

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUẢN LÝ VÀ CÔNG NGHỆ HẢI PHÒNG



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH

Sinh viên: Nguyễn Thị Thu Hồng

HẢI PHÒNG – 2024

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUẢN LÝ VÀ CÔNG NGHỆ HẢI PHÒNG

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC XÂY DỰNG KẾ HOẠCH
BÁN HÀNG TẠI CÔNG TY TNHH ĐẦU TƯ VÀ XÂY
DỰNG THƯƠNG MẠI DỊCH VỤ ĐỨC TÀI**

**KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP ĐẠI HỌC HỆ CHÍNH QUY
NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Sinh viên: Nguyễn Thị Thu Hồng
Giáo viên phụ trách: ThS. Nguyễn Thị Tinh**

HẢI PHÒNG – 2024

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUẢN LÝ VÀ CÔNG NGHỆ HẢI PHÒNG

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Sinh viên: Nguyễn Thị Thu Hồng

Mã SV: 2012402001

Lớp : QT2401N

Ngành : Quản trị doanh nghiệp

Tên đề tài: Hoàn thiện công tác xây dựng kế hoạch bán hàng tại Công ty TNHH Đầu Tư và Xây Dựng Thương Mại Dịch Vụ Đức Tài.

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI

1. Nội dung và các yêu cầu cần giải quyết trong nhiệm vụ đề tài tốt nghiệp

- Nêu cơ sở lý luận về bán công tác xây dựng kế hoạch bán hàng trong doanh nghiệp.....

- Phân tích thực trạng công tác xây dựng kế hoạch bán hàng tại Công ty TNHH Đầu Tư và Xây Dựng Thương Mại Dịch Vụ Đức Tài.....

- Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác xây dựng kế hoạch bán hàng tại Công ty Đầu tư xây dựng và thương mại dịch vụ Đức Tài.....

.....
.....
.....

2. Các tài liệu, số liệu cần thiết

- Báo cáo kết quả kinh doanh của Công ty Đầu tư và xây dựng thương mại dịch vụ Đức Tài giai đoạn 2020 - 2022.....

- Kế hoạch và tình hình thực hiện kế hoạch công tác bán hàng tại Công ty Đức Tài giai đoạn 2020 – 2022.

.....
.....
.....

3. Địa điểm thực tập tốt nghiệp

Công ty TNHH Đầu tư và Thương mại Dịch vụ Đức Tài

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Họ và tên : Nguyễn Thị Tinh
Học hàm, học vị : Thạc Sĩ
Cơ quan công tác : Trường Đại học Quản lý và Công nghệ Hải Phòng
Nội dung hướng dẫn: Hoàn thiện công tác xây dựng kế hoạch bán hàng tại Công ty TNHH Đầu Tư và Xây Dựng Thương Mại Dịch Vụ Đức Tài.

Đề tài tốt nghiệp được giao ngày 09 tháng 10 năm 2023
Yêu cầu phải hoàn thành xong trước ngày 20 tháng 01 năm 2024

Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN
Sinh viên

Đã giao nhiệm vụ ĐTTN
Giảng viên hướng dẫn

Hải Phòng, ngày tháng năm 2024

XÁC NHẬN CỦA KHOA

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

PHIẾU NHẬN XÉT CỦA GIẢNG VIÊN HƯỚNG DẪN TỐT NGHIỆP

Họ và tên giảng viên: *ThS. Nguyễn Thị Tình*

Đơn vị công tác: *Đại học Quản lý và công nghệ Hải Phòng*

Họ và tên sinh viên: *Nguyễn Thị Thu Hồng*. Chuyên ngành: *Quản trị doanh nghiệp*

Đề tài tốt nghiệp: *Hoàn thiện công tác xây dựng kế hoạch bán hàng tại Công ty TNHH Đầu Tư và Xây Dựng Thương Mại Dịch Vụ Đức Tài*

Nội dung hướng dẫn:

.....

1. Tinh thần thái độ của sinh viên trong quá trình làm đề tài tốt nghiệp

.....

.....

.....

2. Đánh giá chất lượng của đề án/khóa luận (so với nội dung yêu cầu đã đề ra trong nhiệm vụ Đ.T. T.N trên các mặt lý luận, thực tiễn, tính toán số liệu...)

.....

.....

.....

3. Ý kiến của giảng viên hướng dẫn tốt nghiệp

Được bảo vệ Không được bảo vệ Điểm hướng dẫn

Hải Phòng, ngày ... tháng ... năm

Giảng viên hướng dẫn

CỘNG HOÀ XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

PHIẾU NHẬN XÉT KẾT QUẢ THỰC TẬP TỐT NGHIỆP

Họ và tên sinh viên: Ngày sinh:/...../.....

Lớp: Chuyên ngành: Khóa.....

Thực tập tại:

Từ ngày:/...../... đến ngày/...../...

1. Về tinh thần, thái độ, ý thức tổ chức kỷ luật:

.....
.....
.....
.....

2. Về kết quả thực tập nghề nghiệp:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. Đánh giá chung:

.....
.....
.....

Xác nhận của lãnh đạo cơ sở thực tập , ngày tháng năm ...
Cán bộ hướng dẫn thực tập của cơ sở

MỤC LỤC

CHƯƠNG 1: MỘT SỐ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ CÔNG TÁC XÂY DỰNG KẾ HOẠCH BÁN HÀNG TRONG DOANH NGHIỆP..... 4

1.1 Các khái niệm có liên quan 4

1.1.1 Khái niệm về bán hàng..... 4

1.1.2 Khái niệm quản trị bán hàng 4

1.1.3 Khái niệm kế hoạch bán hàng 5

1.1.4 Khái niệm về xây dựng kế hoạch bán hàng 5

1.2 Nội dung của công tác xây dựng kế hoạch bán hàng..... 6

1.2.1 Khái quát về kế hoạch bán hàng của doanh nghiệp 6

1.2.2 Dự báo bán hàng 8

1.2.3 Xây dựng mục tiêu bán hàng..... 15

1.2.4 Xác định các hoạt động và chương trình bán hàng 16

1.2.5 Xây dựng ngân sách bán hàng 17

1.3 Các yếu tố ảnh hưởng tới công tác xây dựng kế hoạch bán hàng .. 18

1.3.1 Các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài..... 18

1.3.2 Các yếu tố thuộc môi trường bên trong 20

CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH VÀ ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG CÔNG TÁC XÂY DỰNG KẾ HOẠCH BÁN HÀNG TẠI CÔNG TY TNHH ĐẦU TƯ VÀ XÂY DỰNG THƯƠNG MẠI DỊCH VỤ ĐỨC TÀI.....23

2.1 Khái quát về Công ty TNHH Đầu Tư và Xây Dựng Thương Mại Dịch Vụ Đức Tài..... 23

2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển của Công ty 23

2.1.2 Ngành nghề kinh doanh của Công ty 24

2.1.3 Cơ cấu tổ chức của Công ty 25

2.1.4 <i>Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty giai đoạn 2020 – 2022</i>	27
.....	
2.2 Phân tích và đánh giá thực trạng công tác xây dựng kế hoạch bán hàng tại Công ty TNHH Đầu Tư và Xây Dựng Thương Mại Dịch Vụ Đức Tài	31
2.2.1 <i>Thực trạng công tác dự báo bán hàng tại Công ty</i>	34
2.2.2 <i>Thực trạng công tác xây dựng mục tiêu bán hàng tại Công ty</i>	41
2.2.3 <i>Thực trạng công tác xác định các hoạt động và chương trình bán hàng 2022 tại Công ty</i>	49
2.2.4 <i>Thực trạng công tác xây dựng ngân sách bán hàng tại Công ty</i>	52
2.3. Đánh giá chung về công tác xây dựng kế hoạch bán hàng tại Công ty TNHH Đầu Tư và Xây Dựng Thương Mại Dịch Vụ Đức Tài	52
2.3.1 <i>Ưu điểm</i>	53
2.3.2 <i>Nhược điểm</i>	54
2.2.3 <i>Cơ hội và thách thức</i>	55
CHƯƠNG 3: ĐỀ XUẤT CÁC GIẢI PHÁP, KIẾN NGHỊ HOÀN THIỆN CÔNG TÁC XÂY DỰNG KẾ HOẠCH BÁN HÀNG TẠI CÔNG TY TNHH ĐẦU TƯ VÀ XÂY DỰNG THƯƠNG MẠI DỊCH VỤ ĐỨC TÀI	57
.....	
3.1 Phương hướng hoạt động của Công ty TNHH Đầu Tư và Xây Dựng Thương Mại Dịch Vụ Đức Tài	57
3.1.1 <i>Phương hướng hoạt động chung của Công ty trong thời gian tới</i>	57
3.1.2 <i>Phương hướng về hoạt động xây dựng kế hoạch bán hàng của Công ty trong thời gian tới</i>	57

3.2 Quan điểm nhằm hoàn thiện công tác xây dựng kế hoạch bán hàng của Công ty TNHH Đầu Tư và Xây Dựng Thương Mại Dịch Vụ Đức Tài	58
3.3 Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác lập kế hoạch bán hàng tại công ty TNHH Đầu Tư và Xây Dựng Thương Mại Dịch Vụ Đức Tài.	59
3.3.1 Hoàn thiện căn cứ dự báo bán hàng	59
3.3.2 Hoàn thiện phương pháp dự báo bán hàng	60
3.3.3 Hoàn thiện công tác xây dựng mục tiêu bán hàng	63
3.3.4 Hoàn thiện công tác xây dựng ngân sách bán hàng	64
KẾT LUẬN	66
TÀI LIỆU THAM KHẢO	67

LỜI CAM ĐOAN

Em xin cam đoan Khóa luận tốt nghiệp này là do tự bản thân em dành thời gian nghiên cứu, thu thập dữ liệu; vận dụng kiến thức để phân tích thực trạng công tác xây dựng kế hoạch bán hàng tại Công ty TNHH Đầu Tư và Xây Dựng Thương Mại Dịch Vụ Đức Tài, từ đó đánh giá và đưa ra một số giải pháp hoàn thiện công tác xây dựng kế hoạch bán hàng. Các nội dung và kết quả của Khóa luận là trung thực và không hề có sự sao chép bất kỳ một công trình hay một luận án của bất cứ tác giả nào khác.

Em xin hoàn toàn chịu trách nhiệm về lời cam đoan này!

Sinh viên

Nguyễn Thị Thu Hồng

LỜI CẢM ƠN

Lời đầu tiên, em xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến các quý Thầy, Cô trong khoa Quản trị kinh doanh, chuyên ngành Quản trị doanh nghiệp, trường Đại học Quản Lý và Công Nghệ Hải Phòng đã tận tình truyền đạt kiến thức trong suốt những năm học qua, trang bị cho em những kiến thức cơ bản trong học tập, cũng như trong cuộc sống làm hành trang vững chắc trong tương lai.

Em xin gửi lời cảm ơn sâu sắc tới giảng viên (cô) **ThS. Nguyễn Thị Tình** đã hỗ trợ và hướng dẫn em trong suốt làm khoá luận. Những kiến thức và kinh nghiệm mà thầy cô đã truyền đạt đã giúp em nắm bắt được những yếu tố quan trọng trong lĩnh vực bán hàng và ứng dụng chúng vào công việc thực tế.

Tiếp theo, em xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến gia đình đã luôn ủng hộ em trong quá trình thực tập. Sự quan tâm và tình yêu thương từ gia đình đã truyền đạt sự tự tin và khích lệ cho em vượt qua thử thách và hoàn thành công việc một cách xuất sắc. Em biết ơn vì sự ủng hộ không điều kiện và sự tin tưởng của gia đình

Cuối cùng, em xin gửi lời cảm ơn đến đơn vị thực tập, Công ty TNHH Đầu Tư và Xây Dựng Thương Mại Dịch Vụ Đức Tài, đã cung cấp cho em cơ hội thực tập và trải nghiệm thực tế trong lĩnh vực bán hàng. Em biết ơn sự đón nhận và hướng dẫn tận tâm từ các nhân viên và lãnh đạo trong Công ty. Thời gian thực tập đã giúp em học hỏi và áp dụng kiến thức đã học vào thực tế, từ đó phát triển kỹ năng và hiểu rõ hơn về công việc.

Em xin chân thành cảm ơn!

Sinh viên

Nguyễn Thị Thu Hồng

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

Ký hiệu viết tắt	Ngữ nghĩa
BH và CCDV	Bán hàng và cung cấp dịch vụ
HTK	Hàng tồn kho
SXKD	Sản xuất kinh doanh
TNDN	Thu nhập doanh nghiệp
TSCĐ	Tài sản cố định
TSNH	Tài sản ngắn hạn
BH	Bán hàng

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1: Chỉ tiêu kinh doanh của Công ty giai đoạn 2020 – 2022	29
Bảng 2.2: Doanh thu dự báo và doanh thu thực hiện bán hàng theo quý trong 3 năm 2020, 2021, 2022.....	33
Bảng 2.3: Bảng khảo sát tỷ lệ nhận diện thương hiệu của Công ty so với các đối thủ cạnh tranh	36
Bảng 2.4: Tình hình thực hiện kế hoạch Công ty giai đoạn 2020 – 2022.....	37
Bảng 2.5: Nhóm mục tiêu kết quả bán hàng Công ty giai đoạn 2020 – 2022	44
Bảng 2.6: Bảng khảo sát mức độ hài lòng của khách hàng về sản phẩm của Công ty	46
Bảng 2.7: Số lượng khách hàng của Công ty giai đoạn 2020 – 2022	47

DANH MỤC SƠ ĐỒ

Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức của Công ty	25
Sơ đồ 2.2: Quy trình xây dựng kế hoạch bán hàng	34
Sơ đồ 2.3: Quy trình xây dựng kế hoạch bán hàng tại Công ty	41
Sơ đồ 2.4: Quy trình phân bổ kế hoạch bán hàng tại Công ty	42

LỜI MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Sự phát triển mạnh và nhanh chóng của nền kinh tế thị trường có sự điều tiết vĩ mô của Nhà nước đã tạo cho các doanh nghiệp có nhiều cơ hội phát triển và đạt những thành tựu đáng khích lệ.

Kế hoạch hoá là một công cụ quan trọng để doanh nghiệp xác định chiến lược phát triển cho mình và đạt được những mục đích mà mình mong muốn. Doanh nghiệp muốn hoạt động dựa trên những cơ sở, chiến lược đã định thì đòi hỏi công tác lập kế hoạch phải ngày càng được hoàn thiện. Tuy vậy, sau thời gian tiếp tục đổi mới và hoàn thiện công tác lập kế hoạch, đặc biệt là kế hoạch hoá trong doanh nghiệp vẫn còn nhiều vấn đề cần phải đề cập đến trên cả phương diện nhận thức của nhà quản trị và nội dung.

Nghiệp vụ bán hàng là nghiệp vụ rất quan trọng trong việc kinh doanh của doanh nghiệp. Kế hoạch bán hàng là kế hoạch cơ bản góp phần tạo dựng sự thành công trong kinh doanh. Chính vì điều này công tác lập kế hoạch bán hàng là vấn đề cấp thiết trong việc hoạch định chiến lược tổng thể của doanh nghiệp.

Công ty TNHH Đầu Tư và Xây Dựng Thương Mại Dịch Vụ Đức Tài là Công ty chuyên thi công các công trình và buôn bán vật liệu xây dựng chủ yếu như đá, cát, sỏi, đất sét. Trong thời gian thực tập tại Công ty TNHH Đầu Tư và Xây Dựng Thương Mại Dịch Vụ Đức Tài, em đã có điều kiện tìm hiểu về công tác lập kế hoạch bán hàng. Nhận được tầm quan trọng cũng như đòi hỏi thực tế của việc hoàn thiện công tác lập kế hoạch bán hàng, em quyết định lựa chọn nội dung: ***“Hoàn thiện công tác xây dựng kế hoạch bán hàng tại Công ty TNHH Đầu Tư và Xây Dựng Thương Mại Dịch Vụ Đức Tài”*** làm đề tài cho bài Khóa luận tốt nghiệp của mình.

2. Mục đích nghiên cứu

Hệ thống hóa được những cơ sở lý thuyết về công tác xây dựng kế hoạch bán hàng trong doanh nghiệp.

Phân tích thực trạng và đánh giá về công tác xây dựng kế hoạch bán hàng tại Công ty TNHH Đầu Tư và Xây Dựng Thương Mại Dịch Vụ Đức Tài, qua đó nêu lên những kết quả đã đạt được và hạn chế còn tồn tại cần khắc phục.

Trên cơ sở các hạn chế, đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác xây dựng kế hoạch bán hàng tại Công ty TNHH Đầu Tư và Xây Dựng Thương Mại Dịch Vụ Đức Tài.

3. Câu hỏi nghiên cứu

Khoá luận tốt nghiệp nhằm trả lời cho các câu hỏi:

- Khái niệm và vai trò của bán hàng, quản trị bán hàng, kế hoạch bán hàng và xây dựng kế hoạch bán hàng trong doanh nghiệp là gì?

- Công tác xây dựng kế hoạch bán hàng trong doanh nghiệp bao gồm những nội dung gì?

- Những yếu tố nào sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến công tác xây dựng kế hoạch bán hàng trong doanh nghiệp?

- Tìm hiểu khái quát về Công ty TNHH Đầu Tư và Xây Dựng Thương Mại Dịch Vụ Đức Tài trên các phương diện: Quá trình hình thành và phát triển, ngành nghề kinh doanh, cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý, kết quả hoạt động kinh doanh trong giai đoạn 2020 – 2022 và những nhân tố ảnh hưởng đến công tác xây dựng kế hoạch bán hàng của Công ty như thế nào?

- Thực trạng công tác xây dựng kế hoạch bán hàng tại Công ty TNHH Đầu Tư và Xây Dựng Thương Mại Dịch Vụ Đức Tài bao gồm những nội dung nào, cụ thể ra sao?

- Những kết quả đạt được, hạn chế nào còn tồn tại trong công tác xây dựng kế hoạch bán hàng tại Công ty TNHH Đầu Tư và Xây Dựng Thương Mại Dịch Vụ Đức Tài?

- Những giải pháp nào sẽ phù hợp để hoàn thiện công tác xây dựng kế hoạch bán hàng tại Công ty TNHH Đầu Tư và Xây Dựng Thương Mại Dịch Vụ Đức Tài?

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Công tác xây dựng kế hoạch bán hàng tại Công ty TNHH Đầu Tư và Xây Dựng Thương Mại Dịch Vụ Đức Tài.

Phạm vi nghiên cứu:

- Phạm vi không gian: Tại Công ty TNHH Đầu Tư và Xây Dựng Thương Mại Dịch Vụ Đức Tài.

- Phạm vi thời gian: Là các thông tin thứ cấp được thu thập trực tiếp tại Công ty TNHH Đầu Tư và Xây Dựng Thương Mại Dịch Vụ Đức Tài trong giai đoạn 2020 – 2022.

5. Phương pháp nghiên cứu

Đề tài này được nghiên cứu dựa trên phương pháp tiếp cận logic, phân tích thống kê, và sử dụng những kiến thức đã được tích lũy trong suốt quá trình học tập với những quan sát, thu nhập thực tế diễn ra trong thời gian thực tập tại doanh nghiệp. Kết hợp giữa việc tổng hợp sách báo, tài liệu với những ý kiến đóng góp của phòng Kinh doanh Công ty và những ý kiến chủ quan của bản thân em.

6. Nội dung Khóa luận

Ngoài lời mở đầu, kết luận và tài liệu tham khảo, Khóa luận tốt nghiệp của em gồm 03 chương:

Chương 1: Một số lý luận về công tác xây dựng kế hoạch bán hàng trong doanh nghiệp.

Chương 2: Phân tích và đánh giá thực trạng công tác xây dựng kế hoạch bán hàng tại Công ty TNHH Đầu Tư và Xây Dựng Thương Mại Dịch Vụ Đức Tài.

Chương 3: Đề xuất các giải pháp, kiến nghị hoàn thiện công tác xây dựng kế hoạch bán hàng tại Công ty TNHH Đầu Tư và Xây Dựng Thương Mại Dịch Vụ Đức Tài.

CHƯƠNG 1: MỘT SỐ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ CÔNG TÁC XÂY DỰNG KẾ HOẠCH BÁN HÀNG TRONG DOANH NGHIỆP

1.1 Các khái niệm có liên quan

1.1.1 Khái niệm về bán hàng

Philip Kotler cho rằng: “Bán hàng là một hình thức giới thiệu trực tiếp về hàng hóa, dịch vụ thông qua sự trao đổi, trò chuyện với người mua tiềm năng để bán được hàng”. [Theo Philip Kotler (2002) – Giáo trình Marketing căn bản]

Jamer M.Comer định nghĩa như sau: “Bán hàng là một quá trình trong đó người bán khám phá, gợi tạo và thỏa mãn những nhu cầu hay ước muốn của người mua để đáp ứng quyền lợi thỏa đáng, lâu dài của cả hai bên”. [Theo Jamer M.Comer (2005) - Quản trị bán hàng]

TS. Bùi Văn Quang định nghĩa: “Bán hàng là một khâu mang tính chất quyết định trong hoạt động kinh doanh trong đó người bán tìm hiểu, khám phá, gợi tạo và đáp ứng những nhu cầu hay ước muốn của người mua nhằm thực hiện quyền lợi thỏa đáng”. [Theo TS. Bùi Văn Quang (2008) - Giáo trình Quản trị bán hàng]

Chúng ta có thể hiểu ngắn gọn với các khái niệm: Bán hàng là một quá trình giao tiếp với khách hàng. Người bán khám phá hoặc khơi gợi nhu cầu của khách hàng tiềm năng, đồng thời khẳng định khả năng đáp ứng nhu cầu của sản phẩm. Hoạt động này được thực hiện bởi nhân viên bán hàng một cách trực tiếp, hai chiều, chủ động. Hoạt động bán hàng của doanh nghiệp không chỉ đảm bảo quyền lợi cho bên bán mà còn phải đảm bảo quyền lợi cho cả bên mua. Những người trong lực lượng bán hàng được đặt theo nhiều chức danh như người bán hàng, đại diện bán hàng, giám đốc phụ trách khách hàng,... nhưng đều có đặc điểm chung là tiếp xúc với khách hàng và là người chịu trách nhiệm trực tiếp về bán sản phẩm hay dịch vụ của doanh nghiệp.

1.1.2 Khái niệm quản trị bán hàng

Theo tác giả Hoàng Minh Đường và Nguyễn Thừa Lộc định nghĩa: “Quản trị bán hàng là hoạt động quản trị của những người quản lý doanh nghiệp thông qua lập kế hoạch, tổ chức, và điều khiển hoạt động của lực lượng bán hàng, nhằm thực hiện các mục tiêu bán hàng đề ra. Đó là hoạt động của những người thuộc lực lượng bán

hàng, hoặc người hỗ trợ trực tiếp cho lực lượng bán hàng gồm: xác định mục tiêu, xây dựng kế hoạch bán hàng, tổ chức thực hiện kế hoạch và quản trị lực lượng bán hàng, đánh giá điều chỉnh hoạt động bán hàng.” [Theo Hoàng Minh Đường và Nguyễn Thừa Lộc (2005) - Giáo trình Quản trị doanh nghiệp thương mại]

Theo tác giả Ngô Minh Cách và Nguyễn Sơn Lam định nghĩa: “Quản trị bán hàng là việc tổ chức và lãnh đạo, kiểm soát, tuyển mộ, huấn luyện và động viên nỗ lực bán hàng trong khuôn khổ chiến lược marketing đã được hoạch định của công ty.” [Theo Ngô Minh Cách và Nguyễn Sơn Lam (2010) - Giáo trình Quản trị bán hàng]

1.1.3 Khái niệm kế hoạch bán hàng

Kế hoạch bán hàng là sản phẩm của quá trình lập kế hoạch bán hàng.

Kế hoạch bán hàng gồm: Mục tiêu bán hàng, chương trình và hoạt động bán hàng, ngân sách BH nhằm đạt mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp. Kế hoạch bán hàng được hiểu là văn bản tổng hợp, dự kiến các điều kiện thực hiện và kết quả bán hàng của doanh nghiệp trong một khoảng thời gian nhất định. Thường là kế hoạch trong một năm, chia theo quý hoặc tháng.

1.1.4 Khái niệm về xây dựng kế hoạch bán hàng

- **Khái niệm về kế hoạch bán hàng**

Theo David Jobber và Geoff Lancaster do Trần Đình Hải biên soạn: “Xây dựng kế hoạch bán hàng là một quá trình bao gồm các hoạt động, đặt mục tiêu bán hàng, xác định các việc cần thiết để đạt mục đích, sắp đặt, tổ chức hành động, thực thi, đo đạt kết quả so với tiêu chuẩn, đánh giá và kiểm tra.” [Theo David Jobber và Geoff Lancaster do Trần Đình Hải biên soạn (2002) - Giáo trình Bán hàng và quản trị bán hàng]

- **Các khái niệm về công tác xây dựng kế hoạch bán hàng**

Dự báo bán hàng: Là quá trình xác định các chỉ tiêu bán hàng trong tương lai và triển vọng đạt được các chỉ tiêu đó. Kết quả dự báo làm cơ sở xác định hạn ngạch bán hàng và dự trù ngân sách bán hàng. Dựa trên kết quả dự báo, doanh nghiệp sẽ quyết định mục tiêu BH cần đạt được. Từ đó, nhà quản trị bán hàng sẽ xác lập ngân sách, các hoạt động, chính sách cần thiết để đạt được mục tiêu bán hàng.

Mục tiêu bán hàng: Là kết quả bán hàng đạt được trong một thời gian nhất định nào đó. Mục tiêu bán hàng phải phục vụ cho việc thực hiện mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp trong từng giai đoạn.

Các hoạt động bán hàng: được hiểu là các công việc phải làm nhằm đạt được mục tiêu bán hàng, gồm: Hoạt động chuẩn bị bán; hoạt động tuyển dụng, huấn luyện và tạo động lực cho lực lượng bán hàng; hoạt động kho bãi, bảo quản hàng hóa; hoạt động liên quan đến dịch vụ sau bán,...

Các chương trình bán hàng: Là tổng hợp các hoạt động được triển khai đồng bộ với nhau nhằm đạt được một mục tiêu bán hàng cụ thể, bao gồm: Chương trình gián giá, khuyến mại, tặng quà, tư vấn, giới thiệu sản phẩm,...

Ngân sách bán hàng: Là kế hoạch toàn diện và phối hợp, thể hiện các mối quan hệ tài chính cho các hoạt động và nguồn lực của doanh nghiệp trong một thời gian cụ thể trong tương lai nhằm đạt được mục tiêu bán hàng đề ra.

1.2 Nội dung của công tác xây dựng kế hoạch bán hàng

1.2.1 Khái quát về kế hoạch bán hàng của doanh nghiệp

- **Vai trò kế hoạch bán hàng của doanh nghiệp**

Trong phạm vi doanh nghiệp, kế hoạch là chức năng đầu tiên và quan trọng của quản lý doanh nghiệp. Theo Henry Foyol: “Doanh nghiệp chỉ thu được kết quả khi nó được hướng dẫn bởi một chương trình hoạt động, một kế hoạch nhất định nhằm xác định rõ : sản xuất cái gì? sản xuất bằng cách nào? Bán cho ai? Với nguồn tài chính nào?”

Vai trò của kế hoạch bán hàng trong doanh nghiệp được thể hiện ở những khía cạnh cơ bản sau:

Trong lĩnh vực kinh doanh, kế hoạch bán hàng tạo ra thế chủ động cho doanh nghiệp: Chủ động khai thác mọi nguồn lực nội tại như khả năng tiềm tàng về vốn, máy móc thiết bị, lao động; chủ động trong việc mua sắm hàng hóa, đổi mới thiết bị công nghệ, chủ động trong liên doanh và hợp tác kinh doanh với các đối tác khác; chủ động trong việc tìm thị trường nguyên vật liệu đầu vào cũng như thị trường tiêu thụ.

Kế hoạch bán hàng là công cụ đắc lực giúp hỗ trợ các nhân viên trong doanh nghiệp biết được mục tiêu phải hướng đến, cách thức làm như thế nào để đạt được

mục tiêu đó. Nhờ có kế hoạch mà các nhân viên hiểu được quy trình làm việc, đích đến của công việc.

Bên cạnh đó, kế hoạch bán hàng giúp giảm sự chông chéo và những hoạt động lãng phí. Kế hoạch không chỉ đơn thuần là các mục tiêu, hướng đi của doanh nghiệp mà còn thể hiện các cách để đạt mục tiêu đó. Kế hoạch chỉ ra trách nhiệm và nhiệm vụ của từng cá nhân, từng bộ phận trong việc thực hiện mục tiêu kinh doanh, do vậy hiện tượng chông chéo công việc sẽ được giảm đến mức thấp nhất đem lại hiệu quả cao trong kinh doanh.

Kế hoạch bán hàng có thể làm giảm tính bất ổn cho doanh nghiệp. Thị trường và nhu cầu của khách hàng luôn biến động không ngừng và những thay đổi đó là bất định, khó có thể lường trước được. Vì vậy, trong quá trình xây dựng kế hoạch bán, nhà quản trị buộc phải nhìn về phía trước, dự đoán những thay đổi trong nội bộ doanh nghiệp cũng như môi trường kinh doanh, cân nhắc những ảnh hưởng, tác động của chúng, từ đó đề ra phương án ứng phó thích hợp. Kế hoạch bán hàng thiết lập nên những tiêu chuẩn cụ thể, tạo điều kiện cho công tác kiểm tra, kiểm soát của doanh nghiệp diễn ra tốt hơn. Nếu một doanh nghiệp không hiểu rõ mục đích mà mình muốn đạt đến trong BH thì cũng không thể đánh giá xem quá trình hoạt động kinh doanh đã đạt được những gì, thiếu sót những gì để điều chỉnh.

- **Nội dung kế hoạch bán hàng**

Kết quả dự báo bán hàng: Cho phép doanh nghiệp biết thực trạng doanh nghiệp đang ở đâu, tương quan so với nhu cầu thị trường với đối thủ cạnh tranh, từ đó làm cơ sở cho quá trình quyết định bán hàng.

Mục tiêu bán hàng: Trên cơ sở dự báo bán hàng và phân tích tình hình kinh doanh, mục tiêu BH được xác lập thể hiện kết quả cần đạt được. Trong bán hàng, lợi nhuận không phải luôn luôn là mục tiêu duy nhất và hàng đầu.

Các chương trình và hoạt động bán hàng: Các hoạt động của chương trình bán hàng cụ thể hóa chiến lược bán hàng, chính sách bán hàng của doanh nghiệp. Một kế hoạch bán hàng có thể bao gồm nhiều hoạt động bán hàng đơn lẻ, cũng có thể bao gồm nhiều chương trình bán hàng.

Ngân sách bán hàng: Ngân sách bán hàng cụ thể hóa việc phân bổ nguồn lực của doanh nghiệp nhằm đạt được mục tiêu bán hàng đề ra. Ngân sách bán hàng có

vai trò định hướng quan trọng trong quản trị bán hàng. Nó là công cụ quan trọng sử dụng trong kiểm soát bán hàng.

Có hai loại ngân sách cơ bản: Ngân sách chi phí bán hàng và ngân sách kết quả bán hàng. Ngân sách chi phí bán hàng cụ thể hóa tất cả các khoản mục chi tiêu cần thiết đảm bảo phương tiện triển khai các hoạt động bán hàng. Ngân sách kết quả bán hàng thể hiện dự trù doanh số và lãi gộp, lợi nhuận.

- **Các loại kế hoạch bán hàng**

Phân loại theo sản phẩm hàng hóa: Vì lý do các sản phẩm và ngành hàng có đặc điểm khác nhau về thị trường, đặc tính lý hóa, phương pháp tiếp cận thị trường,... nên có các loại kế hoạch bán hàng cho từng sản phẩm và kế hoạch bán hàng cho ngành hàng.

Phân loại theo khu vực thị trường: Theo đó doanh nghiệp sẽ có kế hoạch xuất khẩu, kế hoạch bán hàng nội địa, kế hoạch bán theo vùng địa lý, kế hoạch bán ở từng thị trường của doanh nghiệp.

Phân theo thời gian: Theo cách phân loại này sẽ có kế hoạch bán hàng theo ngày, tuần, tháng, quý, năm. Kế hoạch bán hàng theo thời gian đi liền với kế hoạch bán hàng theo cấp độ quản lý, theo khu vực thị trường và theo sản phẩm ngành hàng.

Phân theo phương thức bán hàng: Phân loại này sẽ có nhiều loại kế hoạch bán hàng khác nhau theo các kênh bán hàng của doanh nghiệp, bao gồm: Kế hoạch bán hàng bán buôn, bán lẻ, theo hội chợ, qua mạng, qua điện thoại,...

1.2.2 Dự báo bán hàng

1.2.2.1 Nghiên cứu thị trường và thu thập thông tin phục vụ cho dự báo bán hàng

Trong nền kinh tế thị trường doanh nghiệp phải đối mặt với nhiều đối thủ cạnh tranh, do đó một doanh nghiệp muốn đứng vững trên thị trường thì phải tạo cho mình sự khác biệt, từng doanh nghiệp phải tìm ra cho mình những đoạn thị trường mà ở đó họ có khả năng đáp ứng cũng như thỏa mãn được nhu cầu của khách hàng hơn hẳn các đối thủ cạnh tranh. Nghiên cứu thị trường sẽ được doanh nghiệp lựa chọn thị trường mục tiêu hay thị trường trọng tâm.

Sau khi phân đoạn thị trường cũng như lựa chọn được thị trường mục tiêu thì doanh nghiệp phải tập trung vào phân thị trường mà mình đã lựa chọn, xây dựng cho

chính mình một sản phẩm, hình ảnh riêng gây ấn tượng và nhất quán trên thị trường trọng điểm.

- **Phân đoạn thị trường**

Hình thức SXKD chỉ biết sản xuất cho toàn bộ thị trường một sản phẩm nhất định sẽ không tồn tại lâu dài do sự cạnh tranh cũng như không đáp ứng được đầy đủ nhu cầu của khách hàng. Xuất phát từ chính điều này, các doanh nghiệp phải dần tạo ra những sản phẩm khác nhau với hy vọng những khách hàng khác nhau sẽ có cơ hội lựa chọn được những sản phẩm khác nhau để làm được không có cách nào khác là doanh nghiệp phải phân đoạn thị trường.

Phân đoạn thị trường là quá trình phân chia thị trường thành các nhóm nhỏ hơn dựa trên những khác biệt về nhu cầu, ước muốn và các đặc điểm trong hành vi.

Phân đoạn thị trường xác định các nhóm khách hàng trong một thị trường/sản phẩm. Những giá trị tương tự nhau liên quan đến đặc tính của sản phẩm hay của nhãn hiệu cụ thể sẽ được xếp vào một nhóm để đáp ứng nhu cầu khách hàng. Phân đoạn thị trường có thể là một thị trường mục tiêu đối với tổ chức cạnh tranh trên thị trường. Việc phân đoạn thị trường cung cấp cho công ty cơ hội thích ứng tốt hơn các sản phẩm và các năng lực của mình với các yêu cầu về giá trị của khách hàng. Sự hài lòng của khách hàng có thể được cải thiện bằng cách cung ứng giá trị phù hợp với các giá trị mà khách hàng trong phân đoạn thị trường đó xem trọng.

- **Phân đoạn thị trường theo cơ sở địa lý**

Khi phân đoạn thị trường theo cơ sở này thị trường tổng thể được chia cắt thành nhiều đơn vị khác nhau: Quốc gia, tiểu bang, vùng quận, các vùng có khí hậu và thổ nhưỡng khác nhau. Phân đoạn thị trường theo địa lý không chỉ hữu ích với việc quản lý hệ thống marketing trong khu vực mà còn hữu ích trong việc nắm bắt đặc điểm của khách hàng.

- **Phân đoạn thị trường theo tiêu thức nhân khẩu học**

Sự phân chia khách hàng thành các nhóm căn cứ vào giới tính, tuổi tác, nghề nghiệp, trình độ văn hóa, quy mô gia đình, tình trạng, hôn nhân, thu nhập, giai tầng xã hội, dân tộc, sắc tộc,... đều được gọi là sự phân đoạn thị trường theo nhân khẩu học. Các tiêu thức thuộc nhân khẩu học cũng được coi là những căn cứ sử dụng phổ biến nhất để phân đoạn thị trường.

Thứ nhất các yếu tố thuộc về nhân khẩu học luôn có mối quan hệ chặt chẽ với nhu cầu, ước muốn và sức mua của người tiêu dùng.

Thứ hai các đặc điểm về nhân khẩu học tương đối dễ đo lường, các số liệu thuộc nhân khẩu học trong phân đoạn thị trường thường có sẵn vì chúng còn cần thiết cho nhiều mục đích khác nhau. Bên cạnh đó chúng ta cần kết hợp nhiều tiêu thức thuộc nhân khẩu học trong phân đoạn nhằm khai thác ảnh hưởng qua lại của các tiêu chí vốn có mối quan hệ mật thiết và khó tách rời.

- Phân đoạn thị trường theo tâm lý học

Cơ sở phân đoạn này dựa trên các tiêu thức như: Thái độ, động cơ, lối sống, sự quan tâm, quan điểm, giá trị văn hóa,...

Khi lựa chọn và tiêu dùng những sản phẩm thuộc nhóm này, khách hàng luôn chú ý đến các đặc tính của sản phẩm gắn với các thuộc tính tâm lý như: quyền sở hữu, cá tính, lối sống, lòng tự hào... Trong việc tìm kiếm giải pháp truyền thông và quảng cáo rất có ý nghĩa nếu sử dụng phân đoạn thị trường theo tiêu thức tâm lý.

- Phân đoạn thị trường theo hành vi tiêu dùng

Thị trường người tiêu dùng sẽ được phân chia thành các nhóm đồng nhất về đặc tính như: Lý do mua hàng, lợi ích tìm kiếm và số lượng và tỷ lệ tiêu dùng.

Doanh nghiệp sẽ xác định được quy mô thị trường của mình như thế nào. Trong tất cả mọi trường hợp cầu thị trường không chỉ phụ thuộc vào số lượng khách hàng mà còn phụ thuộc vào sức mua của thị trường.

Những đoạn thị trường dù nhỏ nhưng sức mua của khách hàng lớn thì sẽ có mức tiêu thụ lớn.

• Lựa chọn thị trường mục tiêu

Sau khi đánh giá và phân đoạn được những đoạn thị trường khác nhau, doanh nghiệp không chỉ dừng lại ở đó mà cần phải lựa chọn các thị trường chính, trọng điểm, cụ thể để tiến hành chiến lược kinh doanh. Đó chính là việc lựa chọn thị trường mục tiêu.

Lựa chọn thị trường mục tiêu là một hoặc vài đoạn thị trường mà doanh nghiệp lựa chọn tại đó doanh nghiệp sẽ triển khai chiến lược định vị nhằm cống hiến cho họ những sản phẩm và dịch vụ tốt hơn đối thủ cạnh tranh. Tại đoạn thị trường mục tiêu này doanh nghiệp còn tập trung nỗ lực marketing vào đó nhằm đạt được mục tiêu kinh doanh của mình.

- Phân tích và đánh giá các đoạn thị trường

+ Tốc độ tăng trưởng và quy mô của thị trường

Một doanh nghiệp có đủ quy mô để bù đắp lại những nỗ lực marketing không chỉ trong hiện tại mà trong cả tương lai của doanh nghiệp thì đoạn thị trường được coi là hiệu quả. Do đó yếu tố quy mô và tốc độ tăng trưởng là yếu tố hàng đầu khi lựa chọn thị trường mục tiêu. Phân tích quy mô và tốc độ tăng trưởng không phải chỉ hướng đến những đoạn thị trường có quy mô lớn nhất và tốc độ tăng trưởng cao nhất mà phải mọi tiêu chuẩn và thước đo phải có tính tương đối. Doanh nghiệp phải hướng đến các đoạn thị trường có quy mô nhỏ hoặc lớn để nhận diện một cách khách quan trên cả 2 phương diện “cơ hội” và “rủi ro”. Đối với đoạn thị trường có tốc độ tăng trưởng cao luôn hứa hẹn mức tiêu thụ và lợi nhuận cao trong tương lai nhưng bên cạnh đó sẽ hấp dẫn nhiều đối thủ cạnh tranh mạnh, hoạt động trên đoạn thị trường này sẽ gây cản trở cho những doanh nghiệp vừa và nhỏ.

+ Mức độ hấp dẫn về cơ cấu thị trường

Một doanh nghiệp ít khi là người bán duy nhất trên thị trường, doanh nghiệp luôn phải chịu sự cạnh tranh của nhiều đối thủ cũng như phải luôn đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Một đoạn thị trường có quy mô và tốc độ tăng trưởng như mong muốn nhưng vẫn không hấp dẫn nếu cạnh tranh trong đoạn thị trường đó quá gay gắt. Vì thế các doanh nghiệp phải phân tích và lựa chọn cho doanh nghiệp mình được đoạn thị trường hấp dẫn và phù hợp.

Đoạn thị trường thể hiện được sự tương hợp giữa khả năng, chiến lược, mục tiêu của doanh nghiệp với quy mô thị trường và mức độ cạnh tranh trên một đoạn thị trường thì đoạn thị trường đó được xem là đoạn thị trường hấp dẫn.

- Lựa chọn đoạn thị trường mục tiêu

Một thị trường bao gồm các khách hàng có cùng nhu cầu hoặc mong muốn mà doanh nghiệp có khả năng đáp ứng, đồng thời các hoạt động marketing của doanh nghiệp có thể tạo ra ưu thế so với đối thủ cạnh tranh và đạt được các mục tiêu kinh doanh đã định thì được gọi là đoạn thị trường mục tiêu. Thị trường mục tiêu cũng chính là đoạn thị trường hấp dẫn mà doanh nghiệp quyết định lựa chọn để tập trung nỗ lực marketing của mình.

• Định vị trong thị trường mục tiêu

Định vị thị trường bản chất là hành động tạo dựng nên những hình ảnh, sản phẩm của doanh nghiệp nhằm chiếm được một vị trí đặc biệt và có giá trị trong tâm trí khách hàng mục tiêu. Định vị thị trường đòi hỏi doanh nghiệp phải quyết định khuyếch trương bao nhiêu điểm khác biệt và những điểm khác biệt nào dành cho khách hàng mục tiêu.

Xây dựng kế hoạch định vị bao gồm những bước sau:

- Phân tích và đánh giá vị trí hiện tại của sản phẩm cũng như sự cạnh tranh trên thị trường về các đặc tính chủ yếu của sản phẩm.

- Lựa chọn vị trí sản phẩm của doanh nghiệp để phát triển thị phần, đưa sản phẩm mới thâm nhập vào thị trường.

- Định vị thị trường khách hàng có thể theo đối thủ cạnh tranh hoặc theo khách hàng.

Tóm lại, ngày nay trên thị trường các doanh nghiệp cạnh tranh rất gay gắt do sự biến động của thị trường cũng như nhu cầu của người dân ngày càng phong phú và đa dạng. Vì thế để tồn tại và phát triển, tất cả mọi doanh nghiệp đều phải đương đầu với các đối thủ cạnh tranh, vừa phải có chiến lược thuyết phục và lôi kéo khách hàng. Việc phân đoạn thị trường giúp cho doanh nghiệp xác định được thị trường mục tiêu để từ đó có phương hướng kinh doanh một cách sát thực và hiệu quả hơn.

1.2.2.2 Kết quả dự báo bán hàng

Dự báo bán hàng chia theo tuần, tháng, quý, sáu tháng và năm. Dự báo bán hàng có thể được tiến hành theo khu vực thị trường, theo sản phẩm, theo nhóm khách hàng, theo điểm bán hàng, theo kênh phân phối, theo nhân viên bán hàng.

Kết quả dự báo bán hàng được thực hiện thông qua hai chỉ tiêu:

+ Chỉ tiêu định lượng: Quy mô thị trường, sức mua, thị phần, tốc độ tăng trưởng thị trường,... trong đó chỉ tiêu quan trọng nhất là số lượng sản phẩm có thể bán được theo từng nhóm khách hàng, thị trường, điểm bán, nhân viên bán hàng,...

+ Chỉ tiêu định tính: Dự báo yếu tố thời vụ, yếu tố thói quen, yếu tố cạnh tranh,...

Kết quả dự báo bán hàng phải đảm bảo chứa đựng thông tin về 04 yếu tố chính sau:

+ Năng lực thị trường: Đây là đánh giá về khối lượng bán hàng cao nhất có thể có của sản phẩm, dịch vụ hoặc dịch vụ công cộng trên thị trường đối với tất cả các đối thủ cạnh tranh trong một giai đoạn nhất định.

+ Doanh số của ngành hàng: Doanh số của ngành hàng là khối lượng hàng bán của một ngành nhất định ở thị trường cụ thể trong một giai đoạn nhất định. Nếu các giả thiết về điều kiện khác nhau, doanh số của ngành hàng sẽ gần giống năng lực thị trường.

+ Năng lực bán của doanh nghiệp: Đây là số lượng cao nhất của năng lực thị trường mà một công ty đơn độc có thể hy vọng nhận được thì các nguồn và khả năng sẵn có của nó một cách đáng tin cậy.

+ Dự báo bán hàng của doanh nghiệp đó là đánh giá số liệu bán hàng bằng tiền hoặc theo đơn vị sản phẩm trong tương lai của một hãng đối với từng mặt hàng ở một thời gian nhất định trên tất cả các thị trường mà doanh nghiệp này tham gia cạnh tranh.

1.2.2.3 Các căn cứ dự báo bán hàng

Số dân cư, cơ cấu dân cư, mật độ dân cư cho biết dung lượng thị trường và một số đặc điểm trong thói quen, tập quán mua sắm.

GDP/người, thu nhập, khả năng thanh toán: Chỉ tiêu này cho phép dự báo khả năng thanh toán, dự báo số lượng hàng tiêu dùng, cho phép đưa ra những chương trình bán hàng phù hợp.

Số lượng điểm bán: Số lượng các điểm bán cho phép xác định mục tiêu bao phủ thị trường cũng như doanh số theo từng kênh bán hàng. Thông thường doanh nghiệp thương mại hay thực hiện chiến lược “vét dầu loang” trong phát triển thị trường nên nắm được số lượng các điểm bán cho phép hoạch định doanh số, quy mô tăng trưởng và các hoạt động bán hàng.

Số lượng khách hàng: Nắm bắt được thông số số lượng khách hàng sẽ giúp nhà quản trị bán hàng dự tính được doanh số, hoạch định phương thức và chính sách bán hàng cho từng nhóm khách hàng, phân bổ hạn ngạch,...

Sản lượng của ngành: Nắm được sản lượng của ngành, đi đôi với dự báo nhu cầu cho phép xác định tương quan thị phần và mục tiêu doanh số của doanh nghiệp.

Thị phần trong ngành: Doanh nghiệp so sánh doanh số của mình với các doanh nghiệp quan trọng trong ngành để nắm được thị phần tương đối. Thị phần tương đối làm cơ sở cho nhà quản trị bán hàng dự báo doanh số cho từng thời kỳ theo phương pháp thống kê kinh nghiệm.

Kim ngạch xuất nhập khẩu: Kim ngạch xuất nhập khẩu cho biết dung lượng thị trường và tình hình cạnh tranh.

1.2.2.4 Phương pháp dự báo bán hàng

Phương pháp chuyên gia: Nhà quản trị bán hàng dựa trên kết quả đánh giá của nhân viên bán hàng hoặc cán bộ quản lý bán hàng để tổng hợp, phân tích, xác định chỉ tiêu kế hoạch bán hàng. Theo phương pháp này, doanh nghiệp sẽ tổng hợp ý kiến và dự báo kết quả bán hàng từ các cấp bán hàng trong doanh nghiệp, sau đó tổng hợp và xử lý. Phương pháp này có ưu điểm là dễ làm, nhanh gọn và chi phí thấp. Tuy nhiên tiếp cận mới chỉ dừng lại ở định tính và kết quả dự báo có thể có sai lệch lớn.

Phương pháp điều tra khảo sát: Nhà quản trị bán hàng tiến hành điều tra thực tế nhằm có được các kết quả về hành vi khách hàng và khách hàng tiềm năng, nhu cầu mua sắm và khả năng thanh toán (sức mua), xu hướng phát triển tiêu dùng, tình hình kinh doanh của các đối thủ cạnh tranh,... Kết quả phân tích điều tra giúp nhà quản trị phân tích xác định chỉ tiêu bán hàng. Phương pháp này đòi hỏi có nhiều công sức, tiền bạc và thời gian và phải có năng lực nghiên cứu thị trường tốt.

Phương pháp dự báo theo nguyên nhân dẫn đến khả năng thay đổi kết quả bán hàng: Phương pháp này được xác định trên cơ sở nghiên cứu các mối quan hệ giữa bán hàng với các yếu tố ảnh hưởng tới bán hàng như: Sự phát triển kinh tế xã hội, giá cả hàng hóa, sự phát triển công nghệ khoa học kỹ thuật, mức độ cạnh tranh trên thị trường, các chính sách vĩ mô,... Phương pháp này có thể áp dụng với phương pháp điều tra khảo sát để có kết quả báo cáo chính xác và toàn diện hơn.

Phương pháp thống kê kinh nghiệm: Nhà quản trị bán hàng dựa vào kết quả bán hàng thời gian trước đó và căn cứ vào các yếu tố ảnh hưởng trong thời gian tới để dự báo bán hàng. Phương pháp này thường được áp dụng trên thực tế trong những giai đoạn thị trường ổn định

1.2.2.5 Quy trình dự báo bán hàng

Quy trình từ trên xuống (phương pháp chia nhỏ): Trong quy trình này, dự báo bán hàng được thực hiện ở mức độ kinh doanh chung hoặc cấp doanh nghiệp. Sau đó trên cơ sở các tiêu chuẩn như lượng bán kỳ trước và các mức độ về nguồn tiền dự báo bán được chia nhỏ ra dần theo các đơn vị tổ chức, kết thúc ở dự báo bán sản phẩm cho các khu vực bán hàng.

Quy trình từ dưới lên (phương pháp xây dựng): Quy trình này bắt đầu với các dự báo bán hàng tương lai về từng sản phẩm từ những nhân viên bán hàng, từ các đơn vị thị trường cấp thấp. Các dự báo theo sản phẩm sau đó được tổng hợp theo tất cả sản phẩm và đơn vị để lập một dự báo bán của công ty. Tiếp theo dự báo này có thể được xác định bởi bộ phận phân tích để tính đến các điều kiện kinh tế, khả năng tiếp thị và các sản phẩm mới.

Quy trình hỗn hợp: Quy trình này được thực hiện với sự tham gia cùng lúc của cả cấp công ty cũng các cấp tác nghiệp cơ sở. Quy trình này thường áp dụng tại các doanh nghiệp có quy mô vừa và nhỏ.

1.2.3 Xây dựng mục tiêu bán hàng

1.2.3.1 Các loại mục tiêu bán hàng

Nhóm mục tiêu kết quả bán hàng: Doanh số, lãi gộp, chi phí bán hàng, lợi nhuận bán hàng, vòng quay của vốn bán hàng.

Nhóm mục tiêu nền tảng bán hàng: Mức độ hài lòng của khách hàng, phát triển thị trường, số lượng đại lý và điểm bán, số lần viếng thăm khách hàng của nhân viên, số cuộc điện thoại giao dịch với khách hàng, số hồ sơ khách hàng, mục tiêu phát triển lực lượng bán hàng.

Mục tiêu khác.

1.2.3.2 Xây dựng và lựa chọn mục tiêu bán hàng

- **Căn cứ xác định mục tiêu bán hàng**

Theo thời gian: Mục tiêu bán hàng ngày, tuần, tháng, quý, năm.

Theo thị trường: Mục tiêu bán hàng theo từng điểm bán hàng, theo tuyến bán hàng, theo quận, huyện, theo tỉnh, theo vùng,...

Theo khách hàng: Khách hàng doanh nghiệp, khách hàng cá nhân, khách hàng qua đường, khách hàng truyền thống, khách hàng mới,...

Theo điểm bán hàng: Điểm bán hàng nhỏ lẻ, điểm bán hàng trọng yếu, các siêu thị,...

Theo nhân viên bán hàng.

Theo sản phẩm ngành hàng.

Theo kênh phân phối: Kênh bán buôn, kênh bán lẻ, kênh bán trực tiếp, xuất khẩu,...

- **Quy trình xây dựng mục tiêu bán hàng**

Quy trình từ trên xuống: Mục tiêu được xác định ở cấp cao hơn, sau đó được phân bổ xuống cho các cấp bán hàng cơ sở. Theo quy trình này, mục tiêu bán hàng có tính áp đặt và có nguy cơ làm giảm sự chủ động, sáng tạo của các cấp bán hàng cơ sở. Doanh nghiệp có thể áp dụng quy trình này cho các sản phẩm và thị trường truyền thống, có doanh số khá ổn định và có ít biến động thị trường.

Quy trình quản trị theo mục tiêu MBO (Management by Objective): Mỗi bộ phận, cấp bán hàng trực tiếp xác định mục tiêu bán hàng cho mình và lập kế hoạch triển khai mục tiêu đó. Mục tiêu bán hàng của cấp cao hơn được tổng hợp từ các mục tiêu bên dưới. Quy trình này được áp dụng khá phổ biến, gia tăng tính chủ động và sáng tạo của các cấp bán hàng. Đi kèm với quy trình này là công tác đãi ngộ nhân sự tốt nhằm đảm bảo mọi người nhiệt tình và chủ động.

1.2.4 Xác định các hoạt động và chương trình bán hàng

1.2.4.1 Các hoạt động bán hàng

Hoạt động chuẩn bị bán: Thu thập thông tin, nghiên cứu thị trường, chuẩn bị phương án tiếp cận khách hàng, chuẩn bị hàng hóa, chuẩn bị hàng mẫu, in ấn tài liệu chuẩn bị bán hàng,...

Hoạt động phát triển mạng lưới bán hàng: Tìm, lựa chọn và ký kết hợp đồng với các nhà phân phối, các đại lý, các điểm bán.

Hoạt động tuyển dụng, huấn luyện và tạo động lực cho lực lượng bán hàng: Lên phương án về nhân sự, tuyển dụng nhân sự, huấn luyện nhân viên, thực hiện các chế độ và hoạt động tạo động lực cho lực lượng bán hàng.

Các hoạt động liên quan đến kho bãi và bảo quản hàng hóa: Lên phương án kho bãi, tìm và ký kết hợp đồng thuê kho bãi, mua sắm trang thiết bị kho bãi

Hoạt động vận chuyển hàng hóa.

Hoạt động liên quan đến dịch vụ sau bán.

Hoạt động thanh toán tiền hàng.

Hoạt động quảng cáo và xúc tiến bán, quan hệ công chúng: Quảng cáo (in, đài, TV), bảng tin trên mạng, hội thảo, tài trợ, triển lãm thương mại, hàng khuyến mại,...

1.2.4.2 Các chương trình bán hàng

Chương trình giảm giá, chương trình chiết khấu mạnh cho các đại lý, khách hàng, chương trình tặng quà, tư vấn miễn phí, chương trình khuyến mại, chương trình sử dụng thử sản phẩm, chương trình tăng cường dịch vụ sau bán (sửa chữa miễn phí, đổi sản phẩm cũ), chương trình BH theo thời vụ các sự kiện (ngày lễ, tết), chương trình khách hàng chung thủy

Với doanh nghiệp thương mại: Hoạt động bán hàng được tập hợp thành các chương trình BH nhằm thúc đẩy doanh số. Các chương trình bán hàng thường được tập trung vào các hoạt động hướng tới gia tăng lợi ích của khách hàng. Các chương trình có mục tiêu, hoạt động và ngân sách cụ thể. Năng lực bán hàng của doanh nghiệp thể hiện qua số chương trình có trong năm.

1.2.5 Xây dựng ngân sách bán hàng

1.2.5.1 Phương pháp xác định ngân sách bán hàng

Dựa trên các chỉ tiêu chi phí và kết quả của các kỳ trước. Nhà quản trị bán hàng căn cứ vào các định mức chi phí và kết quả bán hàng của các kỳ trước, kết hợp với mục tiêu bán hàng của kỳ kế hoạch để dự trù các khoản chi, thu.

Theo đối thủ cạnh tranh: Một số ngân sách bán hàng phải được hoạch định dựa trên cơ sở chi phí và kết quả của các đối thủ cạnh tranh nhằm giữ vững vị trí của doanh nghiệp trên thị trường.

Phương pháp khả chi: Ngân sách bán hàng được xác định dựa trên cơ sở tính toán các khoản cần phải đáp ứng yêu cầu của hoạt động bán.

Phương pháp hạn ngạch: Doanh nghiệp lên phương án về thu, chi, lợi nhuận rồi giao cho các đơn vị tự triển khai lập ngân sách trong giới hạn hạn ngạch được giao.

Phương pháp tăng từng bước: Ngân sách bán hàng sẽ được phê duyệt theo nguyên lý tăng dần theo thời gian với lý do mức độ cạnh tranh trong bán hàng ngày càng được gia tăng và doanh nghiệp phải chấp nhận giảm dần tỷ lệ lợi nhuận của mình.

1.2.5.2 Phân loại ngân sách bán hàng

Ngân sách chi phí bán hàng gồm 03 nhóm chính:

- Ngân sách chi phí bán hàng bao gồm các chi phí liên quan trực tiếp đến việc bán hàng như: Lương, hoa hồng cho nhân viên bán hàng, huấn luyện đào tạo,...

- Ngân sách chi phí xúc tiến bán hàng bao gồm các chi phí liên quan trực tiếp đến các hoạt động xúc tiến như quảng cáo, khuyến mại,...

- Ngân sách chi phí quản lý hành chính bao gồm các chi phí liên quan đến hoạt động quản lý, hành chính của các lực lượng bán hàng.

Ngân sách kết quả bán hàng: Bao gồm các chỉ tiêu cơ bản như doanh số bán hàng, doanh số thuần, giá vốn hàng hóa, lãi gộp, lợi nhuận trước thuế, lợi nhuận sau thuế, tốc độ chu chuyển vốn lưu động

Khi thiết lập ngân sách bán hàng, doanh nghiệp sẽ đưa ra nhiều phương án khác nhau. Thông thường, ba phương án cơ bản được đưa ra theo mức độ đạt được của doanh số: Đạt 120%, 100%, 80% mục tiêu đề ra.

1.3 Các yếu tố ảnh hưởng tới công tác xây dựng kế hoạch bán hàng

1.3.1 Các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài

- **Hệ thống chính trị pháp luật của Nhà nước**

Doanh nghiệp cần phải quan tâm đến trong kinh doanh cũng như trong công tác xây dựng kế hoạch bán hàng các vấn đề như: Sự ổn định về đường lối chính trị, chiến lược phát triển kinh tế xã hội của Đảng và chính phủ, sự điều tiết và can thiệp vào đời sống kinh tế, các quyết định bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng,... Những chính sách, văn bản, quy định của Nhà nước có liên quan đến kinh doanh đã tác động đến doanh nghiệp, yêu cầu phải có những thay đổi kịp thời để thích ứng. Doanh nghiệp cam kết thực hiện đúng các quy định của Nhà nước, chính phủ về môi trường, thực hiện luật lao động, cạnh tranh lành mạnh, sản phẩm đảm bảo chất lượng, đảm bảo sức khỏe người tiêu dùng, thì sẽ tạo được hình ảnh đẹp trong mắt công chúng, xã hội.

- **Môi trường kinh tế**

Bao gồm các nhân tố tác động đến sức mua của khách hàng, nhân tố này đòi hỏi phải có kế hoạch bán hàng sao cho phù hợp với nhu cầu, khả năng tiêu thụ của khách hàng. Môi trường kinh tế gồm: Chính sách kinh tế vĩ mô của nhà nước, chính sách tiền tệ, tín dụng, cơ cấu sản xuất phân phối, các yếu tố lạm phát, thất nghiệp, tỷ

lệ tăng trưởng của nền kinh tế, tỷ giá hối đoái. Trong giai đoạn gần đây, nền kinh tế Việt Nam chịu ảnh hưởng lớn bởi cuộc khủng hoảng tài chính tiền tệ toàn cầu, các nền kinh tế lớn lần lượt rơi vào tình trạng suy thoái, giảm phát, chính phủ đã liên tục thực hiện các chính sách thúc đẩy kinh tế phát triển. Tuy nhiên, tỷ lệ lạm phát vẫn ở mức cao. Trước tình hình kinh tế khó khăn như vậy, các doanh nghiệp thương mại đã điều chỉnh kế hoạch bán hàng phù hợp, như có chính sách bình ổn giá, các chương trình khuyến mãi, giảm giá, tặng quà nhằm khuyến khích nhu cầu tiêu dùng của người dân, từ đó đảm bảo doanh thu, lợi nhuận của toàn doanh nghiệp.

- **Môi trường kỹ thuật công nghệ**

Doanh nghiệp cần phải quan tâm đến yếu tố tiến bộ khoa học – kỹ thuật và khả năng ứng dụng tiến bộ kỹ thuật trong hoạt động kinh doanh, như sự ra đời ngày càng đa dạng của các hình thức mua bán: Bán hàng trực tiếp, bán hàng qua điện thoại, qua internet,... từ đó doanh nghiệp xây dựng kế hoạch bán hàng sao cho phù hợp với đối tượng khách hàng mà mình đang hướng tới cũng như thị trường kinh doanh hiện tại.

- **Môi trường văn hóa xã hội**

Dân số và xu hướng vận động của dân cư, thu nhập, phân bố thu nhập, đặc điểm tâm lý là một trong nhiều nhân tố ảnh hưởng đến thói quen, khả năng tiêu dùng của khách hàng, một xã hội có nền văn hóa phức tạp sẽ gây nhiều khó khăn cho doanh nghiệp trong quá trình dự báo cũng như toàn bộ quá trình xây dựng kế hoạch bán hàng.

- **Nhà cung ứng**

Người cung ứng là những doanh nghiệp kinh doanh hay những cá thể cung cấp cho doanh nghiệp và đối thủ cạnh tranh các nguồn vật tư cần thiết để sản xuất ra những mặt hàng, dịch vụ nhất định. Yếu tố này ảnh hưởng đến công tác chuẩn bị nguồn hàng cũng như công tác xây dựng kế hoạch bán hàng, bởi chỉ một thay đổi nhỏ về số lượng, chất lượng sản phẩm cung ứng cũng sẽ tác động lớn đến toàn bộ công tác bán hàng của doanh nghiệp. Để luôn nắm vị thế chủ động trước nhà cung ứng, doanh nghiệp cần lựa chọn cho mình một số lượng nhà cung ứng nhất định, thu thập đầy đủ thông tin thị trường nhằm phân tán rủi ro và tạo sự cạnh tranh nhất định. Nếu doanh nghiệp chỉ phụ thuộc vào một nhà cung ứng thì sẽ phải đối mặt với các rủi ro như thiếu hàng,

bị ép giá, hay bị áp đặt những điều kiện mua bán bất lợi; khi đó hoạt động sản xuất, thực hiện kế hoạch bán hàng sẽ bị gặp nhiều khó khăn, vướng mắc.

- **Khách hàng**

Khách hàng của yếu tố vô cùng quan trọng, doanh nghiệp phải xác định được tập khách hàng mục tiêu của mình, rồi từ đó nghiên cứu nhu cầu, khả năng thanh toán để xây dựng được kế hoạch bán hàng tiết kiệm, hiệu quả; thỏa mãn tối đa nhu cầu của khách hàng.

Với mỗi loại doanh nghiệp có thể có 05 loại khách hàng: Người tiêu dùng, khách hàng nhà sản xuất, trung gian thương mại, cơ quan Nhà nước, khách hàng quốc tế. Mỗi loại khách hàng khác nhau có những nhu cầu và hành vi mua hàng khác nhau yêu cầu doanh nghiệp cần có chính sách, kế hoạch bán hàng phù hợp nhằm thỏa mãn nhu cầu tiêu dùng hàng hóa dịch vụ. Khách hàng là người tạo nên thị trường, vì vậy thị trường luôn biến động theo tâm lý của người tiêu dùng, thể hiện qua sự thay đổi sở thích, thị hiếu, thói quen. Đó là nguyên nhân làm một sản phẩm được yêu thích nhiều hay ít từ đó tác động đến doanh số tiêu thụ. Một kế hoạch bán hàng tốt là kế hoạch nắm bắt được những thay đổi về tâm lý người tiêu dùng, điều chỉnh các chính sách bán hàng trở nên linh hoạt, phù hợp với thị hiếu của khách hàng.

- **Đối thủ cạnh tranh**

Mọi công ty đều có đối thủ cạnh tranh. Tùy từng ngành, lĩnh vực kinh doanh mà mức độ cạnh tranh có thể khác nhau, song những đối thủ cạnh tranh luôn gây nhiều khó khăn cho doanh nghiệp. Vì vậy, doanh nghiệp phải nghiên cứu sự ảnh hưởng của đối thủ cạnh tranh với hoạt động kinh doanh của mình để xây dựng được một kế hoạch bán hàng phù hợp, mang tính cạnh tranh cao.

1.3.2 Các yếu tố thuộc môi trường bên trong

1.3.2.1 Mục tiêu, chiến lược và các chính sách kinh doanh của doanh nghiệp

Chiến lược kinh doanh là định hướng hoạt động có mục tiêu của doanh nghiệp trong một thời kỳ dài và hệ thống các chính sách, biện pháp, điều kiện để thực hiện mục tiêu đề ra. Mục tiêu kinh doanh sẽ được phản ánh và cụ thể hóa thông qua các mục tiêu bán hàng. Để tránh gây khó khăn cho công tác xây dựng kế hoạch bán hàng thì mục tiêu kinh doanh cũng như chiến lược của công ty phải rõ ràng, có tính khả thi và đo lường được.

1.3.2.2 Nguồn nhân lực

Sự hoàn hảo của cấu trúc tổ chức, tính hiệu quả của hệ thống quản lý và công nghệ quản lý tác động trực tiếp đến việc xây dựng một kế hoạch bán hàng tốt. Con người là yếu tố quyết định đến sự thành công của hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Mọi việc từ xây dựng mục tiêu, lập kế hoạch, thực hiện kế hoạch, kiểm soát,... đều do con người thực hiện. Để có một kế hoạch bán hàng tối ưu thì đòi hỏi: Nhà quản trị (người lập kế hoạch) phải là người lãnh đạo sáng suốt có kinh nghiệm, tầm nhìn chiến lược. Điều đó thể hiện qua khả năng thu thập thông tin, phân tích tình hình kinh doanh và đưa ra những quyết định đúng đắn với điều kiện cụ thể. Ngoài ra, cần có sự thống nhất và hợp tác giữa các phòng ban, tổ chức nhân viên (bộ phận mua hàng, bán hàng, dự trữ, nghiên cứu thị trường,...) đảm bảo thông tin được cung cấp đầy đủ, kịp thời từ đó tạo điều kiện thuận lợi cho việc lập kế hoạch bán hàng.

1.3.2.3 Nguồn lực tài chính

Đây là yếu tố tổng hợp, phản ánh sức mạnh của doanh nghiệp. Căn cứ vào tiềm lực tài chính mà doanh nghiệp xây dựng kế hoạch bán hàng sao cho phù hợp với khả năng quản lý, phân phối có hiệu quả nguồn vốn để thực hiện kế hoạch đó.

1.3.2.4 Kỹ thuật và công nghệ doanh nghiệp áp dụng

Việc ứng dụng khoa học kỹ thuật vào quá trình sản xuất và quản lý đang dần trở nên quen thuộc với các doanh nghiệp Việt Nam. Hiện nay, hầu hết các doanh nghiệp đều sử dụng hệ thống công nghệ thông tin trong quản lý và kinh doanh như: các phần mềm phân tích, thống kê, kế toán,... vào hoạt động kinh doanh của mình. Nó giúp các doanh nghiệp xử lý dữ liệu nhanh chóng, từ đó đưa ra được các quyết định đúng đắn, kịp thời cho việc lập kế hoạch bán hàng cũng như phát triển doanh nghiệp. Một số phần mềm phổ biến được các doanh nghiệp sử dụng hiện nay là: Excel, Word, AMOS,...

1.3.2.5 Văn hoá kinh doanh

Văn hóa doanh nghiệp bao gồm các chuẩn mực, các giá trị, nguyện vọng và triết lý kinh doanh mà các cấp lãnh đạo doanh nghiệp theo đuổi thông qua các chương trình hành động của mình. Ngoài ra, văn hóa doanh nghiệp còn bao hàm các lễ nghi theo truyền thống, các ứng xử trong quan hệ xã hội giữa con người với nhau. Một

doanh nghiệp có nền văn hóa mạnh mẽ, sẽ tạo sự gắn kết giữa các thành viên trong DN, cống hiến công sức và tài năng của mình cho doanh nghiệp.

Tóm lại, có rất nhiều yếu tố ảnh hưởng đến quá trình xây dựng kế hoạch bán hàng của doanh nghiệp. Vì vậy, phải phân tích chi tiết tình hình thực tế các nhân tố bên ngoài và bên trong doanh nghiệp đang tác động đến công tác xây dựng kế hoạch bán hàng như thế nào; từ đó, nhà quản trị bán hàng sẽ đưa ra được các giải pháp giúp hoàn thiện công tác xây dựng kế hoạch bán hàng của doanh nghiệp.

CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH VÀ ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG CÔNG TÁC XÂY DỰNG KẾ HOẠCH BÁN HÀNG TẠI CÔNG TY TNHH ĐẦU TƯ VÀ XÂY DỰNG THƯƠNG MẠI DỊCH VỤ ĐỨC TÀI

2.1 Khái quát về Công ty TNHH Đầu Tư và Xây Dựng Thương Mại Dịch Vụ Đức Tài

2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển của Công ty

Tên Công ty viết bằng tiếng Việt: Công ty TNHH Đầu Tư và Xây Dựng Thương Mại Dịch Vụ Đức Tài.

Tên quốc tế: Duc Tai Service Trading Construction And Investment Company Limited.

Tên viết tắt: Duc Tai TDC.

Mã số thuế: 0202010603.

Địa chỉ: Số 213/193 Văn Cao, Phường Đăng Lâm, Quận Hải An, Thành phố Hải Phòng, Việt Nam.

Người đại diện: (Bà) Trương Thị Liên (sinh năm 1972 - Nam Định).

Điện thoại: 0914 300 999.

Ngày hoạt động: 13/01/2020.

Quản lý bởi: Chi cục Thuế khu vực Ngô Quyền - Hải An.

Loại hình doanh nghiệp: Công ty trách nhiệm hữu hạn 2 thành viên trở lên ngoài Nhà nước.

Công ty TNHH Đầu Tư và Xây Dựng Thương Mại Dịch Vụ Đức Tài đưa vào hoạt động vào năm 2020. Từ khi thành lập, Công ty đã nhanh chóng phát triển và trở thành một trong những đơn vị hàng đầu trong lĩnh vực xây dựng và đầu tư tại Hải Phòng.

Công ty Đức Tài hoạt động trong nhiều ngành nghề khác nhau, nhưng ngành nghề chính của Công ty là xây dựng và cung cấp vật liệu xây dựng: Đá, cát, sỏi và đất sét. Công ty đã tiến hành xây dựng nhiều công trình đa dạng và quy mô lớn, đáp ứng nhu cầu của khách hàng từ các dự án nhà ở. Trong lĩnh vực này, Công ty Đức Tài đã thực hiện nhiều dự án xây dựng chất lượng cao, đảm bảo tiêu chuẩn an toàn. Những dự án này đáp ứng được nhu cầu đa dạng của khách hàng.

Với sứ mệnh xây dựng và phát triển, Công ty Đức Tài tiếp tục khẳng định vị thế của mình trong ngành công nghiệp xây dựng và đầu tư. Công ty luôn tìm kiếm cơ hội mới và mở rộng phạm vi hoạt động để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của thị trường và khách hàng.

Với sự cam kết và nỗ lực không ngừng, Công ty Đức Tài đã và đang góp phần xây dựng những công trình đẹp, chất lượng và bền vững, góp phần vào sự phát triển của đất nước và nâng cao chất lượng cuộc sống của cộng đồng.

2.1.2 Ngành nghề kinh doanh của Công ty

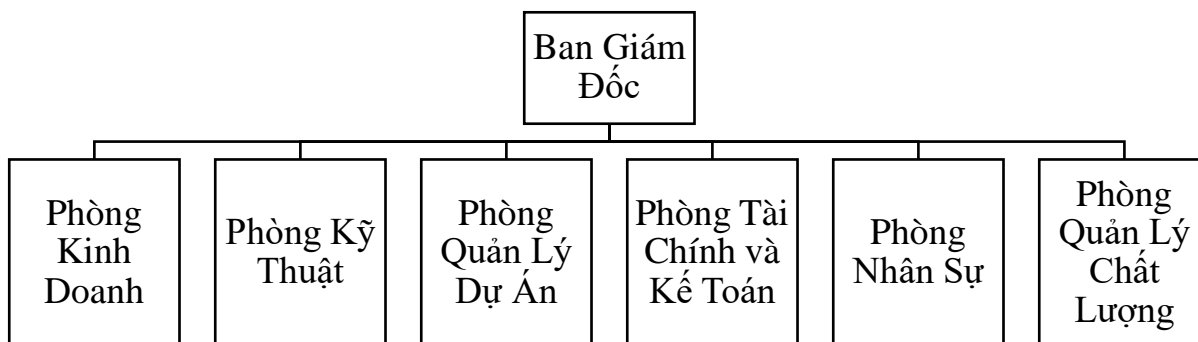
Công ty kinh doanh rất nhiều lĩnh vực khác nhau, lĩnh vực chính mà công ty kinh doanh bao gồm:

- Buôn bán vật liệu xây dựng: Đá, cát, sỏi và đất sét.
- Xây dựng nhà để ở.
- Xây dựng nhà không để ở.
- Xây dựng công trình đường sắt.
- Xây dựng công trình đường bộ. Chi tiết: Xây dựng đường cao tốc, đường ô tô, đường phố, các loại đường khác và đường cho người đi bộ. Các công việc bề mặt trên đường phố, đường bộ, đường cao tốc, cầu, đường ngầm như:
 - + Thi công mặt đường: rải nhựa đường, rải bê tông,...
 - + Sơn đường và các hoạt động sơn khác.
 - + Lắp đặt đường chắn, biển báo giao thông và các loại tương tự.
- Xây dựng cầu, bao gồm cả cầu (không tính cầu đường sắt).
- Xây dựng hầm đường bộ.
- Xây dựng đường cho tàu điện ngầm.
- Xây dựng công trình điện:
 - + Xây dựng công trình điện dân dụng.
 - + Điện công nghiệp, điện thông minh.
- Xây dựng công trình cấp, thoát nước. Chi tiết: Công trình thủy lợi.
- Xây dựng công trình viễn thông, thông tin liên lạc.
- Xây dựng công trình công ích khác.
- Xây dựng công trình thủy.
- Xây dựng công trình khai khoáng.

- Xây dựng công trình chế biến, chế tạo. Chi tiết: Công trình công nghiệp.
- Xây dựng công trình kỹ thuật dân dụng khác. Chi tiết: Xây dựng hạ tầng kỹ thuật khu công nghiệp, hạ tầng khu đô thị mới, khu dân cư mới.

2.1.3 Cơ cấu tổ chức của Công ty

Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Công ty thể hiện ở sơ đồ như sau:



Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức của Công ty

(Nguồn: Phòng Kinh Doanh Công ty)

Chức năng

- Ban Giám Đốc:

Ban Giám Đốc là cơ quan quản lý cao nhất của Công ty Đức Tài. Ban Giám Đốc có trách nhiệm lập ra các chiến lược và kế hoạch chi tiết để định hướng và điều hành hoạt động của Công ty. Nhiệm vụ của Ban Giám Đốc bao gồm quản lý tài chính, quản lý nhân sự, quản lý chất lượng, và đảm bảo tuân thủ các quy định pháp luật.

- Phòng Kinh Doanh:

Phòng Kinh Doanh là bộ phận chịu trách nhiệm về việc tìm kiếm và phát triển các cơ hội kinh doanh mới cho Công ty. Đội ngũ nhân viên kinh doanh tiếp xúc trực tiếp với khách hàng, tư vấn về các dự án xây dựng và đầu tư, thương thảo các hợp đồng xây dựng và buôn bán vật tư, đảm bảo việc thu hút và duy trì khách hàng. Phòng Kinh Doanh cũng theo dõi thị trường, nghiên cứu và phân tích xu hướng để đưa ra các chiến lược tiếp thị hiệu quả.

- Phòng Kỹ Thuật:

Phòng Kỹ Thuật là bộ phận chịu trách nhiệm về việc thiết kế và quản lý kỹ thuật của các dự án xây dựng. Đội ngũ kỹ sư và kiến trúc sư trong phòng này đã có trình độ chuyên môn cao và kinh nghiệm trong việc thiết kế các công trình xây dựng.

Công việc của phòng Kỹ Thuật bao gồm việc lập kế hoạch thi công, vẽ bản vẽ kỹ thuật, kiểm tra chất lượng công trình và đảm bảo tuân thủ các quy định kỹ thuật.

- Phòng Quản Lý Dự Án:

Phòng Quản Lý Dự Án là bộ phận chịu trách nhiệm về việc quản lý và giám sát quá trình thực hiện các dự án xây dựng. Phòng này đảm bảo rằng các dự án được triển khai đúng tiến độ, tuân thủ ngân sách và đạt được chất lượng yêu cầu. Đội ngũ quản lý dự án tương tác với các bộ phận khác của công ty và liên lạc với khách hàng để đảm bảo sự thông suốt trong quá trình thực hiện dự án.

- Phòng Tài Chính và Kế Toán:

Phòng Tài Chính và Kế Toán là bộ phận chịu trách nhiệm về việc quản lý tài chính và kế toán của công ty. Phòng này tiến hành thu thập, xử lý và báo cáo thông tin tài chính, quản lý nguồn vốn, quản lý thu chi và đảm bảo tuân thủ các quy định kế toán. Các nhân viên trong phòng Tài Chính và Kế Toán cần có kiến thức chuyên môn về kế toán và tài chính để đảm bảo sự minh bạch và chính xác trong các hoạt động tài chính của công ty.

- Phòng Nhân Sự:

Phòng Nhân Sự đảm nhận vai trò quan trọng trong việc quản lý nhân sự của công ty. Các nhiệm vụ của phòng Nhân Sự bao gồm tuyển dụng và tuyển chọn nhân viên, đào tạo và phát triển nhân viên, quản lý chế độ và chính sách nhân sự, và giải quyết các vấn đề liên quan đến nhân viên. Phòng Nhân Sự đảm bảo rằng công ty có đủ nhân lực chất lượng và tạo điều kiện thuận lợi để nhân viên phát triển và gắn bó lâu dài với công ty.

- Phòng Quản Lý Chất Lượng:

Phòng Quản Lý Chất Lượng chịu trách nhiệm đảm bảo chất lượng của các dịch vụ và sản phẩm mà công ty cung cấp. Phòng này đảm bảo rằng các quy trình và tiêu chuẩn chất lượng được áp dụng đúng cách trong quá trình sản xuất và cung cấp dịch vụ. Các nhân viên trong phòng Quản Lý Chất Lượng thực hiện kiểm tra chất lượng, đánh giá hiệu suất và đề xuất cải tiến để đảm bảo sự hài lòng của khách hàng và đáp ứng các yêu cầu chất lượng.

2.1.4 Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty giai đoạn 2020 – 2022

Kết quả sản xuất, kinh doanh của Công ty TNHH Đầu Tư và Xây Dựng Thương Mại Dịch Vụ Đức Tài giai đoạn 2020 – 2022 thể hiện ở bảng dưới đây như sau:

Bảng 2.1: Chỉ tiêu kinh doanh của Công ty giai đoạn 2020 – 2022*Đơn vị tính: Nghìn đồng*

Chi tiêu	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022	Chênh lệch 2021/2020		Chênh lệch 2022/2021	
				Giá trị	%	Giá trị	%
1. Doanh thu thuần và cung cấp dịch vụ	9,740,166	10,347,316	15,308,235	607,150	6.23	4,960,919	47.94
2. Doanh thu khác	261,327	639,131	968,898	377,804	144.57	329,767	51.60
3. Doanh thu từ hoạt động tài chính	68,204	50,196	60,819	-18,008	-26.40	10,623	21.16
4. Tổng chi phí	9,247,635	10,111,657	15,040,876	864,022	9.34	4,929,219	48.75
5. Lợi nhuận gộp	1,594,260	1,870,533	2,499,064	276,273	17.33	628,531	33.60
6. Lợi nhuận từ hoạt động tài chính	8,062	-21,817	-47,989	-29,879	-370.62	-26,172	119.96
7. Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	556,890	258,320	308,163	-298,570	-53.61	49,843	19.30
8. Lợi nhuận khác	205,030	594,653	880,105	389,623	190.03	285,452	48.00
9. Lợi nhuận trước thuế	822,062	924,986	1,297,076	102,924	12.52	372,090	40.23
10. Thuế thu nhập doanh nghiệp phải nộp	164,412	184,997	259,415	20,585	12.52	74,418	40.23
11. Lợi nhuận sau thuế	657,650	739,989	1,037,661	82,339	12.52	297,672	40.23

Nguồn: Báo cáo tài chính của Công ty

- **Tổng doanh thu**

Năm 2021, tổng doanh thu của Công ty đạt mức 11.036.643 nghìn đồng, tăng 966.946 nghìn đồng tương ứng tăng 9,6% so với năm 2020. Sang năm 2022, chỉ tiêu này đạt 16.337.952 nghìn đồng, tăng 5.301.309 nghìn đồng tương ứng tăng 48,03% so với năm 2021. Sở dĩ có sự tăng này là do doanh thu từ bán hàng và cung cấp dịch vụ tăng lên so với các năm trước. Năm 2021, doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ đạt 10.347.316 nghìn đồng, tăng 607.150 nghìn đồng tương ứng tăng 6,23% so với năm 2020. Sang đến năm 2022, giá trị chỉ tiêu đạt 15.308.235 nghìn đồng, tăng 4.960.919 nghìn đồng tương ứng tăng 47,94% so với năm 2021.

- **Tổng chi phí**

Tổng chi phí năm 2021 của Công ty đạt ở mức 10.111.657 nghìn đồng, tăng 864.022 nghìn đồng tương ứng tăng 9,34% so với năm 2020. Đến năm 2022, chỉ tiêu này là 15.040.876 nghìn đồng, tăng 4.929.219 nghìn đồng tương ứng tăng 48,75% so với năm 2020. Chi phí năm 2021 tăng mạnh là do sự tăng mạnh của giá vốn hàng bán. Giá vốn hàng bán của Công ty năm 2021 là 8.476.783 nghìn đồng tăng 330.877 nghìn đồng tương ứng tăng 4,06% so với năm 2020. Sang đến năm 2022, giá vốn hàng bán đạt 12.809.171 nghìn đồng, tăng 4.332.388 nghìn đồng tương ứng tăng 51,11% so với năm 2021.

- **Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế**

Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế năm 2021 của Công ty đạt 924.986 nghìn đồng, tăng 102.924 nghìn đồng tương ứng tăng 12,52% so với năm 2020. Đến năm 2022, tổng lợi nhuận kế toán trước thuế của Công ty đạt 1.297.076 nghìn đồng, tăng 372.090 nghìn đồng tương ứng tăng 40,23% so với năm 2021. Việc tổng lợi nhuận kế toán trước thuế tăng là do mức tăng của doanh thu 2022 so với 2021 lớn hơn mức tăng chi phí năm 2022 so với năm 2021.

2.2 Phân tích và đánh giá thực trạng công tác xây dựng kế hoạch bán hàng tại Công ty TNHH Đầu Tư và Xây Dựng Thương Mại Dịch Vụ Đức Tài

Tại Công ty TNHH Đầu Tư và Xây Dựng Thương Mại Dịch Vụ Đức Tài Các, bộ phận tham gia xây dựng kế hoạch bán hàng gồm có: Ban Giám đốc, phòng Kinh Doanh, phòng Tài Chính và Kế Toán.

- **Các loại kế hoạch bán hàng của Công ty**

- Kế hoạch bán hàng theo thời gian (tháng, quý, năm). Tức là cứ vào đầu mỗi tháng, quý, năm Công ty cử ban Giám đốc, giám sát bán hàng nộp bản kế hoạch bán trong tháng với nội dung chính là mục tiêu về số lượng bán ngoài ra còn đề cập đến một số vấn đề như địa điểm bán, cách thức và nhân viên bán hàng.

- **Nội dung kế hoạch bán hàng của Công ty theo thời gian**

- Dự báo bán hàng: Chủ yếu là dự báo về doanh số bán hàng cho từng năm. Công ty đã dự báo doanh số bán hàng trong năm 2022 có thể tăng 20% so với doanh số thực của năm 2021. Ngoài ra, Công ty còn có dự báo về xu hướng tiêu dùng của thị trường đối với từng mặt hàng như: Đá, cát,... Công tác dự báo được dựa trên những căn cứ mà công ty thu thập được trong năm 2021 để dự báo cho năm 2022:

+ Mật độ dân cư và mức thu nhập dân cư: Dân số trung bình năm 2022 của thành phố Hải Phòng ước đạt 2.090,8 nghìn người và GRDP bình quân đầu người (theo giá hiện hành) năm 2022 đạt 7.292 USD/người, Vì sản phẩm cũng chia tập khách hàng theo khu vực địa lý nên mật độ dân cư là một căn cứ quan trọng để dự báo doanh số cho từng khu vực thị trường. Cơ sở trên địa bàn Hải Phòng sẽ tập trung dân cư đông, do đó khả năng tiêu thụ sản phẩm sẽ nhiều.

+ Căn cứ vào tình hình thực hiện KHBH của các quý trước, năm trước (2021, 2020): Dựa vào kết quả của kỳ trước và cùng kỳ năm trước để dự báo kết quả cho kỳ tiếp theo.

+ Thị trường và thị hiếu: Khách hàng chủ yếu của công ty là các đại lý, khách hàng có nhu cầu sử dụng vật liệu, dịch vụ xây dựng. Thị trường tiêu thụ chủ yếu của công ty là thị trường Hải Phòng, ngoài ra có khách lẻ trong khu vực miền Bắc.

+ Đối thủ cạnh tranh: Đối thủ cạnh tranh của công ty là các công ty cũng có thương hiệu lớn như: Công ty TNHH Thương Mại và Xây Dựng Hoàng Gia, Công ty cổ phần cơ khí và vật liệu xây dựng Thanh Phúc, Công ty TNHH Bê Tông Và Xây Dựng Minh Đức, ... Công ty dựa vào những thông tin thu thập được về các hoạt động và các chính sách của đối thủ cạnh tranh từ đó đưa ra dự báo BH hợp lý nhất.

+ Số lượng khách hàng: trong năm 2022 công ty có 91 khách hàng mới, bên cạnh đó vẫn duy trì được lượng khách hàng cũ. Công ty căn cứ vào số lượng khách hàng ghé thăm qua cửa hàng, các trang thương mại điện tử đã thống kê được và số lượng khách hàng có nhu cầu mua các sản phẩm của công ty trên thị trường để dự báo số lượng bán ra.

Bảng 2.2 Doanh thu dự báo và doanh thu thực hiện bán hàng theo quý trong 3 năm 2020, 2021, 2022

Đơn vị: Nghìn Đồng

Năm		2020	2021	2022
Quý I	Doanh thu dự báo	2,335,000	2,312,000	3,075,400
	Doanh thu thực hiện	2,135,915	2,265,817	2,906,680
Quý II	Doanh thu dự báo	2,035,000	2,200,000	3,114,800
	Doanh thu thực hiện	2,465,087	2,565,831	3,250,465
Quý III	Doanh thu dự báo	2,535,000	2,620,000	3,145,615
	Doanh thu thực hiện	2,468,923	3,015,420	4,500,681
Quý IV	Doanh thu dự báo	3,200,000	3,275,000	3,235,756
	Doanh thu thực hiện	2,999,754	3,189,575	5,680,126
Tổng doanh thu	Doanh thu dự báo	10,105,000	10,407,000	12,571,571
	Doanh thu thực hiện	10,069,679	11,036,643	16,337,952

(Nguồn: Phòng kinh doanh công ty)

- Mục tiêu bán hàng: Bao gồm cả mục tiêu phát triển thị trường được thể hiện qua mục tiêu về doanh số bán hàng trong năm.

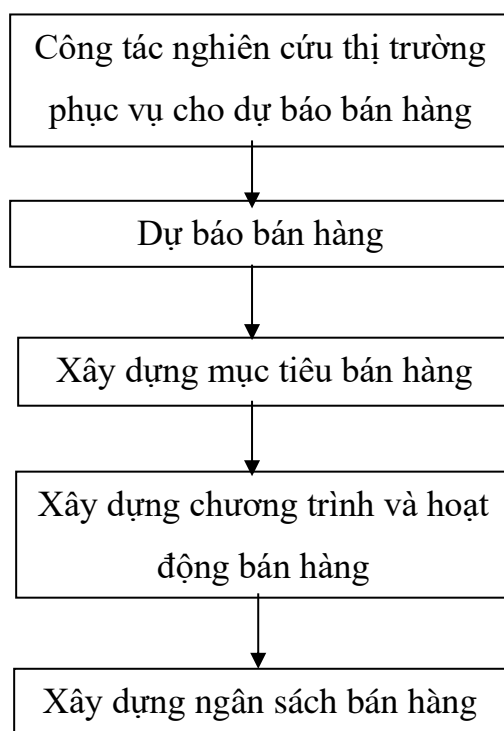
- Các chương trình và hoạt động bán hàng: Bao gồm các hoạt động chuẩn bị cho triển lãm, bán hàng qua mạng và các hoạt động khác (vận chuyển, làm catalog), các chương trình khuyến mại, tặng quà, chiết khấu mạnh cho các đại lý,... mỗi năm Công ty thực hiện một số chương trình cụ thể vào những dịp quan trọng đánh dấu những bước phát triển của Công ty hay những dịp lễ, tết để hướng sự chú ý của khách hàng đối với sản phẩm.

- Ngân sách bán hàng: Công ty không cụ thể hóa các khoản mục chi tiêu mà chỉ ước lượng tổng chi phí cho hoạt động bán hàng, chủ yếu căn cứ vào chi phí bán hàng năm trước. Năm 2022 Công ty dự đoán lượng bán sẽ tăng đồng nghĩa với việc tăng chi phí bán hàng để phục vụ cho việc bán, chi phí có thể tăng 10% so với năm 2021.

- **Quy trình xây dựng kế hoạch bán hàng**

Quy trình xây dựng kế hoạch bán hàng của Công ty được tiến hành trình tự theo 04 bước là: Dự báo bán hàng, xây dựng mục tiêu bán hàng, xây dựng chương

trình và hoạt động bán hàng, xây dựng ngân sách bán hàng (thực chất ở bước này Công ty Đức Tài chỉ ước lượng ngân sách dựa vào ngân sách các kỳ trước).



Sơ đồ 2.2: Quy trình xây dựng kế hoạch bán hàng

(Nguồn: Phòng Kinh Doanh Công ty)

Việc xây dựng các chỉ tiêu kế hoạch cho năm sau ở Công ty Đức Tài thường dựa vào kinh nghiệm và phán đoán chủ quan. Các nội dung được xây dựng trong kế hoạch bán hàng chưa cụ thể mà mới dừng lại ở mức độ chung chung, khái quát.

2.2.1 Thực trạng công tác dự báo bán hàng tại Công ty

2.2.1.1 Công tác nghiên cứu thị trường phục vụ cho dự báo bán hàng của Công ty

- **Phân tích thị trường mục tiêu**

Công ty Đức Tài hoạt động chủ yếu trong lĩnh vực đầu tư và xây dựng, buôn bán vật liệu xây dựng. Thị trường mục tiêu của Công ty bao gồm các dự án xây dựng công trình, bao gồm cả dự án chính phủ và dự án tư nhân. Công ty tập trung vào các dự án xây dựng như khu đô thị, toà nhà cao tầng, nhà ở, cơ sở hạ tầng giao thông và các công trình công nghiệp.

Để phân tích thị trường mục tiêu, Công ty Đức Tài đã tiến hành nghiên cứu và thu thập thông tin về xu hướng và tình hình thị trường xây dựng. Điều này bao gồm việc đánh giá nhu cầu thị trường, dự báo tăng trưởng và xu hướng phát triển trong

ngành, cũng như phân tích các chính sách và quy định liên quan đến lĩnh vực đầu tư và xây dựng. Công ty cũng tìm hiểu về các thông tin về các dự án xây dựng hiện có và dự án trong tương lai.

- **Phân tích khách hàng**

Công ty Đức Tài hướng đến khách hàng trong phân khúc công trình xây dựng dân dụng, Công ty tập trung cung cấp nguyên vật liệu vào các dự án bất động sản như khu đô thị, căn hộ, nhà ở có thể kể đến như: Hoàng Hà Riverside, Quang Vinh Tower, Dương Kinh New City, Khách hàng tư nhân của Công ty bao gồm các nhà đầu tư, nhà phát triển bất động sản và các công ty xây dựng khác. Để tiếp cận khách hàng tư nhân, Công ty Đức Tài đã xây dựng mạng lưới đối tác và quan hệ khách hàng mạnh mẽ thông qua việc thiết lập liên kết với các nhà thầu, nhà phát triển bất động sản và các tổ chức ngành liên quan. Công ty đã tạo ra các tài liệu marketing bao gồm bộ hồ sơ dự án và bản tóm tắt chất lượng công trình, để trình bày và giới thiệu khả năng và kinh nghiệm của công ty.

Đối thủ cạnh tranh trực tiếp của công ty Đức Tài là các công ty xây dựng và đầu tư, cung cấp vật tư xây dựng hoạt động trong cùng thị trường. Các đối thủ này có thể là các công ty lớn có quy mô và tài nguyên mạnh, cũng như các công ty nhỏ và vừa có khả năng cung cấp dịch vụ tư vấn và thi công xây dựng. Đối với mỗi dự án, Công ty Đức Tài cần tạo ra sự khác biệt và ưu thế cạnh tranh để thu hút khách hàng và giành được các hợp đồng xây dựng. Công ty Đức Tài tập trung vào việc xây dựng một hình ảnh đáng tin cậy và chất lượng trong ngành công nghiệp xây dựng. Điều này được thể hiện thông qua việc cung cấp dịch vụ chất lượng cao, đảm bảo tiến độ thi công và tuân thủ các quy định về an toàn lao động và môi trường.

Phân tích tiềm năng: Công ty Đức Tài đã nghiên cứu và đánh giá tiềm năng phát triển của thị trường đầu tư và xây dựng. Điều này bao gồm việc xem xét các yếu tố kinh tế, chính trị, xã hội và công nghệ có thể ảnh hưởng đến ngành công nghiệp này. Công ty Đức Tài đã theo dõi các chỉ số tăng trưởng kinh tế, dự báo nhu cầu xây dựng trong tương lai và các chính sách hỗ trợ đầu tư và xây dựng từ chính phủ. Đồng thời, công ty cũng đã xem xét các xu hướng mới như xây dựng bền vững, công nghệ xanh và sử dụng vật liệu thân thiện với môi trường để tìm kiếm cơ hội phát triển trong lĩnh vực này.

2.2.1.2 Kết quả dự báo và kết quả thực hiện từ những căn cứ dự báo của Công ty

- **Kết quả dự báo bán hàng của Công ty**

Dự báo về lựa chọn của người tiêu dùng khi mua các loại vật tư: Đá, cát, sỏi và đất sét. Công ty Đức Tài với thương hiệu đã được xây dựng có uy tín, đa dạng về các sản phẩm và giá ưu đãi. Ngành hàng vật tư xây dựng của Công ty được dự báo vẫn sẽ được khách hàng tin dùng trong thời gian tới với chất lượng tốt, giá cả hợp lý.

Tuy vậy, Công ty Đức Tài cũng vẫn chịu sự cạnh tranh mạnh mẽ của một số đối thủ cạnh tranh có tiếng trong ngành như: Công ty TNHH Thương Mại và Xây Dựng Hoàng Gia, Công ty cổ phần cơ khí và vật liệu xây dựng Thanh Phúc, Công ty TNHH Bê Tông Và Xây Dựng Minh Đức.

Khi tiến hành khảo sát 100 đơn vị chuyên thi công xây dựng, khách hàng trên địa bàn thành phố Hải Phòng về độ nhận diện thương hiệu của các công ty cung cấp vật tư xây dựng, thu được kết quả như sau:

Bảng 2.3: Bảng khảo sát tỷ lệ nhận diện thương hiệu của Công ty so với các đối thủ cạnh tranh

Đơn vị	Số lượng khảo sát (khách hàng)	Tỷ lệ %
Tổng đơn vị khảo sát	100	100%
Công ty TNHH Đầu tư và Xây dựng thương mại dịch vụ Đức Tài	65	65%
Công ty cổ phần cơ khí và vật liệu xây dựng Thanh Phúc	54	54%
Công ty TNHH Bê Tông Và Xây Dựng Minh Đức	51	51%
Công ty TNHH xây dựng và vận tải Hoàng Trường	49	49%
Công ty TNHH Thương Mại Xây Dựng Haicom	47	47%

(Nguồn: Phòng Kinh Doanh Công ty và Tác giả)

Số liệu khảo sát ở bảng 2.3 cho thấy, tỷ lệ khách hàng nhận diện thương hiệu của Công ty TNHH Đầu tư và Xây dựng thương mại dịch vụ Đức Tài cao nhất, với tỷ lệ 65% trong tổng số khách hàng được khảo sát.

- **Chỉ tiêu định lượng**

Một số chỉ tiêu định lượng về bán hàng của Công ty TNHH Đầu tư và Xây dựng thương mại dịch vụ Đức Tài thể hiện ở bảng số liệu dưới đây như sau:

Bảng 2.4: Tình hình thực hiện kế hoạch Công ty giai đoạn 2020 - 2022

Đơn vị tính: Nghìn đồng, %

Năm		Doanh thu thuần về bán hàng	Giá vốn hàng bán	Lợi nhuận gộp về bán hàng
Năm 2020	Kế hoạch	9.541.264	7.845.145	1.696.119
	Thực hiện	9.740.166	8.145.906	1.594.260
	% TH/KH	102,08	103,83	93,93
Năm 2021	Kế hoạch	9.678.941	8.024.651	1.654.290
	Thực hiện	10.347.316	8.476.783	1.870.533
	% TH/KH	106,91	105,63	113,07
Năm 2022	Kế hoạch	12.576.412	10.548.412	2.028.000
	Thực hiện	14.868.235	12.809.171	2.059.064
	% TH/KH	118,22	121,43	101,53

(Nguồn: Phòng Kinh Doanh và phòng Tài Chính - Kế Toán Công ty)

Nhìn vào bảng số liệu 2.3, ta thấy công tác dự báo về cả 03 chỉ tiêu: Doanh thu thuần về bán hàng, giá vốn hàng bán và lợi nhuận gộp về bán hàng của Công ty Đức Tài đều tương đối sát với thực tế. Mặc dù nền kinh tế còn gặp nhiều khó khăn, ảnh hưởng của lạm phát, khủng hoảng kinh tế nhưng tình hình thực hiện thực tế đều cao hơn so với kế hoạch đề ra, cao nhất đạt ở năm 2021 với hơn 13%.

- Chỉ tiêu doanh thu thuần về bán hàng: Trong cả giai đoạn 2020 – 2022, giá trị thực hiện được đều tăng so với dự báo kế hoạch đề ra. Nếu như năm 2020, dự báo kế hoạch đạt 9.541.264 nghìn đồng thì thực tế thực hiện được đạt 9.740.166 nghìn đồng, tăng 2,08% so với dự báo. Đến năm 2021, dự báo kế hoạch đạt 9.678.941 nghìn đồng thì thực tế thực hiện được đạt 10.347.316 nghìn đồng, tăng 6,91% so với dự báo và sang đến năm 2022, khi dự báo kế hoạch là 12.576.412 nghìn đồng thì thực tế thực hiện được tăng lên đạt 14.868.235 nghìn đồng, tăng 18,22% so với dự báo.

- Chỉ tiêu giá vốn hàng bán: Trong cả giai đoạn 2020 – 2022, giá trị thực hiện được đều tăng so với dự báo kế hoạch đề ra. Nếu như năm 2020, dự báo kế hoạch

đạt 7.845.145 nghìn đồng thì thực tế thực hiện được đạt 8.145.906 nghìn đồng, tăng 3,83% so với dự báo. Đến năm 2021, dự báo kế hoạch đạt 8.024.651 nghìn đồng thì thực tế thực hiện được đạt 8.476.783 nghìn đồng, tăng 5,63% so với dự báo và sang đến năm 2022, khi dự báo kế hoạch là 10.548.412 nghìn đồng thì thực tế thực hiện được tăng lên đạt 12.809.171 nghìn đồng, tăng 21,43% so với dự báo.

- Chỉ tiêu lợi nhuận gộp về bán hàng: Trong giai đoạn 2020 – 2022, chỉ có năm 2020 giá trị thực hiện thấp hơn dự báo, năm 2021 và 2022 giá trị thực hiện được đều tăng so với dự báo kế hoạch đề ra. Nếu như năm 2020, dự báo kế hoạch đạt 1.696.119 nghìn đồng thì thực tế thực hiện được đạt 1.594.260 nghìn đồng, giảm 6,07% so với dự báo. Đến năm 2021, dự báo kế hoạch đạt 1.654.290 nghìn đồng thì thực tế thực hiện được đạt 1.870.533 nghìn đồng, tăng 13,07% so với dự báo và sang đến năm 2022, khi dự báo kế hoạch là 2.028.000 nghìn đồng thì thực tế thực hiện được tăng lên đạt 2.059.064 nghìn đồng, tăng 1,53% so với dự báo.

Thị phần của Công ty: Dự báo thị phần của Công ty Đức Tài là 15% thị phần tính trên thành phố Hải Phòng, trong đó có những vật tư xây dựng sẽ dẫn đầu trên thị trường gồm: Sỏi và đất sét.

- **Tốc độ tăng trưởng, tiêu thụ**

Đất: Dự báo tốc độ tăng trưởng chậm, chỉ chiếm 25% doanh thu do sự cạnh tranh khốc liệt của thị trường đất xây dựng.

Cát: Đức Tài chiếm thị trường cát với 55% thị phần, Công ty nhập cát trực tiếp từ các đơn vị hút cát lớn. Tuy nhiên, tiềm năng tăng trưởng trên thị trường Hải Phòng của cát không cao so với những loại khác do đây là mặt hàng dễ khai thác tại các tỉnh thành có biển.

Sỏi: Dự báo tốc độ tăng trưởng trong năm 2022 là 15% và dự báo sẽ liên tục tăng trong những năm tới do càng ngày sỏi được dùng không chỉ trong đổ nền xây dựng mà còn trong trang trí thi công.

Đất sét: Tuy chiếm tỷ trọng nhỏ trong tổng doanh thu thuần về bán hàng (10,5% - năm 2022) nhưng dự báo trong thời gian tới tốc độ tăng trưởng sẽ tăng nhanh (khoảng 35%) do có rất ít đơn vị cung cấp loại vật tư này như Công ty Đức Tài.

- **Chỉ tiêu định tính**

- Yếu tố thói quen: Theo khảo sát thị trường trên 100 khách hàng ở bảng 2.3 cho thấy có khoảng 65% khách hàng trung thành đang lựa chọn đá, cát, sỏi và đất sét của Công ty Đức Tài là loại vật tư xây dựng để sử dụng trên địa bàn thành phố Hải Phòng.

- Yếu tố cạnh tranh: Hiện nay có nhiều đơn vị đối thủ đang tìm cách xâm nhập thị trường, đồng thời các đối thủ trong ngành cũng áp dụng nhiều hình thức quảng cáo, marketing nhằm nâng cao thị phần, điều này đem lại sự cạnh tranh trong ngành tăng nhanh với điều kiện thị trường vật tư xây dựng ngày càng được mở rộng. Các doanh nghiệp lớn dùng cách thức là quảng bá thương hiệu bằng uy tín đã tạo được lâu năm cùng với nhiều chủng loại đa dạng để tạo nhiều sự lựa chọn cho khách hàng, các doanh nghiệp nhỏ thì chọn cho họ giải pháp là tung ra các loại vật tư với giá rẻ hơn, hoặc hỗ trợ dịch vụ kèm theo trong điều kiện nền kinh tế khó khăn như hiện nay.

- Yếu tố thời vụ: Tuy mặt hàng vật tư xây dựng không bị ảnh hưởng nhiều bởi yếu tố thời vụ nhưng cũng có nhiều giai đoạn trong năm mà doanh số có sự ảnh hưởng rõ rệt, ví dụ như vào mùa mưa (tháng 4, tháng 5 và tháng 7, tháng 8) hay đặc biệt hơn là trong năm 2020, do ảnh hưởng nghiêm trọng dịch bệnh Covid-19, các chính sách giãn cách xã hội, không được di chuyển làm cho tình hình thi công bị hạn chế, do đó dẫn đến nhu cầu về vật tư xây dựng giảm mạnh.

- **Các căn cứ, dự báo bán hàng của Công ty**

Trong quá trình dự báo bán hàng, Công ty Đức Tài có dựa vào một số căn cứ sau để dự báo:

- Căn cứ vào năng lực sản xuất và kinh doanh của Công ty: Công ty Đức Tài là một trong những doanh nghiệp đã có chỗ đứng nhất định trong ngành vật tư xây dựng trên thị trường Hải Phòng. Hiện nay, Công ty Đức Tài chiếm khoảng 15% thị phần tại Hải Phòng. Công ty cũng có một đội ngũ tiếp thị và bán hàng có kinh nghiệm về phân tích và xác định thị hiếu và xu hướng tiêu dùng. Những người hiểu rõ thị hiếu người tiêu dùng thông qua việc tiếp cận thường xuyên với khách hàng tại nhiều điểm bán hàng, thuộc phòng Kinh Doanh của Công ty. Chẳng hạn, vào mùa cao điểm tháng 11, tháng 12, các khách hàng cá nhân là các hộ gia đình, hay công ty có nhu cầu tu bổ, sửa sang công trình nhà ở, sân vườn,... để chuẩn bị đón tết sẽ làm nhu cầu về vật tư xây dựng tăng cao, lúc này đội ngũ chịu trách nhiệm về bán hàng nên có nhiều chương

trình khuyến mại để kích thích nhiều hơn lượng mua của khách hàng. Căn cứ vào tình hình thực hiện kế hoạch bán hàng của các quý trước, năm trước....

- Thông tin về từ các Hiệp hội: Hội Vật liệu xây dựng Việt Nam, Hiệp hội Xi măng Việt Nam, Hội Bê tông Việt Nam, Hiệp hội Thép Việt Nam, Hiệp hội Gốm sứ xây dựng Việt Nam, Hiệp hội Kính và Thủy tinh Việt Nam, Hiệp hội Tấm lợp Việt Nam, Hội Khoa học kỹ thuật cầu đường Việt Nam cùng Viện Vật liệu xây dựng để biết được những thông tin về thị trường trong nước cũng như quốc tế, tình hình xuất nhập khẩu, tăng trưởng.

- Đơn hàng của khách hàng: Nghiên cứu tình hình kinh tế trong và ngoài nước. Trong năm 2020, tình hình trong nước và thế giới có những biến động phức tạp, khó lường do ảnh hưởng của dịch bệnh Covid-19 tác động nghiêm trọng. Sang năm 2021-2022, mặc dù khủng hoảng kinh tế toàn cầu dẫn đến kinh tế thế giới suy thoái, lạm phát cao, song nền kinh tế cũng đã có những dấu hiệu phục hồi cùng nhiều chính sách kích cầu, ngành xây dựng cơ sở hạ tầng vẫn được Nhà nước đầu tư chú trọng nên nhu cầu về vật tư xây dựng vẫn ở mức cao.

- Nghiên cứu các đối thủ cạnh tranh: Hiện nay, trên thị trường Hải Phòng có 04 đối thủ cạnh tranh lớn trong ngành vật tư xây dựng và có khoảng 12 công ty lớn khác ở các tỉnh thành khác. Tuy nhiên, do doanh thu tiêu thụ của Công ty chủ yếu ở thành phố Hải Phòng nên Công ty Đức Tài chú trọng 04 đối thủ cạnh tranh đã nêu trên.

2.2.1.3 Phương pháp dự báo bán hàng của Công ty

Công ty Đức Tài sử dụng chủ yếu là phương pháp thống kê kinh nghiệm có kết hợp với việc khảo sát thị trường nhằm thăm dò nhu cầu của khách hàng và đáp ứng nhu cầu mở rộng thị trường. Phương pháp này sử dụng kết quả hoạt động của Công ty những năm trước và mục tiêu, chiến lược phát triển của Công ty trong thời gian tới.

Phương pháp này chưa đem lại hiệu quả cho công tác dự báo bởi nó không quan tâm đến các yếu tố cạnh tranh trên thị trường, nhu cầu thị trường, nhu cầu khả năng thanh toán của người tiêu dùng.

2.2.1.4 Quy trình dự báo của Công ty

Hiện nay Công ty Đức Tài đang áp dụng quy trình từ dưới lên. Thông tin vật tư được khách hàng sử dụng nhiều sẽ được các nhân viên trực tiếp thu thập rồi gửi

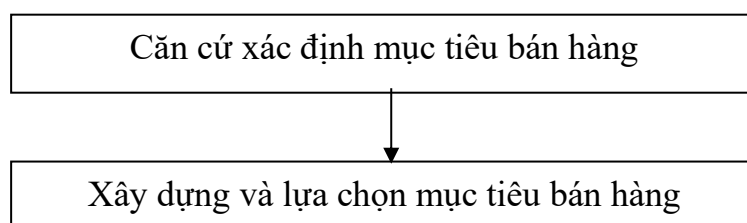
lên cấp trên. Nhà quản trị bán hàng sẽ tập hợp xử lý tất cả các thông tin thu thập sau đó tiến hành dự đoán nhu cầu, tiến hành đánh giá khả năng thực hiện của Công ty.

Thực tế, công việc đó được tiến hành như sau: Cán bộ thị trường chịu trách nhiệm thu thập thông tin về tình hình tiêu thụ vật tư trên thị trường của Công ty, mọi thông tin sau khi đã thu thập sẽ được gửi trực tiếp lên ban Giám đốc. Căn cứ vào các thông tin vào tình hình tiêu thụ vật tư, thị phần và doanh số bán hàng, Giám đốc sẽ tiến hành tổng hợp và dự báo bán hàng của Công ty. Tuy nhiên, sau đó các dự báo này không tiếp tục được chia nhỏ dần theo các tháng hay các khu vực bán hàng.

2.2.2. Thực trạng công tác xây dựng mục tiêu bán hàng tại Công ty

2.2.2.1 Quy trình xác định mục tiêu bán hàng của Công ty

Quy trình xác định mục tiêu bán hàng của Công ty thể hiện ở sơ đồ như sau:



Sơ đồ 2.3: Quy trình xây dựng kế hoạch bán hàng tại Công ty

(Nguồn: Phòng Kinh Doanh Công ty)

Bước 1: Căn cứ xác định mục tiêu bán hàng.

Dựa vào kết quả dự báo bán hàng và những dữ báo của ban Giám đốc để xác định mục tiêu bán hàng. Mục tiêu bán hàng của Công ty Đức Tài được xác định theo năm. Cụ thể:

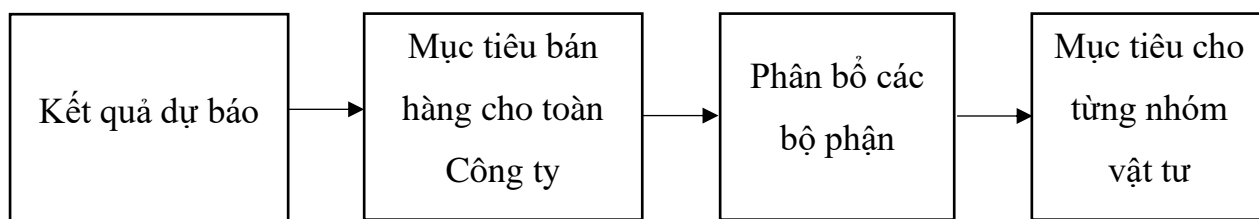
- Mục tiêu về doanh thu thuần về bán hàng năm 2020: 9.541.264 nghìn đồng.
- Mục tiêu về doanh thu thuần về bán hàng 2021 đạt: 9.678.941 nghìn đồng.
- Mục tiêu doanh thu thuần về bán hàng năm 2022 đạt: 11.576.412 nghìn đồng.

Mục tiêu hướng tới trong những năm tới là tiếp tục củng cố và mở rộng vị thế trong ngành vật tư xây dựng trên địa bàn thành phố Hải Phòng nói riêng và toàn Việt Nam nói chung.

Bước 2: Xây dựng và lựa chọn mục tiêu bán hàng.

Mục tiêu bán hàng được xây dựng theo quy trình từ trên xuống. Dựa vào kết quả dự báo bán hàng, Giám đốc hay phó Giám đốc sẽ trực tiếp xác định mục tiêu bán hàng của Công ty Đức Tài.

Mục tiêu bán hàng được xây dựng theo thời gian (cho 01 năm kế hoạch) sau đó, mục tiêu bán hàng sẽ được đưa tới bộ phận phòng Kinh Doanh.



Sơ đồ 2.4: Quy trình phân bổ kế hoạch bán hàng tại Công ty

(Nguồn: Phòng Kinh Doanh Công ty)

Mục tiêu bán hàng được xây dựng cho từng năm, là những con số rõ ràng cụ thể, đo lường được. Tuy nhiên, mục tiêu đó không có sự chia nhỏ nên gây khó khăn trong việc thực hiện mục tiêu cũng như khai thác tiềm năng của thị trường. Hơn nữa, do các thông tin dự báo, căn cứ dùng để xây dựng mục tiêu bán hàng còn nhiều thiếu sót, làm mất đi nhiều cơ hội thị trường.

2.2.2.2 Các loại mục tiêu bán hàng và kết quả đạt được của Công ty

- **Nhóm mục tiêu kết quả bán hàng**

Nhóm mục tiêu kết quả bán hàng của Công ty Đức Tài bao gồm: Doanh thu thuần về bán hàng, giá vốn hàng bán, lợi nhuận gộp về bán hàng, chi phí bán hàng và lợi nhuận bán hàng. Lợi nhuận bán hàng chính là mục tiêu quan trọng nhất trong công tác xây dựng kế hoạch bán hàng của Công ty Đức Tài.

Nhóm mục tiêu kết quả bán hàng của Công ty Đức Tài thể hiện ở bảng dưới đây như sau:

Bảng 2.5: Nhóm mục tiêu kết quả bán hàng Công ty giai đoạn 2020 - 2022*Đơn vị tính: Nghìn đồng, %*

Chỉ tiêu	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022	So sánh năm 2021/2020		So sánh năm 2022/2021	
				Số tuyệt đối	Tỷ lệ %	Số tuyệt đối	Tỷ lệ %
1. Doanh thu thuần về bán hàng	9.740.166	10.347.316	15.308.235	607.150	6,23	4.960.919	47,94
2. Giá vốn hàng bán	8.145.906	8.476.783	12.809.171	330.877	4,06	4.332.388	51,11
3. Lợi nhuận gộp về bán hàng (3) = (1) - (2)	1.594.260	1.870.533	2.499.064	276.273	17,33	628.531	33,60
4. Chi phí bán hàng	559.387	834.903	1.009.384	275.516	49,25	174.481	20,90
5. Lợi nhuận bán hàng (5) = (3) - (4)	1.034.873	1.035.630	1.489.680	757	0,07	454.050	43,84

(Nguồn: Phòng Kinh Doanh và phòng Tài Chính - Kế Toán Công ty)

Theo bảng số liệu 2.4, thực tế cho thấy trong giai đoạn 2020 - 2022, lợi nhuận về bán hàng của Công ty Đức Tài có xu hướng tăng dần qua các năm. Năm 2021, lợi nhuận về bán hàng đạt 1.053.630 nghìn đồng, tăng 757 nghìn đồng tương ứng tăng 0,07% so với năm 2020. Sang đến năm 2022, giá trị chỉ tiêu tăng đạt 1.489.680 nghìn đồng, tăng 454.050 nghìn đồng tương ứng tăng 43,84% so với năm 2021. Điều này cho thấy Công ty Đức Tài đã làm tốt công tác xây dựng kế hoạch bán hàng, làm cho doanh số bán hàng tăng từ đó lợi nhuận về bán hàng tăng cao.

- **Nhóm mục tiêu nền tảng bán hàng**

- **Mức độ hài lòng của khách hàng**

Số lượng khách hàng quay lại mua vật tư xây dựng của Công ty Đức Tài đạt tỷ lệ 100%.

Khi tiến hành khảo sát 100 khách hàng đã và đang sử dụng vật tư của Công ty, ta thu được kết quả như sau:

Bảng 2.6: Bảng khảo sát mức độ hài lòng của khách hàng về sản phẩm của Công ty

Đơn vị tính: %

Nội dung	Số lượng khảo sát (khách hàng)	Tỷ lệ %
Tổng	100	100%
1. Công ty có cung cấp đúng vật tư mà Anh/Chị đang có nhu cầu hay không?		
a. Rất hài lòng	70	70%
b. Hài lòng	30	30%
c. Bình thường		
d. Không hài lòng		
2. Chất lượng vật tư mà Công ty cung cấp có tốt không?		
a. Rất hài lòng	95	95%
b. Hài lòng	5	5%
c. Bình thường		
d. Không hài lòng		
3. Giá cả vật tư mà Công ty cung cấp có hợp lý không?		
a. Rất hợp lý	85	85%
b. Hợp lý	10	10%
c. Không hợp lý	5	5%
4. Anh/Chị có tiếp tục sử dụng vật tư mà Công ty đang cung cấp khi có nhu cầu?		
a. Chắc chắn	88	88%
b. Bình thường	12	12%
c. Không quay lại	0	0%

(Nguồn: Phòng Kinh Doanh Công ty và Tác giả)

Qua bảng số liệu 2.5, ta thu được kết quả rất tốt về mức độ hài lòng của khách hàng đối với sản phẩm của Công ty, đều đạt từ 85% trở lên. Mức độ hài lòng của khách hàng về sản phẩm của Công ty thể hiện ở những phản hồi của khách hàng về: đúng chủng loại cung cấp, chất lượng vật tư, giá cả và còn quay lại mua hàng hay không.

Mục tiêu này được Công ty Đức Tài hết sức quan tâm nhằm tạo khách hàng trung thành cũng như thu hút thêm khách hàng mới, đặc biệt do yêu cầu ngày càng cao của khách hàng về nhu cầu xây dựng.

- Phát triển thị trường

Bảng 2.7: Số lượng khách hàng của Công ty giai đoạn 2020 - 2022

Đơn vị tính: Khách hàng

Chỉ tiêu	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022	So sánh năm 2021/2020		So sánh năm 2022/2021	
				Số tuyệt đối	Tỷ lệ %	Số tuyệt đối	Tỷ lệ %
Đại lý phân phối	15	17	20	2	13,33	3	17,65
Khách hàng	356	415	503	59	16,57	88	21,20

(Nguồn: Phòng Kinh Doanh Công ty và Tác giả)

Nhìn vào bảng số liệu 2.6, ta thấy công tác xây dựng kế hoạch bán hàng của Công ty Đức Tài đã làm rất tốt, thể hiện số lượng đại lý và khách hàng tăng dần qua các năm, qua đó thể hiện Công ty đã mở rộng và ngày càng phát triển thị trường trong ngành vật tư xây dựng của mình.

2.2.2.3 Tiêu chuẩn SMART cho hệ thống mục tiêu bán hàng tại Công ty

Công thức SMART tại Công ty Đức Tài bao gồm 05 yếu tố:

S = Specific - Tính cụ thể.

M = Measurable - Đo lường.

A = Achievable - Khả năng thực hiện.

R = Realistic - Tính thực tế.

T = Time bound - Khung thời gian.

S = Specific - Tính cụ thể.

Mục tiêu càng cụ thể càng cho chúng ta biết được chính xác những gì cần theo đuổi để đạt được mục tiêu đó.

Tại Công ty Đức Tài dựa vào kết quả dự báo bán hàng và những dự báo của ban Giám đốc để xác định mục tiêu bán hàng, mục tiêu được xác định theo năm. Vì vậy, mặc dù mục tiêu bán hàng phù hợp với tình hình thực tế của Công ty nhưng mang tính cụ thể chưa cao. Mục tiêu bán hàng cụ thể hơn là một tuần, một tháng bán được bao nhiêu loại vật tư, loại nào là chủ yếu, tập trung vào khu vực nào. Khi càng hình dung rõ các ý định thì càng dễ định hình được những việc cần làm để đạt được mục tiêu đó.

M = Measurable - Đo lường.

Measurable có nghĩa là có thể đo lường được, nguyên tắc này liên quan tới những con số. Một mục tiêu có thể cân đo đong đếm chắc chắn là một mục tiêu đã được chuẩn bị kỹ lưỡng để lên kế hoạch hoàn thành.

Tại Công ty Đức Tài đã đưa ra con số kế hoạch dự báo kết quả doanh thu bán hàng cụ thể cho từng năm, từ đó giúp bộ phận phòng Kinh Doanh nói riêng và bộ phận liên quan đến công tác bán hàng phấn đấu đạt được mục tiêu một cách tốt nhất.

A = Achievable - Khả năng thực hiện.

Achievable là tính khả thi, tức là mục tiêu đó phải có khả năng thực hiện, không xa rời, phi thực tế.

Công ty Đức Tài dựa vào kết quả dự báo bán hàng với con số cụ thể và những dự báo của ban Giám đốc so với tình hình của các năm trước nên khả năng thực hiện là cao.

R = Realistic - Tính thực tế.

Do mục tiêu bán hàng được xác định dựa vào kết quả năm cũ, tình hình kinh tế năm thực hiện và quyết định của ban Giám đốc nên hoàn toàn sát với thực tế của Công ty, không xa rời.

T = Time bound - Khung thời gian

Công ty Đức Tài xây dựng mục tiêu bán hàng theo năm. Việc đặt mục tiêu trong một khung thời gian cụ thể giúp Công ty có động lực hơn để đạt được mục tiêu. Trong quá trình thực hiện, Công ty có thể biết được mình đang ở đâu trong cuộc hành trình và kịp thời chấn chỉnh tiến độ nếu đang đi chậm hơn so với kế hoạch đề ra.

2.2.3 Thực trạng công tác xác định các hoạt động và chương trình bán hàng 2022 tại Công ty

Với mục đích tạo dựng thương hiệu, phân đấu để thương hiệu vật tư xây dựng Đức Tài trở thành thương hiệu mạnh, trong thời gian qua, ban lãnh đạo Công ty đã có sự quan tâm đến vấn đề đầu tư cho các chương trình và hoạt động bán hàng.

- **Hoạt động bán hàng**

Các hoạt động bán hàng: Các hoạt động chuẩn bị bán, các hoạt động liên quan đến kho bãi, bảo quản hàng hóa, hoạt động thanh toán tiền hàng và các hoạt động quảng cáo.

Các bộ phận, cá nhân tham gia thực hiện: Quản lý kho, ban Giám đốc và phòng Kinh Doanh Công ty. Quản lý kho sẽ lên kế hoạch bố trí, sắp xếp và quản lý vật tư nhằm đảm bảo cung ứng kịp thời cho khách hàng về thời gian, số lượng cũng như chất lượng sản phẩm. Hàng tháng, cán bộ quản lý sẽ phải báo cáo tình hình lưu kho và hàng tồn để ban Giám đốc nắm bắt thông tin, chuẩn bị kế hoạch nhập và cung cấp hàng hóa.

Lựa chọn hình thức quảng cáo: Công ty lựa chọn quảng cáo sản phẩm trên các phương tiện truyền thông như: Đài phát thanh truyền hình Hải Phòng, báo mạng, tạp chí xây dựng, Facebook và Zalo Công ty.

Công ty Đức Tài có các hoạt động bán hàng như sau:

- Các hoạt động chuẩn bị bán: Đảm bảo nhu cầu sử dụng vật tư, Công ty Đức Tài trực tiếp làm việc với các đơn vị cung cấp vật tư lớn nhất Hải Phòng.

- + Về vật tư đá, Công ty Đức Tài ký kết hợp đồng với Công ty Tuấn Khánh Stone, là tổng kho đá lớn nhất Hải Phòng.

- + Về vật tư cát, sỏi, đất sét, Công ty Đức Tài ký kết hợp đồng với Công ty TNHH Đầu Tư Quốc Tế Thăng Long và Công ty cổ phần thương mại XNK Bắc Mỹ, là một trong những đơn vị hàng đầu tại Hải Phòng về cung cấp vật liệu san lấp mặt bằng.

- Hoạt động liên quan đến kho bãi, bảo quản hàng hóa: Để chất lượng vật tư ngày càng cao, ổn định, Công ty tiếp tục đồng hành với các đơn vị cung cấp trên thông qua việc thực hiện các chính sách hỗ trợ về kỹ thuật, vận chuyển. Công ty tiến hành kiểm soát chặt chất lượng vật tư từ khâu thu mua đến khi giao về bãi của Công

ty tại Phạm Văn Đồng, P. Hải Thành, Q. Dương Kinh với diện tích khoảng 10.000 m². Tại đây có bảo vệ quản lý để tránh tình trạng mất cắp, ...

- Hoạt động thanh toán tiền hàng: Ngoài thanh toán trực tiếp, Công ty Đức Tài cũng tiến hành thanh toán bằng chuyển khoản đối với khách hàng, đặc biệt là khách hàng ở xa địa điểm Công ty. Ngoài ra, Công ty cũng hỗ trợ khách hàng thanh toán chậm từ 10 – 15 ngày tùy theo giá trị đơn hàng và mức độ thân thiết với Công ty.

- Hoạt động quảng cáo:

+ Hiện nay, với doanh nghiệp vừa và nhỏ như Công ty Đức Tài, việc đầu tư cho những TVC quảng cáo hay quảng cáo trên tivi là khá tốn kém. Nhìn nhận được vấn đề này cũng như sự phát triển nhanh chóng của internet, Công ty đã và đang sử dụng một số hình thức quảng cáo như sau:

- Công ty có sử dụng biển quảng cáo ngoài trời để quảng cáo hình ảnh của mình. Biển được lắp tại đối diện Nhà hát lớn thành phố Hải Phòng, đường đi ra Cảng Đình Vũ Hải Phòng.

- Theo số liệu thống kê có tới 2/3 người dân Việt Nam sử dụng Facebook. Chính vì vậy, Công ty cũng đã tận dụng điểm lợi này xây dựng được cho mình một tài khoản Facebook để đăng tải các hình ảnh cũng như quảng bá thương hiệu Công ty. Trang fanpage đã được thiết kế với những hình ảnh sản phẩm mà Công ty cung cấp. Bên cạnh đó, có kèm các câu hỏi và số điện thoại để khách hàng có thể nhanh chóng liên lạc, từ đó dễ dàng tạo thiện cảm cho khách hàng hơn.

+ Marketing trực tiếp: Công ty đã sử dụng hình thức in catalogue để giới thiệu sản phẩm từng năm đến khách hàng. Định kỳ, cứ vào tháng 01 đầu năm Công ty sẽ tiến hành in và gửi đến tận văn phòng của các doanh nghiệp để giúp khách hàng nắm được rõ ràng thông tin về Công ty, sản phẩm và dịch vụ. Catalogue được thiết kế với gam màu xanh trắng làm chủ đạo cùng những hình ảnh bắt mắt tạo sự hấp dẫn cho người xem. Qua đó, catalogue tác động trực tiếp và thuyết phục khách hàng mua hàng thông qua sự so sánh chủng loại của Công ty, hoặc với Công ty vật liệu xây dựng khác.

+ Marketing truyền miệng: Công ty luôn xây dựng hình ảnh tốt cho mình để có hình ảnh tốt trong mắt khách hàng bằng cách luôn luôn kinh doanh các mặt hàng đúng như Công ty cam kết về nguồn gốc, chất lượng cũng như giá cả được niêm yết. Công ty xây dựng đội ngũ bán hàng chuyên nghiệp, thái độ phục vụ ở mức cao nhất

để luôn làm hài lòng khách hàng khi đến với Đức Tài. Các công tác, thủ tục mua hàng, nhận hàng, thanh toán tiền luôn luôn rõ ràng, minh bạch và nhanh chóng, chính xác nhất,... Đức Tài luôn xây dựng cho mình hình tượng đẹp nhất từ trong ra ngoài và phục vụ khách hàng với tiêu chí khách hàng là hàng đầu. Đức Tài cũng đã tìm đến với các nhà cung cấp vật liệu xây dựng và uy tín nhất trên địa bàn tỉnh và cả nước để hợp tác.

+ Bán hàng cá nhân:

- Đối với vật tư xây dựng, Công ty hướng tới tập khách hàng mục tiêu là trung gian bán buôn, bán lẻ và các doanh nghiệp thi công xây dựng công trình vì vậy bán hàng cá nhân là công cụ được Công ty đánh giá rất quan trọng trong việc thúc đẩy doanh số bán hàng, cũng như tìm kiếm những nhà phân phối mới.

- Lực lượng bán hàng cá nhân của Công ty chủ yếu là nhân viên phòng Kinh doanh. Họ là những người có khả năng giao tiếp, thuyết phục và đàm phán tốt. Mục tiêu của lực lượng bán hàng cá nhân chủ yếu hướng tới các trung gian bán buôn, bán lẻ và các công trình của Công ty nhằm tăng số lượng, quy mô lô hàng đặt, đồng thời hỗ trợ các tổ chức trung gian thực hiện hoạt động xúc tiến sản phẩm đến hộ gia đình.

- **Chương trình bán hàng**

Ngoài việc giới thiệu hình ảnh trên các phương tiện truyền thông, Công ty Đức Tài còn có nhiều chương trình bán hàng nhằm đẩy mạnh doanh số. Một số chương trình được Công ty Đức Tài áp dụng trong thời gian gần đây:

- Chương trình chiết khấu mạnh cho các đại lý:

- + Mục tiêu: Tạo động lực cho các đại lý để đưa hàng hóa từ sản xuất đến với người tiêu dùng cuối cùng một cách nhanh chóng.

- + Nội dung thực hiện: Với mỗi đơn hàng của 01 khách hàng có giá trị từ 20.000.000 đồng trở lên sẽ được chiết khấu 0,5% giá trị đơn hàng. Với mỗi đơn hàng của 01 khách hàng có giá trị từ 50.000.000đ trở lên sẽ được chiết khấu 1% giá trị đơn hàng. Công ty luôn cập nhật số lượng hàng hóa thực tế trong kho, cung cấp thông tin cho nhân viên kịp thời nắm bắt. Nhân viên nhận đơn của buổi sáng sẽ giao hết vào buổi chiều, đơn của buổi chiều sẽ giao vào sáng hôm sau.

- Chương trình bình ổn giá:

+ Mục tiêu: Mang đến cho khách hàng mức giá vật tư xây dựng hợp lý trong hoàn cảnh nền kinh tế gặp nhiều khó khăn.

+ Thời gian thực hiện: Từ 01/10 năm nay đến 31/01 năm sau.

+ Nội dung thực hiện: Chương trình bình ổn thị trường đối với 02 vật tư đó là đá và cát.

+ Kết quả đạt được: Doanh thu bán hàng tăng dần qua các năm.

2.2.4 Thực trạng công tác xây dựng ngân sách bán hàng tại Công ty

Sau khi xây dựng chương trình và hoạt động bán hàng, Công ty Đức Tài đã xây dựng ngân sách bán hàng bao gồm: Ngân sách chi phí bán hàng (do Giám đốc trực tiếp xác định) và ngân sách kết quả bán hàng.

- **Ngân sách chi phí bán hàng**

- Các chỉ tiêu ngân sách chi phí bán hàng: Công ty không cụ thể hóa tất cả các khoản mục chi tiêu mà chỉ ước lượng tổng chi phí cho hoạt động bán hàng. Ngân sách bán hàng của Công ty phần lớn dành cho hoạt động quảng cáo, tham gia triển lãm, thuê nhân viên bán hàng,...

- Phương pháp xác định ngân sách chi phí bán hàng: Công ty sử dụng phương pháp dựa trên các chỉ tiêu chi phí của các kỳ trước và xem sự biến động của giá cả trên thị trường. Cụ thể, ban Giám đốc sẽ căn cứ vào các chi phí kết quả bán hàng kỳ trước, kết hợp với mục tiêu bán hàng và có tính toán đến giá cả thị trường để xây dựng ngân sách dự trù trong năm kế hoạch.

- **Ngân sách kết quả bán hàng**

Hiện tại Công ty chưa xây dựng ngân sách kết quả bán hàng cùng các phương án cơ bản theo mức độ đạt được của doanh thu bán hàng.

2.3. Đánh giá chung về công tác xây dựng kế hoạch bán hàng tại Công ty TNHH Đầu Tư và Xây Dựng Thương Mại Dịch Vụ Đức Tài

Trong thời gian qua, Công ty TNHH Đầu Tư và Xây Dựng Thương Mại Dịch Vụ Đức Tài luôn đảm bảo cung cấp cho khách hàng của mình những vật tư tốt về chất lượng và giá cả phù hợp nên thu hút và tạo niềm tin cho khách hàng. Đây có thể coi là thành công của công tác quản trị bán hàng nói chung và xây dựng kế hoạch bán hàng nói riêng. Tuy nhiên, bên cạnh những thành công vẫn còn không ít những tồn tại trong công tác xây dựng kế hoạch bán hàng.

2.3.1 Ưu điểm

Trong công tác dự báo bán hàng: Công tác dự báo bán hàng được Công ty rất quan tâm vì hiểu được tầm quan trọng và ảnh hưởng của nó, nhờ đó, Công ty sớm nắm bắt được diễn biến, xu hướng tiêu dùng, phân phối vật tư và chủ động trong việc tham gia triển lãm quảng bá hình ảnh. Nguồn nhân lực làm công tác dự báo bán hàng có trình độ chuyên môn cao, tận tụy trong công việc. Về các phần mềm được áp dụng trong công tác dự báo bán hàng chủ yếu là: SPSS, Excel. Hơn nữa, công tác dự báo bán hàng ngày càng được Đức Tài coi trọng, thể hiện: Đào tạo đội ngũ nhân viên làm công tác xây dựng kế hoạch bán hàng với các khóa huấn luyện, mời chuyên gia về giảng dạy, phân bổ chi phí cho công tác dự báo bán hàng tăng qua các năm,...

Trong công tác xây dựng mục tiêu bán hàng: Mục tiêu bán hàng được xây dựng cho từng năm một, vì thế rõ ràng, cụ thể, đo lường được, hơn nữa nhờ quá trình xây dựng mục tiêu cụ thể cho toàn Công ty cũng như từng bộ phận nên các nhân viên dễ dàng nhận thức được mục đích phấn đấu và thực hiện. Nhóm hai mục tiêu lớn của Đức Tài là mục tiêu lợi nhuận và mục tiêu phát triển thị trường. Bên cạnh đó, mục tiêu mở rộng thị trường và thỏa mãn nhu cầu của khách hàng cũng được đặt lên hàng đầu. Hiểu rõ nhu cầu sử dụng vật tư xây dựng là tất yếu nên Công ty Đức Tài luôn đặt mục tiêu bình ổn giá cả đối với các nhóm mặt hàng đá và cát, làm tạo điều kiện cho khách hàng khi kinh tế có nhiều khó khăn. Về mục tiêu mở rộng thị trường, Công ty ngày càng tăng số lượng các đại lý và khách hàng qua các năm.

Trong công tác xây dựng các hoạt động và chương trình bán hàng: Việc lên kế hoạch trong quá trình quản lý kho góp phần làm giảm hiện tượng tồn đọng vật tư, kho hàng được sắp xếp gọn gàng ngăn nắp hơn. Hàng tháng có báo cáo hàng tồn kho nên việc nắm bắt hàng tồn cũng tốt hơn. Việc xây dựng và phát triển Facebook và Website riêng tạo điều kiện thuận lợi trao đổi thông tin giữa Công ty Đức Tài với đối tác, cũng như tìm kiếm, lựa chọn vật tư của khách hàng.

Trong công tác xây dựng ngân sách bán hàng: Công ty dành phần lớn ngân sách cho hoạt động quảng cáo và tham gia triển lãm, trưng bày,... qua đó góp phần thúc đẩy hoạt động tiêu thụ, thực hiện mục tiêu bán hàng. Công ty cũng đã có sự điều chỉnh để phân bổ nguồn ngân sách hợp lý để phát triển các mục tiêu đề ra, tránh thất thoát gây lãng phí không cần thiết. Phương pháp xây dựng ngân sách bán hàng mà

Công ty đang áp dụng là: Trước hết xem xét các khoản chi phí của năm trước, so sánh với khối lượng bán dự kiến của năm kế hoạch. Trên cơ sở dự báo bán hàng và mục tiêu cần đạt được, Công ty Đức Tài sẽ có được ngân sách dự trù cho năm kế hoạch. Từ đó, Công ty tiến hành triển khai lập ngân sách trong giới hạn đã đề ra, áp dụng đối với từng nhóm sản phẩm và tổng hợp thành các quý cụ thể hóa phương án chi nhằm đạt về doanh số và chi trong ngân sách cho phép.

2.3.2 Nhược điểm

- **Nhược điểm**

- **Trong công tác dự báo bán hàng**

Quy trình dự báo bán hàng còn chưa được cụ thể hóa gây nhiều khó khăn trong công tác thu thập và xử lý thông tin. Các thông tin về thị trường, khách hàng, những yếu tố ảnh hưởng quá trình định giá, hoạt động của đối thủ cạnh tranh,... chưa nhiều đòi hỏi của Công ty Đức Tài phải cử các cán bộ đi thực tế để lấy thông tin làm căn cứ dự báo. Những thông tin thu thập được của các cán bộ thị trường chưa thực sự đầy đủ, do nhân viên kinh doanh khi đi nghiên cứu thị trường còn mang nặng tính chủ quan trong các quyết định, đánh giá của mình. Dự báo còn chưa đạt được đến tiêu chí nhỏ, lẻ vẫn dừng lại ở dự báo cho cả Công ty. Từ đó dẫn đến kết quả dự báo còn sơ sài, chưa hiệu quả.

Trong những năm vừa qua Công ty Đức Tài tổ chức các hoạt động nghiên cứu thị trường trước khi xây dựng kế hoạch bán hàng nhưng chủ yếu mang tính định tính các nhân viên kinh doanh và chỉ dừng lại ở mức độ sơ lược, chưa xem xét đến các yếu tố tác động đến thị trường sản phẩm của mình nên dẫn tới khi xây dựng kế hoạch một số chỉ tiêu chưa hợp lý và chưa bám sát với nhu cầu thị trường nên trong quá trình thực hiện đôi khi phải điều chỉnh kế hoạch.

- **Trong công tác xây dựng mục tiêu bán hàng**

Mục tiêu bán hàng còn mang tính chất định tính, chung chung, chưa chia nhỏ để thực hiện nên gây khó khăn trong việc phân đấu đạt mục tiêu và khai thác tiềm năng thị trường. Mục tiêu bán hàng đôi khi còn chưa bám sát nhu cầu thị trường dẫn đến tình trạng không đủ cung cấp vật tư cho khách hàng làm mất cơ hội thị trường hoặc vật tư nhập về nhiều nhưng lượng tiêu thụ ít làm tăng lượng tồn kho, đọng vốn.

- **Trong công tác xây dựng các hoạt động và chương trình bán hàng**

Một số hoạt động và xúc tiến bán như quảng cáo trên tạp chí, internet nội dung còn hạn chế, thông tin chưa phong phú nên kém hiệu quả đồng thời gây ra lãng phí kinh phí. Các hoạt động xúc tiến bán hàng chưa được chú trọng nhiều. Website của công ty mới dừng lại ở việc quảng bá, giới thiệu hình ảnh Công ty, sản phẩm, chưa có các chức năng như báo giá, giúp khách hàng mua hàng trực tuyến, so sánh với các sản phẩm hiện có trên thị trường.

- Trong công tác xây dựng ngân sách bán hàng

Công ty chưa thực hiện quy trình xây dựng và phân bổ ngân sách bán hàng. Còn tồn tại hiện tượng lãng phí ngân sách trong quá trình thực hiện kế hoạch bán hàng. Ngân sách bán hàng chiếm tỷ trọng lớn chi phí của Công ty. Phần lớn chi phí bán hàng của Công ty tập trung vào quảng cáo, khuyến mãi, hỗ trợ cho nhà phân phối. Mặc dù các hoạt động xúc tiến bán chiếm vai trò quan trọng trong kế hoạch bán hàng song Công ty cũng nên quan tâm đến chi phí cho lực lượng bán hàng, bởi yếu tố con người chính là nội lực quan trọng quyết định thành công của Công ty.

• Nguyên nhân

- Trình độ chuyên môn của cán bộ thị trường còn chưa cao. Các cán bộ thị trường không được trang bị những kiến thức cơ bản về marketing nhưng lại phải tiến hành các công việc như bán hàng, nghiên cứu và khảo sát thị trường.

- Chưa có sự quan tâm đầu tư đến hoạt động dự báo và ngân sách bán hàng.

- Mục tiêu bán hàng không có sự chia nhỏ gây khó khăn cho việc thực hiện.

2.2.3 Cơ hội và thách thức

a. Cơ hội:

Với những ảnh hưởng từ các nhân tố từ môi trường bên ngoài và môi trường bên trong, Công ty đang đứng trước những cơ hội tốt để hoàn thiện công tác xây dựng kế hoạch bán hàng. Công ty cần nắm bắt tình hình kinh tế, văn hoá xã hội, nhu cầu khách hàng sẽ giúp công ty có cái nhìn tốt hơn và đưa ra những dự báo, mục tiêu bán hàng hiệu quả hơn. Ngoài ra Công ty có thể tận dụng cơ hội đầu tư vào các dự án hạ tầng công cộng, như giao thông, điện lực, nước sạch, để tăng cường hoạt động kinh doanh và phát triển.

b. Thách thức

Bên cạnh những cơ hội tốt để phát triển, đưa ra kế hoạch hợp lý thì công ty cũng đứng trước một số thách thức như không xác định đúng nhu cầu của khách hàng, không lường trước được các thử thách, không tiếp nhận phản hồi và đánh giá từ khách hàng, cũng như xây dựng mục tiêu không phù hợp với tình hình hiện tại của Công ty,... Cho nên việc nghiên cứu kỹ những yếu tố bên ngoài và chính bên trong doanh nghiệp là rất quan trọng.

CHƯƠNG 3: ĐỀ XUẤT CÁC GIẢI PHÁP, KIẾN NGHỊ HOÀN THIỆN CÔNG TÁC XÂY DỰNG KẾ HOẠCH BÁN HÀNG TẠI CÔNG TY TNHH ĐẦU TƯ VÀ XÂY DỰNG THƯƠNG MẠI DỊCH VỤ ĐỨC TÀI

3.1 Phương hướng hoạt động của Công ty TNHH Đầu Tư và Xây Dựng Thương Mại Dịch Vụ Đức Tài

3.1.1 Phương hướng hoạt động chung của Công ty trong thời gian tới

Định hướng tới năm 2025, Công ty TNHH Đầu Tư và Xây Dựng Thương Mại Dịch Vụ Đức Tài hướng đến xây dựng một Công ty kinh doanh năng động. Tiếp tục theo đuổi thực hiện các chính sách với mục tiêu lâu dài trở thành một trong những Công ty cung cấp vật liệu xây dựng hàng đầu, đáp ứng tối đa nhu cầu của người tiêu dùng.

- Xây dựng mô hình quản lý kinh doanh theo tiêu chuẩn ISO.
- Khuyến khích, động viên, khen thưởng các bộ phận tích cực sáng tạo ra các ý tưởng mới, độc đáo mang tính đột phá.
- Nâng cao chất lượng sản phẩm đáp ứng nhu cầu ngày càng cao cho khách hàng.
- Bảo đảm 100% nghĩa vụ nộp thuế đúng hạn cho Nhà nước.
- Phấn đấu tăng doanh thu hàng năm, doanh thu năm nay tăng từ 10 – 15% so với doanh thu năm ngoái.
- Giảm thiểu, thắt chặt các khoản chi phí để đảm bảo tiêu chí tiêu đúng, đủ và hợp lý.
- Nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên marketing, cử đi học các lớp đào tạo từ căn bản đến chuyên sâu để nâng cao tay nghề, chăm sóc khách hàng,...
- Tiếp tục nghiên cứu thị trường, tìm kiếm những cơ hội đầu tư mới nhằm thực hiện chiến lược mở rộng kinh doanh, tạo sự ổn định trong kinh doanh, luôn chủ động trước những biến động của thị trường.

3.1.2 Phương hướng về hoạt động xây dựng kế hoạch bán hàng của Công ty trong thời gian tới

Tiếp tục nâng cao quản lý hệ thống cung cấp. Phát triển nguồn nguyên liệu để

đảm bảo nguồn cung vật tư xây dựng ổn định và tin cậy.

Ban lãnh đạo Công ty ngày càng đánh giá cao tầm quan trọng của công tác xây dựng kế hoạch bán hàng đối với hoạt động kinh doanh của Công ty nói chung và hoạt động bán hàng nói riêng.

Ngoài việc chăm lo nâng cao đời sống cho mọi thành viên trong Công ty, Đức Tài rất chú trọng đầu tư nâng cao trình độ tay nghề cho từng bộ phận, đặc biệt là bộ phận bán hàng tạo điều kiện ngày càng tốt hơn về môi trường làm việc cho nhân viên từ văn phòng đến kho bãi nhằm phát huy một cách tốt nhất năng lực làm việc của từng thành viên.

Bộ phận nghiên cứu thị trường ngày càng đầu tư nhiều hơn về nhân lực và tăng chi phí cho hoạt động nghiên cứu

Mục tiêu bán hàng của Công ty trong thời gian tới là mở rộng và phát triển thị trường, đồng thời cung cấp cho người tiêu dùng sản phẩm vật tư chất lượng, giá cả hợp lý

Công ty còn dự định khẩn trương hoàn tất công tác tổ chức lao động, xây dựng cơ chế lương thưởng trên doanh số bán hàng, phụ cấp và lương cứng hợp lý cũng như cải thiện điều kiện làm việc nhằm động viên, khuyến khích nhân viên bán hàng và nhân viên trong Công ty đạt hiệu quả là việc cao.

3.2 Quan điểm nhằm hoàn thiện công tác xây dựng kế hoạch bán hàng của Công ty TNHH Đầu Tư và Xây Dựng Thương Mại Dịch Vụ Đức Tài

Đẩy mạnh nghiên cứu thị trường để tìm thêm thị trường và tìm thêm các đối tác kinh doanh mới, đồng thời thắt chặt mối quan hệ kinh doanh với đối tác cũ.

Coi trọng việc đào tạo, bồi dưỡng cán bộ công nhân viên để có nguồn nhân lực có đủ phẩm chất và năng lực. Bởi nguồn nhân lực có nhân tố quan trọng hàng đầu quyết định sự thành công của kế hoạch bán hàng nói riêng cũng như kết quả kinh doanh của Công ty nói chung. Nâng cao năng lực của đội ngũ nhân viên thông qua các khóa huấn luyện do Công ty tự tổ chức và mời chuyên gia bên ngoài. Bên cạnh đó, có những buổi gặp mặt, giao lưu giữa ban Giám đốc và nhân viên để phổ biến chính sách, mục tiêu của Công ty, qua đó tạo động lực làm việc cũng như giúp nhân viên hiểu rõ con đường có toàn Công ty đang hướng tới.

Nghiên cứu kỹ các mục tiêu chiến lược của Công ty nói chung, từ đó đề ra các mục tiêu bán hàng và các nhóm mục tiêu nhỏ hơn. Mục tiêu bán hàng phải phục vụ và thống nhất với mục tiêu chiến lược của toàn công ty. Đảm bảo có thời gian đủ dài để phấn đấu cũng như huy động được mọi nguồn lực, bên cạnh đó phải sát với tình hình thị trường, đối thủ cạnh tranh và năng lực Công ty.

Tiếp tục thực hiện tốt công tác quảng cáo, quảng bá hình ảnh vật tư xây dựng Đức Tài đi sâu vào trong tâm trí khách hàng trong nước, và tiếp cận với khách hàng nước ngoài trên địa bàn.

Chú ý xây dựng ngân sách bán hàng hiệu quả, hợp lý, tránh tình trạng lãng phí, đặc biệt trong tình trạng nền kinh tế gặp nhiều khó khăn do suy thoái kinh tế, nhu cầu của người tiêu dùng cũng có nhiều biến động.

3.3 Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác lập kế hoạch bán hàng tại Công ty TNHH Đầu Tư và Xây Dựng Thương Mại Dịch Vụ Đức Tài.

3.3.1 Hoàn thiện căn cứ dự báo bán hàng

Xây dựng và thực hiện KHBH của Công ty TNHH Đầu Tư và Xây Dựng Thương Mại Dịch Vụ Đức Tài là cách tiếp cận hợp lý để đạt được mục tiêu kinh doanh. Quá trình thực hiện kế hoạch đó diễn ra trong tương lai với sự tác động qua lại giữa các yếu tố: Sự phát triển của Công ty với thời gian, tiền đề căn cứ xây dựng và thực hiện kế hoạch. Vì vậy trong công tác xây dựng và thực hiện KHBH Công ty phải xác định căn cứ dự báo.

Bảng 3.1: Căn cứ xây dựng kế hoạch bán hàng của Công ty TNHH Đầu Tư và Xây Dựng Thương Mại Dịch Vụ Đức Tài năm 2023

STT	Căn cứ dự báo mới	Mức độ
1	Nhu cầu thị trường	70%
2	Quy định và chính sách của Nhà nước	8%
3	Nguồn lực của Công ty	22%

(Nguồn: Tác giả đề xuất).

- Căn cứ vào nhu cầu thị trường: nghiên cứu nhu cầu thị trường là một yếu tố quan trọng mà Công ty phải dựa vào đó mà xây dựng và thực hiện KHBH. Bởi vì mục đích của quá trình kinh doanh nhằm thỏa mãn tối đa các nhu cầu thị trường nhằm đạt

được các mục tiêu đề ra. Công ty phải nắm vững thị trường đầu ra, nghiên cứu thị trường không phải là yếu tố thuần túy về mặt số lượng mà còn biểu hiện qua về mặt chất lượng, cơ cấu chủng loại sản phẩm, có như vậy công tác nghiên cứu thị trường mới phục vụ hiệu quả cho công tác lập KHBH.

- Căn cứ vào nguồn lực của Công ty: KHBH chỉ mang tính khả thi cao khi nằm trong khả năng của Công ty. Mặt khác việc đánh giá đúng khả năng sẽ giúp Công ty khai thác được thế mạnh của mình và tận dụng được lợi thế tương đối so với đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên việc đánh giá này xét tương quan mối quan hệ giữa tiềm lực Công ty với tiềm lực đối thủ cạnh tranh chứ không chỉ xét trên những gì mình có. Nguồn lực về con người của Công ty cũng chưa được tận dụng hết, thời gian rảnh rỗi của họ nhiều và có hiện tượng làm việc không tích cực – không nhiệt tình trong thời gian làm việc.

Các vấn đề này cũng có ảnh hưởng không nhỏ đến hoạt động BH của Công ty, do đó Công ty cần phải nắm bắt để có được các dự báo chính xác và xây dựng một kế hoạch phù hợp để đáp ứng nhu cầu của khách hàng cũng như không làm gián đoạn quá trình hoạt động kinh doanh cho Công ty. Nắm bắt được yếu tố này sẽ đảm bảo cho tính khả thi của KHBH mà Công ty xây dựng.

3.3.2 Hoàn thiện phương pháp dự báo bán hàng

Việc dự báo bán hàng của công ty không nên dự báo theo xu hướng lấy ý kiến khách hàng sau đó tổng kết lại mà nên theo phương pháp dự báo xác định xu hướng dòng cầu. Để dự báo chúng ta có thể chỉ ra đường thẳng xu hướng dòng cầu bằng phương pháp bình phương nhỏ nhất, đường thẳng này có dạng:

$$\mathbf{Y} = \mathbf{ax} + \mathbf{b}$$

Trong đó: Y là mức cầu

a là hệ của đường thẳng hồi quy (xu hướng)

b là hằng số

Chúng ta có: $\mathbf{a} = \frac{\mathbf{Cov}(x,y)}{\mathbf{V}(x)}$

Với: Cov(x,y) là cộng phương sai của x và y

$$\mathbf{Cov}(x,y) = \mathbf{E}(x,y) - \mathbf{E}(x).\mathbf{E}(y) \text{ [E là kì vọng toán]}$$

$V(x)$ là phương sai của x và y

$$V(x) = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n} = E(x^2) - E(x)^2$$

Đồng thời vì đường thẳng xu hướng phải đi qua điểm trung bình nên ta có:

$$E(y) = a.E(x) + b$$

Tháng	Doanh số (VNĐ)	x	x ²	y	xy
1	n ₁	1	1	n ₁	1.n ₁
2	n ₂	2	4	n ₂	2.n ₂
3	n ₃	3	9	n ₃	3.n ₃
4	n ₄	4	16	n ₄	4.n ₄
5	n ₅	5	25	n ₅	5.n ₅
6	n ₆	6	36	n ₆	6.n ₆
7	n ₇	7	49	n ₇	7.n ₇
8	n ₈	8	64	n ₈	8.n ₈
9	n ₉	9	91	n ₉	9.n ₉
10	n ₁₀	10	100	n ₁₀	10.n ₁₀
11	n ₁₁	11	121	n ₁₁	11.n ₁₁
12	n ₁₂	12	144	n ₁₂	12.n ₁₂
Tổng	N	78	650	N	M

* n₁, n₂, ..., n₁₂ : Doanh số của từng tháng

Để xác định xu hướng T, ta có thể thực hiện 1 số tính toán sau:

$$E(x) = \frac{78}{12} = 6,5$$

$$E(y) = \frac{N}{12}$$

$$E(x)^2 = 6,5^2 = 42,25$$

$$E(x^2) = \frac{650}{12} = 54,16$$

$$E(xy) = \frac{M}{12}$$

$$V(x) = 54,16 - 42,25 = 11,91$$

$$\text{Cov}(x, y) = E(x, y) - E(x)E(y) = \frac{M}{12} - 6,5 \cdot \frac{N}{12}$$

$$\text{Ta có: } a = \frac{\frac{M}{12} - 6,5 \cdot \frac{N}{12}}{11,91}$$

$$b = E(y) - a \cdot E(x) \Rightarrow b = \frac{N}{12} - \frac{\frac{M}{12} - 6,5 \cdot \frac{N}{12}}{11,91} \cdot 6,5$$

Phương trình đường thẳng xu hướng là:

$$y = \frac{\frac{M}{12} - 6,5 \cdot \frac{N}{12}}{11,91} x + \left(\frac{N}{12} - \frac{\frac{M}{12} - 6,5 \cdot \frac{N}{12}}{11,91} \cdot 6,5 \right)$$

Sau khi xác định đường thẳng xu hướng dòng cầu, ta sẽ dự báo được số lượng bán hàng theo từng tháng. Như thế theo công thức dự báo như trên chúng ta sẽ xác định được mức cầu của năm tiếp theo dựa vào doanh số năm cũ.

Ví dụ với năm 2022 doanh số của từng tháng như sau:

Tháng	Doanh số (VNĐ)	x	x ²	y	xy
1	1,693,512,000	1	1	1,693,512,000	1,693,512,000
2	1,203,689,000	2	4	1,203,689,000	2,407,378,000
3	1,368,942,000	3	9	1,368,942,000	4,106,826,000
4	1,089,645,000	4	16	1,089,645,000	4,358,580,000
5	932,541,000	5	25	932,541,000	4,662,705,000
6	813,643,000	6	36	813,643,000	4,881,858,000
7	602,549,000	7	49	602,549,000	4,217,843,000
8	503,156,000	8	64	503,156,000	4,025,248,000
9	612,565,000	9	91	612,565,000	5,513,085,000
10	1,932,659,000	10	100	1,932,659,000	19,326,590,000
11	1,931,578,000	11	121	1,931,578,000	21,247,358,000
12	2,183,756,000	12	144	2,183,756,000	26,205,072,000
Tổng	14,868,235,000	78	650	14,868,235,000	102,646,055,000

Phương trình đường thẳng xu hướng sẽ có dạng:

$$y = 41.999.212,85x + 966.024.699,8$$

Qua đó ta xác định được dự báo doanh thu cho từng tháng, tuy nhiên còn tùy thuộc vào việc nghiên cứu thị trường, thời vụ của ngành nên sẽ có những biến động nhất định.

3.3.3 Hoàn thiện công tác xây dựng mục tiêu bán hàng

Việc xác định mục tiêu của công ty cần dựa vào tình hình thực tế của công ty, mục tiêu lớn nhất của DN là tăng lượng khách hàng, nâng cao lợi nhuận. Tuy nhiên công ty nên nâng cao hình ảnh của công ty trong mắt người tiêu dùng không chỉ đề ra mục tiêu tăng thị phần, doanh số, lợi nhuận, số lượng sản phẩm bán được, số lượng khách hàng mà quên đi việc xây dựng hình ảnh cho mình, duy trì khách hàng truyền thống và mở rộng thị trường giữ gìn chữ tín, đảm bảo tính bền vững trong kinh doanh, cắt giảm các chi phí không cần thiết nhằm tối đa hóa lợi nhuận thu được.

STT	Mục tiêu	Trọng số
1	Gia tăng mức độ hài lòng của khách hàng	0,7
2	Phát triển thị trường	0,12
3	Số lượng đại lý và điểm bán	0,1
4	Mục tiêu phát triển lực lượng bán hàng	0,08

(Nguồn: Tác giả đề xuất)

Hiện nay Công ty đang đặt mục tiêu phát triển thị trường để mở rộng thị trường phân phối nhưng theo tôi công ty cần hướng tới mục tiêu mức độ hài lòng của khách hàng, công ty cần thỏa mãn các nhu cầu của khách hàng thì mới có thể đạt được các mục tiêu phát triển thị trường, tăng số lượng hồ sơ khách hàng. Và bên cạnh đó, công ty cần phát triển lực lượng BH để từ đó hoàn thành mục tiêu gia tăng mức độ hài lòng của khách hàng.

Bên cạnh các mục tiêu nền tảng thì công ty cần xây dựng mục tiêu BH dự kiến để các phòng ban có mục tiêu hoàn thành doanh số mà công ty đề ra. Bằng kiến thức thực tế và thông qua tìm hiểu về tình hình hoạt động kinh doanh của công ty, tôi xin đề xuất bảng mục tiêu BH dự kiến năm 2023 của Công ty như sau:

Đơn vị: Nghìn đồng

STT	Chỉ tiêu	Năm 2023	Ghi chú
1	Tổng doanh thu	16,950,000	Phản ánh kết quả BH của DN
2	Tổng chi phí	15,200,000	Các khoản CP của DN cho hoạt động BH của DN
3	Lợi nhuận trước thuế	1,750,000	Phản ánh hiệu quả của hoạt động BH
4	Lợi nhuận sau thuế	1,400,000	Phản ánh hiệu quả của hoạt động BH

(Nguồn: Tác giả đề xuất)

3.3.4 Hoàn thiện công tác xây dựng ngân sách bán hàng

Ngân sách BH là yếu tố hàng đầu mang tính quyết định, bất kỳ một kế hoạch nào cũng cần phải có kế hoạch sử dụng ngân sách triệt để và hiệu quả. Nếu dùng ngân sách thiếu hiệu quả thì mục đích của doanh nghiệp sẽ không đạt được. Do đó công ty cần phải cân nhắc những khoản phát sinh đó. Phải dựa vào các chi tiêu chi phí và kết quả kỳ trước, xem xét ngân sách BH của đối thủ cạnh tranh để đưa ra mức giá cạnh tranh so với đối thủ.

Công ty cần xác định rõ mục tiêu của tháng, quý, năm,... để có kế hoạch nhập, bán, dự trữ cho hợp lý với mục tiêu đặt ra. Công tác dự trữ cần đặc biệt quan tâm chú ý, bởi nếu công ty không có kế hoạch dự trữ hợp lý thì gây ra chi phí lưu kho tăng lên, gây ảnh hưởng đến lợi nhuận của công ty.

- Xây dựng ngân sách chi phí
- Khi xây dựng ngân sách chi phí công ty cần xác định rõ các khoản chi tiêu hợp lý với thời gian theo tháng, quý, năm như sau:
- + Giảm thiểu chi phí bảo quản: Công tác dự trữ đặc biệt quan trọng bởi nếu công ty không có kế hoạch dự trữ hợp lý sẽ gây ra chi phí lưu kho tăng lên, dẫn đến chi phí chung của công ty tăng lên và ảnh hưởng đến lợi nhuận của công ty.
 - + Giảm thiểu chi phí lưu thông bằng cách tổ chức và sắp xếp công tác vận tải phù hợp để tiết kiệm chi phí xăng dầu,...như ký kết các hợp đồng dài hạn với từng chủ phương tiện, tạo mối quan hệ chặt chẽ với các đơn vị có liên quan; tổ chức hợp lý

quá trình vận chuyển hàng hóa từ nơi mua đến nơi bán; điều hành tác nghiệp vận tải theo kế hoạch để giảm chi phí lưu thông thấp nhất.

- Nguồn vốn kinh doanh của công ty có thể huy động bằng 1 số hình thức như:

+ Sử dụng vốn của đối tác, khách hàng: Kéo dài thời hạn thanh toán với bạn hàng để tạo nguồn vốn. Khoản này không phải trả lãi suất mà đã có ngay trong quỹ của công ty. Với những đối tác lâu năm, họ thường nể nang, ít gây khó dễ cho công ty. Bên cạnh đó là việc huy động vốn từ các bạn hàng với thỏa thuận đặt tiền trước lấy hàng sau.

+ Thu nợ càng nhiều càng tốt: Các khoản nợ của công ty phải được thu về ở mức cao nhất và trong thời gian ngắn nhất, vì khi vốn không tập trung mà phân tán ở mỗi khách hàng một ít là điều không hề có lợi cho công ty.

+ Công ty cũng có thể huy động vốn từ trong nội bộ công ty, từ người thân.

- Xây dựng ngân sách kết quả bán hàng

Công ty cần xây dựng ngân sách BH dựa trên mục tiêu BH. Theo đó, công ty xây dựng ngân sách kết quả BH cho từng đội – nhóm thực hiện công tác BH theo các chỉ tiêu: Doanh số bán, lãi gộp, tỷ lệ lãi gộp, lợi nhuận trước thuế. Nhà quản trị hay trưởng bộ phận BH sẽ lập ngân sách kết quả BH chung của công ty, sau đó dựa trên khả năng và nguồn lực của từng đội – nhóm BH để phân bổ ngân sách chung.

KẾT LUẬN

Công tác xây dựng kế hoạch có vai trò hết sức quan trọng và ngày càng được quan tâm nhiều hơn trong các doanh nghiệp xây dựng thương mại. Một bản kế hoạch bán hàng hoàn chỉnh không chỉ đảm bảo mục tiêu lợi nhuận cho doanh nghiệp mà còn đáp ứng nhu cầu luôn biến động của thị trường, từ đó tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

Trong quá trình nghiên cứu đề tài khoa học trên, em đã tổng hợp những cơ sở lý luận cần thiết để áp dụng phân tích thực trạng công tác xây dựng kế hoạch bán hàng tại Công ty TNHH Đầu tư và Xây dựng Thương mại Dịch vụ Đức Tài. Dù Công ty đã quan tâm đến công tác xây dựng kế hoạch bán hàng nhưng vẫn còn nhiều hạn chế, các hoạt động thiếu đồng bộ, không khoa học. Vì vậy, em đã đưa ra bốn nhóm giải pháp để hoàn thiện, các nhóm giải pháp cụ thể tương ứng với các nội dung: Dự báo bán hàng, xây dựng mục tiêu bán hàng, xây dựng hoạt động và chương trình bán hàng và xây dựng ngân sách bán hàng. Mong rằng khi thực hiện đồng bộ, kịp thời các nhóm giải pháp trên, công tác xây dựng kế hoạch bán hàng của Công ty TNHH Đầu tư và Xây dựng Thương mại Dịch vụ Đức Tài sẽ không ngừng hoàn thiện, đạt hiệu quả cao trong bán hàng cũng như hoạt động kinh doanh chung của mình.

Do kiến thức và thời gian có hạn nên bài Khóa luận tốt nghiệp của em không tránh khỏi sai sót. Em rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của các Thầy, Cô giáo trong khoa để bài Khóa luận tốt nghiệp được hoàn thiện hơn nữa.

Em xin chân thành cảm ơn!

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bùi Thị Lan (2020 - 2022), *Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh*, Công ty TNHH Đầu tư và Xây dựng Thương mại Dịch vụ Đức Tài, Hải Phòng.
2. Bùi Thị Lan (2020 - 2022), *Báo cáo thường niên năm*, Công ty TNHH Đầu tư và Xây dựng Thương mại Dịch vụ Đức Tài, Hải Phòng.
3. Calvin JR do Hoàng Thanh dịch biên soạn (2002), *Nghệ thuật quản trị bán hàng*, NXB Thành Phố Hồ Chí Minh.
4. David Jobber và Geoff Lancaster do Trần Đình Hải biên soạn (2002), *Bán hàng và quản trị bán hàng*, NXB Thống kê, Hà Nội.
5. Đỗ Hoàng Toàn, Nguyễn Kim Truy (2004), *Giáo trình Quản trị kinh doanh*, NXB Thống kê, Hà Nội.
6. Hoàng Minh Đường và Nguyễn Thừa Lập (năm 2005), *Quản trị doanh nghiệp thương mại*, NXB Lao Động – Xã Hội.
7. Lê Đăng Lãng (2009), *Kỹ năng và quản trị bán hàng*, NXB Thống kê, Hà Nội.
8. Lê Quân và Hoàng Văn Hải (2010), *Giáo trình quản trị tác nghiệp doanh nghiệp thương mại*, NXB Thống kê, Hà Nội.
9. Ngô Minh Cách và Nguyễn Sơn Lam (2010), *Quản trị bán hàng*, Học viện Tài Chính, NXB Tài Chính, Hồ Chí Minh.
10. Phạm Vũ Luận (2004), *Quản trị doanh nghiệp thương mại*, NXB Đại học Quốc Gia Hà Nội, Hà Nội.
11. Philip Kotler và Gary Armstrong (1994), *Giáo trình Marketing căn bản*, NXB Thống kê, Hà Nội.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1: PHIẾU KHẢO SÁT Ý KIẾN KHÁCH HÀNG

(Về nhận diện thương hiệu công ty)

Công ty TNHH Đầu tư và Xây dựng thương mại dịch vụ Đức Tài kính mong Quý vị cùng đánh giá chất lượng dịch vụ báo cáo phân tích thị trường bằng cách trả lời các câu hỏi trong phiếu khảo sát dưới đây. Sự hợp tác của Quý vị sẽ giúp chúng tôi đáp ứng tốt hơn nhu cầu của Quý vị về sản phẩm, dịch vụ.

A. PHẦN THÔNG TIN KHÁCH HÀNG

Họ và Tên:.....

Đơn vị công tác:.....

Số điện thoại:.....

Email:.....

B. NHẬN DIỆN THƯƠNG HIỆU

1. Quý khách hàng đã từng sử dụng dịch vụ xây dựng chưa?

Đã từng sử dụng

Chưa sử dụng

2. Quý khách hàng đã từng sử dụng dịch vụ của công ty TNHH Đầu tư và Xây dựng thương mại dịch vụ Đức Tài chưa?

Đã từng sử dụng

Chưa sử dụng

3. Quý khách hàng đã biết về những công ty xây dựng nào:

Công ty TNHH Đầu tư và Xây dựng thương mại dịch vụ Đức Tài

Công ty cổ phần cơ khí và vật liệu xây dựng Thanh Phúc

Công ty TNHH Bê Tông Và Xây Dựng Minh Đức

Công ty TNHH xây dựng và vận tải Hoàng Trường

Công ty TNHH Thương Mại Xây Dựng Haicom

Khác:

PHỤ LỤC 2: PHIẾU KHẢO SÁT Ý KIẾN KHÁCH HÀNG

(Về mức độ hài lòng về sản phẩm công ty)

Công ty TNHH Đầu tư và Xây dựng thương mại dịch vụ Đức Tài kính mong Quý vị cùng đánh giá chất lượng dịch vụ báo cáo phân tích thị trường bằng cách trả lời các câu hỏi trong phiếu khảo sát dưới đây. Sự hợp tác của Quý vị sẽ giúp chúng tôi đáp ứng tốt hơn nhu cầu của Quý vị về sản phẩm, dịch vụ.

A. PHẦN THÔNG TIN KHÁCH HÀNG

Họ và Tên:.....

Đơn vị công tác:.....

Số điện thoại:.....

Email:.....

B. NHẬN DIỆN THƯƠNG HIỆU

1. Công ty có cung cấp đúng vật tư mà Anh/Chị đang có nhu cầu hay không??

Rất hài lòng Bình thường

Hài lòng Không hài lòng

2. Chất lượng vật tư mà Công ty cung cấp có tốt không?

Rất hài lòng Bình thường

Hài lòng Không hài lòng

3. Giá cả vật tư mà Công ty cung cấp có hợp lý không?

Rất hợp lý

Hợp lý

Không hợp lý

3. Anh/Chị có tiếp tục sử dụng vật tư mà Công ty đang cung cấp khi có nhu cầu?

Chắc chắn

Bình thường

Không quay lại