối quan hệ giao tiếp ngoài xã hội nên không tránh khỏi việc giám đốc nhận nhân viên vào do được nhờ vả mà không xem xét có phù hợp với công việc hay không, ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực, gây khó khăn cho việc đào tạo sau này.

b. Thực trạng công tác đào tạo lực lượng bán hàng tại công ty

Trong 2 năm 2020 – 2021, tổng số lần đào tạo là 15 lần, 6 lần vào năm 2020 và 4 lần vào năm 2021. Số lượng nhân viên bán hàng đã đào tạo là 13 người. Công ty đã áp dụng các hình thức đào tạo sau: đào tạo theo đối tượng lao động gồm nhân viên ới, nhân viên đã có kinh nghiệm trong lĩnh vực bán hàng và nhân viên kinh doanh của công ty. Head là một đơn vị được ủy quyền bởi công ty Honda Việt Nam, ngoài các lớp bắt buộc phải học của công ty Honda khi có sản phẩm mới chuẩn bị được tung ra thị trường, Head còn thường xuyên gửi nhân viên đến các lớp đào tạo các kỹ năng bán hàng cũng như phong thái phục vụ khách hàng, tác phong bán hàng,...tại công ty Honda, hoặc các lớp đào tạo, cũng có thể là một Head khác trong mạng lưới của công ty Honda. Hàng tháng tại Head đều tổ chức các buổi họp để đánh giá thái độ, hiệu quả làm việc của lực lượng bán hàng, khuyến khích các nhân viên trao đổi kinh nghiệm, học hỏi lẫn nhau, ...

Qui trình đào tạo lực lượng bán hàng tại Head

- Xác định nhu cầu đào tạo:

Thông qua yêu cầu từ các chiến lược kinh doanh mới của công ty, và yêu cầu từ việc giới thiệu một sản phẩm mới tới tay người tiêu dùng, công ty đã xây dựng các chương trình huấn luyện đội ngũ nhân viên bán hàng dựa trên cơ sở đó. Hơn nữa, qua phản ánh từ phía khách hàng hoặc cũng có thể từ những nhân viên bán hàng về một tình huống khó khăn nào đó mà họ gặp phải khi bán hàng, công ty cũng đặt ra phương pháp giải quyết, cùng nhân viên của mình tháo gỡ những khó khăn ấy trong các buổi đào tạo, giảng dạy.

- Xây dựng kế hoạch, nội dung đào tạo:

Với phương châm “ Khách hàng là mối quan tâm hàng đầu”, Honda Ngọc Thy luôn cố gắng nâng cao và cải tiến chất lượng từ khâu bán hàng, dịch vụ đến chăm sóc khách hàng. Đặc biệt, tư vấn bán hàng là cầu nối truyền đạt thông tin cập nhật, chi tiết và đầy đủ nhất đến khách hàng; vì vậy đại lý rất chú trọng mảng đào tạo cho nhân viên tư vấn bán hàng.

Dựa vào nhu cầu đào tạo đã được xác định, công ty xây dựng các kế hoạch đào tạo, nội dung đào tạo bao gồm:

- Tổ chức đào tạo cho nhân viên bán hàng cũng như nhân viên kỹ thuật về các ứng dụng, tính năng của các dòng xe mới là công việc thường xuyên của Head. Nhờ việc nắm bắt được các kỹ thuật mới nhất, nhân viên của Head luôn đưa ra những tư vấn có ích nhất cho khách hàng. quan

- Đào tạo về chính trị và văn hóa doanh nghiệp: Đưa các văn bản pháp luật có liên đến thuế trước bạ, đăng ký, đăng kiểm, ... để phổ biến cho nhân viên, đạo đức kinh doanh, trách nhiệm của người bán hàng. Trang bị, bổ sung thêm các thông tin về công ty, giúp cho nhân viên gắn bó với công ty hơn.

Những kết luận chung về công tác đào tạo lực lượng bán hàng tại Head :

Nhìn chung Head đã thực hiện khá tốt công tác đào tạo lực lượng bán hàng của mình. Qua kết quả phân tích có thể thấy được những ưu điểm trong công tác đào tạo lực lượng bán hàng như sau:

- Từ khi thành lập, công tác đào tạo đội ngũ nhân viên bán hàng đã được ban lãnh đạo công ty hết sức quan tâm và đã có những đầu tư đáng kể.

- Công ty đã biết sử dụng tối đa nguồn nhân lực của mình trong công tác đào tạo, trang bị kiến thức một cách bài bản. Qua các kết quả đào tạo, công ty có cơ sở đề xuất, phát triển, nâng cao hiệu quả công việc của nhân viên.

- Các khóa đào tạo của công ty đã cung cấp tương đối đầy đủ kiến thức cho nhân viên, đáp ứng được nhu cầu đào tạo cũng như nhu cầu nâng cao kỹ năng, được học tập của nhân viên. Cần đào tạo thêm về nghiệp vụ, kỹ năng bán hàng: đào tạo kỹ năng giao tiếp, kỹ năng lắng nghe, nghệ thuật hiểu và đoán biết tâm lý khách hàng, rèn luyện về tính kiên nhẫn, kỹ thuật đàm phán,...

-

2.2.5. Phương thức thanh toán

- Trao đổi thanh toán trực tiếp tại cửa hàng
- Thanh toán bằng tài khoản ngân hàng
- Trả góp phần trăm theo tháng, năm

2.2.6. Kiểm tra, giám sát và đánh giá lực lượng bán hàng

a. Kiểm tra, giám sát lực lượng bán hàng

Hằng ngày, giám sát bán hàng sẽ báo cáo lượng xe, loại xe bán được trong ngày, doanh thu đạt được cũng như số xe tồn tại tại công ty cho trưởng bộ phận bán hàng, trưởng bộ phận bán hàng có trách nhiệm theo dõi, so sánh các số liệu từ giám sát bán hàng và bộ phận lắp ráp xe để tránh sai sót, sau đó sẽ báo cáo bằng mail cho trưởng bộ phận kiểm soát, sau đó bộ phận kiểm soát sẽ báo cáo cho phó giám đốc. Việc tổng kết lượng xe và loại xe tồn cuối ngày rất có ích cho việc nhập hàng cũng như đáp ứng kịp thời khi khách sĩ có yêu cầu, lực lượng bán hàng luôn ở thể chủ động khi chào hàng.

Tuy nhiên, ta có thể thấy tất cả các báo cáo của đội ngũ bán hàng chỉ đề cập đến doanh số bán hàng mà chưa xem xét đến vấn đề công nợ, tình hình chăm sóc khách hàng. Ở công ty, khi nào khách đến lấy biển số và cà vẹt xe thì sẽ thanh toán phần tiền còn nợ trong hợp đồng, nhưng cũng có một phần khách hàng không lấy giấy tờ xe nên nợ vẫn còn tồn đọng hoặc có nhiều khách kéo dài việc thanh toán nên chần chừ không lấy giấy tờ. Đa số công nợ này đều đến cuối năm mới kiểm tra dẫn đến tình trạng có thể nhân viên bán hàng cho khách này đã nghỉ làm, hoặc chuyển bộ phận,... việc kiểm tra, thu hồi của khách sẽ gặp nhiều khó khăn. Vì vậy, ngoài vấn đề doanh số công ty cần quan tâm hơn nữa vấn đề thu hồi công nợ, doanh số và công nợ là hai vấn đề có mối quan hệ mật thiết với nhau, có thể doanh số bán ra của một nhân viên cao nhưng việc thu hồi công nợ không tốt thì sẽ làm cho hiệu quả kinh doanh của công ty sẽ không tốt theo. Việc công ty không qui định mối quan hệ ràng buộc giữa công nợ và doanh số bán hàng sẽ không nâng cao trách nhiệm của nhân viên bán hàng...

b. Các chỉ tiêu đánh giá lực lượng bán hàng

Hiện nay, Head Ngọc Thy đánh giá nhân viên bán hàng dựa trên kết quả về doanh số bán hàng: là doanh số bán hàng cả năm của một nhân viên bán hàng. Vào đầu mỗi năm giám đốc sẽ đưa ra kế hoạch doanh số cho cửa hàng trưởng, từ đó cửa hàng trưởng sẽ có kế hoạch chi tiết cho từng nhân viên bán hàng vào từng tháng, quý.

Như vậy, chỉ tiêu đánh giá nhân viên bán hàng của công ty là chỉ tiêu kết quả, công ty chưa đưa chỉ tiêu về hiệu quả và hành vi của các đại diện bán hàng vào để đánh giá, điều này có thể dẫn đến việc đánh giá thiếu công bằng giữa các nhân viên.

Công ty cũng cần đưa cả chỉ tiêu kết quả về thu hồi công nợ để đánh giá lực lượng bán hàng: là chỉ tiêu dùng để đánh giá xem nhân viên bán hàng có thu hồi công nợ của khách hàng đúng thời hạn hay không (tùy thuộc vào lúc làm hợp đồng, nhân viên sẽ căn cứ vào đó để thu hồi công nợ đúng thời hạn cho công ty).

c. Đánh giá lực lượng bán hàng

Trưởng bộ phận bán hàng có trách nhiệm đánh giá nhân viên, việc này được thực hiện mỗi quý một lần, thường là vào đầu quý tiếp theo.

Trưởng bộ phận bán hàng đánh giá nhân viên bán hàng dựa vào các chỉ tiêu đã đề ra, vào thời điểm đầu quý tiếp theo trưởng bộ phận bán hàng sẽ tập hợp số liệu và đánh giá các nhân viên dựa trên kết quả làm việc của nhân viên đó trong quý rồi báo cáo bộ phận kiểm soát, sau khi bộ phận kiểm soát tổng hợp các báo cáo sẽ trình lên ban giám đốc. Tiếp theo, giám đốc sẽ xem xét có tăng lương hay thưởng cho từng nhân viên bán hàng nào không, rồi chuyển xuống phòng kế toán để chi trả. Quá trình đánh giá này mang tính chất một chiều và chủ quan. Việc áp dụng chỉ tiêu chi phí chăm sóc khách hàng chưa rõ ràng, do vậy mức thưởng cho nhân viên thường gây ra những thắc mắc, họ thường có những phản ứng sau lưng giám đốc, điều này dẫn đến mất đoàn kết nội bộ, tâm lý các nhân viên không thoải mái, không hài lòng với những gì họ bỏ ra và nhận lại được.

d. Xử lý các kết quả đánh giá

Kết quả đánh giá của trưởng bộ phận bán hàng sau khi báo cáo với bộ phận kiểm soát, bộ phận kiểm soát tổng hợp các báo cáo sẽ trình lên ban giám đốc, họ sẽ xem xét tuyên dương, khen thưởng, tăng lương, khuyến khích, động viên nhân viên tiếp tục phát huy tinh thần làm việc sáng tạo, cần mẫn, hoàn thành tốt hơn nữa nhiệm vụ được giao. Đối với những nhân viên chưa hoàn thành được nhiệm vụ được giao, ban giám đốc cũng cần động viên họ cố gắng trong quý tiếp theo.

2.2.7. Thực trạng chính sách thù lao và động viên đối với lực lượng bán hàng tại Công ty TNHH Ngọc Thy

a. Thực trạng về chế độ thù lao

Đối với nhân viên của công ty, hiện tại công ty đang áp dụng chế độ trả lương trực tiếp vào cuối tháng cho nhân viên và thưởng thành tích theo năm.

Hệ số lương được tính dựa theo bảng cấp của nhân viên bán hàng. Việc áp dụng cách tính lương như trên sẽ tạo ra mức lương bằng nhau giữa các nhân viên có bảng cấp ngang nhau mà không để ý đến thâm niên công tác của nhân viên. Một nhân viên mới vào có bảng A, có mức lương bằng nhân viên đã làm 3 năm cũng có bảng A, điều này chưa khuyến khích được nhân viên, dẫn đến sự không hài lòng của nhân viên cũ đối với công việc họ đang làm, làm giảm đi sự gắn bó với công việc của họ.

Ngoài lương cơ bản, công ty còn có chính sách thưởng cho nhân viên bán hàng theo năm. Vào cuối năm, dựa vào kết quả thực hiện của nhân viên bán hàng và đánh giá của cửa hàng trưởng (trưởng bộ phận bán hàng), ban giám đốc sẽ xem xét thưởng cho các nhân viên bán hàng. Mức thưởng của nhân viên sẽ được trả vào chung kỳ lương của tháng tiếp theo. Tuy nhiên, chính sách thưởng của nhân viên bán hàng còn nhiều bất cập, công ty chưa có qui định rõ ràng về tiêu chuẩn tính thưởng, việc thông báo mức thưởng cho nhân viên được giữ bí mật với từng người, chỉ có thủ quỹ chi mới biết. Điều này làm ảnh hưởng tới tâm lý trong nội bộ nhân viên. Như vậy, chính sách thưởng công ty đang áp dụng chưa phù hợp với chiến lược "xây dựng" mà công ty đang theo đuổi. Công ty cần có

những khoản hoa hồng bán hàng hằng tháng cho nhân viên bán hàng, bởi vì ở giai đoạn hiện nay thì việc bán hàng của công ty phụ thuộc phần lớn vào các nhân viên bán hàng. Việc thi hành các khoản thưởng vào thời điểm trên có thể coi là chưa kịp thời và đúng lúc làm giảm đi giá trị của nó, bởi vì việc công ty áp dụng chính sách thưởng mỗi năm một lần đã làm cho nhân viên bán hàng rất kỳ vọng vào khoản thưởng duy nhất trong năm này, do vậy mà sự chậm trễ trong việc thực thi các khoản thưởng có thể chưa đáp ứng được trong kỳ vọng và làm giảm động lực của nhân viên bán hàng.

b. Thực trạng về các chính sách động viên

Trong những năm vừa qua, công ty tích cực chăm lo, động viên, khuyến khích, tạo động lực cho lực lượng bán hàng chủ yếu về mặt tài chính: Cuối năm công ty thường xét thành tích nhân viên bán hàng xuất sắc. Ngoài thưởng theo chỉ tiêu công ty đề ra thì nhân viên bán hàng xuất sắc còn được công ty thưởng thêm 1 tháng lương .

2.2.8. Đánh giá chung về thực trạng quản trị lực lượng bán hàng tại Công ty TNHH Ngọc Thy

a. Những thành tựu đạt được

Trong suốt thời gian qua Head Ngọc Thy đã đạt được những thành tựu đáng kể về xây dựng quản lý, đánh giá và phát triển lực lượng bán hàng, cụ thể như:

- Lựa chọn được hình thức cơ cấu và tổ chức lực lượng bán hàng hợp lý.
- Cùng với việc lựa chọn được một hình thức và cơ cấu tổ chức lực lượng bán hàng hợp lý là lực lượng bán hàng trẻ, năng động đã xây dựng được một mạng lưới bán hàng rộng khắp tỉnh, hệ thống bán sỉ ngày càng mở rộng.
- Hoạt động quản trị bán hàng góp phần quan trọng trong việc quảng bá và phát triển thương hiệu, nhắc đến xe máy thì người dân Kon Tum sẽ nghĩ ngay đến Ngọc Thy. đây là một thành công không hề nhỏ khi công ty đã xây dựng được lòng tin trong lòng người tiêu dùng.

- Doanh số bán hàng trong những năm qua luôn có sự tăng trưởng, góp phần đưa công ty ngày càng phát triển.

b. Những hạn chế

Công ty chưa có một cơ chế cụ thể để kiểm tra giám sát các đại diện bán hàng. các chỉ tiêu đánh giá các đại diện bán hàng còn thiếu đồng bộ và chính sách khuyến khích chưa mạnh và chưa hiệu quả cao.

Hơn nữa nhân viên bán hàng của công ty thực hiện quá nhiều chức năng trên một phạm vi hoạt động rộng: tìm kiếm khách hàng, chào hàng, quản lý nhận đơn hàng, thu công nợ. Điều này sẽ làm cho nhân viên gặp khó khăn trong việc đạt được chỉ tiêu đề ra.

Hoạt động tuyển dụng của công ty trong những năm qua chưa hiệu quả, nhất là trong điều kiện hiện nay thì việc tuyển dụng được nhân tài càng khó khăn hơn.

Chế độ lương thưởng còn nhiều bất cập.

Công tác động viên, khuyến khích lực lượng bán hàng chỉ chú trọng mặt tài chính mà quên đi yếu tố tinh thần cũng rất quan trọng, ví dụ như các chế độ thăm hỏi nhân viên khi ốm, công ty chưa có công đoàn để bảo vệ quyền lợi của nhân viên.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Vận dụng lí thuyết cơ bản về quản trị lực lượng bán hàng, tác giả đã tìm hiểu, thu thập các số liệu cơ bản cũng như tình hình thực tế của Head Ngọc Thy trong những năm vừa qua bằng các nghiên cứu phù hợp, đề tài đã phân tích và cho thấy những thành tựu cũng như những hạn chế tồn tại của công ty.

Những thành tựu mà công ty đạt được sẽ luôn tạo điều kiện để công ty phát triển trong môi trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt. Đồng thời, để công ty ngày càng phát triển hơn, cạnh tranh tốt hơn trên thương trường thì việc giải quyết những hạn chế, tồn tại trên là điều cần thiết. Do vậy, tác giả đã đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện quản trị lực lượng bán hàng của công ty.

CHƯƠNG 3

MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG TẠI CÔNG TY TNHH NGỌC THY

3.1. CĂN CỨ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG TẠI CÔNG TY TNHH NGỌC THY

3.1.1. Định hướng công tác quản trị lực lượng bán hàng của công ty TNHH Ngọc Thy đến năm 2025.

Mục tiêu bán hàng là một trong những cơ sở đầu tiên cho việc đưa ra giải pháp cho lực lượng bán hàng.

Với mục tiêu bán hàng trong những năm tới tăng trưởng từ 15% - 20%/ năm. Công ty đã đề ra những nhiệm vụ cụ thể cho lực lượng bán hàng như sau:

- Giữ vững thị phần mà công ty đã đạt được trong thời gian qua.
- Tập trung nỗ lực khai thác những thị trường hiện có, cũng như khai thác những thị trường mới.
- Thâm nhập vào hệ thống phân phối của đối thủ cạnh tranh, dẫn đầu thị trường nhằm giành thị phần của đối thủ.
- Thành lập thêm những cửa hàng tuyến huyện.

3.1.2. Hoạt động của đối thủ cạnh tranh

Cùng với Ngọc Thy, tại KonTum có 2 Head ủy nhiệm của công ty Honda là Thiên Ngân và Đại Tiến. Ngoài ra, các đại lý Yamaha cũng phát triển mạnh mẽ như: Vĩnh Hưng, Vĩnh Tín,...

Một số đối thủ cạnh tranh đang tập trung tấn công hệ thống phân phối của công ty, đặc biệt là tuyến huyện bằng cách xây dựng các cửa hàng tuyến huyện, thực hiện nhiều chương trình ưu đãi với các đối tác mua sỉ tuyến huyện,...

Các đối thủ cạnh tranh thực hiện chính sách thu hút nhân tài từ những đối thủ của mình bằng nhiều ưu đãi như: trả lương cao, chức vụ cao hơn,...

3.2. MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG TẠI CÔNG TY TNHH NGỌC THY

3.2.1. Giải pháp 1: Giải pháp đề xuất liên quan đến công tác Tuyển dụng

Để hoàn thiện bộ máy tổ chức lực lượng bán hàng với qui mô công ty ngày càng được mở rộng, đòi hỏi tính chuyên nghiệp và chuyên môn hóa cao đối với từng bộ phận, công ty cần lập thêm phòng nhân sự và phòng marketing, tổ chức công đoàn.

- Phòng nhân sự chịu trách nhiệm trong việc tuyển dụng: thông báo, nhận, tổng hợp, lọc hồ sơ tuyển dụng dưới sự chỉ đạo của ban giám đốc, với sự chuyên nghiệp, tính rõ ràng, minh bạch trong khâu tuyển dụng tạo nên sự cạnh tranh lành mạnh giữa các ứng viên, hạn chế các trường hợp nhận vào làm do quen biết có thể ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực của công ty. Phòng còn có trách nhiệm quan tâm, chăm sóc đời sống cho cán bộ nhân viên, hoạch định các chiến lược về nhân sự, hoạch định lương, thưởng, phạt cho từng người.

- Phòng marketing: quảng bá hình ảnh của công ty, lập và triển khai các hoạt động marketing mạnh mẽ hơn nữa ở tuyến huyện, thường xuyên có các ưu đãi dành cho các đối tác tuyến huyện (tặng quà khuyến mãi, rút thăm trúng thưởng, chiết khấu đối với những đơn hàng có giá trị lớn, ...) nhằm mở rộng thị phần tuyến huyện.

- Tổ chức công đoàn; bảo vệ quyền lợi của nhân viên, đồng viên, khuyến khích khi nhân viên gặp khó khăn.

3.2.2. Giải pháp 2: Giải pháp đề xuất về công tác đào tạo và nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên bán hàng.

Ngoài việc đào tạo kỹ năng chuyên môn về sản phẩm, công ty cần chú trọng tạo điều kiện cho nhân viên nâng cao trình độ học vấn, tạo động lực cho nhân viên phấn đấu trong quá trình làm việc – đây là một trong các yếu tố quyết định mức lương, cũng như con đường thăng tiến của nhân viên vì nếu một nhân viên có kinh nghiệm, gắn bó lâu năm với công ty nhưng chỉ có bằng trung cấp hay cao đẳng khi làm cán bộ quản lý, hưởng mức lương cao nhưng khó có thể khiến nhân viên (những người có trình độ cao hơn) nỗ lực khi làm việc, điều này dễ dẫn đến sự bất đồng trong nội bộ.

Sự chuyên môn hóa trong quá trình làm việc rất cần thiết, mỗi nhân viên nên được đào tập, huấn luyện chuyên sâu về công việc mà mình phải làm, phải có tinh thần trách nhiệm với công việc mà mình đảm nhận, tránh việc một nhân viên làm quá nhiều việc hay nhiều nhân viên cùng làm một việc mà không có sự phân công trách nhiệm rõ ràng, dễ dẫn tới việc chậm trễ, đùn đẩy trong công việc, hiệu quả sẽ không cao.

3.2.3. Giải pháp 3: Giải pháp đề xuất liên quan đến thù lao và chính sách khích lệ đồng viên

Ngoài tiêu chí tính lương theo bằng cấp, trình độ học vấn công ty cần phải xem xét khía cạnh thâm niên công tác, làm càng lâu càng có nhiều chế độ ưu đãi hơn - đây là một cách thiết lập sự gắn bó lâu dài giữ nhân viên với công ty.

Thực hiện các khoản thưởng đúng lúc.

Mức thưởng phải đủ để khuyến khích lực lượng bán hàng.

Việc xác định mức thưởng chưa phù hợp cho từng loại đối tượng khác nhau nên nhiều khi gây bất bình trong nội bộ công ty. Để thực hiện được chế độ thưởng phù hợp nhằm kích thích lực lượng bán hàng hoàn thành tốt nhiệm vụ của mình, nâng cao doanh số bán hàng thì công ty cần phải thực hiện những điều sau:

- Các điều kiện và mức thưởng phải được thông báo cho nhân viên ngay từ đầu năm.

- Đề ra hạn ngạch hợp lý và phân chia cụ thể cho từng tháng để làm cơ sở cho việc tính hoa hồng, ví dụ như:

Bảng 3.1. Đề xuất liên quan đến thù lao và chính sách khích lệ động viên

ĐVT: 1000 VND

Lương cơ bản hàng tháng	A
Phụ cấp	
Tiền xăng (tùy địa điểm đến sẽ được hỗ trợ cụ thể theo qui định của giám đốc)	200
Tiền điện thoại (trưởng bộ phận bán hàng, giám sát bán hàng)	
Hoa hồng	
Hoa hồng cho 5 xe đầu vượt chỉ tiêu	100/xe
Hoa hồng cho 5 xe tiếp theo vượt chỉ tiêu	150/xe
Hoa hồng cho những xe sau khi vượt chỉ tiêu 10 xe	200/xe
Trong ca trực buổi tối(từ 17h – 20h) hay buổi trưa (từ 11h - 13h) mỗi xe bán được	50/xe

- Ngoài việc khuyến khích, động viên nhân viên bằng lương (tiền), công ty có thể tổ chức du lịch, nghỉ mát cho các nhân viên đạt chỉ tiêu . Đây là một hình thức khuyến khích nhân viên bán hàng rất hiệu quả, tạo cho họ động lực để hoàn thành tốt và xuất sắc nhiệm vụ được giao.

3.2.4. Giải pháp 4: Giải pháp đề xuất liên quan đến đánh giá và kiểm tra lượng bán hàng.***a. Thiết kế kế hoạch làm việc của nhân viên bán hàng***

Nhằm kiểm tra và giám sát, hỗ trợ các hoạt động của nhân viên để kịp thời điều chỉnh, giúp đỡ nhân viên có kế hoạch làm việc, phân bổ nỗ lực tốt hơn và đánh giá hành vi của nhân viên. Giám đốc bán hàng có thể xây dựng một cơ chế làm việc cho nhân viên của mình bằng cách yêu cầu các nhân viên của mình lập kế hoạch làm việc hàng tuần, hàng tháng của mình.

Thông qua kế hoạch làm việc tháng của nhân viên bán hàng công ty có thể thấy được kế hoạch làm việc và sự phân bổ các nỗ lực trong một tháng của nhân viên có hợp lý không, nếu chưa hợp lý thì giám đốc bán hàng làm việc với nhân viên đó để đưa ra một kế hoạch làm việc hợp lý và hiệu quả hơn, đảm bảo nhân viên thực hiện đúng những mục tiêu và kế hoạch của công ty đưa ra. Một kế hoạch tháng có thể không được nhân viên thực hiện đúng theo kế hoạch do những phát sinh ngoài kế hoạch trong quá trình thực hiện. Tuy nhiên, đây là biện pháp vừa mang tính hỗ trợ nhân viên vừa cho phép công ty kiểm tra giám sát tiến độ thực hiện của các nhân viên một cách tế nhị và hiệu quả.

Một số mẫu báo cáo như:

Bảng 3.2. Kế hoạch làm việc tuần

Ngày/ Thứ	Công việc	Ghi chú
Thứ 2		
Thứ 3		
Thứ 4		
Thứ 5		
Thứ 6		
Thứ 7		

Bảng 3.3. Báo cáo doanh số theo sản phẩm

Tuần/ Sản phẩm	Tuần 1	Tuần 2	Tuần 3	Tuần 4
A				
B				
C				
D				
...				
Tổng				

Bảng 3.4. Báo cáo công việc theo tuần

Ngày/ Thứ	Công việc thực hiện	Đánh giá kết quả
Thứ 2		
Thứ 3		
Thứ 4		
Thứ 5		
Thứ 6		
Thứ 7		

Nhìn vào các báo cáo này trưởng nhóm bán hàng có thể thấy được kết quả thực hiện công việc của nhân viên bán hàng. Thấy rõ sản phẩm nào bán được bao nhiêu, tình hình bán hàng theo từng khách hàng như thế nào, khách hàng nào bán tốt, khách hàng để kịp thời đưa ra những đánh giá, định hướng công việc cho nhân viên nào bán chậm. trong tháng tiếp theo

b. Đảm bảo công bằng trong đánh giá

- Tập hợp tư liệu trước khi đánh giá và sử dụng chúng vào đánh giá.
- Đảm bảo chắc chắn quá trình đánh giá thể hiện sự giao tiếp hai chiều, chứ không phải chỉ có giám đốc nói với nhân viên cái gì đúng, cái gì sai.
- Tạo điều kiện cho nhân viên đặt câu hỏi.
- Xây dựng các chỉ tiêu đánh giá tương ứng với công việc của nhân viên bán hàng.
- Thường xuyên xây dựng các chuẩn mực chính xác và huấn luyện giám đốc sử dụng chúng chính xác nhằm giảm các sai sót và thành kiến trong đánh giá.

-

c. Tăng cường các hoạt động hỗ trợ, kiểm tra, giám sát các nhân viên bán hàng

Các chỉ tiêu đánh giá lực lượng bán hàng của công ty hiện nay chỉ có các chỉ tiêu về kết quả và số chỉ tiêu ít. Vì vậy, việc xử lý kết quả đánh giá của công ty mới chỉ dừng ở lại việc xem xét tăng lương và thưởng cho nhân viên bán hàng. Để có thể có những đánh giá sâu hơn về lực lượng bán hàng công ty nên kết hợp các chỉ tiêu đánh giá hiện tại và đưa thêm các chỉ tiêu đánh giá như :

- Các chỉ tiêu kết quả:
 - Chi phí bán hàng
 - Lợi nhuận
 - Việc thu hồi công nợ
 - So sánh việc thực hiện kì này với kì trước
 - So sánh sự thực hiện kì này với mục tiêu
 - So sánh việc thực hiện với các cá nhân khác
- Các chỉ tiêu đo lường hành vi cư xử:

Sử dụng chỉ tiêu đo lường hành vi cư xử cho phép trưởng bộ phận bán hàng, tập trung vào cải thiện các hành vi cư xử của nhân viên, thành vi cư xử thường được xem xét thông qua số lần mà nhân viên gọi điện, thăm viếng, khách hàng (khách sỉ), gọi điện tư vấn, báo khi hoàn thành các giấy tờ để khách đến lấy, chất lượng và thời gian hoàn thành báo cáo.

Kết quả đánh giá và các giải pháp điều chỉnh có thể được thực hiện như trong bảng dưới đây:

Bảng 3.5. Kết quả đánh giá và các giải pháp điều chỉnh

Vấn đề của nhân viên	Trường hợp có thể	Hoạt động điều chỉnh
Hành vi: Cư xử thấp, kết quả thấp	- Bỏ sức lao động chưa hợp lý, phân bổ nỗ lực bán hàng chưa hợp lý. Hỗ trợ bán hàng kém.	Huấn luyện lại nhân viên này Tăng cường hỗ trợ bán hàng, động viên làm việc tích cực hơn.
Hành vi: Cư xử thấp, kết quả cao	- Đánh giá sai tiềm năng. - Vị trí trên thương trường của công ty mạnh. - Phân bổ những nỗ lực hợp lý.	- Thưởng thích đáng - Tuyên truyền phương pháp bán hàng cho nhân viên khác
Hành vi: Cư xử cao, kết quả thấp	- Nhân viên không có khả năng. - Bỏ sức lao động không hợp lý. - Phân bổ nỗ lực chưa hợp lý. - Hỗ trợ tiếp thị của công ty kém.	- Nhân viên cần phải huấn luyện lại. - Phân bổ nỗ lực hiệu quả - Tăng cường hỗ trợ tiếp thị.
Hành vi: Cư xử cao, kết quả cao	- Nhân viên năng lực cao - Bỏ sức lao động hợp lý.	- Tuyên dương - Thưởng thích đáng

Bảng 3.6. Những giải pháp đối với khu vực bán hàng chưa hiệu quả

Khu vực	Nguyên nhân không hoàn thành kế hoạch	Các giải pháp
A	- Bỏ sức lao động chưa hợp lý. - Khu vực cạnh tranh mạnh	- Động viên giám sát nhân viên này chặt chẽ hơn. - Tăng cường hỗ trợ bán hàng.
B	- Hỗ trợ bán hàng yếu - Khu vực bán hàng mới triển khai.	- Tăng cường hỗ trợ bán hàng. - Có kế hoạch triển khai khu vực mới một cách tích cực.
C	- Khu vực bán hàng mới triển khai - Hỗ trợ bán hàng kém	- Có kế hoạch triển khai khu vực mới một cách tích cực. - Tăng cường hỗ trợ bán hàng.
...		

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Trong thời gian thực tập và làm việc tại Công ty là khoảng thời gian gắn bó lâu dài nhất vì khi thực tập làm việc tại công ty em cảm thấy rất thoải mái, tự tin và làm tốt nhất có thể những công việc mà cấp trên giao phó. Trong công ty mỗi nhân viên đều có tinh thần tập thể, đoàn kết giúp đỡ lẫn nhau trong công việc.

Công việc mỗi ngày rất nhiều và nhất là vào cuối tháng nhưng mỗi nhân viên trong phòng luôn có tinh thần trách nhiệm, tương trợ, giúp đỡ lẫn nhau. Khi có nhân viên bệnh ốm hay vì một lý do nào đó phải nghỉ phép nhiều ngày thì nhân viên có thể kiêm thêm một phần việc của người nghỉ để đảm bảo không bị tồn đọng công việc làm ảnh hưởng thời gian nộp báo cáo trình lên ban lãnh đạo và em cũng có một số góp ý giải pháp về lực lượng bán hàng tại công ty mong có thể giúp ích để trong tương lai công ty có thể phát triển vững mạnh đạt được nhiều thành tựu to lớn hơn.

Các nội quy làm việc, nguyên tắc công sở... tại công ty Ngọc Thy đã giúp hoàn thiện bản thân em hơn. Từ đó, giúp bản thân em có được cái nhìn tổng quan về công việc nhân viên bán hàng trong một công ty thực tế, nó giúp em có thêm nhiều kinh nghiệm trong việc tìm kiếm công việc sau này.

KẾT LUẬN

Trong thời gian tới, bên cạnh những thời cơ có tác động tích cực tới việc kinh doanh của các doanh nghiệp kinh doanh xe máy thì cũng không tránh khỏi những nguy cơ gây nên khó khăn, thách thức ảnh hưởng tới tình hình kinh doanh của các doanh nghiệp kinh doanh xe máy trên cả nước nói chung, thị trường Kon Tum nói riêng – trong đó có Head Honda Ngọc Thy. Trên cơ sở phân tích về thực trạng quản trị lực lượng bán hàng, định hướng mục tiêu phát triển của công ty trong thời gian tới cũng như những điều kiện cụ thể của công ty, đề tài đã đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện quản trị lực lượng bán hàng. Với những giải pháp đề ra như vậy, tác giả hy vọng Head Ngọc Thy sẽ ngày càng phát triển trong thời gian tới.

Môi trường kinh doanh xe máy ngày càng khốc liệt, vì vậy các công ty muốn tồn tại và phát triển thì phải chú trọng đến việc bán hàng một cách hiệu quả, công tác quản trị lực lượng bán hàng ngày càng phải được quan tâm nhiều hơn nhằm giúp công ty đạt được mục tiêu phát triển của mình.

Bài báo cáo “Hoàn thiện công tác quản trị lực lượng bán hàng của Head Honda Ngọc Thy” đã vận dụng tổng hợp các lí thuyết về quản trị bán hàng, quản trị lực lượng bán hàng, phân tích các vấn đề, đồng thời thu thập thông tin về tình hình cụ thể của công ty, của thị trường để kiến nghị các giải pháp hoàn thiện quản trị lực lượng bán hàng của công ty.

Tuy nhiên, bài viết cũng không tránh khỏi những điểm còn hạn chế, nên tác giả rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến từ các thầy cô để bài viết hoàn thiện hơn.

Cuối cùng, một lần nữa em xin chân thành cảm ơn Ban giám đốc Head Honda Ngọc Thy, tập thể nhân viên trong công ty và các thầy cô trường Đại Học Đà Nẵng Phân Hiệu tại Kon Tum, đặc biệt là Th.s Đặng Trần Minh Hiếu là người đã trực tiếp hướng dẫn, giúp đỡ tác giả trong suốt quá trình hoàn thành bài báo cáo thực tập này.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

[1] Lương Xuân Dương (2008), *Quản trị bán hàng*, Đại học Mở bán công TP. HCM, NXB Tổng hợp TP.HCM.

[2] Vũ Thùy Dương, Hoàng Văn Hải, Giáo trình *Quản trị nhân lực*, NXB Thống kê Hà Nội.

[3] Nguyễn Tiên Dũng (2008), *Quản trị lực lượng bán hàng trong kinh doanh bia chai của tổng công ty bia rượu nước giải khát Hà Nội*.

[4] Nguyễn Dương và Anh Tuấn (2005), *Nghệ thuật quản lý – marketing bán hàng hiện đại*, NXB Thống kê.

[5] Tôn Thất Hải và Hà Thị Thùy Dương (2009), *Quản trị bán hàng*, NXB Đại học Mở TP.HCM.

[6] J. Calvin (2004), *Nghệ thuật quản trị bán hàng*, NXB TP.Hồ Chí Minh.

[7] Philip Kotler (2000), *Những nguyên lý tiếp thị*, NXB Thống kê.