

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**  
**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

**ĐOÀN THỊ MỸ LIÊN**

**QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG  
TRÊN THỊ TRƯỜNG MIỀN TRUNG CỦA  
CÔNG TY CỔ PHẦN DƯỢC PHẨM  
HIỆP BÁCH NIÊN**

**Chuyên ngành : Quản trị kinh doanh**

**Mã số : 60.34.05**

**TÓM TẮT**  
**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Đà Nẵng – Năm 2015**

Công trình được hoàn thành tại  
**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

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

**Phản biện 1: TS. Trương Sỹ Quý**

**Phản biện 2: TS. Phạm Thanh Trà**

Luận văn đã 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 17 tháng 01 năm 2015.

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

Kinh tế Việt Nam đang trên đà phát triển và hội nhập, sản xuất kinh doanh ngày càng mở rộng, nhu cầu thị hiếu ngày càng cao. Các đơn vị sản xuất kinh doanh muốn đứng vững và phát triển được trên thị trường cần phải xuất phát từ nhu cầu thị trường, thị trường khách hàng để xây dựng chiến lược kinh doanh phù hợp nhằm thỏa mãn nhu cầu của khách hàng một cách tối đa. Trong điều kiện hiện nay, sự phát triển của thương mại điện tử rất nhanh chóng và phần nào dần thay thế phương pháp bán hàng truyền thống. Nhưng chúng ta không phủ nhận rằng: Tầm quan trọng của lực lượng bán hàng là rất lớn, người bán hàng không những tạo ra doanh thu, mà còn là hình ảnh và bộ mặt của chính Doanh nghiệp.

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

Với sự cạnh tranh khốc liệt trên thị trường ngành dược phẩm trong những năm gần đây thì lực lượng bán hàng của Công ty không thể hoàn thành được nhiệm vụ kế hoạch bán hàng. Vì vậy, luận văn tập trung vào nghiên cứu vấn đề ***“Quản trị lực lượng Bán hàng trên thị trường Miền Trung của Công ty Cổ phần Dược phẩm Hiệp Bách Niên”***. Từ đó tìm ra những hạn chế trong công tác quản trị lực lượng bán hàng để đưa ra các giải pháp hoàn thiện quản trị lực bán hàng của Công ty Cổ phần Dược phẩm Hiệp Bách Niên tại thị trường Miền Trung.

## **2. Mục tiêu nghiên cứu đề tài**

Đề tài tập trung nghiên cứu để cải tiến và hoàn thiện quản trị lực lượng bán hàng của Công ty Cổ phần Dược phẩm Hiệp Bách Niên tại Miền Trung nhằm đảm bảo 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 của Công ty Cổ phần Dược phẩm Hiệp Bách Niên tại Miền Trung.

- Phạm vi nghiên cứu: Hoạt động kinh doanh dược phẩm của Công ty Cổ phần Dược phẩm Hiệp Bách Niên tại Miền Trung từ năm 2011 trở lại đây.

## **4. Phương pháp nghiên cứu**

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

## **5. Đóng góp khoa học của đề tài**

- 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.

- Làm rõ và khẳng định sự cần thiết phát triển hoạt động quản trị lực lượng bán hàng trong doanh nghiệp.

- Phân tích và đánh giá thực trạng hoạt động của lực lượng bán hàng của Công ty cổ phần Dược phẩm Hiệp Bách Niên trong 3 năm trở lại đây, từ đó tìm ra những hạn chế cần khắc phục.

- Đề xuất một số giải pháp chủ yếu để hoàn thiện quản trị lực lượng bán hàng của Công ty cổ phần Dược phẩm Hiệp Bách Niên tại Miền Trung.

## **6. Tổng quan tài liệu nghiên cứu**

Qua nghiên cứu tài liệu để phục vụ cho nghiên cứu đề tài, tác giả đã tham khảo một số tài liệu như sau:

Sách “*Những nguyên lý tiếp thị*”, Philip Kotler (2001), NXB Thống kê.

Sách “*Nghệ thuật quản trị bán hàng*”, Robert & J. Calvin (2011), NXB Thanh Niên

Giáo trình “*Quản trị lực lượng bán hàng*”, chủ biên: TS. Đỗ Ngọc Mỹ & TS. Đặng Văn Mỹ (2012), NXB Giáo dục Việt Nam.

Sách “*Quản trị Marketing định hướng giá trị*”, PGS – TS Lê Thế Giới, TS. Nguyễn Xuân Lãn, ThS. Võ Quang Trí, ThS. Đinh Thị Lệ Trâm, ThS. Phạm Ngọc Ái (2011), NXB Tài Chính.

Đề tài “*Quản trị lực lượng bán hàng sắt thép của Công ty CP Kim khí miền Trung*”, tác giả Trần Hữu Hùng.

Đề tài “*Hoàn thiện quản trị lực lượng bán hàng ở Nhà máy nước khoáng Thạch Bích Quảng Ngãi*”, tác giả Phan Văn Đạo.

## **7. Kết cấu của luận văn**

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

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

**Chương 2:** Thực trạng quản trị lực lượng bán hàng của Công ty cổ phần Dược phẩm Hiệp Bách Niên tại Miền Trung.

**Chương 3:** Hoàn thiện quản trị lực lượng bán hàng của Công ty cổ phần Dược phẩm Hiệp Bách Niên tại Miền Trung.

## **CHƯƠNG 1**

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

#### **1.1. KHÁI NIỆM VÀ VAI TRÒ QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG TRONG DOANH NGHIỆP**

##### **1.1.1. Khái niệm, vai trò lực lượng bán**

###### **a. 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.

### ***b. 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

- Thăm dò, tức là tìm kiếm và gây dựng quan hệ để có những khách hàng mới.
- Cung cấp thông tin cho khách hàng về các sản phẩm và dịch vụ
- Bán hàng là tiếp xúc, giới thiệu, giải đáp thắc mắc, hoàn tất dịch vụ
- Thực hiện dịch vụ cho khách hàng như tư vấn, hỗ trợ kỹ thuật, thỏa thuận về việc tài trợ, đảm bảo giao hàng nhanh chóng.
- Thu thập thông tin về khách hàng.
- Phân bổ sản phẩm cho khách hàng trong những lúc khan hiếm.

#### **1.1.2. Phân loại lực lượng bán**

*\* Lực lượng bán hàng của công ty*

*\* Đại lý theo hợp đồng*

*\*Lực lượng bán hàng hỗn hợp*

#### **1.1.3. Khái niệm quản trị lực lượng bán hàng**

Quản trị lực lượng bán hàng bao gồm từ việc hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát các hoạt động liên quan đến việc thu hút, sử dụng và phát triển lực lượng bán hàng trong các doanh nghiệp.

Trong đó, **hoạch định** lực lượng bán hàng bao gồm các hoạt động dự báo nhu cầu về lực lượng bán hàng của doanh nghiệp và xác định biện pháp tốt nhất để thực hiện các mục tiêu về số lượng, chất lượng bán hàng cần thiết nhằm đáp ứng kịp thời các mục tiêu chung.

**Tổ chức** lực lượng bán hàng bao gồm các hoạt động phân chia và thiết lập các mối quan hệ, mối liên hệ và quyền hạn, trách nhiệm và quyền lợi của các bộ phận trong lực lượng bán hàng để tạo nên một môi trường nội bộ thuận lợi cho việc thực hiện các mục tiêu chung.

**Lãnh đạo** lực lượng bán hàng bao gồm các hoạt động hướng dẫn, động viên, khuyến khích lực lượng bán hàng thực hiện công việc nhằm đạt đến mục tiêu chung.

**Kiểm soát** lực lượng bán hàng là đo lường kết quả thực tế so sánh với tiêu chuẩn nhằm phát hiện các sai lệch để điều chỉnh nếu cần thiết.

## **1.2. NỘI DUNG QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG TRONG DOANH NGHIỆP**

### **1.2.1. Hoạch định lực lượng bán hàng**

#### ***a. Xác định lực lượng bán hàng cần thiết***

Đây là một công việc quan trọng, quyết định sự thành bại của chiến lược bán hàng và marketing của doanh nghiệp. Cần xác định một cách cẩn thận tiêu chuẩn phẩm chất của nhân sự bán hàng của doanh nghiệp bằng cách tiến hành phân tích công việc một cách chi tiết, xây dựng bản mô tả chi tiết công việc và xác định đặc điểm công việc cần thiết.

*\* Tiến hành phân tích công việc*

*\* Xây dựng bảng mô tả công việc*

*\* Xác định tiêu chuẩn công việc*

#### ***b. Xác định quy mô lực lượng bán hàng***

Việc xác định quy mô lực lượng bán hàng bao hàm cả các vấn đề chiến lược và chiến thuật. Người quản trị phải xác định đúng các khách hàng và phân khúc thị trường mà doanh nghiệp nhắm đến. Các phương pháp sau có thể giúp doanh nghiệp chọn lựa để xác định quy mô lực lượng bán hàng. Tùy theo điều kiện cụ thể của 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 nào để xác định.

*\* Phương pháp xây dựng (phương pháp dựa trên khối lượng công việc)*

*\* Phương pháp phân bổ*

*\* Phương pháp ngân sách*

### **c. Tuyển dụng lực lượng bán hàng**

- \* *Tuyển mộ*
- \* *Tuyển chọn*

### **d. Đào tạo và phát triển lực lượng bán hàng**

- \* *Xác định nhu cầu đào tạo*
- \* *Xác định mục tiêu đào tạo*
- \* *Xác định chương trình đào tạo*
- \* *Các phương pháp đào tạo*
- \* *Đánh giá chương trình đào tạo*

## **1.2.2. Tổ chức lực lượng bán hàng**

### **a. Các kiểu cấu trúc cơ bản**

- \* *Cấu trúc trực tiếp đơn giản*
- \* *Cấu trúc trực tiếp có bộ phận tham mưu.*
- \* *Cấu trúc theo chức năng*

### **b. Phân chia nhỏ cấu trúc tổ chức bán hàng**

- \* *Cấu trúc theo khu vực địa lý*

Tổ chức theo khu vực địa lý là cách tổ chức theo lãnh thổ đơn giản nhất. Đại diện bán hàng phụ trách một địa bàn riêng biệt, ở đó họ được toàn quyền giới thiệu chủng loại sản phẩm của doanh nghiệp.

- \* *Cấu trúc tổ chức theo sản phẩm*

Tổ chức theo khu vực địa lý là cách tổ chức theo lãnh thổ đơn giản nhất. Đại diện bán hàng phụ trách một địa bàn riêng biệt, ở đó họ được toàn quyền giới thiệu chủng loại sản phẩm của doanh nghiệp.

- \* *Cấu trúc tổ chức theo khách hàng*

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

- \* *Cấu trúc tổ chức hỗn hợp*

Những doanh nghiệp nào chuyên môn hoá lực lượng bán hàng của mình theo hướng sản phẩm hay theo hướng đặc thù của khách hàng



thường có cấu trúc tổ chức lực lượng bán hàng theo khu vực địa lý có chuyên môn hoá theo hai hướng này.

### **1.2.3. Lãnh đạo lực lượng bán hàng**

#### ***a. Thù lao đối với lực lượng bán hàng***

Hệ thống thù lao cho lực lượng bán hàng nên bao gồm những mục tiêu sau: Phải đúng pháp luật, phải thoả đáng, phải có tác dụng kích thích, phải công bằng, phải cân đối chi phí - hiệu quả và được chấp nhận. Thù lao gồm 3 phần: Thù lao cơ bản, các khuyến khích và các phúc lợi.

#### ***b. Tạo động lực cho lực lượng bán hàng***

*\* Xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho lực lượng bán hàng.*

*\* Tạo điều kiện thuận lợi để lực lượng bán hàng thực hiện nhiệm vụ.*

*\* Kích thích lực lượng bán hàng*

### **1.2.4. Kiểm soát lực lượng bán hàng**

#### ***a. Xây dựng các tiêu chí đánh giá***

*\* Tiêu chí đo lường kết quả*

*\* Tiêu chí đo lường hành vi*

#### ***b. Đo lường kết quả hoàn thành thực tế***

#### ***c. So sánh kết quả hoàn thành với các chỉ tiêu***

#### ***d. Thực hiện hoạt động điều chỉnh***

## **1.3. ĐẶC ĐIỂM VÀ YÊU CẦU CỦA SẢN PHẨM DƯỢC ẢNH HƯỞNG ĐẾN QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG**

### **1.3.1. Đặc điểm của sản phẩm Dược**

#### ***a. Khái niệm về Dược phẩm***

Dược phẩm là thuốc và các hoạt động liên quan đến thuốc.

Thuốc là chất hoặc hỗn hợp các chất dùng cho người nhằm mục đích phòng bệnh, chữa bệnh, chẩn đoán bệnh hoặc điều chỉnh chức năng sinh lý cơ thể bao gồm thuốc thành phẩm, nguyên liệu làm thuốc, vắc xin, sinh phẩm y tế, trừ thực phẩm chức năng.

### ***a. Đặc điểm của Dược phẩm***

Dược phẩm cũng như các loại hàng hóa khác được sản xuất và kinh doanh trên thị trường, chịu tác động của các quy luật thị trường như quy luật giá trị, quy luật cung cầu, quy luật cạnh tranh, ... Tuy vậy, Dược phẩm là một loại hàng hóa đặc biệt có những đặc điểm riêng khác với hàng hóa thông thường khác.

#### **1.3.2. Phân loại Dược phẩm**

#### **1.3.3. Yêu cầu của quản trị lực lượng bán hàng đối với Dược phẩm**

### **KẾT LUẬN CHƯƠNG 1**

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

## **CHƯƠNG 2**

### **THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG CỦA CÔNG TY CP DƯỢC PHẨM HIỆP BÁCH NIÊN TẠI MIỀN TRUNG**

#### **2.1. TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY**

##### **2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty**

**CÔNG TY CỔ PHẦN DƯỢC PHẨM HIỆP BÁCH NIÊN**

Địa chỉ: 87 Thạch Thị Thanh, P. Tân Định, Quận 1, TP HCM

**Website:** <http://hbnpharma.com.vn>

**Email:** [hiepbachnien.vn@hbnpharma.com](mailto:hiepbachnien.vn@hbnpharma.com)

- Văn phòng chính: A15-02, PNTECHCONS, 48 Hoa Sứ, P.7, Q. Phú Nhuận, Tp.HCM

Điện thoại: (84.08) 222.68737 - 222.68738 - 222.68739

Fax: (84.08) 2226 8735

- Chi nhánh Hà Nội: Số 23 Láng Hạ, P.Thành Công, Q. Ba Đình, Hà Nội

Điện thoại: (04) 3514 7558 - Fax:(04) 62751 557

- Chi nhánh Đà Nẵng: 322 Trưng Nữ Vương, Quận Hải Châu, Tp. Đà Nẵng.

Điện thoại: (0511) 246 0602 - Fax: (0511) 355 2675.

### **2.1.2. Cơ cấu tổ chức quản lý**

### **2.1.3. Nguồn lực hoạt động kinh doanh của Công ty tại Khu vực Miền Trung**

#### ***a. Cơ sở vật chất***

#### ***b. Nguồn nhân lực***

Hiện tại, khu vực miền Trung có 103 người, trong đó chủ yếu là số lao động thường xuyên chiếm tỷ lệ 100%, Đại học chiếm hơn 10.7%. Lực lượng lao động của Công ty tại Khu vực miền Trung không ngừng tăng lên qua các năm, năm 2011 có 81 người, năm 2012 có 90 người và năm 2013 tăng lên 103 người so với năm 2011 tăng 21% chứng tỏ Công ty đã tạo sức hút lao động một cách đầy hấp dẫn bên cạnh kết quả kinh doanh của Công ty.

#### ***c. Nguồn lực tài chính***

Tài sản của Công ty tăng dần theo thời gian, từ chỗ tổng tài sản năm 2011 là hơn 11 tỷ đồng đến năm 2013 đã tăng gần 20 tỷ đồng, tăng gần 9 tỷ đồng với tỷ lệ tăng 51% so với năm 2011. Tỷ suất lợi nhuận năm sau luôn cao hơn năm trước, mức độ quay vòng tài sản là khá cao tạo cơ hội đầu tư vào các mảng khác như đầu tư vào thương hiệu, công tác

chiến lược, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực đặc biệt là lực lượng bán hàng, xúc tiến mở rộng thị trường. Năm 2011 nguồn vốn vay chiếm tỷ lệ 42% trong tổng nguồn vốn thì đến năm 2013 tỷ lệ này giảm xuống còn 40%.

***b. Hệ thống kênh phân phối***

Kênh phân phối là một trong ba thế mạnh cốt lõi của Hiệp Bách Niên với 03 trung tâm phân phối chính tại Hà Nội, TP. Hồ Chí Minh, Đà Nẵng và tại hầu hết các tỉnh lớn trên toàn quốc. Đầu tư xây dựng xây dựng 12 kho GSP tại tất cả các tỉnh thành lớn phục vụ cho hệ thống phân phối theo tiêu chuẩn GPP và ISO.

***e. Kết quả hoạt động kinh doanh năm 2011 đến năm 2013***

Qua báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh ta thấy LNST của Công ty tăng trưởng ổn định: Năm 2011 là 1,254,097,445, năm 2012 là 1,402,533,401, năm 2013 là 1,753,091,939, năm sau cao hơn năm trước ở các chỉ tiêu, chứng tỏ việc kinh doanh của Công ty có hiệu quả, điều này đồng thời thể hiện sự năng động, nỗ lực của Công ty trong việc mở rộng thị trường. Mặc dù năm 2011 phải đối mặt với nhiều khó khăn, nhưng với chiến lược kinh doanh phù hợp, Công ty vẫn tăng trưởng ổn định.

***b. Cơ cấu doanh thu theo sản phẩm từ năm 2011 đến 2013***

Với đặc thù công ty phân phối Dược phẩm có hơn 140 sản phẩm đưa vào kinh doanh. Trong đó các sản phẩm mang lại doanh thu cao về cho Công ty. Nhóm những sản phẩm về chức năng tiêu hóa như: Abiogand là sản phẩm này thông dụng trong đời sống tiêu dung có tỷ lệ phần trăm doanh thu thể hiện qua các năm 3,9% (năm 2011), 4,1% (năm 2012), 4,05% (năm 2013). Bên cạnh đó sản phẩm dòng sản phẩm Ursa-s bảo vệ phục hồi gan có tỷ lệ phần trăm doanh thu thể hiện qua các năm 2.1% (năm 2011), 1,9% (năm 2012), 1.87% (năm 2013), GetinoB, Getzome dòng sản phẩm điều trị về gan góp phần lớn mang lại doanh thu cao cho công ty.

## **2.2. MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA CÔNG TY**

### **2.2.1. Môi trường vĩ mô**

- a. Tình hình phát triển ngành Dược tại Việt Nam*
- b. Môi trường kinh tế*
- c. Môi trường chính trị - pháp luật*
- d. Môi trường khoa học công nghệ*

### **2.2.2. Môi trường vi mô**

- a. Đối thủ cạnh tranh*
- b. Tình hình nhà cung ứng*
- c. Khách hàng*
- d. Các trung gian*

## **2.3. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG CỦA CÔNG TY**

### **2.3.1. Về công tác hoạch định lực lượng bán hàng**

#### ***a. Quy mô lực lượng bán hàng***

Ngành dược là một ngành sản xuất đặc biệt với sản phẩm đặc biệt, nhất là từ trước đến nay Việt Nam chưa cho phép các công ty nước ngoài được phân phối trực tiếp. Do đó, lợi thế lớn nhất của các công ty dược trong nước hiện nay là hệ thống phân phối rộng khắp và không bị cạnh tranh của các đối thủ nước ngoài; giá thành sản phẩm thấp và chiếm lĩnh phân khúc thị trường giá thuốc bình dân.

Quy mô lực lượng bán hàng mà công ty sử dụng năm 2013 là 96 nhân viên tăng so với các năm 2012 là 90 người và 2011 là 81 người. Và số lực lượng bán tăng chính là chức danh nhân viên bán hàng, vì trong thời gian này tại khu vực miền Trung, công ty mở rộng thị trường và phân phối thêm danh mục sản phẩm nên lực lượng nhân viên bán hàng tăng hơn so với các năm trước đó.

#### ***b. Công tác tuyển dụng lực lượng bán hàng***

Sau khi thiết kế xong cơ cấu tổ chức và phân chia khu vực thì việc tiếp theo của các giám đốc bán hàng là tuyển dụng và đào tạo các

lực lượng bán hàng. Việc tuyển dụng nhân viên cho lực lượng bán hàng do phòng nhân sự kết hợp với các giám sát bán hàng khu vực đảm nhiệm. Sau đó trưởng phòng kinh doanh và giám đốc trực tiếp phỏng vấn lần thứ hai và lựa chọn ứng viên phù hợp nhất với vị trí cần tuyển.

Năm 2011 có sự biến động lớn về lực lượng bán hàng tỉ lệ người nghỉ việc chiếm 77% số lượng tuyển được. Đến năm 2012 thì tỉ lệ này chiếm 40% và năm 2013 tỉ lệ người nghỉ việc chiếm 44% số lượng tuyển được. Điều này cho thấy công việc tuyển dụng trong thời gian qua là kém hiệu quả, ảnh hưởng đến việc hoàn thành doanh số bán.

### ***c. Công tác đào tạo và phát triển lực lượng bán hàng***

Sau khi tuyển dụng, đối với lực lượng bán hàng trẻ của Công ty như hiện nay thì việc đào tạo là rất cần thiết. Tuy nhiên, việc đào tạo lực lượng bán hàng chưa được coi trọng. Hoạt động đào tạo lực lượng bán hàng của Công ty trong năm 2012 - 2013 rất ít và chỉ đào tạo những kiến thức về sản phẩm mới. Công ty chưa có những chương trình đào tạo để nâng cao nghiệp vụ cho lực lượng bán hàng.

## **2.3.2. Về công tác tổ chức lực lượng bán hàng**

### ***a. Cơ cấu tổ chức lực lượng bán hàng***

Do sản phẩm của công ty khá đa dạng phục vụ cho rất nhiều các khách hàng khác nhau, nên Công ty CPDP Hiệp Bách Niên 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.

### ***b. Đặc điểm của lực lượng bán hàng***

Lực lượng bán hàng của Công ty bao gồm: Giám đốc, Trưởng phòng kinh doanh, Giám sát kinh doanh khu vực và nhân viên bán hàng, nhìn chung lực lượng bán hàng của công ty trẻ, những người lao động trẻ họ sẽ có nhiều năng động, sáng tạo trong công việc, họ có sức khoẻ, học hỏi nhanh và chấp nhận đi công tác dài ngày nếu công ty yêu cầu. Tuy nhiên hầu hết thâm niên công tác của họ còn ít, do vậy kinh nghiệm và

kỹ năng chưa cao. Công ty cần tăng cường đào tạo nghiệp vụ cho nhân viên trong lực lượng bán hàng, đồng thời để công ty có thể phát triển trong lâu dài thì thực sự cần thiết phải quan tâm đến việc tuyển dụng nhân viên có trình độ cao hơn, đáp ứng nhu cầu công việc.

### ***c. Phân chia khu vực bán hàng và phân bổ lực lượng bán hàng***

Với thị trường mục tiêu và quy mô bán hàng đã xác định ở trên. Nhiệm vụ của Giám đốc là xem xét để phân chia thị trường mình phụ trách thành các khu vực bán hàng nhỏ để triển khai những nhiệm vụ bán hàng mà Công ty giao phó. Hiện tại công ty chia thị trường Miền Trung thành ba khu vực là: Nam miền Trung, Bắc miền Trung và khu vực Tây Nguyên. Thị trường Nam miền Trung do một giám sát bán hàng khu vực phụ trách, bao gồm các tỉnh từ Nghệ An trở vào Huế và số lượng khách hàng trên một nhân viên phụ trách biến động năm 2011, 2012 là 31, năm 2013 là 32; các tỉnh từ Đà Nẵng trở vào đến Khánh Hòa do giám sát bán hàng khu vực phụ trách và số lượng khách hàng trên một nhân viên phụ trách biến động năm 2011 là 36, 2012 là 37, năm 2013 là 35. Và 4 tỉnh Tây Nguyên do một giám sát bán hàng phụ trách và số lượng khách hàng trên một nhân viên phụ trách biến động năm 2011 là 30, 2012 là 25, năm 2013 là 26.

Số lượng khách hàng trên từng nhân viên giao động trong khoảng 30 – 37, riêng đối với khu vực Tây Nguyên có đặc thù điều kiện địa lý rộng lớn, dân cư thưa hơn nên số lượng khách hàng phụ trách trên từng nhân viên ít hơn và giao động 25-30. Đây là cũng một khó khăn về mặt bố trí lực lượng bán và cân đối chi phí.

### **2.3.3. Về công tác lãnh đạo lực lượng bán hàng**

#### ***a. Chính sách thù lao đối với lực lượng bán hàng***

Đối với nhân viên của Công ty, hiện tại công ty đang áp dụng chế độ lương trực tiếp và thưởng thành tích quý. Việc áp dụng chế độ lương trực tiếp này giúp Công ty có thể đoán trước được chi phí của nó và người nhân viên biết được thu nhập của họ sẽ ra sao, khuyến khích

làm việc theo đội nhờ giảm thấp nhất các xung đột giữa các khoản thưởng và đơn giản kiểm soát chi phí và các hoạt động của nhân viên.

Mức lương bình quân của lực lượng bán hàng của Công ty tương đối cao (năm 2011 là 4,22 triệu VND/người/tháng đến năm 2013 là 5,01 triệu VND/người/tháng) khá cao với mức lương bình quân của lực lượng bán hàng ở các công ty kinh doanh cùng lĩnh vực khác.

### ***b. Tạo động lực cho lực lượng bán hàng***

Trong giai đoạn năm 2011 - 2013, ngoài việc phát huy động viên nhân viên làm việc có hiệu quả, Công ty CPDP Hiệp Bách Niên cũng tích cực chăm lo động viên khuyến khích tạo động lực cho nhân viên nói chung và lực lượng bán hàng nói riêng về tài chính cũng như về cả tinh thần.

## **2.3.4. Công tác kiểm tra, giám sát và đánh giá lực lượng bán hàng của Công ty**

### ***a. Kiểm tra, giám sát lực lượng bán hàng***

Kiểm tra giám sát lực lượng bán hàng là một việc rất quan trọng nhằm đảm bảo lực lượng bán hàng đạt được mục tiêu đề ra. Tuy vậy, việc kiểm tra giám sát lực lượng bán hàng ở Công ty CPDP Hiệp Bách Niên còn chưa chặt chẽ và hiệu quả.

Hiện tại, đối với Giám đốc chi nhánh hàng tháng phải báo cáo cho Tổng giám đốc về vấn đề doanh số hàng tháng. Trưởng phòng kinh doanh báo cáo với giám đốc về doanh số bán hàng tháng thông qua một buổi họp vào cuối tháng của giám đốc với tất cả giám sát kinh doanh khu vực. Các nhân viên bán hàng hàng tuần báo cáo trực tiếp với giám sát khu vực về doanh số, về công nợ, nếu có vấn đề gì xảy ra ngoài khả năng giải quyết của nhân viên thì có thể đề nghị giám sát bán hàng khu vực giúp đỡ.

### ***b. Các tiêu chí đánh giá lực lượng bán hàng***

Hiện tại Công ty đang áp dụng 3 tiêu chuẩn sau để đánh giá nhân viên bán hàng: Kết quả về doanh số bán hàng, kết quả về số khách hàng mới tăng thêm và kết quả về thu hồi công nợ của khách hàng.



***a. Kết quả thực hiện kế hoạch của lực lượng bán hàng Công ty***

- \* Thực trạng thực hiện kế hoạch doanh số của lực lượng bán hàng***
- \* Thực trạng về số khách hàng mới tăng thêm của các khu vực***
- \* Thực trạng về thu hồi công nợ của các nhân viên bán hàng***

***d. Đánh giá lực lượng bán hàng***

Việc đánh giá các nhân viên bán hàng ở Công ty được thực hiện bởi Trưởng phòng kinh doanh và được thực hiện mỗi năm một lần vào cuối năm.

***e. Xử lý các kết quả đánh giá***

Kết quả đánh giá nhân viên bán hàng của Trưởng phòng kinh doanh được chuyển giao lại cho phòng Hành chính nhân sự của Công ty và đây là cơ sở quan trọng để phòng Hành chính nhân sự xét thưởng và tăng lương cho nhân viên bán hàng.

**2.4. ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG CÔNG TY CP DP HIỆP BÁCH NIÊN TẠI MIỀN TRUNG**

**2.4.1. Những kết quả đạt được**

Công ty CPDP Hiệp Bách Niên tại miền Trung đã đạt được những kết quả đáng kể về xây dựng, quản lý, đánh giá và phát triển lực lượng bán hàng, cụ thể: Lựa chọn được hình thức và cơ cấu tổ chức lực lượng bán hàng hợp lý, phù hợp với đặc điểm sản phẩm của công ty.

Lực lượng bán hàng đã xây dựng được một mạng lưới bán hàng rộng khắp khu vực miền Trung gồm 15 tỉnh thành.

Cho đến thời điểm hiện tại, Công ty hoạt động tại khu vực miền Trung đã có hơn 2.700 khách hàng là các bệnh viện, nhà thuốc, phòng khám, ...Doanh số bán hàng trong những năm qua luôn có sự tăng trưởng ổn định.

**2.4.2. Những tồn tại và nguyên nhân**

Bên cạnh những mặt đạt được nêu trên thì hoạt động quản trị bán hàng lực lượng bán hàng có một số hạn chế:

Mặc dù giám đốc đã lựa chọn được hình thức và cơ cấu tổ chức

hợp lý nhưng cơ cấu tổ chức lực lượng bán hàng vẫn chưa hoàn chỉnh, trong cơ cấu cần bố trí lực lượng bán hàng kết hợp giữa bố trí theo khu vực địa lý kết hợp với sản phẩm, như vậy sẽ khai thác tận dụng hết khả năng của từng nhân viên bán hàng, tạo điều kiện tốt cho họ hoàn thành nhiệm vụ của mình một cách tốt nhất.

Các chương trình đào tạo và huấn luyện cho lực lượng bán hàng chưa nhiều và chưa đầy đủ, Giám đốc mới chỉ dừng lại ở việc đào tạo về kiến thức sản phẩm một cách sơ sài, chưa cập nhật thường xuyên các thông tin sản phẩm mới trên thị trường cho nhân viên mới và cũ đồng thời chỉ dừng lại ở đào tạo về kiến thức chuyên môn sản phẩm về sản phẩm mà chưa chú ý đến việc đào tạo về trình độ chuyên môn cho lực lượng bán hàng.

Chưa chủ động trong công tác hoạch định, chưa có các chính sách chủ động để hoạch định và đưa ra các chính sách nhằm đáp ứng nhu cầu về số lượng cũng như chất lượng lực lượng bán hàng.

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

Trên đây là những kết quả đạt được cũng như những hạn chế của hoạt động quản trị lực lượng bán hàng của công ty CPDP Hiệp Bách Niên tại Miền Trung. Đây là cơ sở quan trọng cho việc đưa ra những giải pháp hoàn thiện quản trị lực lượng bán hàng của công ty CPDP Hiệp Bách Niên tại Miền Trung trong thời gian tới.

## **KẾT LUẬN CHƯƠNG 2**

Vận dụng những lý thuyết cơ bản về quản trị lực lượng bán hàng, tác giả đã đi sâu tìm hiểu, thu thập các số liệu cơ bản cũng như tình hình thực tế của Công ty CPDP Hiệp Bách Niên trong những năm vừa qua. Bằng các phương pháp nghiên cứu phù hợp tác giả đã phân tích và thấy rõ những thành tựu cũng như những mặt còn tồn tại của Công ty.

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

### **CHƯƠNG 3**

## **HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN DƯỢC PHẨM HIỆP BÁCH NIÊN TẠI MIỀN TRUNG**

### **3.1. NHỮNG CĂN CỨ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP**

**3.1.1. Môi trường kinh doanh Dược phẩm trên địa bàn miền Trung**

**3.1.2. Định hướng phát triển Công ty CP DP Hiệp Bách Niên tại miền Trung**

**3.1.3. Mục tiêu và nhiệm vụ phát triển hoạt động Marketing.**

### **3.2. CÁC GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG TẠI CÔNG TY**

**3.2.1. Hoàn thiện công tác hoạch định lực lượng bán hàng**

*a. Mục tiêu phát triển lực lượng bán hàng Công ty CP DP Hiệp Bách Niên tại miền Trung giai đoạn từ năm 2014 – 2017*

Đi theo định hướng phát triển chiến lược của cả Công ty, đã và đang xây dựng một chính sách nhân sự ưu việt, những chế độ phúc lợi đặc biệt nhằm thu hút đội ngũ cán bộ nhân viên chuyên nghiệp, năng động, sáng tạo, nhiệt huyết, có chuyên môn giỏi. Với chính sách chung về nhân sự như vậy thì Công ty CPDP Hiệp Bách Niên tại khu vực miền Trung rất quan tâm phát triển đến lực lượng bán hàng bởi vì lực lượng bán hàng là lực lượng chính, trực tiếp tạo ra doanh thu và lợi nhuận cho công ty. Với tầm quan trọng như vậy của lực lượng bán hàng mà công ty

đã đưa ra những chính sách, mục tiêu phát triển lực lượng bán hàng một cách cụ thể trong giai đoạn 2014 – 2017 như sau:

Về số lượng: Kể từ năm 2014, hàng năm cùng với sự phát triển mở rộng số lượng sản phẩm thì số lượng lực lượng bán hàng sẽ được tăng thêm một cách phù hợp nhằm đáp ứng nhu cầu với việc bán hàng của công ty một cách tốt nhất.

Về trình độ: Với đội ngũ lực lượng bán hàng cũ thì hàng năm công ty tổ chức các chương trình đào tạo cho nhân viên nhằm nâng cao trình độ về chuyên môn, nghiệp vụ.

Về chính sách đãi ngộ: Để đạt được mục tiêu trên đối với lực lượng bán hàng thì công ty xây dựng một chính sách ưu đãi tốt hơn cho lực lượng bán hàng. Cụ thể như sau: Tăng lương cơ bản cho đội ngũ bán hàng, tăng thưởng hàng quý hàng năm... đồng thời có nhiều chế độ ưu đãi khuyến khích khác đối với họ.

### ***b. Nâng cao hiệu quả tuyển dụng lực lượng bán hàng***

Để tuyển dụng được đội ngũ lực lượng bán hàng có chất lượng và gắn bó lâu dài, trước tiên phòng nhân sự phải xây dựng lại bảng mô tả và tiêu chuẩn thực hiện công việc, xây dựng quy trình tuyển chọn, tìm kiếm các nguồn cung cấp nhân lực có chất lượng và sau đó tuyển mộ kỹ lưỡng để tìm ra được người phù hợp với vị trí tuyển dụng và gắn bó với Công ty.

#### ***\* Xây dựng bảng mô tả và tiêu chuẩn thực hiện công việc:***

Để có cơ sở cho công tác tuyển dụng, Công ty cần thiết phân tích công việc, xây dựng bảng mô tả và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho lực lượng bán hàng.

#### ***\* Tuyển mộ ứng viên***

Ngoài việc thông tin tuyển dụng trên các phương tiện thông tin như báo chí, internet ... thì Công ty nên có những thông tin tuyển dụng trong các trường đào tạo về Y, Dược. Đó là những nơi có nguồn nhân lực có chất lượng đáp ứng yêu cầu công việc của các Công ty Dược phẩm.

### ***b. Tăng cường đào tạo, nâng cao chất lượng lực lượng bán hàng***

Các hoạt động đào tạo hiện tại của công ty mới chỉ dừng lại ở việc đào tạo về chuyên môn chỉ một lần khi người được tuyển dụng bắt đầu vào Công ty và việc đào tạo sản phẩm mới cho lực lượng bán hàng hầu như rất ít. Để có lực lượng bán hàng giỏi, Công ty cần chú ý đến việc phải lên một chương trình đào tạo theo một hệ thống đã được lên kế hoạch từ trước.

#### **3.2.2. Tăng cường công tác tổ chức lực lượng bán hàng của Công ty**

Bổ trí lại cơ cấu tổ chức lực lượng bán hàng

Cơ cấu tổ chức lực lượng bán hàng cũ của Công ty hiện tại chưa hợp lý, chưa khai thác hết khả năng tiêu thụ sản phẩm một cách tốt nhất.

#### **3.2.3. Hoàn thiện công tác lãnh đạo lực lượng bán hàng của Công ty**

##### ***a. Tăng thời gian hữu ích cho lực lượng bán hàng***

Để tăng thời gian hữu ích của các nhân viên bán hàng, có thể thực hiện các biện pháp:

- \* Giảm thời gian dành cho bốn phận quản lý hành chính, các công việc biên chép cho nhân viên.

- \* Áp dụng khoa học kỹ thuật vào công tác bán hàng: Sử dụng điện thoại, internet như một công cụ, phương tiện hỗ trợ bán hàng hiệu quả.

- \* Có các kế hoạch cho công tác chào hàng và bán hàng. Chuẩn bị danh mục các công việc hàng ngày.

##### ***b. Xây dựng lại chính sách thưởng cho nhân viên bán hàng***

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:

### ***Hoa hồng cho nhân viên bán hàng hàng tháng***

Lương cơ bản hàng tháng 3triệu

Hoa hồng cho 80triệu đầu đạt doanh số khoán1,5triệu

Hoa hồng cho 80triệu tiếp theo vượt chỉ tiêu ( $2 \rightarrow 5\% * 80$  triệu) là 1,6triệu  $\rightarrow$  4triệu

Hoa hồng cho 80trệu tiếp theo vượt chỉ tiêu ( $2 \rightarrow 5\% * 160$  triệu) là 3,2 triệu  $\rightarrow$  8 triệu

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 phân chia theo tỷ lệ 70% tiền hoa hồng thuộc về bản thân nhân viên tạo ra, còn lại 30% chia đều theo nhóm. Ta có thể thấy rõ cách phân chia này qua ví dụ sau:

Giả sử bộ phận bán hàng có 5 nhân viên bán hàng A, B, C, D, E và tiền thưởng cho mỗi nhân viên trong tháng lần lượt là 6,5triệu; 5,5triệu; 4triệu ; 1triệu ; 2triệu; 0triệu.

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 sau:

***Bảng 3.1: Phân chia lại tiền thưởng***

| <b>Tên nhân viên</b> | <b>Tiền thưởng</b> | <b>70%</b>    | <b>30%</b>   | <b>Phân bổ 30% còn lại</b> | <b>Tổng tiền thưởng</b> |
|----------------------|--------------------|---------------|--------------|----------------------------|-------------------------|
| A                    | 6,500              | 4,550         | 1950         | 950                        | 5,500                   |
| B                    | 5,500              | 3,850         | 1,650        | 950                        | 4,800                   |
| C                    | 4,000              | 2,800         | 1,200        | 950                        | 3,750                   |
| D                    | 1,000              | 700           | 300          | 950                        | 1,650                   |
| E                    | 2,000              | 1,400         | 600          | 950                        | 2,350                   |
| F                    | -                  | -             | -            | 950                        | 950                     |
| <b>Tổng</b>          | <b>19,000</b>      | <b>13,300</b> | <b>5,700</b> | <b>5,700</b>               | <b>19,000</b>           |

Như vậy, sau khi phân bổ lại thì tiền thưởng của hai nhân viên A, B, C đã san sẻ bớt cho các nhân viên còn lại, tiền thưởng của các nhân viên còn lại sẽ được tăng thêm. Sự phân bổ lại này đã làm giảm bớt sự mất cân đối về thu nhập tiền thưởng và tạo ra sự công bằng trong sự phân phối thu nhập.

### ***c. Tạo động lực cho lực lượng bán hàng***

Phải biết truyền đạt những điều mà ban lãnh đạo mong muốn và hy vọng ở nhân viên. Vậy hãy để họ hiểu rằng họ ở Công ty để làm gì, công việc họ làm có ý nghĩa thế nào đến sự thành công của Công ty. Thường xuyên trao đổi công việc không chỉ mang lại hiệu quả cao mà còn giúp nhà người lãnh đạo và cấp dưới của họ có mối quan hệ thân thiết. Sức mạnh của đoàn kết cũng chính là thành công của Công ty.

### **3.2.4. Đẩy mạnh công tác đánh giá và kiểm soát lực lượng bán hàng**

#### ***a. Kế hoạch làm việc của nhân viên bán hàng***

##### **\* Kế hoạch làm việc tuần**

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.

Trưởng bộ phận kinh doanh có thể xây dựng một cơ chế làm việc cho nhân viên của mình bằng cách yêu cầu các nhân viên lập kế hoạch làm việc hàng tuần của mình.

| Sản phẩm<br>Khách hàng | A | B | C | .... | Tổng | Ghi chú |
|------------------------|---|---|---|------|------|---------|
| Nhà thuốc 1            |   |   |   |      |      |         |
| Nhà thuốc 2            |   |   |   |      |      |         |
| Nhà thuốc 3            |   |   |   |      |      |         |
| ....                   |   |   |   |      |      |         |
| <b>Tổng</b>            |   |   |   |      |      |         |

##### **\* Kế hoạch tháng**

## ***b. Báo cáo làm việc của nhân viên bán hàng***

### ***\* Báo cáo tuần***

Báo cáo tuần giúp trưởng nhóm bán hàng theo dõi tình hình thực hiện kế hoạch tháng của nhân viên có theo đúng kế hoạch đã đề ra hay không, tình hình bán hàng của các nhân viên của công ty trong khu vực cũng như những thông tin về đối thủ cạnh tranh trong khu vực, từ đó có thể đưa ra những điều chỉnh kịp thời và hợp lý

### ***\* Báo cáo tháng***

Thông qua báo cáo tháng Giám đốc 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

## ***c. Thiết lập các tiêu chí đánh giá lực lượng bán***

- Các chỉ tiêu kết quả:

Đơn vị đo trực tiếp:

- + Số khách hàng mới tăng thêm
- + Doanh số bán cho khách hàng mới.
- + Số khách hàng mới mất đi
- + Thu hồi công nợ đúng hạn

Đơn vị so sánh:

- + So sánh việc thực hiện kỳ này so với cùng kỳ trước
- + So sánh sự thực hiện kỳ này với mục tiêu
- + So sánh việc thực hiện với các nhân viên khác trong cùng khu vực
- Các chỉ tiêu đo lường hành vi cư xử:

Sử dụng chỉ tiêu đo lường hành vi cư xử cho phép giám đốc bán hàng tập trung vào cải thiện các hành vi cư xử của nhân viên nào mà nhà quản trị thấy cần phải tăng thực hiện. Hành vi cư xử thường được xem xét thông qua số lần mà nhân viên viếng thăm và làm việc với khách hàng, chất lượng và thời gian hoàn thành các báo cáo.



### KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Trong thời gian tới, bên cạnh những thời cơ có tác động tích cực tới việc kinh doanh của các doanh nghiệp Dược phẩm thì cũng có những nguy cơ gây nên những khó khăn, thách thức làm ảnh hưởng tới tình hình kinh doanh của các doanh nghiệp Dược Việt Nam trong đó có Công ty Cổ phần Dược phẩm Hiệp Bách Niên. Vì vậy, trên cơ sở phân tích về thực trạng quản trị lực lượng bán hàng của công ty Cổ phần Dược phẩm Hiệp Bách Niên, định hướng mục tiêu phát triển công ty trong thời gian tới cũng như những điều kiện cụ thể của Công ty, tác giả đã đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện quản trị lực lượng bán hàng. Đó là những giải pháp về tổ chức lại lực lượng bán hàng, giải pháp về nâng cao hiệu quả của quá trình tuyển dụng, đào tạo; Các kiến nghị, đề xuất về các chỉ tiêu đánh giá, khen thưởng cũng như động viên khuyến khích lực lượng bán hàng.

Với những giải pháp đề ra như trên, tác giả hy vọng rằng Công ty Cổ phần dược phẩm Hiệp Bách Niên sẽ ngày càng phát triển trong thời gian tới.

## KẾT LUẬN

Thị trường dược phẩm tại Việt Nam là thị trường cạnh tranh giữa các nhà phân phối dược phẩm nhập khẩu, các Công ty sản xuất dược phẩm trong nước với nhau. Các Công ty muốn tồn tại và phát triển thì phải chú trọng đến việc bán hàng một cách hiệu quả. Do vậy các Công ty ngày càng quan tâm nhiều hơn đến việc quản trị lực lượng bán hàng một cách tốt nhất nhằm đạt được mục tiêu phát triển của mình.

Luận văn “Quản trị lực lượng bán hàng trên thị trường miền Trung của Công ty Cổ phần Dược phẩm Hiệp Bách Niên” đã đạt được mục tiêu nghiên cứu đề ra. Luận văn đã vận dụng tổng hợp các lý thuyết về quản trị bán hàng, quản trị lực lượng bán hàng, phân tích các vấn đề đồng thời thu thập thông tin về tình hình cụ thể của Công ty, của thị trường để kiến nghị các giải pháp hoàn thiện quản trị lực lượng bán hàng của Công ty có tính thực tế cao, cụ thể kết quả đạt được như sau:

Thứ nhất: Hệ thống hoá các vấn đề cơ bản về Bán hàng, quản trị bán hàng, quản trị lực lượng bán hàng.

Thứ hai: Phân tích thực trạng tình hình quản trị lực lượng bán hàng của Công ty Cổ phần Dược phẩm Hiệp Bách Niên để qua đó chỉ ra những mặt còn hạn chế, tồn tại cũng như những thành tựu mà Công ty đã đạt được trong thời gian qua.

Thứ 3: Xây dựng được những giải pháp để hoàn thiện quản trị lực lượng bán hàng của Công ty Cổ phần Dược phẩm Hiệp Bách Niên để Công ty ngày càng phát triển trong thời gian tới.

Tuy nhiên, do còn bị chi phối bởi yếu tố thời gian, sự tiếp cận thông tin..., nên luận văn không tránh khỏi những điểm còn hạn chế. Vì vậy, tác giả rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến từ các thầy cô, đồng nghiệp, nhất là sự quan tâm, đầu tư của Công ty CPDP Hiệp Bách Niên để giúp tác giả hoàn thiện luận văn này trong thời gian tới.