

# LỜI MỞ ĐẦU

## 1. Tính cấp thiết

Thị trường hiện nay là một thị trường toàn cầu, các doanh nghiệp Việt Nam không chỉ chịu sự cạnh tranh gay gắt trên quy mô quốc tế mà còn diễn ra mạnh mẽ tại thị trường trong nước nơi mà có rất nhiều người bán với một lượng khách hàng hạn chế. Sự cạnh tranh từ các doanh nghiệp nước ngoài với nguồn tài chính, công nghệ quản lý tiên tiến cùng với những thay đổi liên tục trong nhu cầu, thói quen của người tiêu dùng đã và đang đặt ra nhiều thách thức cho các doanh nghiệp Việt Nam trong việc giữ vững và phát triển thị trường. Điều này đòi hỏi các doanh nghiệp Việt Nam cần phải đổi mới công nghệ, nâng cao trình độ quản lý, đổi mới các phương thức bán hàng truyền thống và tiếp cận các phương thức bán hàng tiên tiến và hiệu quả hơn.

Hiện nay rất nhiều doanh nghiệp Việt Nam đã và đang có những chiến lược nhằm nâng cao hiệu quả bán hàng thông qua hoạt động quản trị bán hàng song hiệu quả chưa cao. Do đó để thành công trong hoạt động bán hàng các doanh nghiệp Việt Nam cần xây dựng một hệ thống quản trị bán hàng với những mục tiêu, chính sách và cách thức bán hàng hiệu quả phù hợp với năng lực cũng như nguồn lực của mình. Trong xu thế hội nhập và cạnh tranh hoạt động quản trị bán hàng đang được quan tâm đặc biệt là việc Việt Nam gia nhập WTO và mở cửa thị trường bán lẻ. Trên đây là những nguyên nhân chính cho thấy sự cấp thiết về việc hoàn thiện và nâng cao hiệu quả hoạt động quản trị bán hàng tại các doanh nghiệp Việt Nam và cũng là nội dung được nói đến trong bài luận văn này.

## 2. Mục tiêu nghiên cứu

Mục tiêu nghiên cứu của đề tài này nhằm tìm hiểu, phân tích quy trình thực hiện việc quản trị bán hàng trong công ty, đồng thời khảo sát, phân tích những ý kiến, đánh giá của khách hàng và nhân viên bán hàng về hoạt động quản trị bán hàng của công ty. Trên cơ sở đó đưa ra những nhận xét đánh giá về hiệu quả hoạt động bán hàng tại công ty cũng như đưa ra những kiến nghị, giải pháp nhằm hoàn thiện và nâng cao hiệu quả hoạt động quản trị bán hàng tại công ty M.K.

## 3. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng chính được nghiên cứu trong đề tài bao gồm các đối tượng sau:

Thứ nhất: hệ thống, quy trình quản trị bán hàng trong công ty nhằm tìm hiểu,

phân tích và đánh giá hiệu quả hoạt động của hệ thống và quy trình đó.

Thứ hai: Nhân viên bán hàng của công ty nhằm tìm hiểu cách thức thực hiện và triển khai quy trình bán hàng cũng như mức độ hài lòng về công tác quản trị bán hàng của công ty.

Thứ ba: Nghiên cứu khách hàng của công ty nhằm thu thập thông tin, ý kiến phản ánh về các hoạt động bán hàng của công ty.

#### **4. Phạm vi nghiên cứu**

Phạm vi nghiên cứu chủ yếu trong nội bộ công ty mà đối tượng chính là bộ phận bán hàng trong công ty và đối tượng khách hàng của công ty. Bên cạnh đó phạm vi nghiên cứu cũng được mở rộng một phần với việc nghiên cứu một số yếu tố môi trường hoạt động bên ngoài của công ty.

#### **5. Phương pháp nghiên cứu**

Đề tài được nghiên cứu dựa trên các phương pháp gồm: Phương pháp tiếp cận thực tế hiện trường, Phương pháp thống kê, Phương pháp khảo sát và điều tra hiện trường. Ngoài ra bài viết còn dùng một số phương pháp như: phương pháp phân tích tổng hợp số liệu, phương pháp logic biện chứng, phương pháp dùng bảng, sơ đồ nhằm đánh giá thực trạng vấn đề.

#### **6. Bố cục đề tài**

Bố cục của đề tài bao gồm 3 chương:

**Chương 1: Cơ sở lý luận về quản trị bán hàng**

**Chương 2: Thực trạng về hoạt động quản trị bán hàng tại công ty TNHH**

**Thương Mại M.K trong thời gian qua**

**Chương 3: Giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động quản trị bán hàng cho công ty TNHH Thương Mại M.K tại Tp.HCM**

# CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ BÁN HÀNG

## 1.1. Các khái niệm cơ bản

### 1.1.1. Khái quát về hoạt động bán hàng

#### 1.1.1.1. Khái niệm về bán hàng

Theo James.M.Comer thì “Bán hàng là một hoạt động mang tính cá nhân trong đó người bán tìm hiểu, khám phá, gợi tạo và đáp ứng những nhu cầu hay ước muốn của người mua nhằm thỏa mãn quyền lợi thỏa đáng, lâu dài của hai bên”.

Từ đó, có thể hiểu hoạt động bán hàng hiện đại như là một hoạt động giao tiếp mà người bán khám phá nhu cầu hoặc làm phát sinh nhu cầu của đối tượng đồng thời khẳng định khả năng đáp ứng nhu cầu đó bằng lợi ích của sản phẩm nhằm thỏa mãn nhu cầu của cả khách hàng và công ty.

#### 1.1.1.2. Các hình thức bán hàng chủ yếu

Ngày nay, sự phát triển của khoa học kỹ thuật và nhu cầu ngày càng thay đổi của con người đã dẫn đến việc xuất hiện nhiều phương thức bán hàng mới và hiệu quả. Sau đây là một số hình thức bán hàng chủ yếu hiện nay:

##### *Hình thức bán lẻ*

Bán lẻ là hoạt động bán hàng trực tiếp cho người tiêu dùng cuối cùng nhằm thỏa mãn nhu cầu cá nhân, không mang tính thương mại.

##### *Hình thức bán buôn*

Bán buôn là hình thức bán hàng nói chung, thường nhằm thỏa mãn nhu cầu kinh doanh hay tìm kiếm lợi nhuận của khách hàng.

##### *Bán hàng trực tiếp*

Bán hàng trực tiếp là hoạt động của những nhân viên bán hàng thực hiện những giao dịch trực tiếp với khách hàng có thể là cá nhân hay tổ chức.

##### *Bán hàng theo hợp đồng*

Bán hàng theo hợp đồng là hình thức bán hàng trong đó các giao dịch mua bán giữa hai bên được thực hiện thông qua việc ký kết hợp đồng.

##### *Bán hàng qua điện thoại*

Bán hàng qua điện thoại là hình thức bán hàng mà các giao dịch mua bán trao đổi giữa người bán và mua được thực hiện thông qua điện thoại.

*Bán hàng qua Internet*

**GVHD: Th.s Trần Phi Hoàng**

13

**SVTH: Nguyễn Vũ Phương**

Bán hàng qua Internet là hình thức bán hàng qua mạng. Thông qua quảng cáo, giá, thông tin về sản phẩm mà khách hàng có thể điện thoại hoặc trực tiếp đăng ký mua hàng trên mạng.

### **1.1.1.3. Vai trò của hoạt động bán hàng**

Bán hàng là khâu cuối cùng trong toàn bộ quy trình hoạt động sản xuất kinh doanh. Hoạt động bán hàng không chỉ có ý nghĩa với các mặt hàng tiêu dùng mà còn cả với các sản phẩm công nghiệp. Vai trò của hoạt động bán hàng được thể hiện ở những điểm sau:

Bán hàng đem lại sự thỏa mãn cho cả người bán lẫn người mua thông qua chức năng đáp ứng nhu cầu và kích hoạt nhu cầu.

Bán hàng giúp cho hàng hóa, tiền tệ lưu thông một cách hiệu quả trong nền kinh tế từ đó kích thích đầu tư và mở rộng sản xuất.

Bán hàng giúp cho tính chuyên môn hóa ngày càng cao, nhà sản xuất có thể tách rời với việc bán hàng. Nhờ đó nhà sản xuất có thể tập trung sản xuất và những nhà bán hàng chuyên nghiệp sẽ đảm nhận việc tiêu thụ.

Những nhà bán hàng chuyên nghiệp sẽ là trung gian trong việc tìm hiểu nhu cầu thị trường, cung cấp những thông tin quan trọng cho nhà sản xuất. Ngoài ra người bán hàng còn là cầu nối liên kết khách hàng và nhà sản xuất.

Như vậy, nhìn chung bán hàng là một chuỗi các hoạt động mang tính độc lập nhằm thiết lập các quan hệ và truyền tin về sản phẩm và dịch vụ một cách hiệu quả tới khách hàng với mục tiêu nhằm thỏa mãn nhu cầu và lợi ích của cả người bán và người mua.

## **1.1.2. Quản trị bán hàng**

### **1.1.2.1. Khái niệm về quản trị bán hàng**

Quản trị bán hàng là hoạt động quản trị của những người thuộc lực lượng bán hàng của doanh nghiệp hoặc những người hỗ trợ cho lực lượng bán hàng bao gồm những hoạt động chính như lập kế hoạch, phân tích, dự báo, thực hiện và kiểm tra hoạt động bán hàng.

Như vậy, quản trị bán hàng là một tiến trình kết hợp chặt chẽ từ việc thiết lập mục tiêu, chiến lược bán hàng đến việc tuyển dụng, huấn luyện, giám sát và đánh giá kết quả công việc của nhân viên bán hàng.

### **1.1.2.2. Mục tiêu của hoạt động quản trị bán hàng**

Hoạt động của lực lượng bán hàng mang ý nghĩa quan trọng giúp cho doanh nghiệp tiếp cận thị trường nhằm thuyết phục khách hàng mua, sử dụng và trung thành với sản phẩm. Các công ty thành công trong lĩnh vực bán hàng đều có những mục tiêu rõ ràng trong quản trị bán hàng và chiến lược để đạt được mục tiêu đó. Mục tiêu quản trị bán hàng ở từng giai đoạn, từng ngành hàng là khác nhau song chủ yếu nhắm đến hai mục tiêu sau:

#### *Mục tiêu về nhân sự*

Mục tiêu này liên quan đến quá trình tuyển chọn nhân sự với những tiêu chuẩn được xây dựng rõ ràng, kỹ lưỡng nhằm xây dựng một đội ngũ bán hàng chuyên nghiệp, năng động, hoàn thành tốt nhiệm vụ cũng như khả năng sáng tạo trong bán hàng. Do đó nhiệm vụ của nhà quản trị bán hàng phải tuyển dụng và đào tạo một đội ngũ bán hàng hiệu quả, có chính sách khen thưởng hợp lý, xây dựng mối quan hệ bền vững với nhân viên. Sự phối hợp nhịp nhàng và tinh thần làm việc tập thể với năng suất cao sẽ đem lại thành công cho bộ phận bán hàng.

#### *Mục tiêu về doanh số, lợi nhuận*

Mục tiêu tiếp theo mà nhà quản trị bán hàng hướng đến là mục tiêu về doanh số, lợi nhuận. Mục tiêu về doanh số được thể hiện bằng giá trị, doanh số hay thị phần... Mục tiêu về doanh số và lợi nhuận là thước đo thực tế đánh giá năng lực và hiệu quả trong công tác quản trị bán hàng. Để đạt được mục tiêu về doanh số thì ngay từ người giám sát ở cấp thấp nhất cũng phải đôn đốc nhân viên và có chiến lược hành động cụ thể. Bên cạnh đó người quản trị cấp cao cần có những cách thức kiểm soát cho các cấp dưới. Như vậy, mục tiêu chung của công ty về doanh số và lợi nhuận mới được phát huy hiệu quả qua từng thời kỳ.

### **1.1.2.3. Vai trò của hoạt động quản trị bán hàng**

Ngày nay, quản trị bán hàng trở thành một yếu tố quan trọng tạo nên thành công cho các công ty bán hàng. Vai trò của hoạt động bán hàng được thể hiện qua một số vấn đề sau:

Quản trị bán hàng giúp bộ phận bán hàng phối hợp hoạt động với các bộ phận khác như: marketing, sản xuất nhằm hoàn thành chiến lược tổng thể của cả công ty.

Thông qua hoạt động quản trị bán hàng giúp công ty xây dựng các mục tiêu và các chiến lược bán hàng hiệu quả.

Quản trị bán hàng giúp công ty vận hành và kiểm soát hệ thống bán hàng của mình một cách hiệu quả, hướng nguồn lực vào việc hoàn thành mục tiêu đề ra.

Quản trị bán hàng là một trong những biện pháp hữu hiệu khuyến khích nhân viên sáng tạo và năng động trong bán hàng thông qua các biện pháp kiểm tra, giám sát và khen thưởng.

Ngoài ra, quản trị bán hàng còn góp phần xây dựng một lực lượng bán hàng hiệu quả, xây dựng mối quan hệ với khách hàng thông qua việc chăm sóc khách hàng và hoạt động hiệu quả của kênh phân phối.

## **1.2. Một số khái niệm cơ bản khác**

### **1.2.1. Khái niệm thị trường**

Thị trường bao gồm tất cả những khách hàng tiềm năng cùng chung một nhu cầu hay ước muốn nào đó và mong muốn cũng như có khả năng tham gia vào giao dịch để thỏa mãn nhu cầu hay ước muốn đó.

Theo quan điểm của nhà hoạt động Marketing: thị trường là một tập hợp những người mua thực tế và tiềm năng về một loại sản phẩm nào đó.

Thị trường thực hiện chức năng trung gian giữa người bán và người mua và chức năng thông tin. Ngoài ra thị trường còn là nơi kích thích các nhà sản xuất hoàn thiện sản phẩm của mình ngày càng tốt hơn.

### **1.2.2. Khái niệm về sản phẩm**

Sản phẩm là tất cả những gì thỏa mãn được nhu cầu hay mong muốn và được chào bán trên thị trường với mục đích thu hút sự chú ý, mua sử dụng hay tiêu dùng. Sản phẩm có thể là những vật thể, hàng hóa hữu hình hay vô hình.

Mỗi sản phẩm gồm có những đặc điểm và thuộc tính hữu hình cũng như vô hình. Tổng thể của một sản phẩm là sự kết hợp của nhiều yếu tố như: sản phẩm cốt lõi, sản phẩm hiện thực, sản phẩm mở rộng. Sự kết hợp các yếu tố nhằm thỏa mãn nhu cầu và ước muốn ngày càng cao của người tiêu dùng.

### **1.2.3. Khái niệm nhu cầu và cầu sản phẩm**

Nhu cầu hay ước muốn là trạng thái cần thỏa mãn, cần đạt được trong tâm thức. Cầu sản phẩm là trạng thái cần đạt được, cần thỏa mãn trong tâm thức và sẵn sàng hành động để đạt được. Như vậy nhu cầu hay mong muốn chỉ dừng lại trong tâm thức còn cầu sản phẩm phản ánh sự sẵn sàng hành động để thỏa mãn do có động lực và khả năng.

Theo quan điểm Marketing thì nhu cầu bao gồm: Nhu cầu được phát biểu, nhu cầu không được phát biểu, nhu cầu thực, nhu cầu bí mật.

Quá trình phân tích nhu cầu và cầu sản phẩm của khách hàng giúp doanh nghiệp nắm bắt được nhu cầu khách hàng và tác động đến nhu cầu đó dẫn tới cầu sản phẩm và thỏa mãn cầu sản phẩm đó bằng lợi ích sản phẩm của doanh nghiệp.

#### **1.2.4. Khái niệm về khách hàng**

Khách hàng là người (có thể là cá nhân, tập thể, tổ chức...) thực hiện các giao dịch mua bán hàng hóa hay dịch vụ với các cơ sở sản xuất, dịch vụ, các cửa hàng.

Theo quan điểm Marketing thì khách hàng là những cá nhân hay tổ chức có điều kiện ra quyết định mua sắm mà doanh nghiệp đang hướng các nỗ lực Marketing vào.

Khách hàng bao gồm nhiều đối tượng và mỗi ngành nghề kinh doanh, sản phẩm sẽ có một đối tượng khách hàng khác nhau. Tuy nhiên khách hàng thường được phân loại thành hai nhóm chính:

**Khách hàng tiêu dùng:** Là những cá nhân mua sản phẩm, dịch vụ với mục đích thỏa mãn nhu cầu cho bản thân hoặc gia đình và mua hàng không mang tính chất thương mại.

**Khách hàng công nghiệp:** là những tổ chức mua hàng nhằm phục vụ cho hoạt động sản xuất của doanh nghiệp cũng như để phục vụ cho các phòng ban trong tổ chức.

Mỗi nhóm khách hàng có nhu cầu và cách thức mua hàng khác nhau. Do đó doanh nghiệp cần tìm hiểu nhu cầu, cách thức mua hàng cũng như các yếu tố ảnh hưởng tới từng nhóm khách hàng để nắm bắt và thỏa mãn nhu cầu riêng của từng đối tượng khách hàng.

### **1.3. Cơ sở nâng cao hiệu quả quản trị bán hàng**

#### **1.3.1. Chiến lược tổng thể công ty**

Chiến lược tổng thể phản ánh những đánh giá của công ty về điều kiện và những cơ hội của thị trường để từ đó đưa ra những chính sách đáp ứng thị trường một cách hiệu quả. Chiến lược tổng thể sẽ tạo ra hướng phát triển mà công ty phải đi theo trong môi trường kinh doanh cụ thể, đồng thời hướng dẫn cho việc phân bổ các nguồn lực một



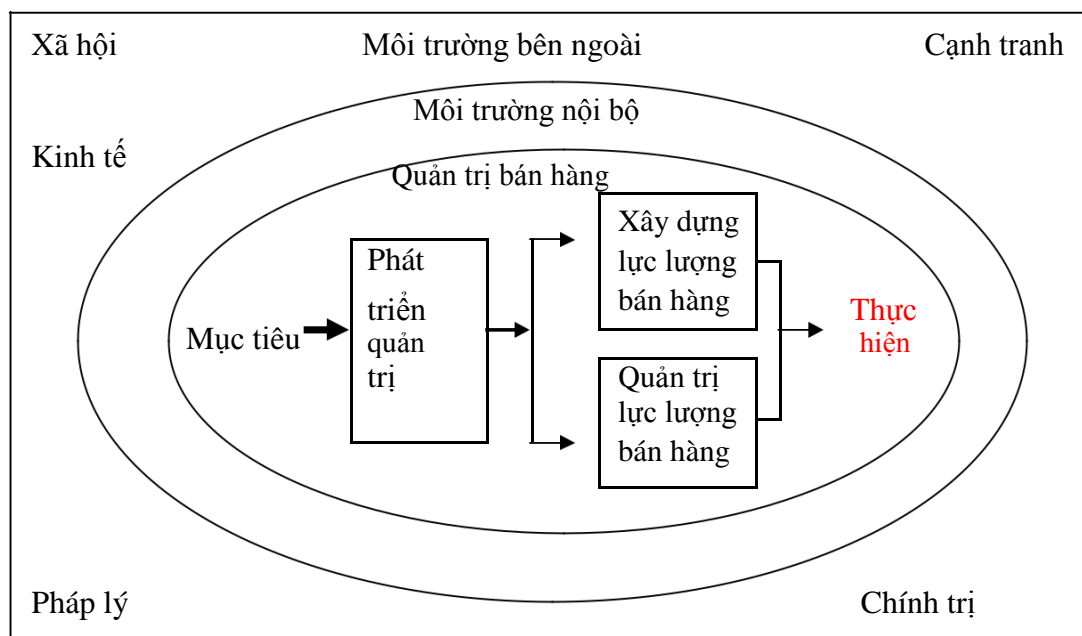
cách hợp lý và đưa ra cách thức phối hợp giữa các bộ phận trong một công ty để cùng đi đến mục tiêu. Giữa chiến lược tổng thể và quản trị bán hàng có mối tương

quan chặt chẽ. Để xây dựng và phát triển hệ thống quản trị bán hàng thì cấp quản lý phải nắm rõ chiến lược tổng thể và cách thức tham gia vào chiến lược chung của công ty. Chiến lược quản trị bán hàng là một phần trong toàn bộ chiến lược chung của toàn công ty. Do đó chiến lược tổng thể có ảnh hưởng rất lớn tới hiệu quả trong việc quản trị bán hàng và là một trong những cơ sở góp phần nâng cao hiệu quả quản trị bán hàng. Một chiến lược tổng thể được đưa ra một cách khoa học, hợp lý và phối hợp được toàn bộ nguồn lực công ty để thực hiện chiến lược sẽ là tiền đề và là cơ sở cho các chiến lược cấp chức năng thực hoàn thiện trong đó có hoạt động quản trị bán hàng.

### 1.3.2. Phân tích môi trường

Hoạt động quản trị bán hàng không thể tách rời giữa con người với tổ chức, doanh nghiệp với môi trường kinh doanh. Nhìn chung, khi doanh nghiệp hoạt động tại các thị trường cụ thể, nó sẽ chịu sự tác động từ các yếu tố của môi trường như chính sách pháp lý, dân số, khoa học công nghệ. Do vậy các hoạt động quản trị bán hàng phải được thiết lập và tiến hành theo hướng phù hợp và hiệu quả nhất. Môi trường hoạt động quản trị bán hàng được mô tả bằng hình sau:

Hình 1.1: Môi trường quản trị bán hàng (J.M.Comer, *Quản trị bán hàng*, 2005, trang 10)



Nhìn vào sơ đồ ta thấy hoạt động quản trị bán hàng chịu sự tác động bởi môi trường bên ngoài và bên trong. Yếu tố bên ngoài bao gồm các yếu tố như chính trị, luật

pháp, kinh tế, văn hóa, tình hình cạnh tranh. Việc thay đổi trong chính sách pháp luật điều chỉnh hoạt động kinh doanh và ngành hàng sẽ làm cho doanh nghiệp cũng phải

thay đổi theo và từ đó tác động đến chính sách quản trị bán hàng. Yếu tố bên trong bao gồm các phòng ban trong công ty và mối quan hệ ngay trong nội bộ doanh nghiệp mà cụ thể ở đây là bộ phận bán hàng. Sự phối hợp nhịp nhàng giữa các phòng như phòng nhân sự, phòng kế toán, bộ phận sản xuất... với phòng bán hàng sẽ làm tăng khả năng cung ứng hàng hóa dịch vụ của doanh nghiệp và có ảnh hưởng mạnh mẽ đến việc hoạch định chính sách bán hàng. Do đó việc phân tích môi trường sẽ góp phần quan trọng trong việc xây dựng chính sách bán hàng, xây dựng và quản lý lực lượng bán hàng và cũng là một trong những cơ sở cho việc nâng cao hiệu quả hoạt động quản trị bán hàng.

### 1.3.3. Kỹ thuật phân tích ma trận SWOT

Ma trận SWOT là một ma trận tổng hợp các cơ hội và đe dọa từ bên ngoài, điểm mạnh và điểm yếu của công ty nhằm xây dựng các phương án chiến lược hành động. Phương pháp phân tích SWOT dựa trên việc đánh giá một cách chủ quan các dữ liệu được sắp xếp theo định dạng SWOT dưới một trật tự logic dễ hiểu, dễ trình bày và dễ đưa ra các quyết định. Mô hình phân tích SWOT là một công cụ rất hữu dụng cho việc nắm bắt và ra quyết định trong mọi tình huống đối với bất cứ tổ chức nào.

Mô hình phân tích SWOT thích hợp cho việc đánh giá hiện trạng của công ty thông qua việc phân tích tình hình bên trong (Strengths, Weakness) và bên ngoài (Opportunities, Threats) công ty. Xây dựng ma trận SWOT và các chiến lược hành động được mô tả theo bảng sau:

Bảng 1.1. Bảng phân tích ma trận SWOT

Môi trường bên ngoài	<b>O: Những cơ hội</b> Liệt kê những cơ hội 1. .... .....	<b>T: Những nguy cơ</b> Liệt kê những nguy cơ 1. .... .....
Môi trường bên trong	<b>S: Những điểm mạnh</b> Liệt kê những điểm mạnh 1. .... 2. .... .....	<b>Các chiến lược – ST</b> Phát huy điểm mạnh để hạn chế nguy cơ 1. .... .....
	<b>Các chiến lược – SO</b> Phát huy điểm mạnh để tận dụng cơ hội 1. .... .....	
	<b>W: Những điểm yếu</b> Liệt kê những điểm yếu 1. .... 2. .... .....	<b>Các chiến lược – WT</b> Khắc phục điểm yếu và hạn chế nguy cơ 1. .... .....
	<b>Các chiến lược – WO</b> Tận dụng cơ hội để khắc phục điểm yếu 1. .... .....	

Nguồn: Lê Đăng Lăng, *Kỹ năng và quản trị bán hàng*

Việc xây dựng ma trận SWOT không chỉ giúp công ty nhận ra những tác động ảnh hưởng có lợi là các cơ hội và ảnh hưởng bất lợi là nguy cơ từ môi trường bên ngoài đồng thời giúp công ty nhận ra những điểm mạnh và điểm yếu của mình. Trên cơ sở đó hình thành các chiến lược hành động nhằm phát huy điểm mạnh, tận dụng cơ hội, khắc phục điểm yếu và hạn chế nguy cơ. Trong hoạt động quản trị bán hàng thì việc áp dụng ma trận SWOT sẽ góp phần quan trọng vào việc xây dựng các chiến lược nhằm khai thác những cơ hội thị trường, hạn chế áp lực cạnh tranh từ đối thủ, hoàn thiện các quy trình bán hàng cũng như nâng cao khả năng đáp ứng nhu cầu khách hàng.

#### 1.3.4. Một số kỹ năng quản trị bán hàng hiệu quả

Để nâng cao hiệu quả quản trị bán hàng thì bên cạnh chiến lược tổng thể công ty, phân tích môi trường thì cần phải có những kỹ năng trong việc quản trị bán hàng một cách hiệu quả. Một số kỹ năng cần thiết góp phần nâng cao hiệu quả quản trị bán hàng là:

##### *Kỹ năng hoạch định*

Hoạch định là một kỹ năng quan trọng trong hoạt động quản trị bán hàng. Hoạch định giúp cho nhà quản trị vạch ra những kế hoạch và chương trình hành động cũng như biết được thời điểm bắt đầu, thời điểm kết thúc một cách hiệu quả. Bên cạnh đó hoạch định còn giúp cho nhà quản trị xây dựng các chiến lược hành động cũng như nắm bắt được toàn bộ quy trình nhằm thực hiện mục tiêu bán hàng đề ra.

##### *Kỹ năng quản lý địa bàn*

Trong kinh doanh mà đặc biệt là trong khâu tổ chức bán hàng thì việc xác định địa bàn và quản lý địa bàn là nhiệm vụ quan trọng ảnh hưởng tới doanh số bán hàng cũng như việc khai thác tối đa tiềm năng của mỗi khu vực. Hoạt động quản trị bán hàng bao hàm trong đó là quản trị từng khu vực địa bàn. Mỗi khu vực địa bàn bao gồm: khách hàng là nguồn tạo ra doanh số và đối thủ là người cạnh tranh với công ty. Việc quản lý địa bán hiệu quả sẽ góp phần quan trọng trong việc quản lý khách hàng tức là quản lý nguồn doanh thu của công ty đồng thời giám sát những đối thủ nhằm có những chính sách đề phòng và ứng phó kịp thời trước sự cạnh tranh đến từ đối thủ.

##### *Kỹ năng lãnh đạo và động viên*

Bên cạnh kỹ năng quản trị thì kỹ năng lãnh đạo cũng góp phần quan trọng trong việc quản lý hiệu quả tổ chức bán hàng. Nếu như các kỹ năng quản trị thiên về các

nguyên tắc, hành động, kết quả và thực hiện theo những kế hoạch đề ra còn lãnh đạo là quan hệ với con người và thích ứng với sự thay đổi. Hai kỹ năng này không xung khắc mà nó hỗ trợ bổ sung cho nhau giúp vận hành một tổ chức bán hàng hoạt động một cách hiệu quả vừa theo quy trình vừa thay đổi để thích ứng.

## **1.4. Các nhân tố ảnh hưởng tới hoạt động quản trị bán hàng**

### **1.4.1. Ảnh hưởng từ môi trường vĩ mô**

Sự ảnh hưởng từ môi trường vĩ mô gồm các yếu tố: môi trường kinh tế, xã hội, chính trị, luật pháp, dân số, khoa học công nghệ. Ảnh hưởng từ môi trường vĩ mô mang tính gián tiếp song lại rất quan trọng không chỉ ảnh hưởng tới hoạt động quản trị bán hàng của công ty mà còn ảnh hưởng tới toàn bộ công ty. Môi trường kinh tế thuận lợi sẽ thúc đẩy hoạt động sản xuất kinh doanh và việc bán hàng sẽ thuận lợi ngược lại khi môi trường kinh tế khó khăn đặc biệt là khủng hoảng kinh tế sẽ ảnh hưởng không nhỏ tới việc tiêu thụ sản phẩm và đòi hỏi những nỗ lực lớn trong hoạt động bán hàng. Ảnh hưởng từ môi trường luật pháp có thể làm tăng hoặc giảm mức độ cạnh tranh hay sự phát triển khoa học công nghệ kéo theo những hình thức bán hàng mới ra đời buộc các công ty phải có những thay đổi lớn trong quản trị bán hàng nếu không muốn trở nên lạc hậu và kém cạnh tranh so với đối thủ.

Hiện nay nước ta đang trong quá trình hội nhập kéo theo đó là những thay đổi lớn về môi trường kinh tế, luật pháp, khoa học kỹ thuật. Những thay đổi đó sẽ ảnh hưởng lớn tới các doanh nghiệp cũng như trong hoạt động bán hàng. Việc theo dõi phân tích ảnh hưởng từ môi trường vĩ mô không chỉ giúp các doanh nghiệp thích ứng với những thay đổi mà còn nhận ra nhiều cơ hội phát triển và mở rộng kinh doanh.

### **1.4.2. Ảnh hưởng từ môi trường vi mô**

Nếu môi trường vĩ mô ảnh hưởng gián tiếp tới hoạt động quản trị bán hàng thì môi trường vi mô lại ảnh hưởng trực tiếp, liên tục và thường xuyên đòi hỏi công ty luôn chủ động đối phó. Những yếu tố từ môi trường vi mô ảnh hưởng rõ nét nhất là các yếu tố:

Sự cạnh tranh gay gắt từ cách đối thủ cạnh tranh đặc biệt là trong hoạt động bán hàng. Các đối thủ cạnh tranh luôn xây dựng hững chiến lược bán hàng mới nhằm mở rộng thị trường thậm chí là lôi kéo khách hàng của công ty. Điều này ảnh hưởng rất lớn và đe dọa tới thị trường và khách hàng của công ty.

Ngày nay sức mạnh của khách hàng ngày càng tăng đây là một điều dễ thấy khi mà thị trường đang cạnh tranh khốc liệt với nhiều người bán và thị trường hạn chế. Điều này sẽ ảnh hưởng tới hoạt động sản xuất kinh doanh của mỗi công ty đặc biệt là trong việc quản trị bán hàng. Nhà quản trị sẽ phải nỗ lực nhiều hơn nhằm thỏa mãn yêu cầu khách hàng cũng như đảm bảo lợi ích của công ty đồng thời phải tăng khả năng cạnh tranh với đối thủ.

Đây là những yếu tố ảnh hưởng rõ nét nhất tới hoạt động bán hàng của công ty. Bên cạnh đó còn một số yếu tố cũng ảnh hưởng không nhỏ như: ảnh hưởng từ sức mạnh nhà cung cấp làm cho giá sản phẩm trở nên cao hơn, những đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn sẵn sàng cạnh tranh với nguồn lực và công nghệ được chuẩn bị tốt...

Sự ảnh hưởng trực tiếp từ môi trường vi mô đòi hỏi công ty không ngừng đổi mới và hoàn thiện trong hoạt động bán hàng, theo sát thị trường và chủ động đối phó nhằm bảo vệ thị trường và phát triển lâu dài.

### **1.4.3. Ảnh hưởng từ môi trường nội bộ**

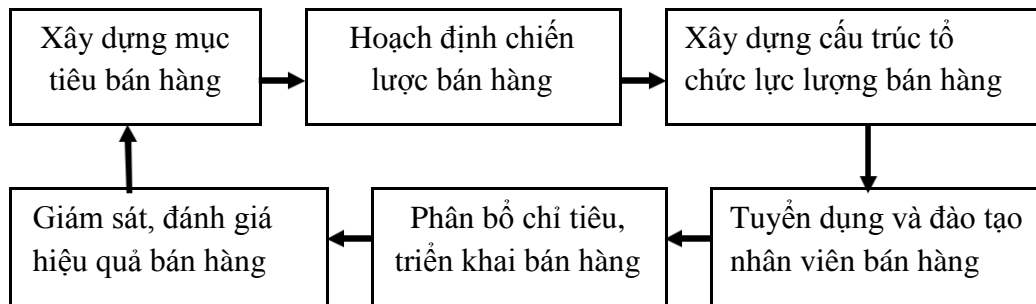
Môi trường nội bộ doanh nghiệp cũng là một yếu tố ảnh hưởng không nhỏ tới hiệu quả hoạt động quản trị bán hàng. Tình hình tài chính không ổn định sẽ ảnh hưởng tới ngân sách bán hàng, quá trình triển khai bán hàng cũng như các chương trình hỗ trợ bán hàng. Sự phối hợp chặt chẽ giữa các phòng tạo điều kiện thuận lợi cho sự hoạt động bán hàng như: tình hình tài chính ổn định, phòng sản xuất luôn hoàn thành nhiệm vụ về thời gian và chất lượng sản phẩm thì sẽ hạn chế những khó khăn do khiếu nại cho bộ phận bán hàng. Ngược lại tình hình tài chính không ổn định, sự phối hợp hoạt động giữa các phòng không hiệu quả sẽ ảnh hưởng không tốt cho hoạt động bán hàng cũng như ảnh hưởng tới toàn công ty.

Tóm lại việc nghiên cứu môi trường hoạt động cũng như các nhân tố ảnh hưởng từ môi trường tới hoạt động bán hàng sẽ giúp công ty chủ động đối phó với những khó khăn thách thức cũng như tận dụng các cơ hội thị trường nhằm đẩy mạnh hoạt động sản xuất kinh doanh, nâng cao khả năng cạnh tranh cũng như hạn chế những tác động ảnh hưởng bất lợi từ môi trường.

## **1.5. Quy trình thực hiện quản trị bán hàng**

Quản trị bán hàng là một quá trình phức tạp với nhiều công việc và cách thực hiện khác nhau. Việc xây dựng một quy trình quản trị bán hàng hoàn thiện sẽ là một

nhân tố quan trọng tạo điều kiện thuận lợi khi triển khai các kế hoạch bán hàng. Quy trình quản trị bán hàng có thể được mô tả bằng sơ đồ sau:



Sơ đồ 1.1: Quy trình quản trị bán hàng (Lê Đăng Lãng, *Kỹ năng và quản trị bán hàng*)

### 1.5.1. Xây dựng mục tiêu bán hàng

Xây dựng mục tiêu bán hàng là một trong những công việc đầu tiên và quan trọng nhất trong hoạt động quản trị bán hàng. Xây dựng mục tiêu bán hàng thường xoay quanh ba mục tiêu chính sau:

- Mục tiêu về doanh số - sản lượng
- Mục tiêu về thị phần
- Mục tiêu về lợi nhuận

Bên cạnh đó người ta còn xây dựng các mục tiêu tổng hợp như: mục tiêu doanh số và lợi nhuận, mục tiêu thị phần và sản lượng. Việc xây dựng mục tiêu bán hàng phải rõ ràng, phù hợp với tình hình thực tế và đặc biệt mục tiêu phải mang tính khả thi.

### 1.5.2. Hoạch định chiến lược bán hàng

Việc hoạch định chiến lược bán hàng sẽ giúp công ty hoàn thành mục đích, mục tiêu đã đặt ra một cách hiệu quả nhất thông qua việc sử dụng hợp lý nguồn lực, phối hợp sự tham gia của mọi người và tạo sự khác biệt so với đối thủ. Một số chiến lược bán hàng phổ biến là:

- Chiến lược bán hàng cá nhân
- Chiến lược bán hàng theo nhóm
- Chiến lược bán hàng tư vấn
- Chiến lược gia tăng giá trị

Bên cạnh đó các nhà quản trị còn sử dụng một số chiến lược khác như: chiến lược bán hàng thương thảo, bán hàng liên kết... Việc hoạch định chiến lược bán hàng còn tùy thuộc vào trình độ, năng lực của lực lượng bán hàng và ngân sách dành cho chiến lược bán hàng.

### 1.5.3. Xây dựng cấu trúc tổ chức lực lượng bán hàng

Cơ cấu tổ chức lực lượng bán hàng là sự phân bổ, sắp xếp nhân sự bán hàng một cách hợp lý căn cứ vào khả năng, kinh nghiệm, tính cách nhân viên nhằm thực hiện chiến lược bán hàng một cách hiệu quả mang lại lợi ích cho doanh nghiệp. Một số dạng cơ cấu tổ chức bán hàng thường dùng là:

Cơ cấu tổ chức bán hàng theo khách hàng

Cơ cấu tổ chức theo địa bàn

Cơ cấu tổ chức bán hàng theo sản phẩm

Cơ cấu tổ chức bán hàng hỗn hợp

Trong thực tế kinh doanh, tùy thuộc vào loại hình kinh doanh, địa bàn hoạt động cụ thể mà nhà quản trị lựa chọn cơ cấu tổ chức phù hợp, có thể phối hợp nhiều cơ cấu tổ chức hoặc không theo một khuôn mẫu nào.

### 1.5.4. Tuyển dụng và đào tạo nhân viên bán hàng

Tuyển dụng và đào tạo nằm trong mục tiêu về nhân sự trong quản trị bán hàng. Mục tiêu là xây dựng một đội ngũ bán hàng chuyên nghiệp, hiệu quả và không ngừng đào tạo nhằm nâng cao năng lực đội ngũ nhân viên và thích ứng với sự thay đổi của thị trường. Do đó nhà quản trị phải xây dựng một quy trình tuyển dụng nhân viên sao cho có thể tìm được những nhân viên có khả năng và lên chương trình đào tạo có trọng tâm và phù hợp với tình hình mới.

### 1.5.5. Phân bổ chỉ tiêu và triển khai kế hoạch bán hàng

Đây chính là phần triển khai toàn bộ những mục tiêu, chiến lược thông qua lực lượng bán hàng hướng vào thị trường. Để triển khai một kế hoạch bán hàng thành công cần phải làm một số công việc sau:

Phân bổ chỉ tiêu bán hàng như: doanh số, thị phần, sản lượng hợp lý

Xây dựng chiến lược kênh phân phối hiệu quả

Tổ chức bán hàng qua kênh phân phối

Động viên tinh thành nhân viên

Để triển khai kế hoạch bán hàng thành công thì không chỉ làm theo những gì đã được xây dựng, hoạch định từ trước mà phải luôn thích ứng với thị trường. Trong thực tế có rất nhiều tác nhân ảnh hưởng tới kết quả mà doanh nghiệp không biết trước được. Do đó một mặt doanh nghiệp phải thực hiện theo những chiến lược mục tiêu đề ra

nhưng cũng có những thay đổi kịp thời phù hợp với từng hoàn cảnh. Có như vậy việc triển khai kế hoạch bán hàng mới đem lại hiệu quả cao nhất.

### 1.5.6. Giám sát đánh giá hiệu quả bán hàng

Giám sát và đánh giá hiệu quả bán hàng là một trong những nhiệm vụ chính của nhà quản trị bán hàng. Việc giám sát và đánh giá nhằm đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng, đồng thời đánh giá mức độ thành công trong công tác bán hàng. Bên cạnh đó việc giám sát còn nhằm phát hiện ra những tình huống bất lợi, các tình huống chưa phù hợp nhằm kịp thời khắc phục. Giám sát và đánh giá hiệu quả bán hàng thường được thực hiện thông qua các biểu mẫu, các báo cáo từ nhân viên trên cơ sở phân tích doanh thu, mức độ hài lòng của khách hàng, thị phần. Tóm lại mục đích chính của công tác giám sát và đánh giá chính là đánh giá kết quả bán hàng so với mục tiêu đề ra.

### 1.5.7. Chăm sóc khách hàng

Ngày nay chăm sóc khách hàng không chỉ là thể hiện sự quan tâm, trách nhiệm, xây dựng mối quan hệ lâu dài với khách hàng mà chăm sóc khách hàng còn là một công cụ làm tăng khả năng cạnh tranh cho doanh nghiệp. Do đó việc chăm sóc khách hàng cần phải thực hiện nghiêm túc và có kế hoạch. Để làm được điều này nhà quản trị bán hàng cần xây dựng các chính sách, chương trình chăm sóc khách hàng và đo lường sự thỏa mãn của khách hàng để có những điều chỉnh phù hợp. Doanh nghiệp cần không ngừng hoàn thiện chương trình chăm sóc khách hàng, đồng thời không ngừng đổi mới để tạo sự khác biệt và tốt hơn so với đối thủ. Điều này sẽ là một yếu tố quan trọng nâng cao khả năng cạnh tranh và thu hút khách hàng.

Tóm lại một quy trình quản trị bán hàng hiệu quả không chỉ là thực hiện đầy đủ các nội dung mà còn phải liên tục hoàn thiện và thực hiện một cách tốt nhất. Để mang lại hiệu quả trong hoạt động quản trị bán hàng mỗi doanh nghiệp cần xây dựng những mục tiêu, các chiến lược để hoàn thành mục tiêu đó một cách hiệu quả nhằm đạt được hai mục tiêu quan trọng đó là mục tiêu con người và mục tiêu lợi nhuận qua đó thỏa mãn nhu cầu của khách hàng và công ty.



## CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG VỀ HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ BÁN HÀNG TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI M.K TRONG THỜI GIAN QUA

### 2.1. Giới thiệu khái quát về công ty

#### 2.1.1. Tìm hiểu chung

Tên công ty: Công ty TNHH Thương Mại M.K

Tên giao dịch: MK BUSINESS CO.,LTD

Tên viết tắt: M.K CO.,LTD

Địa chỉ trụ sở chính (theo giấy đăng ký kinh doanh): 215B/12 Phan Đăng Luru, Phường 1, Quận Phú Nhuận, Tp.HCM.

Địa chỉ hiện tại: 1/25 Đoàn Thị Điểm, P.1, Quận Phú Nhuận, Tp.HCM.

Văn phòng giao dịch: 61/4 Đường Số 20, P.6, Quận Gò Vấp, Tp.HCM.

Số điện thoại: 39846446 – 39846447 – 22165217 – 22165218. Fax: 39846449

Email: mkbusiness@hcm.vnn.vn

Loại hình công ty: Công ty TNHH có hai thành viên trở lên.

Vốn điều lệ: 6.980.000.000 đ (Sáu tỷ chín trăm tám mươi triệu đồng).

(Trong đó: Hiện kim: 5.780.000.000 đ; Hiện vật: 1.200.000.000 đ).

Nhà máy sản xuất: Tổ 10, ấp 3, xã Phú An, huyện Bến Cát, Bình Dương.

#### 2.1.2. Quá trình hình thành và phát triển

##### 2.1.2.1. Quyết định thành lập

Nước ta đang trong quá trình công nghiệp hóa – hiện đại hóa với sự phát triển mạnh mẽ của các ngành công nghiệp hiện đại. Sự phát triển của những ngành công nghiệp chính kéo theo đó là sự phát triển của các ngành công nghiệp phụ trợ nhằm phục vụ cho các ngành công nghiệp chính và thay thế hàng nhập khẩu. Mặc dù ngành công nghiệp phụ trợ nước ta còn yếu kém song lĩnh vực sản xuất bao bì, nhãn mác, in ấn và quảng cáo lại phát triển nhanh và một trong những nguyên liệu chính trong lĩnh vực sản xuất bao bì, nhãn mác, in ấn và quảng cáo là giấy Decal.

Nắm bắt được cơ hội thị trường và sự phát triển trong tương lai, công ty TNHH Thương Mại M.K chính thức được thành lập vào tháng 12 năm 2001 theo giấy đăng ký kinh doanh số: 4102007879 do phòng đăng ký kinh doanh Sở Kế Hoạch - Đầu Tư

Tp.HCM cấp ngày 26/12/2001 với lĩnh vực hoạt động chính là sản xuất kinh doanh các mặt hàng giấy Decal.

#### **2.1.2.2. Quá trình phát triển**

Công ty TNHH Thương Mại M.K chính thức được thành lập và đi vào hoạt động từ tháng 12 năm 2001 trụ sở chính tại 215B/12 Phan Đăng Lưu, Phường 1, Quận Phú Nhuận, Tp.HCM với 100% sản phẩm nhập khẩu từ Đài Loan, Thái Lan, Trung Quốc. Sau 2 năm hoạt động, công ty đã dần đi vào ổn định và thị trường đang tăng nhanh. Đến năm 2003 do nhu cầu ngày càng tăng và lượng khách hàng ngày càng nhiều công ty đã rời trụ sở chính đến 1/25 Đoàn Thị Điểm, P.1, Quận Phú Nhuận, Tp.HCM lớn hơn và có vị trí thuận lợi trong việc giao dịch với khách hàng. Vào đầu năm 2004 công ty tiến hành đầu tư xây dựng nhà máy sản xuất tại Bình Dương nhằm thay thế hàng ngoại nhập hoàn chỉnh mà chỉ nhập nguyên liệu góp phần làm giảm giá thành sản phẩm và đến tháng 9/2004 nhà máy chính thức đi vào hoạt động. Bên cạnh đó công ty đã tạo ra cho mình một thương hiệu riêng đó là “Decal 3 ngôi sao” đã được cục sở hữu công nghiệp cấp bằng chứng nhận ngày 20/6/2003. Bước sang 2005 công ty đã dần tạo được chỗ đứng trong thị trường giấy decal tại Tp.HCM và bước đầu mở rộng thị trường sang các tỉnh thành khác đồng thời thành lập một văn phòng giao dịch chính thức tại địa chỉ 61/4 Đường Số 20, P.6, Quận Gò Vấp, Tp.HCM. Trải qua gần 10 năm hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty đã đi vào ổn định, doanh thu liên tục tăng qua các năm và thu nhập của công nhân ngày càng tăng. Với những thành tựu đã đạt được và những bước đi đúng hướng công ty sẽ ngày càng phát triển và đạt được những thành tựu lớn trong tương lai.

#### **2.1.2.3. Chức năng và nhiệm vụ**

##### *Chức năng*

Theo giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh do sở Kế Hoạch và Đầu Tư Tp.HCM cấp thì chức năng hoạt động của công ty bao gồm những lĩnh vực sau: Mua bán vật tư – nguyên vật liệu ngành in; giấy, giấy decal, lương thực – thực phẩm, bánh kẹo. Dịch vụ thương mại. Đại lý ký gửi hàng hóa. Dịch vụ tư vấn môi trường. Gia công bế hộp, giấy và màng decal. Sản xuất giấy decal từ giấy cuộn (không tái chế phế thải giấy, sản xuất bột giấy, không in). Trong đó lĩnh vực hoạt động chủ yếu của công ty là sản xuất – kinh doanh giấy decal.

##### *Nhiệm vụ*

Công ty TNHH Thương Mại M.K hoạt động chủ yếu trong lĩnh vực sản xuất và kinh doanh giấy decal với những nhiệm vụ cơ bản sau:

Sản xuất kinh doanh đúng ngành nghề đã đăng ký và phù hợp với mục tiêu thành lập công ty.

Nghiên cứu, thiết kế những sản phẩm mới đáp ứng nhu cầu ngày càng thay đổi của thị trường.

Sử dụng hiệu quả các nguồn lực và khai thác tốt tiềm năng của công ty.

Tạo ra nguồn vốn ổn định, duy trì hoạt động liên tục đáp ứng đầy đủ nhu cầu thị trường.

Ứng dụng những thành tựu khoa học kỹ thuật, không ngừng nâng cao năng lực sản xuất và chất lượng sản phẩm.

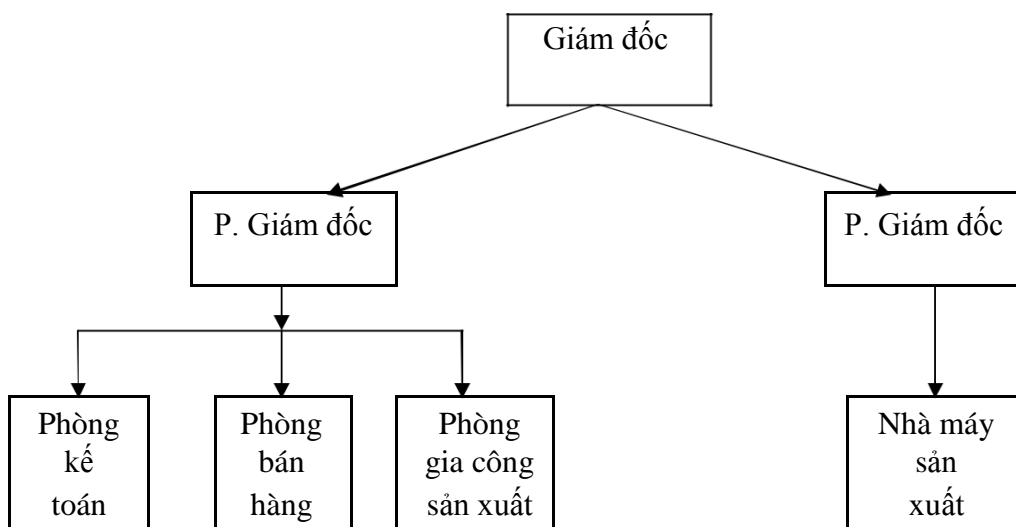
Đào tạo và bồi dưỡng nâng cao trình độ nghiệp vụ của nhân viên, trả lương hợp lý và quan tâm tới nhân viên.

Thực hiện những cam kết về uy tín, chất lượng sản phẩm cung cấp cho khách hàng với mức giá hợp lý.

Trên đây là những chức năng và nhiệm vụ chính đặt ra trong quá trình hoạt động của công ty. Việc thực hiện tốt những chức năng và nhiệm vụ đề ra sẽ góp phần vào thành công chung, tạo sự ổn định và phát triển lâu dài cho công ty trong tương lai.

### 2.1.3. Cơ cấu tổ chức

Mọi công ty dù lớn hay nhỏ đều phải xây dựng cho mình một cơ cấu tổ chức đảm bảo cho sự vận hành thông suốt và hiệu quả trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Sau đây là sơ đồ mô tả cơ cấu tổ chức tại công ty TNHH Thương Mại M.K:



Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức công ty TNHH Thương Mại M.K

Nhìn sơ đồ ta thấy cơ cấu tổ chức của công ty khá đơn giản nhưng góp phần quan trọng vào sự hoạt động ổn định và phát triển của công ty hiện nay. Trong đó chức năng và nhiệm vụ của các bộ phận trong công ty được phân rõ như sau:

#### *Giám đốc công ty*

Giám đốc là người đứng đầu công ty với những chức năng và công việc:

Tổ chức bộ máy quản lý, chuẩn bị các nguồn lực cần thiết để duy trì hoạt động sản xuất kinh doanh.

Xây dựng các mục tiêu, chính sách và đề ra các chiến lược để hoàn thành các mục tiêu và chính sách đã đề ra.

Kiểm tra, giám sát và đánh giá toàn bộ kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Trên cơ sở đó giám đốc xây dựng mục tiêu chính sách cho năm tới.

Là người đại diện cho công ty trước pháp luật và chịu trách nhiệm về toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh tại doanh nghiệp.

#### *Phó giám đốc*

Tư vấn và tham mưu cho giám đốc trong việc xây dựng các mục tiêu chính sách cho công ty.

Nhận lệnh trực tiếp từ giám đốc và truyền đạt những chính sách, mục tiêu cũng như những chiến lược bán hành động xuống cấp dưới.

Chịu trách nhiệm trong việc chỉ đạo, đôn đốc cấp dưới hoàn thành chỉ tiêu về kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty.

Thay mặt giám đốc điều hành công ty khi giám đốc đi vắng.

#### *Phòng kế toán*

Phòng kế toán có nhiệm vụ theo dõi tất cả các khoản tài sản và nguồn vốn của công ty một cách chi tiết và đầy đủ.

Bảo vệ các thông tin tài chính công ty, bảo quản các loại chứng từ, sổ ghi chép và các tài liệu liên quan tới hoạt động của công ty.

Lập các báo cáo tài chính, thuyết minh báo cáo tài chính và chịu trách nhiệm trước pháp luật về những số liệu trong báo cáo.

Cung cấp thông tin và cáo cáo cho cấp trên về những bất ổn trong quá trình sản xuất kinh doanh để giám đốc kịp thời xem xét và khắc phục.

#### *Phòng bán hàng*

Hoàn thành chỉ tiêu và kế hoạch bán hàng được giao, thu hồi công nợ từ khách hàng, báo kết quả cho cấp trên và quản lý khách hàng tại khu vực mình.

Tìm hiểu thị trường, thực hiện tiếp xúc chào hàng khách hàng mới.

Thực hiện những giao dịch với khách hàng, không ngừng quảng bá và nâng cao uy tín của công ty trước khách hàng.

#### *Phòng gia công sản xuất*

Có trách nhiệm sản xuất, gia công sản phẩm đúng quy cách, chủng loại theo yêu cầu của khách hàng.

Thực hiện công tác bảo trì, kiểm tra máy móc thiết bị đảm bảo cho hoạt động sản xuất ổn định.

Thực hiện đúng tiêu chuẩn về an toàn lao động, phòng cháy chữa cháy.

#### *Nhà máy sản xuất*

Nhà máy sản xuất có chức năng nhiệm vụ sản xuất cung cấp các loại giấy cuộn, đảm bảo sản xuất hiệu quả và cung ứng hàng kịp thời cho phòng gia công sản xuất.

### 2.1.4. Các sản phẩm chính của công ty

Hoạt động chính tại công ty M.K là sản xuất và kinh doanh các sản phẩm giấy decal. Sản phẩm của công ty bao gồm nhiều chủng loại và kích thước khác nhau. Sau đây là bảng tổng hợp chi tiết về các sản phẩm chính của công ty:

Bảng 2.1: Các sản phẩm chính của công ty

Tên sản phẩm	Mã	Tên sản phẩm	Mã
Decal AL Super	Alsuper-0	Decal PL nhám (đế xanh)	PLBL-0
Decal AL (ba ngôi sao đỏ)	ALY-0	Decal PL nhám(đế trắng)	HPL-0
Decal AL bóng mờ (ba ngôi sao đỏ)	ALW-0	Decal PL nhám(đế vàng)	PLY-0
Decal AL bóng mờ (Star bạc)	ALS-0	Decal PL nhám không logo	PLBS-0
Decal AL bóng mờ (không logo)	ALYK-0	Decal MCL bóng(đế xanh)	MCLBL-0
Decal AL bóng mờ (đế xanh)	ALBL-0	Decal MCL bóng(đế trắng)	MCLY-0
Decal AL bóng mờ Super	HALsuper-0	Giấy cảm nhiệt-gián tiếp	HTLM-0
Decal AL bóng mờ (đế trắng)	HAL-0	Giấy cảm nhiệt- trực tiếp	BTLM-0
Decal PL nhám Super	Plsuper-0		

## 2.2. Phân tích tình hình hoạt động và kết quả kinh doanh của công ty

### 2.2.1. Vận dụng ma trận SWOT vào tình hình hoạt động của công ty

Hoạt động sản xuất kinh doanh của mỗi doanh nghiệp luôn ẩn chứa nhiều cơ hội và nguy cơ, những điểm mạnh cũng như điểm yếu của mình. Do đó việc tìm hiểu, phân tích những cơ hội, thách thức, điểm mạnh cũng như điểm yếu sẽ góp phần quan trọng trong việc tận dụng các cơ hội thị trường, tránh các nguy cơ, phát huy điểm mạnh và hạn chế điểm yếu. Ma trận SWOT sau đây sẽ phản ánh những cơ hội, nguy cơ, điểm mạnh và yếu trong hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty TNHH Thương Mại M.K.

Bảng 2.2: Phân tích ma trận SWOT về hoạt động kinh doanh của công ty

<p>Hoàn cảnh nội bộ</p> <p>Môi trường bên ngoài</p>	<p><b>ĐIỂM MẠNH – S</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Tình hình tài chính ổn định</li> <li>Sản phẩm thay thế hàng ngoại nhập.</li> <li>Lực lượng bán hàng hiệu quả.</li> <li>Sự liên kết và hợp tác hiệu quả giữa các phòng ban.</li> <li>Thị trường sản phẩm liên tục tăng trưởng và mở rộng.</li> </ol>	<p><b>ĐIỂM YẾU – W</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Cơ sở hạ tầng còn nhỏ, thiếu máy móc thiết bị chuyên nghiệp.</li> <li>Sản xuất đạt hiệu quả chưa cao.</li> <li>Uy tín thương hiệu chưa đủ để tạo ra động lực thúc đẩy việc bán hàng.</li> <li>Nguồn lực còn thiếu đặc biệt là nguồn lực tài chính.</li> <li>Phụ thuộc nhiều vào nguồn nguyên liệu ngoại nhập.</li> </ol>
<p><b>CƠ HỘI – O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Nền kinh tế liên tục tăng trưởng cao.</li> <li>Thị trường bao bì, in ấn, trường để thâm nhập thị trường nội địa rất nhanh.</li> <li>Nhiều cơ hội xuất khẩu khi Việt Nam gia nhập WTO.</li> <li>Chính phủ chủ trương</li> </ol>	<p><b>CÁC CHIẾN LƯỢC SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Chiến lược phát triển thị trường để thâm nhập thị trường nội địa (S3, S5, O1, O3, O2).</li> <li>Chiến lược tăng trưởng ổn định dựa vào năng lực cốt lõi (S1, S2, S4, O4,</li> </ol>	<p><b>CÁC CHIẾN LƯỢC WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Chiến lược phát triển hiệu (W3, O1, O2, quảng</li> <li>Chiến lược đổi mới công nghệ (W1, W4, O4, O5)</li> <li>Chủ động về nguồn</li> </ol>

khuyến khích sản xuất trong nước thay thế hàng ngoại. 5. Thị trường tài chính phát triển mạnh, cơ hội tiếp cận được nhiều nguồn tài chính.	O5).  3. Chiến lược đẩy mạnh bán hàng (S1, S2, S3, O2, O3, O4)	nguyên liệu đặc biệt là các nguồn nguyên liệu trong nước.
<b>NGUY CƠ – T</b> 1. Sự cạnh tranh ngày càng gay gắt, đặc biệt là từ nước ngoài. 2. Sản phẩm thay thế. 3. Khủng hoảng kinh tế ảnh hưởng đến nguyên liệu nhập khẩu. 4. Nguồn nguyên liệu phụ thuộc nhiều vào nhập khẩu. 5. Thay đổi công nghệ không kịp trình độ chung.	<b>CÁC CHIẾN LƯỢC ST</b> 1. Chiến lược đa dạng hóa sản phẩm (S2, S3, S4, T1, T2). 2. Chiến lược phát triển sản phẩm (S1, S2, S4, T1, T2). 3. Xây dựng các chiến lược cạnh tranh: bảo vệ thị trường hiện tại, thâm nhập thị trường mới.	<b>CÁC CHIẾN LƯỢC WT</b> 1. Chiến lược huy động tài chính (W4, T5). 2. Chiến lược hội nhập phía sau (W5, T3, T4). 3. Đổi mới công nghệ, nâng cao hiệu quả sản xuất, chủ động đối phó với biến động thị trường đặc biệt là nguồn nguyên liệu ngoại nhập.

Trên đây là ma trận SWOT phản ánh thực trạng về những điểm mạnh, điểm yếu cũng như nguy cơ và thách thức cũng như một số phương án kết hợp để khắc phục những mặt hạn chế như:

*Chiến lược SO: Phát huy điểm mạnh để tận dụng cơ hội*

Chiến lược được thực hiện nhằm phối hợp giữa điểm mạnh và cơ hội là chiến lược phát triển thị trường nhằm tìm kiếm và mở rộng thị trường mới với khu vực mới và khách hàng mới. Với ưu thế là mặt hàng thay thế hàng ngoại nhập, thị trường trong nước đang phát triển nhanh. Do đó với chiến lược phát triển thị trường sẽ thì thị trường của công ty sẽ mở rộng và tạo ra sự tăng trưởng cao trong tương lai.

*Chiến lược ST: Phát huy điểm mạnh, hạn chế nguy cơ*

Với những nguy cơ ảnh hưởng tới công ty thì chiến lược đa dạng hóa sản phẩm, chiến lược phát triển sản phẩm là những chiến lược có thể giúp công ty phát huy điểm mạnh và hạn chế nguy cơ. Đa dạng hóa và phát triển sản phẩm giúp công ty tăng khả năng phục vụ nhu cầu khách hàng cũng như nâng cao chất lượng sản phẩm góp phần tăng năng lực cạnh tranh của công ty so với các đối thủ đặc biệt là đối thủ nước ngoài.

*Chiến lược WO: Tận dụng cơ hội khắc phục điểm yếu*

Với những cơ hội từ thị trường công ty có thể khắc phục các điểm yếu của mình thông qua chiến lược phát triển thương hiệu và chiến lược đổi mới công nghệ. Thị trường tài chính đang phát triển sôi động. Doanh nghiệp có thể tận dụng việc huy động các nguồn tài chính trong việc đổi mới công nghệ nâng cao năng lực sản xuất, hiệu quả giảm giá thành sản phẩm là một động lực cạnh tranh hiệu quả.

*Chiến lược WT: Khắc phục điểm yếu và hạn chế nguy cơ*

Việc thực hiện phối hợp các chiến lược trong việc khắc phục điểm yếu và hạn chế nguy cơ thường khó hơn so với việc phối hợp các chiến lược khác. Những chiến lược được thực hiện như: chiến lược huy động tài chính và chiến lược hội nhập phía sau. Việc tạo ra nguồn tài chính dồi dào và ổn định có ý nghĩa quan trọng trong hoạt động sản xuất kinh doanh đặc biệt là đối phó với những bất ổn thị trường.

Trong hoạt động sản xuất kinh doanh không nhất thiết là phối hợp tất cả các chiến lược là thành công đôi khi ta chỉ cần thực hiện một trong các chiến lược như: chiến lược phát huy điểm mạnh hoặc tận dụng cơ hội là đã thành công. Sự thành công không chỉ thể hiện ở việc xây dựng nhiều chiến lược mà ở chỗ là xây dựng một chiến lược hiệu quả và thực thi một cách tốt nhất với tất cả nguồn lực của công ty.

### 2.2.2. Phân tích kết quả kinh doanh

Trong sản xuất kinh doanh, việc phân tích kết quả hoạt động kinh doanh có ý nghĩa quan trọng không chỉ cho ta biết về mức độ biết động tăng giảm của các chỉ tiêu mà còn cung cấp thông tin quan trọng giúp ta nhận biết những biến động bất lợi cho công ty, là căn cứ cho việc xây dựng mục tiêu và chiến lược cho năm tới. Nhằm đánh giá sự biến động kết quả kinh doanh của công ty cũng như nguyên nhân của sự biến động đó. Bảng tổng hợp sau đây cho ta thấy kết quả hoạt động kinh doanh tại công ty TNHH Thương Mại M.K trong 3 năm trở lại đây.

Bảng 2.3: Trích báo cáo kết quả kinh doanh (nguồn BCTC công ty M.K 2007 – 2009)



Đơn vị tính: ngàn đồng

Chỉ tiêu	Năm			Tăng trưởng (%)	
	2007	2008	2009	08/07	09/08
<b>Doanh thu thuần</b>	52.483.555	59.710.430	62.466.487	13,76%	4, 61%
<b>Giá vốn hàng bán</b>	47.611.102	53.545.179	55.745.844	16,66%	4,1%
<b>Lợi nhuận gộp</b>	4.872.453	6.165.251	6.720.643	26,53%	9 %
<b>Lợi nhuận trước thuế</b>	2.524.391	3.022.465	2.777.943	19,730	- 8,09%
<b>Thuế thu nhập</b>	709.629	846.290	694.485	19,25%	-17,93%
<b>Lợi nhuận sau thuế</b>	1.814.761	2.176.175	2.083.457	19,91%	- 4,26%

Nhìn vào bảng trích trên ta thấy rõ trong năm 2009 các chỉ tiêu quan trọng chỉ tăng ít và một số chỉ tiêu lại giảm. Để thấy rõ hơn sự biến động này ta lần lượt phân tích các chỉ tiêu quan trọng sau:

**Doanh thu thuần:** Chỉ tiêu này trong năm chỉ tăng 4,61% so với năm 2008 trong khi đó năm 2008 lại tăng 13,76% so với năm 2007. Sự giảm sút này lại phù hợp với sự khủng hoảng kinh tế thế giới ảnh hưởng nước ta và gây ra nhiều khó khăn cho các doanh nghiệp. Một số khách hàng lớn của công ty giảm số lượng đặt và một số khách hàng đã ngưng sản xuất. Tuy nhiên với những nỗ lực của công ty trong việc tìm kiếm khách hàng thậm chí nhận cả những đơn hàng nhỏ đã góp phần làm cho doanh thu năm 2009 không giảm mà lại tăng 4,61%. Tuy nhiên việc tăng này lại kéo theo sự tăng chi phí quản lý doanh nghiệp của công ty năm 2009 tăng 33% so với năm 2008.

**Chỉ tiêu lợi nhuận trước thuế:** Mặc dù doanh thu tăng lên song chỉ tiêu lợi nhuận thuần lại giảm 8,09% so với năm 2008. Mới nhìn thì thấy không hợp lý, tuy nhiên để tạo ra sự tăng trưởng về doanh thu thì công ty đã nỗ lực rất nhiều trong hoạt động sản xuất kinh doanh đặc biệt là bán hàng. Nhằm khắc phục khó khăn công ty đã nhận và vận chuyển những đơn hàng khá nhỏ. Vì chi phí giao hàng được tính vào chi phí quản lý nên chi phí này tăng đến 33%. Chính sự tăng mạnh về chi phí quản lý nên chỉ tiêu lợi nhuận trước thuế lại giảm đi so với năm 2008.

**Chỉ tiêu lợi nhuận sau thuế:** Chỉ tiêu lợi nhuận sau thuế năm 2009 giảm 4,26% so với năm 2008, sự giảm này nhỏ hơn so với sự sụt giảm 8,09% về chỉ tiêu lợi nhuận trước thuế. Đồng thời thuế thu nhập năm 2009 giảm đi 17,93% trong khi lợi nhuận trước thuế năm 2009 chỉ giảm 8,09%. Điều này được giải thích vì ngày 1/01/2009 luật

thuế thu nhập doanh nghiệp mới chính thức có hiệu lực với thuế suất mới là 25% thay cho thuế suất 28% trước kia. Do đó báo cáo tài chính năm 2009 tính thuế thu nhập là 25%. Sự giảm thuế suất thuế thu nhập đã làm cho thuế thu nhập năm 2009 giảm đi 17,93% và góp phần làm cho lợi nhuận sau thuế chỉ giảm 4,26%. Điều này cũng giải thích tại sao mà năm 2009 có lợi nhuận trước thuế cao hơn năm 2007 nhưng lại đóng thuế ít hơn do năm 2007 đóng theo thuế suất 28% trong khi năm 2009 đóng theo thuế suất 25%. Một số chỉ tiêu tổng hợp cũng có những biến động theo bảng sau:

Bảng 2.4: Phân tích các chỉ tiêu tổng hợp về doanh thu và lợi nhuận

Đơn vị tính: triệu đồng

Chỉ tiêu	Năm			% trên doanh thu thuần		
	2007	2008	2009	2007	2008	2009
<b>Doanh thu thuần</b>	52.483	59.710	62.466	-	-	-
<b>Giá vốn hàng bán</b>	47.611	53.545	55.745	90,72%	89,67%	89,25%
<b>Lợi nhuận gộp</b>	4.872	6.165	6.720	9,28%	10,33%	10,75%
<b>Chi phí quản lý</b>	1.960	2.384	3.171	3,73%	3,99%	5,07%
<b>Lợi nhuận trước thuế</b>	2.524	3.022	2.777	4,8%	5,06%	4,44%
<b>Lợi nhuận sau thuế</b>	1.814	2.176	2.083	3,45%	3,64%	3,33%

Dựa vào bảng trên ta lần lượt phân tích một số chỉ tiêu tổng hợp như sau:

Chỉ tiêu giá vốn hàng bán / doanh thu: Nhìn vào bảng ta thấy giá vốn hàng bán chiếm tỷ lệ rất cao trong doanh thu xấp xỉ khoảng 90%. Mặc dù chỉ tiêu này có giảm qua 3 năm song mức giảm là không đáng kể. Chỉ tiêu này cho thấy chi phí sản xuất chiếm tỷ lệ rất cao và công ty đang cố gắng hạ thấp tỷ lệ này nhưng hiệu quả rất ít. Nhận xét về vấn đề này sở dĩ giá vốn hàng bán cao là do hầu hết các nguyên liệu công ty phải nhập khẩu từ nước ngoài như: Thái Lan, Đài loan, Trung Quốc... với giá nhập khẩu khá cao. Để thu hút khách hàng và cạnh tranh nên công ty chấp nhận một mức giá với lợi nhuận không cao. Trong thời gian gần đây công ty đang cố gắng tìm kiếm nguồn nguyên liệu trong nước và bước đầu đã có dấu hiệu tích cực bằng việc tỷ lệ giá vốn trên doanh thu có xu hướng giảm nhẹ.

Chỉ tiêu chi phí quản lý / doanh thu: Chỉ tiêu liên tục tăng qua các năm các năm đặc biệt là trong năm 2009 tăng 1,08% so với năm 2008 và chiếm 5,07% trong doanh thu. Với việc tính chi phí vận chuyển giao hàng tính vào chi phí quản lý nên số lượng

đơn hàng, doanh số tăng đồng nghĩa với việc tăng chi phí quản lý nên làm cho chi phí quản lý ngày càng chiếm tỷ lệ cao trong doanh thu.

Chỉ tiêu lợi nhuận sau thuế / doanh thu: Đây là một chỉ tiêu quan trọng phản ánh mức độ sinh lợi của công ty trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Chỉ tiêu này cho ta biết trong một đồng doanh thu thì có bao nhiêu đồng lợi nhuận hay nói cách khác cho ta biết mức độ sinh lợi chiếm bao nhiêu phần trăm doanh thu thuần. Nhìn vào bảng ta thấy trong năm 2009 chỉ tiêu này giảm 0,31% so với năm 2008 và cho ta biết mức độ sinh lợi từ hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty chiếm 3.33% trên doanh thu thuần. Chỉ tiêu này giảm một phần là do mức độ tăng doanh thu trong năm 2009 chỉ đạt 4,61% trong khi các khoản chi phí trong năm tăng đáng kể đặc biệt là chi phí quản lý tăng tới 33% trong năm 2009.

Tóm lại, dựa vào phân tích khái quát một số chỉ tiêu về kết quả hoạt động kinh doanh của công ty ta thấy được những nỗ lực và cố gắng của công ty trong việc hoàn thành chỉ tiêu sản xuất kinh doanh trong năm 2009 đầy biến động và khó khăn. Với những gì đã đạt được trong năm 2009 sẽ là tiền đề để công ty gặt hái được những thành công trong năm 2010 khi mà nền kinh tế phục hồi và tăng trưởng cao.

## ***2.3. Phân tích môi trường kinh doanh của doanh nghiệp***

### **2.3.1. Phân tích môi trường vĩ mô**

Trong xu thế hội nhập ngày càng sâu vào kinh tế thế giới đã tạo ra những biến đổi lớn trong nền kinh tế Việt Nam ảnh hưởng tới hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp trong đó có công ty TNHH Thương Mại M.K. Sự tác động này thể hiện rõ nét nhất ở những khía cạnh sau:

Dễ thấy nhất là sự tác động của luật thuế thu nhập doanh nghiệp mới tới công ty M.K như phân tích ở trên. Chỉ sự thay đổi nhỏ từ thuế suất 28% xuống 25% đã ảnh hưởng nhiều đến các chỉ tiêu của công ty đặc biệt là chỉ tiêu thuế thu nhập doanh nghiệp và lợi nhuận sau thuế.

Kế đến là chính sách khuyến khích sản xuất trong nước của Chính phủ, với chính sách này vừa đem lại cho công ty M.K khả năng tìm kiếm các nguồn nguyên liệu trong nước thay thế hàng nhập khẩu giảm tỷ lệ giá vốn hàng bán trong doanh thu mặt khác lại tạo ra nhiều đối thủ cạnh tranh đối với công ty. Việc Việt Nam gia nhập WTO và mở cửa thị trường đặc biệt là thị trường bán lẻ ngày 01/01/2009 đã đặt ra cho

các doanh nghiệp nhiều khó khăn thách thức với sự cạnh tranh mạnh mẽ từ nước ngoài.

Ngoài ra còn một chính sách nữa ảnh hưởng không nhỏ tới doanh nghiệp là các gói kích thích kinh tế, các chương trình tín dụng ưu đãi vay vốn với lãi suất 4% cho các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh nhằm đối phó với những ảnh hưởng từ suy thoái kinh tế thế giới. Nhờ đó mà các doanh nghiệp đảm bảo được nguồn tài chính cho hoạt động sản xuất kinh doanh.

Cùng với quá trình hội nhập là những biến đổi sâu sắc môi trường kinh doanh Việt Nam đã và đang mở ra nhiều cơ hội phát triển cũng như rất nhiều khó khăn thách thức. Do đó việc theo dõi những thay đổi và tận dụng các cơ hội đó sẽ giúp công ty chủ động đối phó và phát triển ổn định trong thời gian tới.

### 2.3.1. Phân tích tình hình cạnh tranh

Thành phố Hồ Chí Minh là một thị trường lớn không chỉ đối với công ty M.K mà cả với các đối thủ cạnh tranh. Một thực tế cho thấy hầu hết các đối thủ chính của công ty đều có trụ sở tại thành phố Hồ Chí Minh đã và đang cạnh tranh gay gắt với công ty trên thị trường này. Một số đối thủ chính có thể kể tên như: Công ty TNHH một thành viên Hoàn Vũ với trụ sở tại 37-39 Đường 25 P.10, Quận 6, Tp.HCM, công ty Decal Thảo Nhân tại 83/47 Phạm Văn Bạch, P.15, Q.Tân Bình, công ty TNHH công nghệ mã vạch Kỹ Nguyên tại 238 Bình Quới, Phường 28, Quận Bình Thạnh, Công Ty TNHH TM DV Vũ Hoàng Minh địa chỉ Lô III-29, Nhóm CN3, Đường 19/5A, KCN Tân Bình, P.Tây Thạnh, Q.Tân Phú. Những công ty kể trên được đánh giá là có tiềm lực và vị thế về sản phẩm decal trên thị trường đặc biệt là tại thị trường TP. HCM. Trong đó đối thủ mạnh nhất với cửa công ty M.K là công ty Vũ Hoàng Minh là một công ty hàng đầu trong lĩnh vực decal với khoảng 40% thị phần tại Tp.HCM và 80% thị phần Hà Nội. Ngoài ra công ty Thảo Nhân cũng là một đối thủ cần lưu ý, họ có vị trí tài chính vững mạnh, nếu đầu tư thỏa đáng, hiệu quả sẽ có những bước phát triển lớn và một số đối thủ cạnh tranh khác. Trước sự cạnh tranh mạnh mẽ từ các đối thủ một mặt công ty phải duy trì vị thế cạnh tranh trên thị trường chính này chiếm hơn 75% doanh thu của công ty một mặt tích cực tìm kiếm và mở rộng thị trường các tỉnh nhằm hỗ trợ cho thị trường chính đang cạnh tranh gay gắt từ đối thủ.

Việc phân tích môi trường vĩ mô và môi trường cạnh tranh cho ta thấy được những tác động từ những môi trường này lên công ty. Mặc dù môi trường vĩ mô chỉ

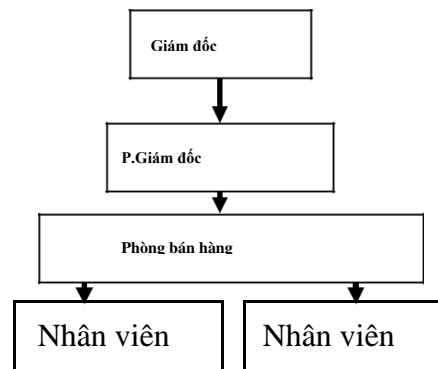
tác động gián tiếp song ảnh hưởng rất lớn tới công ty. Do đó công ty cần phải phân tích kỹ lưỡng đặc biệt là với những thay đổi để chủ động thích nghi. Với môi trường cạnh tranh sự chủ động là rất cần thiết nhằm đối phó với những phương thức cạnh tranh mới từ đối thủ để bảo vệ thị trường chính đồng thời không ngừng tìm kiếm mở rộng thị trường mới.

#### 2.4. Thực trạng về tổ chức hoạt động quản trị bán hàng tại công ty

##### 2.4.1. Cơ cấu tổ chức hoạt động quản trị bán hàng trong công ty

Cơ cấu tổ chức hoạt động quản trị bán hàng trong công ty được mô tả theo sơ

đồ dưới đây:



Sơ đồ 2.2: Cơ cấu quản trị bán hàng của công ty

Trong đó việc xây dựng các mục tiêu, chính sách, tổ chức lực lượng bán hàng, triển khai, giám sát bán hàng đều do giám đốc hoặc do phó giám đốc thực hiện. Phòng bán hàng được tổ chức ngang cấp mỗi nhân viên sẽ độc lập với nhau có chức năng và nhiệm vụ ngang nhau. Các nhân viên bán hàng nhận lệnh và chịu sự giám sát trực tiếp từ ban giám đốc. Bên cạnh đó nhân viên bán hàng chỉ báo cáo kết quả bán hàng, những vấn đề phát sinh trong quá trình triển khai cho ban giám đốc mà không phải thông qua bất kỳ thành viên nào của phòng bán hàng trong công ty.

##### 2.4.2. Xây dựng mục tiêu bán hàng

Mục tiêu bán hàng của công ty được giám đốc trực tiếp xây dựng và phân bổ cho các nhân viên bán hàng trong cuộc họp đầu năm. Những mục tiêu bán hàng này được xây dựng chủ yếu trên ý kiến chủ quan của giám đốc và dựa vào một số căn cứ như: mức tăng trưởng những năm gần đây, doanh số bán hàng năm trước, nguồn lực, vị trí cạnh tranh và tình hình thị trường.

Trong kế hoạch bán hàng, mục tiêu bán hàng trong công ty thường được xây dựng với mục tiêu ngắn hạn và liên tục thay đổi, điều chỉnh qua các năm. Mục tiêu bán hàng trong công ty chủ yếu xoay quanh mục tiêu về doanh số tức là tổng giá trị hàng

hóa bán ra trong một năm khi tiến hành những nỗ lực bán hàng. Thuận lợi khi xây dựng mục tiêu về doanh số là giúp công ty dễ dàng đo lường được kết quả, dễ dàng phân bổ cho các nhân viên. Đồng thời các nhân viên biết được chỉ tiêu của mình để có kế hoạch và chiến lược để hoàn thành chỉ tiêu bán hàng. Tuy nhiên việc xây dựng mục tiêu theo doanh số cũng có hạn chế khó khăn trong việc kiểm soát chi phí cũng như đánh giá hiệu quả hoạt động bán hàng so với chi phí bỏ ra trong quá trình bán hàng.

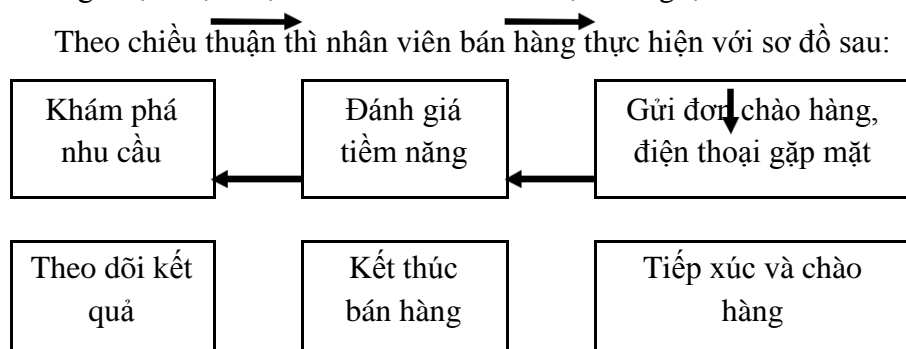
### 2.4.3. Chiến lược bán hàng

Với phần lớn lượng khách hàng của công ty là khách hàng công nghiệp và một số nhà bán buôn. Do đó chiến lược bán hàng chủ yếu được áp dụng trong công ty là chiến lược bán hàng cá nhân. Trong chiến lược này mỗi nhân viên bán hàng sẽ quản lý một khu vực địa bàn riêng và tiếp xúc trực tiếp với từng khách hàng. Khi áp dụng chiến lược này nhân viên bán hàng có quyền chủ động cao và sự thành công trong công tác bán hàng phụ thuộc rất nhiều vào khả năng và kinh nghiệm của nhân viên.

Một trong những biện pháp để nâng cao hiệu quả cho chiến lược bán hàng cá nhân là vận dụng các kỹ năng bán hàng, các bước bán hàng chuyên nghiệp. Một trong những điểm tạo điều kiện thuận lợi cho chiến lược bán hàng cá nhân của công ty là công ty M.K có một lực lượng bán hàng tuy không nhiều song lại năng động, có nhiều kinh nghiệm và am hiểu thị trường ngoài ra giá sản phẩm không cao và chủ yếu phục vụ khách hàng công nghiệp.

### 2.4.4. Chiến lược tiếp xúc khách hàng và chào hàng

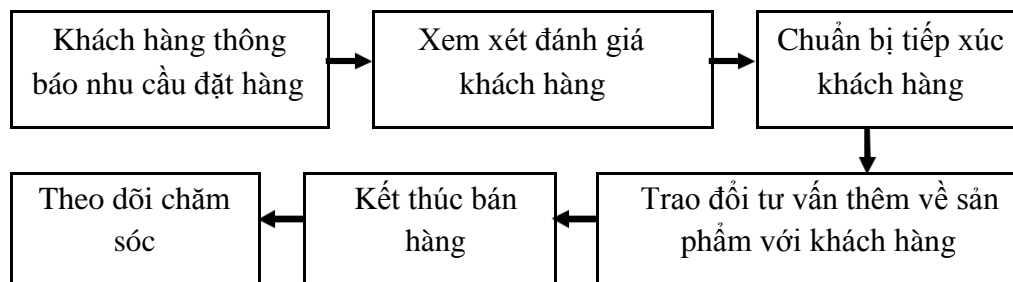
Việc thực hiện chiến lược tiếp xúc khách hàng và chào hàng được thực hiện bởi chính những nhân viên bán hàng và chỉ báo cáo lại kết quả cho giám đốc. Nhân viên bán hàng thông qua kinh nghiệm, các mối quan hệ và cả thu thập thông tin thị trường nhằm xác định khách hàng tiềm năng và chuẩn bị chào hàng. Việc tiếp xúc khách hàng và chào hàng được thực hiện theo cả hai chiều thuận và nghịch.



Sơ đồ 2.3: Quy trình tiếp xúc chào hàng theo chiều thuận

Trong đó việc khám phá nhu cầu khách hàng đòi hỏi nhân viên phải nỗ lực tìm hiểu nhu cầu khách hàng và thị trường. Trong một số trường hợp thì những khách hàng mới này do chính người thân quen hay khách hàng cũ giới thiệu. Tuy nhiên việc đánh giá tiềm năng khách hàng sẽ quyết định đến việc có thực hiện việc tiếp xúc chào hàng hay không. Nhân viên bán hàng đánh giá tiềm năng khách hàng thông qua các chỉ tiêu như: tư cách pháp nhân hoặc có cơ sở đáng tin cậy, tiềm năng về doanh số, khả năng tài chính và có thể làm ăn lâu dài và những kết quả khi thỏa thuận chào hàng.

Theo chiều ngược thì quy trình tiếp xúc khách hàng được thực hiện như sau:



Sơ đồ 2.4: Quy trình tiếp xúc chào hàng theo chiều ngược

Tương

tự các bước trong quy trình chào hàng thuận nhưng chào hàng nghịch có một số thuận lợi hơn khi khách hàng đã chủ động thông báo nhu cầu và tỏ ý muốn đặt hàng từ công ty. Mặc dù việc chào hàng trong trường hợp này thuận lợi hơn nhưng vẫn đòi hỏi những nỗ lực từ nhân viên bán hàng nhằm đạt được kết quả cuối cùng là bán hàng và xây dựng mối quan hệ lâu dài. Tuy nhiên trong trường hợp này thì việc đánh giá xem xét cũng được thực hiện như trường hợp ban đầu nhằm xác định những khách hàng tiềm năng nhất và quyết định tới những bước sau.

#### 2.4.5. Quy trình tiếp nhận và xử lý đơn đặt hàng

Tại công ty hầu hết các đơn đặt hàng đều được thực hiện thông qua điện thoại hoặc fax và một số đặt hàng thông qua đơn đặt hàng. Các đơn hàng được gửi đến công ty và được tiếp nhận theo hai cách:

Cách thứ nhất:

Khách hàng gọi điện thoại hoặc gửi fax đặt hàng trực tiếp tới công ty. Sau đó chị Trang nhân viên phòng kế toán có nhiệm vụ tiếp nhận và ghi lại tất cả các đơn đặt hàng, xem xét thời gian giao hàng. Tiếp đó chị Trang sẽ xuất một hóa đơn gọi là “phiếu đặt hàng nội bộ” xuống phòng sản xuất và gia công theo đơn hàng. Sau đó bộ

phận sản xuất căn cứ vào số lượng, quy cách sản phẩm tiến hành sản xuất đơn hàng đó và cuối cùng là giao hàng cho khách hàng.

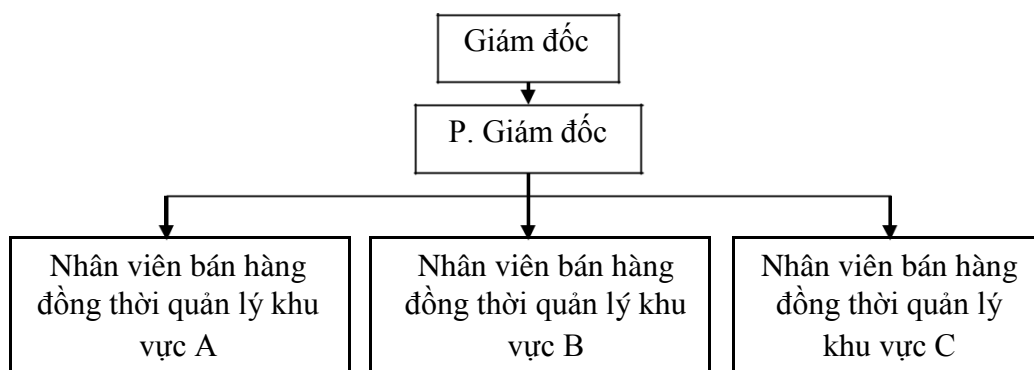
Cách thứ hai: Khách hàng đặt hàng thông qua nhân viên bán hàng quản lý khu của khách hàng đó. Sau khi nhân viên nhận được đơn hàng sẽ gửi đơn hàng xuống cho chị Trang có nhiệm vụ thu thập các đơn hàng và công việc tiếp theo được thực hiện như cách thứ nhất.

Ngoài ra đối với các khách hàng lớn đặt hàng với số lượng lớn và giao hàng theo từng chu kỳ thì chỉ đặt hàng một lần và theo từng thời điểm công ty sẽ giao hàng như công ty in số văn hóa Sài Gòn là một khách hàng lớn và nửa tháng thì công ty M.K giao hàng một lần cho tới khi kết thúc số lượng hàng đặt từ đầu và thực hiện đơn đặt hàng mới.

Các đơn hàng sẽ được ghi lại và theo dõi từng ngày thông qua bảng “tổng hợp đơn hàng theo ngày”. Việc ghi lại các đơn hàng theo ngày nhằm mục đích theo dõi và đánh giá mức độ biến động các đơn hàng và để tiện cho việc giao hàng đúng thời hạn cũng như thu tiền hàng.

#### 2.4.6. Tổ chức lực lượng bán hàng

Việc tổ chức lực lượng bán hàng trong công ty nhằm mục đích tìm kiếm khách hàng mới, xúc tiến bán hàng, thu thập thông tin và cung cấp các dịch vụ khách hàng. Ở nhiều công ty thì lực lượng bán hàng thường được chia làm 3 loại: lực lượng công ty, đại lý hợp đồng và lực lượng hỗn hợp. Với những đặc điểm riêng và để phù hợp với cơ cấu tổ chức nên lực lượng bán hàng tại công ty M.K chỉ gồm những người trong công ty. Lực lượng bán hàng này vừa hoạt động bên trong công ty theo phòng ban vừa hoạt động bên ngoài trực tiếp đi gặp khách hàng và chào hàng. Dựa vào chức năng và phương hướng hoạt động thì cơ cấu tổ chức bán hàng trong công ty là tổ chức bán hàng theo địa bàn, khu vực theo sơ đồ sau:



Sơ đồ 2.5: Tổ chức lực lượng bán hàng trong công ty



Trong cơ cấu tổ chức này nhân viên bán hàng vừa thực hiện nhiệm vụ bán hàng vừa thực hiện quản lý đối tượng khách hàng trong khu vực của mình. Mọi giao dịch từ khâu tiếp xúc, bán hàng, chăm sóc khách hàng và thu hồi công nợ trong mỗi khu vực đều thông qua nhân viên bán hàng quản lý khu vực đó. Ngoài ra nhân viên bán hàng còn đóng vai trò đại diện công ty kinh doanh tất cả các sản phẩm cho tất cả các đối tượng khách hàng trong khu vực mình quản lý. Việc tổ chức cơ cấu bán hàng theo địa bàn sẽ đảm bảo không có một khách hàng nào được chào hàng hai lần qua đó giúp công ty tăng khả năng tiếp xúc khách hàng và chào hàng. Thành công của cơ cấu tổ chức này giúp công ty mở rộng thị trường bao gồm: Thị trường Hà Nội, Cần Thơ, Đà Nẵng, Bình Dương... và trọng điểm là thị trường TP. Hồ Chí Minh.

### 2.4.7. Triển khai kế hoạch bán hàng

Quá trình triển khai hoạt động bán hàng của công ty được thực hiện theo 2 bước:

Bước 1: Phân bổ chỉ tiêu bán hàng cho các nhân viên

Như đã phân tích thì giám đốc là người xây dựng các mục tiêu doanh số bán hàng và phân bổ trực tiếp cho các nhân viên. Giám đốc đặt ra mục tiêu về tổng doanh số bán hàng mà công ty hướng tới trong năm. Sau đó chỉ tiêu này sẽ được phân bổ cho từng nhân viên. Mỗi nhân viên sẽ nhận được một bản chi tiết về chỉ tiêu bán hàng với những nhiệm vụ và yêu cầu như sau:

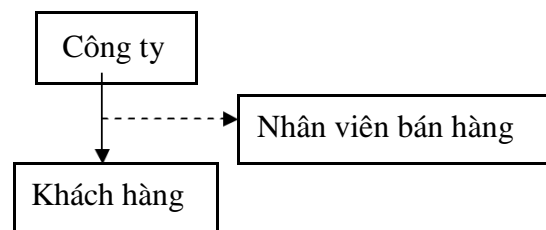
Bảng 2.5: Phân bổ chỉ tiêu bán hàng trong công ty

<p><b>CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI M.K</b>  <b>CHỈ TIÊU BÁN HÀNG NĂM 20...</b></p>			
Khu vực: .....			
Nhân viên phụ trách: .....			
Tổng chỉ tiêu: .....			
Chỉ tiêu từng quý:			
Quý I	Quý II	Quý III	Quý IV
Doanh số Khách hàng mới	Doanh số Khách hàng <small>Doanh s mới</small> Khách hàng	Doanh số Khách hàng <small>ó Doanh mới</small> Khách	Doanh số Khách hàng mới hàng
mới		mới	
Yêu cầu: Hoàn thành đúng và vượt chỉ tiêu			
Thu hồi nợ đúng hạn		Ngày.....tháng.....năm.....	
Nhân viên ký tên		Giám đốc ký tên, đóng dấu	

Chỉ tiêu bán hàng phân bổ cho các nhân viên tùy theo các tiêu chí như: báo cáo bán hàng năm trước, địa bàn hoạt động, mức độ thuận lợi, số lượng khách hàng, tiềm năng thị trường. Theo đó những nhân viên quản lý khu vực có số lượng khách hàng nhiều và khách hàng lớn, thuận lợi và nhiều tiềm năng sẽ nhận chỉ tiêu về doanh số cao hơn so với các nhân viên quản lý các khu vực ít thuận lợi hơn. Trên cơ sở chỉ tiêu bán hàng được phân bổ, mỗi nhân viên bán hàng sẽ tự xây dựng mục tiêu và chiến lược nhằm hoàn thành chỉ tiêu bán hàng.

Bước 2: Tổ chức kênh phân phối

Tổ chức kênh phân phối của công ty chủ yếu là kênh phân phối trực tiếp theo sơ đồ sau:



Sơ đồ 2.6: Tổ chức kênh phân phối

Theo cấu trúc kênh phân phối này, công ty thiết lập quan hệ trực tiếp với khách hàng hiện tại cũng như tiềm năng thông qua lực lượng bán hàng chính của công ty. Sản phẩm của công ty là sản phẩm công nghiệp với khách hàng chính là công ty và các nhà bán buôn. Do đó những giao dịch trực tiếp với khách hàng để chào hàng và bán hàng là rất quan trọng đặc biệt là khách hàng lớn. Sau khi nhận đơn hàng và sản xuất công ty sẽ giao hàng trực tiếp cho khách hàng thông qua phương tiện và nhân viên của chính công ty. Đối với những khách hàng ở khu vực Tp. Hồ Chí Minh và các tỉnh lân cận thì công ty trực tiếp vận chuyển tới và công ty chịu hoàn toàn chi phí vận chuyển. Đối với khách hàng ở xa như Hà Nội, Đà Nẵng thường thì công ty gửi tới bằng máy bay hoặc xe tải và chi phí vận chuyển thường do khách hàng trả ngay hoặc tính phí vào giá thành sản phẩm. Việc tổ chức kênh phân phối trực tiếp đảm bảo cho công ty linh hoạt và chủ động trong việc tìm kiếm và giao dịch với khách hàng.

#### 2.4.8. Giám sát và đánh giá hiệu quả bán hàng

Việc thực hiện công tác kiểm tra giám sát bán hàng trong công ty được thực hiện định kỳ dựa theo những báo cáo bán hàng của các nhân viên. Do đó việc kiểm tra giám sát không chỉ là việc của cấp trên mà chính nhân viên bán hàng cũng phải thực hiện. Mỗi nhân viên sẽ lập các kế hoạch làm việc theo tháng, quý với các mục tiêu về

doanh số, lượng khách hàng và mức thu hồi nợ cũ dựa theo chỉ tiêu được phân bổ và chỉ liên hệ với giám đốc khi cần thêm sự hỗ trợ hoặc báo cáo kết quả. Hàng tháng mỗi nhân viên sẽ lập một bảng báo cáo về kết quả bán hàng tại khu vực mình cho giám đốc. Hệ thống bảng báo cáo trong công ty gồm các loại như: Báo cáo theo nhân viên / khách hàng theo tháng, quý năm. Sau đây là bảng trích tổng hợp báo cáo bán hàng của nhân viên bán hàng Lưu Minh Mẫu, phụ trách khu vực các tỉnh, thành khác như sau:

Bảng 2.6: Bảng báo cáo bán hàng theo nhân viên / khách hàng

Từ ngày: 01/01/2009

Đến ngày: 31/12/2009

Ngày tháng	Mã KH	Tên khách hàng	Số lượng m <sup>2</sup>	Đơn giá/m <sup>2</sup>	Doanh số
Nhân viên: Lưu Minh Mẫu					
4-08	ANNH0002 000PLBL	Cty An Nhân Decal PL để xanh	16.84	7,125	115,708
		Tổng cộng khách hàng	<b>16.84</b>		<b>115,708</b>
3-08	ANTH0003 0ALSuper	Anh Thy DecalAL Super	123.00	8,190	959,400
		Tổng cộng khách hàng	<b>123.00</b>		<b>959,400</b>
....	.....	.....	.....	.....	.....
	Tổng cộng	...	....	....	

Thông qua các báo cáo bán hàng gửi về giám đốc sẽ đánh giá kết quả của từng nhân viên bán hàng so với chỉ tiêu được phân bổ để cũng như nắm bắt được tình hình thị trường khu vực. Bên cạnh đó báo cáo bán hàng còn là căn cứ khen thưởng bán hàng. Vì nhân viên bán hàng hưởng theo lương cố định không có hoa hồng bán hàng, do đó việc thưởng theo kết quả bán hàng không căn cứ vào doanh số mà căn cứ trên lương của nhân viên. Thông thường tiền thưởng bán hàng là 20% trên lương căn bản của nhân viên. Ngoài ra báo cáo bán hàng còn là căn cứ để xây dựng chỉ tiêu cho năm sau.

#### 2.4.9. Chính sách bán hàng và chăm sóc khách hàng

Hiện tại công ty đang áp dụng chính sách bán hàng linh động với những chính sách sau:

Chính sách bán chịu: bán chịu là một phần không thể thiếu trong bán hàng đặc biệt là hàng hóa công nghiệp. Với chính sách này công ty chưa có một chính sách chung mà được thực hiện tùy vào đối tượng khách hàng và thỏa thuận khi chào hàng giữa nhân viên và khách hàng. Đối với khách hàng nhỏ, lẻ, ít thông tin cũng không rõ ràng về cơ sở hay địa điểm kinh doanh thì công ty thường thu tiền ngay khi giao hàng. Đối với những khách hàng cũ làm ăn lâu năm, uy tín đặc biệt là khách hàng lớn thì việc thu tiền có thể kéo dài tùy nhiên không quá hai tháng kể từ khi giao hàng. Ngoài ra tùy vào những thỏa thuận khác khi chào hàng với khách hàng thì chính sách này lại phụ thuộc vào những gì đạt được giữa hai bên.

Chính sách giảm giá: Việc giảm giá được công ty thực hiện trong những trường hợp sau: những khách hàng mua với số lượng lớn, khách hàng trả tiền ngay, hoặc mục hàng theo khổ chuẩn (mua cả cuộn mà không được gia công cắt theo ý muốn, khách hàng tự làm). Thông thường mức giảm giá, chiết khấu dao động từ 0.5% - 3% trên giá bán (giá có VAT). Ngoài ra những trường hợp hàng bán bị trả lại mà lỗi thuộc về công ty thì công ty cũng có chính sách giảm giá tùy theo mức độ thiệt hại và khả năng sửa chữa gia công lại.

Chăm sóc khách hàng: Sản phẩm của công ty chủ yếu là giấy decal đây sản phẩm công nghiệp song giá trị không cao, sử dụng một lần và không có bảo hành. Do đó việc chăm sóc khách hàng không nặng và không thực hiện một cách thường xuyên như các sản phẩm khác như: thiết bị, dây chuyền công nghiệp. Phần lớn những việc chăm sóc khách hàng được thực hiện thông qua nhân viên bán hàng như: tư vấn sử dụng, cách tranh trí, giao hàng tận nơi... Ngoài ra vào những dịp lễ lớn hay đối tác khai trương những cơ sở mới thì công ty thường tặng lịch năm mới, hoa, bia, nước ngọt...

Trên đây là toàn bộ quy trình quản trị bán hàng tại công ty TNHH Thương Mại M.K. Một quy trình quản trị bán hàng hiệu quả không chỉ làm tốt một vài công đoạn là được mà phải thực hiện tốt tại mọi khâu và thực hiện một cách thường xuyên. Sự thành công trong hoạt động quản trị bán hàng sẽ góp phần quan trọng trong việc hoàn thành mục tiêu kế hoạch công ty đặc biệt là với doanh nghiệp thương mại. Ngày nay khoa học về quản trị bán hàng ngày càng phát triển với nhiều phương thức mới hơn và hiệu quả hơn. Do đó để thành công trong lĩnh vực bán hàng đòi hỏi mỗi doanh nghiệp

không ngừng đổi mới và hoàn thiện những quy trình, phương pháp bán hàng tốt nhất đối với khách hàng và khác biệt so với đối thủ cạnh tranh.

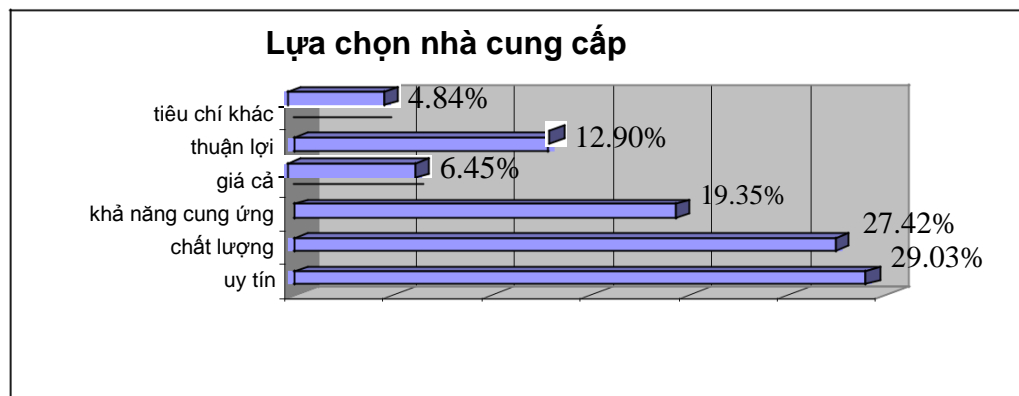
## 2.5. Khảo sát thực tế về hiệu quả quản trị bán hàng

Hiệu quả hoạt động quản trị bán hàng không chỉ được xem xét thông qua kết quả bán hàng mà thông qua những đánh giá và nhận xét của chính khách hàng và lực lượng bán hàng. Cuộc khảo sát dưới đây với khách hàng và lực lượng bán hàng trong công ty sẽ cho chúng ta thấy rõ hơn về hiệu quả hoạt động quản trị bán hàng của công ty.

### 2.5.1. Khảo sát từ phía khách hàng

Hoạt động quản trị bán hàng chính là nhằm đáp ứng nhu cầu và thỏa mãn nhu cầu của khách hàng một cách tốt nhất qua đó làm thỏa mãn nhu cầu của doanh nghiệp đó là doanh số và lợi nhuận. Cuộc khảo sát được thực hiện với 100 khách hàng thường xuyên và chiếm tỷ lệ doanh thu cao nhất đối với công ty thông qua bảng câu hỏi. Sau đây là tổng hợp ý kiến từ một số câu hỏi:

#### Về tiêu chí đánh giá lựa chọn nhà cung cấp



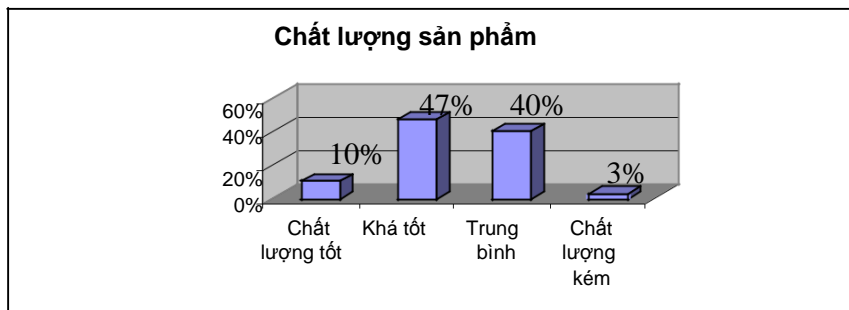
0.00% 5.00% 10.00%15.00%20.00%25.00%30.00%

### Biểu đồ 2.1: Đánh giá về tiêu chí lựa chọn nhà cung cấp

Trong hoạt động sản xuất kinh doanh việc đảm bảo nguồn nguyên liệu ổn định, có chất lượng đóng vai trò quan trọng nhằm đảm bảo sản xuất ổn định và phát triển bền vững. Qua biểu đồ 2.1 ta thấy ba yếu tố hàng đầu khi lựa chọn nhà cung cấp đó là: uy tín với 29,03% doanh nghiệp lựa chọn, chất lượng là 27,42% và khả năng cung ứng là 19,35% và một số tiêu chí khác cũng được đánh giá với kết quả như sau: yếu tố thuận lợi với 12,9%, giá cả là 6,45% và các tiêu chí khác là 4.48% trong đó phần lớn khách hàng đánh giá cao về sự đa dạng mẫu mã. Nắm bắt được điều này doanh nghiệp cần phải có những chiến lược phù hợp đặc biệt là trong việc tạo dựng uy tín, xây dựng thương hiệu, nâng cao chất lượng sản phẩm cũng như khả năng cung ứng, phát triển sản phẩm tạo sự đa dạng đáp ứng nhu cầu khách hàng. Thành công trong việc tạo dựng uy tín thương hiệu và chất lượng sản phẩm của công ty sẽ góp phần quan trọng trong hoạt động bán hàng như thuận lợi cho việc tìm kiếm khách hàng, việc chào hàng, bán hàng đặc biệt là việc tiếp cận với những khách hàng lớn.

#### **Đánh giá về chất lượng sản phẩm của công ty**

Như đã phân tích ở biểu đồ 2.1, ta thấy cùng với uy tín thương hiệu thì chất lượng cũng là yếu tố hàng đầu khi các công ty lựa chọn nhà cung cấp. Biểu đồ dưới đây cho ta thấy những đánh giá của khách hàng về chất lượng sản phẩm của công ty:



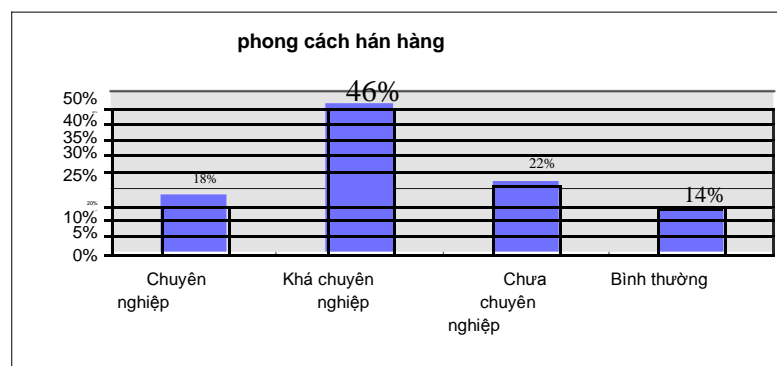
Biểu đồ 2.2: Đánh giá về chất lượng sản phẩm của công ty

Qua biểu đồ trên cho thấy khách hàng đánh giá khá cao về chất lượng sản phẩm công ty với 57% khách hàng cho sản phẩm của công ty từ khá tốt đến tốt trong đó 10% đánh giá tốt và 47% cho là khá tốt. Điều này là một tín hiệu tích cực khi sản phẩm của công ty ngày càng được khách hàng đánh giá cao và tin nhiệm. Tuy nhiên cũng có một tỷ lệ khách hàng khá cao với 40% chỉ đánh giá sản phẩm của công ty ở mức trung bình và đặc biệt có một tỷ lệ nhỏ 3% cho là sản phẩm của công ty có chất lượng kém. Do đó doanh nghiệp cần không ngừng nỗ lực nâng cao chất lượng sản phẩm, tìm hiểu những nguyên nhân, thiếu sót trong quá trình sản xuất nhằm đảm bảo các mặt hàng của công ty khi giao cho khách hàng luôn đạt chất lượng và đảm bảo rằng sẽ không có sản phẩm kém chất lượng giao cho khách hàng. Để làm được điều này công ty cần thực hiện kiểm tra chặt chẽ và thực hiện đúng các tiêu chuẩn chất lượng đề ra.

#### **Đánh giá về phong cách bán hàng của công ty**

Ngày nay sự cạnh tranh ngày càng mạnh mẽ và gay gắt nơi mà rất nhiều người bán cùng bán hàng cho một đối tượng tiêu dùng. Do đó để bán được hàng không chỉ dựa vào yếu tố chất lượng, thương hiệu, giá cả mà còn dựa vào những nỗ lực bán hàng và trong nhiều trường hợp thì nhân tố quyết định tới hành vi mua hàng đó là những tác

động từ chính người bán hàng. Biểu đồ sau cho chúng ta thấy được những đánh giá của khách hàng về hoạt động bán hàng của công ty:

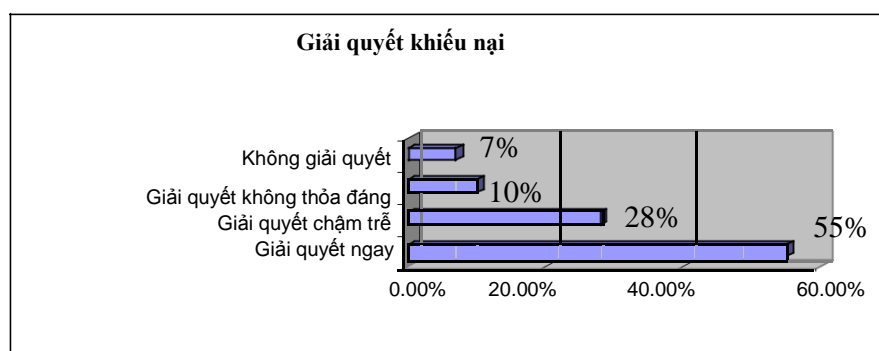


Biểu đồ 2.3: Đánh giá về phong cách bán hàng của công ty

Biểu đồ trên cho thấy công ty đã xây dựng được một phương thức bán hàng hiệu quả và được khách hàng đánh giá cao. Trong đó có 18% đánh giá của khách hàng cho là phương thức bán hàng của công ty là chuyên nghiệp và 46% khách hàng đánh giá là khá chuyên nghiệp. Đây thực sự là những phần thưởng cho những nỗ lực của công ty trong hoạt động bán hàng và là động lực thúc đẩy giúp cho doanh nghiệp ngày càng hoàn

thiện hơn trong việc bán hàng. Tuy nhiên bên cạnh những mặt đã đạt được vẫn còn một số hạn chế khi có tới 22% ý kiến cho là chưa chuyên nghiệp và 14% ý kiến lại cho rằng hoạt động bán hàng của công ty chỉ ở mức bình thường, không có gì đặc biệt. Do đó công ty cần hoàn thiện các phương thức bán hàng hiện tại và tiếp cận các phương thức bán hàng mới đem lại hiệu quả. Ngoài ra nhân viên bán hàng cần nỗ lực sáng tạo trong việc thỏa mãn và làm hài lòng khách hàng trong mọi tình huống nhất là trong khâu chào hàng. Có như vậy công ty mới chiếm được lòng tin của khách hàng bởi sự chuyên nghiệp và tính hiệu quả góp phần không nhỏ làm tăng lòng tin của khách hàng đặc biệt là khâu tiếp xúc chào hàng.

#### **Đánh giá về giải quyết khiếu nại**

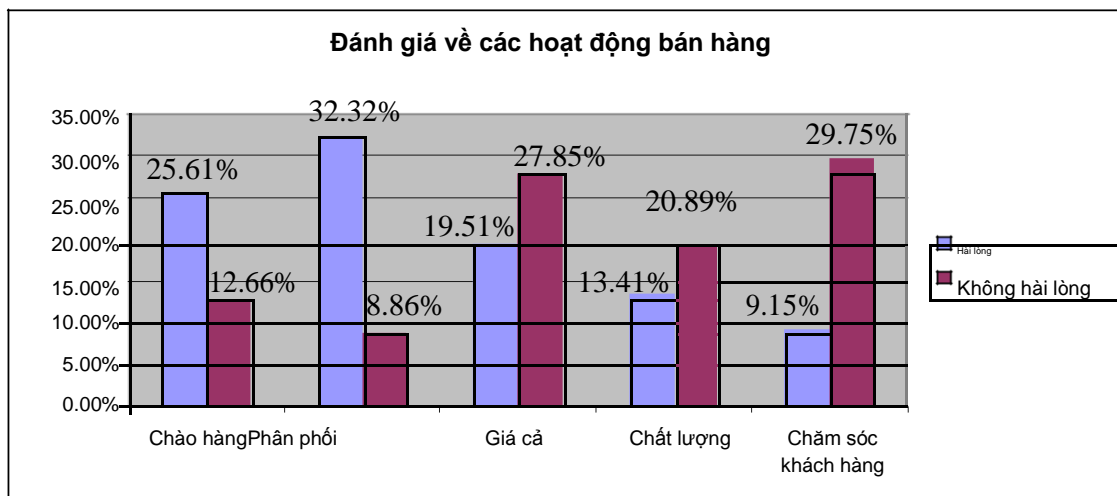


Biểu đồ 2.4: Đánh giá về việc giải quyết khiếu nại của công ty



Trong hoạt động sản xuất kinh doanh không thể tránh khỏi những thiếu sót đặc biệt là những khiếu nại và phàn nàn của khách hàng. Khảo sát khách hàng về những khiếu nại cho thấy phần lớn những khiếu nại của khách hàng được công ty giải quyết ngay với 55% khách hàng. Bên cạnh một số khách hàng cho biết công ty thường giải quyết chậm trễ với 28%, 10% khách hàng cho là công ty giải quyết không thỏa đáng và 7% cho là công ty không giải quyết. Việc giải quyết tất cả các khiếu nại một cách tốt nhất là rất khó. Vì vậy trong hoạt động sản xuất kinh doanh công ty cần có những chính sách về chất lượng, giá cả, giao hàng cũng như thông báo đầy đủ cho khách hàng nhằm hạn chế những khiếu nại không cần thiết. Bên cạnh đó công ty cần nỗ lực giải quyết ngay có thể những khiếu nại hoặc thông báo cho khách hàng nếu cần thời gian giải quyết và cần hạn chế tới mức thấp nhất việc giải quyết không thỏa đáng hoặc không giải quyết vì điều này sẽ làm giảm uy tín công ty sẽ là cơ hội cho các đối thủ cạnh tranh. Có như vậy công ty mới tạo được uy tín và chiếm được lòng tin từ khách hàng, tạo mối quan hệ làm ăn lâu dài.

#### **Đánh giá của khách hàng với các hoạt động bán hàng của công ty**



Biểu đồ 2.5: Đánh giá chung về một số hoạt động bán hàng của công ty

Biểu đồ trên cho ta thấy mức độ hài lòng và không hài lòng của khách hàng về một số hoạt động bán hàng của công ty. Qua đó ta thấy khách hàng đánh giá cao và hài lòng nhất là khâu phân phối và giao hàng với 32,32% khách hàng hài lòng. Điều này cho thấy hoạt động phân phối của công ty khá hiệu quả mà thực tế cho thấy có 90% khách hàng được hỏi thì 90% cho biết công ty thường giao hàng trước hạn và đúng hạn trong đó giao trước hạn là 10% và đúng hạn là 80%. Một số tiêu chí khác cũng được khách hàng đánh giá cao như chào hàng với hơn 25,61% khách hàng hài lòng,

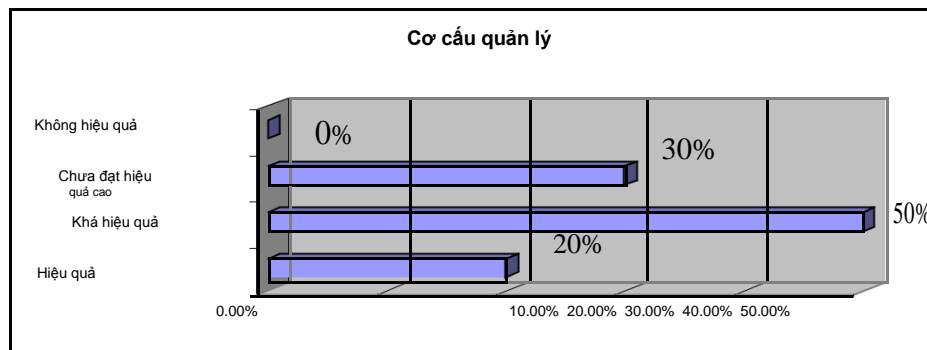
chất lượng là 13,41%, chất lượng là 19,51% và thấp nhất là chăm sóc khách hàng với chỉ hơn 9,15% hài lòng. Đây thực sự là những thông tin quan trọng cho công ty trong việc phát huy những thành tựu đã đạt được và những nỗ lực trong việc thỏa mãn nhu cầu khách hàng. Bên cạnh những hoạt động được khách hàng đánh giá cao và hài lòng ta cũng cần quan tâm tới những gì khách hàng không hài lòng trong hoạt động bán hàng của công ty.

Cũng qua biểu đồ ta thấy phần lớn khách hàng không hài lòng về hoạt động chăm sóc khách hàng của công ty với 29,75% khách hàng. Bên cạnh đó yếu tố về giá cả và chất lượng cũng có tỷ lệ khá cao với ý kiến lần lượt là 27,85% và 20,89%. Mặc dù hoạt động chăm sóc khách hàng của công ty thường không nhiều và quan trọng như với mặt hàng cao cấp song việc chăm sóc khách hàng không chỉ là thực hiện sau khi bán hàng mà có thể thực hiện ngay cả trước khi bán hàng đặc biệt là trong khâu chào hàng thông qua sự hỗ trợ tư vấn về sản phẩm, tạo những điều kiện thuận lợi nhất để khách hàng đặt hàng và thỏa mãn nhu cầu của khách hàng. Bên cạnh đó công ty cần nâng cao chất lượng sản phẩm, quản trị chi phí hiệu quả nhằm xây dựng mức giá cạnh tranh so với yêu cầu thị trường.

### 2.5.2. Khảo sát từ lực lượng bán hàng

Mặc dù lực lượng bán hàng trong công ty không nhiều với khoảng 10 người nhưng lại là lực lượng quan trọng trong hoạt động quản trị bán hàng của công ty đồng thời cũng là một trong hai mục tiêu của hoạt động quản trị bán hàng đó là mục tiêu con người. Hiệu quả trong hoạt động quản trị bán hàng của công ty cũng chính là những hiệu quả trong hoạt động quản trị con người chính là lực lượng bán hàng trong công ty. Cuộc khảo sát với tất cả nhân viên bán hàng của công ty được một số kết quả quan trọng như sau:

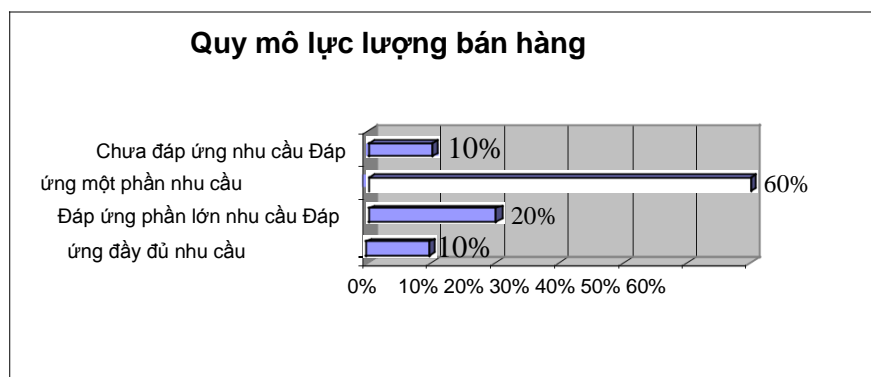
#### *Đánh giá về cơ cấu quản lý*



Biểu đồ 2.6: Đánh giá của nhân viên bán hàng về cơ cấu quản lý bán hàng

Một cơ cấu quản lý hiệu quả sẽ là tiền đề cho việc thực hiện thành công những mục tiêu, chiến lược quản trị bán hàng. Nhận xét đánh giá về cơ cấu tổ chức quản lý bán hàng trong công ty ta thấy có 20% nhân viên cho rằng cơ cấu quản lý bán hàng đang hoạt động hiệu quả, 50% cho rằng hoạt động là khá hiệu quả. Dựa vào những nhận xét trên ta thấy cơ cấu quản lý bán hàng trong công ty được tổ chức khá tốt góp phần quan trọng cho việc triển khai các kế hoạch bán hàng. Bên cạnh đó cũng có 30% nhân viên cho rằng cơ cấu quản lý trong công ty là chưa hiệu quả cao so với tình hình thực tế và chưa đáp ứng yêu cầu quản lý khi thị trường ngày càng phát triển. Do đó để đáp ứng nhu cầu ngày càng mở rộng thị trường và hướng tới xuất khẩu công ty cần tiếp tục hoàn thiện cơ cấu quản trị bán hàng sao cho phát huy được tiềm năng và hiệu quả của tổ chức bán hàng.

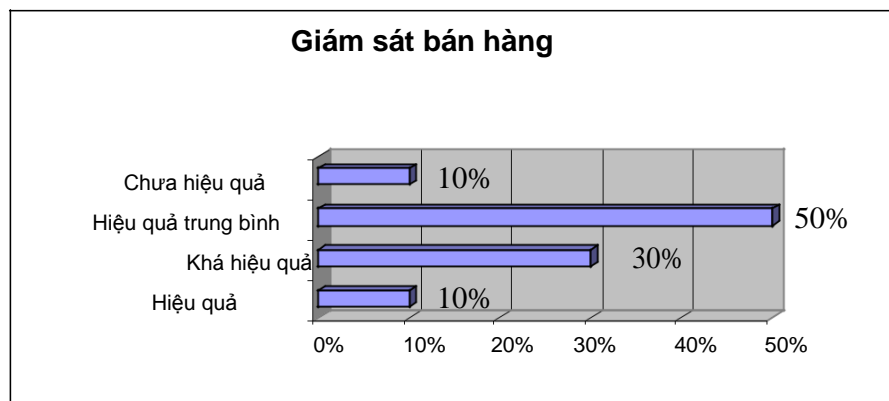
### ***Đánh giá về quy mô lực lượng bán hàng***



Biểu đồ 2.7: Nhận xét của nhân viên về quy mô lực lượng bán hàng

Xét về quy mô lực lượng bán hàng trong công ty thì phần lớn các đánh giá cho rằng lực lượng bán hàng trong công ty còn khá ít chưa đáp ứng hoặc đáp ứng không đủ yêu cầu khi lượng khách hàng công ty đang tăng nhanh. Trong đó có tới 60% nhân viên cho rằng lực lượng hiện nay chỉ đáp ứng một phần nhu cầu, 20% đáp ứng phần lớn nhu cầu đặc biệt là có 10% cho rằng chưa đáp ứng nhu cầu trong khi chỉ có 10% là cho rằng đã đủ yêu cầu. Hiện nay lượng khách hàng của công ty đang tăng nhanh cùng với đó là rất nhiều công việc mà nhân viên bán hàng phải thực hiện như: chào hàng, quản lý địa bàn, lập báo cáo, thu nợ... đang gây nhiều khó khăn cho nhân viên bán hàng. Do đó công ty cần xem xét về tình hình khách hàng như số lượng, mức tăng trưởng, quy mô địa bàn trong việc bố trí và xác định số lượng nhân viên một cách phù hợp góp phần nâng cao hiệu quả kinh doanh và mở rộng thị trường.

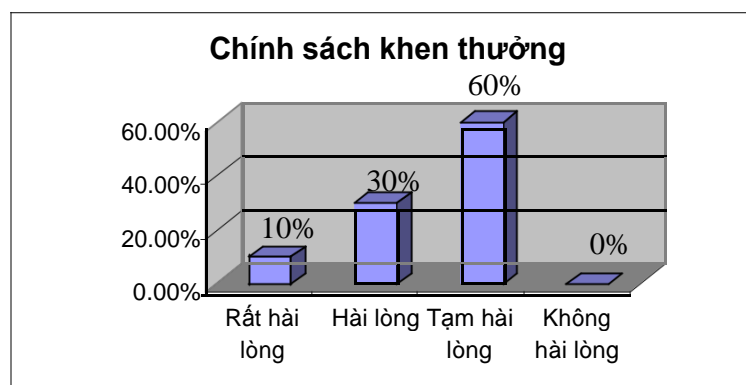
### ***Về hoạt động giám sát hiệu quả bán hàng***



Biểu đồ 2.8: Đánh giá của nhân viên về hoạt động giám sát bán hàng

Việc giám sát bán hàng có vai trò quan trọng trong việc đánh giá kết quả bán hàng và so sánh quá trình thực hiện với mục tiêu đề ra. Một hệ thống giám sát và đánh giá hiệu quả sẽ giúp cho việc thực hiện đúng với kế hoạch đề ra. Nhận xét về hoạt động giám sát của công ty chỉ có 10% nhân viên đánh giá là hiệu quả, 30% cho là khá hiệu quả trong khi đó có tới 50% cho là hiệu quả trung bình và 10% cho là chưa hiệu quả. Từ kết quả trên cho thấy công ty hiệu quả của hoạt động giám sát bán hàng của công ty chưa cao, chưa phát huy vai trò quan trọng trong việc tạo ra động lực thúc đẩy những nỗ lực bán hàng và chăm sóc khách hàng. Do đó nhà quản trị cần nỗ lực hoàn thiện và nâng cao hiệu quả hoạt động giám sát bán hàng bằng cách xây dựng các bảng biểu, báo cáo, áp dụng khoa học kỹ thuật đặc biệt là các phần mềm quản lý bán hàng.

#### Về chính sách khen thưởng



Biểu đồ 2.9: Đánh giá nhân viên về chính sách khen thưởng của công ty

Khen thưởng là một chính sách quan trọng không chỉ góp phần làm cho nhân viên nỗ lực trong việc bán hàng mà còn là một nguồn động viên tinh thần. Tuy nhiên khi hỏi về việc hài lòng với việc khen thưởng của công ty thì chỉ có 40% nhân viên là thấy hài lòng song có tới 60% nhân viên là chưa hoàn toàn hài lòng và tỷ lệ nhân viên

không hài lòng là 0%. Do đó trong hoạt động bán hàng công ty cần có những chính sách phù hợp đặc biệt là việc động viên tinh thần trong đó chính sách khen thưởng cần phải thực hiện một cách hiệu quả và công bằng góp phần nâng cao hiệu quả cũng như tinh thần làm việc của nhân viên.

Tóm lại những kết quả thu được từ ý kiến khách hàng và từ nhân viên bán hàng sẽ là những ý kiến đánh giá quan trọng và thực tế nhất về hiệu quả quản trị bán hàng của công ty. Qua kết quả khảo sát ta thấy bên cạnh những đánh giá tích cực về hoạt động bán hàng của công ty còn có những hạn chế nhất định. Điều này sẽ góp phần quan trọng giúp công ty ngày càng hoàn thiện và nâng cao hiệu quả bán hàng góp phần làm thỏa mãn nhu cầu của cả công ty và khách hàng

## **2.6. Nhận xét và đánh giá về hiệu quả quản trị bán hàng tại công ty**

Qua quá trình phân tích, tìm hiểu quy trình thực hiện quản trị bán hàng trong công ty cũng như phân tích ý kiến đánh giá của khách hàng và nhân viên bán hàng, sau đây là một số ý kiến nhận xét và đánh giá về hiệu quả hoạt động quản trị bán hàng tại công ty TNHH Thương Mại M.K

### **2.6.1. Những thành tựu và kết đạt được**

Những thành tựu và hiệu quả trong hoạt động quản trị bán hàng của công ty TNHH Thương Mại M.K được thể hiện qua những điểm sau:

Bước đầu đã xây dựng và vận hành quy trình quản trị bán hàng với những mục tiêu, chính sách bán hàng góp phần quan trọng giúp công ty tìm kiếm và mở rộng thị trường. Đây là tiền đề quan trọng cho công ty tạo nền tảng cho sự hoàn thiện và nâng cao hiệu quả bán hàng cũng như sự mở rộng và phát triển thị trường sau này.

Giữ vững và ổn định thị trường đặc biệt là thị trường T.p Hồ Chí Minh trước sự cạnh tranh từ các đối thủ. Quản trị bán hàng giúp tạo lập lòng tin, duy trì mối quan hệ lâu dài với khách hàng cũ chiếm hơn 80% doanh thu của công ty đồng thời không ngừng nỗ lực tìm kiếm khách hàng mới với mức tăng trưởng cao.

Thị trường công ty không ngừng mở rộng ra các tỉnh bên ngoài như: Bình Dương, Hà Nội, Đà Nẵng... cùng với đó là doanh thu không ngừng tăng cao đặc biệt là những nỗ lực bán của công ty trong năm 2009 khi mà kinh tế trong nước và thế giới đang bị khủng hoảng.

Hoạt động quản trị bán hàng góp phần quan trọng trong việc quảng bá và phát triển thương hiệu. Thông qua sự năng động của nhân viên bán hàng trong việc tìm hiểu nhu

cầu khách hàng và chào hàng làm cho thương hiệu về sản phẩm của công ty được khách hàng biết đến và thực tế cũng cho thấy phần lớn khách hàng biết tới công ty là do sự chào hàng từ nhân viên bán hàng của công ty.

Đội ngũ nhân viên bán hàng của công ty rất hiệu quả là hạt nhân trong hoạt động quản trị bán hàng của công ty. Nhân viên bán hàng của công ty rất năng động không chỉ làm nhiệm vụ bán hàng mà còn thực hiện nhiều chức năng như: quản lý địa bàn, tìm hiểu nhu cầu, chào hàng, tư vấn khách hàng. Hoạt động quản trị bán hàng đặc biệt là quản trị nhân viên bán hàng đã giúp công ty có thể quản lý một lượng khách hàng lớn với hơn 1000 khách hàng trong khi nhân viên bán hàng chỉ khoảng 10 nhân viên.

Những thành tựu và kết quả đạt được trong hoạt động quản trị bán hàng của công ty đã và đang góp phần quan trọng vào sự thành công chung của doanh nghiệp.

### **2.6.2. Những hạn chế trong hoạt động quản trị bán hàng của công ty**

Bên cạnh những thành tựu và hiệu quả thì hoạt động quản trị bán hàng của công ty còn có một số hạn chế nhất định sau:

Thứ nhất: Công ty đã bước đầu xây dựng và thực hiện quản trị bán hàng song chỉ là những hoạt động phải thực hiện và mức độ liên kết không cao. Hoạt động quản trị bán hàng của công ty còn hạn chế và sơ sài thiếu những cải tiến, những đột phá, chưa tiếp cận với những tiến bộ khoa học kỹ thuật và phương pháp quản trị bán hàng hiện đại. Hoạt động dự báo bán hàng, nghiên cứu thị trường, xây dựng hạn ngạch, lập ngân sách bán hàng của công ty không được chú trọng thậm chí không được thực hiện trong khi đó đây là những nội dung quan trọng trong quản trị bán hàng và góp phần quan trọng tạo điều kiện thuận lợi khi triển khai các kế hoạch bán hàng.

Thứ hai: Cơ cấu quản trị bán hàng chưa tách khỏi cơ cấu quản trị công ty khi mà giám đốc công ty đồng thời là nhà quản trị bán hàng. Bên cạnh đó việc phân cấp trong phòng bán hàng theo nguyên tắc ngang cấp và mỗi người quản lý một địa bàn làm hạn chế khả năng phối hợp và trao đổi kinh nghiệm cũng như hỗ trợ giữa các nhân viên trong quá trình bán hàng.

Thứ ba: hoạt động bán hàng chủ yếu dựa vào nỗ lực của bộ phận bán hàng trong việc tìm kiếm khách hàng và quảng bá thương hiệu chưa có sự hỗ trợ vai trò của hoạt động marketing như: quảng cáo, chiêu thị, khuyến mại...

Thứ tư: Uy tín và sự phổ biến thương hiệu của công ty không cao không hỗ trợ nhiều cho hoạt động quản trị bán hàng đặc biệt là trong việc tiếp xúc khách hàng và chào hàng. Điều này làm cho việc chào hàng của công ty rất khó khăn khi khách hàng không biết về công ty, sản phẩm, chất lượng thậm chí còn không quan tâm tới đơn chào hàng và gặp mặt nhân viên bán hàng.

Thứ năm: Nhân viên bán hàng trong công ty thực hiện quá nhiều chức năng như: tìm kiếm khách hàng, chào hàng, quản lý địa bàn, bán hàng, nhận đơn hàng thậm chí là thu nợ khách hàng. Việc thực hiện quá nhiều công việc sẽ hạn chế thời gian và công sức của nhân viên dành cho nhiệm vụ chính và làm trở ngại trong việc hoàn thành chỉ tiêu bán hàng.

Thứ sáu: Lực lượng bán hàng của công ty trong khi lực lượng bán hàng chỉ khoảng 10 người với nhiều chức năng và nhiệm vụ khác nhau hoạt động hiệu quả song lại đang quá tải và ngày càng thiếu so với nhu cầu phát triển thị trường. Khách hàng công ty hiện nay hơn 1000 khách hàng và không ngừng tăng một mặt sẽ gây ra những khó khăn cho nhân viên trong việc quản lý và hạn chế những cơ hội mở rộng thị trường.

Thứ bảy: Nhìn chung chất lượng sản phẩm công ty chưa cao cũng như chưa thực sự tạo ra ưu thế trong cạnh tranh và động lực làm tăng hiệu quả hoạt động bán hàng. Hiệu quả quản trị bán hàng không chỉ là nỗ lực của bộ phận bán hàng mà còn cần đến sự hỗ trợ gián tiếp từ các nguồn lực trong công ty như: sự hợp tác của các phòng ban, thương hiệu, chất lượng sản phẩm... Vì vậy yếu tố chất lượng sản phẩm sẽ góp phần không nhỏ trong việc nâng cao hiệu quả quản trị bán hàng.

Thứ tám: Ngày nay bán hàng qua mạng và quản trị bán hàng bằng các phần mềm chuyên nghiệp đang phát triển nhanh. Nhiều công ty thành công và phát triển thương hiệu chính là nhờ bán hàng qua mạng. Mặc dù vậy việc áp dụng khoa học kỹ thuật trong quản trị bán hàng của công ty còn hạn chế như: công ty không có trang web chính thức một công cụ hữu hiệu không chỉ quảng bá thương hiệu mà còn là cách thu hút khách hàng và bán hàng. Bên cạnh đó phần lớn các hoạt động báo cáo, giám sát được thực hiện thủ công và máy tính chỉ dùng để nhập và in tài liệu mà không có các phần mềm quản trị bán hàng hiệu quả.

Tóm lại bên cạnh những thành tựu và kết quả đạt được trong quản trị bán hàng của công ty cũng còn một số hạn chế nhất định. Do đó để nâng cao hiệu quả quản trị

bán hàng công ty cần không ngừng nỗ lực hoàn thiện quy trình, nâng cao chất lượng sản phẩm, áp dụng những tiến bộ khoa học kỹ thuật, đặc biệt công ty cần luôn duy trì và phát triển nguồn nhân lực đảm bảo đáp ứng nhu cầu phát triển và mở rộng thị trường.



## CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ BÁN HÀNG CHO CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI M.K TẠI TP.HCM

### 3.1. Hoàn thiện quy trình

Hoàn thiện quy trình là một trong những yếu tố quan trọng nhất nhằm xây dựng một quy trình quản trị bán hàng một cách đầy đủ và hiệu quả nhằm phối hợp các hoạt động trong việc thỏa mãn nhu cầu khách hàng và công ty. Để hoàn thiện quy trình quản trị bán hàng cần xây dựng và hoàn thiện ở những vấn đề sau:

Xây dựng mục tiêu bán hàng bên cạnh mục tiêu về doanh số công ty cần xây dựng các mục tiêu khác như: mục tiêu về lợi nhuận, thị phần, mức tăng trưởng. Việc xây dựng các mục tiêu tổng hợp giúp công ty có thể kiểm soát chi phí với mục tiêu về lợi nhuận, phối hợp các nguồn lực nhằm đạt mức tăng trưởng với mục tiêu tăng trưởng. Công ty nên xây dựng các mục tiêu cho từng khu vực địa lý nhằm khai thác hiệu quả tiềm năng khách hàng. Ngoài ra công ty cần xây dựng và đặt ra các mục tiêu dài hạn nhằm định hướng phát triển cho công ty cũng như thấy được quy mô và thành công mà công ty muốn đạt được trong tương lai.

Sử dụng chiến lược bán hàng tư vấn bên cạnh chiến lược bán hàng cá nhân sẽ làm tăng hiệu quả bán hàng và chăm sóc khách hàng cũng như là thỏa mãn nhu cầu khách hàng một cách tối ưu và hài lòng nhất.

Phối hợp các chương trình marketing như: thu thập thông tin thị trường, quảng cáo, khuyến mại, tham gia triển lãm hội trợ... các chương marketing sẽ góp phần quan trọng và hỗ trợ rất nhiều cho hoạt động bán hàng.

Quản trị thông tin hiệu quả tạo điều kiện thuận lợi cho nhân viên bán hàng dễ dàng trong việc tiếp cận thông tin về các chiến lược bán hàng cũng như những chính sách mới. Bên cạnh đó nhà quản trị cần tích cực hỗ trợ nhân viên bán hàng hoàn thành kế hoạch chỉ tiêu bán hàng.

Tổ chức công tác dự báo bán hàng, nghiên cứu thị trường làm căn cứ để xây dựng hạn ngạch bán hàng cũng như lập ngân sách bán hàng. Dự báo bán hàng giúp nhà quản trị phân phối các chỉ tiêu bán hàng, phân công lực lượng bán hàng một cách hiệu quả hơn. Một số phương pháp dự báo hiệu quả như: dự báo bình quân di động hay dự báo san bằng số mũ cho những kết quả dự báo khá chính xác. Bên cạnh đó

công ty cần lập ngân sách bán hàng nhằm giúp cho các hoạt động như: chào hàng, khuyến mại, tặng quà khách hàng được thuận lợi và nhanh chóng đồng thời ghi nhận vào chi phí bán hàng thay vì chi phí quản lý. Nhờ đó công ty dễ dàng đánh giá hiệu quả bán hàng so với chi phí bỏ ra và kiểm soát chi phí một cách hiệu quả.

Tổ chức những nhân viên có nhiệm vụ quản lý và thu hồi công nợ. Những nhân viên thu hồi công nợ một mặt sẽ làm giảm áp lực thu hồi nợ cho nhân viên bán hàng giúp nhân viên bán hàng tập trung vào nhiệm vụ chính một mặt có thể quản lý, tập trung thu hồi các khoản nợ thay vì mỗi nhân viên bán hàng thu từng khoản nợ.

Tổ chức hoạt động kiểm tra, giám sát thường xuyên thông qua các cuộc họp (tuần, tháng, quý, năm) và theo dõi chặt chẽ quá trình triển khai bán hàng. Bên cạnh đó khi kết thúc chu kỳ bán hàng nhà quản trị cần yêu cầu nhân viên nộp báo cáo về kết quả đạt được, tình hình khách hàng, những thuận lợi và khó khăn cũng như những thông tin về thị trường, đối thủ cạnh tranh. Như vậy nhà quản trị không những theo sát toàn bộ quá trình triển khai bán hàng mà còn nắm được những thông tin từ thị trường làm cơ sở đưa ra những quyết định và chính sách cho từng giai đoạn triển khai kế hoạch bán hàng.

Xây dựng và hoàn thiện các chính sách bán hàng đặc biệt là các chính sách như: bán chịu, thời hạn thu hồi nợ, về việc giao hàng. Việc xây dựng các chính sách giúp công ty chủ động trong hoạt động chào hàng, giao hàng và thu nợ, cũng như khách hàng biết được chính sách của công ty tạo điều kiện thuận lợi cho cả hai bên khi thực hiện giao dịch.

Về việc chăm sóc khách hàng công ty cần thường xuyên gọi điện trao đổi với khách hàng đặc biệt là khách hàng lớn nhằm tạo sự liên kết, xây dựng mối quan hệ làm ăn tốt đẹp tạo thuận lợi dễ dàng giải quyết các khiếu nại phát sinh đồng thời ngăn cản những đối thủ tiếp cận khách hàng của công ty.

### **3.2. Duy trì và phát triển nguồn nhân lực**

Việc duy trì và phát triển nguồn nhân lực có vai trò quan trọng và then chốt trong sự hoàn thành các mục tiêu và sự phát triển của doanh nghiệp. Hiện tại công ty có một lực lượng bán hàng rất năng động và hiệu quả song lại đang thiếu so với sự phát triển của thị trường. Vì vậy công ty cần chủ động trong việc duy trì và phát triển nguồn nhân lực bán hàng trong đó chú trọng những việc sau:

Duy trì nguồn nhân lực hiện có vì đây là lực lượng bán hàng nòng cốt và hiệu quả của doanh nghiệp. Đảm bảo nguồn nhân lực sẽ giúp công ty luôn duy trì mức sản xuất và kinh doanh tránh được những biến động do sự thiếu hụt nguồn nhân lực. Việc duy trì nhân viên bán hàng không chỉ là tăng lương, thưởng mà là xây dựng một bầu không khí thân thiện, làm việc hăng say, luôn quan tâm đời sống, động viên tinh thần và xây dựng tình đoàn kết trong toàn công ty.

Việc tuyển dụng nhân viên bán hàng có năng lực, trình độ phù hợp với yêu cầu công việc giữ vai trò quan trọng và phải thực hiện một cách hiệu quả nhằm tìm kiếm và lựa chọn những nhân viên bán hàng bổ sung cho lực lượng bán hàng hiện tại. Do đó để đảm bảo được nguồn nhân lực nhà quản trị bán hàng cần xây dựng một quy trình tuyển dụng với đầy đủ các tiêu chuẩn từ khi nhận dạng nhu cầu, đánh giá, tuyển dụng, bố trí một cách hợp lý nhằm tạo ra nguồn nhân lực có chất lượng đảm bảo yêu cầu và hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

Tổ chức các chương trình đào tạo, huấn luyện kỹ năng và các phương thức bán hàng hiện đại nhất là đối với nhân viên mới, những sản phẩm mới, hay chiến lược kinh doanh mới. Đào tạo nhân viên là một công việc quan trọng. Do đó công ty cần phải có kế hoạch chi tiết và thực hiện chương trình nhằm phát huy được hiệu quả của chương trình đào tạo.

Ngoài ra công ty cần xây dựng một chính sách khen thưởng hợp lý nhằm phát huy tinh thần làm việc của nhân viên và cũng là cách để ghi nhận những cố gắng của nhân viên trong việc bán hàng. Theo đó những nhân viên bán hàng hoàn thành đúng chỉ tiêu đề ra sẽ thưởng căn cứ trên lương nhân viên như hiện nay. Những nhân viên hoàn thành vượt chỉ tiêu với một mức nhất định thì vừa thưởng căn cứ theo lương như hiện nay đồng thời thưởng theo doanh số vượt theo quy định. Tuy nhiên việc thưởng theo doanh số không được vượt quá mức lương căn bản của nhân viên đó và không thấp hơn mức thưởng theo lương. Có như vậy không những mức thưởng cho nhân viên không quá cao với tỷ lệ hợp lý mà còn khuyến khích nhân viên hoàn thành các chỉ tiêu bán hàng mà còn nỗ lực vượt chỉ tiêu bán hàng.

### **3.3. Tổ chức cơ cấu quản trị bán hàng**

Như đã phân tích ở phần trước thì cơ cấu quản trị bán hàng của công ty chưa tách khỏi cơ cấu quản trị chung của công ty khi mà giám đốc công ty chính là nhà quản trị bán hàng. Điều này sẽ làm giảm đi tính hiệu quả trong quản trị bán hàng vì

giám đốc phải thực hiện rất nhiều công việc chung cho toàn công ty nên không thể nắm bắt rõ ràng và giải quyết ngay những vấn đề phát sinh trong hoạt động bán hàng. Do đó để hoạt động quản trị bán hàng hiệu quả hơn và phù hợp với tình hình công ty việc hoàn thiện cơ cấu quản trị là rất cần thiết. Theo đó bộ phận bán hàng nên tổ chức theo cơ cấu có tổ trưởng, tổ phó thay vì tổ chức theo từng nhân với chức vụ và nhiệm vụ như nhau. Tổ trưởng, tổ phó vẫn thực hiện những chức năng như một nhân viên bán hàng trước đây nhưng lại có nhiệm vụ như một trưởng phòng, phó phòng như: tiến hành họp phòng định kỳ, giám sát tình hình chung của bộ phận, phối hợp hoạt động và tăng cường sự hỗ trợ giữa các nhân viên, tổng hợp các số liệu về tình hình khách hàng, thị trường, giải quyết một số vấn đề phát sinh trong quá trình bán hàng và báo cáo lại cho giám đốc.

Ngoài ra lương, thưởng cho tổ trưởng, tổ phó sẽ nhỉnh hơn so với các nhân viên khác do phải thực hiện nhiều công việc cũng như trách nhiệm cao trong công việc. Hoạt động của tổ trưởng, tổ phó sẽ giúp ích cho giám đốc rất nhiều trong việc quản lý, giám sát và điều hành và giúp cho giám đốc trong việc xây dựng các chiến lược, mục tiêu bán hàng hiệu quả hơn.

### ***3.4. Xây dựng và phát triển thương hiệu***

Xây dựng và phát triển thương hiệu đã trở thành một động lực quan trọng nâng cao khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp trong việc thu hút khách hàng cũng như lợi thế trong cạnh tranh. Một thương hiệu mạnh, uy tín và được nhiều người biết đến sẽ góp phần quan trọng trong hoạt động bán hàng của công ty. Do đó đòi hỏi công ty cần có chiến lược xây dựng và phát triển thương hiệu không chỉ góp phần nâng cao hiệu quả bán hàng mà còn tạo chỗ đứng vững chắc cho doanh nghiệp trên thị trường.

Chiến lược xây dựng thương hiệu phải nằm trong một chiến lược marketing tổng thể, xuất phát từ nghiên cứu thị trường kỹ lưỡng, xác định đối tượng khách hàng là mục tiêu, kết hợp với chiến lược phát triển sản phẩm, quảng bá, chính sách giá cả, phân phối hợp lý, nhằm tạo cho doanh nghiệp và các sản phẩm dịch vụ của họ một hình ảnh riêng trong tâm trí và nhận thức của khách hàng trong tương quan với các đối thủ cạnh tranh.

Trước tiên việc xây dựng thương hiệu đối với công ty cần chú trọng vào các yếu tố sau:

Cấu trúc nền móng thương hiệu “decal ba ngôi sao”: cấu trúc nền móng thương hiệu bao gồm các yếu tố như: chất lượng, logo, biểu tượng, hình ảnh và tất cả những làm nên thương hiệu decal ba ngôi sao.

Định vị thương hiệu: đây sẽ là hình ảnh nổi bật nhất của thương hiệu decal ba ngôi sao nhằm khắc họa và chiếm một vị trí quan trọng trong tâm trí khách hàng. Chẳng hạn khi nhắc tới “decal ba ngôi sao” người ta nghĩ ngay tới công ty M.K và ngược lại.

Xây dựng và giữ gìn mối quan hệ mật thiết với khách hàng, tạo sự gắn bó giữa thương hiệu và khách hàng. Doanh nghiệp cần phải đi vào chiều sâu, tạo sự đặc biệt so với đối thủ cạnh tranh. Không ngừng đầu tư vào nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới đáp ứng nhu cầu khách hàng.

Không ngừng quảng bá thương hiệu: việc xây dựng thương hiệu phải đi đôi với quảng bá thương hiệu một số công cụ hỗ trợ cho việc quảng bá thương hiệu như: quảng cáo, tham gia hội chợ, triển lãm, quảng bá thông qua trang web...

Xây dựng thương hiệu sẽ là tiền đề cho sự phát triển thương hiệu. Trong chiến lược phát triển thương hiệu thì công ty nên phát triển thương hiệu theo chiến lược “thương hiệu theo nhóm”. Bởi vì các sản phẩm của công ty có cùng thuộc tính, chức năng, chỉ khác nhau về mẫu mã và quy cách sản phẩm. Do đó sử dụng chiến lược thương hiệu theo đây sẽ giúp tránh được sự loãng thông tin bằng cách tập trung vào một tên gọi “decal ba ngôi sao”. Việc tạo dựng và phát triển thương hiệu luôn gắn liền với các cam kết về chất lượng, uy tín, an toàn... mà doanh nghiệp gửi tới khách hàng. Việc thực hiện tốt những cam kết của mình tới khách hàng sẽ giúp sản phẩm dễ dàng được khách hàng đón nhận, trung thành với sản phẩm và góp phần nâng cao giá trị thương hiệu trong tâm trí khách hàng.

### ***3.5. Nâng cao chất lượng sản phẩm***

Ngày nay chất lượng sản phẩm là một trong những tiêu chí hàng đầu trong việc lựa chọn sản phẩm của khách hàng đặc biệt là khách hàng công nghiệp. Nhìn chung chất lượng sản phẩm của công ty còn nhiều hạn chế và không được đánh giá cao so với các mặt hàng ngoại nhập. Do đó để giữ vững và phát triển thị trường hạn chế sự cạnh tranh từ các đối thủ công ty cần hoàn thiện và nâng cao chất lượng sản phẩm trong đó công ty cần chú trọng vào một số vấn đề sau:

Nhiều khách hàng phàn nàn về keo dính của giấy decal như: thiếu keo, keo phủ không đều, có hiện tượng chảy keo khi trời nóng hay độ dính không cao. Do đó trong quá trình sản xuất cần tập trung kiểm tra điều chỉnh máy móc tạo sự ổn định nhằm phân phối keo một cách đầy đủ và phân phối đều khắp mặt giấy. Bên cạnh đó trong quá trình sản xuất công ty cần sử dụng các loại keo có chất lượng cao đảm bảo tiêu chuẩn trong quá trình sản xuất.

Cải thiện độ bóng của mặt giấy decal, tăng khả năng chịu ướt cũng như giữ được độ bóng trong thời gian dài. Bên cạnh đó một số mặt hàng như giấy chịu cảm nhiệt cũng cần đảm bảo về khả năng chịu và hấp thụ nhiệt.

Một khâu quan trọng nữa là phải thực hiện kiểm tra chặt chẽ về chất lượng sản phẩm trước khi giao cho khách hàng. Trong hoạt động sản xuất cần thực hiện theo nguyên tắc “làm đúng ngay từ đầu” bắt đầu từ đảm bảo khâu nguyên liệu cho tới khi giao hàng đều thực hiện một cách chính xác nhằm tạo ra những sản phẩm có chất lượng tốt nhằm hạn chế những khiếu nại từ khách hàng và tránh lãng phí nguồn lực.

Bên cạnh đó công ty cần không ngừng hoàn thiện các dòng sản phẩm cũ và phát triển sản phẩm mới đặc biệt là những sản phẩm mà thị trường chưa đáp ứng và đối thủ chưa có.

### ***3.6. Ứng dụng khoa học kỹ thuật trong quản trị bán bán hàng***

Sự phát triển của khoa học kỹ thuật đặc biệt là máy tính và công nghệ thông tin đã tạo ra nhiều phương thức quản lý và bán hàng hiệu quả hơn. Do đó để nâng cao hiệu quả quản trị bán hàng và năng lực bán hàng thì việc tiếp cận khoa học kỹ thuật là rất cần thiết.

Trước tiên công ty cần xây dựng một trang web chính thức nhằm giới thiệu, quảng bá sản phẩm, thương hiệu công ty tới khách hàng tiềm năng một cách nhanh chóng và hiệu quả. Bên cạnh đó trang web còn là nơi nhận đặt hàng và bán hàng cho khách hàng mà không cần phải tiếp xúc trực tiếp chào hàng. Việc xây dựng trang web phải tạo được ấn tượng, mới lạ và làm nổi bật thương hiệu của công ty. Ngoài ra trang web cần phải liên tục cập nhật và đổi mới nội dung, hình thức, có chiến lược quản lý hiệu quả.

Tiếp theo công ty nên sử dụng các phần mềm quản trị bán hàng chuyên nghiệp nhằm giúp cho hoạt động giám sát, quản lý khách hàng, doanh thu và công nợ được dễ dàng và chính xác. Một số phần mềm quản lý bán hàng khá hiệu quả như: SMIS (Sale

Management Support Information System) là phần mềm hỗ trợ việc quản lý các thông tin cho các doanh nghiệp kinh doanh hàng hoá, dịch vụ với các chức năng quan trọng như: Quản lý các thông tin giao dịch của khách hàng, thông tin của khách hàng, thông tin đơn đặt hàng, thông tin số lượng hàng hóa bán ra, quản lý doanh thu, quản lý chi tiết hàng hóa và công nợ của khách hàng theo các tiêu thức quản trị tùy chọn. Việc áp dụng khoa học kỹ thuật trong quản trị bán hàng là rất cần thiết và góp phần làm tăng hiệu quả quản trị bán hàng của công ty.

Trên đây là một số giải pháp nhằm hoàn thiện và nâng cao hiệu quả hoạt động quản trị bán hàng tại công ty TNHH Thương Mại M.K. Theo đó để nâng cao hiệu quả quản trị bán hàng trong thời gian tới công ty cần tiếp tục hoàn thiện quy trình quản trị bán hàng đồng thời không ngừng nâng cao chất lượng sản phẩm, xây dựng và phát triển thương hiệu, tuyển dụng và đào tạo nguồn nhân lực cũng như ứng dụng những tiến bộ khoa học kỹ thuật trong quản trị bán hàng. Thị trường luôn biến đổi không ngừng với sự cạnh tranh mạnh mẽ từ các doanh nghiệp và sự thay đổi trong thói quen tiêu dùng của khách hàng. Sự thành công và hiệu quả trong quản trị bán hàng sẽ là một nhân tố quan trọng giúp công ty không những hoàn thành những mục tiêu đề ra mà còn là một cách thức nâng cao khả năng cạnh tranh và khả năng đáp ứng nhu cầu luôn biến đổi của khách hàng.

## KẾT LUẬN

Hoạt động quản trị bán hàng tại các doanh nghiệp Việt Nam còn nhiều yếu kém về trình độ và công nghệ chưa tạo ra động lực cạnh tranh hiệu quả và do đó không thể cạnh tranh được với các doanh nghiệp nước ngoài với tiềm lực tài chính và các phương thức bán hàng tiên tiến cả trên quy mô quốc tế và thị trường trong nước. Trước sự cạnh tranh mạnh mẽ từ các doanh nghiệp nước ngoài khi mà nền kinh tế Việt Nam hội nhập ngày càng sâu vào kinh tế thế giới đòi hỏi các doanh nghiệp Việt Nam phải đổi mới các phương thức bán hàng và hoàn thiện hoạt động quản trị bán hàng.

Qua thời gian thực tập tại công ty TNHH Thương Mại M.K với việc tập trung nghiên cứu tìm hiểu công tác quản trị bán hàng của công ty. Bài luận văn đã đạt được hai nội dung quan trọng sau:

Tìm hiểu và phân tích một số nội dung quan trọng trong hoạt động bán hàng của công ty làm cơ sở cho đánh giá và nhận xét về hiệu quả hoạt động quản trị bán hàng tại công ty.

Đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện và góp phần nâng cao hiệu quả công tác quản trị bán hàng trong công ty.

Với những gì đã đạt được trong bài luận văn này mong rằng sẽ đóng góp một phần nhỏ giúp công ty hoàn thiện và nâng cao hiệu quả trong quản trị bán hàng. Để đạt được thành công và phát triển trong tương lai thì công ty cần phải nỗ lực rất nhiều đặc biệt là trong việc bán hàng. Với những gì đã và đang được thực hiện trong công ty sẽ là tiền đề để công ty tiếp tục hoàn thiện hoạt động quản trị bán hàng.

Để hoàn thiện bài luận văn này em đã nhận được rất nhiều sự giúp đỡ từ thầy hướng dẫn là thầy Trần Phi Hoàng và các anh chị trong công ty TNHH Thương Mại M.K. Một lần nữa em xin gửi lời cảm ơn và lời chúc sức khỏe tới thầy, các anh chị trong công ty. Mặc dù đã rất nỗ lực và cố gắng hoàn thiện bài luận văn song vì thời gian, năng lực cũng như lần đầu tiếp cận trực tiếp tại công ty nên bài luận văn còn rất nhiều hạn chế cũng như thiếu sót, rất mong nhận được ý kiến đóng góp từ quý thầy cô và các anh chị trong công ty để bài làm được hoàn thiện hơn.

Xin chân thành cảm ơn



