BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

TRẦN HỮU HÙNG

QUẢN TRỊ BÁN HÀNG SẮT THÉP CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN KIM KHÍ MIỀN TRUNG

Chuyên ngành: QUẢN TRỊ KINH DOANH

Mã số: 60.34.05

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng – Năm 2011

Công trình được hoàn thành tại

ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: **PGS. TS NGUYỄN THỊ NHƯ LIÊM**

Phản biện 1: .....

Phản biện 2: .....

Luận văn sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày …tháng ……năm 2011

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Trung tâm Thông tin – Học liệu, Đại học Đà Nẵng
- Thư viện trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong bối cảnh cạnh tranh hiện nay, việc kiện toàn các yếu tố từ sản xuất đến phân phối hàng hóa là vô cùng quan trọng. Bởi lẽ trong ngành kinh doanh, các lực lượng cạnh tranh không ngừng đầu tư và hoàn thiện chất lượng sản phẩm cũng như kiện toàn hệ thống phân phối và tăng cường ảnh hưởng của lực lượng bán.

Sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp không chỉ phụ thuộc vào quá trình phân phối hàng hóa mà còn phụ thuộc vào sự thiết lập, vận hành lực lượng bán thích hợp trong hoạt động kinh doanh. Trên cơ sở lực lượng bán được tổ chức, hoạt động phân phối sản phẩm sẽ được kiểm soát chặt chẽ tạo điều kiện cho sự chinh phục được thị trường và chăm sóc tốt khách hàng của mình nhằm gia tăng khả năng cạnh tranh và nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh.

Trong thời gian qua, Công ty Cổ phần kim khí Miền Trung đã đạt được những kết quả đáng khích lệ trong hoạt động tiêu thụ và bán hàng. Tuy nhiên, với sự cạnh tranh khốc liệt trên thị trường thì những năm gần đây lực lượng bán hàng của Công ty đã không thể hoàn thành được nhiệm vụ và kế hoạch bán hàng.

Chính vì vậy, luận văn đã tập trung nghiên cứu về vấn đề "*Quản trị lực lượng bán hàng sắt thép của Công ty Cổ phần kim khí Miền trung"*, từ đó tìm ra những hạn chế trong hoạt động quản trị lực lượng bán hàng để làm cơ sở cho việc đưa ra các giải pháp hoàn thiện quản trị lực lượng bán hàng tại Công ty Cổ phần kim khí Miền trung.

2. Mục đích nghiên cứu

Đề tài tập trung nghiên cứu để cải tiến và hoàn thiện quản trị lực lượng bán hàng ở Công ty Công ty Cổ phần kim khí Miền trung nhằm bảo đảm duy trì tăng doanh thu, tăng lợi nhuận, mở rộng và phát triển thị trường.

3. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu là hoạt động quản trị lực lượng bán hàng sắt thép tại công ty Cổ phần kim khí Miền trung.

- Phạm vi nghiên cứu: Hoạt động kinh doanh sắt thép của Công ty Cổ phần kim khí Miền trung từ năm 2008 trở lại đây.

4. Phương pháp nghiên cứu

- Đề tài sử dụng một số phương pháp nghiên cứu sau đây: phương pháp quan sát, phương pháp thống kê, phân tích kinh tế, Phương pháp tiếp cận thực tiễn …. Và minh họa bằng bảng biểu sơ đồ.

5. Đóng góp khoa học của luận văn

- Hệ thống hóa các vấn đề lý luận cơ bản về lực lượng bán và hoạt động quản trị lực lượng bán hàng trong doanh nghiệp.

- Phân tích và đánh giá thực trạng hoạt động quản trị lực lượng bán hàng sắt, thép của công ty Cổ phần kim khí Miền Trung 3 năm trở lại đây, từ đó tìm ra những hạn chế cần khắc phục.

- Đề xuất một số giải pháp chủ yếu đề hoàn thiện hoạt động quản trị lực lượng bán hàng của công ty Cổ phần kim khí Miền Trung.

6. Kết cấu luận văn

Ngoài phần mở đầu và kết luận, luận văn gồm 3 chương mục tài liệu tham khảo:

Chương 1: Lý luận cơ bản về lực lượng bán và quản trị lực lượng bán hàng trong doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng công tác quản trị lực lượng bán hàng sắt, thép của công ty Cổ phần kim khí Miền trung.

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện lực lượng bán hàng của Công ty Cổ phần kim khí Miền trung.

CHƯƠNG 1
LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ LỰC LƯỢNG BÁN VÀ QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG TRONG DOANH NGHIỆP

1.1 LỰC LƯỢNG BÁN TRONG DOANH NGHIỆP

1.1.1 Khái niệm và vai trò của lực lượng bán trong doanh nghiệp

1.1.1.1 Khái niệm lực lượng bán

Lực lượng bán là toàn bộ những người bán hàng, trực tiếp thực hiện các nhiệm vụ khác nhau nhằm thực hiện chức năng bán hàng của doanh nghiệp, là cầu nối giữa doanh nghiệp với thị trường, với người tiêu dùng.

1.1.1.2 Vai trò của lực lượng bán

Theo quan điểm bán hàng hiện đại hướng đến khách hàng thì lực lượng bán hàng có vai trò quan trọng đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp

- Lực lượng bán hàng là cầu nối giữa khách hàng với công ty.

- Lực lượng bán hàng thu thập các thông tin về đối thủ cạnh tranh, môi trường kinh doanh...

- Lực lượng bán hàng là người tư vấn tiêu dùng cũng như cung cấp các hướng dẫn sử dụng sản phẩm cho khách hàng

1.1.2 Khái niệm và mục tiêu của công tác quản trị bán

1.1.2.1 Khái niệm quản trị lực lượng bán

Quản trị lực lượng bán hàng là hoạt động quản lý của những người thuộc lực lượng bán hàng của công ty, bao gồm những hoạt động chính như phân tích, lập kế hoạch, thực hiện và kiểm tra hoạt động bán hàng.

Như vậy, quản trị lực lượng bán hàng là một tiến trình kết hợp chặt chẽ từ việc thiết lập mục tiêu cho nhân viên bán hàng, thiết kế chiến lược cho nhân viên 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 công tác quản trị bán hàng

Hoạt động của lực lượng bán hàng mang ý nghĩa quan trọng và là mũi nhọn tấn công chủ yếu của doanh nghiệp ra thị trường nhằm tiếp cận và thuyết phục khách hàng mua và sử dụng sản phẩm dịch vụ của doanh nghiệp. Các công ty thành công đều có những mục tiêu rõ ràng trong công tác quản trị bán hàng và những chiến lược cụ thể để đạt mục tiêu. Mặc dù những mục tiêu trong từng giai đoạn hay từng ngành hàng có thể khác nhau song về cơ bản sẽ gồm hai loại:

- Mục tiêu hướng vào doanh số, lợi nhuận.
- Mục tiêu về nhân sự

a. Mục tiêu về doanh số, lợi nhuận

Để đạt được mục tiêu về doanh số thì ngay từ người giám sát bán hàng ở cấp thấp nhất cũng phải biết đôn đốc nhân viên và có chiến lược hành động thật cụ thể; Như vậy, mục tiêu chung của công ty về doanh số và lợi nhuận mới thực sự phát huy và tiến triển tốt qua từng thời kỳ. Thông qua doanh số và lợi nhuận, Ban giám đốc có thể xác định một cách rõ nét nhất thành quả làm việc của bộ phận bán hàng và có được những chính sách động viên hay điều chỉnh kịp thời. Đây là mục tiêu không thể thiếu và mang ý nghĩa quan trọng đối với hoạt động quản trị bán hàng.

b. *Mục tiêu về nhân sự*

Mục tiêu này liên quan đến quá trình tuyển chọn nhân sự với những tiêu chuẩn được xây dựng khá kỹ lưỡng và rõ ràng, quá trình bồi dưỡng và đào tạo về chuyên môn, kỹ năng và cách thức quản lý tốt nhất đối với lực lượng bán hàng.

Như vậy, công việc của đội ngũ quản lý là bằng mọi cách phải tuyển dụng và đào tạo được một lực lượng bán hàng chuyên nghiệp cũng như có chính sách thưởng phạt hợp lý với một phong cách lãnh

đạo và quản trị đầy tính thuyết phục.

1.2 NỘI DUNG CƠ BẢN CỦA QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN TRONG DOANH NGHIỆP

1.2.1 Thiết kế mô hình tổ chức lực lượng bán

1.2.1.1 Phân loại lực lượng bán

Lực lượng bán hàng là cầu nối quan trọng giữa công ty và thị trường. Lực lượng bán hàng của các công ty kinh doanh các mặt hàng khác nhau hay có quy mô khác nhau có thể được tổ chức dưới một số hình thức. Lực lượng bán hàng được chia làm ba loại: lực lượng của công ty, đại lý và lực lượng hỗn hợp.

a. Lực lượng bán hàng của công ty

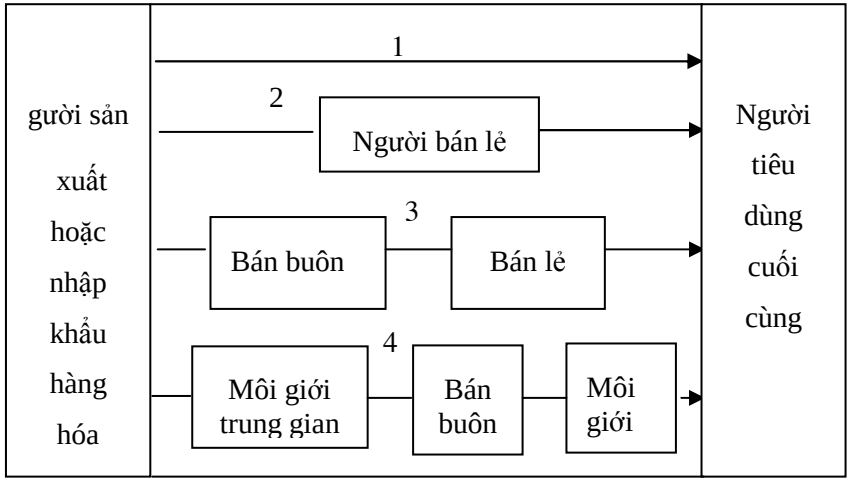
b. Đại lý theo hợp đồng

c. Lực lượng bán hàng hỗn hợp

1.2.1.2 Lựa chọn kênh phân phối

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

Hình 1.1. Mô hình các kênh bán hàng



- Kênh 1: Mua bán hàng hóa trực tiếp giữa người sản xuất với người tiêu dùng không thông qua các trung gian phân phối.
- Kênh 2: Công ty bán hàng cho người bán lẻ và người bán lẻ bán lại cho người tiêu dùng cuối cùng.

- Kênh 3: Việc mua bán hàng hóa phải qua nhiều khâu trung gian-bán buôn và bán lẻ.

- Kênh 4: Việc mua bán hàng hóa trải qua nhiều trung gian bán buôn-bán lẻ-và xuất hiện nhiều khâu môi giới trung gian khác.

1.2.1.3 Lựa chọn cấu trúc lực lượng bán

Khi cân nhắc lựa chọn kênh phân phối, công ty cũng phải lựa chọn luôn một sơ đồ tổ chức sao cho hiệu quả nhất để đạt được mục tiêu chiến lược tổng thể. .

a. Cơ cấu theo khu vực địa lý

Tổ chức theo khu vực địa lý là cách tổ chức theo lãnh thổ cơ bản nhất. Đại diện bán hàng có "toàn quyền" quyết định việc kinh doanh sản phẩm của công ty cho tất cả khách hàng trong khu vực địa lý đó.

b. Cơ cấu theo sản phẩm

Cơ cấu này phân theo tính chất của sản phẩm. Đại diện bán hàng giờ đây trở thành những chuyên gia về một sản phẩm nào đó hoặc một số những sản phẩm tương đối giống nhau.

c. Cơ cấu theo khách hàng

Một dạng cơ cấu khác cũng ngày càng trở nên quan trọng, phổ biến hơn, dựa trên những đặc điểm của khách hàng, như: quy mô khác hàng, hành vi mua sắm và việc sử dụng sản phẩm.

d. Cơ cấu hỗn hợp

Những công ty nào chuyên môn hoá lực lượng bán hàng của mình theo hướng sản phẩm hay theo hướng đặc thù của khách hàng thường có cơ cấu tổ chức lực lượng bán hàng theo lãnh thổ địa lý có chuyên môn hoá theo hai hướng này.

1.2.1.4 Xác định quy mô lực lượng bán

Một khi công ty có cấu trúc của mình, công ty sẵn sàng cân nhắc quy mô lực lượng bán.

a. Phương pháp xây dựng (phương pháp dựa trên khối lượng công việc)

b. Phương pháp phân bổ

c. Phương pháp ngân sách

Như vậy, tùy theo điều kiện cụ thể cùa doanh nghiệp và thị trường mà doanh nghiệp mong muốn mang tính chiến lược đối với lực lượng bán hàng trong quá trình phân phối mà việc sử dụng phương pháp này hay phương pháp khác để xác định.

1.2.2. Quản trị hoạt động lực lượng bán

1.2.2.1 Tuyển dụng và lựa chọn lực lượng bán

Tuyển dụng bán hàng là một chuỗi hoạt động được tạo ra để sắp xếp những người mà họ có thể phù hợp yêu cầu của công ty về nhân viên bán hàng.

Mục tiêu của giai đoạn tuyển dụng là phát triển nhóm người dự tuyển có xu hướng chuyên môn hóa càng rộng càng tốt.

a. Tiêu chuẩn tuyển dụng

b. Tuyển mộ

c. Quá trình tuyển chọn

1.2.2.3 Động viên khuyến khích lực lượng bán

a. Thù lao

b. Động viên

1.2.2.4. Kiểm tra và đánh giá lực lượng bán

a. Kiểm tra lực lượng bán hàng

b. Đánh giá lực lượng bán hàng

c. Các tiêu chuẩn đánh giá

1.3 KINH NGHIỆM VỀ QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG CỦA CÔNG TY XEROX (*Điển hình về sự thay đổi cơ cấu lực lượng bán hàng)*

Chương 2

TÌNH HÌNH SẢN XUẤT KINH DOANH VÀ THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ LLBH CỦA CTCP KIM KHÍ MIỀN TRUNG

2.1 TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN KIM KHÍ MIỀN TRUNG

2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển công ty

Trụ sở chính: 16 Thái Phiên - Đà Nẵng
Điện thoại : 0511 - 821604 - 822807
Fax : 84.511 - 823306
Email : cevimetal.dng.vnn.vn
Website : http://www.cevimetal.com.vn/

Tên giao dịch đối ngoại: Central VietNam Metal And General Materials Company, được gọi tắt là: CEVIMETAL

2.1.2 Cơ cấu tổ chức, chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của Công ty

2.1.2.1 Cơ cấu tổ chức

2.1.2.2 Chức năng của Công ty

2.1.2.3 Nhiệm vụ của Công ty

2.1.2.4 Quyền hạn của Công ty

2.2 HOẠT ĐỘNG KINH DOANH SẮT THÉP TẠI CÔNG TY

2.2.1 Mặt hàng kinh doanh của công ty

Sản phẩm kinh doanh chính của Công ty trong các năm qua chủ yếu là các mặt hàng sắt thép như thép xây dựng phôi thép; thép phế liệu; thép chính phẩm (thép tấm - lá – hình); kinh doanh dịch vụ cho thuê văn phòng và kho bãi.

2.2.2 Nguồn lực tài chính và kết quả hoạt động kinh doanh của công ty cổ phần kim khí Miền trung qua các năm 2008 đến năm 2010

2.2.2.1 Nguồn lực tài chính

Qua bảng cân đối kế toán ta có thể thấy tình hình tổng tài sản và nguồn vốn của Công ty CP Kim Khí Miền Trung có phần biến động tăng qua các năm, năm 2009 tăng 50,41% so với năm 2008; năm 2010 tăng 71,19% so với năm 2009. Xét cụ thể về tài sản và nguồn vốn thì ta nhận thấy:

* Tài sản ngắn hạn:

Tài sản ngắn hạn chiếm tỷ trọng lớn hơn trong tổng tài sản của công ty và có xu hướng tăng dần qua các năm. Sở dĩ tài sản ngắn hạn tăng mạnh là do có sự tăng lên của tài sản ngắn hạn khác.

* Tài sản dài hạn: Năm 2009 tài sản dài hạn giảm hơn so với năm 2008 với tỷ trọng là 20.82%, đến năm 2010 đã giảm xuống còn 16.5%. Trong đó, tài sản cố định năm 2009 chiếm 16.42% và năm 2010 giảm còn 10.28% trong tài sản dài hạn. Chỉ tiêu này giảm đi cho thấy công ty đã hạn chế việc đầu tư vào cơ sở vật chất, nâng cấp thiết bị mới vì những tài sản này đã được trang bị, thay mới ở năm 2009.

* Về cơ cấu nguồn vốn:

- Nợ phải trả: Trong các khoản nợ phải trả của công ty thì khoản nợ ngắn hạn chiếm tỷ lệ lớn.

- Nguồn vốn chủ sở hữu: Nhìn chung vẫn bình ổn và nhỏ hơn khoản nợ phải trả qua các năm. Điều này tốt khi các khoản vay được sử dụng hiệu quả và thu được lợi nhuận nhanh chóng, nhưng cũng rất nguy hiểm cho tình hình tài chính của công ty vì phải trả nhiều khoản vay trong thời gian ngắn nếu hoạt động kinh doanh của công ty không được thuận lợi.

2.2.2.2 Kết quả hoạt động kinh doanh

Qua báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh, ta thấy LNST của công ty đã tăng rất nhanh: năm 2009 là 7.603.673 (1000đ) và năm 2010 là 15.544.012 (1000đ), cho thấy tình hình hoạt động kinh doanh của công ty tốt, có sự gia tăng về doanh thu cũng như lợi nhuận sau thuế tạo điều kiện công ty mở rộng hoạt động kinh doanh trong những năm đến.

Doanh thu về bán hàng và cung cấp dịch vụ năm 2009 là 925,162,717 giảm hơn so với năm 2008 là 1,368,656,862. Trong khi đó giá vốn hàng bán giảm so với năm 2008 là 398,111,937(1000đ) ứng với tỷ lệ tăng là 30.97%.Qua đây cho thấy tỷ lệ tăng của giá vốn tương đương với tỷ lệ tăng của doanh thu. Chi phí bán hàng năm 2010 giảm so với năm 2008 là 18,779,894 (1000đ) tương ứng với 43.4%, lượng giảm của chi phí bán hàng cao hơn lượng giảm của doanh thu vì vậy công ty đã quản lý các chi phí này rất tốt, chi phí QLDN cũng giảm qua các năm.

Doanh thu tài chính của công ty năm 2008 là 3,746,611 ngàn đồng, sang năm 2009 là 1,436,163 ngàn đồng giảm xuống 2,310,448 so với năm 2008, tương ứng với tỷ lệ là 61.67% trong khi đó chi phí tài chính giảm so với năm 2008 là 15,302,785 ngàn đồng ứng với tỷ lệ là 87.53%. Năm 2010, doanh thu tài chính là 1,858,414 ngàn đồng, tăng so với năm 2009 là 422,251 ngàn đồng, ứng với 29,4%, trong khi đó chi phí tài chính năm 2010 là 14,307,144 ngàn đồng, tăng so với năm 2009 là 12,127,552 ngàn đồng ứng với tỷ lệ là 556.4%. Qua đây cho thấy lượng giảm của chi phí tài chính thấp hơn lượng giảm của doanh thu tài chính, vì vậy trong những năm tới công ty cần có các biện pháp cắt giảm các khoản mục đầu tư tài chính không thu được lợi nhuận, để mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh.

2.2.3. Các hoạt động hỗ trợ bán hàng

2.2.3.1. Chính sách giá

Công ty linh hoạt trong việc đưa ra các mức giá khác nhau đối với từng khách hàng khác nhau trên những khu vực khác nhau.

Giá bán hàng hóa tại Công ty sẽ được tính như sau:

Giá bán = giá mua + lợi nhuận dự kiến sẽ thu được + chi phí vận chuyển

Đối với từng mặt hàng kinh doanh khác nhau mà Công ty sẽ đưa ra mức lợi nhuận dự kiến và mức chiết khấu cho khách hàng khác nhau.

2.2.3.2. Chính sách chiết khấu

Hiện nay Công ty áp dụng chính sách chiết khấu “1/7 Net 30” cho các khách hàng của mình. Hoặc các trung gian mua về bán lại nhưng phải trả trước 50% giá trị hàng hóa, còn 50 % khi nào các trung gian bán hết hàng mới thu tiền đủ, nhưng có thời hạn nhất định với mỗi trung gian.

2.2.3.3 Chính sách chiêu thị

Chính sách chiêu thị của Công ty chủ yếu là dựa vào hoạt động PR, hoạt động PR của Công ty triển khai hoạt động quảng bá thương hiệu và nghiên cứu thị trường thông qua nhiều hình thức khác nhau.

2.2.3.4 Chính sách khách hàng

Công ty đã tổ chức phân loại khách hàng và có chính sách cụ thể với từng nhóm khách hàng

2.2.4 Môi trường kinh doanh của công ty

2.2.4.1 Môi trường vĩ mô

a. Tình hình phát triển ngành công nghiệp thép Việt Nam

b. Môi trường kinh tế

c. Môi trường chính trị - pháp luật

d. Môi trường khoa học – công nghệ

2.2.4.2. Môi trường vi mô

a. Đối thủ cạnh tranh

b. Tình hình nhà cung ứng

c. Tình hình thị trường khách hàng

d. Giới trung gian

e. Sản phẩm thay thế

2.3 THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ LƯỢNG BÁN HÀNG SẮT THÉP CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN KIM KHÍ MIỀN TRUNG

2.3.1 Thiết kế mô hình lực lượng bán tại công ty

2.3.1.1 Phân loại lực lực bán

Hệ thống mạng lưới kinh doanh của Công ty rộng khắp cả nước nên nhân viên bán hàng được phân thành hai loại theo các chức năng khác nhau

a. Nhân viên bán hàng tại đơn vị kinh doanh (xí nghiệp và chi nhánh)

- Đây là những nhân viên đảm nhận công việc chuyên môn của họ là bán mặt hàng sắt, thép chủ yếu phục vụ trên thị trường Đà Nẵng và một số khu vực lân cận.

b. Nhân viên bán hàng tại công ty (Phòng kế hoạch- kinh doanh)

Đây là lực lượng bán hàng bên trong Công ty, tập trung làm việc tại phòng Kế hoạch – Kinh doanh.

2.3.1.2 Kênh phân phối sản phẩm sắt, thép của công ty

a. Kênh phân phối hiện tại của Công ty

Hiện nay Công ty đang thực hiện hai hình thức phân phối:

- Phân phối trực tiếp cho người tiêu dùng.

- Phân phối gián tiếp qua các trung gian: Với hình thức phân phối này thì công ty chọn ra một số nhà bán lẻ nhất định trên thị trường để họ bán thép cho Công ty.

Kênh phân phối gián tiếp có tính linh hoạt cao và đáp ứng tốt cho tất cả các khách hàng ở các vùng địa lý khác nhau, giúp Công ty giảm bớt gánh nặng về tài chính và an toàn về vốn. Tuy nhiên kênh này khó quản lý, kiểm soát cũng như khó thực hiện các chính sách mà công ty mong muốn.

Nếu việc củng cố và hoàn thiện kênh trực tiếp đảm bảo cho công ty phát triển một cách ổn định thì việc mở rộng kênh gián tiếp là yếu tố quyết định sự phát triển lâu dài. Do chính sách phân phối cuả Công ty thiên về kênh trực tiếp nên hiệu quả phân phối qua trung gian chưa cao

b. Tình hình bán hàng thép theo kênh phân phối

Kênh trực tiếp chiếm tỷ trọng lớn hơn kênh gián tiếp là do các khách hàng lớn của công ty là những công ty xây dựng (khách hàng tổ chức) mua thép về tiến hành hoạt động xây dựng của mình. Các chương trình ưu đãi cho khách hàng như chính sách chiết khấu mua nhiều, thanh toán đúng hạn, vận chuyển thép đến công ty khách hàng…đều dành cho những khách hàng này.

2.3.1.3 Cơ cấu lực lượng bán tại công ty

a. Cơ cấu tổ chức lực lượng bán

Do sản phẩm của công ty khá đa dạng phục vụ cho rất nhiều các khách hàng khác nhau, nên Công ty lựa chọn cơ cấu tổ chức lực lượng bán hàng theo khu vực địa lý. Việc áp dụng hình thức cơ cấu tổ chức này cho phép công ty triển khai bán hàng một cách nhanh chóng và rộng khắp.

Tuy nhiên với việc hiện nay công ty đang triển khai rất nhiều sản phẩm khác nhau trên các khu vực thị trường so với lực lượng bán hàng hiện có thì còn quá mỏng, do vậy nếu việc phân chia khu vực thị trường như trên sẽ gây ra tình trạng một nhân viên bán hàng phải phụ trách một lúc rất nhiều sản phẩm. Việc phải phụ trách cùng một lúc nhiều sản phẩm như vậy sẽ làm giảm hiệu quả làm việc của nhân viên đó, do vậy sẽ làm giảm doanh số bán hàng trên 1 sản phẩm của từng nhân viên bán hàng. Giảm doanh số bán hàng của toàn công ty.

b. Tình hình bán ra 3 miền Bắc-Trung –Nam

Trong 3 khu vực thì khu vực phía Bắc và Nam doanh thu đạt thấp hơn. Lý do doanh thu đạt chưa cao là vì mạng lưới cửa hàng ở

đây chưa được mở rộng nhiều, nguồn lực còn thiếu, Chi nhánh miền Nam và miền Bắc ở xa so với trụ sở công ty nên khó khăn trong việc quản lý, kiểm soát và thúc đẩy hoạt động bán hàng. Thêm vào đó 2 thị trường này chịu sự cạnh tranh khốc liệt của những đối thủ mạnh trong ngành thép như thép Miền Nam, gang thép Thái Nguyên, thép Việt Ý, thép Úc…

2.3.1.4 Quy mô lực lượng bán hàng sắt thép tại công ty

a. Quy mô lực lượng bán hàng sắt, thép tại công ty

Tại công ty Cổ phần Kim khí miền Trung thì số lượng nhân viên bán hàng tại văn phòng Công ty luôn giữ một số lượng tương đối ổn định qua các năm. Nhân viên bán hàng trực tiếp tại xí nghiệp và các chi nhánh thay đổi qua các năm và tiến dần đến cơ cấu gọn nhẹ nhất. Quy mô lao động của Công ty phần lớn là nam giới (chiếm hơn 70% qua các năm), đây là điều hợp lý vì Công ty chủ yếu kinh doanh sắt thép, là công việc khá nặng nhọc, đòi hỏi nhân viên phải có sức khoẻ, phù hợp với nam giới hơn.

b. Kết quả tiêu thụ mặt hàng thép xây dựng theo từng loại nhân viên bán hàng

Thông qua bảng phân tích doanh số bán ra của lực lượng bán hàng, ta nhận thấy được doanh số bán ra do lực lượng bán hàng tại văn phòng Công ty luôn chiếm một tỷ trọng cao nhất và tương đối ổn định qua các năm luôn đạt mức trên 55%. Điều này cũng dễ hiểu khi khách hàng đến giao dịch buôn bán ở nơi đây thường là những khách hàng lớn, các đại lý kinh doanh có mối quan hệ lâu dài với Công ty do vậy nên giá trị giao dịch cũng lớn.

Còn đối với nhân viên bán hàng tại chi nhánh, xí nghiệp thì tỷ trọng doanh số bán giảm từ 32,6% năm 2008 xuống còn 30.46% năm 2009. Nguyên nhân chủ yếu là do ảnh hưởng chung của sự sụt giảm giá thép và quan trọng là lực lượng bán hàng còn thiếu và yếu nên giá trị kinh doanh cũng như tỷ trọng doanh số bán của nhân viên bán hàng tại Chi nhánh, Xí nghiệp năm 2009 đã có phần sụt giảm

2.3.2 Thực trạng hoạt động quản trị bán hàng tại công ty

2.3.2.1 Công tác tuyển dụng

a. Quy trình tuyển dụng của Công ty

Quy trình tuyển dụng nhân viên bán hàng của công ty cũng đòi hỏi có đầy đủ các bước như quy trình tuyển dụng bất cứ vị trí công việc nào của công ty. Quy trình này dựa trên bộ quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9000:2001.

b. Thực trạng tuyển dụng tại Công ty qua các năm 2008, 2009, 2010

Trong 3 năm công ty đã tuyển được 26 người cho lực lượng bán hàng. Tuy nhiên sau đó có 2 người không đáp ứng được yêu cầu công việc và 8 người xin nghỉ việc. như vậy, trong số 26 người tuyển được trong 3 năm qua thì có 10 người đã nghỉ việc chiếm 38,5%. Điều này cho thấy công tác tuyển dụng trong thời gian qua chưa hiệu quả. Đây cũng có thể là một lý do khiến cho một số Chi nhánh – Xí nghiệp không hoàn thành kế hoạch doanh số. Đồng thời, thực trạng tuyển dụng lực lượng bán hàng của Công ty hiện nay còn tồn tại tình trạng công ty tuyển nhân viên bán hàng là những người thân của những người lãnh đạo điều này gây nên tình trạng chất lượng nhân lực sẽ bị ảnh hưởng nhiều, sẽ ít tuyển chọn được những người thật sự có tài năng từ bên ngoài vào công ty.

2.3.2.2.Công tác đào tạo, huấn luyện nhân viên bán hàng

a. Quy trình đào tạo

Công tác đào tạo của công ty dựa trên bộ quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9000:2001.

Công tác đào tạo hiện nay tại Công ty chủ yếu chỉ là sự hướng dẫn của những nhân viên cấp trên hay những người hoạt động lâu năm hơn đối với những nhân viên cấp dưới hay những nhân viên mới đến có ít kinh nghiệm trong việc bán hàng.

b. Hình thức đào tạo

- Đối với những nhân viên mới vừa được tuyển dụng thì Công ty tiến hành huấn luyện cho họ trong thời hạn từ 2 - 3 tháng thử việc để họ làm quen với công việc, những nhân viên mới sẽ được Công ty sắp xếp công việc bên cạnh các nhân viên cũ có trình độ và kinh nghiệm trong việc bán hàng.

- Đối với các nhân viên đang làm việc tại Công ty thì hằng năm Công ty căn cứ vào năng lực và nhiệm vụ công việc của từng cá nhân để có kế hoạch tổ chức, sắp xếp cho các nhân viên một khoá huấn luyện nhằm nâng cao trình độ, nghiệp vụ bán hàng tại các trung tâm đào tạo.

Công ty vẫn chưa có một chương trình kế hoạch đào tạo cụ thể, việc đào tạo chưa có giai đoạn xác định nhu cầu, mục tiêu và định hướng các phương pháp đào tạo nên việc đào tạo nhân viên bán hàng ít phát huy được tác dụng trong khi chi phí bỏ ra cho việc này không được kiểm soát và tính toán hợp lý.

2.3.2.3 Chính sách động viên khuyến khích

a. Chế độ lương đối với nhân viên của công ty

Đối với nhân viên của Công ty, hiện tại công ty đang áp dụng chế độ lương trực tiếp.

Mức lương cơ bản của lực lượng bán hàng của công ty cụ thể như sau:

- Phó tổng giám đốc kinh doanh: 20.000.000 đồng/tháng
- Trưởng Phòng Kinh doanh, Giám đốc chi nhánh – Xí nghiệp: 13.000.00 đồng/tháng
- Phó Trưởng Phòng Kinh doanh, Giám đốc chi nhánh – Xí nghiệp: 6.000.00 đồng/tháng
- Nhân viên bán hàng:

+ Loại 1: 4.500.000 đồng/tháng
+ Loại 2: 4.000.000 đồng/tháng
+ Loại 3: 3.500.000 đồng/tháng

* Nguyên tắc trả lương: trả lương theo lợi nhuận

- Đơn vị thực hiện đạt lãi từ 90% kế hoạch quý/năm trở lên thì được trích tiền lương không quá 100% kế hoạch của quý đó.
- Đơn vị thực hiện đạt lãi từ 75% đến dưới 90% kế hoạch quý/năm thì được trích 80% tiền lương kế hoạch của quý đó.
- Đơn vị thực hiện đạt lãi từ 60% đến dưới 75% kế hoạch quý/năm thì được trích không quá 60% tiền lương kế hoạch của quý đó.
- Đơn vị đạt lãi dưới 60% kế hoạch quý/năm đến hòa vốn thì được trích 50% tiền lương kế hoạch của quý đó.
- Đơn vị lỗ thì mức trích tiền lương không quá 2 lần tiền lương tối thiểu chung/người/tháng

Nếu nhìn vào mức lương bình quân thì ta có thể đánh giá đây là một lợi thế trong việc tuyển dụng và giữ chân nhân tài. Tuy nhiên, nếu ta phân tích một cách kỹ càng về bản chất công việc mà lực lượng bán hàng phụ trách thì nó chưa hợp lý. Nếu như áp dụng cách tính lương như trên sẽ tạo ra mức lương bằng nhau giữa các nhân viên, giữa nhân viên có thâm niên công tác lâu với nhân viên mới vào. Hoặc là giữa nhân viên của khu vực này với với khu vực khác là giống nhau, giữa vùng miền này với vùng miền khác cũng giống nhau. Công ty chưa tính đến chi phí sinh hoạt hay mức sống ở các vùng miền là khác nhau. Do vậy việc tính lương cơ bản như trên là chưa hợp lý, chưa khuyến khích được nhân viên.

b. Kích hoạt lực lượng bán

Để động viên lực lượng bán hàng, bên cạnh chính sách lương công ty áp dụng tiền thưởng và hoa hồng dành cho các nhân viên bán hàng.

- Hoa hồng:

Lực lượng bán hàng được hưởng hoa hồng thông qua giá bán sản phẩm.

+ Đối với nhân viên bán hàng tại văn phòng Công ty: 15 - 20 đồng/1 kg.

+ Đối với các đơn vị (cửa hàng, xí nghiệp), tập thể được hưởng hoa hồng thông qua chênh lệch giá bán thị trường (GBTT= GBNB + chi phí quản lý + chi phí bán hàng) và giá bán nội bộ.

Như vậy, chính sách lương, thưởng Công ty đang áp dụng chưa phù hợp với chiến lược "xây dựng" mà Công ty đang theo đuổi. Công ty cần phải điều chỉnh lại khoản lương và thưởng cho nhân viên bán hàng, bởi vì ở giai đoạn hiện nay thì việc bán hàng của công ty phụ thuộc phần lớn vào các nhân viên bán hàng.

2.3.2.4 Đánh giá lực lượng bán hàng

Hàng tháng, hàng quý, hàng năm, các Chi nhánh – Xí nghiệp, phòng Kế hoạch - Kinh doanh phải gửi báo cáo định kỳ lên cấp trên. Ban lãnh đạo công ty cũng thường xuyên tổ chức các đợt kiểm kê hàng hoá, kiểm tra đột xuất tại chi nhánh và các cửa hàng. Nếu chi nhánh, xí nghiệp hay các cửa hàng hoạt động thua lỗ sẽ bị giải thể, còn nếu hoạt động hiệu quả sẽ được khen thưởng trước toàn công ty.

a. Chỉ tiêu đánh giá

- Doanh thu từ việc bán hàng của mỗi nhân viên so với chỉ tiêu mà phòng kế hoạch- kinh doanh giao cho.

+ Vượt kế hoạch: >150 trđ/tháng
+ Hoàn thành kế hoạch: Từ 100-150 trđ/tháng
+ Không hoàn thành kế hoạch: <100 trđ/tháng

b. Cách thức đánh giá

Các nhân viên phòng kế hoạch-kinh doanh và các giám đốc Chi nhánh – Xí nghiệp và các tổ trưởng bán hàng sẽ tổ chức họp để bình bầu đánh giá các nhân viên. Căn cứ vào các kết quả hoạt động bán hàng thực tế của từng nhân viên so với chỉ tiêu kế hoạch được giao. Sau đó xếp loại nhân viên theo cấp bậc A, B, C.

Đối với việc đánh giá nhân viên bán hàng, công ty chủ yếu dựa vào chỉ tiêu doanh số bán hàng, như vậy nhân viên bán hàng chỉ có công việc hoàn thành chỉ tiêu được giao chứ không thể hiện được nỗ

lực của nhân viên mặc dù công ty tính đến điều kiện hoạt động khác nhau giữa các chi nhánh, cửa hàng.

c. Thực trạng thực hiện kế hoạch doanh số của lực lượng bán

Trong năm 2008 các đại diện bán hàng đã hoàn thành kế hoạch bán hàng, mặc dù có 5 chi nhánh – xí nghiệp không hoàn thành chỉ tiêu. Nhưng năm 2009 có 9 chi nhánh – xí nghiệp đã không hoàn thành kế hoạch, do vậy, kế hoạch của Công ty đề ra chỉ đạt 80%. Và qua năm 2010 tình trạng không đạt kế hoạch vẫn còn cao cụ thể là có 9 chi nhánh – xí nghiệp đã không hoàn thành kế hoạch, do vậy, kế hoạch của Công ty đề ra chỉ đạt 90%.

Việc không đạt kế hoạch bán hàng của các khu vực nêu trên là do một số nguyên nhân dưới đây:

- Các khu vực quá rộng, các đại diện bán hàng không có ít thời gian để vừa tiếp xúc với những đại lý hiện tại cũng như tìm kiếm những đại lý tiềm năng.

- Các đối thủ cạnh tranh hiện tại đang đẩy mạnh việc tìm kiếm thêm các đại lý mới để mở rộng hệ thống phân phối của mình và các đối thủ cạnh tranh mới gia nhập thị trường đang cố gắng tìm kiếm đại lý để thiết lập hệ thống phân phối, đã làm cho việc tìm kiếm đại lý mới của các đại điện bán hàng khó khăn hơn.

Vì vậy, khi đặt ra kế hoạch doanh số cho lực lượng bán hàng cần đưa ra mức doanh số hợp lý, chứ không thể áp dụng mức tăng trưởng chung là 35%.

2.4 ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG SẮT THÉP TẠI CÔNG TY KIM KHÍ MIỀN TRUNG

2.4.1 Những thành tựu đạt được

- Về hoạt động tiêu thụ: nhìn chung doanh số bán về mặt hàng sắt thép đạt được qua 3 năm(2008-2010) có xu hướng tăng dần. Mặt hàng sắt thép luôn chiếm doanh thu chủ yếu trong toàn bộ doanh thu của công ty.

- Về chính sách đãi ngộ, động viên, đánh giá nhân viên: có chính sách khuyến khích nhân viên hoàn thành kế hoạch đề ra. Tổ chức được việc đánh giá nhân viên để có thể đưa ra những giải pháp nhằm khắc phục và hoàn thiện thêm đội ngũ bán hàng.

- Về cơ sở vật chất phục vụ cho công tác bán hàng: công ty rất hiểu rõ tầm quan trọng của cơ sở vật chất phục vụ cho công tác bán hàng vì vậy công ty không ngừng nâng cao cơ sở vật chất, hàng năm công ty tiến hành mua mới một số TSCĐ.

- Về cấu trúc bộ máy bán hàng: nhân viên bán hàng tại phòng kinh doanh, nhân viên bán hàng tại chi nhánh – xí nghiệp đều là nhân viên của công ty nhưng họ có những cách tiếp cận khách hàng khác nhau và nhờ có nhiều cách tiếp cận đó mà công ty có thể đem hàng hoá tới mọi khách hàng có nhu cầu cho dù đó là tổ chức hay cá nhân.

- Dễ dàng trong việc đề ra kế hoạch, chỉ tiêu bán hàng của phòng kế hoạch - kinh doanh

- Quan hệ với đối tác: qua nhiều năm phấn đấu phát triển công ty đã có được uy tín lớn trên thị trường, tạo cho khách hàng một sự tín nhiệm đối với công ty điều này rất có lợi cho hoạt động kinh doanh. Có mối quan hệ tốt với nhà cung cấp tạo điều kiện thuận lợi cho việc cung cấp nguồn hàng cho công ty.

- Về sản phẩm giá cả: Sản phẩm sắt thép của công ty đa dạng về chủng loại vì vậy khách hàng có thể thoải mái lựa chọn mặt hàng phù hợp với nhu cầu của mình.

Công ty không ngừng tìm kiếm mặt hàng mới nhằm thay thế các mặt hàng không còn phù hợp với môi trường. Các mặt hàng của công ty chủ yếu mua tại các nhà máy sản xuất nên giá tương đối thấp vì vậy công ty có thể linh hoạt trong việc đưa ra giá cả phù hợp cho từng khách hàng khác nhau.

2.4.2 Những hạn chế và nguyên nhân

- Về cấu trúc tổ chức lực lượng bán hàng

Việc ra kế hoạch bán hàng theo hướng một chiều từ phòng Kê hoạch - Kinh doanh mà không chú ý đến các nguồn lực khả năng đáp ứng nhu cầu của các bộ phận nhân viên dưới.

Không có sự phối hợp chặt chẽ giữa hai bộ phận nhân viên bán hàng tại nhân viên bán hàng tại Văn phòng Công ty và nhân viên bán hàng tại Chi nhánh –Xí nghiệp. Phạm vi hoạt động của nhân viên bán hàng tại Chi nhánh – Xí nghiệp khá rộng lớn mà không có sự phân công theo khu vực hoạt động của nhân viên một cách rõ ràng.

Từ đó có thể thấy cấu trúc bộ máy bán hàng của công ty còn hạn chế

- Về việc đánh giá khả năng làm việc và thành tích của nhân viên bán hàng: công ty đã có chương trình đánh giá nhân viên nhưng việc đánh giá đó chưa được khoa học, có thể là do công ty chưa chú trọng lắm về công tác đánh giá nhân viên.

- Trình độ chuyên môn: trình độ chuyên môn của công ty đã có chuyển biến tốt trong 3 năm qua (2008-2010). Do công ty ngày càng

cổ phần hoá nên số lượng nhân viên giảm dần không còn nhiều như mấy năm chưa đi vào cổ phần còn là công ty nhà nước. Số lượng nhân viên ít hơn mà kết quả kinh doanh lại cao hơn chứng tỏ hiệu quả làm việc của nhân viên cao hơn., trình độ cao hơn và chính sách làm việc tốt hơn. Tuy nhiên, nhìn chung vẫn còn thấp có thể do công ty chưa có chính sách tuyển dụng những nhân viên có trình độ để thay thế một số nhân viên đã về hưu. Bên cạnh đó công tác đào tạo hiện nay chủ yếu là sự hướng dẫn của nhân viên cấp trên hay những người hoạt động lâu năm có kinh nghiệm cho cấp dưới hay nhân viên mới vào chưa có kinh nghiệm chứ chính sách đào tạo của công ty chưa qui mô hợp lý.

Chương 3

MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG CỦA CT CP KIM KHÍ MIỀN TRUNG ĐẾN NĂM 2015

3.1 HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN KIM KHÍ MIỀN TRUNG

3.2.1 Hoàn thiện về mô hình tổ chức

3.2.1.1 Hoàn thiện cấu trúc lực lượng bán hàng sắt, thép

Cơ cấu tổ chức lực lượng bán hàng của Công ty hiện tại chưa hợp lý, chưa khai thác hết khả năng tiêu thụ sản phẩm một cách tốt nhất. Do vậy, Công ty nên tổ chức lại lực lượng bán hàng theo hướng kết hợp giữa tổ chức theo khu vực địa lý kết hợp với sản phẩm. Sự thay đổi này đồng thời với việc Công ty sẽ phải tuyển thêm lực lượng bán hàng trực tiếp, phân chia lực lượng bán hàng trực tiếp một cách hợp lý nhất để khai thác hết tiềm năng của các sản phẩm trên thị trường.

3.2.1.2 Xác định quy mô lực lượng bán hàng sắt, thép trong thời gian tới

- Thực tế tiêu thụ năm 2010: 99.961 tấn
- Số nhân viên bán hàng: 79
- Mức bán bình quân của mỗi nhân viên: 1261 tấn

Xác định nhu cầu dựa trên việc ước lượng nhân viên cần thiết trong những năm tới dựa trên mục tiêu doanh số của Công ty đối với từng mặt hàng.

- Nhu cầu nhân viên bán hàng trong năm các năm 2011:

✓ Nhân viên bán các mặt hàng thép xây dựng: 110000/ 1261 = 87 nhân viên.

=> Số nhân viên cần trong nhóm mặt hàng này là: 87-79= 8 nhân viên.

❖ Vậy nhu cầu về tuyển dụng nhân viên: 8 nhân viên.

3.2.2 Hoàn thiện hoạt động quản trị lực lượng bán

3.2.2.1. Nâng cao hiệu quả tuyển dụng

Hiện tại trong công tác tuyển dụng NVBH, công ty đang áp dụng chung bộ tiêu chuẩn cho tất cả các nhóm NVBH. Do tính chất mặt hàng kinh doanh và để phù hợp với phương thức kinh doanh của mình, doanh nghiệp đả phân loại NVBH của công ty thành hai nhóm với tính chất công việc khác nhau. Do vậy, để đảm bảo được tính "đúng người, đúng việc" trong tuyển dụng NVBH và phù hợp với phương thức hoạt động của mình thì doanh nghiệp cần xây dựng cho mình một bộ tiêu chuẩn tuyển dụng bao gồm các nhóm tiêu chuẩn khác nhau tương ứng với mỗi nhóm NVBH.

3.2.2.2 Tăng cường đào tạo lực lượng bán hàng

Công ty cần phải chú trọng đào tạo cho lực lượng bán hàng thêm những kỹ năng chuyên môn, đồng thời phải thường xuyên bổ sung việc đào tạo về kiến thức sản phẩm mới.

Cụ thể như sau: Kiến thức về công ty; Kiến thức về sản phẩm; Kiến thức về ngành, thị trường, khách hàng; Kiến thức chuyên môn:

3.2.2.3 Xây dựng lại chính sách thưởng cho nhân viên bán hàng

Để thực hiện được chế độ thưởng phù hợp nhằm kích thích lực lượng bán hàng hoàn thành tốt nhiệm vụ của mình, nâng cao doanh số bán hàng thì Công ty cần phải thực hiện những điều sau:

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

Phân chia khu vực một cách cân đối cả về tiềm năng bán hàng cũng như khối lượng công việc.

Đề ra hạn ngạch hợp lý cho các khu vực và phân chia cụ thể cho từng tháng để làm cơ sở cho việc tính hoa hồng.

Thực hiện các khoản thưởng đúng lúc.

Mức thưởng phải đủ để khuyến khích lực lượng bán hàng

Kết hợp giữa thưởng cá nhân và thưởng nhóm.

Một kế hoạch bù đắp hoa hồng cho lực lượng bán hàng có thể được mô tả như hình sau:

Do sự phân chia khu vực bán hàng khó có thể đạt được sự cân đối cả về khối lượng công việc và tiềm năng bán hàng. Do vậy, có sự không công bằng về thu nhập giữa các nhân viên.

Để làm giảm sự mất công bằng này thì tiền thưởng nên được chia theo tỷ lệ 70% tiền hoa hồng thuộc về bản thân nhân viên tạo ra, còn 30% chia đều cho nhóm. Ta có thể thấy rõ cách phân chia này qua ví dụ sau:

Bảng 3.2: Hoa hồng cho nhân viên bán hàng hàng tháng

Lương cơ bản hàng tháng		**4,000**
Hoa hồng từ lượng bán tháng trước		50tr
Chỉ tiêu		65tr
Bán thực tế		**15tr**
Cơ sở hồng		
Hoa hồng cho 100,000tr đầu vượt chỉ tiêu	(1% x 50)	500
Hoa hồng cho 100,000tr tiếp theo vượt chỉ tiêu	(1,5%x 50)	750
Hoa hồng cho 50,000tr tiếp theo vượt chỉ tiêu	(3% x 50)	1,500
Tổng số tiền hoa hồng		**2,750**
Lương cộng hoa hồng hàng tháng		**6,750**

Do sự phân chia khu vực bán hàng khó có thể đạt được sự cân đối cả về khối lượng công việc và tiềm năng bán hàng. Do vậy, có sự không công bằng về thu nhập giữa các nhân viên.

Để làm giảm sự mất công bằng này thì tiền hưởng nên được phân chia theo tỷ lệ 70% tiền hoa hồng thuộc về bản than nhân viên tạo ra, còn lại 30% chia đều cho nhóm. Ta có thể thấy rõ cách phân chia này qua ví dụ sau.

Giả sử trong bộ phận bán hàng có 5 nhân viên bán hàng A, B, C, D, E và tiền thưởng của mỗi nhân viên trong tháng lần lượt là 2,5triệu, 3triệu, 1triệu, 0,5triệu và 0 triệu. Như vậy, ở đây có sự mất cân đối lớn về tiền thưởng giữa các nhân viên. Sự mất cân đối này có thể được giảm bớt thông qua phân chia lại hoa hồng của các nhân viên như bảng 3.3 dưới đây.

Bảng 3.3: Phân chia lại tiền thưởng cho các nhân viên

Đơn vị: 1000 VND

Tên nhân viên	Tiền thưởng	70%	30%	Phân bổ 30% còn lại	Tổng tiền thưởng
A	2,500	1,750	750	420	2,170
B	3,000	2,100	900	420	2,520
C	1,000	700	300	420	1,120
D	500	350	150	420	770
E	-	-	0	420	420
Tổng	**7,000**	**4,900**	**2,100**	**2,100**	**7,000**

Như vậy, sau khi phân bổ lại thì tiền thưởng của hai nhân viên A và B đã san sẻ bớt cho các nhân viên còn lại, tiền thưởng của nhân viên C tăng thêm 120 nghìn, nhân viên D tăng lên 270 nghìn và đặc biệt là nhân viên E từ không có tiền thưởng sau khi phân bổ lại thì được 420 nghìn. Sự phận bổ lại này đã làm giảm bớt sự mát cân đối về thu nhập tiền thưởng và tạo ra sự công bằng trong việc phân phối thu nhập.

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

a. Kế hoạch làm việc của nhân viên bán hàng

Để kiểm tra, giám sát và hỗ trợ các hoạt động của nhân viên để kịp thời điều chỉnh, giúp đỡ nhân viên có kế hoạch làm việc, phân bổ nỗ lực tốt hơn và đánh giá hành vi của nhân viên.

Giám đốc bán hàng có thể xây dựng một cơ chế làm việc cho nhân viên của mình bằng cách yêu cầu các nhân viên của mình xây dựng kế hoạch doanh số tháng. Thông qua kế hoạch doanh số tháng của nhân viên bán hàng Công ty sẽ thấy được kế hoạch doanh số trong một tháng của nhân viên có hợp lý không, nếu chưa hợp lý thì

người quản lý trực tiếp sẽ làm việc với nhân viên thực hiện đúng những mục tiêu và kế hoạch Công ty đưa ra.

b. Báo cáo làm việc của nhân viên bán hàng

Thông qua báo cáo tháng giám đốc bán hàng biết được tình hình thực hiện kế hoạch tháng của các nhân viên, qua đó đánh giá thực hiện và có những đánh giá tình hình thực hiện kế hoạch so với kế hoạch đề ra. Báo cáo tháng có thể được thiết kế như sau:

**** Báo cáo doanh số theo sản phẩm***

Bảng 3.5 Báo cáo doanh số theo sản phẩm

Tuần / Sản phẩm	**Tuần 1**	**Tuần 2**	**Tuần 3**	**Tuần 4**	**Tuần 5**
A					
B					
…					
Tổng					

Nhìn vào báo cáo này Giám đốc bán hàng có thể thấy được kết quả thực hiện công việc của nhân viên bán hàng. Thấy rõ sản phẩm nào bán được bao nhiêu để kịp thời đưa ra những đánh giá, định hướng công việc cho nhân viên trong tháng tiếp theo.

3.2.2.5 Hoàn thiện công tác đánh giá khả năng, thành tích làm việc của nhân viên

a. Các chỉ tiêu đánh giá cần bổ sung

- Đơn vị đo trực tiếp

- Đơn vị đo tỷ lệ

Do mỗi nhân viên đều thực hiện tốt một số chỉ tiêu, nên khó xác định "người thực hiện hàng đầu" và so sánh kết quả giữa các nhân viên. Đánh giá có thể dựa vào cáo tiêu chuẩn dưới đây:

+ So Sánh việc thực hiện kỳ này với kỳ trước

+ So sánh sự thực hiện kỳ này với mục tiêu

+ So sánh việc thực hiện với các nhân viên khác trong khu vực

b. Cơ sở để đưa ra chính sách đánh giá

Mức độ hoàn thành công việc.

Công việc đảm nhiệm them

Các ý kiến đóng góp: Công ty cũng cần phải ghi nhận những đóng góp ý kiến có tính tích cực đối với các hoạt động bán hàng của công ty.

Ý thức trách nhiệm: trong những trường hợp nhất định do nhiều yếu tố khách quan tác động làm ảnh hưởng đến kết quả hoàn thành kế hoạch của nhân viên thì công ty cần phải chú ý đến thái độ làm việc của nhân viên để có những đánh giá đúng nhằm động viên các nhân viên nổ lực hơn nữa trong công việc.

Ngoài ra, thì đối với các nhân viên bán hàng tại các chi nhánh, xí nghiệp ở các khu vực thì việc theo dõi thời gian làm việc cũng có thể là một chỉ tiêu khác để đánh giá vì công việc của các nhân viên này không chỉ là bán hàng thuần tuý mà họ còn có nhiệm vụ quản lý các kho hàng phục vụ cho việc bán hàng của các nhân viên bán hàng lưu động khi có nhu cầu. Việc theo dõi thời gian làm việc của các nhân viên bán hàng sẽ do các đại diện bán hàng tại mỗi khu vực thực hiện.

c. Phương pháp thực hiện đánh giá

Công tác đánh giá năng lực làm việc của nhân viên ngoài việc có tính chất kiểm tra hoạt động của nhân viên, còn được dùng làm cơ sở cho việc tính lương năng suất lao động của nhân viên và thực hiện các chính sách động viên.

Đánh giá chính xác, đầy đủ với những tiêu chí hợp lý sẽ góp phần vào khai thác và sử dụng hợp lý nguồn nhân lực hiện có trong công ty.

Đánh giá công việc giúp cho công tác dự báo nhu cầu về nguồn nhân lực được chính xác hơn vì khi đó sẽ biết được bộ phận nào đang quá tải công việc và cần bổ sung người và những người càn ứng tuyển có những đặc điểm gì để đáp ứng công việc một cách tốt nhất.

Sau khi có bảng chấm điểm của mỗi nhân viên bán hàng được tổng kết theo tháng, công ty tiến hành sắp xếp các kết quả đánh giá theo thứ tự .

3.3 ĐIỀU KIỆN HỖ TRỢ CỦA CÔNG TY ĐỂ ÁP DỤNG CÁC GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG

3.3.1 Khả năng đảm bảo nguồn hàng cung cấp

3.3.2 Khả năng về tài chính

3.3.3 Khả năng về nhân sự

3.3.4 Các yếu tố khác

KẾT LUẬN

Quản trị lực lượng bán là một trong những nội dung quan trọng của doanh nghiệp nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh và đẩy mạnh tiêu thụ sản phẩm. Nhất là khi nền kinh tế đang ở giai đoạn phát triển, mở cửa hội nhập; một nền kinh tế thị trường và có sự cạnh tranh quyết liệt thì đây này là công cụ sắc bén giúp công ty thành công.

Với mong muốn góp phần nâng cao hiệu quả kinh doanh tại công ty Cổ phần Kim khí Miền Trung, thông qua việc nghiên cứu cơ sở lý luận, thực trạng của công ty đề tài đã xây dựng một số giải pháp nhằm hoàn thiện quản trị lực lượng bán trên thị trường tại công ty cổ phần Kim khí Miền Trung. Đề tài đã giải quyết một số vấn đề sau:

Hệ thống các lý luận cơ bản về bán hàng và quản trị lực lượng bán.

Khái quát quá trình hình thành và phát triển của công ty, đồng thời phân tích thực trạng kênh phân phối và công tác quản trị lực lượng bán của công ty, qua đó rút ra những ưu, nhược điểm để làm cơ sở xây dựng các giải pháp hoàn thiện quản trị lực lượng bán cho công ty trên thị trường.

Hoàn thiện quản trị lực lượng bán trên tại công ty Kim khí Miền Trung trên cơ sở nghiên cứu các tiền đề, nhân tố ảnh hưởng nhằm đề xuất các giải pháp mang tính lý luận và thực tiễn cao.

Giải quyết tốt các vấn đề trên để từ đó nâng cao doanh số, thị phần và tăng cường các mối quan hệ với khách hàng nhằm tiến đến xây dựng một thương hiệu mạnh trong khu vực và quốc tế.