

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



Đào Thị Kim Dung

**QUẢN TRỊ BÁN HÀNG CHO KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN
TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT- HẢI DƯƠNG**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

(Theo định hướng ứng dụng)

HÀ NỘI - 2022

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



Đào Thị Kim Dung

**QUẢN TRỊ BÁN HÀNG CHO KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN
TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT- HẢI DƯƠNG**

CHUYÊN NGÀNH : QUẢN TRỊ KINH DOANH

MÃ SỐ: 8.34.01.01

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

(Theo định hướng ứng dụng)

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC

TS. NGUYỄN THÙY DUNG

HÀ NỘI - 2022

LỜI CAM ĐOAN

Tôi cam đoan Luận văn “*Quản trị bán hàng cho Khách hàng cá nhân tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương*” là công trình nghiên cứu của riêng tôi và giảng viên hướng dẫn TS. Nguyễn Thùy Dung.

Các số liệu thống kê và kết quả khảo sát nêu trong luận văn được thu thập, sử dụng rõ ràng, trung thực và chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình nghiên cứu nào khác.

Tác giả luận văn

Đào Thị Kim Dung

LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, tôi xin cảm ơn chân thành tới **Giảng viên TS. Nguyễn Thùy Dung** đã chỉ bảo, tạo điều kiện và tận tình hướng dẫn để tôi có thể hoàn thành luận văn một cách tốt nhất.

Đồng thời, tôi cũng xin trân trọng gửi lời cảm ơn các thầy cô giáo đã tham gia giảng dạy, các Thầy Cô khoa Sau Đại học - Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông đã tận tình truyền đạt kiến thức giúp đỡ tôi trong suốt thời gian làm luận văn và tham gia học tập tại trường.

Tôi xin gửi lời cảm ơn đến Ban Giám đốc, các phòng ban chức năng, các anh chị đồng nghiệp Trung tâm Kinh doanh VNPT- Hải Dương đã giúp đỡ tôi trong quá trình thu thập số liệu, thông tin liên quan và hỗ trợ để tôi hoàn thành luận văn tốt nghiệp này.

Do thời gian nghiên cứu và kiến thức còn hạn chế, luận văn được hoàn thiện không thể tránh khỏi những sơ suất thiếu sót, tôi rất mong nhận được những ý kiến của các thầy cô giáo, bạn bè và đồng nghiệp để vấn đề nghiên cứu được hoàn thiện hơn.

Trân trọng cảm ơn!

Tác giả luận văn

Đào Thị Kim Dung

MỤC LỤC

MỤC LỤC	iii
MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: CÁC VẤN ĐỀ CƠ BẢN CỦA HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ BÁN HÀNG	6
1.1. Khái quát về hoạt động bán hàng.....	6
1.1.1.Khái niệm bán hàng	6
1.1.2.Các hình thức bán hàng chủ yếu	7
1.1.2.1.Căn cứ theo địa điểm bán hàng	7
1.1.2.2.Theo khâu lưu chuyển hàng hóa	8
1.1.2.3.Theo phương thức bán hàng.....	9
1.1.2.4.Theo hình thức bán hàng khác	9
1.1.3.Vai trò của hoạt động bán hàng	11
1.2. Quản trị bán hàng	13
1.2.1.Khái niệm quản trị bán hàng	13
1.2.1.1. Khái niệm.....	13
1.2.1.2.Mục tiêu quản trị bán hàng.....	14
1.2.2.Nội dung quản trị bán hàng.....	14
1.2.2.1.Xây dựng mục tiêu bán hàng	14
1.2.2.2.Tổ chức lực lượng bán hàng.....	16
1.2.2.3.Tuyển dụng đào tạo nhân viên bán hàng.....	20
1.2.2.4.Tạo động lực cho nhân viên bán hàng	25
1.2.2.5.Quy trình bán hàng.....	27
1.2.2.6.Giám sát và đánh giá hiệu quả bán hàng.....	29
1.3. Đặc điểm hành vi mua hàng của khách hàng cá nhân	30

1.3.1.Hành vi mua hàng của khách hàng cá nhân	30
1.3.1.1.Khái niệm hành vi mua hàng của khách hàng	30
1.3.1.2.Các yếu tố ảnh hưởng đến hành vi mua của khách hàng cá nhân.....	31
1.3.1.3.Các dạng hành vi mua của khách hàng cá nhân.....	35
1.3.2.Quy trình quyết định mua hàng của khách hàng cá nhân	36
CHƯƠNG 2 : THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ BÁN HÀNG CHO KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT – HẢI DƯƠNG	39
2.1. Tổng quan về TTKD VNPT – Hải Dương	39
2.1.1.Giới thiệu về Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông VNPT VinaPhone	39
2.1.2.Cơ cấu tổ chức và nguồn lực cơ bản của TTKD VNPT – Hải Dương	40
2.1.3.Kết quả sản xuất kinh doanh của TTKD VNPT – Hải Dương giai đoạn từ năm 2019 đến năm 2021	44
2.2. Thực trạng công tác quản trị bán hàng cho khách hàng cá nhân tại TTKD VNPT – Hải Dương	46
2.2.1.Tổng quan về thị trường kinh doanh dịch vụ Viễn thông tại TTKD VNPT – Hải Dương	46
2.2.2.Các loại hình dịch vụ Viễn thông cung cấp cho khách hàng cá nhân tại TTKD VNPT – Hải Dương	47
2.2.3.Thực trạng quản trị bán hàng cho khách hàng cá nhân.....	48
2.2.3.1.Thực trạng về xây dựng mục tiêu bán hàng	48
2.2.3.2.Thực trạng về tổ chức bán hàng	50
2.2.3.3.Thực trạng về tuyển dụng và đào tạo nhân viên	55
2.2.3.4.Thực trạng về tạo động lực cho nhân viên	60
2.2.3.5.Thực trạng về quy trình bán hàng	62
2.2.3.6.Thực trạng về giám sát và đánh giá hiệu quả bán hàng	64
2.2.4.Một số kết quả khảo sát về hoạt động quản trị bán hàng cho khách hàng cá nhân tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương.....	66

2.3. Đánh giá chung về công tác quản trị bán hàng cho khách hàng cá nhân tại TTKD VNPT – Hải Dương.....	71
2.3.1.Những kết quả đạt được	71
2.3.2.Những hạn chế và nguyên nhân.....	73
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ BÁN HÀNG CHO KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT – HẢI DƯƠNG.....	76
3.1. Định hướng, mục tiêu kinh doanh dịch vụ Viễn thông tại TTKD VNPT – Hải Dương	76
3.1.1.Định hướng kinh doanh dịch vụ Viễn thông tại TTKD VNPT – Hải Dương .	76
3.1.2.Mục tiêu phát triển dịch vụ Viễn thông	77
3.2. Một số giải pháp hoàn thiện quản trị bán hàng cho khách hàng cá nhân tại TTKD VNPT – Hải Dương	78
3.2.1.Xây dựng mục tiêu bán hàng	78
3.2.2.Tổ chức lực lượng bán hàng.....	79
3.2.3.Đào tạo lực lượng bán hàng	81
3.2.4.Xây dựng quy trình bán hàng.....	83
3.2.5.Giám sát và đánh giá hiệu quả bán hàng.....	85
KẾT LUẬN	87
DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO	88
PHỤ LỤC 01.....	90
PHỤ LỤC 02	91
PHỤ LỤC 03	93
PHỤ LỤC 04:.....	96

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

STT	TỪ VIẾT TẮT	TIẾNG ANH	TIẾNG VIỆT
1	AM	Account Manager	Nhân viên kinh doanh khách hàng doanh nghiệp
2	AS	Aftersale	Nhân viên tổng hợp và hỗ trợ khách hàng doanh nghiệp
3	BSC/ KPI	Balanced Scorecard/ Key Performance Indicators	Thẻ điểm cân bằng/ Chỉ số đo lường hiệu quả.
4	CTV		Cộng tác viên
5	ĐHSXKD		Điều hành sản xuất kinh doanh
6	ĐUQ		Điểm ủy quyền
7	KH		Khách hàng
8	KHCN		Khách hàng cá nhân
9	KHTCDN		Khách hàng tổ chức doanh nghiệp
10	LĐTL		Lao động thuê lại
11	NVĐB		Nhân viên địa bàn
12	NVKT		Nhân viên kỹ thuật
13	PBH		Phòng bán hàng
14	Phòng ĐHNV		Phòng Điều hành Nghiệp vụ
15	Phòng NSTH		Phòng Nhân sự Tổng hợp
16	Phòng KTKH		Phòng Kế toán kế hoạch
17	PS	Presale	Chuyên viên tư vấn và triển khai giải pháp dự án khách hàng doanh nghiệp

18	SXKD		Sản xuất kinh doanh
19	TTKD		Trung tâm Kinh doanh

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1: Bảng kết quả hoạt động kinh doanh của TTKD VNPT – Hải Dương giai đoạn 2019 – 2021	45
Bảng 2.2: Chỉ tiêu giao kế hoạch cho khối khách hàng cá nhân của TTKD VNPT - Hải Dương năm 2019 – 2021	48
Bảng 2.3: Cơ cấu nhân lực tham gia bán hàng cho khách hàng cá nhân tại TTKD VNPT – Hải Dương	52
Bảng 2. 4: Số lượng NVĐB quản lý bán hàng theo khu vực phường, xã trên địa bàn tỉnh Hải Dương.....	53
Bảng 2.5: Doanh thu bán hàng cho khối KHCN qua các năm 2019 -2021	66
Bảng 2.6: Kết quả phỏng vấn khảo sát về hoạt động quản trị bán hàng tại TTKD VNPT – Hải Dương	67

DANH MỤC HÌNH VẼ

Hình 1.1. Quy trình tuyển dụng nhân viên bán hàng	21
Hình 1.2. Quy trình đào tạo nhân viên bán hàng	24
Hình 1.3. Mô hình 5 giai đoạn của quá trình mua sắm	36
Hình 1.4. Các bước giữa việc đánh giá và quyết định mua	37
Hình 2.1. Mô hình tổ chức của Tổng Công ty VNPT Vinaphone	40
Hình 2.2. Cơ cấu tổ chức Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương	42
Hình 2.3. Biểu đồ cơ cấu tiền lương và thu nhập bình quân của người lao động tại TTKD VNPT - Hải Dương giai đoạn 2019 -2021	46
Hình 2.4. Biểu đồ tỷ trọng thị phần dịch vụ Viễn thông tại tỉnh Hải Dương năm 2021	47
Hình 2.5. Biểu đồ tỷ lệ nhân viên bán hàng bị nhắc không hoàn thành nhiệm vụ của TTKD VNPT – Hải Dương năm 2019 - 2021	50
Hình 2.6. Biểu đồ tỷ lệ sản lượng dịch vụ Internet qua các kênh bán hàng	55
Hình 2.7. Biểu đồ tỷ lệ phát triển dịch vụ di động và Internet cho khách hàng cá nhân tại các kênh bán hàng	63

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Với sự phát triển mạnh mẽ của cách mạng công nghiệp lần thứ 4 và sự phát triển của xã hội thì dịch vụ Viễn thông sẽ không thể thiếu trong đời sống xã hội. Trong các năm qua mặc dù chịu ảnh hưởng lớn từ đại dịch Covid-19 các doanh nghiệp Viễn thông lớn đã hoàn thành chỉ tiêu kinh doanh và tăng trưởng so với các năm trước. Tính chung, năm 2021 ngành Viễn thông vẫn duy trì doanh thu tăng 2% so với năm 2020, doanh thu năm 2020 tăng 0,3% so với năm 2019 theo kết quả đánh giá của Bộ Thông tin và truyền thông.

Tuy nhiên, trong các năm gần đây thị trường Viễn thông đang đối mặt với tình trạng bão hòa của dịch vụ Viễn thông truyền thống, cùng với đó là sự cạnh tranh quyết liệt của các doanh nghiệp Viễn thông về chiếm lĩnh thị trường, phát triển khách hàng. Trong điều kiện kinh tế như hiện nay để tồn tại và phát triển, quản trị hoạt động bán tại TTKD VNPT – Hải Dương rất quan trọng hàng đầu. Để hoàn thành mục tiêu đặt ra thì công tác quản trị hoạt động bán hàng có vai trò quan trọng, đặc biệt trong sử dụng dịch Viễn thông khi các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ luôn quan tâm đến khách hàng.

Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương (viết tắt TTKD VNPT- Hải Dương) là đơn vị trực thuộc Tổng Công ty dịch vụ Viễn thông với nhiệm vụ được giao là kinh doanh dịch vụ Viễn thông – Công nghệ thông tin (VT-CNTT) trên địa bàn tỉnh Hải Dương. Với mục tiêu và kế hoạch giao doanh thu hàng năm của khối khách hàng cá nhân chiếm tỷ trọng từ 70% đến 80% doanh thu của toàn đơn vị đây là một thách thức rất lớn của đơn vị trong công tác quản trị bán hàng cho khối cá nhân. Với những yêu cầu ngày càng cao của khách hàng về dịch vụ Viễn thông đòi hỏi các nhà quản trị phải nhận thức, nắm bắt các cơ hội trong công tác điều hành chính sách về chiến lược kinh doanh, nhân lực tham gia bán hàng.

Nhận thức được tầm quan trọng của công tác quản trị bán hàng cho sự phát triển bền vững của TTKD VNPT – Hải Dương và đánh giá được điểm mạnh, điểm hạn chế trong quản trị bán hàng tại đơn vị, do vậy việc nghiên cứu để hoàn thiện công tác quản

trị bán hàng tại TTKD VNPT – Hải Dương là một đòi hỏi cấp thiết. Với lý do này, tôi chọn đề tài ***“Quản trị bán hàng cho khách hàng cá nhân tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương”*** làm đề tài nghiên cứu, nhằm góp phần hoàn thiện hơn và nâng cao hiệu quả kinh doanh của TTKD VNPT – Hải Dương.

2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu

Trong lĩnh vực kinh doanh thì việc nghiên cứu thực trạng quản trị bán hàng là vô cùng quan trọng trong năng lực tổ chức, phát triển của doanh nghiệp. Hiện nay, các Tập đoàn Viễn thông lớn tại Việt Nam như VNPT, Mobifone, Viettel và FPT đều tập trung xây dựng các chiến lược và mục tiêu kinh doanh trong giai đoạn ngắn hạn và dài hạn để đảm bảo đủ sức mạnh cạnh tranh trên thị trường. Các nhà Lãnh đạo của doanh nghiệp xác định việc quản trị bán hàng để đưa dịch vụ đến tay người tiêu dùng, chiếm lĩnh được thị trường là nhiệm vụ tiên quyết để doanh nghiệp tồn tại và phát triển bền vững.

Trong quá trình thực hiện luận văn, tác giả đã tiếp cận một số đề tài liên quan tới chủ đề nghiên cứu quản trị bán hàng của một số tác giả như sau:

Nguyễn Minh Đức (2019) với luận văn thạc sĩ *“Quản trị hoạt động bán hàng và thiết bị phụ kiện tại Công ty Dịch vụ Viễn thông Mobifone khu vực I”* Trường Đại học Ngoại thương. Tác giả đã phân tích, hệ thống hóa cơ sở lý luận về quản trị bán hàng từ đó phân tích được thực trạng việc quản trị bán hàng thiết bị phụ kiện tại hệ thống. Qua các số liệu kết quả kinh doanh, doanh thu bán hàng và thực trạng tại đơn vị, luận văn phân tích được những điểm mạnh, điểm yếu, những thách thức và cơ hội của doanh nghiệp trong tình hình hiện nay để đưa ra được giải pháp nhằm hoàn thiện quy trình bán hàng tại Công ty.

Huỳnh Quang Hữu (2015) với luận văn thạc sĩ *“ Một số giải pháp hoàn thiện quản trị bán hàng tại Công ty TNHH Servier đến năm 2020”* Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh. Tác giả đã trình bày khái quát về công tác quản trị bán hàng nói chung và quản trị bán hàng đối với ngành dược phẩm nói riêng. Đồng thời tác giả đã lựa chọn và phân tích các hoạt động quản trị bán hàng quan trọng đối với Công ty Servier Việt Nam như: lập kế hoạch bán hàng, tổ chức bán hàng, tuyển dụng, đào tạo, động viên nhân viên bán hàng và đánh giá giám sát bán hàng. Từ phân tích

thực trạng bán hàng tại Công ty tác giả đã chỉ ra điểm mạnh, điểm yếu trong công tác quản trị bán hàng để đề xuất các giải pháp hoàn thiện công tác lập kế hoạch, tổ chức bán hàng, tuyển dụng và kiểm soát bán hàng.

Nguyễn Hải Hà (2015), “*Hoàn thiện công tác quản trị bán hàng tại Doanh nghiệp Thịnh Phát*”, luận văn thạc sĩ Trường Đại học Kinh tế Huế. Tác giả đã đề cập đến các vấn đề cơ sở lý luận liên quan đến quản trị bán hàng trong các doanh nghiệp thương mại, chỉ ra các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị bán hàng tại doanh nghiệp như ảnh hưởng từ môi trường vĩ mô, môi trường vi mô, môi trường nội bộ. Từ phân tích thực trạng hoạt động quản trị bán hàng và đánh giá kết quả kinh doanh tại doanh nghiệp trong giai đoạn 2012 -2013 tác giả đưa ra các giải pháp hoàn thiện các quy trình, nâng cao chất lượng sản phẩm, áp dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật để tăng lượng khách hàng và mở rộng thị trường.

Các nghiên cứu trên đã cung cấp đầy đủ luận cứ khoa học về quản trị bán hàng, nội dung nghiên cứu được trình bày theo nhiều cách thức khác nhau đưa ra các nội dung cụ thể quản trị bán hàng là cơ sở để đánh giá hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Tuy nhiên, mỗi doanh nghiệp cung cấp các loại hình dịch vụ, sản phẩm khác nhau ra thị trường sẽ có thuận lợi và khó khăn riêng mặc dù cùng chịu tác động chung của cùng nền kinh tế xã hội. Cho đến nay chưa có nghiên cứu nào về quản trị bán hàng cho Khách hàng cá nhân tại TTKD VNPT – Hải Dương từ đó giúp TTKD VNPT – Hải Dương đạt được mục tiêu kinh doanh và phát triển bền vững trong tương lai. Do vậy, đây là khoảng trống nghiên cứu mà tác giả có thể tập trung tìm hiểu.

3. Mục tiêu nghiên cứu:

Mục tiêu chung:

Nghiên cứu quản trị bán hàng từ đó đề xuất các giải pháp hoàn thiện công tác quản trị bán hàng cho khách hàng cá nhân tại TTKD VNPT – Hải Dương.

Mục tiêu nghiên cứu cụ thể:

- Hệ thống lý thuyết, thực tiễn về quản trị hoạt động bán hàng.
- Đánh giá thực trạng hoạt động bán hàng cho khách hàng cá nhân tại TTKD

VNPT – Hải Dương trong giai đoạn từ năm 2019 đến năm 2021.

- Đề xuất giải pháp nhằm tiếp tục hoàn thiện quản trị hoạt động bán hàng cho khách hàng cá nhân trong giai đoạn tiếp theo.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu:

- Đề tài nghiên cứu quản trị bán hàng cho khách hàng cá nhân.

Phạm vi nghiên cứu

- Phạm vi nội dung: Nghiên cứu phân tích thực trạng về công tác quản trị bán hàng cho khách hàng cá nhân, đề xuất các giải pháp hoàn thiện hoạt động bán hàng tại TTKD VNPT – Hải Dương.
- Phạm vi không gian: Nghiên cứu tại TTKD VNPT – Hải Dương.

Phạm vi thời gian: Số liệu nghiên cứu tổng quan thực trạng quản trị hoạt động bán hàng cho cá nhân được thu thập trong thời gian từ năm 2019 đến năm 2021.

5. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp thu thập dữ liệu:

- Quan sát thực địa: Dựa trên điều kiện của bản thân đang công tác tại TTKD VNPT – Hải Dương quan sát về cách thức lập mục tiêu bán hàng, tổ chức hoạt động bán hàng, tuyển dụng và đào tạo nhân viên, các bước xây dựng quy trình bán hàng và giám sát hoạt động bán hàng tại đơn vị.
- Phương pháp nghiên cứu tại bàn: Thu thập dữ liệu thứ cấp qua báo cáo kết quả kinh doanh, báo cáo hoạt động nhân sự tại TTKD VNPT – Hải Dương, văn bản quy trình quy định của Tập đoàn và Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông.
- Phương pháp nghiên cứu định tính bằng cách: Phỏng vấn sâu cán bộ lãnh đạo, trưởng phòng chuyên môn nghiệp vụ, các phòng bán hàng và khảo sát nhân viên tham gia trực tiếp vào hoạt động bán hàng. Các câu hỏi được dựa trên lý thuyết và tham khảo ý kiến chuyên gia.

Phương pháp xử lý số liệu:

- Dữ liệu thu thập được thống kê, tính toán, tổng hợp, so sánh.
- Để xử lý những dữ liệu thu thập sử dụng phần mềm Microsoft Excel.

Phương pháp phân tích dữ liệu:

- Đối với dữ liệu sơ cấp: phân tích bằng cách ghi chép, làm sạch dữ liệu, so sánh và trao đổi với giảng viên hướng dẫn để tiến hành việc báo cáo nghiên cứu.
- Đối với dữ liệu thứ cấp: Phân tích tổng hợp, đánh giá.

6. Kết cấu của luận văn

Luận văn được kết cấu 3 chương như sau:

Chương 1: Các vấn đề cơ bản của hoạt động quản trị bán hàng

Chương 2: Thực trạng quản trị bán hàng cho khách hàng cá nhân tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện quản trị bán hàng cho khách hàng cá nhân tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương

CHƯƠNG 1: CÁC VẤN ĐỀ CƠ BẢN CỦA HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ BÁN HÀNG

1.1. Khái quát về hoạt động bán hàng

1.1.1. Khái niệm bán hàng

Bán hàng được định nghĩa “là tiến trình để thực hiện các mối quan hệ giữa người mua và người bán, trong đó người bán nỗ lực khám phá nhu cầu và mong muốn của người mua nhằm thỏa mãn cao nhất các lợi ích dài lâu cho cả bên mua và bán” [13, Tr.6].

Theo quan niệm khác: bán hàng là hoạt động mà người bán nhận được từ người mua tiền, vật phẩm hoặc giá trị trao đổi và người mua nhận được dịch vụ hay hàng hóa theo thỏa thuận [24].

Ngoài ra, có thể định nghĩa về bán hàng như sau:

- Bán hàng là cơ sở trong kinh doanh giúp doanh nghiệp hoàn thành được kế hoạch, mục tiêu khi người mua và người bán gặp nhau đàm phán và trao đổi sản phẩm thành công.
- Để đàm phán các giao dịch mua bán, thanh toán thì phải tìm hiểu nhu cầu khách hàng, tư vấn tiếp thị hay còn gọi là quá trình của doanh nghiệp liên hệ với khách hàng.
- Nhằm cung cấp cho khách hàng những dịch vụ hàng hóa mà khách hàng có nhu cầu thì sự phục vụ của doanh nghiệp là bán hàng.

Khi tiếp cận, nghiên cứu bán hàng theo các cách thức thì khái niệm bán hàng được sử dụng và hiểu theo các cách khác nhau:

- *Về góc độ kinh tế*: Doanh nghiệp đạt được mục tiêu của mình khi chuyển giá trị từ dịch vụ, hàng hóa sang tiền khi khách hàng có sự thỏa mãn về nhu cầu của mình.
- *Dưới góc độ hoạt động thương mại*: Bán hàng là việc thu được tiền hay được quyền thu tiền khi người mua nhận được quyền sở hữu hàng hóa từ người bán. Theo hoạt động thương mại, theo thỏa thuận người mua có nghĩa vụ trả tiền cho người bán và nhận hàng hóa còn người bán có nghĩa vụ cung cấp hàng hóa.

- *Dưới góc độ kinh doanh của doanh nghiệp:* yếu tố quan trọng của doanh nghiệp trong kinh doanh là sản xuất ra sản phẩm sau đó tiêu thụ là hai mặt kết hợp của quá trình kinh doanh. Như vậy, bán hàng sẽ bao gồm các mặt tổ chức của doanh nghiệp và điều hành hoạt động tổ chức, đồng thời phải giải quyết tốt tất cả các khâu trước đó. Do vậy, bán hàng mục tiêu chung của toàn doanh nghiệp.
- *Bán hàng dưới góc độ cá nhân:* Người mua sẽ được đáp ứng quyền lợi theo nhu cầu mà người bán tìm hiểu, xem xét và khám phá.

Từ các khái niệm trên ta có thể hiểu rằng, bán hàng bao gồm nhiều hoạt động, nhiều mối quan hệ và là các bước có tác động theo cách chủ động để sản phẩm đến được người sử dụng, giúp khách hàng nhận biết, sử dụng và hài lòng với sản phẩm đồng thời đem lại lợi ích cho hai bên.

1.1.2. Các hình thức bán hàng chủ yếu

Từ các khái niệm trên ta thấy, để đưa hàng hóa từ nơi sản xuất đến người sử dụng đó chính là quá trình lưu thông hàng hóa hay còn gọi là bán hàng. Để phù hợp với khả năng và điều kiện mua hoặc bán của mình thì người mua hay người bán sẽ thực hiện các cách thức trong giao dịch khác nhau thì cách thức đó có thể gọi là hình thức hay phương thức bán hàng.

1.1.2.1. Căn cứ theo địa điểm bán hàng

Theo địa điểm bán hàng có thể phân loại như sau: Bán hàng tại kho cung ứng, bán hàng tại cửa hàng, bán hàng lưu động (người bán mang hàng hóa đến tận chỗ người mua):

Bán hàng tại kho cung ứng: phù hợp người mua có phương tiện vận chuyển hàng hóa, có nhu cầu mua nhiều hàng hóa và tiêu dùng ổn định.

Bán hàng tại cửa hàng, quầy hàng (Bán hàng tại điểm bán và người mua đến giao dịch tại điểm bán): Nơi bán phải đảm bảo yêu cầu khách hàng dễ dàng nhận biết, khu vực tập trung dân cư hoặc nơi có nhiều người đi lại. Hàng hóa trong cửa hàng được trưng bày hấp dẫn, khách hàng dễ quan sát và tìm kiếm. Cửa hàng bố trí khu vực giao thông thuận lợi. Tại cửa hàng có thể bán hàng theo hình thức như sau:

- Hình thức bán hàng theo truyền thống: Mỗi cửa hàng đều có nhân viên phụ trách

từ khi khách hàng vào thì tiếp khách, giới thiệu, tìm hiểu nhu cầu của khách hàng, hướng dẫn khách hàng lựa chọn sản phẩm hàng hóa, hỗ trợ thanh toán, tính tiền và giao hàng,... Do vậy, nhân viên bán hàng tại cửa hàng phải có khả năng giao tiếp tốt, có kiến thức chuyên môn, sản phẩm, và phẩm chất tốt. Hạn chế, sự thỏa mãn nhu cầu của người mua có thể chưa cao do phụ thuộc vào người bán, thời gian mua bị kéo dài nên cần nhân lực bán hàng đông, năng suất thấp.

- Hình thức bán hàng tự phục vụ: Hàng hóa được chuẩn bị sẵn sàng, trưng bày để khách hàng tự chủ động tiếp cận hàng hóa, khách hàng tự lựa chọn và trả tiền tại các quầy thu ngân.

Đặc điểm của hình thức bán hàng tại cửa hàng: Người bán ở vị trí cố định chờ người mua, còn người tiêu dùng cần hàng hóa phải chủ động tìm người bán. Vì thế, người bán sẽ không bán được hàng hóa nếu không có khách hàng.

Bán hàng tại địa điểm người tiêu dùng (Bán hàng lưu động): được áp dụng khi có sự cạnh tranh giữa các người bán, nâng cao chất lượng phục vụ bán hàng cho người mua.

Quầy hàng sử dụng là booth bán hàng (Quầy hàng di động) dùng để quảng cáo, truyền thông các sản phẩm, thương hiệu, hình ảnh của doanh nghiệp tốt nhất. Quầy bán hàng có cấu trúc nhỏ gọn, có tính thẩm mỹ, di chuyển dễ dàng linh hoạt và chi phí bỏ ra mua thấp, cho phép thể hiện được rõ ràng các thông điệp truyền thông, có khả năng gây ấn tượng mạnh với khách hàng về thông điệp và mục tiêu truyền thông.

Hình thức bán hàng lưu động với doanh nghiệp kinh doanh đa dạng mặt hàng sẽ tìm kiếm khách hàng một cách chủ động đáp ứng được các yêu cầu đặt ra. Ngoài ra, sẽ có các hạn chế: người bán hàng phải tốn nhiều công sức hơn do phải di chuyển nhiều, do hạn chế về mặt hàng mang bán và đồng thời đòi hỏi hàng hóa gọn nhẹ, mặt bằng bán hàng có quy mô nhỏ nên người bán hàng sẽ tốn nhiều thời gian và công sức hơn.

1.1.2.2. Theo khâu lưu chuyển hàng hóa

Hình thức bán buôn: Người bán hàng là các đại lý các cấp, nhà phân phối còn và người mua hàng thường mua đi bán lại để bán lại kiếm lợi nhuận như các cửa hàng nhỏ, nhà buôn. Thông thường, người mua hay mua với số lượng sản phẩm nhiều, trung thành với nhãn hiệu sản phẩm ở mức cao, lần đầu hàng hóa được lựa chọn kỹ và có thể mua nhanh ở các lần sau đó. Hàng hóa bán buôn được bán rẻ hơn do không phải bảo quản, lưu kho,...

Hình thức bán lẻ: Là bán hàng trực tiếp cho khách hàng, người sử dụng cuối cùng với mong muốn sử dụng cá nhân. Hình thức bán lẻ thì người tiêu dùng được đáp ứng ngay nhu cầu của mình. Người tiêu dùng thường quyết định nhanh chóng, mức độ trung thành với nhãn hiệu thấp.

1.1.2.3. Theo phương thức bán hàng

Bán theo hợp đồng hoặc đơn hàng: Là bên bán và bên mua được ký kết qua hợp đồng. Đặc điểm đối tượng mua hàng là các cá nhân hay tổ chức còn người bán là các tổ chức hay nhân viên của tổ chức hoặc có thể là các cá nhân. Bán hàng qua hợp đồng phải qua nhiều bước, người mua có sự quyết định chậm hơn và mua nhiều hơn, đối tượng mua hàng thường mua để bán lại hoặc sản xuất.

Bán hàng trực tiếp (bán hàng không cần ký kết hợp đồng): Hình thức bán hàng này khi bên mua và bên bán tin tưởng lẫn nhau và mua bán với hàng hóa thông dụng, không quan trọng.

Bán đấu giá: Theo luật thương mại 2005, bán đấu giá yêu cầu tính công khai trong quá trình bán hàng với kỳ vọng chủ sở hữu hàng hóa chọn được người mua, người trả giá cao nhất. Bán đấu giá thường áp dụng với hàng khó tiêu chuẩn hóa, với số lượng nhiều và là hàng chuyên dùng.

Xuất khẩu: Là hình thức bán hàng của nước này bán cho nước khác để thu được lợi nhuận cho doanh nghiệp, quốc gia. Như vậy, hàng hóa được đưa ra khỏi lãnh thổ một nước được gọi là xuất khẩu hàng hóa. Các doanh nghiệp được phép kinh doanh theo hình thức này phải tuân thủ các quy định của nhà nước.

1.1.2.4. Theo hình thức bán hàng khác

Ngoài các hình thức bán hàng cơ bản như trên, hiện nay đang phát triển

hình thức bán hàng khác như:

Bán hàng trực tuyến (Online): Để tạo cơ hội cho người vốn nhỏ có thể kinh doanh thì phương thức bán hàng trực tuyến trên nền công nghệ đã hỗ trợ cho ngành bán hàng. Bán hàng Online là các giao dịch chủ yếu thông qua Internet, mạng xã hội, điện thoại,... và không cần cửa hàng.

Bán hàng qua điện thoại: là người bán gọi điện cho người mua để mời mua hàng hóa của mình. Người bán hàng có thể là cá nhân hoặc nhân viên của doanh nghiệp trực tiếp đứng ra bán, và hàng hóa được mua có thể cho tiêu dùng, bán lại hoặc để sản xuất. Lượng hàng hóa bán ra tùy thuộc vào các quyết định mua hàng của khách hàng, mức độ trung thành của nhãn hiệu, giá trị hàng hóa. Có các loại hoạt động bán hàng qua điện thoại như sau:

- Gọi điện cho khách hàng: thực hiện các cuộc gọi đến khách hàng để tư vấn, giới thiệu sản phẩm cho khách hàng mới hoặc khách hàng cũ.
- Chăm sóc khách hàng qua điện thoại: Là hình thức nhân viên bán hàng gọi điện cho khách hàng cũ (khách hàng đã mua và sử dụng hàng hóa của doanh nghiệp mình bán) để duy trì và nuôi dưỡng khách hàng then chốt.
- Tìm kiếm khách hàng qua điện thoại: Hình thức bán hàng này tìm kiếm và đánh giá khách hàng mới để tiếp tục hoàn thiện tập khách hàng cho các lần bán hàng tiếp theo.

Bán hàng qua mạng Internet và mạng xã hội: Bán hàng qua Internet là người bán sử dụng mạng Internet để bán hàng. Thông qua nội dung quảng cáo, báo giá khách hàng sẽ gọi điện thoại để đặt hàng hoặc đặt hàng trực tiếp trên mạng và người bán giao hàng đến tận nơi cho khách hàng [13, Tr.19].

Trong thời kỳ cách mạng công nghiệp 4.0, các dịch vụ được đưa lên các trang Web và cho phép các người bán (1) Lập các hồ sơ hoặc bán công khai trong một hệ thống có giới hạn, (2) kết nối một danh sách và chia sẻ kết nối với những người sử dụng khác, (3) Danh sách các kết nối của người tiêu dùng và của những người khác trong cùng hệ thống được xem xét.

Ưu điểm: chi phí để thuê mặt bằng và lưu kho được tiết kiệm, do người bán chỉ cần nhập hàng mẫu để khách xem mà không phải nhập hàng với số lượng lớn, theo các chính sách áp dụng cho đại lý, nhà buôn giới thiệu với khách hàng qua ảnh của nhà cung cấp và chỉ liên lạc lấy hàng khi nào khách hàng ưng ý.

Nhược điểm: Khách hàng mua online không chủ động được người bán còn hàng hay không, thời gian giao hàng, và không được kiểm tra sản phẩm dịch vụ thực tế.

1.1.3. Vai trò của hoạt động bán hàng

Hoạt động bán hàng có vai trò quan trọng trong hoạt động của mỗi doanh nghiệp, thực hiện chức năng luân chuyển hàng hóa, thúc đẩy bán hàng thực hiện mục đích kinh doanh của doanh nghiệp là có vị trí trên thị trường, doanh thu cao, sự ổn định bền vững trong kinh doanh. Theo quy luật cung cầu, giá sẽ thấp tại những nơi dư thừa hàng hóa, ngược lại giá sẽ cao tại thị trường khan hiếm hàng hóa, do đó việc bán hàng hóa ở thị trường dư thừa sẽ thu về lợi nhuận thấp hơn nơi thị trường hóa thiếu.

Các vai trò của hoạt động bán trong hoạt động của doanh nghiệp như sau:

Vai trò của bán hàng chính là bán được hàng hay kỹ năng bán hàng là làm thế nào để bán được hàng. Để doanh nghiệp có vị trí và phát triển thì các hoạt động bán hàng là quan trọng, hoạt động đó đánh giá được giá trị về sản xuất hay kinh doanh của doanh nghiệp.

Thứ nhất, bán hàng là bước cuối cùng của quá trình kinh doanh, lợi nhuận của doanh nghiệp tăng lên khi hàng hóa được bán ra nhiều chứng tỏ doanh nghiệp đã tổ chức tốt việc bán hàng, ngược lại lợi nhuận của doanh nghiệp giảm khi doanh nghiệp thực hiện bước bán hàng kém. Để mở rộng quy mô kinh doanh, tiết kiệm khoản vốn đầu tư, thu hồi vốn nhanh, tăng lượng hàng hóa bán ra, tăng khả năng quay vòng vốn, cải thiện hiệu quả vốn đầu tư thì việc bán hàng hiệu quả sẽ quyết định.

Thứ hai, nhân viên bán hàng là cầu nối giữa doanh nghiệp và người tiêu dùng, là khâu trung gian tìm hiểu về nhu cầu thị trường, truyền tải thông tin giữa doanh nghiệp và người tiêu dùng. Sản phẩm đưa ra thị trường phụ thuộc rất lớn vào đội ngũ bán hàng. Doanh nghiệp đó sẽ thành công khi sản phẩm được đưa tới khách hàng

hiệu quả nhất thông qua nhân lực bán hàng năng động, nhạy bén. Thông qua người bán hàng, doanh nghiệp có thể thu được các thông tin chính xác về cung, cầu, giá cả, thị trường người tiêu dùng từ đó có thể tổ chức tốt kinh doanh các mặt hàng phù hợp để đẩy mạnh phát triển các hoạt động bán hàng sau này.

Thứ ba, khách hàng có quan hệ khăng khít với hoạt động bán hàng, bán hàng có tác động trực tiếp tới sự tin tưởng của khách hàng, đồng thời tái tạo nhu cầu của khách hàng đối với doanh nghiệp. Hoạt động bán hàng được thực hiện theo chiến lược và kế hoạch đã vạch ra, sản phẩm của doanh nghiệp được lưu thông trên thị trường chứng tỏ thị trường chấp nhận hàng hóa đó và trên thị trường doanh nghiệp đã tạo được uy tín của sản phẩm. Đặc biệt, trong nền kinh tế thị trường, các yếu tố ảnh hưởng đến khả năng chiến thắng trong cạnh tranh của doanh nghiệp là thu hút được khách hàng và tạo mối quan hệ với khách hàng tốt

Thứ tư, kết quả hoạt động của sản xuất kinh doanh được thể hiện qua kết quả bán hàng, trình độ tổ chức, mục tiêu chiến lược, năng lực điều hành và vị thế của doanh nghiệp trên thị trường. Và kết quả của hoạt động bán hàng là phục vụ nhu cầu của xã hội.

Từ các phân tích trên ta thấy, vai trò của hoạt động bán hàng trong kinh doanh của doanh nghiệp là đặc biệt quan trọng, nó phản ánh kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp từ xây dựng chiến lược, chương trình hành động, kế hoạch chi tiết. Với phương châm phục vụ khách hàng thu được lợi nhuận, được sự tin tưởng của khách hàng thì việc bán sát theo nhu cầu thị trường là quan trọng

Vai trò của hoạt động bán hàng đối với phương thức marketing hỗn hợp

Đối với chiến lược sản phẩm: hoạt động bán hàng giúp cho doanh nghiệp thu thập được thông tin thị trường từ đó doanh nghiệp có các kế hoạch cải tiến sản phẩm phù hợp hơn đồng thời thử nghiệm sản phẩm mới, thử nghiệm thị trường và doanh nghiệp sẽ quyết định nhãn hiệu và cơ cấu mặt hàng mới cho thị trường.

Đối với chiến lược giá: Trong hoạt động bán hàng thì người bán hàng tiếp cận với thị trường, khách hàng thường xuyên họ biết được khả năng thanh toán của từng đối tượng khách hàng mục tiêu, phản ứng của khách hàng về giá cả, chiến lược giá

sản phẩm của doanh nghiệp cùng ngành khác,... Vì vậy, nhờ có hoạt động bán hàng mà doanh nghiệp có thể kịp thời điều chỉnh giá theo thị trường hoặc đối thủ cạnh tranh, giúp chiến lược giá của doanh nghiệp luôn phù hợp với môi trường kinh doanh.

Đối với chiến lược phân phối: Trong các phương thức của hoạt động bán hàng có rất nhiều cách để đưa sản phẩm từ nhà sản xuất đến tay người tiêu dùng. Để thực hiện các phương thức đó thì nhân lực chính là người bán hàng đóng vai trò vận chuyển hàng hóa có vai trò quan trọng trên kênh phân phối.

Đối với chiến lược xúc tiến hỗn hợp: Trong chiến lược xúc tiến hỗn hợp người bán hàng tham gia trực tiếp, thường xuyên vào các hoạt động chào bán sản phẩm, ngoài ra bao gồm quảng cáo, khuyến mại, quan hệ công chúng, bán hàng trực tiếp và marketing trực tiếp.

1.2. Quản trị bán hàng

1.2.1. Khái niệm quản trị bán hàng

1.2.1.1. Khái niệm

Quản trị bán hàng là quản trị có đối tượng được quản trị trực tiếp bao gồm các quy trình, quy định, bán hàng của doanh nghiệp, tập trung vào các nội dung sau: xây dựng mục tiêu bán hàng, tổ chức thực hiện bán hàng và kiểm soát bán hàng.

Ngoài ra, khái niệm quản trị bán hàng còn có thể định nghĩa như sau: Quản trị bán hàng bao gồm hoạt động quản trị của những nhân lực bán hàng hoặc gồm những người hỗ trợ trực tiếp cho nhân lực bán hàng, và bao gồm các hoạt động chính như xây dựng mục tiêu, phân tích, thực hiện và giám sát hoạt động bán hàng.

Nhà quản trị bán hàng thực hiện lập kế hoạch, phân tích, thực hiện và giám tra hoạt động bán hàng.

Tùy thuộc vào các doanh nghiệp khác nhau, quản lý theo ngành hàng, quản lý theo khu vực hay giám sát bán hàng là cấp thấp nhất của quản lý bán hàng... người quản lý bán hàng là người trực tiếp giám sát đôn đốc công việc của các nhân lực tham gia bán hàng và có nhiệm vụ báo cáo công việc cho Ban lãnh đạo trong doanh nghiệp... Tùy thuộc vào qui mô và chiến lược của mỗi doanh nghiệp thì đội ngũ quản lý nhân viên kinh doanh sẽ có thể được phân theo cấp độ khác nhau: tuy nhiên, xây

dựng và phát triển lực lượng bán hàng là nhiệm vụ và trách nhiệm của nhân lực quản lý của doanh nghiệp, đồng thời họ làm việc một cách tích cực và hiệu quả nhất nhằm đạt mục tiêu chung của doanh nghiệp.

Quản trị bán hàng bao gồm quản trị hoạt động bán hàng và quản trị lực lượng bán hàng:

- Quản trị hoạt động bán hàng là quản trị các việc cần làm, các công việc để thực hiện được kế hoạch bán hàng như: phát triển thị trường, tăng thị phần, tăng doanh thu, lợi nhuận, tăng mức độ cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường, giảm chi phí, nâng cao mức thỏa mãn của khách hàng mục tiêu.
- Những biện pháp tác động đến nhân lực tham gia bán hàng để cá nhân họ nỗ lực phấn đấu hoàn thành nhiệm vụ được gọi là quản trị lực lượng bán hàng

1.2.1.2. Mục tiêu quản trị bán hàng

Việc quản trị bán hàng trong các doanh nghiệp đóng vai trò quan trọng giúp khách hàng sử dụng trung thành với sản phẩm, thuyết phục được khách hàng mua hàng,... Các doanh nghiệp thành công đều có những mục tiêu rõ ràng và những giải pháp cụ thể và chiến lược để đạt được mục tiêu đó. Mục tiêu về lợi nhuận, con người là các mục tiêu chủ yếu của quản trị bán hàng:

Mục tiêu về nhân sự (con người): Liên quan đến tuyển chọn nhân sự nhằm xây dựng đội ngũ bán hàng tự tin, năng động và có khả năng trong bán hàng. Nhiệm vụ của nhà quản trị bán hàng tuyển chọn và đào tạo được nhân lực bán hàng tốt, xây dựng cơ chế khuyến khích tốt.

Mục tiêu về lợi nhuận: để đánh giá năng lực kết quả trong quản trị bán hàng thì được đánh giá qua lợi nhuận và doanh thu. Mục tiêu đó được chi tiết và cụ thể hóa theo từng khu vực của doanh nghiệp theo các chỉ tiêu tăng trưởng doanh thu.

1.2.2. Nội dung quản trị bán hàng

1.2.2.1. Xây dựng mục tiêu bán hàng

Nhiệm vụ cấp thiết của quản trị bán hàng là các mục tiêu bán hàng được xây dựng hàng năm. Mục tiêu của lực lượng bán hàng trong doanh nghiệp là tìm kiếm khách hàng mới (nhóm nhân viên tìm kiếm đơn hàng), cung cấp dịch vụ cho khách

hàng, hỗ trợ khách hàng (nhóm nhân viên tiếp nhận và xử lý đơn hàng, nhân viên hỗ trợ bán hàng). Kết quả mà doanh nghiệp kỳ vọng đạt đến chính là thành quả của mục tiêu bán hàng. Như vậy, nhằm tiếp cận và tư vấn người sử dụng mua hàng hóa của doanh nghiệp thì hoạt động của nhân lực bán hàng là quan trọng. Các mục tiêu chính của quản trị bán hàng:

Thứ nhất, mục tiêu kết quả bán hàng: doanh thu, chi phí hỗ trợ cho bán hàng, lợi nhuận thu được, vòng quay của vốn,...

Thứ hai, mục tiêu nền tảng bán hàng: độ hài lòng của khách hàng, các mục tiêu phát triển thị trường (tốc độ tăng trưởng doanh số, số lượng khách hàng mới, kênh bán hàng mới...), số lượng đại lý và điểm bán, số lần chăm sóc khách hàng của nhân viên, các mục tiêu phát triển lực lượng bán hàng.

Mục tiêu doanh số - sản lượng: Mục tiêu doanh số là tổng giá trị sản phẩm, dịch vụ cần đạt được của doanh nghiệp khoảng thời gian xác định bằng nỗ lực bán hàng. Ngoài ra, nhà quản trị viên xây dựng mục tiêu về sản lượng - là số lượng hàng hóa, dịch vụ cần bán ra thị trường. Đặc biệt, khi xây dựng kế hoạch cần phải dựa trên một số cơ sở như: kết quả bán hàng năm trước, tỷ lệ phát triển ngành, dự báo thị trường tiêu dùng, tình hình cạnh tranh thị trường, thị phần hiện tại, nguồn nhân lực,...

Mục tiêu thị phần: thị phần là tỷ lệ về số sản phẩm bán ra của doanh nghiệp so với tổng số sản phẩm cùng loại tiêu thụ trên thị trường. Mục tiêu thị phần là mục tiêu của doanh nghiệp về độ bao phủ thị trường, tỷ lệ phần trăm doanh số hay sản lượng mà doanh nghiệp muốn đạt được hay phần thị trường mà doanh nghiệp chiếm lĩnh về mặt tiêu thụ sản phẩm.

Mục tiêu lợi nhuận: là khoản doanh thu thu được sau khi trừ đi các loại chi phí mà doanh nghiệp mong muốn đạt được qua hoạt động tổ chức bán hàng trong khoảng thời gian cụ thể. Lợi nhuận của doanh nghiệp được bao gồm là tổng lợi nhuận của dòng sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp đó. Các căn cứ để xây dựng mục tiêu lợi nhuận của doanh nghiệp như: kế hoạch năm của toàn công ty, doanh số bán hàng, giá thành sản phẩm, dịch vụ, các khoản chi phí bán hàng, chi phí quản lý, khuyến mãi,...

Mục tiêu phát triển khách hàng: Đóng vai trò rất quan trọng và là cơ sở tạo sự tăng trưởng, việc xây dựng mục tiêu chiến lược để thu hút khách hàng mới cũng tương đồng với việc xây dựng mục tiêu kinh doanh. Trong lĩnh vực bán hàng thì khách hàng mới có thể là khách hàng mới phát triển trong kênh bán hàng hiện tại hoặc phát triển kênh bán hàng mới hoặc do mở rộng địa bàn bán hàng. Một số phương thức tiếp thị hiệu quả như: thu hút khách hàng mới bằng phương tiện truyền thông, hợp tác với những người có tầm ảnh hưởng,... Do tính chất như vậy nên các quản trị viên bán hàng thường xây dựng mục tiêu phát triển khách hàng gắn liền với mục tiêu bao phủ thị trường hay phát triển thị phần.

1.2.2.2. Tổ chức lực lượng bán hàng

Nhân lực bán hàng của doanh nghiệp bao gồm những cá nhân trong một tổ chức có tham gia trực tiếp vào quá trình bán hàng của đơn vị. Nhân lực bán hàng là cầu nối giữa doanh nghiệp và thị trường, các doanh nghiệp kinh doanh các mặt hàng khác nhau hay có quy mô lực lượng bán hàng, tổ chức bán hàng khác nhau.

Nhằm đạt được các mục tiêu đã đặt ra các doanh nghiệp cần phải phân bổ, sắp xếp nhân lực bán hàng hợp lý theo khả năng, trình độ, kinh nghiệm của từng người tùy theo từng nhiệm vụ được giao. Lực lượng bán hàng của doanh nghiệp có được tổ chức theo địa lý, sản phẩm, theo nhóm khách hàng hoặc hỗn hợp tùy theo tính chất, đặc điểm của doanh nghiệp hay việc bố trí các kênh phân phối.

Phân loại lực lượng bán hàng:

Lực lượng bán hàng của doanh nghiệp là người lao động của doanh nghiệp có trách nhiệm trực tiếp đến hoạt động bán hàng, bao gồm: là nhân viên chính thức của doanh nghiệp và lao động thuê lại hay cộng tác viên (CTV) của doanh nghiệp.

Lực lượng bán hàng là nhân viên của doanh nghiệp:

- Lực lượng bán hàng bên trong doanh nghiệp: thường gọi là nhân viên bán hàng gián tiếp, lực lượng này thường làm việc tại văn phòng sử dụng các dịch vụ như thoại, fax, Email,... liên hệ với khách hàng với nhiệm vụ xúc tiến cho các hoạt động bán hàng, cung cấp dịch vụ hỗ trợ sau bán hàng.

- Lực lượng bán hàng bên ngoài doanh nghiệp: Lực lượng bán hàng này có trách nhiệm tiếp xúc trực tiếp với khách hàng thông thường là tại địa bàn kinh doanh của khách hàng, gặp gỡ khách hàng trực tiếp tại địa bàn và có tính làm việc độc lập. Lực lượng này được đào tạo khá bài bản, chuyên nghiệp, am hiểu tốt về sản phẩm của doanh nghiệp, mong muốn có thu nhập tốt và cơ hội thăng tiến. Nhiệm vụ của những nhà quản trị doanh nghiệp là thiết lập chính sách, xây dựng phương thức quản lý hiệu quả.

Lực lượng bán hàng là cộng tác viên (nhân lực không thuộc biên chế của doanh nghiệp), bao gồm:

- Đại lý bán hàng: trên cơ sở ký hợp đồng với doanh nghiệp các thể nhân hoặc pháp nhân sẽ thực hiện các hành vi liên quan đến hoạt động bán hàng. Các đại lý bán hàng đều kinh doanh độc lập và đại diện cho doanh nghiệp cung cấp sản phẩm dịch vụ đến người tiêu dùng và hưởng hoa hồng đại lý.
- Cộng tác viên (CTV): là những người có ký hợp đồng với doanh nghiệp để tham gia bán hàng cho doanh nghiệp. Lực lượng này thường được thuê làm việc theo từng vùng, không thuộc nhân lực chính thức của doanh nghiệp. Sản lượng bán hàng của họ thường được hưởng theo hoa hồng hoặc chiết khấu.
- Lao động thuê lại: doanh nghiệp có ký hợp đồng ngắn hạn với nhân lực tham gia bán hàng cho doanh nghiệp trên thị trường. Lực lượng này thường được ký hợp đồng qua một công ty hoặc doanh nghiệp khác, cơ chế tiền lương của họ cũng được tính như nhân viên chính thức của doanh nghiệp.

Mô hình tổ chức lực lượng bán hàng:

Để thực hiện nhiệm vụ bán hàng hiệu quả để mang lại lợi ích tối đa cho doanh nghiệp căn cứ vào trình độ, kinh nghiệm, khả năng thực hiện bán hàng để phân giao nhân lực bán hàng phù hợp hay còn gọi là tổ chức nhân lực bán hàng. Có 4 dạng cấu trúc mô hình tổ chức bán hàng thường áp dụng trong các doanh nghiệp: tổ chức bán hàng theo khu vực địa lý, tổ chức bán hàng theo sản phẩm, tổ chức bán hàng theo khách hàng, tổ chức bán hàng theo kênh bán hàng.

Tổ chức bán hàng theo khu vực địa lý:

Tổ chức bán hàng theo khu vực địa lý tại mỗi khu vực địa lý riêng biệt có một người đại diện phụ trách và có trách nhiệm giới thiệu hàng hóa và bán hàng của doanh nghiệp tại khu vực đó [14, Tr. 247].

Hoặc “tổ chức bán hàng theo khu vực địa lý là từng khu vực được phụ trách bởi giám đốc vùng. Đồng thời, mỗi nhân viên bán hàng được giao một khu vực riêng, nhân viên chịu trách nhiệm bán hàng và chăm sóc khách hàng trong từng khu vực” [3, Tr.182].

Từ các định nghĩa trên ta nhận thấy, bán hàng theo khu vực địa lý là cách thức giao nhiệm vụ theo vùng và về lợi nhuận, quản lý và điều hành hoạt động tại đó do một người chịu trách nhiệm. Để chịu trách nhiệm chung về doanh thu, lợi nhuận, quản lý và điều hành mọi hoạt động tại khu vực thì sẽ có một người, trong mỗi khu vực có các nhân lực bán hàng quản lý và thực hiện các hoạt động kinh doanh. Do vậy, người quản lý phải có trình độ, năng lực để điều hành hoạt động.

Tổ chức bán hàng theo sản phẩm:

Tổ chức bán hàng theo sản phẩm đó “là loại hình trong đó có nhân viên chuyên phụ trách việc mời bán chỉ một dòng sản phẩm của công ty” [14, Tr. 250]. Lực lượng bán hàng được tổ chức theo sản phẩm, nhân viên bán hàng được giao kinh doanh về một loại sản phẩm, dịch vụ và trở thành chuyên gia một loại sản phẩm. Bán hàng theo sản phẩm được áp dụng với sản phẩm công nghệ khi đó người bán phải có kiến thức chuyên sâu về sản phẩm để giải thích, tư vấn cho khách hàng.

Tóm lại, cơ cấu tổ chức theo sản phẩm thì nhân viên bán hàng phải kinh nghiệm và chuyên môn cao, nhân viên bán hàng sẽ bán các sản phẩm, dịch vụ được giao với các khách hàng có nhu cầu và địa bàn.

Tổ chức bán hàng chuyên môn hóa theo khách hàng:

Tổ chức lực lượng bán hàng theo chuyên môn hóa khách hàng là có thể được định nghĩa: Trong một doanh nghiệp có nhiều bộ phận để phụ trách các khách hàng khác nhau, các sản phẩm khác nhau do mỗi bộ phận có trách nhiệm cung cấp nhưng từng nhóm khách hàng khác nhau đều được đảm bảo thỏa mãn yêu cầu.

Tổ chức bán hàng theo khách hàng được dựa trên các đặc điểm việc sử dụng sản phẩm của khách hàng, hành vi mua và quy mô của khách hàng để tổ chức lực lượng bán hàng. Để thích ứng với thị trường một cách tốt nhất theo cơ cấu này thì nhân lực bán hàng phải nắm rõ những yêu cầu của khách hàng và đặc điểm khách hàng. Đây là cách phân chia phản ánh sự quan tâm của doanh nghiệp đối với từng đối tượng khách hàng với các yêu cầu khác biệt.

Tổ chức lực lượng bán hàng theo khách hàng thường được phân thành hai loại là tổ chức theo quy mô và ngành hàng khách hàng.

- *Tổ chức lực lượng theo ngành hàng*: là việc chuyên môn hóa của lực lượng bán hàng theo lĩnh vực vận hành - kinh doanh hay theo thị trường riêng biệt, tổ chức bán hàng này có thể áp dụng khi bán hàng cho khách hàng theo tổ chức B2B (Business to Business). Ưu điểm của tổ chức bán hàng theo cơ cấu này là sự hiểu biết sâu về các nhu cầu thường xuyên và đặc biệt của nhân lực bán hàng đối với từng đối tượng khách hàng. Nhược điểm là tốn thời gian, chi phí của nhân viên bán hàng do khách hàng phân tán trên địa bàn rộng.
- *Tổ chức lực lượng bán hàng theo quy mô khách hàng*: Dựa trên các đặc điểm của khách hàng theo quy mô, để thích ứng với thị trường thì lực lượng bán hàng phải nắm rõ đặc điểm của từng khách hàng, những yêu cầu đặc biệt và sự đòi hỏi khác nhau của từng đối tượng khách hàng và đặc biệt là khách hàng lớn.

Ưu điểm: Xây dựng được mối quan hệ gần gũi với khách hàng, hiểu biết rõ nhu cầu của khách hàng mình phụ trách, chăm sóc khách hàng sau bán hàng tốt hơn.
Nhược điểm: Khi sản phẩm phức tạp, số lượng khách hàng cũng phát triển hơn với nhiều đối tượng thì một nhân viên bán hàng không thể xử lý được hết nhu cầu của một khách hàng lớn.

Tổ chức lực lượng bán hàng theo kênh bán hàng:

Phần lớn các doanh nghiệp sản xuất- kinh doanh hàng tiêu dùng hiện nay sử dụng cơ cấu tổ chức này, đặc biệt là các doanh nghiệp có quy mô kinh doanh ở mức độ trung bình. Trong cơ cấu tổ chức dạng này, lực lượng bán hàng được tổ chức theo từng kênh riêng, bao gồm: kênh thương mại, kênh khách hàng quan trọng,...

Ưu điểm: dựa vào hành vi mua hàng của khách hàng thì việc tổ chức bán hàng mang tính chuyên nghiệp, công tác chăm sóc khách hàng được tập trung nên thuận lợi và chu đáo nên hiệu quả bán hàng cao.

Hạn chế: Tổ chức bộ máy bán hàng cần nhiều nhân lực, do vậy chi phí trả lương nhân viên bán hàng phải tăng thêm, xảy ra mâu thuẫn và cạnh tranh trên kênh bán hàng... gây ảnh hưởng tới tài chính của doanh nghiệp.

Tổ chức bán hàng theo kiểu hỗn hợp:

Đây là việc kết hợp giữa lực lượng bán hàng theo vùng địa lý và đặc điểm khách hàng hoặc sản phẩm, khách hàng và sản phẩm,... Tổ chức này sẽ tối ưu được những dịch vụ và chất lượng cho đối tượng là khách hàng cho doanh nghiệp và nhiều hàng hóa bán trên địa bàn rộng.

Tổ chức lực lượng bán hàng hỗn hợp “là cách tổ chức khi một công ty bán rất nhiều dòng sản phẩm khác nhau cho nhiều nhóm khách hàng khác nhau trên các khu vực địa lý rộng lớn thường phải kết hợp nhiều cấu trúc lực lượng bán hàng khác nhau” [14, tr.257]. Có thể bố trí theo kiểu hỗn hợp như sau:

Sản phẩm – khu vực – khách hàng: Chia khách hàng thành nhóm, chia địa bàn thành khu vực và chia sản phẩm thành các nhóm tương tự nhau.

Sản phẩm – khu vực: Chia địa bàn thành theo khu vực, trên một khu vực có một nhóm sản phẩm giao cho người bán.

Khu vực – khách hàng: Trên một khu vực phân chia từng loại đối tượng khách hàng như khách hàng cá nhân, khách hàng tổ chức, khách hàng lớn,... cho từng nhân viên bán hàng.

Khách hàng – sản phẩm: Phân chia nhân viên bán hàng theo sản phẩm và theo từng loại đối tượng khách hàng.

Tóm lại, từ các cách thức phân chia tổ chức lực lượng bán để có thể cung cấp dịch vụ tốt nhất đến khách hàng của mình và thực hiện tốt vai trò xúc tiến nhãn hiệu của lực lượng bán hàng trong chiến lược tổng thể của doanh nghiệp nhà quản trị doanh nghiệp cần lựa chọn cơ cấu lực lượng bán hàng thích hợp .

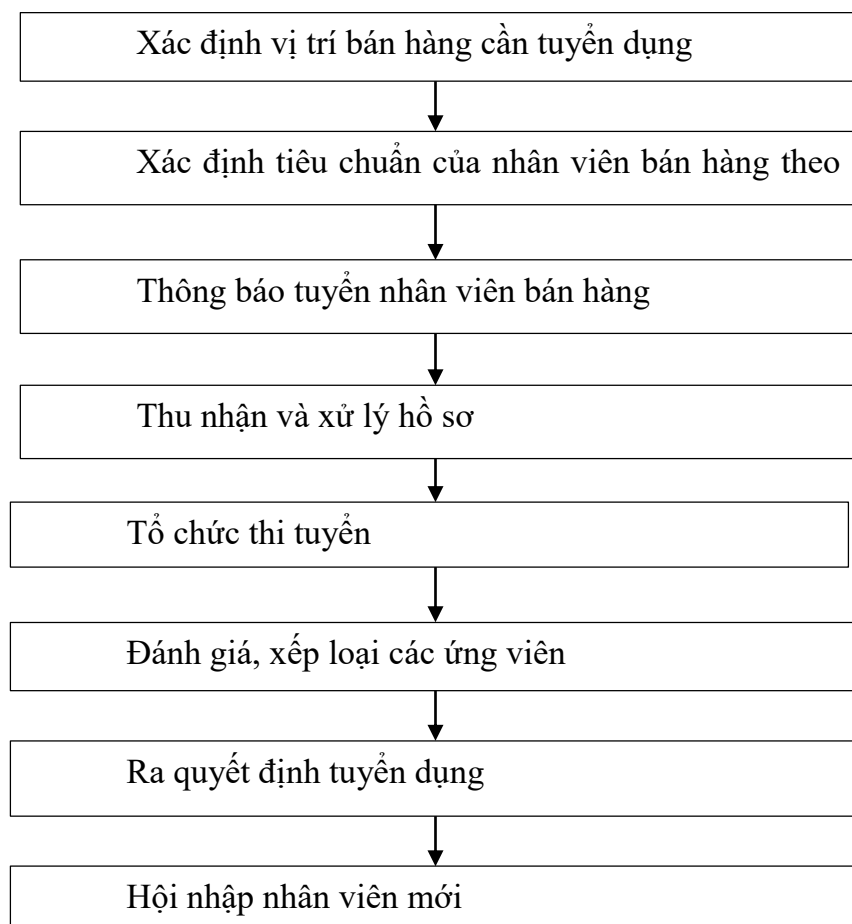
1.2.2.3. Tuyển dụng đào tạo nhân viên bán hàng

Tuyển dụng nhân viên bán hàng:

Dựa vào yêu cầu về vị trí công việc để đánh giá các ứng viên và tìm được những người phù hợp theo các yêu cầu đặt ra. Tuyển dụng nhân lực đáp ứng các yêu cầu:

- Kế hoạch tuyển dụng nhân lực và kế hoạch kinh doanh của đơn vị.
- Có trình độ phù hợp, hoàn thành công việc tốt.
- Nhân lực có kỷ luật, trung thực, gắn bó với tổ chức, công việc.

Như vậy, tuyển chọn nhân lực bán hàng là quá trình lựa chọn các nhân lực có đủ yếu tố, khả năng và phù hợp yêu cầu. Do đó, để có thể tìm được những nhân viên có khả năng phù hợp nhà quản trị của doanh nghiệp phải thiết lập được bộ quy trình tuyển dụng nhân viên. Việc tuyển dụng nhân lực bán hàng có thể sử dụng theo quy trình tại hình 1.1:



Hình 1.1. Quy trình tuyển dụng nhân viên bán hàng

Bước 1: Xác định vị trí bán hàng cần tuyển

Dựa trên cơ sở nghiên cứu quy mô lực lượng bán hàng kỳ kế hoạch, đánh giá lực lượng bán hàng hiện tại, xác định số lượng và chất lượng nhân viên bán hàng cần bổ sung cho từng vị trí.

Bước 2: Xác định các tiêu chuẩn của nhân viên bán hàng theo các vị trí

Lãnh đạo doanh nghiệp phải xây dựng được bảng mô tả công việc chuẩn cho chức danh nhân viên bán hàng bao gồm: chức danh công việc, trách nhiệm của nhân viên, hiểu biết về sản phẩm kinh doanh của đơn vị, khu vực quản lý,... Từ đó, xây dựng các điều kiện mà ứng viên cần như trình độ học vấn, chuyên môn, kinh nghiệm công tác, ngoại hình, thể chất,...

Bước 3: Thông báo tuyển nhân viên bán hàng

Căn cứ trên các yêu cầu công việc, nhà quản trị cần tìm nguồn tuyển chọn hợp lý để tìm kiếm được các ứng viên theo đúng yêu cầu theo vị trí công việc cần tuyển dụng. Nguồn tuyển chọn có thể ngay tại trong doanh nghiệp, ưu điểm nguồn này đã nắm được chế độ chính sách, sản phẩm và văn hóa doanh nghiệp. Nguồn tuyển chọn bên ngoài doanh nghiệp như thông qua quảng cáo tuyển dụng, giới thiệu của người lao động trong doanh nghiệp, trong trường học, thị trường lao động,...

Bước 4: Thu nhận và xử lý hồ sơ

Để kiểm tra sự phù hợp với các tiêu chuẩn của ứng viên, loại bỏ những ứng viên không phù hợp theo điều kiện cần để giảm bớt quy mô và chi phí tuyển dụng.

Bước 5: Tổ chức thi tuyển

Doanh nghiệp cần tuyển dụng sẽ sử dụng các kỹ thuật để đánh giá các ứng viên như phỏng vấn, kiểm tra, chuyên gia đánh giá, đánh giá trong tình huống thực để lựa chọn được ứng viên phù hợp với vị trí cần tuyển.

Bước 6: Đánh giá, xếp loại ứng viên

Sau khi thi tuyển, các ứng viên và được sắp xếp theo thứ tự để doanh nghiệp có quyết định tuyển chọn chính xác theo vị trí cần tuyển. Tuy nhiên việc đánh giá con người bên cạnh phân tích khoa học là cần thiết, nhưng doanh nghiệp cần lựa chọn người kỹ hơn thông qua những tiêu chí phẩm chất và năng lực, chuyên gia tuyển chọn sẽ hỗ trợ cho cấp quản trị bán hàng trong việc đánh giá ứng viên và ra quyết định cuối cùng.

Bước 7: Ra quyết định tuyển dụng

Quyết định cần nêu rõ thời gian thử việc, các điều kiện tuyển dụng chính thức, các trách nhiệm, các quyền lợi của nhân viên mới.

Bước 8: Hội nhập nhân viên mới

Hội nhập nhân viên mới giúp cho người tuyển dụng nhanh chóng tiếp cận công việc, môi trường mới và làm quen với công việc.

Đào tạo nhân viên bán hàng

Đào tạo nhân viên bán hàng là quá trình giúp cho lực lượng bán hàng hiểu được trách nhiệm, quyền lợi, thích nghi được với môi trường làm việc, và bổ sung thêm về kiến thức và kỹ năng cần thiết cho và công việc bán hàng mà họ đảm trách [3, Tr. 226].

Để xây dựng thái độ làm việc tích cực cho từng nhân viên bán hàng, phát triển khả năng làm việc của họ thì việc đào tạo không chỉ trang bị thêm kiến thức mà cần cả kỹ năng. Chương trình đào tạo nhân viên bán hàng của doanh nghiệp chia làm hai loại hướng tới đối tượng huấn luyện:

Đối với nhân viên bán hàng hiện có (nhân viên bán hàng đã có kinh nghiệm): Việc đào tạo cho nhân viên hiện có được thực hiện khi (1) Có những thay đổi từ phía khách hàng, nhu cầu mua,... nên nhân viên cần được đào tạo về kỹ năng, phương pháp bán hàng. (2) Do kỹ năng bán hàng của nhân viên yếu nên cần được đào tạo lại. (3) Do sự luân chuyển nhân sự cần phải đào tạo để thích nghi với môi trường mới. (4) Khi nhân viên phát triển sang thị trường mới, thiết lập khu vực bán hàng mới,... cần được huấn luyện để thực hiện nhiệm vụ mới. (5) Doanh nghiệp triển khai các chính sách, thủ tục bán hàng mới cần triển khai nội dung này đến lực lượng bán hàng. Với nhân viên bán hàng đã có kinh nghiệm, khi được đào tạo giúp họ luôn sẵn sàng thích nghi với những thay đổi nhanh chóng từ môi trường bán hàng và từ đó nâng cao được doanh số và lợi nhuận bán hàng, đồng thời giảm thiểu các chi phí quản lý và giám sát đội ngũ bán hàng nhờ đó các chỉ tiêu về lợi nhuận được cải thiện.

Đối với nhân viên bán hàng mới được tuyển dụng (nhân viên bán hàng mới): Việc đào tạo thường được thực hiện sau khi tuyển chọn và trước khi nhân viên chính thức

bắt đầu công việc bán hàng. Nhân viên bán hàng mới được đào tạo nhằm trang bị những kiến thức, kỹ năng cơ bản cũng như hình thành thái độ tích cực của họ đối với công việc bán hàng, làm quen với môi trường, đồng nghiệp và xác định rõ nhiệm vụ quyền hạn của mình.

Nội dung đào tạo:

Nội dung đào tạo nhân lực bán hàng sẽ bao gồm các vấn đề về thông tin của doanh nghiệp, kiến thức về sản phẩm, khách hàng, thông tin đối thủ cạnh tranh, các kỹ năng trong bán hàng, kỹ năng về quản lý bán hàng, thông tin về thị trường, các chính sách kinh doanh của doanh nghiệp, các mục tiêu chiến lược có liên quan,...

Phương pháp đào tạo lực lượng bán hàng:

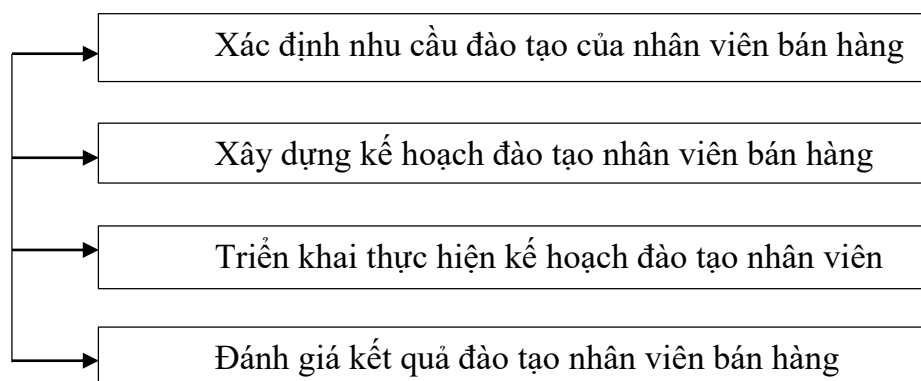
Phương pháp huấn luyện: thuyết giảng, minh họa bằng hình ảnh như xem phim, phương pháp nghiên cứu, phương pháp đào tạo tại thực địa,...

Cách thức đào tạo: đào tạo trực tiếp, đào tạo qua hình thức học online, hay học viên tự học qua các tài liệu, trang web do doanh nghiệp cung cấp.

Chuyên gia đào tạo: chuyên gia của doanh nghiệp, giảng viên, chính nhân viên có kinh nghiệm bán hàng lâu năm. Mỗi phương pháp đều có ưu nhược điểm riêng nên để hiệu quả cần có thể kết hợp nhiều phương pháp.

Quy trình đào tạo nhân viên bán hàng:

Các doanh nghiệp khi thực hiện hoạt động đào tạo bán hàng thường theo quy trình 4 bước tại hình 1.2 sau:



Hình 1.2. Quy trình đào tạo nhân viên bán hàng
(Nguồn: Lê Quân và Mai Thanh Lan, 2014 Tr 132)

Xác định nhu cầu đào tạo: Dựa vào bảng phân tích công việc, bản mô tả công việc từ lực lượng bán hàng, từ nhà quản trị, đồng thời đánh giá các chương trình đào tạo trước đây để đưa ra các nhu cầu về đào tạo cho lực lượng bán hàng.

Xây dựng kế hoạch đào tạo: Việc xây dựng kế hoạch đào tạo nhà quản trị cần dựa vào việc đánh giá nhu cầu và dựa vào mục tiêu của doanh nghiệp cụ thể và đo lường được. Các chương trình đào tạo có nhiều mục tiêu, do vậy mỗi kế hoạch đào tạo phải dựa trên một mục tiêu nhất định.

Triển khai kế hoạch đào tạo nhân viên: Các nhà quản trị sẽ quyết định sử dụng phương pháp nào để thực hiện mục tiêu đào tạo của mình. Doanh nghiệp có thể thuê đối tác bên ngoài, hay tự đào tạo, ngoài việc đào tạo trực tiếp có thể đào tạo trực tuyến để giảm chi phí đào tạo.

Đánh giá kết quả đào tạo: được đánh giá qua phân tích chi phí và lợi ích đào tạo mang lại.

1.2.2.4. Tạo động lực cho nhân viên bán hàng

Tạo động lực cho nhân viên bán hàng phụ thuộc vào cách thức và phương pháp mà người quản lý sử dụng để đạt được hiệu quả bán hàng.

Động lực lao động cho nhân viên có thể hiểu là sự khát khao và tự nguyện của người lao động nhằm tăng cường nỗ lực và hướng tới đạt được các mục tiêu của tổ chức. Trong mỗi con người việc tạo động lực cho nhân viên bao gồm nhiều hoạt động, cách thức được tạo ra trong môi trường sống và làm việc của họ.

Ngoài ra, tạo động lực cho nhân viên bán hàng là chăm lo đời sống vật chất và tinh thần của lực lượng bán hàng để mỗi cá nhân thuộc lực lượng này có thể phấn đấu hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao và góp phần hoàn thành mục tiêu của doanh nghiệp.

Để lực lượng bán hàng có động lực trong công việc các nhà quản trị xây dựng các hệ thống chính sách, cơ chế tạo động lực tác động đến lực lượng này. Tạo động lực cho nhân viên bán hàng sẽ làm tăng năng suất lao động, kích thích tính sáng tạo và tăng sự gắn bó giữa cá nhân với công việc, tổ chức. Đồng thời, kết quả sản xuất

kinh doanh của mỗi doanh nghiệp được nâng cao có tác động rất lớn từ đội ngũ bán hàng giỏi tâm huyết khi được cơ chế tạo động lực tác động đến.

Để tạo động lực cho lực lượng bán hàng có nhiều cách như, doanh nghiệp xây dựng quy trình tạo động lực cho lực lượng bán hàng như sau: (1) khai thác mong muốn, (2) Phân loại mong muốn, (3) xây dựng chương trình tạo động lực, (4) thực hiện chương trình tạo động lực, (5) Giám sát, tổng hợp, phân tích quá trình tạo động lực. Để tạo động lực cho người lao động, nhà quản trị cần hướng hoạt động của mình vào các mục tiêu chủ yếu sau:

- Xác định mục tiêu hoạt động của tổ chức và làm cho người lao động hiểu rõ mục tiêu đó.
- Xây dựng nhiệm vụ cụ thể, chức danh công việc cho người lao động.
- Thường xuyên đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của nhân viên, từ đó tác động đến kết quả làm việc của nhân viên.

Các biện pháp kích thích nhân viên làm việc có rất nhiều và rất đa dạng, tạo động lực cho nhân viên được thực hiện qua hình thức đãi ngộ bằng công cụ tài chính và công cụ phi tài chính.

Đãi ngộ tài chính: Bao gồm các khoản chi trả bằng tiền như lương thưởng, thù lao, phụ cấp hỗ trợ, chi khuyến khích, thi đua. Ngoài ra, doanh nghiệp có thể xây dựng các hình thức thưởng theo mục tiêu như sau:

- Triển khai thực hiện một tỉ lệ hoa hồng vượt ngưỡng.
- Không đặt giới hạn cho hoa hồng.
- Đưa ra một mức hoa hồng cao hơn cho sản phẩm mà bạn muốn đẩy.
- Đưa ra các mức khuyến khích hàng ngày, hàng tuần, hàng tháng.
- Xây dựng cơ sở với tiền thưởng hàng quý.

Đãi ngộ phi tài chính: Được thực hiện như ghi nhận qua chương trình khen thưởng, bằng khen, giấy khen, kỷ niệm chương, thư khen; các chuyến đi du lịch, cho nghỉ phép; cơ hội thăng tiến, tham dự các hội nghị bán hàng lớn,.. Trong một số trường trường hợp nhân viên bán hàng lại thích thú hơn với động viên phi tài chính.

- Cơ hội thăng tiến.

- Cơ hội phát triển cá nhân.
- Ghi nhận kết quả.
- An toàn về công việc.

Tóm lại, để doanh nghiệp ổn định và phát triển thì hoạt động quản trị bán hàng là quan trọng của doanh nghiệp. Để kịp thời khuyến khích động viên nhân viên đạt hiệu quả bán hàng là cao nhất là nhiệm vụ của các nhà quản trị.

1.2.2.5. Quy trình bán hàng

Quy trình là các bước thứ tự để triển khai một hoạt động mà được quy định sẵn, mang tính chất bắt buộc, đồng thời đáp ứng được các mục tiêu cụ thể của hoạt động quản trị.

Quy trình bán hàng của doanh nghiệp là trình tự về hoạt động bán hàng được thiết lập và áp dụng trong doanh nghiệp, để hỗ trợ thực hiện những kế hoạch cụ thể của hoạt động quản trị bán hàng trong doanh nghiệp. Khi đã xác định được một khách hàng tiềm năng, người bán hàng phải tìm cách thu hút sự chú ý của khách hàng. Các bước giới thiệu sản phẩm là tạo ra sự quan tâm mong muốn của khách hàng, xử lý tốt từ chối của khách hàng có thể khiến khách hàng muốn mua sản phẩm hơn và hành động được diễn ra khi chốt được thương vụ mua bán.

Mỗi doanh nghiệp có thể xây dựng các quy trình bán hàng đặc thù kinh doanh riêng của mình, thông thường bao gồm 7 bước:

Bước 1: Chuẩn bị

Bước đầu tiên trong quy trình bán hàng của doanh nghiệp rất quan trọng, chúng ta sẽ thất bại nếu không được chuẩn bị, bất kể bạn làm công việc gì. Bao gồm:

- Các thông tin về ưu đãi, lợi ích cho khách hàng từ sản phẩm dịch vụ của mình, tính năng của sản phẩm dịch vụ,...
- Lập kế hoạch bán hàng cụ thể, chi tiết như xác định đối tượng khách hàng, thời gian và địa điểm,...
- Chuẩn bị các bảng giá, name card,...
- Trang phục bán hàng lịch sự, chuyên nghiệp.

Bước 2: Tìm kiếm khách hàng tiềm năng

Sau bước chuẩn bị, bước tiếp theo trong một quy trình bán hàng chuyên nghiệp của một doanh nghiệp là tìm kiếm khách hàng có khả năng mua hàng cao nhất. Việc tìm kiếm khách hàng này có thể mất nhiều thời gian nhưng bước này rất cần thiết.

Cần phân biệt rõ khách hàng “đầu mối”, khách hàng “tiềm năng” và khách hàng “tiềm năng đủ điều kiện” và cần biết rõ tiếp cận ai, tại đâu là điều vô cùng cần thiết.

Bước 3: Tiếp cận khách hàng

Việc tìm hiểu thông tin về khách hàng trước qua internet, báo chí, hay người thân, người quen là một trong các điều kiện để tiếp cận khách hàng thành công. Yếu tố quan trọng quyết định sự thành công của hoạt động bán hàng là phải hiểu rõ khách hàng trước khi tiếp xúc, thông tin của khách hàng tiềm năng cần phải thu thập đầy đủ. Người bán hàng chủ động khi gặp trực tiếp khách hàng để khai thác thông tin bổ sung để làm rõ hơn nhu cầu của khách hàng.

Bước 4: Giới thiệu, tiếp thị về sản phẩm dịch vụ của doanh nghiệp

Sau khi khách hàng đã đồng ý tiếp xúc, quan tâm đến sản phẩm dịch vụ thì bước tiếp theo là: Giới thiệu, trình bày về sản phẩm, dịch vụ.

Khi thuyết trình bán hàng là truyền tải thông điệp bán hàng đến khách hàng tiềm năng, mô tả chính sách, điểm mạnh của sản phẩm, giới thiệu một số khách hàng đã sử dụng tốt sản phẩm,... Hình thức thuyết trình bán hàng phổ biến thường trình bày theo kiểu “Đặc tính – lợi ích”, và phần trình bày phải được tổ chức tốt, ngắn gọn, nên có hỏi những câu hỏi mở, câu hỏi mà người trả lời cần phải trả lời nhiều thông tin hơn là câu hỏi đóng (*câu hỏi đóng là câu hỏi chỉ nhận được câu trả lời là “Có” hoặc “Không”*).

Bước 5: Báo giá và thuyết phục khách hàng

Báo giá và thuyết phục khách hàng là tập trung nhấn mạnh vào nhu cầu của họ, những nội dung đã tư vấn họ, nội dung đó là về những điều khách hàng phản ánh tích cực, đồng thời sử dụng ngôn ngữ thông thường và dễ hiểu, không sử dụng từ chuyên môn hiểu hay các biệt ngữ.

Bước 6: Thống nhất và chốt đơn hàng

Việc chốt sale là quá trình giúp cho khách hàng đưa ra quyết định là bước quan trọng của việc bán hàng, các hành động trong khi tiếp cận, thuyết minh và trình bày hay báo giá đều hướng đến việc chốt sale.

Cách tốt nhất để thực hiện điều này là sử dụng lời xác nhận khen ngợi của bên thứ ba, xem xét lại các điểm khao khát của họ.

Bước 7: Chăm sóc khách hàng sau bán hàng

Sau khi đã bán hàng thành công thì chăm sóc khách hàng là một bước quan trọng của trong quy trình bán hàng. Chăm sóc khách hàng để khách hàng hài lòng với sản phẩm, dịch vụ được cung cấp và tiếp tục việc hợp tác lâu dài với doanh nghiệp.

Bán được sản phẩm cho khách hàng đã khó, giữ được khách hàng gắn bó với doanh nghiệp khó hơn. Do vậy, dù kinh doanh sản phẩm, dịch vụ gì đi chăng nữa, thì việc luôn gọi điện chăm sóc sau bán hàng sẽ thiết lập và duy trì mối quan hệ tốt đẹp với khách hàng. Những khách hàng đó giúp bán được hàng cho những đơn hàng tiếp theo, họ sẽ giới thiệu khách hàng tiềm năng, lợi ích của sản phẩm dịch vụ miễn phí và có hiệu quả rất cao.

1.2.2.6. Giám sát và đánh giá hiệu quả bán hàng

Giám sát bán hàng:

Nhiệm vụ của các nhà quản trị là thực hiện giám sát các hoạt động bán hàng. Để xác định mức độ hài lòng khách hàng, đánh giá hiệu quả trong bán hàng, xác định được các hoạt động điều hành bán hàng chưa phù hợp để có thể đưa ra các biện pháp điều chỉnh kịp thời là các nhiệm vụ giám sát hoạt động bán hàng.

Công tác giám sát bán hàng cần được thực hiện theo ngày, tuần, tháng. Trước khi triển khai bán hàng nhà quản trị bán hàng cần lập kế hoạch cho các ngày thực hiện bán hàng và kế hoạch mục tiêu cần đạt của doanh nghiệp trong tháng, quý. Lập kế hoạch mục tiêu về doanh thu, sản lượng, lợi nhuận,... Đồng thời phân công trách nhiệm và cung cấp nguồn lực cho nhân viên, thông báo rõ lịch làm việc và kiểm tra đến từng nhân viên bán hàng.

Hàng tuần, tháng việc giám sát bán hàng được thể hiện qua việc tổ chức các buổi giao ban giữa lãnh đạo và nhân viên để thông báo và đánh giá tình hình kinh

doanh đã đạt được và chưa đạt được, theo dõi chặt chẽ việc thực hiện bán hàng hàng ngày, tuần,...

Theo dõi báo cáo bán hàng: tỷ lệ khách hàng được chăm sóc, nhân viên bán hàng gửi kết quả hàng ngày, hàng tuần, hàng tháng và của lãnh đạo bán hàng khu vực gửi báo cáo định kỳ của mình.

Đánh giá hiệu quả bán hàng:

Để giúp đỡ nhân viên phát huy tiềm năng để thực hiện công việc tốt hơn, điều chỉnh công việc chưa tốt thì lực lượng bán hàng cần phải được thường xuyên đánh giá qua đội ngũ các nhà quản trị doanh nghiệp theo hiệu quả công việc giao.

“Hiệu quả bán hàng của công ty là kết quả của quá trình công ty đạt tới các mục tiêu chung như thế nào” [3, Tr. 385]. Tùy thuộc vào sản phẩm kinh doanh, quy mô kinh doanh,... của doanh nghiệp mà việc đánh giá có thể được phân biệt theo các cấp độ khác nhau. Quá trình đánh giá hiệu quả bán hàng phải dựa trên những tiêu chuẩn và phương pháp nhất quán để đảm bảo tính chính xác và khả năng so sánh giữa các kết quả đánh giá.

Các phương pháp đánh giá kết quả bán hàng: độ hài lòng của khách hàng được giao cho nhân lực trợ giúp phân tích và đưa ra kết quả, qua báo cáo tài chính đánh giá được tỷ lệ hoàn thành doanh thu so với cùng kỳ và các tháng, sản lượng được bán ra có tăng hay giảm, mức độ sử dụng chi phí cho mỗi mặt hàng,...

Một số tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả bán hàng: tiến độ thực hiện công việc, doanh thu bán hàng đạt được, số lượng khách hàng tăng theo đúng mục tiêu đặt ra, chi phí bán hàng phù hợp,...

Do vậy, hiệu quả bán hàng của doanh nghiệp sẽ phụ thuộc vào nhiều yếu tố trong đó có các yếu tố mà không thể kiểm soát. Các yếu tố bên ngoài và bên trong tác động tới lực lượng bán hàng và hành vi của họ. Hiệu quả bán hàng bao gồm các mức độ đóng góp của từng cá nhân tham gia bán hàng.

1.3. Đặc điểm hành vi mua hàng của khách hàng cá nhân

1.3.1. Hành vi mua hàng của khách hàng cá nhân

1.3.1.1. Khái niệm hành vi mua hàng của khách hàng

Khách hàng có thể được định nghĩa như sau: “là bất kỳ tổ chức hay cá nhân nào mà hành động của cá nhân hay tổ chức đó có thể tác động đến việc mua sản phẩm hay dịch vụ của doanh nghiệp” [13, Tr.46].

Hoặc có khái niệm khác như: khách hàng là những người có nhu cầu và khả năng để mua sản phẩm, nhưng chưa được đáp ứng và mong được thỏa mãn trong nền kinh tế thị trường [14, Tr.136].

Như vậy, khách hàng là cá nhân hay tổ chức là trao đổi tiền hay hàng hóa để lấy sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp. Do vậy thuật ngữ hành vi mua hàng của khách hàng và hành vi khách hàng được xây dựng trong mối quan hệ giữa người mua và người bán và có thể được định nghĩa như nhau.

Như vậy, “Hành vi khách hàng là toàn bộ quá trình diễn biến cũng như cân nhắc của khách hàng từ khi khách hàng nhận biết có nhu cầu về hàng hóa hay dịch vụ nào đó cho đến khi họ lựa chọn mua và sử dụng những hàng hóa hay dịch vụ này” [13, Tr.46]. Hành vi của khách hàng có thể quan sát được như số lượng mua sắm, mua khi nào, mua với ai,... hoặc là những suy nghĩ cảm nhận của khách hàng trong quá trình mua sắm và tiêu dùng.

Do vậy, khách hàng là một phần rất quan trọng của doanh nghiệp, không có khách hàng thì doanh nghiệp không thể thành công. Vì vậy, việc nghiên cứu hành vi của khách hàng trở nên thực sự cần thiết:

- Các doanh nghiệp muốn tồn tại được phải bán những thứ khách hàng cần, thậm chí còn phải làm cho khách hàng thấy cần thiết phải sử dụng hàng hóa hay dịch vụ của doanh nghiệp mình.
- Chu kỳ sống của sản phẩm ngày càng ngắn do nhu cầu của con người luôn thay đổi và phát triển.
- Sự hiểu biết về con người, thói quen, quy định của mỗi quốc gia trong hoạt động bán hàng mới tạo nên sự phát triển.

1.3.1.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến hành vi mua của khách hàng cá nhân

Hành vi của người mua chịu ảnh hưởng của các yếu tố như sau: yếu tố về văn hóa phong mỹ tục, tác động của xã hội, tâm lý mỗi người và bản thân họ. Để cách tiếp

cận và phục vụ người mua tốt nhất thì người bán hàng cần nắm bắt được các yếu tố trên.

Các yếu tố về văn hóa:

Các yếu tố này ảnh hưởng đến hành vi mua hàng, đến nguồn cung ứng, dung lượng thị trường và thông qua đó ảnh hưởng tới quyền lựa chọn của người mua.

Các yếu tố xã hội:

Ảnh hưởng từ các nhóm và mạng lưới xã hội: Hành vi của một người chịu ảnh hưởng của nhiều nhóm nhỏ để đối chiếu hay tham khảo trực tiếp hay gián tiếp trong quá trình hình thành quan điểm hay hành vi của một người. Có thể chia thành các nhóm như sau:

- Nhóm có ảnh hưởng trực tiếp đến người tiêu dùng bao gồm gia đình, người thân, bạn bè,... Nhóm có quan hệ không mang tính nghi thức.
- Nhóm tham khảo mà người tiêu dùng là thành viên của nhóm như hiệp hội ngành nghề, công đoàn, câu lạc bộ,... Nhóm này có ảnh hưởng gián tiếp đến người tiêu dùng.
- Nhóm ngưỡng mộ là nhóm mà cá nhân mong muốn được tham gia, người tiêu dùng không là thành viên của nhóm này.
- Các cá nhân không chấp nhận hành vi của nhóm tẩy chay. Do nếu các thành viên mà nhóm tẩy chay sử dụng thì cá nhân không dùng.

Tóm lại, để lựa chọn nhãn hiệu nào của sản phẩm thì nhóm tham khảo có ảnh hưởng đến quyết định mua. Kết hợp giữa bản chất của sản phẩm (thiết yếu hay xa xỉ) và nơi tiêu dùng thì những yếu tố đó ảnh hưởng đến hành vi mua hàng của cá nhân khác nhau.

Ảnh hưởng từ mạng xã hội trực tuyến:

Ảnh hưởng của truyền miệng: có thể tác động lớn đến hành vi mua hàng của khách hàng cá nhân, chẳng hạn như lời giới thiệu từ người thân, bạn bè và những người tin tưởng khác có xu hướng đáng tin cậy hơn những quảng cáo từ doanh nghiệp. Do vậy, các nhà quản trị bán hàng trực tuyến sử dụng phương pháp truyền miệng để khai thác và tạo nên những người dẫn dắt dư luận, tạo ảnh hưởng xã hội với người khác.

Gia đình: Gia đình có ảnh hưởng mạnh đến hành vi mua hàng của cá nhân, đặc biệt trong điều kiện của Việt Nam thì trong một gia đình có nhiều thế hệ sống chung và mức độ ảnh hưởng của những người trong một gia đình như vợ, chồng có ảnh hưởng lớn đến nhau. Do vậy các nhân viên bán hàng cần phải biết ai là người có thể quyết định mua để thuyết phục.

Vai trò và địa vị xã hội: Mỗi nhóm xã hội đó thì có vị trí khác nhau, trong đó mỗi người lại có thể tham gia vào các nhóm khác nhau. Do vậy, người bán hàng cần tìm hiểu vai trò và địa vị của khách hàng để định hướng đến loại sản phẩm dịch vụ nào của doanh nghiệp.

Các yếu tố cá nhân

Ảnh hưởng của yếu tố về độ tuổi: Thói quen mua sắm hàng hóa thay đổi theo thời gian như khẩu vị ăn uống, gu thời trang, sở thích giải trí. Hoạt động mua sắm cũng bị định hình bởi giai đoạn trong vòng đời, các nhà bán hàng thường xác định thị trường mục tiêu dựa trên các yếu tố giai đoạn cuộc đời phát triển sản phẩm và có kế hoạch bán hàng phù hợp.

Ảnh hưởng của yếu tố nghề nghiệp: Một sản phẩm và dịch vụ mà người sử dụng muốn mua đôi khi cũng chịu tác động từ chính công việc mà người đó đang làm. Chẳng hạn, những người làm công việc chân tay thường chỉ mua những quần áo bảo hộ lao động, nhưng những nhân viên cao cấp thì thường lựa chọn quần áo sang trọng, bộ vest. Do vậy, các sản phẩm và dịch vụ có thể được hướng đến một nhóm khách hàng có cùng nhóm nghề nghiệp mà người bán hàng cần quan tâm đến điều này.

Ảnh hưởng của điều kiện kinh tế: Điều kiện kinh tế của một người sẽ ảnh hưởng rất lớn đến sự lựa chọn sản phẩm của người đó, tình trạng kinh tế là điều kiện tiên quyết để người tiêu dùng có thể mua được hàng hóa và dịch vụ nào đó. Đối với doanh nghiệp kinh doanh thuộc nhóm sản phẩm nhạy cảm với thu nhập cần thường xuyên chú ý đến xu hướng thay đổi của thu nhập cá nhân, tiết kiệm, lãi suất.

Ảnh hưởng của phong cách sống: Phong cách sống thể hiện một cách rõ nét về chân dung của một con người trong mối tương tác với môi trường xung quanh, mặc dù phong cách sống là đặc trưng không lượng hóa được nhưng các chuyên gia bán hàng

dùng nó để định vị sản phẩm “Định vị sản phẩm thông qua hình ảnh khách hàng”. Các nhà quản trị cần tìm ra các mối liên hệ giữa phong cách sống và hành vi tiêu dùng các nhà quản trị cần tìm ra để thực hiện cho các chương trình truyền thông, quản bán và bán sản phẩm của doanh nghiệp.

Ảnh hưởng sự tự nhận thức và tính cách: Hành vi mua hàng được ảnh hưởng từ tính cách đặc trưng của người đó. Cá tính của người tiêu dùng thường mang những đặc điểm như tự tin, khiêm tốn, bảo thủ,... Cá tính là một thông số hữu ích để phân tích cách ứng xử của người tiêu dùng với cách lựa chọn sản phẩm dịch vụ. Các doanh nghiệp có thể sử dụng cá tính để làm tiêu thức phân đoạn thị trường, xây dựng chiến lược truyền thông. Ngoài ra, niềm tin về bản thân thường là động lực thúc đẩy người tiêu dùng chọn mua sản phẩm hay nhãn hiệu nào đó phù hợp với lối sống hay phong cách riêng của người tiêu dùng.

Các yếu tố tâm lý: Tâm lý học giúp cho người bán hàng hiểu được người tiêu dùng có hành vi như thế nào, các kết quả nghiên cứu về hành vi người tiêu dùng có ảnh hưởng to lớn đến khoa học marketing. Có 5 nhân tố tâm lý ảnh hưởng đến hành vi mua hàng của khách hàng cá nhân: Động lực, nhận thức, học hỏi, niềm tin và thái độ.

- ✓ Động lực: Quyết định mua của khách hàng sẽ ảnh hưởng từ yếu tố tâm lý. Để khách hàng đưa ra quyết định mua hàng nhằm thỏa mãn nhu cầu của mình thì phải có một tác động đủ lớn để người tiêu dùng quyết định trong một thời điểm.
- ✓ Nhận thức: Mỗi người có một nhận thức khác nhau về chính các nhu cầu của họ, do vậy nhận thức cũng tác động đến quyết định mua của họ. Chẳng hạn: có người có nhận thức là quan tâm có chọn lọc, có người có nhận thức xuyên tạc có chọn lọc, hoặc ghi nhớ có chọn lọc. Do vậy, để thúc đẩy mua hàng thì tâm trí của người tiêu dùng được các nhà quản trị đưa đến thông điệp gì.
- ✓ Học hỏi: quá trình học hỏi và tiếp thu của mỗi người sẽ hình thành nên các hành vi của mỗi cá nhân, đồng thời có thể thay đổi dưới tác động qua lại của các yếu tố kích thích, tác động thị trường. Vì vậy, người bán hàng có thể tạo ra nhu cầu có khả năng thanh toán cho một sản phẩm bằng cách gắn liền sản phẩm với sự thôi thúc mạnh mẽ.

- ✓ Niềm tin và thái độ: Mỗi người tiêu dùng sẽ được xây dựng và bồi đắp niềm tin về hướng đến một hoặc nhiều loại sản phẩm nào đó, và điều này ảnh hưởng đến hành vi quyết định mua của họ. Người tiêu dùng có thể tin rằng sản phẩm này tốt hơn sản phẩm khác, do vậy người bán cần hết sức quan tâm đến những niềm tin mà người tiêu dùng có về những sản phẩm, dịch vụ. Mặt khác, thái độ sẽ thể hiện cảm xúc, xu hướng hành động của con người có tính chất thuận lợi hay bất lợi về sản phẩm dịch vụ nào đó, thái độ thường có tính chất bền vững, khó thay đổi, vì thế doanh nghiệp thường quan tâm tới việc làm cho sản phẩm của mình phù hợp với những thái độ hiện tại.

Tóm lại, việc nghiên cứu hành vi mua hàng và yếu tố ảnh hưởng đến quyết định mua hàng của khách hàng cá nhân có thể cho thấy từng yếu tố bên trong, bên ngoài của một cá nhân có ảnh hưởng đến khách hàng một cách riêng biệt.

1.3.1.3. Các dạng hành vi mua của khách hàng cá nhân

Trong quá trình mua, người tiêu dùng thực hiện các cách thức để sử dụng tài sản của mình (tiền, thời gian,...) đáp ứng nhu cầu trong việc mua sắm hàng hóa dịch vụ được hiểu đó chính là hành vi mua của người tiêu dùng. Hành vi mua của người tiêu dùng có thể bị thay đổi bởi các yếu tố tác động khác nhau và các thời điểm khác nhau. Có các dạng hành vi mua của người tiêu dùng như sau:

Hành vi mua phức tạp: Người tiêu dùng có hành vi mua sắm phức tạp khi họ tham gia nhiều vào việc mua sắm, họ mua các sản phẩm đắt tiền, có nhiều rủi ro, không biết nhiều về loại sản phẩm phải tìm hiểu. Do vậy, người tiêu dùng phải thực hiện qua các bước: xây dựng niềm tin vào sản phẩm, thái độ đối với sản phẩm, lựa chọn sản phẩm.

Hành vi mua thỏa hiệp: Là hàng đã tìm hiểu và tham khảo về sản phẩm, tuy nhiên họ vẫn chưa cảm nhận được sự khác biệt giữa thương hiệu mà họ chọn với các thương hiệu khác. Việc đó sẽ dẫn đến sự quyết định của khách hàng sẽ nghiêng về bên nào mua thuận tiện và giá cả phải chăng nhất. Do vậy, để người tiêu dùng tin tưởng với quyết định lựa chọn của mình thì các thông tin của người bán gửi đến phải tạo được niềm tin cho người mua.

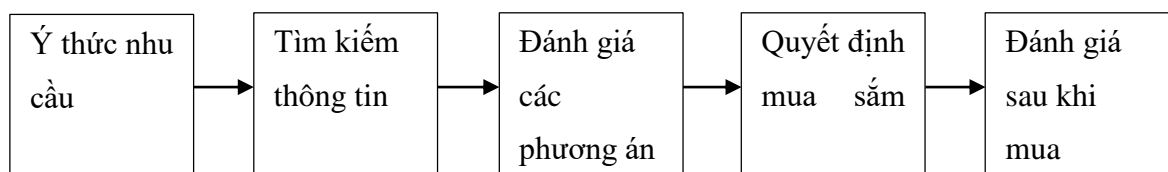
Hành vi mua tìm kiếm sự đa dạng: Ở hành vi này, khách hàng thường xuyên mua nhiều sản phẩm với nhiều thương hiệu khác nhau để khám phá và tìm ra được một mặt hàng thích hợp nhất với mình. Hành vi tìm kiếm sự đa dạng thường gặp khi người tiêu dùng ít để ý đến sản phẩm dịch vụ của nhiều doanh nghiệp, người tiêu dùng chọn nhãn hiệu mà không cần cân nhắc, người tiêu dùng thay đổi nhãn hiệu nhiều lần, khi người tiêu dùng thay đổi nhãn hiệu chỉ để tìm kiếm sự đa dạng,...

Hành vi mua theo thói quen: Đối với kiểu mua hàng này thì khách hàng không phải mất quá nhiều thời gian cho việc tìm hiểu và lựa chọn các sản phẩm, dịch vụ mới. Hành vi mua hàng theo thói quen có các đặc điểm sau:

- Không có sự khác nhau lớn giữa các nhãn hiệu.
- Người tiêu dùng mua sản phẩm rẻ tiền và mua thường xuyên.
- Người tiêu dùng quyết định mua sản phẩm nào không cần tìm hiểu về thông tin sản phẩm, nhãn hiệu đó.
- Người tiêu dùng lựa chọn chỉ vì thói quen không có quan tâm về sản phẩm đó.
- Người tiêu dùng không có đánh giá đến sản phẩm đó.

1.3.2. Quy trình quyết định mua hàng của khách hàng cá nhân

Quy trình mua hàng của khách hàng cá nhân được coi như một cách giải quyết quá trình nhằm thỏa mãn nhu cầu trải qua 5 giai đoạn theo sơ đồ hình 1.3:



Hình 1.3. Mô hình 5 giai đoạn của quá trình mua sắm

Giai đoạn 1: ý thức nhu cầu

Do yếu tố kích thích từ bên trong hoặc bên ngoài người mua tự nhận thấy cần mua một sản phẩm nào đó. Nhà quản trị bán hàng cần xác định được các hoàn cảnh thường làm cho người tiêu dùng nhanh chóng hiểu rõ vấn đề, nhân viên bán hàng xác định được tính chất của nhu cầu cũng như cơ chế xuất hiện nhu cầu để gợi ý kích thích quyết định mua của khách hàng, tác động làm cho người tiêu dùng đi đến lựa

chọn mua sản phẩm.

Giai đoạn 2: Tìm kiếm thông tin

Là giai đoạn mà người mua sau khi đã nhận thức được nhu cầu. Người mua thường tìm kiếm thông tin qua người thân, bạn bè, thông tin truyền thông, quảng cáo hoặc kinh nghiệm từ bản thân đã sử dụng trước đó, ảnh hưởng của những nguồn thông tin này đến quyết định mua của người tiêu dùng thay đổi tùy theo loại sản phẩm và đặc điểm của người mua.

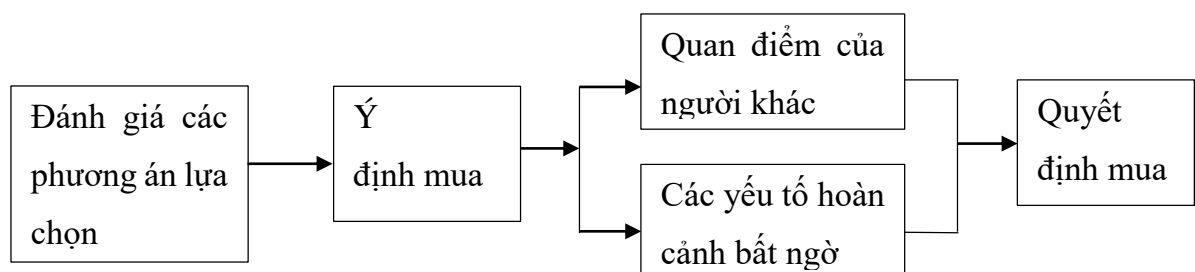
Giai đoạn 3: Đánh giá các phương án

Ở phương án này, người tiêu dùng sẽ xử lý thông tin để lựa chọn nhãn hiệu cần mua trong số nhãn hiệu của loại sản phẩm mà người tiêu dùng quan tâm. Người tiêu dùng luôn mong muốn thỏa mãn nhu cầu ở mức cao nhất của loại sản phẩm mà họ lựa chọn, trong đó việc đánh giá về chất lượng, mẫu, dịch vụ, điều kiện thanh toán là tiêu chí đánh giá chủ yếu.

Giai đoạn 4: Quyết định mua sắm

Sau khi đánh giá, người tiêu dùng sẽ tiến tới quyết định mua. Thông thường, người tiêu dùng sẽ quyết định mua theo lựa chọn của mình, tuy nhiên cũng bị chi phối bởi thái độ của người khác và những bất ngờ của hoàn cảnh.

Ý định mua của người tiêu dùng phụ thuộc vào thái độ của người thân hoặc bạn bè, và yếu tố hoàn cảnh. Người tiêu dùng hình thành ý định mua dựa trên yếu tố ngân sách, giá cả, lợi ích sản phẩm. Các bước từ việc đánh giá phương án đến quyết định mua theo sơ đồ hình 1.4:



Hình 1.4. Các bước giữa việc đánh giá và quyết định mua

Giai đoạn 5: Đánh giá sau khi mua

Sau khi mua hàng người tiêu dùng thường có hai trạng thái ở giai đoạn này là hài lòng và không hài lòng về sản phẩm hàng hóa đó, hai trạng thái này sẽ đánh giá hành vi sau mua của khách hàng. Khách hàng hài lòng tức là thỏa mãn mong đợi về sản phẩm, khi đó có nhu cầu mới xuất hiện khách hàng sẽ quay trở lại mua sản phẩm, dịch vụ. Nếu không hài lòng, khi có nhu cầu khách hàng sẽ đi tìm nhà cung cấp mới.

CHƯƠNG 2 : THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ BÁN HÀNG CHO KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT – HẢI DƯƠNG

2.1. Tổng quan về TTKD VNPT – Hải Dương

2.1.1. Giới thiệu về Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông VNPT VinaPhone

Tên doanh nghiệp: TỔNG CÔNG TY DỊCH VỤ VIỄN THÔNG

Tên giao dịch nước ngoài: VNPT VINAPHONE CORPORATION

Tên viết tắt: VNPT VINAPHONE

Lịch sử hình thành và phát triển

Hiện tại, vị trí đứng đầu về phát triển dịch vụ Công nghệ thông tin trên cả nước được đánh giá là Tập đoàn Bru chính Viễn thông Việt Nam, để cạnh tranh với các Tập đoàn Viễn thông lớn trên thế giới Tập đoàn VNPT có đầy đủ nguồn lực và năng lực. Để kết nối mọi người mang và lại giá trị tốt đẹp cho người tiêu dùng Tập đoàn VNPT luôn nỗ lực tạo ra nhiều loại hình dịch vụ cho người tiêu dùng. Đồng thời, doanh nghiệp đặt nền móng đầu tiên cho sự phát triển của ngành Viễn thông Việt Nam là Tập đoàn VNPT.

Giai đoạn 2014-2015 Tập đoàn VNPT thực hiện đề án tái cơ cấu theo Quyết định số 888/QĐ-TTg phê duyệt.

Giá trị cốt lõi: Chuyên biệt – Khác biệt – Hiệu quả.

Giá trị nhân văn: VNPT cam kết mang lại lợi ích nhiều nhất cho khách hàng, cho đối tác, đóng góp được nhiều nhất cộng đồng, nâng cao chất lượng cuộc sống cho người lao động.

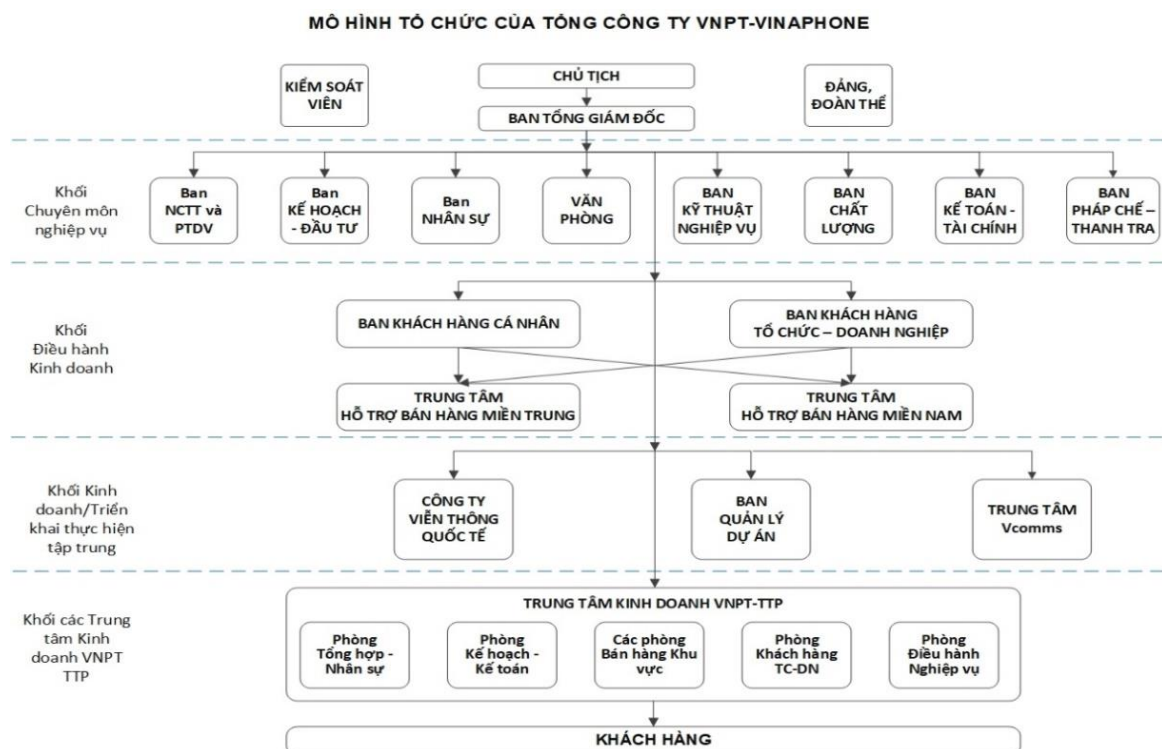
Ngày 11 tháng 8 năm 2015, Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông VNPT Vinaphone (VNPT Vinaphone) chính thức được thành lập và xây dựng trên cơ sở tổng hợp tất cả các đơn vị phụ trách kinh doanh của các công ty thành viên của VNPT: Công ty Dịch vụ Viễn thông, Công ty Viễn thông liên tỉnh, Công ty Viễn thông Quốc tế, Công ty Điện toán và Truyền số liệu, Công ty Phần mềm và Truyền thông và các Viễn thông tỉnh, thành phố. Tổng Công ty Vinaphone là đơn vị kế thừa chỉ số năng lực và nguồn lực của Tập đoàn VNPT như tiềm lực hạ tầng mạng lưới, nguồn lực

nhân sự, nguồn lực tài chính và bề dày kinh nghiệm cung cấp các dịch vụ VT-CNTT.

Chức năng và nhiệm vụ:

Đơn vị được Tập đoàn VNPT giao trách nhiệm thực hiện mọi hoạt động kinh doanh của toàn Tập đoàn, trực tiếp phục vụ thị trường và xã hội là VNPT Vinaphone. Để cung cấp các loại hình dịch vụ viễn thông, CNTT, truyền thông, các dịch vụ số, dịch vụ di động, băng rộng cố định, dịch vụ truyền hình, kênh truyền dẫn, dịch vụ số, CNTT, dịch vụ gia tăng,...VNPT Vinaphone được chịu trách nhiệm chính.

Sau tái cơ cấu, đơn vị mang lại doanh thu và lợi nhuận lớn nhất cho VNPT là Tổng Công ty Vinaphone.



Hình 2.1. Mô hình cơ cấu tổ chức của Tổng Công ty VNPT Vinaphone

(Nguồn: Mô hình cơ cấu tổ chức của VNPT Vinaphone)

2.1.2. Cơ cấu tổ chức và nguồn lực cơ bản của TTKD VNPT – Hải Dương

Tên doanh nghiệp: Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương – Chi nhánh Tổng Công ty dịch vụ Viễn thông

Tên viết tắt: Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương

Trụ sở: tại số 1 Hồ Chí Minh, phường Nguyễn Trãi, thành phố Hải Dương.

Mã số thuế: 0106869738-038

Điện thoại: 02203866966 Fax: 02203830200

Website: www.haiduong.vnpt.vn

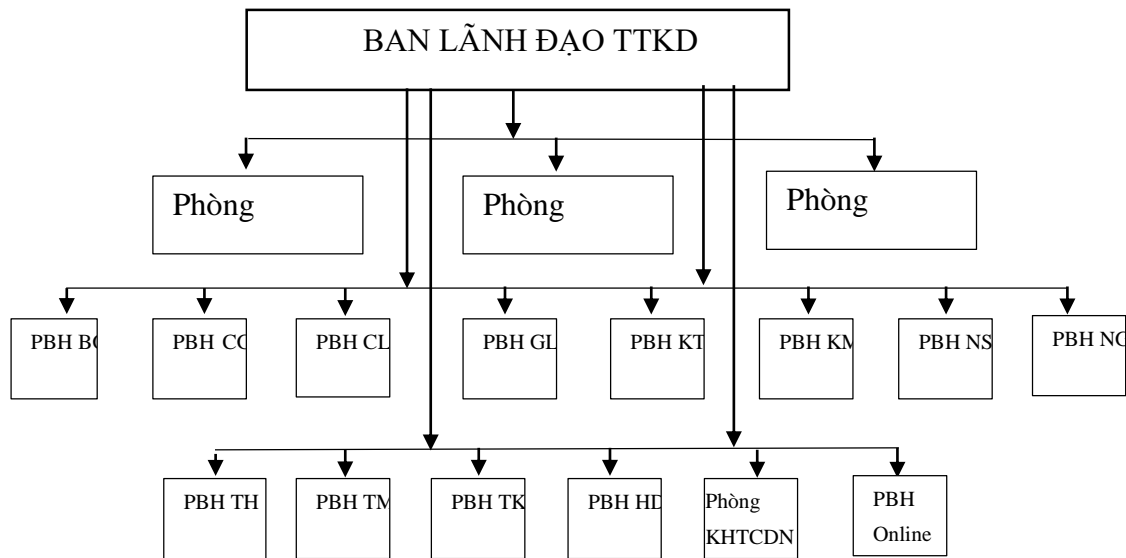
Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương là chi nhánh trực thuộc VNPT Vinaphone thực hiện hạch toán phụ thuộc.

VNPT Vinaphone theo quyết định số 88/QĐ-VNPT-HĐTV-TCCB ngày 08/05/2015 được thành lập. Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương trực thuộc Viễn thông Hải Dương được điều chuyển sang trực thuộc Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông (VNPT Vinaphone) theo quyết định điều chuyển của chủ tịch Hội đồng thành viên Tập đoàn VNPT ngày 25/9/2015.

Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương được thành lập theo Quyết định số 855/QĐ-VNPT VNP-NS ngày 28/9/2015 của Chủ tịch Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông, là một bộ phận trong một cơ cấu tổ chức và hoạt động của Tổng công ty, thực hiện chiến lược kinh doanh và hoạt động công ích. Để thực hiện phát triển các mục tiêu, kế hoạch và chiến lược do VNPT Vinaphone giao, TTKD VNPT – Vinaphone cùng các đơn vị trực thuộc khác có mối liên hệ khăng khít với nhau về tài chính, kinh tế và mạng lưới thống nhất trong cả nước trong một dây chuyền công nghệ viễn thông, công nghệ thông tin, truyền thông.

Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương đăng ký hoạt động chi nhánh theo Luật doanh nghiệp, các quy định của pháp luật, Điều lệ tổ chức và hoạt động của Vinaphone, có Giấy chứng nhận đăng ký hoạt động chi nhánh, có con dấu, được mở tài khoản tại các ngân hàng thương mại để giao dịch theo quy định của pháp luật.

Cơ cấu tổ chức tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương



Hình 2.2. Cơ cấu tổ chức Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương
(Nguồn: Phòng Nhân sự - Tổng hợp, TTKD VNPT – Hải Dương)

Ban giám đốc gồm:

Giám đốc: là người đứng đầu TTKD, các hoạt động và điều hành hàng ngày của đơn vị do giám đốc quyền quyết định cao nhất. Các mục tiêu ngắn hạn và dài hạn do Tập đoàn Bưu chính Viễn thông và VNPT Vinaphone đề ra thì Giám đốc là người chịu trách nhiệm thực hiện và điều hành các biện pháp để phát triển kinh doanh của đơn vị.

Phó giám đốc: Chịu trách nhiệm trước Giám đốc trong việc điều hành sản xuất kinh doanh về những nhiệm vụ được Giám đốc giao và chịu trách nhiệm trước pháp luật về những công việc được phân công

Phòng Nhân sự - Tổng hợp: bao gồm bộ phận nhân sự và bộ phận hành chính, có chức năng tham mưu giúp Lãnh đạo TTKD VNPT - Hải Dương các nhiệm vụ về tuyển dụng, đào tạo, tổ chức nhân lực, quy hoạch, bổ nhiệm, kỷ luật và đánh giá hoàn thành nhiệm vụ công việc theo đúng tiêu chuẩn và quy chế. Phòng nhân sự tổng hợp thực hiện:

+ Thực hiện và xây dựng các quy chế điều lệ về nhiệm vụ Tổ chức – Cán bộ: Thực hiện công tác tuyển dụng, quản lý và sử dụng lao động, phân cấp quản lý, quy hoạch cán bộ, tuyển dụng, bổ nhiệm và miễn nhiệm cán bộ ... thuộc phạm vi phân cấp của TTKD VNPT - Hải Dương.

+ Thực hiện xây dựng quy chế về chế độ lao động, chính sách chế độ xã hội đối với người lao động, chế độ tiền lương, thưởng của TTKD.

+ Thực hiện các nhiệm vụ về công tác hành chính của TTKD.

Phòng Kế toán – Kế hoạch: là phòng chuyên môn nghiệp vụ có chức năng tham mưu, giúp việc cho Ban Giám đốc trong công tác tổ chức hoạch định và tính toán toán kinh tế, hoạt động kinh doanh của TTKD VNPT – Hải Dương theo pháp lệnh kế toán thống kê của Nhà nước và VNPT Vinaphone.

+ Tổng hợp kết quả kinh doanh, tổng hợp báo cáo tài chính có hệ thống, kịp thời, chính xác các dòng tiền phát sinh và sự thay đổi của các chi phí, nguồn vốn, để giải quyết phục vụ cho sản xuất kinh doanh của TTKD VNPT – Hải Dương.

+ Tổ chức công tác kiểm kê định kỳ theo quý/năm, kiểm tra đột xuất, phản ánh chính xác kết quả kiểm kê đồng thời đề xuất các biện pháp xử lý các trường hợp vi phạm.

Phòng Điều hành – Nghiệp vụ: : Là phòng chuyên môn nghiệp vụ có nhiệm vụ giúp Ban Lãnh đạo trong các nhiệm vụ cụ thể sau:

+ Xây dựng các cơ chế thù lao kinh doanh, điều hành hoạt động bán hàng của TTKD VNPT – Hải Dương, hỗ trợ nhiệm vụ tính cước cho khách hàng, ghi nhận doanh thu các loại dịch vụ của khách hàng,...

+ Tham mưu cho Ban Giám đốc TTKD VNPT – Hải Dương trong công tác quản lý kỹ thuật và tổ chức nghiên cứu khoa học kỹ thuật phục vụ cho sản xuất kinh doanh của đơn vị; Viết các chương trình các phần mềm công nghệ thông tin để phục công tác quản lý số liệu, tính cước các dịch vụ để ra các doanh thu phải thu của từng khách hàng, hỗ trợ các phòng bán hàng sử dụng thông điều hành SXKD.

+ Thực hiện giám sát hoạt động bán hàng, kết quả bán hàng của các đơn vị, đề xuất các chính sách hỗ trợ để thúc đẩy bán hàng.

12 Phòng bán hàng (PBH) huyện, thị xã, thành phố: bao gồm Giám đốc PBH sẽ chịu trách nhiệm trước Ban giám đốc kết quả kinh doanh tại khu vực phụ trách, thực hiện điều hành nhân viên kinh doanh của đơn vị phụ trách. Phòng bán hàng là đơn vị kinh doanh, được giao nhiệm vụ bán hàng và kinh doanh dịch vụ VT-CNTT cho đối tượng là Khách hàng cá nhân trên địa bàn.

Phòng Khách hàng Tổ chức Doanh nghiệp (P.KHTCDN): Giám đốc PBH chịu trách nhiệm trước Ban giám đốc kết quả kinh doanh cho khối khách hàng doanh nghiệp trên toàn tỉnh, và điều hành nhân viên kinh doanh khối doanh nghiệp là Am, PS, AS. Phòng KHTCDN phụ trách kinh doanh cho khối doanh nghiệp, cơ quan tổ chức các dịch vụ VT-CNTT.

Phòng bán hàng Online: Trong đó giám đốc là người có nhiệm vụ điều hành, đôn đốc, quản lý nhân viên của phòng đồng thời chịu trách nhiệm trước ban lãnh đạo về việc thực hiện các cơ chế, chính sách kinh doanh của TTKD đồng thời thực hiện giao nhiệm vụ quản lý điều hành nhân viên bán hàng online. Phòng Online thực hiện trực tiếp công tác Outbound chăm sóc khách hàng sau bán hàng, tư vấn dịch vụ cho khách hàng, bán hàng qua điện thoại (telesales).

2.1.3. Kết quả sản xuất kinh doanh của TTKD VNPT – Hải Dương giai đoạn từ năm 2019 đến năm 2021

Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương được giao nhiệm vụ kinh doanh trên địa bàn tỉnh Hải Dương với các dịch vụ Viễn thông và CNTT, là chi nhánh hạch toán phụ thuộc, trực thuộc VNPT Vinaphone. Những năm gần đây, thị trường viễn thông tại Hải Dương cũng như thị trường Viễn thông Việt Nam cũng có sự phát triển vượt bậc. Trên địa bàn tỉnh Hải Dương có các đơn vị được cấp phép cung cấp dịch vụ viễn thông tại địa bàn Hải Dương, gồm: Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT), Tập đoàn Viễn thông Quân đội (Viettel), Công ty cổ phần Bưu chính Viễn thông Sài Gòn (SPT), Việt Nam mobile, Công ty cổ phần viễn thông FPT và công ty Mobifone.

Hiện tại, ở Hải Dương có các nhà mạng chiếm thị phần lớn về cung cấp dịch vụ Viễn thông – CNTT là VNPT, Viettel, Mobifone và FPT. Việc cạnh tranh giữa

các nhà mạng ngày càng gay gắt. Dịch vụ băng rộng cạnh tranh giữa VNPT, Viettel và FPT, cạnh tranh dịch vụ di động giữa các nhà mạng VNPT, Viettel và Mobifone, và cạnh tranh về nhóm dịch vụ CNTT giữa VNPT, Viettel. Mặc dù vậy, kết quả kinh doanh của TTKD VNPT - Hải Dương vẫn duy trì được trong các năm gần đây.

Bảng 2.1: Bảng kết quả hoạt động kinh doanh của TTKD VNPT – Hải Dương giai đoạn 2019 – 2021

Các chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021
Tổng doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	Tỷ đồng	521,5	550,6	589
Tổng chi phí	Tỷ đồng	82	75,5	88
Chênh lệch thu chi	Tỷ đồng	439,5	475,1	501
Tổng nộp NSNN	Tỷ đồng	15,9	16,8	18,5
Tổng số thuê bao di động	thuê bao	235.870	236.916	288.152
Tổng số thuê bao băng rộng (Fiber và MyTV)	thuê bao	163.913	198.000	223.668

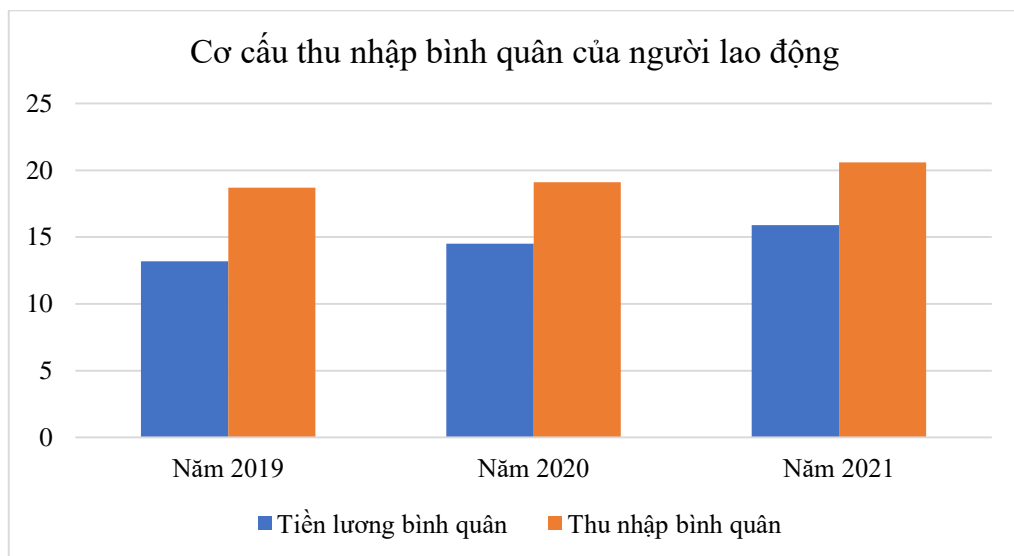
(Nguồn: Phòng kế toán – kế hoạch TTKD VNPT-Hải Dương)

Về tổng doanh thu được cấu thành từ doanh thu của nhiều dịch vụ, trong đó doanh thu dịch vụ Băng rộng Internet là chủ lực, luôn chiếm tỷ trọng lớn nhất (chiếm trên 50%) trong cơ cấu tổng doanh thu của các dịch vụ. Doanh thu của các dịch vụ cũng gia tăng qua các năm riêng chỉ có doanh thu dịch vụ cố định giảm dần do xu thế, dịch vụ đang ở giai đoạn suy thoái. Đối với các dịch vụ về CNTT, truyền số liệu thường duy trì ở mức doanh thu trung bình và khá ổn định, không biến động nhiều bởi dịch vụ này chủ yếu là phục vụ cho lớp khách hàng cơ quan Đảng, Nhà nước, các tổ chức, doanh nghiệp.

Từ năm 2021, do ảnh hưởng của dịch bệnh Covid 19 kéo theo kinh tế của tỉnh Hải Dương gặp nhiều khó khăn, các đơn vị cung cấp dịch vụ viễn thông phải thực hiện nhiều chính sách mới trong một thị trường viễn thông có nhiều thay đổi mới đó là một khó khăn cho TTKD VNPT – Hải Dương. Kết quả thực hiện so với kế

hoạch trong các năm 2019 tổng doanh thu đạt 87% so với kế hoạch giao, năm 2020 đạt 91% so với kế hoạch giao và năm 2021 đạt 96,9% so với kế hoạch giao. Tuy nhiên kết quả tổng doanh thu năm 2020 tăng 5,6% so với năm 2019 và năm 2021 tăng 7% so với năm 2020. Tổng số thuê bao băng rộng năm 2020 tăng 21% so với năm 2019 và năm 2021 tăng 12,8% so với năm 2020.

Qua bảng 2.1 về báo cáo kết quả kinh doanh của TTKD VNPT – Hải Dương giai đoạn 2019 – 2021 thì đơn vị tổng nộp ngân sách nhà nước hàng năm trên 15 tỷ đồng, năm sau cao hơn năm trước từ 1 tỷ đến 1,7 tỷ đồng.



Hình 2.3. Biểu đồ cơ cấu tiền lương và thu nhập bình quân của người lao động tại TTKD VNPT - Hải Dương giai đoạn 2019 -2021

(Nguồn: Phòng Nhân sự - Tổng hợp, TTKD VNPT – Hải Dương)

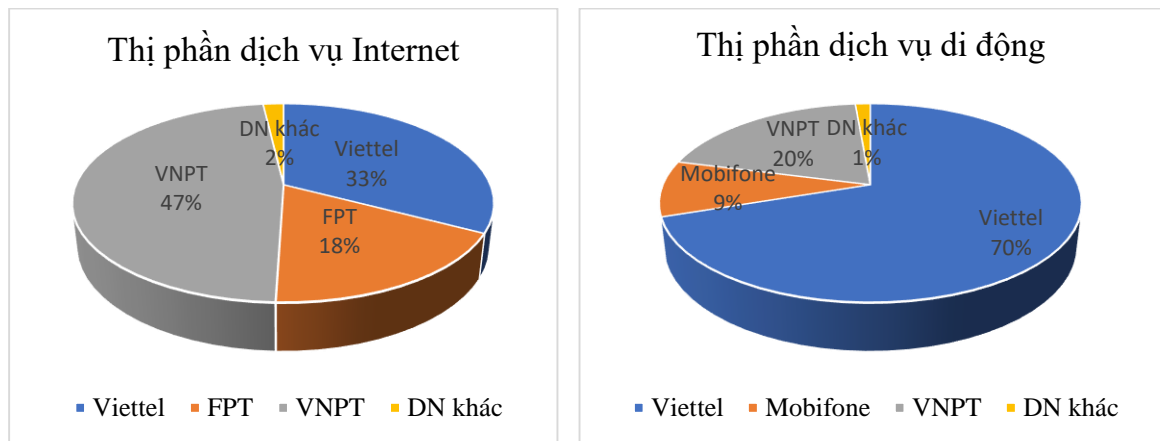
Tổng lương và thu nhập của người lao động tăng đều và có tốc độ tăng trưởng hàng năm từ 9% - 10%. Điều này đã chứng tỏ đơn vị đã có nhiều giải pháp nhằm tăng doanh thu bán hàng, tiết kiệm chi phí hiệu quả, đẩy mạnh kinh doanh phát triển dịch vụ và khách hàng.

2.2. Thực trạng công tác quản trị bán hàng cho khách hàng cá nhân tại TTKD VNPT – Hải Dương

2.2.1. Tổng quan về thị trường kinh doanh dịch vụ Viễn thông tại TTKD VNPT – Hải Dương

Viễn thông là một trong lĩnh vực phát triển mạnh mẽ trên thế giới không chịu ảnh hưởng của bất kỳ nền kinh tế nào tác động. Từ nhiều năm qua, thị trường Viễn thông Việt Nam vẫn có sự cạnh tranh mạnh mẽ của các nhà mạng lớn là VNPT, Mobifone, Viettel và FPT. Trong tình hình dịch bệnh COVID-19 diễn biến phức tạp trên thế giới, ngành Viễn thông vẫn phát triển, thuê bao băng rộng cố định và băng rộng di động vẫn tiếp tục đà duy trì và ổn định.

Trên địa bàn tỉnh, TTKD VNPT – Hải Dương là một trong các đơn vị cung cấp đầy đủ các loại hình dịch vụ viễn thông: điện thoại cố định, điện thoại di động, Internet băng rộng (MegaVNN, FiberVNN), dịch vụ thuê kênh riêng, truyền hình tương tác IPTV. Với tình hình cạnh tranh mạnh mẽ của các nhà mạng, TTKD VNPT – Hải Dương luôn cố gắng hoàn thành các chỉ tiêu được giao về doanh thu, lợi nhuận, mở rộng khách hàng, thị phần.



Hình 2.4. Biểu đồ tỷ trọng thị phần dịch vụ Viễn thông tại tỉnh Hải Dương năm 2021

(Nguồn: Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông VNPT Vinaphone)

2.2.2. Các loại hình dịch vụ Viễn thông cung cấp cho khách hàng cá nhân tại TTKD VNPT – Hải Dương

Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương là đơn được phép kinh doanh các loại hình dịch vụ VT-CNTT trên địa bàn tỉnh Hải Dương cho khối khách hàng cá nhân và khách hàng tổ chức doanh nghiệp và là đơn vị trực thuộc Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông. Các loại hình dịch vụ viễn thông TTKD VNPT – Hải Dương đang

cung cấp cho khối khách hàng cá nhân, bao gồm:

- *Nhóm dịch vụ điện thoại*: bao gồm di động và cố định.
- *Nhóm dịch vụ Internet*: Internet băng rộng FiberVNN và MegaVNN
- *Nhóm dịch vụ truyền thông và truyền hình*: Dịch vụ truyền hình MyTV.
- *Dịch vụ số cá nhân*: VNPT Money, điểm chấp nhận thanh toán (Merchant).

2.2.3. Thực trạng quản trị bán hàng cho khách hàng cá nhân

2.2.3.1. Thực trạng về xây dựng mục tiêu bán hàng

Bất kỳ một đơn vị nào đều phải có những mục tiêu trong một khoảng thời gian nhất định, để từ đó Lãnh đạo, các phòng ban, các cá nhân trong đơn vị đó hướng đến thực hiện, và họ luôn muốn thực hiện tốt hơn kế hoạch đặt ra, căn cứ vào tình hình thực tế thị trường để cuối năm đánh giá các kế hoạch đó có hoàn thành hay không hoàn thành, đồng thời của đơn vị xây dựng kế hoạch để phấn đấu cho giai đoạn mới.

Cụ thể, TTKD là đơn vị trực thuộc VNPT Vinaphone nên các mục tiêu bán hàng như doanh thu, sản lượng thuê bao phát triển mới, số thuê bao thực tăng, kế hoạch hoạt động của đơn vị được tiếp nhận từ đơn vị chủ quản.

Bảng 2.2: Chỉ tiêu giao kế hoạch cho khối khách hàng cá nhân của TTKD

VNPT - Hải Dương năm 2019 – 2021

Dịch vụ	Đơn vị tính	KH 2019	KH 2020	KH 2021
<i>Chỉ tiêu về Doanh thu</i>				
Dịch vụ Di động	Tr. đồng	177.800	164.900	164.200
Băng rộng (MegaVNN + FiberVNN)	Tr. đồng	242.400	237.900	283.300
Dịch vụ cố định	Tr.đồng	8.416	4.594	3.199
Dịch vụ MyTV	Tr.đồng	16.221	43.815	44.742
Dịch vụ số cá nhân	Tr.đồng			43.306
Tổng doanh thu khối KHCN	Tr.đồng	444.837	451.220	452.112
<i>Chỉ tiêu về thực bao thực tăng</i>				
Dịch vụ Di động	Thuê bao	39.658	25.395	2.976

Dịch vụ	Đơn vị tính	KH 2019	KH 2020	KH 2021
Băng rộng	Thuê bao	25.477	11.449	13.898
Dịch vụ MyTV	Thuê bao	27.699	32.056	87.157

(Nguồn: Phòng Kế toán Kế hoạch, TTKD VNPT – Hải Dương)

Qua bảng 2.2 đã thể hiện một số chỉ tiêu chưa có sự điều chỉnh phù hợp như, chỉ tiêu phát triển mới dịch vụ MyTV năm 2021 chỉ tiêu thuê bao thực tăng MyTV tăng gấp 2,7 lần so với năm 2020 và tăng gấp 3,14 lần so với năm 2019. Từ chỉ tiêu thực tăng cho thấy chỉ tiêu thuê bao phát triển mới phải tăng hơn 3 lần so với 2020 và khoảng 3.5 lần so với 2019. Như vậy, cùng với số lượng nhân lực bán hàng không có biến động nhiều, thị trường cạnh tranh ngày càng mạnh mẽ thì chỉ tiêu này khó khả thi.

Hiện tại, mục tiêu bán hàng của TTKD VNPT – Hải Dương được giao trên các chỉ số đánh giá về thị trường, tốc độ tăng trưởng hàng năm, đánh giá tình hình cạnh tranh trên thị trường và mục tiêu chung của toàn Tập đoàn. Các mục tiêu giao cho TTKD VNPT – Hải Dương được thể hiện cụ thể tại Phụ lục 04:

- + Mục tiêu về kết quả bán hàng: Mục tiêu doanh thu của từng dịch di động, băng rộng, chi phí bán hàng,...
- + Mục tiêu về nền tảng bán hàng như: phát triển CTV đa nhiệm, phát triển kênh bán hàng, phát triển thuê bao Internet, MyTV, di động,...

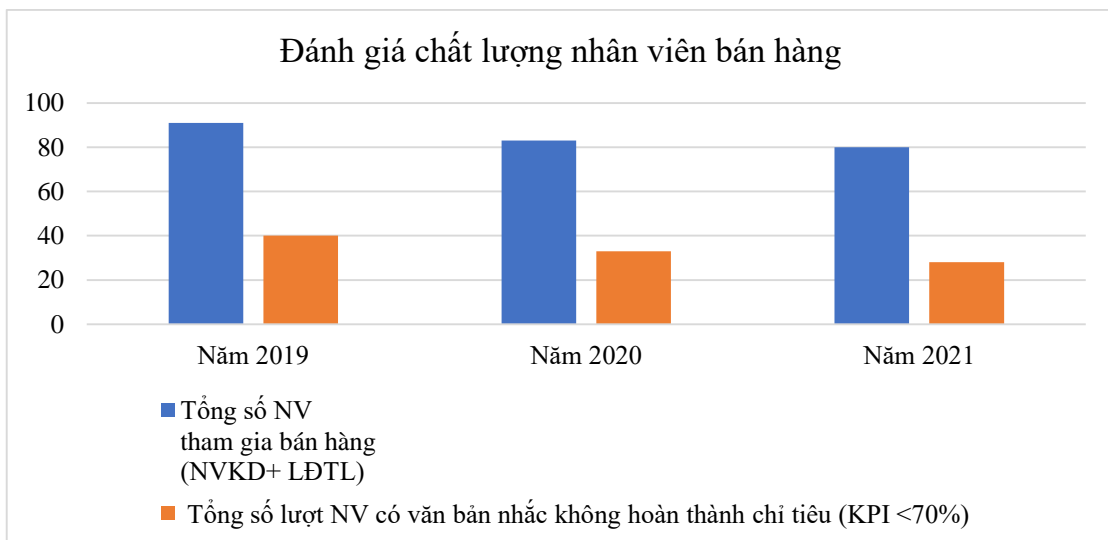
Sau khi TTKD nhận được kế hoạch giao từ Tổng Công ty, Ban giám đốc cùng các phòng chuyên môn nghiệp vụ là Nhân sự - Tổng hợp, Điều hành nghiệp vụ và Kế toán kế hoạch dựa trên kế hoạch giao đó để thiết lập mục tiêu cho từng chỉ số và phân rã mục tiêu đến từng phòng bán hàng.

Kế hoạch và mục tiêu giao các chỉ số bán hàng cho khối khách hàng cá nhân dựa vào quy mô dân số, tăng trưởng địa bàn hàng năm và mục tiêu kỳ vọng của TTKD VNPT – Hải Dương đối với các đơn vị. Do chỉ tiêu thực hiện được phân rã từ kế hoạch tổng thể nên có nhiều chỉ tiêu khi giao đến các Phòng bán hàng là không khả thi, khó hoàn thành kế hoạch.

Đồng thời, các chỉ tiêu giao về phòng bán hàng không phụ thuộc vào số lượng

và chất lượng nhân sự đang có của đơn vị, do vậy chỉ tiêu được phân rõ đến các nhân viên của các địa bàn là khác nhau và khả năng thực hiện của nhân viên khác nhau, cùng một chỉ tiêu nhưng lao động lớn tuổi sẽ khác với lao động còn trẻ tuổi về sự nhạy bén với công nghệ mới. Theo kết quả khảo sát của lãnh đạo đơn vị 4/6 ý kiến cho rằng các chỉ tiêu về số hóa nhân viên khó thực hiện, còn kết quả khảo sát của nhân viên 14/14 ý kiến đánh giá họ phải thực hiện rất nhiều chỉ tiêu, có chỉ tiêu không khả thi với họ.

Kết quả đánh giá nhân viên không hoàn thành nhiệm vụ hàng tháng được biểu thị tại Hình 2.5 cho thấy các chỉ tiêu thực hiện với nhiều nhân viên rất khó khăn, mỗi tháng có từ 2- 4 nhân viên không hoàn thành chỉ tiêu KPI và bị nhắc nhở, trong đó có nhân viên bị nhắc đến 3 lần/năm. Kết quả thể hiện tại hình 2.5 như sau:



Hình 2.5. Biểu đồ tỷ lệ nhân viên bán hàng bị nhắc không hoàn thành nhiệm vụ của TTKD VNPT – Hải Dương năm 2019 - 2021

(Nguồn: Phòng Nhân sự - Tổng hợp, TTKD VNPT – Hải Dương)

Ngoài các mục tiêu trên, TTKD giao chỉ tiêu về phát triển kênh bán hàng, chỉ tiêu về độ hài lòng khách hàng, phát triển kênh cộng tác viên bán hàng,... Các chỉ tiêu này TTKD phân rõ hàng tháng đến phòng bán hàng theo từng mức độ quan trọng, giao trong KPI của nhân viên.

2.2.3.2. Thực trạng về tổ chức bán hàng

Cơ cấu tổ chức lực lượng bán hàng

Do sản phẩm dịch vụ kinh doanh của Tổng Công ty dịch vụ Viễn thông Vinaphone cung cấp ra thị trường đa dạng, phức tạp và đặc thù theo các đối tượng sử dụng nên doanh nghiệp thực hiện phân loại nhân viên bán hàng theo đối tượng khách hàng. TTKD VNPT – Hải Dương thực hiện phân chia quy mô, nhân lực bán hàng theo hướng dẫn và chỉ đạo từ Tổng Công ty thành 02 đối tượng là nhân viên bán hàng cho khách hàng doanh nghiệp và nhân viên bán hàng cho khách hàng cá nhân.

Nhân viên bán hàng cho khách hàng cá nhân (gọi là NVKD) trực thuộc phòng bán hàng khu vực, còn nhân viên bán hàng cho khách hàng doanh nghiệp (gọi là AM) thuộc phòng khách hàng tổ chức doanh nghiệp.

Hiện tại, Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương sử dụng lao động bán hàng là nhân viên của doanh nghiệp và đối tượng cộng tác viên tham gia bán hàng.

Đối tượng lao động thuộc TTKD VNPT – Hải Dương có trách nhiệm trực tiếp liên qua đến các hoạt động bán hàng là 144 lao động. Lực lượng bán hàng gián tiếp chiếm tỷ lệ 20% số lượng lao động, bao gồm lao động của các phòng ĐHNV, phòng NSTH, phòng KTKH có nhiệm vụ xúc tiến hoạt động bán hàng như tham mưu, xây dựng các chính sách giá bán dịch vụ, xử lý các báo cáo bán hàng, đơn đốc giám sát kết quả bán hàng, điều hành các chương trình hành động,... Họ được tuyển chọn, phân công nhiệm vụ dựa trên nhiều tiêu chí như trình độ, khả năng, nhiệt tình và năng động trong công việc. Số lượng nhân lực này trước kia thuộc phòng kinh doanh, phòng kỹ thuật viễn thông, tổng hợp nhân sự,...sau khi TTKD được thành lập một số nhân lực được điều chuyển về TTKD phụ trách mảng kinh doanh và chính sách.

Đội ngũ bán hàng trực tiếp là nhân viên trực thuộc các phòng bán hàng, có nhiệm vụ bán hàng trực tiếp đến khách hàng, chiếm tỷ lệ 73%, trong đó lực lượng nhân viên tham gia bán hàng cho khách hàng cá nhân chiếm tỷ lệ 60%.

Đội ngũ kinh doanh tại các phòng bán hàng bao gồm Giám đốc phòng bán hàng phụ trách chung về kinh doanh, điều hành bán hàng theo các chức năng nhiệm vụ được giao, nhân viên kinh doanh thực hiện bán các sản phẩm dịch vụ được giao trong khu vực mình quản lý, mở rộng khách hàng, thu thập thông tin, chăm sóc khách hàng để đạt được chỉ tiêu về kế hoạch doanh thu, sản lượng được giao.

**Bảng 2.3: Cơ cấu nhân lực tham gia bán hàng cho khách hàng cá nhân tại
TTKD VNPT – Hải Dương**

Chức danh	Đơn vị tính	Giới tính		Trình độ			Độ tuổi	
		Nam	Nữ	ĐH, CĐ	Trung cấp	Sơ cấp	Trên 40 tuổi	Dưới 40 tuổi
Điều hành chính sách kinh doanh	Người	3	8	11			10	1
Giám đốc PBH	Người	13	1	14			12	2
Nhân viên kinh doanh + LĐTTL	Người	31	36	24	14	29	39	28
Nhân viên giao dịch	Người		15	6	4	5	5	10
Nhân viên bán hàng online	Người		5	4	1		5	

(Nguồn: Phòng Nhân sự - Tổng hợp, TTKD VNPT – Hải Dương)

Qua bảng 2.3 ta nhận thấy lực lượng bán hàng trực tiếp của TTKD VNPT – Hải Dương đa số lớn tuổi, số nhân viên trên 40 tuổi chiếm tỷ lệ 64% và nhân viên có trình độ từ cao đẳng trở lên chiếm 52,6%. Tuy nhiên số lượng nhân viên bán hàng trực tiếp có trình độ từ cao đẳng, đại học chiếm tỷ lệ thấp 35,8%, số nhân viên trên 40 tuổi chiếm 585 điều đó cho thấy hạn chế của nhân viên bán hàng trực tiếp là lớn tuổi nên thường ít năng động, tiếp thu kiến thức mới khó khăn hơn đặc biệt đây là ngành bán hàng các dịch vụ với công nghệ phát triển liên tục.

Chất lượng nhân viên bán hàng tại các phòng bán hàng không đồng đều do trước kia họ đều là nhân viên làm kỹ thuật qua thời gian làm việc và được đào tạo họ tích lũy dần kinh nghiệm bán hàng và kỹ năng bán hàng của nhân viên dần được cải thiện tốt lên. Tuy nhiên, các kỹ năng đó còn phụ thuộc nhiều vào tố chất và quyết tâm học hỏi của mỗi người.

Lực lượng bán hàng không thuộc biên chế của TTKD VNPT – Hải Dương bao gồm đối tượng cộng tác viên, kênh bán hàng và nhân viên kỹ thuật thuộc VNPT Hải

Dương. Lực lượng bán hàng này chiếm số lượng lớn trong tổng số lượng nhân lực tham gia bán hàng nhưng sản lượng bán hàng thấp. Đối tượng cộng tác viên chiếm đến 90% là CTV thu cước kết hợp bán hàng, đối tượng bán hàng này thường là người cao tuổi đã nghỉ hưu nên kết quả bán hàng của họ không cao do không am hiểu về dịch vụ cần bán.

Đối tượng bán hàng là nhân viên kỹ thuật họ kết hợp công việc sửa chữa mạng lưới để bán hàng, do vậy đối tượng này họ ít có kinh nghiệm bán hàng, chỉ bán hàng khi gặp khách hàng có nhu cầu mua mà không tìm kiếm khách hàng.

Mô hình tổ chức lực lượng bán hàng cho khách hàng cá nhân

Do việc phân chia theo quy mô lực lượng bán hàng như trên, đồng thời với tính phức tạp đa dạng của sản phẩm dịch vụ cung cấp ra thị trường mô hình tổ chức bán hàng của TTKD theo kiểu hỗn hợp. Tổ chức lực lượng bán hàng cho khách hàng cá nhân của TTKD VNPT - Hải Dương được phân ra theo các khu vực địa lý bao gồm 12 huyện, thành phố, thị xã, Giám đốc TTKD chịu trách nhiệm chung về điều hành kinh doanh đến 12 đơn vị. Mỗi đơn vị huyện, thị xã, thành phố được gọi chung là Phòng bán hàng và giám đốc Phòng bán hàng là người trực tiếp điều hành kinh doanh, quản lý nhân lực bán hàng và chịu trách nhiệm về kết quả kinh doanh tại khu vực đó.

Tiếp tục phân cấp theo khu vực địa lý nhỏ hơn của từng phòng bán hàng theo cấp phường, xã. Trên toàn tỉnh Hải Dương có 235 xã, phường và mỗi phòng bán hàng phân chia số lượng xã phường cho nhân viên địa bàn (bao gồm đối tượng nhân viên bán hàng và lao động thuê lại) quản lý. Hiện tại, tính theo số lượng nhân viên địa bàn thì 1 người quản lý từ 3 cho đến 6 xã, phường được biểu thị tại Bảng 2.4.

Bảng 2. 4: Số lượng NVĐB quản lý bán hàng theo khu vực phường, xã trên địa bàn tỉnh Hải Dương

TT	Đơn vị	Số xã, phường	NVĐB 2019	NVĐB 2020	NVĐB 2021
1	Bình Giang	16	6	6	5
2	Cẩm Giàng	17	4	5	5
3	Chí Linh	18	6	7	7
4	Gia Lộc	19	5	5	4

TT	Đơn vị	Số xã, phường	NVĐB 2019	NVĐB 2020	NVĐB 2021
5	Hải Dương	25	9	7	8
6	Kim Thành	18	4	4	5
7	Kinh Môn	23	7	7	6
8	Nam Sách	19	6	4	5
9	Ninh Giang	20	4	4	6
10	Thanh Hà	20	5	4	4
11	Thanh Miện	17	5	6	6
12	Tứ Kỳ	23	5	6	4
	Tổng	235	66	65	65

(Nguồn: Phòng Nhân Sự - Tổng hợp, TTKD VNPT – Hải Dương)

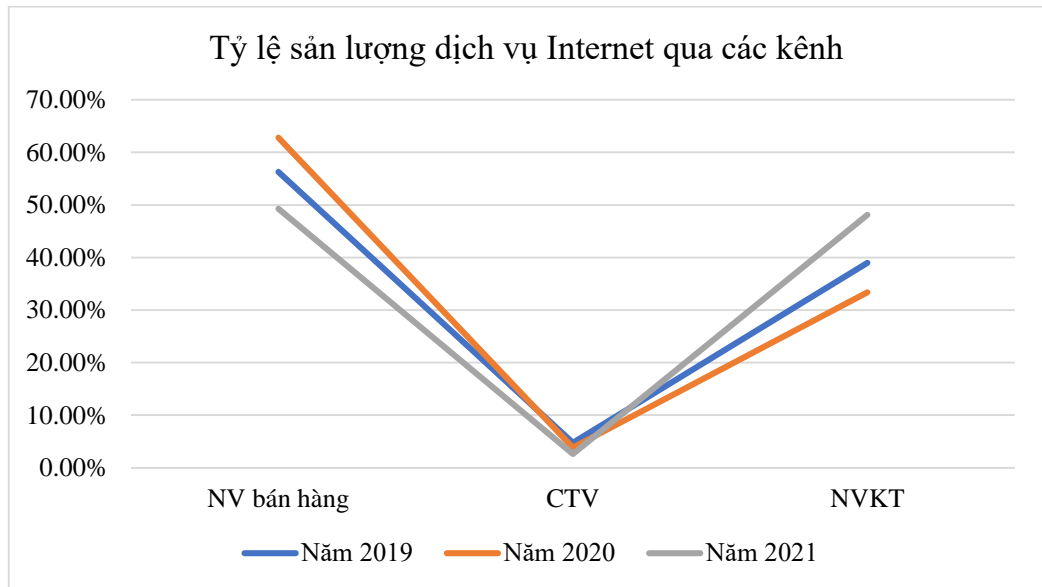
Trên mỗi địa bàn xã, phường NVĐB được giao nhiệm vụ chính phụ trách thực hiện tất cả các chỉ tiêu của đơn vị, ngoài ra trên địa bàn còn bao gồm đội ngũ bán hàng ngoài doanh nghiệp là cộng tác viên, nhân viên kỹ thuật và kênh điểm bán hàng cùng tham gia bán hàng trên khu vực đó.

Đánh giá theo quy mô số lượng nhân viên tham gia bán hàng và tổng số địa bàn phân chia thì lực lượng nhân viên kinh doanh giao phụ trách theo các địa bàn rộng, một nhân viên quản lý nhiều xã phường nên không thể chăm sóc tốt được tất cả các khách hàng hiện hữu. Điều đó dẫn đến các chỉ tiêu giao cho nhân viên kinh doanh không thể thực hiện tốt.

Ngoài ra, trên khu vực quản lý của từng nhân viên còn có lực lượng CTV, NVKT và điểm bán cùng tham gia bán hàng nhưng kênh bán hàng này không bị giao chỉ tiêu về doanh thu hay chỉ tiêu về nền tảng bán hàng như phát triển khách hàng, phát triển điểm bán hàng chăm sóc khách hàng,... nên kết quả bán hàng của kênh này chưa hiệu quả.

Đối tượng bán hàng ngoài doanh nghiệp họ chỉ tham gia bán các dịch vụ họ thấy bán dễ dàng, các dịch vụ họ biết được. Chẳng hạn như kênh bán hàng là NVKT, đây là đối tượng nhân viên của VNPT với nhiệm vụ là lắp đặt dịch vụ và sửa chữa các thuê bao báo hỏng nên đối tượng này chỉ bán hàng các dịch vụ băng rộng Internet. Còn đối tượng kênh điểm bán thì chỉ bán di động do trước kia họ là các đại lý về Sim, thẻ cho các nhà mạng và hạn chế của đối tượng này là bán hàng tại cửa hàng nên

không thể tiếp xúc với nhiều khách hàng khác nhau để tiếp thị bán các dịch vụ khác.



Hình 2.6. Biểu đồ tỷ lệ sản lượng dịch vụ Internet qua các kênh bán hàng

(Nguồn: Phòng Điều hành - Nghiệp vụ, TTKD VNPT – Hải Dương)

Ngoài các kênh bán hàng trực tiếp của các phòng bán hàng, TTKD có có kênh bán hàng online như bán hàng qua các ứng dụng bán hàng qua hệ thống website của VNPT, qua tổng đài bán hàng 18001166, bán hàng qua điện thoại. Tuy nhiên, hiệu quả hoạt động của kênh này chưa cao, do nhân lực của Phòng bán hàng online được giao nhiều chỉ tiêu về chăm sóc khách hàng, gọi kiểm sau bán hàng, sau sửa chữa dịch vụ.

Qua kết quả khảo sát của nhân viên có 100% ý kiến cho rằng với nhân lực về NVĐB ít mà phụ trách địa bàn rộng với nhiều loại chỉ tiêu khác nhau nên khó bao quát được hết dẫn đến khả năng hoàn thành nhiệm vụ rất khó khăn. Và kết quả khảo sát của Ban lãnh đạo về tổ chức bán hàng cũng có 100% ý kiến đồng ý với nhân viên về lực lượng bán hàng ở các phòng bán hàng còn quá ít và rất khó khăn cho nhân viên thực hiện tốt các chỉ tiêu được giao.

2.2.3.3. Thực trạng về tuyển dụng và đào tạo nhân viên

Do bán hàng là một công việc có tính áp lực cao, nhất là bán hàng dịch vụ viễn thông trong giai đoạn cạnh tranh, nên việc xây dựng và duy trì một lực lượng bán hàng giỏi và ổn định là hết sức thiết yếu. Trong giai đoạn từ năm 2019 đến 2021, lực

lượng bán hàng của TTKD VNPT – Hải Dương đã được đào tạo để đáp ứng theo tình hình thực tế. Tuy nhiên số lượng nhân viên bán hàng nghỉ việc hàng năm của TTKD là từ 6 đến 8 nhân viên/năm chiếm tỷ lệ 8% - 10% tổng số nhân viên kinh doanh. Trong đó, số nhân viên nghỉ hàng năm do trên 3 tháng không hoàn thành chỉ tiêu KPI (PKI<70%) chiếm từ 1 đến 2 nhân viên/năm. Số lượng nhân viên nghỉ việc này là 100% nhân viên tham gia bán hàng trực tiếp, không có nhân viên tại các chức danh khác. Điều này cho thấy TTKD cần phải có những chính sách động viên và giữ nhân tài tốt hơn nữa bên cạnh hoạt động tuyển dụng đầu vào phải luôn luôn sẵn sàng.

Tuyển dụng lực lượng bán hàng

Hiện nay, việc tuyển dụng nhân viên thuộc biên chế của TTKD VNPT – Hải Dương thực hiện đầy đủ theo quy trình 8 bước:

Bước 1: Xác định vị trí cần tuyển là Phòng bán hàng căn cứ số lượng định biên cùng Phòng NSTH kết hợp với phòng ĐHNV tham mưu với Ban giám đốc đề xuất số lượng nhân lực, vị trí bán hàng cần tuyển.

Bước 2: Xác định tiêu chuẩn của nhân viên bán hàng theo vị trí Phòng NSTH xây dựng bảng mô tả công việc cho chức danh bán hàng, đề xuất các quy định về năng lực, trình độ, kinh nghiệm,... của vị trí cần tuyển dụng dựa trên các quy định về tuyển dụng nhân sự do VNPT Vinaphone ban hành. Ban giám đốc xem xét xác nhận và chuyển yêu cầu về Phòng NSTH lên kế hoạch tuyển dụng, xây dựng bảng mô tả công việc và tiêu chuẩn ứng viên tuyển dụng,

Bước 3: Phòng NSTH đăng thông báo tuyển dụng trên web của VNPT, fanpage của TTKD VNPT – Hải Dương, mạng xã hội.

Bước 4: Phòng NSTH thực hiện nhận hồ sơ ứng tuyển và xem xét sơ bộ, loại bỏ những hồ sơ không đủ tiêu chuẩn, lên danh sách ứng viên đủ tiêu chuẩn lựa chọn để phỏng vấn, báo cáo lại Ban giám đốc.

Bước 5: Phòng NSTH thông báo đến ứng viên được chọn, lên lịch hẹn thi tuyển và phỏng vấn. Phòng ĐHNV và phòng NSTH phối hợp xây dựng đề thi tuyển dựa trên bản mô tả chức danh, yêu cầu của công việc. Hội đồng tổ chức thi tuyển gồm Ban lãnh đạo, trưởng phòng NSTH, trưởng phòng ĐHNV, chuyên viên phát triển

nguồn nhân lực.

Bước 6: Hội đồng tổ chức thi tuyển lựa chọn được các ứng viên tốt nhất trong kỳ tuyển chọn cho vị trí công việc.

Bước 7: Phòng NSTH ra quyết định tuyển dụng nhân viên.

Bước 8: Phòng ĐHNV ra quyết định giao nhiệm vụ, phân công vị trí công việc và thời gian thử việc là 3 tháng đối với các ứng viên được tuyển.

Trong giai đoạn 2019 – 2021, TTKD VNPT – Hải Dương theo chỉ tiêu của Tổng Công ty giao chỉ được tuyển chính thức 04 nhân viên kinh doanh cho vị trí bán hàng cho khối doanh nghiệp, còn với nhân viên bán hàng cho khối cá nhân thì TTKD chỉ được tuyển CTV toàn thời gian (hay còn gọi lao động thuê lại).

Việc tuyển dụng lao động thuê lại thực hiện không đầy đủ các bước trong quy trình tuyển dụng chung của TTKD. Nguồn nhân lực tại Hải Dương để tuyển vào làm CTV bán hàng rất khó khăn do trên địa bàn nguồn nhân lực trẻ có rất nhiều sự lựa chọn là làm việc tại các Công ty liên doanh trên địa bàn tỉnh, còn đối tượng trung niên họ chỉ tham gia vào thu cước mà không tham gia bán hàng được.

Do vậy, việc tuyển đối tượng lao động thuê lại của TTKD hiện nay chỉ qua 04 bước cơ bản như sau:

Bước 1: Phòng bán hàng dựa trên số nhân lực hiện có, định mức nhân lực bán hàng do TTKD quy định, Giám đốc phòng bán hàng đề xuất với Ban giám đốc và phòng NSTH số lượng CTV bán hàng cần tuyển dụng thêm cho đơn vị.

Bước 2: Phòng NSTH xây dựng bảng mô tả công việc chuẩn cho chức danh CTV bán hàng, và điều kiện của các ứng viên. Tuy nhiên, sẽ không có các quy định về trình độ học vấn, chuyên môn, kinh nghiệm.

Bước 3: TTKD thông báo tuyển dụng CTV cho địa bàn trên các trang Web, fanpage,...và đồng thời phòng bán hàng đó có thể tự tìm nguồn nhân lực ngay tại địa phương. Nguồn lao động này thường là người địa phương để phù hợp với điều kiện cuộc sống không phải đi xa.

Bước 4: Phòng bán hàng là đơn vị tiếp nhận hồ sơ, đối tượng CTV tham gia ứng tuyển rất ít, các đơn vị rất khó khăn trong việc tuyển dụng nên CTV đã nộp hồ

sơ đăng ký đều được nhận.

Đánh giá thực trạng số lượng CTV toàn thời gian nghỉ việc hàng năm chiếm từ 25% đến 30% số lượng CTV đang tham gia bán hàng. Theo đánh giá từ bảng khảo sát Ban lãnh đạo TTKD 100% có ý kiến đồng ý việc tuyển dụng CTV theo cách TTKD đang áp dụng thì chất lượng CTV không đồng nhất, một số CTV không đáp ứng được công việc nên chưa có sự gắn bó và chưa giúp được trong việc hoàn thành chỉ tiêu của đơn vị. Theo kết quả khảo sát của nhân viên thì 100% ý kiến đánh giá việc tuyển dụng CTV như hiện nay mới tuyển được rất ít người người có năng lực để hỗ trợ đơn vị, số còn lại qua thời gian ngắn không đáp ứng được công việc đều xin nghỉ. Như vậy kết quả khảo sát của Ban lãnh đạo TTKD và nhân viên về thực trạng tuyển dụng tại đơn vị là tương đồng với nhau, điều này cũng là việc mà TTKD cần hoàn thiện trong công tác tuyển dụng lao động.

Đào tạo nhân viên

Đào tạo nhân lực bán hàng rất quan trọng để có nhân lực bán hàng tốt sau khi đã tuyển dụng được đội ngũ bán hàng tốt. Hiện nay có thể thấy nhân lực bán hàng của TTKD VNPT – Hải Dương chủ yếu là nhân lực tương đối lớn tuổi tham gia bán hàng. Nhân lực có thời gian tham gia bán hàng dịch vụ nhiều nhất được 8 năm và trước kia họ hầu hết được đào tạo về các ngành kỹ thuật nên chưa có nhiều kinh nghiệm và kỹ năng bán hàng tốt vì vậy việc đào tạo là rất cần thiết.

Đối với những nhân viên bán hàng mới: được đào tạo về nghiệp vụ bán hàng kỹ năng giao tiếp, chính sách sản phẩm. Phòng ĐHNV thực hiện biên soạn và cung cấp các tài liệu có liên quan đến công việc bán hàng như sản phẩm dịch vụ TTKD đang cung cấp trên thị trường, chính sách bán hàng như giá cước, hoa hồng được hưởng,... thị trường kinh doanh, phương thức kinh doanh và cung cấp cho nhân viên. Sau đó nhân viên mới được đào tạo hướng dẫn thêm, đồng thời giao vào các nhiệm vụ bán hàng tại địa bàn. Nhân viên mới bắt tay ngay vào việc và được chỉ dẫn của nhân viên cũ.

Đối với những nhân viên bán hàng muốn nâng cao trình độ chuyên môn tự bố trí thời gian, kinh phí để đi học, TTKD không hỗ trợ chi phí này. TTKD chỉ tổ chức

các lớp học nâng cao kỹ năng nghiệp vụ bán hàng và bồi dưỡng nghiệp vụ về các sản phẩm dịch vụ của đơn vị.

Trong giai đoạn 2019 – 2021, TTKD VNPT – Hải Dương chỉ tuyển từ 2 đến 4 lao động thuê lại trong 1 năm nên việc đào tạo nhân viên bán hàng mới thường do các phòng bán hàng tự hướng dẫn theo cách nhân viên cũ hướng dẫn nhân viên mới, đào tạo kỹ năng bán hàng dịch vụ viễn thông cho nhân viên mới chưa được thực hiện nên đó là một hạn chế của nhân viên mới khi bắt đầu công việc mà TTKD VNPT – Hải Dương cần xem xét và bổ sung thêm trong quy trình tuyển dụng để giúp nhân viên nhanh chóng tiếp cận tốt công việc.

Từ năm 2019 đến nay, cũng do ảnh hưởng của dịch bệnh Covid – 19 nên TTKD VNPT – Hải Dương chưa tổ chức thêm 1 khóa học trực tiếp nào để đào tạo kỹ năng bán hàng cho nhân viên. Còn các khóa học về sản phẩm dịch vụ mới giúp nhân viên có thêm kiến thức tư vấn bán hàng được tổ chức học trực tiếp hoặc online và đã giúp nhân viên có kiến thức bán hàng tốt hơn. Tuy nhiên, theo kết quả khảo sát đánh giá các khóa đào tạo còn hạn chế là giảng viên tham gia đào tạo đều là cán bộ nhân viên của TTKD nên chưa có nhiều kỹ năng truyền đạt kiến thức dẫn đến kiến thức học viên nhận được chưa như mong muốn.

Nhân viên bán hàng, ngoài việc được tổ chức các lớp học trực tiếp, lớp học online do các chuyên viên của TTKD VNPT – Hải Dương trực tiếp hướng dẫn, nhân viên bán hàng cũng được tham gia thêm các khóa học trên trang web learning.vnpt.vn, qua livestream của VNPT Vinaphone tổ chức đào tạo.

Theo kết quả khảo sát phỏng vấn nhân viên bán hàng có đến 100% ý kiến đồng ý với việc khi họ được đào tạo thì kết quả bán hàng của họ được cải thiện tốt hơn, và 100% ý kiến của Ban lãnh đạo cũng đồng ý với điều này. Tuy nhiên, về chất lượng của các khóa đào tạo chưa có công cụ và phương pháp để đánh giá, so sánh trước và sau khi đào tạo mà chỉ bằng cách nhận định theo các ý chủ quan của các đối tượng được khảo sát nên TTKD cần bổ sung các phương pháp đánh giá kết quả các khóa đào tạo để từ đó rút kinh nghiệm hoặc hoàn thiện tiếp.

Đồng thời sau các khóa đào tạo chưa có các bài kiểm tra đánh giá chất lượng

học tập của nhân viên, do vậy TTKD cần xem xét vấn đề này.

2.2.3.4. Thực trạng về tạo động lực cho nhân viên

TTKD VNPT – Hải Dương luôn tạo mọi điều kiện cho người lao động yên tâm, gắn bó lâu dài đóng góp cho nguồn nhân lực chất lượng cao và sự phát triển mạnh mẽ của đơn vị. Chính vì vậy mà chính sách đãi ngộ lao động luôn được TTKD VNPT – Hải Dương coi trọng và hoàn thiện qua từng năm. Trong sự cạnh tranh trên thị trường lao động, để đảm bảo nhân lực của đơn vị luôn được hưởng tương xứng với mức độ cống hiến, đảm bảo tính linh hoạt công bằng trong từng thời kỳ cạnh tranh, TTKD VNPT – Hải Dương luôn xây dựng các quy định quy chế rõ ràng, xây dựng cơ chế tiền lương, chính sách đãi ngộ đến nhân viên. TTKD VNPT – Hải Dương áp dụng đồng thời cả hình thức tạo động lực bằng tài chính và phi tài chính.

Đãi ngộ tài chính cho nhân viên bán hàng của TTKD VNPT – Hải Dương:

- Lương cơ bản theo hệ số chức danh và năng lực làm việc: đối với nhân viên bán hàng trực tiếp thì tiền lương này chiếm 30%, nhân viên hỗ trợ bán hàng thì tiền lương này chiếm từ 70%.
- Lương đơn giá được tính theo kết quả bán hàng.
- Tiền lương ăn ca: 730.000 đ/tháng.
- Tiền hỗ trợ điện thoại: 200.000 đ/tháng.
- Tiền xăng xe: 400.000 đ/tháng.
- Tiền lương khuyến khích phát triển vượt định mức giao.
- Tiền thưởng theo quý, năm: là khoản thù lao bổ sung thêm cho tiền lương dựa vào kết quả bán hàng của nhân viên theo các tháng, hàng quý Tổng Công ty đánh giá kết quả của các TTKD theo chỉ số BSC (Balanced Scorecard) và phân bổ nguồn tiền bổ sung về đơn vị.
- Chế độ phúc lợi bằng tiền mặt cho các ngày lễ, tết, thành lập ngành, sinh nhật, nghỉ mát...

Từ năm 2019, TTKD VNPT – Hải Dương tách tiền lương của hai khối trực tiếp và gián tiếp kinh doanh, đã triển khai theo cơ chế trả lương khoán theo đơn giá sản phẩm, doanh thu tới lao động trực tiếp sản xuất. Tiền lương của khối bán hàng

gián tiếp gắn với kết quả thực hiện của khối bán hàng trực tiếp. Trả lương trực tiếp từ TTKD VNPT – Hải Dương tới người lao động không qua trung gian nhằm tập trung nguồn lực cho khối trực tiếp bán hàng, đồng thời tạo cơ chế khuyến khích việc tăng khách hàng mới, thuê bao và duy trì doanh thu tại các địa bàn.

Qua đánh giá theo tình hình thực tế và kết quả khảo sát của nhân viên thì có đến 85% ý kiến đồng ý mức chi khuyến khích phát triển vượt định mức đã thúc đẩy nhân viên bán hàng và có kết quả tốt hơn. Tuy nhiên với các chỉ tiêu bán hàng khó như bán các dịch vụ thị trường đang có cạnh tranh mạnh, các dịch vụ người sử dụng chưa quan tâm,... nhân viên thường hay bỏ qua và không quan tâm đến. Hiện tại, TTKD chưa có đánh giá cụ thể được hiệu quả của từng chương trình khuyến khích. Qua thời gian áp dụng nếu kết quả bán hàng dịch vụ đó chưa cao thì đơn vị xem xét điều chỉnh hoặc dừng không tiếp tục áp dụng mà chưa phân tích nguyên nhân, đánh giá lại.

Đãi ngộ phi tài chính: Bên cạnh đãi ngộ về tài chính thì TTKD VNPT – Hải Dương cũng quan tâm đến đãi ngộ phi tài chính để động viên nhân viên bán hàng.

- Chế độ nghỉ phép hàng năm.
- Chế độ khám sức khỏe định kỳ hàng năm.
- Chương trình du lịch, có thể chi trả bằng tiền.
- Chương trình liên hoan, sinh hoạt gặp mặt cuối năm, đầu năm.
- Cơ hội thăng tiến, phát triển cá nhân của đơn vị còn thấp do quy hoạch nhân sự quản lý ở mức giới hạn. Trong giai đoạn 2019 – 2021 có 01 nhân sự được được quy hoạch lên vị trí quản lý.

Đội ngũ nhân viên là đối tượng lao động thuê lại đều được đảm bảo đầy đủ các khoản như bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, và các cơ chế phúc lợi khác như nhân viên chính thức của doanh nghiệp.

Để bộ phận nhân viên bán hàng hoàn thành tốt công việc trong giai đoạn kinh tế khó khăn hiện nay thì chính sách động viên khuyến khích dù rất nhỏ nhưng rất cần thiết để tăng động lực cho nhân viên.

Theo kết quả khảo sát với ban giám đốc và nhân viên về cơ chế tiền lương, cơ

chế lương khuyến khích có thúc đẩy nhân viên bán hàng tốt hay không thì có kết quả tương đồng nhau là 100% ý kiến đồng ý về cơ chế tạo động lực cho nhân viên của TTKD đang áp dụng đã tác động tích cực đến kết quả bán hàng của nhân viên.

2.2.3.5. Thực trạng về quy trình bán hàng

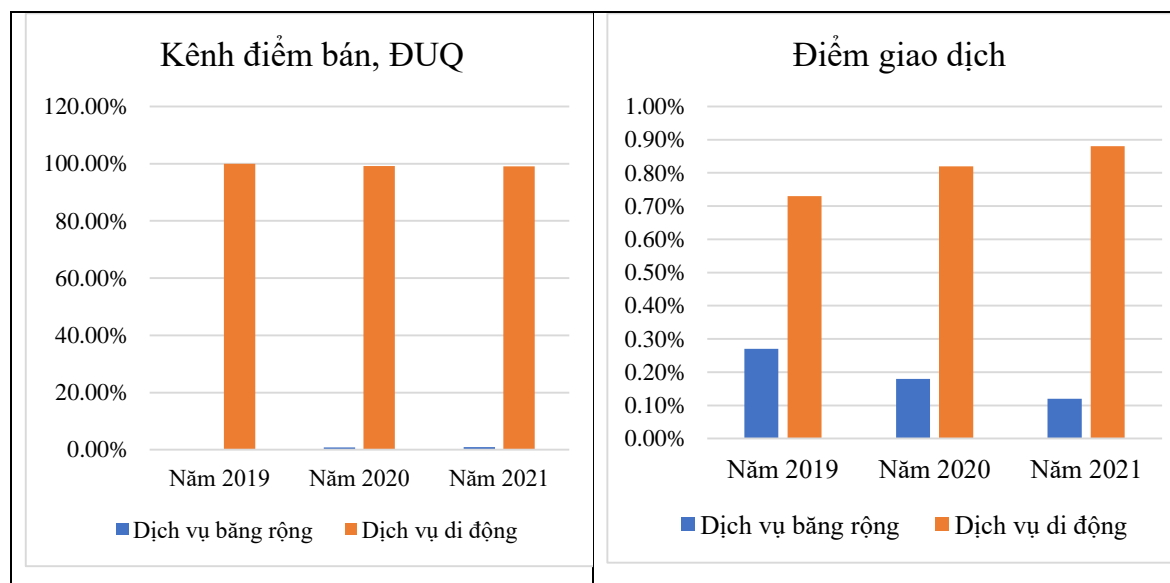
Quy trình bán hàng dịch vụ cho khách hàng cá nhân đang hướng dẫn và triển khai tại TTKD VNPT – Hải Dương cũng tuân thủ theo quy trình 7 bước chung. Tuy nhiên, qua thực tế thì việc áp dụng các bước trong quy trình này sẽ phải linh hoạt, tùy theo từng loại kênh bán hàng để áp dụng cho phù hợp.

Mặt khác, việc bán hàng hóa là dịch vụ sẽ khác với các hàng hóa là sản phẩm hữu hình do các tính chất đặc trưng của dịch vụ là: (1) tính không dự trữ được; (2) tính gắn kết giữa việc cung cấp và tiêu dùng dịch vụ; (3) tính không nhất quán và chất lượng. Đồng thời, quy trình cung cấp dịch vụ viễn thông phải thực hiện theo các thông tư, nghị định của chính phủ như nghị định 49/2017/NĐ-CP về việc sửa đổi, bổ sung và hướng dẫn chi tiết thi hành một số điều luật Viễn thông, và nghị định này sẽ tác động nhiều nhất trong việc cung cấp và quản lý thuê bao di động.

TTKD VNPT – Hải Dương đang bán hàng và cung cấp dịch vụ cho khách hàng cá nhân trên tất cả các kênh bán hiện có như nhân viên kinh doanh, CTV đi bán hàng trực tiếp và kênh điểm bán hàng cố định. Quy trình bán hàng cho NVĐB, CTV đi bán hàng trực tiếp sẽ khác với bán hàng tại các điểm cố định như điểm giao dịch, điểm bán hàng, điểm cung cấp dịch vụ viễn thông.

Quy trình bán hàng đang áp dụng tại các điểm bán cố định: không tìm kiếm khách hàng tiềm năng mà đó là khách hàng có nhu cầu về dịch vụ sẽ tìm đến người bán hàng cụ thể là các điểm bán mà khách hàng biết được. Đồng thời, tại các điểm bán đang chỉ bán dịch vụ khách hàng cần mà chưa bán được cho khách hàng dịch vụ mà TTKD VNPT – Hải Dương đang cung cấp và điều này thể hiện rằng trong quy trình việc tiếp thị dịch vụ chưa được quan tâm và áp dụng tại các kênh này. Ngoài ra, qua khảo sát của tác giả với một số khách hàng tại các điểm giao dịch của TTKD VNPT – Hải Dương 100% khách hàng chưa được nhân viên điểm giao dịch gọi điện chăm sóc hay hướng dẫn sử dụng dịch vụ sau khi được cung cấp. Đồng thời, chăm

sóc khách hàng sau bán hàng rất quan trọng và cũng là một trong các chương trình hành động của TTKD trong công việc giảm tỷ lệ thuê bao rời mạng nhưng TTKD VNPT – Hải Dương cũng chưa có công cụ, phương án để kiểm soát được nội dung này. Thực trạng này được thể hiện qua tỷ lệ bán hàng dịch vụ di động và băng rộng trên kênh điểm cố định tại Hình 2.7.



Hình 2.7. Biểu đồ tỷ lệ phát triển dịch vụ di động và Internet cho khách hàng cá nhân tại các kênh bán hàng

(Nguồn: Phòng Điều hành – Nghiệp vụ, TTKD VNPT – Hải Dương)

Từ việc phân tích kết quả bán hàng tại các điểm bán hàng cố định, ta thấy rõ về xu hướng cạnh tranh trên thị trường và đặc tính sử dụng, hành vi mua hàng của khách hàng của khách hàng cá nhân được thể hiện rõ nhất. Khách hàng sử dụng dịch vụ di động Vinaphone khi khách hàng có nhu cầu sẽ mua tại các cửa hàng, còn dịch vụ Internet khách hàng muốn sử dụng sẽ được cung cấp tại địa chỉ khách hàng.

Như vậy, việc phát triển dịch vụ băng rộng sẽ phụ thuộc vào nhân viên kinh doanh đi bán hàng trực tiếp tại nhà khách hàng.

Qua kết quả khảo sát của nhân viên có đến 90% nhân viên gặp khó khăn trong việc tìm kiếm khách hàng tiềm năng, họ chưa biết cách khai thác tập khách hàng hiện có để bán thêm dịch vụ. Mặc dù mỗi nhân viên bán hàng quản lý được tổng số hộ dân trên địa bàn, nhân viên cũng nắm được số lượng hộ gia đình đã sử dụng dịch vụ của VNPT, số hộ đang sử dụng dịch vụ của doanh nghiệp khác và số hộ chưa sử dụng

dịch vụ. Và điều đó cho thấy nhân viên chưa thực sự quan tâm đến tập khách hàng mà họ đang có.

Kết quả khảo sát Ban giám đốc có 70% ý kiến đánh giá về khả năng chốt sale của nhân viên còn thấp do ảnh hưởng nhiều từ các yếu tố cạnh tranh, khả năng của từng nhân viên và yếu tố chất lượng ảnh hưởng đến kết quả bán hàng. Kết quả khảo sát của nhân viên tỷ lệ 80% là kỹ năng chốt sale còn kém dẫn đến kết quả bán hàng thấp.

Qua đánh giá thực trạng và kết quả khảo sát cho thấy, việc ban hành quy trình và hướng dẫn thực hiện mới chỉ ở bước lý thuyết chưa chỉ ra được các bước trong quy trình đó thì nhân viên phải làm như thế nào đây là vấn đề mà TTKD VNPT – Hải Dương cần đánh giá và xem xét.

2.2.3.6. Thực trạng về giám sát và đánh giá hiệu quả bán hàng

Giám sát hoạt động bán hàng

Để đạt được kế hoạch đặt ra, thì một việc quan trọng là giám sát hoạt động bán hàng. Công tác kiểm soát bán hàng tại TTKD VNPT – Hải Dương được thực hiện bao gồm kiểm soát về mặt kết quả cũng như về mặt hành vi ngoài địa bàn của nhân viên bán hàng thông qua hoạt động báo cáo, hoạt động kiểm tra giám sát nhân viên bán hàng của các cấp quản lý và hoạt động đánh giá nhân viên bán hàng.

TTKD VNPT - Hải Dương quản lý thời gian của nhân viên các Phòng chuyên môn nghiệp vụ bằng cách vân tay, còn nhân viên kinh doanh bán hàng thì không áp dụng. Nhân viên kinh doanh bán hàng trực tiếp thì không quản lý thời gian đến và về tại đơn vị vì điều này không thực sự phát huy được tính chủ động trong công việc. Nhân viên kinh doanh thường phải tiếp xúc với khách hàng và làm việc bên ngoài, TTKD VNPT – Hải Dương tạo điều kiện cho nhân viên chủ động về thời gian phát triển khách hàng, gặp gỡ khách hàng và đạt được chỉ tiêu về bán hàng.

Kiểm tra giám sát hoạt động bán hàng của TTKD VNPT – Hải Dương đến các phòng bán hàng trực thuộc, một mặt dựa trên việc ghi nhận số lượng kết quả của việc bán hàng trên các hệ thống điều hành sản xuất kinh doanh của đơn vị, các báo cáo tình hình kết quả kinh doanh từ các Phòng bán hàng gửi báo cáo. Do diện tích, dân

cư, mật độ dân số và các chỉ số tiềm năng của khu vực, tiềm năng bán hàng, khả năng cạnh tranh, và do khả năng bán hàng của nhân viên bán khác nhau nên TTKD VNPT – Hải Dương giám sát hoạt động bán hàng của các phòng bán hàng theo các chỉ tiêu giao hàng tháng, quý.

Hiện tại, TTKD giám sát kết quả bán hàng của các đơn vị qua các hệ thống báo cáo chung của Tập đoàn xây dựng và phát triển, kết quả bán hàng các đơn vị được kiểm soát được hàng ngày. Tuy nhiên, hệ thống chỉ kiểm soát được kết quả bán hàng theo các chỉ tiêu thể hiện qua các con số cụ thể như doanh thu, số lượng dịch vụ phát triển mới, số khách hàng rời mạng, còn các chỉ tiêu như số lượng khách hàng cần chăm sóc, hoạt động chăm sóc kênh bán,... thì chưa có công cụ để giám sát, nội dung này chỉ được thể hiện qua các báo cáo của nhân viên, lãnh đạo phòng bán hàng tổng hợp và gửi báo cáo lên TTKD VNPT – Hải Dương khi có yêu cầu.

Việc kiểm tra giám sát bán hàng được TTKD xây dựng và quy định thực hiện định kỳ được đánh giá theo kết quả trên hệ thống, kết quả bán hàng của các kênh, nhân viên. Do đó, nhân viên bán hàng cũng phải thực hiện giám sát chính mình không chỉ là việc giám sát của Ban giám đốc. Mỗi nhân viên sẽ lập các kế hoạch làm việc theo tuần, tháng, quý với các mục tiêu về doanh số, lượng khách hàng theo kế hoạch Giám đốc PBH giao và báo cáo kết quả hay các vướng mắc với Ban lãnh đạo. Chức năng chính của công tác giám sát hoạt động bán hàng của TTKD là kiểm tra kết quả bán hàng và ý thức làm việc của nhân viên.

Tuy nhiên, việc yêu cầu các nhân viên lập kế hoạch bán hàng theo tuần, tháng mới thực hiện trên văn bản quy định mà chưa có việc đôn đốc, đánh giá và kiểm tra xem nhân viên có xây dựng kế hoạch hay không, và nội dung này TTKD cần xem xét và hoàn thiện.

Đánh giá hiệu quả bán hàng

Để có định hướng và mục tiêu trong năm tiếp theo Ban lãnh đạo sẽ căn cứ vào doanh thu, tiền lương, thu nhập của người lao động trong năm là các chỉ số đo lường chất lượng về quản trị bán hàng để phân tích và đánh giá kết quả hoạt động.

Bảng 2.5: Doanh thu bán hàng cho khối KHCN qua các năm 2019 -2021

Doanh thu	Đơn vị tính	2019	2020		2021	
		DT	DT	Tăng trưởng	DT	Tăng trưởng
Dịch vụ Di động	Tr.đồng	153.710	152.000	98,88%	162.000	106,58%
Băng rộng+ cố định	Tr.đồng	215.695	242.500	112,43%	224.000	100,62%
Dịch vụ MyTV	Tr.đồng	11.811	26.093	220,92%	36.095	138,33%
Dịch vụ số cá nhân	Tr.đồng				35.816	
Tổng		381.210	420.593	110,33%	477.911	113,63%

(Nguồn: Phòng Kế toán – Kế hoạch, TTKD VNPT – Hải Dương)

Tổng doanh thu các dịch vụ khối khách hàng cá nhân năm sau cao hơn năm trước, năm 2020 tăng hơn 10% so với 2019 và năm 2021 tăng 13,93% so với năm 2020.

Tuy nhiên, với các chỉ số định tính như đánh giá công tác chăm sóc khách hàng sau bán hàng, chăm sóc khách hàng hiện hữu được thực hiện thường xuyên và được đánh giá chăm sóc khách hàng tốt thì có tác động tích cực đến giảm tỷ lệ thuê bao rời mạng không; Công tác chăm sóc điểm bán nếu thực hiện chăm sóc 1 lần/tháng và 3 lần/tháng thì sản lượng dịch vụ bán qua kênh điểm có tăng không và sản lượng tăng bao nhiêu.

2.2.4. Một số kết quả khảo sát về hoạt động quản trị bán hàng cho khách hàng cá nhân tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương

Để đánh giá thực trạng về quản trị hoạt động bán hàng cho khách hàng cá nhân tại TTKD VNPT – Hải Dương việc khảo sát ý kiến của khách hàng đang sử dụng dịch vụ của VNPT trên địa bàn tỉnh Hải Dương về hoạt động này rất quan trọng. Các câu hỏi phỏng vấn khách hàng cũng dựa trên các câu hỏi tại Phụ lục 1.

Các số liệu phỏng vấn được phân tích cùng với thực trạng tại Đơn vị làm rõ được công tác hoạt động quản trị bán hàng tại TTKD VNPT – Hải Dương.

Bảng 2.6: Kết quả phỏng vấn khảo sát về hoạt động quản trị bán hàng tại TTKD VNPT – Hải Dương

Câu hỏi	Số lượng	Bất hợp lý trong quản trị hoạt động bán hàng
Câu 1	20	<ul style="list-style-type: none"> - Mục tiêu phát triển các dịch vụ Viễn thông của TTKD được điều hành và chỉ đạo từ TCTy và Tập Đoàn theo xu hướng phát triển, định hướng chung nên có một số mục tiêu cao, đơn vị khó hoàn thành như mục tiêu chiếm lĩnh màn hình Ti vi bằng dịch vụ MyTV, chuyển đổi số cá nhân như phát triển điểm chấp nhận thanh toán, ví điện tử. - Giao chỉ tiêu về địa bàn PBH chưa hợp lý vì giao đồng bộ toàn tỉnh theo mục tiêu tăng trưởng, quy mô khách hàng (số hộ dân, dân số trên địa bàn) chưa đồng bộ với thế mạnh của từng địa bàn, chưa tính đến số lượng, chất lượng nhân viên hiện tại của PBH. - Chỉ tiêu phát triển dịch vụ MyTV giao về PBH và nhân viên chưa hợp lý, vì con số giao lớn không khả thi để thực hiện. Nguyên nhân do từ tháng 1/2021 thay đổi chính sách dịch vụ MyTV là 01 Account dùng được 5 thiết bị TV; khách hàng có thói quen dùng trên truyền hình cáp dễ sử dụng hơn, và một điều cốt yếu nhất việc cạnh tranh mạnh của 3 nhà mạng FPT, Viettel và VNPT. - Chỉ tiêu phát triển ví VNPT Money khó do khách hàng hầu hết đã sử dụng các thẻ ngân hàng nên họ không có nhu cầu dùng thêm hình thức thanh toán qua nhà cung cấp khác, việc cài đặt tài khoản ví khó khăn với nhân viên lớn tuổi do cần sử dụng thành thạo các ứng dụng và CNTT.

Câu 2	20	<ul style="list-style-type: none"> - TTKD không được tuyển dụng lao động chính thức là hạn chế lớn để có thêm nhân lực bán hàng có chất lượng tốt và gắn bó lâu dài với công việc. - Trình độ và khả năng bán hàng của nhân viên kinh doanh chính thức của đơn vị chưa chuyên nghiệp vì là người làm kỹ thuật chuyển sang kinh doanh, không được đào tạo bài bản về kinh doanh hay bán hàng. - Cộng tác viên bán hàng không có gắn bó lâu dài khi có cơ hội tốt hơn. Trình độ tiếp nhận nội dung mới của một số CTV chậm. - Lực lượng bán hàng trên 40 tuổi của TTKD chiếm tỷ lệ lớn nên hạn chế trình độ về CNTT và dịch vụ mới.
Câu 3	20	<ul style="list-style-type: none"> - Phân chia nhân lực bán hàng cho nhân viên theo khối khách hàng cá nhân và doanh nghiệp, tuy nhiên do nhân lực bán hàng của KHCN ít nên phải quản lý địa bàn rộng nên không bán tốt được tất cả các loại sản phẩm. <p>Một nhân viên ngoài bán hàng địa bàn rộng, còn có nhiều chỉ tiêu như chăm sóc điểm bán, chăm sóc khách hàng BR hiện hữu nên khả năng chăm sóc chưa hiệu quả.</p> <ul style="list-style-type: none"> - TTKD đặt mục tiêu và giao cho đơn vị xây dựng được các kênh bán hàng trên cùng khu vực là tham gia bán được tất cả các sản phẩm dịch vụ. Tuy nhiên, các kênh CTV hay điểm bán không có ràng buộc gì với đơn vị nên họ chỉ bán những sản phẩm dịch vụ phù hợp và dễ với họ, như kênh điểm bán chỉ tham gia bán hàng dịch vụ di động, kênh NVKT chỉ tham gia bán dịch vụ băng rộng, CTV thu cước họ chỉ tham gia thu cước.

Câu 4	20	<ul style="list-style-type: none"> - Trong giai đoạn 2019 – 2021 và đến năm 2022 TTKD không có chỉ về tiêu tuyển dụng nhân viên bán hàng chính thức mà chỉ được tuyển CTV, lao động thuê lại để bổ sung vào khối bán hàng cho khách hàng cá nhân. - TTKD rất khó khăn trong việc tuyển đối tượng là lao động thuê lại, CTV bán hàng do không có chế độ ưu đãi như nhân viên (như tiền thưởng quý, thưởng năm, bổ sung quỹ lương, lợi nhuận,..) nên CTV tuyển bổ sung hàng năm còn nhiều hạn chế, nhiều nhân lực không có khả năng và kỹ năng bán hàng do TTKD hạ thấp tiêu chuẩn tuyển dụng. - Đối tượng CTV bán hàng, điểm bán có thể mở rộng không giới hạn nhưng không có hiệu quả. Nhiều điểm bán không bán được dịch vụ nào cho VNPT.
Câu 5	20	<ul style="list-style-type: none"> - TTKD đã chú trọng vào công tác đào tạo nâng cao kỹ năng cho nhân viên bán hàng, tuy nhiên chi phí dành cho đào tạo bị giới hạn, các lớp đào tạo kỹ năng không có giảng viên chuyên nghiệp mà sử dụng giảng viên nội bộ của TTKD nên kỹ năng truyền đạt chưa được hiệu quả như mong muốn. - Giảng viên nội bộ của TTKD chưa được đầu tư đào tạo về kỹ năng giảng dạy, chỉ là chuyên viên làm việc trực tiếp chịu trách nhiệm hướng dẫn lại kiến thức về dịch vụ. - TTKD đã tổ chức liên tục các lớp học đào tạo về chính sách, sản phẩm dịch vụ mới cho nhân viên bán hàng nhưng chất lượng sau đào tạo chưa cao, sau các khóa học chưa có đánh giá, khảo sát kiến thức học viên.
Câu 6	20	<ul style="list-style-type: none"> - Người lao động rất quan tâm đến kết quả KPI hàng tháng, phấn đấu để hoàn thành cao nhất KPI, nhưng với chỉ tiêu

		<p>KPI có trọng số nhỏ mà chỉ tiêu khó thì nhân viên bỏ qua không thực hiện.</p> <p>- Chỉ có 30% cơ cấu tiền lương phụ thuộc vào bậc lương, kết quả KPI nên chỉ tiêu khó thực hiện nhân viên không làm. Nhân viên bán hàng kém chỉ cố gắng đạt 70% KPI để không bị nhắc nhở.</p>
Câu 7	20	<p>- TTKD phân bổ 5% vào quỹ tiền lương khuyến khích và chỉ chi cho các dịch vụ trọng điểm và vượt định mức. Có đến 80% nhân viên được phỏng vấn không quan tâm đến tiền lương vượt định mức vì họ không làm được quá chỉ tiêu giao. Còn tiền lương khuyến khích phát triển dịch vụ trọng điểm có thúc đẩy đến kết quả bán hàng của nhân viên vì chỉ tiêu của dịch vụ trọng điểm có gắn với chỉ tiêu KPI.</p>
Câu 8	20	<p>- Quy trình bán hàng TTKD đã ban hành và hướng dẫn, đa số người được phỏng vấn cho rằng họ mới được hướng dẫn trên lý thuyết, chưa có các buổi đào tạo thực tiễn.</p> <p>- Nhân viên không để ý đến quy trình bán hàng, chỉ bán theo kỹ năng của mình, chủ yếu tùy cơ ứng biến.</p> <p>- Hình thức bán hàng online qua tổng đài được đưa vào từ đầu năm 2020 bước đầu mới có kết quả ở việc bán các gói cước cho thuê bao di động, chưa bán được các dịch vụ khác do khả năng tiếp cận khách hàng, thuyết phục khách hàng của nhân lực bán hàng còn hạn chế.</p>
Câu 9	20	<p>- 70% nhân viên được khảo sát phỏng vấn chưa hiểu cách chốt sale như thế nào.</p> <p>- Nhân viên khó khăn việc tìm kiếm khách hàng tiềm năng, xây dựng tập khách hàng tiềm năng để bán hàng, nhân viên</p>

		<p>chưa quan tâm đến chăm sóc khách hàng sau bán hàng để tạo thêm mối quan hệ để phát triển khách hàng.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Chăm sóc khách hàng sau bán hàng đang được giao cho phòng bán hàng Online thực hiện, tuy nhiên mới chỉ đạt được mục tiêu của TTKD là khảo sát độ hài lòng khách hàng trong lắp đặt dịch vụ, chưa tạo được mối quan hệ với khách hàng.
Câu 10	20	<ul style="list-style-type: none"> - TTKD đã ban hành quy chế chất lượng do các phòng chuyên môn giám sát và đánh giá đến cá nhân và tập thể, kết quả giám sát đưa vào đánh giá KPI cá nhân, tập thể hàng tháng, chỉ tiêu đánh giá này được công bố sau ngày 10 tháng sau nên chậm chưa tác động ngay đến kết quả bán hàng của nhân viên. - TTKD đã ban hành quy định về việc nhân viên xây dựng kế hoạch bán hàng theo tháng, gửi kết quả để giám sát. Tuy nhiên 75% số lượng nhân viên được khảo sát chỉ làm cho có kế hoạch, không lấy làm mục tiêu thực hiện. - Việc đánh giá kết quả hoạt động bán hàng thường xuyên theo tuần chưa được chú trọng, chưa có thước đo cụ thể về việc đánh giá kịp thời tác động kết quả bán hàng nên chưa đưa ra quy định bắt buộc phải thực hiện. - TTKD đã có các hệ thống ghi nhận kết quả bán hàng của từng loại chỉ tiêu dịch vụ, nhưng vẫn còn chưa hiệu quả do phải tổng hợp trên nhiều hệ thống khác nhau.

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu khảo sát và tổng hợp của tác giả)

2.3. Đánh giá chung về công tác quản trị bán hàng cho khách hàng cá nhân tại TTKD VNPT – Hải Dương

2.3.1. Những kết quả đạt được

Thứ nhất, về cách phân rã mục tiêu từ TTKD đến các phòng bán hàng đã minh bạch, rõ ràng: TTKD giao chỉ tiêu trực tiếp đến các PBH và nhân viên kinh doanh dựa theo quy mô địa bàn, tỷ lệ tăng trưởng qua các năm và kết quả thực hiện của năm trước. Đây là cách tiếp cận đúng bởi việc chia chỉ tiêu phát triển, doanh thu đảm bảo rằng các thành viên trong nhóm hiểu rõ về mục tiêu của họ và cách nó mang lại lợi ích cho doanh nghiệp. Một ưu điểm của cách lập mục tiêu này là tiết kiệm thời gian bởi kế hoạch được phân bổ theo một chiều từ lãnh đạo đến nhân viên.

Thứ hai: TTKD đã phân chia nhân lực bán hàng theo đối tượng khách hàng điều đó tăng tính chuyên nghiệp của nhân viên, nhân viên sẽ nắm bắt chuyên sâu về loại dịch vụ cung cấp đến khách hàng tạo được niềm tin và tăng độ hài lòng của khách hàng. Đồng thời, TTKD đã xây dựng được đầy đủ các kênh bán hàng từ nhân viên bán trực tiếp, các điểm cung cấp dịch vụ tại xã, phường, kênh trực tuyến qua các website và tổng đài 18001166 giúp khai thác được tối đa nguồn lực khách hàng.

Thứ ba: Qua 8 năm thực hiện tái cơ cấu của Tập đoàn, xây dựng đội ngũ bán hàng chuyên biệt thường xuyên được đào tạo về chuyên môn và nghiệp vụ bán hàng thì lực lượng bán hàng của TTKD đã ngày được nâng cao về trình độ, dần đáp ứng được kinh doanh dịch vụ viễn thông trong giai đoạn cạnh tranh hiện nay.

Thứ tư: Quy trình bán hàng của TTKD đã được xây dựng một cách rõ ràng, dễ hiểu. Nhân viên bán hàng mới dễ dàng nắm bắt và học thuộc tất cả các nội dung của quy trình. Đồng thời, việc áp dụng quy trình bán hàng đóng vai trò lớn trong việc xây dựng hình ảnh tốt với khách hàng, tạo ấn tượng đồng bộ và chuyên nghiệp.

Thứ năm: TTKD luôn đã có nhiều cố gắng hoàn thiện trong việc xây dựng một chế độ lương thưởng cả về tài chính lẫn phi tài chính rất đầy đủ nhằm khuyến khích nhân viên làm việc hiệu quả cao. Đồng thời chế độ lương của nhân viên đã gắn với chỉ tiêu năng suất chất lượng của cả cá nhân và tập thể, điều này tạo cho nhân viên ý thức trong việc hỗ trợ để cả đơn vị của mình đạt mục tiêu chung.

Thứ sáu: Chính nhân viên bán hàng cũng phải thực hiện giám sát kết quả của mình thông qua việc lập kế hoạch và báo cáo kết quả với Ban giám đốc chứ không phải giám sát một chiều từ Ban giám đốc đến nhân viên. Đây là một điểm mạnh trong công

tác giám sát, đánh giá nhân viên của TTKD bởi nhân viên tự nắm bắt và đánh giá được hiệu quả công việc của chính mình.

2.3.2. Những hạn chế và nguyên nhân

Việc thực hiện quản trị bán hàng đã được triển khai tại TTKD VNPT – Hải Dương, tuy nhiên mới chỉ là những hoạt động cần phải làm và phải thực hiện và chưa có độ liên kết nhiều. Hoạt động quản trị bán hàng của TTKD còn hạn chế, hệ thống kiểm soát kết quả còn đang trong giai đoạn tiếp tục hoàn thiện, còn một số chỉ tiêu mới chỉ kiểm soát ở mức báo cáo của nhân viên.

Thứ nhất: Mục tiêu bán hàng của TTKD do Tập Đoàn và Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông VNPT – Vinaphone xây dựng và giao về các TTKD nên có nhiều chỉ tiêu Ban lãnh đạo xác định ngay được không thể hoàn thành, tuy nhiên vẫn phải phân rã về các địa bàn PBH, và đến nhân viên. Đôi khi các chỉ tiêu đó là quá khả năng thực hiện của nhân viên dễ gây tâm lý chán, làm cũng không được nên thường không quan tâm để thực hiện. Đồng thời, các chỉ tiêu giao mới dừng lại một cách chung chung về doanh thu, chi phí, số lượng khách hàng mới, chỉ tiêu phát triển mới từng loại dịch vụ mà thiếu các chỉ tiêu về định hướng phát triển thị trường như: tỷ lệ khách hàng phản hồi tích cực...

Việc điều hành về dự báo tiềm năng bán hàng, hoạt động nghiên cứu thị trường chưa được đơn vị đầu tư và quan tâm nhiều, khi đó đây là những nhiệm vụ quan trọng trong xây dựng mục tiêu và lập kế hoạch bán hàng của các đơn vị và hỗ trợ các khó khăn trong khi triển khai các hoạt động bán hàng.

Thứ hai: về lực lượng bán hàng của TTKD đã mở rộng đa kênh, tuy nhiên việc liên kết, hỗ trợ giữa các kênh chưa chặt chẽ. Các kênh điểm bán chủ yếu bán dịch vụ di động, kênh CTV và NVKT hầu hết chỉ bán hàng dịch vụ băng rộng. Tuy nhiên người dùng hiện nay có xu hướng chuyển dịch mua bán đa kênh nên TTKD cần bổ sung quy trình, quy định nhằm cung cấp tất cả các dịch vụ trên các kênh bán hàng nhằm tối ưu trải nghiệm khách hàng.

Thứ ba: Mặc dù khó khăn trong việc tìm kiếm nguồn lực bán hàng, TTKD chưa thường xuyên tổ chức tuyển dụng nguồn nhân lực bán hàng. Việc truyền thông

tuyển dụng chưa thực sự hiệu quả, chưa đăng các thông tin tuyển dụng trên trang web tuyển dụng việc làm, tin trên báo đài địa phương mà chỉ đăng tin tại các trang web nội bộ của đơn vị, thông tin truyền miệng từ nhân viên của đơn vị,... nên hạn chế người biết được thông tin.

Thứ tư: Quy trình bán hàng của TTKD vẫn dừng ở bước lý thuyết truyền đạt lại đến nhân viên, chưa bài bản và thực sự rõ ràng, chưa có hướng dẫn cụ thể các phương pháp để thực hiện trong các bước của quy trình. Bởi trong quá trình mua hàng của khách hàng đôi khi không tuân theo các bước, mặt khác do đặc thù quản lý và cung cấp dịch vụ Viễn thông có quy định khác so với các loại hàng hóa khác.

Thứ năm: TTKD chưa xây dựng được hoạt động tự tìm kiếm khách hàng tiềm năng cho đội ngũ nhân viên bán hàng. Đây cũng coi là thiếu sót khiến một bộ phận nhân viên lơ là, thụ động trong việc chờ đợi khách hàng đến mua hàng. Đa số khách hàng tự đến mua hàng và đã có nhu cầu tương đối rõ ràng.

Thứ sáu: Do cơ chế tuyển dụng của TTKD không được tuyển nhân viên chính thức nên tuyển CTV khó khăn, để tuyển thêm được nguồn nhân lực bán nên TTKD nói lỏng quy định trong tuyển dụng, như việc không bắt buộc quy định về trình độ năng lực với đối tượng CTV, không tổ chức thi tuyển, không phỏng vấn. Do vậy, với nhân lực này chất lượng không đồng đều chưa đáp ứng được yêu cầu công việc.

Thứ bảy: Việc đánh giá, kiểm tra và giám sát nhân viên chưa được chú ý nhiều và liên tục, mới chỉ tổng hợp thông qua hoạt động báo cáo, giám sát được thực hiện thủ công. Vì vậy mà nhân viên chưa kịp thời phát hiện ra những thiếu sót khi tham gia bán hàng, chưa điều chỉnh được cái sai để hoàn thiện kỹ năng.

Các nguyên nhân:

- TTKD chưa tập trung đầu tư, đào tạo được nhân lực có trình độ, khả năng phân tích nhu cầu thị trường, nhu cầu khách hàng để giải quyết được nội dung phân rã kế hoạch theo từng địa bàn.
- Công tác quản trị kênh bán hàng chưa chuyên nghiệp, việc đánh giá các kênh chưa toàn diện, tiêu chí đánh giá còn mang định tính nhiều.

- Trong các năm 2019 -2021, TTKD không có cơ chế tuyển dụng lao động chính thức nên nhân lực gắn bó với đơn vị thấp, Cộng tác viên chưa đồng lòng gắn bó với TTKD.
- TTKD chưa có chiến lược tuyển dụng CTV thay thế cho đội ngũ nghỉ việc, cán bộ làm công tác tuyển dụng còn hạn chế, tuyển dụng nhân lực bán hàng còn mang tính chủ quan.
- Quy trình đào tạo lực lượng bán hàng của TTKD mới chỉ trong nội bộ, nên lực lượng bán hàng và quản trị vừa làm vừa học hỏi lẫn nhau.
- TTKD chưa có đánh giá và giám sát lực lượng bán hàng kịp thời về việc thực hiện bán hàng và chăm sóc khách hàng sau bán hàng nên nhân viên chưa có được tập khách hàng tiềm năng.
- TTKD chưa xây dựng được hệ thống CNTT để có thể ghi nhận, giám sát và đánh giá kết quả bán hàng của nhân viên.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ BÁN HÀNG CHO KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT – HẢI DƯƠNG

3.1. Định hướng, mục tiêu kinh doanh dịch vụ Viễn thông tại TTKD VNPT – Hải Dương

3.1.1. Định hướng kinh doanh dịch vụ Viễn thông tại TTKD VNPT – Hải Dương

Về nguồn lực:

- Nâng cao chất lượng năng lực, vai trò, hiệu quả của nhóm tham mưu quản trị kinh doanh cũng như công tác tổ chức với định hướng “phát triển – hiệu quả”.
- Nhân viên bán hàng được nâng cao chất lượng.
- Đẩy mạnh ứng dụng Công nghệ thông tin nhằm tăng năng suất lao động, hỗ trợ nâng cao chất lượng dịch vụ để tăng sức cạnh tranh phát triển dịch vụ và chiếm lĩnh thị phần.

Về sản phẩm dịch vụ

- Đa dạng hóa các loại sản phẩm dịch vụ, củng cố kinh doanh các loại hình dịch vụ viễn thông cốt lõi (tích hợp đa dịch vụ đến khách hàng như Internet, truyền hình, di động, dịch vụ số cá nhân).
- Để tăng thị phần về di động trong giai đoạn tiếp theo sẽ tập trung đẩy mạnh phát triển data di động.
- Phát triển các dịch vụ nội dung trên nền tảng Internet để tăng độ trải nghiệm cho khách hàng, đồng thời tăng số lượng và doanh thu trên một khách hàng.
- Lấy khách hàng làm trung tâm, phát triển khách hàng bền vững bằng tăng độ hài lòng của khách hàng hiện hữu, khách hàng mới được phát triển bền vững.

Về kênh bán hàng

- Tiếp tục xác định hệ thống kênh bán hàng có vị trí vai trò rất quan trọng trong việc đưa sản phẩm đến tay người tiêu dùng cuối cùng với phương châm khách hàng ở đâu ở đó có kênh bán hàng của VNPT.

- Xây dựng và mở rộng mạng lưới kênh bán hàng bền vững đến 100% xã phường của tỉnh Hải Dương.
- Hoàn thiện hệ thống kênh bán hàng ngày càng chuyên nghiệp, tập trung hoàn thiện vào kênh bán hàng gián tiếp tuy nhiên đảm bảo việc kiểm soát và đánh giá được kết quả bán hàng. Ngoài ra, đẩy mạnh bán hàng trên kênh Online thông qua mạng xã hội, bán hàng qua điện thoại.
- Xây dựng đội ngũ bán hàng chuyên nghiệp, hiệu quả.

3.1.2. Mục tiêu phát triển dịch vụ Viễn thông

Mục tiêu chung

- TTKD VNPT – Hải Dương với mục tiêu hoạt động ổn định, doanh thu hàng năm được tăng trưởng từ 8% - 10%, chênh lệch thu chi tăng từ 5% -7%, thu nhập cho người lao động với mức tăng trưởng từ 10% - 12%/năm.
- củng cố và giữ vững thị trường dịch vụ băng rộng hiện tại. Phần đầu đến năm 2025 thị phần băng rộng trên 50%.
- Phần đầu tăng sản lượng phát triển thuê bao di động hàng năm, đến năm 2025 thị phần di động đạt trên 25%.
- Mục tiêu trong các năm tiếp theo tăng số lượng về dịch vụ số cá nhân, trong các giai đoạn chuyển đổi số tham gia mạnh vào thị trường chuyển đổi số cho các doanh nghiệp, các ngành. Mục tiêu đến năm 2025, tỷ trọng doanh thu từ dịch vụ số cá nhân chiếm khoảng 15% đến 20%.

Mục tiêu về quản trị hoạt động bán hàng

- Xác định được mục tiêu bán hàng đúng ngay từ đầu, tập trung đẩy mạnh thực hiện các chỉ tiêu đó ngay trong các tháng đầu năm, có điều chỉnh các mục tiêu khi có biến động thị trường.
- Xây dựng các chiến lược mục tiêu ngắn hạn, dài hạn phù hợp với tình hình thị trường và điều hành chung của Tổng Công ty để đảm bảo tận dụng được cơ sở về nguồn lực tài chính, con người.
- Nhân viên bán hàng được đào tạo chuyên môn giỏi, kỹ năng tốt, có trách nhiệm với công việc.

- Hàng năm, tổ chức từ 2 đến 3 khóa học nâng cao kỹ năng bán hàng cho nhân viên để từng bước giúp đội ngũ bán hàng chuyên nghiệp hơn.
- Áp dụng các công cụ hỗ trợ bán hàng, tăng khả năng tiếp cận khách hàng, để giảm thời gian và đơn giản thủ tục bán hàng cần có hệ thống CNTT tối ưu.

3.2. Một số giải pháp hoàn thiện quản trị bán hàng cho khách hàng cá nhân tại TTKD VNPT – Hải Dương

Qua nghiên cứu thực trạng quản trị hoạt động bán hàng cùng với kết quả khảo sát phỏng vấn Ban lãnh đạo, nhân viên đang làm việc tại TTKD VNPT – Hải Dương, tác giả có đề xuất một số giải pháp sau để góp phần hoàn thiện hơn công tác quản trị hoạt động bán hàng cho khách hàng cá nhân tại TTKD VNPT – Hải Dương.

3.2.1. Xây dựng mục tiêu bán hàng

TTKD cần xây dựng kế hoạch bán hàng rõ ràng và cụ thể đó là tiền đề của việc quản trị bán hàng có thể điều hành liên tục và hiệu quả. Bên cạnh các mục tiêu được giao mang tính bao quát kết quả bán hàng là mục tiêu về doanh thu và lợi nhuận, số lượng khách hàng thì TTKD cần có những mục tiêu khác nhằm phát triển nền tảng bán hàng như: mức độ hài lòng của khách hàng, các kế hoạch mở rộng thị trường (tốc độ tăng trưởng số lượng khách hàng, số lượng khách hàng mới, số lượng điểm bán mới, giá trị trung bình mỗi đơn hàng bán ra...), các mục tiêu phát triển lực lượng bán hàng. Các mục tiêu bán hàng của TTKD VNPT -Hải Dương cần phải đáp ứng những yêu cầu sau:

- Tính cụ thể: Các mục tiêu mang tính cụ thể, không quá chung chung.
- Đo đếm được: các mục tiêu có thể là định lượng hay định tính cũng được giao bằng con số cụ thể.
- Mục tiêu giao đến đơn vị có tính khả thi: kế hoạch đặt ra không quá khó hay quá dễ để các PBH có cố gắng đến mấy cũng không thể hoàn thành. Kế hoạch đề ra để nhân lực bán hàng nhìn vào đó để họ còn có được ý chí và nghị lực cố gắng vượt qua. Đồng thời, để nhân lực bán hàng phấn đấu hoàn thành và hoàn thành vượt mục tiêu thì phải có cơ chế khen thưởng thành tích tốt.
- Mục tiêu mang tính hiện thực: Một mục tiêu được đặt ra phải đi liền với với nguồn

lực của đơn vị như số lượng nhân viên hiện có, mức độ cạnh tranh thị trường, định hướng của doanh nghiệp như: đơn vị có chất lượng nhân viên tốt (số nhân viên được xếp hạng ở các bậc 4 trở lên) sẽ có chỉ tiêu khác với đơn vị mà chất lượng nhân viên chỉ được ở bậc 2, bậc 3 khi đó nhân viên sẽ có khả năng hoàn thành chỉ tiêu giao.

- Thời gian thực hiện mục tiêu: Các mục tiêu giao từ TTKD đã phân rõ theo tháng đến các phòng bán hàng, do vậy yêu cầu các Phòng bán hàng khi giao chỉ tiêu cho nhân viên bán hàng phải giao theo tuần để giám sát và đôn đốc kịp thời.

Để đạt được các nội dung trên, TTKD VNPT – Hải Dương cần thực hiện các nội dung sau:

- Tổ chức được nhân lực và nguồn lực tập trung nghiên cứu thị trường, đánh giá được tiềm năng của phát triển của đơn vị từ đó để có kiến nghị với Cấp trên điều chỉnh chỉ tiêu giao khả thi.
- Đánh giá chất lượng, khả năng bán hàng của nhân viên theo quý và điều chỉnh chỉ tiêu giao đến các Phòng bán hàng, nhân viên.

3.2.2. Tổ chức lực lượng bán hàng

Nhìn chung qua phân tích công tác tổ chức lực lượng bán hàng ở chương 2 cho thấy cơ cấu tổ chức còn một số hạn chế. Thứ nhất, do nhân lực bán hàng tại các đơn vị quá ít nên phải phụ trách địa bàn rộng, được giao nhiều loại chỉ tiêu và phát triển nhiều loại dịch vụ khiến nhân viên quá tải và bán hàng thiếu hiệu quả. Thứ hai, hệ thống kênh bán hàng của TTKD VNPT – Hải Dương chưa thực sự hiệu quả, các kênh bán vẫn đang bán những sản phẩm theo thói quen của họ từ ngày trước, như điểm bán hàng, điểm ủy quyền thường tập trung bán di động.

Kết quả bán hàng của TTKD VNPT – Hải Dương phụ thuộc rất nhiều vào lực lượng bán hàng là đội ngũ nhân viên và kênh bán hàng, qua nghiên cứu và tìm hiểu tác giả đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao tổ chức lực lượng bán hàng:

+ Phân nhiệm vụ cụ thể đến từng loại kênh bán hàng trong một khu vực:

TTKD phân rõ vai trò của từng nhân viên trên từng kênh bán hàng, CTV và kênh bán hàng, mỗi loại kênh bán hàng sẽ phụ trách chuyên sâu một nhóm sản phẩm

dịch vụ cung cấp đến khách hàng. Điều này sẽ tạo điều kiện cho từng loại kênh bán hàng nắm chắc hơn về dịch vụ bán ra, dễ dàng tư vấn và thuyết phục cũng như hỗ trợ cho khách hàng. Và điều này cũng giải quyết được việc xảy ra mâu thuẫn và tranh chấp khách hàng trên kênh.

****) Hoàn thiện hệ thống kênh bán hàng***

Nhân viên bán hàng trực tiếp: để khai thác hết khách hàng tiềm năng trên thị trường thì lực lượng bán hàng trực tiếp cần tuyển dụng thêm hàng năm và giao về các địa bàn theo yêu cầu cần thiết. Để giảm cường độ làm việc và áp lực công việc thì các địa bàn cần bố trí thêm nhân viên.

Kênh bán hàng:

Việc lựa chọn và tuyển dụng kênh bán hàng là một trong những công việc khó mà TTKD phải thực hiện trong giai đoạn này. Các kênh bán hàng được TTKD lựa chọn sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng phát triển dịch vụ, hoàn thành các chỉ tiêu được giao. Việc tuyển CTV bán hàng khó khăn, nhưng TTKD không nên bỏ qua các bước sơ tuyển ban đầu, loại bỏ các ứng viên không đáp ứng được yêu cầu công việc và việc này cũng giảm bớt chi phí tuyển dụng.

Mở rộng và hỗ trợ kênh điểm cung cấp dịch vụ viễn thông (CCDVVT) phát triển: Do quy định của nghị định 49/2017/NĐ-CP thắt chặt quản lý thuê bao di động trả trước nên từ tháng 6/2020 chỉ các điểm ủy quyền mới được kích hoạt SIM thuê bao di động, đến tháng 10/2021 có quy định mới chỉ nhân viên của các doanh nghiệp Viễn thông mới được đăng ký thông tin thuê bao di động. Đến tháng 12/2021 TTKD mới xây dựng được 30 điểm CCDVVT có đủ tiêu chí để kích hoạt bán di động ngoài 12 cửa hàng giao dịch của TTKD VNPT – Hải Dương. TTKD cần phải mở rộng tối thiểu thêm hơn 200 điểm CCDVVT để đáp ứng mỗi xã, phường có một điểm cung cấp. Nhiệm vụ thực hiện:

- Chọn lựa trong số các điểm bán SIM, thẻ đã hợp tác với TTKD từ trước, các điểm bán có uy tín tại khu vực xã, phường xây dựng các chính sách ưu đãi hợp lý, chiết khấu riêng trong giai đoạn đầu để tạo được thu nhập cao cho họ, đồng thời việc khai

báo thuê bao di động trong giai đoạn này phức tạp hơn sẽ phải có nhân viên hướng dẫn và hỗ trợ kịp thời.

- Thực hiện liên kết với các cửa hàng bán điện thoại di động, xây dựng cơ chế chính sách hỗ trợ riêng để họ tham gia vào kênh bán hàng dịch vụ di động.

****) Nâng cao chất lượng các thành viên trên kênh bán hàng***

Để xây dựng được nhân lực bán hàng có trình độ cao, TTKD cần tiến hành tuyển dụng và bồi dưỡng nhân lực bán hàng để đạt được kết quả cao, đảm bảo sự phát triển bền vững của đơn vị.

Chất lượng của thành viên trên kênh bán cũng ảnh hưởng nhiều đến cách tổ chức lực lượng bán hàng của đơn vị. Vì vậy, không ngừng hoàn thiện, nâng cao chất lượng tuyển chọn đầu vào các thành viên kênh. Đồng thời, có những thành viên trên kênh có năng lực và chất lượng kém, thái độ gán bó không cao buộc TTKD thanh lý hợp đồng để tuyển các nhân lực bán hàng tốt hơn. Để tuyển chọn và xây dựng được thành viên kênh bán hàng tốt, TTKD cần phải:

- + Hoàn thiện các tiêu chuẩn tuyển chọn nhân lực bán hàng.
- + Hoàn thiện quy trình tuyển chọn kênh bán hàng.
- + Để việc hỗ trợ kênh bán tốt nhất nhân viên kinh doanh cần nâng cao năng lực và kỹ năng làm việc.
- + Các nhân lực bán hàng trên các kênh cần được tham gia các lớp tập huấn về về kỹ năng, sản phẩm theo định kỳ.
- + Các giải pháp tăng cường quản lý kênh được tốt nhất là cần duy trì xem xét và đưa ra các giám sát về kênh hoạt động khi đó đưa ra được quyết định về việc chọn được thành viên của kênh

3.2.3. Đào tạo lực lượng bán hàng

Để bổ sung cho lực lượng bán hàng hiện tại thì công việc quan trọng của TTKD là tuyển được đội ngũ bán hàng có năng lực, trình độ phù hợp với yêu cầu công việc. Tuy nhiên, việc tuyển dụng nhân viên không do TTKD có thể tự quyết định dựa trên số lượng nguồn nhân lực hiện có của đơn vị.

Theo phân tích thực trạng về tuyển dụng hiện tại của TTKD VNPT – Hải

Dương đề bổ sung cho đội ngũ bán hàng khối khách hàng cá nhân thì hiện nay đơn vị chỉ có thể tuyển thêm được đối tượng CTV và đối tượng này có năng lực làm việc thấp, khó hoàn thành chỉ tiêu được giao. Vì thế muốn nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nói chung và nhân lực bán hàng cho các đối tượng CTV, kênh bán thì công tác đào tạo cho lực lượng bán hàng phải được thực hiện thường xuyên hơn. Tác giả đề xuất một số nội dung về công tác đào tạo cho nhân lực bán hàng:

- Đối với nhân lực mới được tuyển dụng không chỉ chuyên cho họ một số văn bản hướng dẫn, hay giao ngay việc đào tạo cho PBH mà TTKD VNPT – Hải Dương cần tổ chức các lớp đào tạo chỉ cho họ trách nhiệm, quyền lợi vị trí công việc họ làm, hướng dẫn bằng bảng mô tả chi tiết điều này rất quan trọng giúp người lao động nhanh chóng nắm bắt được công việc cụ thể của mình. Mỗi lao động khi vào làm việc đều phải được đào tạo về nghiệp vụ, chính sách, sản phẩm dịch vụ.
- Nâng cao kỹ năng bán hàng: TTKD VNPT Hải Dương cần định kỳ khảo sát nhu cầu đào tạo kỹ năng bán hàng của nhân viên, CTV và kênh bán hàng theo quý, việc khảo sát đó giúp nhà quản trị nắm được nhu cầu đào tạo của nhân viên, CTV để từ đó xây dựng các chương trình đào tạo phù hợp. Cần phải xây dựng và tổ chức đào tạo lại về kỹ năng bán hàng, quy trình bán hàng cho nhân viên từ 2-3 lần/năm.
- Các khóa học đào tạo kỹ năng bán hàng cần phải có các giảng viên có kỹ năng giảng dạy đào tạo giúp học viên có thể tiếp thu được kiến thức một cách tốt nhất. Giải pháp thực hiện: TTKD kết hợp với các giảng viên của các trung tâm đào tạo, trường đại học để có được giảng viên đáp ứng được yêu cầu của học viên. Trên địa bàn tỉnh Hải Dương có thể liên kết với trường Đại học Thành Đông, Đại học sư phạm Kỹ thuật,...
- Nhân viên bán hàng hiện nay thực hiện cung cấp dịch vụ, khai báo dịch vụ cho khách hàng trên các App bán hàng, web bán hàng do vậy nhân viên cũng phải được đào tạo về CNTT. Vậy TTKD cần phải tổ chức thêm các khóa học đào tạo kiến thức cơ bản về CNTT cho đối tượng bán hàng.
- Đội ngũ nhân lực hỗ trợ bán hàng như chuyên viên về chính sách, quản lý kênh

bán, nghiên cứu thị trường hiện nay hầu hết chưa được đào tạo về kinh doanh và tự học để nâng cao trình độ. Tuy nhiên, họ cũng bị hạn chế vì thời gian do vậy TTKD VNPT – Hải Dương cũng tạo điều kiện và có các chương trình đào tạo rèn luyện và nâng cao trình độ cho đội ngũ quản trị.

TTKD VNPT – Hải Dương cần phải tập trung việc nâng cao kiến thức cho nhân lực bán hàng thêm những kiến thức chuyên môn, định kỳ tổ chức các lớp về chính sách dịch vụ mới, đồng thời các chương trình đào tạo phải được xây dựng bài bản và đổi mới phù hợp với các yêu cầu phát triển:

Về kỹ năng chuyên môn: Do đặc thù là đơn vị kinh doanh dịch vụ viễn thông, sản phẩm và chính sách gói dịch vụ thay đổi liên tục, một nhân viên bán hàng phải được tham dự tối thiểu 01/tháng khóa học đào tạo. Điều đó giúp nhân viên bán hàng tự tin khi tư vấn dịch vụ cho khách hàng bởi họ biết rõ ràng các chính sách, sản phẩm và giá cả, điểm mạnh và điểm yếu của các đối thủ cạnh tranh. Tổ chức đào tạo các khóa về quy trình, nghiệp vụ để sử dụng công cụ bán hàng thành thạo. Trong các lĩnh vực khác như tin học, ngoại ngữ, pháp luật, ... thì nhân viên cũng cần được tham gia các khóa đào tạo đó. Ngoài ra, nhân viên cần giúp đỡ và học hỏi lẫn nhau trong công việc.

Kiến thức sản phẩm mới:

Do đặc thù là đơn vị kinh doanh dịch vụ viễn thông, sản phẩm và chính sách gói dịch vụ thay đổi liên tục. TTKD cần tổ chức định kỳ ít nhất 1 tháng 1 lần các lớp học hướng dẫn về dịch vụ mới để nhân viên bán hàng cập nhật thêm kiến thức các sản phẩm dịch vụ mình cung cấp trên thị trường. Một sản phẩm dịch vụ mới đưa vào thị trường, ngoài văn bản hướng dẫn từ các phòng chuyên môn nghiệp vụ thì nhân viên bán hàng phải được tham dự ít nhất một khóa đào tạo để hiểu rõ hơn về sản phẩm.

3.2.4. Xây dựng quy trình bán hàng

Để đem lại doanh thu cũng như làm cho việc bán hàng hoạt động một cách thuận lợi và hiệu quả hơn thì việc xây dựng quy trình bán hàng chuyên nghiệp là rất cần thiết. Việc này giống như việc chỉ ra một con đường để cho các thành viên trên kênh bán hàng biết được mình phải làm gì? Phải đi đâu? Và đích đến sẽ là gì? Trong thị trường phát triển như hiện nay, sức cạnh tranh diễn ra cực kỳ gay gắt thì việc ứng

dụng các quy trình bán hàng một cách linh hoạt, hiệu quả là nhiệm vụ cấp thiết. Trên thực tế, quy trình bán hàng của TTKD được xây dựng dựa trên các bước bán hàng phổ biến mà hầu hết các đơn vị kinh doanh đều áp dụng. Tuy nhiên, quy trình vẫn còn chung chung, chỉ mang tính chất định hướng và lý thuyết. Vì vậy khi thực tế bán hàng diễn ra, đôi khi nhân viên bán hàng áp dụng một cách máy móc, trở thành những cỗ máy bán hàng rập khuôn hoặc bước nào trong quy trình mà họ cảm thấy khó thực hiện, chưa biết thực hiện theo phương pháp nào thì họ sẽ bỏ qua.

Đối với khách hàng cá nhân, xu hướng tiêu dùng ngày càng thay đổi nhanh chóng, hành vi tiêu dùng của khách hàng cũng rất đa dạng và phân hóa theo độ tuổi, vị trí xã hội, trình độ văn hóa, tính cách, sở thích... Do vậy, để hoàn thiện quy trình bán hàng, TTKD cần thực hiện:

- *Xây dựng các phương pháp, cách thức bán hàng, hướng dẫn quy trình bán hàng bằng thực tiễn:*

- + Phương pháp bán hàng SPIN (Situation- Problem – Implication – Need): Phòng Điều hành Nghiệp vụ thiết kế các bộ câu hỏi giúp nhân viên, CTV tăng các kỹ năng giao tiếp với khách hàng và từ đó tăng cơ hội chốt sale.

- + Phương pháp bán hàng nhờ vào mối quan hệ: Phương pháp này cũng rất thuận lợi cho nhân viên bán hàng của TTKD vì họ có tập trên 200.000 khách hàng hiện hữu đang sử dụng dịch vụ Internet của VNPT, 40.000 khách hàng sử dụng dịch vụ di động trả sau và tập khách hàng này có mối liên hệ thường xuyên với nhân viên. Phương pháp này phù hợp với việc bán hàng dịch vụ viễn thông, vì một khách hàng có thể sử dụng rất nhiều dịch vụ của doanh nghiệp.

- + Tổ chức các lớp đào tạo kỹ năng bán hàng tại các địa bàn thực tế theo cách cầm tay chỉ việc.

- *Hoàn thiện công tác chăm sóc khách hàng sau bán hàng:* Để nhân viên thực hiện tốt quy trình chăm sóc khách hàng sau bán hàng thì TTKD cần phải quan tâm các vấn đề sau:

- + Xây dựng đội ngũ bán hàng có kỹ năng, có trình độ và có thái độ làm việc nhiệt tình trong công việc.

- + Tuyển chọn được nhân lực bán hàng có trình độ, thường xuyên được tập huấn về kỹ năng, chuyên môn để có các hướng phục vụ tốt cho khách hàng.
- + Thiết lập được hệ thống thu thập thông tin, ý kiến phản ánh của khách hàng để từ đó nâng cao chất lượng phục vụ, tạo niềm tin của khách hàng với doanh nghiệp.

3.2.5. Giám sát và đánh giá hiệu quả bán hàng

Để kiểm tra và đánh giá nhân viên bán hàng, kênh bán hàng thì việc đánh giá kết quả của quản trị bán hàng là nhiệm vụ quan trọng của TTKD. Công tác kiểm tra và đánh giá nhân viên bán hàng tại TTKD đã được quan tâm. Tuy nhiên, việc kiểm tra đánh giá nhân viên đang dựa chủ yếu vào ý thức làm việc của nhân viên, sự trách nhiệm đôn đốc của các Giám đốc PBH qua các bảng báo cáo nhiệm vụ. Đồng thời, chuyên viên được giao nhiệm vụ về giám sát đôn đốc còn ít về số lượng và chất lượng nên chưa có sự phân tích đánh giá kịp thời. Do vậy, TTKD cần đầu tư tập trung đào tạo cho đội ngũ chuyên viên quản lý chính sách có năng lực phân tích, giám sát và đánh giá kết quả thực hiện của nhân viên và đơn vị.

Đồng thời, TTKD tăng cường công tác quản trị nhân viên bán hàng, những người tham gia trực tiếp vào vào quá trình phát triển dịch vụ của đơn vị. TTKD đã có hệ thống ghi nhận kết quả bán hàng của nhân viên và kênh bán, tuy nhiên mỗi loại dịch vụ được ghi nhận trên một hệ thống khác nhau và cùng loại dịch vụ nếu nhân viên bán trên các kênh khác nhau thì cũng ghi nhận kết quả trên các hệ thống khác. Do vậy, để có kết quả bán hàng của một nhân viên, kênh bán thì đơn vị phải tổng hợp từ rất nhiều nguồn dẫn đến kết quả không kịp thời, chưa chính xác.

Phương pháp thực hiện:

****) Đổi mới phương thức kiểm tra giám sát nhân viên bán hàng***

Xây dựng kế hoạch bán hàng:

TTKD sẽ giao trong KPI hàng tháng của nhân viên yêu cầu nhân viên phải lập kế hoạch bán hàng hàng tháng, các nhiệm vụ cụ thể cũng phải được giao trong KPI. Thông qua kế hoạch này, lãnh đạo PBH sẽ thấy được chỉ tiêu về doanh thu, số lượng thuê bao phát triển mới từng loại dịch vụ,... các chỉ tiêu khác của đơn vị mình đã tương ứng với chỉ tiêu của TTKD giao hay chưa. Căn cứ kế hoạch của tất cả nhân

viên, lãnh đạo PBH sẽ làm việc với nhân viên để thực hiện đúng mục tiêu kế hoạch của TTKD giao.

Để kiểm tra, giám sát hỗ trợ, điều chỉnh giúp đỡ nhân viên hoàn thành các chỉ tiêu kịp thời, từ bản kế hoạch tháng cá nhân tự phân rã chỉ tiêu thực hiện theo tuần, nếu trong tuần có phát sinh đột xuất thì nhân viên có thể điều chỉnh kế hoạch.

Nhân viên báo cáo kết quả làm việc:

Từ kế hoạch làm việc do nhân viên xây dựng, hàng ngày nhân viên bán hàng báo cáo các công việc thực hiện trong ngày như số lượng phát triển thuê bao Internet, truyền hình MyTV, di động, số lượng khách hàng được chăm sóc,...

Đồng thời, mỗi nhân viên bán hàng phải tự theo dõi được kết quả bán hàng, công việc đã làm trong tuần, tháng và thực hiện báo cáo lãnh đạo PBH theo tần suất tuần, tháng.

****) Hoàn thiện ứng dụng CNTT trong công tác đánh giá kết quả của nhân viên***

TTKD xây dựng cơ sở dữ liệu tích hợp được trên tất cả các hệ thống báo cáo kết quả kinh doanh mà đơn vị đang sử dụng, để từ đó có kết quả bán hàng chính xác và nhanh nhất của từng nhân viên.

Trên phần mềm tổng hợp báo cáo đó cần có cả phân tích dữ liệu, phân tích tiến độ thực hiện giúp nhân viên và lãnh đạo theo dõi được tiến độ thực hiện chỉ tiêu của cá nhân và tập thể.

Kết quả mang lại:

Nhân viên bán hàng xây dựng kế hoạch thực hiện của từng cá nhân, lãnh đạo TTKD và các PBH sẽ thấy được tổng quan về khả năng hoàn thành chỉ tiêu phân rã theo tháng, từ đó Ban lãnh đạo TTKD điều chỉnh nguồn lực, mục tiêu cho các tháng tiếp theo. Mỗi nhân viên bán hàng được nhắc lại và quan tâm đến nhiệm vụ cần thực hiện trong tháng, họ phải bố trí điều chỉnh các công việc cho hiệu quả hơn.

Ngoài các số liệu báo cáo do ý chủ quan của nhân viên, lãnh đạo đơn vị sẽ nắm được chính xác kết quả thực hiện của từng nhân viên và kết quả của CTV và kênh bán từ đó để xây dựng chính sách thù lao phù hợp để khuyến khích phát triển kênh bán hàng.

KẾT LUẬN

Trong giai đoạn cạnh tranh mạnh trên thị trường cung cấp dịch vụ Viễn thông việc hoàn thiện quản trị hoạt động bán hàng là một yêu cầu thiết yếu với mỗi doanh nghiệp để nâng cao kết quả sản xuất kinh doanh, phấn đấu hoàn thành kế hoạch giao.

Thực tế sau gần 7 năm sau khi được tách ra từ Viễn thông Hải Dương với nhiệm vụ chuyên biệt là kinh doanh dịch vụ Viễn thông, đặc biệt trong giai đoạn từ 2019 trở lại đây dưới sự chỉ đạo từ Tập đoàn VNPT và Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông công tác điều hành bán hàng, quản trị lực lượng bán hàng của TTKD đã đạt được kết quả tốt và chuyên nghiệp trong công tác bán hàng. Để đáp ứng với tình hình kinh doanh trong giai đoạn cạnh tranh mạnh mẽ, cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 đã tạo ra sự thay đổi trong cách quản lý, Ban lãnh đạo TTKD VNPT – Hải Dương đã nhận thức được vai trò của hoạt động bán hàng và quan tâm tới vấn đề này.

Qua nghiên cứu cơ sở lý thuyết, nghiên cứu thực trạng quản trị hoạt động bán hàng và các kế hoạch được đặt ra cho khách hàng cá nhân tại TTKD VNPT – Hải Dương có một số nội dung đã được giải quyết như sau:

Hệ thống hóa các nội dung lý thuyết về quản trị hoạt động bán hàng và nghiên cứu các ảnh hưởng đến yếu tố mua hàng khách hàng cá nhân. Từ đó, đánh giá thực trạng quản trị hoạt động bán hàng cho khách hàng cá nhân tại TTKD VNPT – Hải Dương. Đồng thời, nhằm hoàn thiện công tác quản trị hoạt động bán hàng cho khách hàng cá nhân tại TTKD VNPT – Hải Dương tác giả có một số đề xuất.

Các vấn đề trình bày trong luận văn khó tránh khỏi những sai sót mặc dù đã cố gắng nhưng do bản thân còn hạn chế về kinh nghiệm và kiến thức. Với hy vọng những giải pháp sẽ phù hợp với chiến lược chung của Tổng Công ty và áp dụng thực tế vào đơn vị để nâng cao kết quả kinh doanh, tôi rất mong sự đóng góp của Quý thầy cô và đồng nghiệp

Xin trân trọng cảm ơn./.

DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu trong nước

- [1] Bùi Văn Danh, Nguyễn Văn Dung, Lê Quang Khôi (2012), *Quản trị bán hàng*, NXB Phương Đông, Hà Nội.
- [2] Trần Kim Dung (2011), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh.
- [3] Nguyễn Việt Dũng (2020), giáo trình *Quản trị bán hàng*, Giáo trình Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông, Hà Nội.
- [4] Nguyễn Minh Đức (2019), “*Quản trị hoạt động bán hàng thiết bị và phụ kiện tại Công ty Dịch vụ Mobifone khu vực I*”, luận văn thạc sĩ Trường ĐH Ngoại thương.
- [5] Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2012), *Quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
- [6] Huỳnh Quang Hữu (2015), “*Một số giải pháp hoàn thiện quản trị bán hàng tại Công ty TNHH Servier đến năm 2020*”, luận văn thạc sĩ Trường ĐHKT Thành phố Hồ Chí Minh.
- [7] Nguyễn Hải Hà (2015), “*Hoàn thiện công tác quản trị bán hàng tại Doanh nghiệp Thịnh Phát*”, luận văn thạc sĩ Trường ĐHKT Huế.
- [8] Đào Xuân Khương (2016), *Mô hình phân phối và bán hàng giải pháp nào cho doanh nghiệp Việt Nam*, Nhà xuất bản Lao động, Hà Nội.
- [9] Vũ Thị Mai, Vũ Thị Uyên (2015), *Tổ chức và định mức lao động*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội
- [10] Nguyễn Xuân Quang (2007), *Marketing thương mại*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
- [11] Lê Quân, Mai Thanh Lan (2014), *Quản trị nhân viên bán hàng*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội.
- [12] Ngô Kim Thanh, Nguyễn Thị Hoài Dung (2012), *Kỹ năng quản trị*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội
- [13] Trần Thị Thập (2012), *Quản trị Bán hàng*, Nhà xuất bản Thông tin và Truyền thông, Hà Nội
- [14] Lưu Đan Thọ, Nguyễn Vũ Quân (2016), *Quản trị bán hàng hiện đại*, Nhà xuất bản Tài chính, Hà Nội.

- [15] Nguyễn Đình Thọ, Nguyễn Thị Mai Trang (2015), *Nghiên cứu thị trường*, NXB Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh.
- [16] Trịnh Quốc Trung (2012), *Kỹ năng giao tiếp trong kinh doanh*, Nhà xuất bản Lao động – Xã hội, Hà Nội.
- [17] Nguyễn Thị Hoàng Yến (2021), *Kinh doanh dịch vụ tại Việt Nam tự tay vận hành Marketing của bạn*, NXB Tài chính, Hà Nội.
- [18] Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông: *Quyết định số 1017/QĐ-VNPT VNP-NS ngày 12/9/2017 của Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông về việc Ban hành quy chế tổ chức hoạt động của Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương*.
- [19] Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương, 2019-2021, *Báo cáo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương*.
- [20] Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông, 2021, *Bộ quy trình cung cấp sản phẩm dịch vụ tập Khách hàng cá nhân qua các kênh bán hàng*.
- [21] Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông, 2021, *Quy trình xây dựng chính sách kinh doanh tập khách hàng cá nhân*.
- [22] Philip Kotler & Kevin Lane Keller (2020), *Quản trị Marketing*, NXB Hồng Đức, Hà Nội
- [23] Brian Tracy (2016), *Thuật quản lý bán hàng*, NXB Thế giới, Hà Nội
- [24] <https://ncvanhoa.org.vn/ban-hang-la-gi/>.

PHỤ LỤC 01.

CÁCH THỨC TIẾN HÀNH KHẢO SÁT

1. Hình thức khảo sát:

Luận văn thực hiện khảo sát với hai nhóm đối tượng bao gồm Ban lãnh đạo Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương (Giám đốc/Phó giám đốc TTKD, Trưởng/Phó phòng Điều hành nghiệp vụ và Phòng Nhân sự tổng hợp), Giám đốc các Phòng bán hàng và nhóm trực tiếp kinh doanh nhân viên kinh doanh tại các địa bàn.

- Đối với Ban lãnh đạo TTKD: Tác giả phỏng vấn trực tiếp từng người với bảng câu hỏi hoặc gửi bảng câu hỏi qua Email.
- Đối với nhóm kinh doanh trực tiếp: Tác giả gửi phiếu câu hỏi trực tiếp hoặc qua Email của từng người. Đối với những câu trả lời cần tìm hiểu kỹ hơn, tác giả gọi điện trực tiếp đến từng người và tổng hợp câu trả lời.

2. Thời gian và địa điểm khảo sát:

Cuộc khảo sát được thực hiện trong tháng 03/2022 tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương và các Phòng bán hàng trực thuộc TTKD VNPT – Hải Dương trên địa bàn tỉnh Hải Dương.

3. Xử lý số liệu:

Các số liệu thu thập, thống kê và được xử lý bằng Excel

4. Mẫu khảo sát:

Đối với Ban lãnh đạo TTKD: 01 Phó giám đốc TTKD VNPT – Hải Dương, 01 Trưởng phòng Điều hành nghiệp vụ, 01 Phó phòng Nhân sự tổng hợp, 02 Giám đốc Phòng bán hàng, 01 Giám đốc phòng bán hàng Online.

Đối với nhân viên kinh doanh trực tiếp: 12 nhân viên kinh doanh trực thuộc các Phòng bán hàng, 02 chuyên viên quản lý chính sách dịch vụ tại phòng Điều hành Nghiệp vụ.

PHỤ LỤC 02

DANH SÁCH ĐỐI TƯỢNG KHẢO SÁT

1. Ban lãnh đạo TTKD VNPT – Hải Dương

TT	Họ và tên	Giới tính	Độ tuổi (tuổi)	Chức vụ	Tên đơn vị/bộ phận	Thâm niên công tác (năm)
1	Trần Quốc Khánh	Nam	42	Phó Giám đốc	Ban giám đốc	15
2	Trần Thị Mai Hiền	Nữ	54	Trưởng phòng	Phòng ĐH-NV	30
3	Vũ Thị Thanh Thủy	Nữ	41	Phó phòng	P. NSTH	15
4	Lê Quang Hải	Nam	38	Giám đốc	PBH Kim Thành	13
5	Lê Thị Thanh Hải	Nữ	48	Giám đốc	PBH Kinh Môn	25
6	Nguyễn Văn Diễm	Nam	43	Giám đốc	PBH Online	20

2. Danh sách nhân viên kinh doanh tại TTKD VNPT – Hải Dương

TT	Họ và tên	Giới tính	Độ tuổi (tuổi)	Chức vụ	Tên đơn vị/bộ phận	Thâm niên công tác (năm)
1	Bùi Thị Chí Trung	Nữ	48	Chuyên viên	Phòng ĐHNV	23
2	Bùi Thị Ngọc Châm	Nữ	42	Chuyên viên	Phòng ĐHNV	17
3	Lê Đức Thọ	Nam	43	NVKD	PBH TP.Hải Dương	15

4	Bùi Thị Thanh Huyền	Nữ	34	NVKD	PBH Cẩm Giàng	14
5	Phùng Thị Dung	Nữ	42	Nhân viên giao dịch	PBH TP. Hải Dương	15
6	Lê Văn Huân	Nam	42	NVKD	PBH Thanh Hà	18
7	Nguyễn Thị Thanh	Nữ	36	Nhân viên giao dịch	PBH Gia Lộc	10
8	Nguyễn Văn Quý	Nam	50	NVKD	PBH Kinh Môn	29
9	Nguyễn Văn Thịnh	Nam	52	NVKD	PBH Kim Thành	32
10	Lê Thị Thúy	Nữ	46	NVKD	PBH Online	24
11	Trần Thúy Anh	Nữ	34	NVKD	PBH Chí Linh	10
12	Nguyễn Văn Nghiep	Nam	56	NVKD	PBH Thanh Miện	35
13	Hoàng Hữu Tháp	Nam	32	CTV	PBH Ninh Giang	3
14	Nguyễn Thu An	Nữ	28	CTV	PBH Online	1

PHỤ LỤC 03

BẢNG CÂU HỎI PHÒNG VẤN SÂU TÌM HIỂU VỀ QUẢN TRỊ BÁN HÀNG CÁ NHÂN CỦA TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT – HẢI DƯƠNG

Xin chào Quý Anh/chị

Tôi tên Đào Thị Kim Dung, là học viên cao học khóa 2020 của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông. Tôi đang tiến hành đề tài nghiên cứu về Quản trị hoạt động bán hàng khách hàng cá nhân tại TTKD VNPT – Hải Dương. Mong quý anh chị vui lòng dành chút thời gian cho ý kiến về các nội dung sau để tôi có thể hoàn thành bài nghiên cứu. Mọi ý kiến của các anh chị đều rất có giá trị.

Phần 1: Thông tin cá nhân

Xin Anh/chị cho biết thông tin cá nhân sau:

1. Họ và tên:.....
2. Đơn vị công tác:.....
3. Chức danh:.....
4. Thông tin cá nhân:

Giới tính	Nam <input type="checkbox"/>	Nữ <input type="checkbox"/>
	Dưới 30 tuổi	<input type="checkbox"/>
Độ tuổi	Từ 30 đến dưới 40 tuổi	<input type="checkbox"/>
	Từ 40 đến dưới 50 tuổi	<input type="checkbox"/>
	Trên 50 tuổi	<input type="checkbox"/>

Phần 2: Nội dung

Mục tiêu bán hàng

Câu 1: Theo Anh/chị, TTKD đã thực hiện giao chỉ tiêu bán hàng cho cho các phòng bán hàng và nhân viên kinh doanh với mục tiêu như doanh thu, số lượng khách hàng, số lượng phát triển mới dịch vụ, thị phần,...đã khả thi chưa? Anh/chị gặp khó khăn

gì khi thực hiện mục tiêu này? Các mục tiêu giao cho nhân viên kinh doanh có phù hợp không?

.....

.....

Tổ chức lực lượng bán hàng

Câu 2: Anh/chị có nhận xét gì về lực lượng bán hàng hiện tại của Phòng bán hàng nơi Anh/chị công tác? Việc phân bổ nhân sự và phân chia công việc hiện nay tại đơn vị anh/chị đã phù hợp chưa?

.....

.....

Câu 3: Anh/chị có thể cho biết những thuận lợi và khó khăn theo mô hình tổ chức lực lượng bán hàng mà TTKD VNPT – Hải Dương đang áp dụng.

.....

.....

Tuyển dụng và đào tạo nhân viên

Câu 4: Theo Anh/chị quy trình tuyển dụng nhân viên bán hàng hiện nay của TTKD VNPT – Hải Dương có giúp gì để đạt được chỉ tiêu bán hàng của đơn vị hay không?

.....

.....

Câu 5: Anh/chị có thể cho biết những khó khăn và thuận lợi của TTKD VNPT – Hải Dương trong công tác đào tạo và đào tạo lại NVKD? Các khóa học hiện nay có giúp gì cho công tác bán hàng của NVKD hay không? Kết quả thu được sau khóa học như thế nào?

.....

.....

Tạo động lực cho nhân viên

Câu 6: Anh/chị có đánh giá như thế nào về cơ chế tiền lương 3Ps đang áp dụng tại TTKD, với cơ chế trả lương như vậy có tạo động lực thúc đẩy đến kết quả bán hàng của nhân viên bán hàng hay không?

.....

.....

Câu 7: Theo Anh/chị mỗi mục tiêu bán hàng, TTKD VNPT – Hải Dương có điều chỉnh cơ chế tiền lương, cơ chế lương khuyến khích hay không? Điều đó có ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh của nhân viên bán hàng như thế nào?

.....

.....

Quy trình bán hàng

Câu 8: Theo Anh/chị nhân viên bán hàng có thực hiện bán hàng theo quy trình đã được đào tạo không? Điều đó có ảnh hưởng gì đến kết quả bán hàng họ?

.....

.....

Câu 9: Anh/chị có thể cho biết trong quy trình bán hàng thì NVKD thường gặp khó khăn khi nào, và có tác động như thế nào đến kết quả bán hàng?

.....

.....

Giám sát, đánh giá hoạt động bán hàng

Câu 10: Anh/chị có thể cho biết TTKD VNPT – Hải Dương có cách thức nào để giám sát hoạt động bán hàng và đánh giá kết quả bán hàng của nhân viên kinh doanh? Điều đó có tác động đến kết quả bán hàng của nhân viên hay không?

.....

.....

PHỤ LỤC 04:
BẢNG DANH MỤC CÁC CHỈ TIÊU VNPT VINAPHONE
GIAO TTKD VNPT – HẢI DƯƠNG

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị tính
1	2	3
A	DOANH THU	Tr.đồng
A.I	DOANH THU BÁN HÀNG VÀ CUNG CẤP DỊCH VỤ	Tr.đồng
A.1	DOANH THU VIỄN THÔNG CÔNG NGHỆ THÔNG TIN	Tr.đồng
A.1.1	THEO LOẠI HÌNH DỊCH VỤ (theo PA di động Vb 5917)	Tr.đồng
A.1.1	THEO LOẠI HÌNH DỊCH VỤ (theo PA di động 2020)	Tr.đồng
A.1.1.1	Dịch Công nghệ thông tin	Tr.đồng
A.1.1.1.1	Dịch vụ số doanh nghiệp	Tr.đồng
A.1.1.1.1.1	Hạ tầng số	Tr.đồng
A.1.1.1.1.01.1	Trong đó Hội nghị truyền hình	
A.1.1.1.1.2	Công nghệ nền tảng	Tr.đồng
A.1.1.1.1.3	An toàn thông tin	Tr.đồng
A.1.1.1.1.4	Chính quyền số	Tr.đồng
A.1.1.1.1.5	Y tế số	Tr.đồng
A.1.1.1.1.6	Giáo dục số	Tr.đồng
A.1.1.1.1.7	Quản trị doanh nghiệp	Tr.đồng
A.1.1.1.1.8	Vận tải và Logistics	Tr.đồng
A.1.1.1.1.9	Du lịch thông minh	Tr.đồng
A.1.1.1.1.10	Nông nghiệp thông minh	Tr.đồng
A.1.1.1.1.11	Phân phối bán lẻ	Tr.đồng
A.1.1.1.1.12	Dịch vụ và Dự án số Doanh nghiệp khác	Tr.đồng
A.1.1.1.1.13	Doanh thu giải pháp, thiết bị	Tr.đồng
A.1.1.1.2	Dịch vụ số cá nhân	Tr.đồng
A.1.1.1.2.1	Sàn giao dịch số	Tr.đồng
A.1.1.1.2.2	Quảng cáo số	Tr.đồng
A.1.1.1.2.3	Video, truyền hình trả tiền	Tr.đồng
A.1.1.1.2.4	Game, Social OTT	Tr.đồng
A.1.1.1.2.5	Dịch vụ tài chính số	Tr.đồng
A.1.1.1.2.6	Công nghệ nền tảng	Tr.đồng
A.1.1.1.2.7	Dịch vụ tiện ích	Tr.đồng
A.1.1.1.2.8	Communication & Collaboration	Tr.đồng
A.1.1.1.2.9	Nội dung số	Tr.đồng

A.1.1.2	Dịch vụ Viễn thông	Tr.đồng
A.1.1.2.1	Dịch vụ di động (xác định theo quy định tại văn bản 5917/VNPT-KHĐT ngày 2/11/2020)	Tr.đồng
A.1.1.2.1.1	Dịch vụ di động VNPT-Vinaphone	Tr.đồng
A.1.1.2.1.1.1	Doanh thu thoại, SMS, khác	Tr.đồng
A.1.1.2.1.1.2	Doanh thu Data	Tr.đồng
A.1.1.2.1.1.3	Doanh thu GTGT	Tr.đồng
A.1.1.2.1.1.4	Doanh thu thành phần dịch vụ di động thông qua sử dụng VNPT Digilife	Tr.đồng
A.1.1.2.1.1.5	Doanh thu hòa mạng	Tr.đồng
A.1.1.2.1.2	Dịch vụ di động khác	Tr.đồng
A.1.1.2.1.2.1	SMS Brandname trên di động	Tr.đồng
A.1.1.2.1.2.1.1	<i>Trong đó SMS nội mạng</i>	<i>Tr.đồng</i>
A.1.1.2.1.2.1.2	<i>Trong đó SMS ngoại mạng</i>	<i>Tr.đồng</i>
A.1.1.2.2	Dịch vụ Băng rộng cố định	Tr.đồng
	MegaVNN	
	FiberVNN	
A.1.1.2.3	Dịch vụ điện thoại cố định	Tr.đồng
A.1.1.2.4	Internet trực tiếp	Tr.đồng
A.1.1.2.5	Truyền số liệu	Tr.đồng
	Trong đó VMS	
A.1.1.2.6	Hạ tầng	Tr.đồng
A.1.1.2.6.1	Vinasat	Tr.đồng
A.1.1.2.6.2	Cho thuê hạ tầng khác	Tr.đồng
A.1.1.2.6.2.1	Trong đó: cho thuê hạ tầng VMS	
A.1.1.2.7	Quốc tế	Tr.đồng
A.1.1.2.7.1	Dịch vụ quốc tế chiều về	Tr.đồng
A.1.1.2.7.1.1	<i>Trong đó: Quá giang (hubbing)</i>	<i>Tr.đồng</i>
A.1.1.2.7.2	Dịch vụ Roaming Inbound	Tr.đồng
A.1.1.2.8	Dịch vụ khác	Tr.đồng
A.1.1.2.8.1	Dịch vụ 108x, 801x...	
A.1.1.2.8.2	Tổng hợp dịch vụ 1800, 1900	
A.1.1.2.8.2.1	- Dịch vụ 1800	
A.1.1.2.8.2.2	- Dịch vụ 1900	
A.1.1.2.8.3	Phí thu cước tại nhà	
A.1.1.2.8.4	Dịch vụ Quảng cáo/Truyền thông	
A.1.1.2.8.4.1	Truyền thông/ Tổ chức sự kiện	
A.1.1.2.8.4.1.1	Khách hàng ngoài	
A.1.1.2.8.4.1.2	Khách hàng nội bộ Tập đoàn	
A.1.1.2.8.4.2	Sản xuất nội dung	
A.1.1.2.8.4.2.1	Khách hàng ngoài	
A.1.1.2.8.4.2.2	Khách hàng nội bộ Tập đoàn	

A.1.1.2.8.5	Dịch vụ khác	
A.1.1.2.1C	Dịch vụ di động (Theo phương án năm 2020)	Tr.đồng
A.1.1.2.1.1C	Dịch vụ di động VNPT-Vinaphone	Tr.đồng
A.1.1.2.1.1.1C	Doanh thu thoại, SMS, khác	Tr.đồng
A.1.1.2.1.1.2C	Doanh thu Data	Tr.đồng
A.1.1.2.1.1.3C	Doanh thu GTGT	Tr.đồng
A.1.1.2.1.1.4C	Doanh thu thành phần dịch vụ di động thông qua sử dụng VNPT Digilife	Tr.đồng
A.1.1.2.1.1.5C	Doanh thu hòa mạng	Tr.đồng
A.1.1.2.1.2C	Dịch vụ di động khác	Tr.đồng
A.1.1.2.1.2.1C	SMS Brandname trên di động	Tr.đồng
A.1.1.2.1.2.1.1C	SMS Brandname ngoại mạng	Tr.đồng
A.1.2	THEO ĐỐI TƯỢNG KHÁCH HÀNG	Tr.đồng
A.1.2.1	KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN	Tr.đồng
A.1.2.1.1	Dịch vụ số cá nhân	Tr.đồng
A.1.2.1.2	Doanh thu dịch vụ di động (xác định theo quy định tại văn bản 5917/VNPT-KHĐT ngày 2/11/2020)	Tr.đồng
A.1.2.1.2G	Doanh thu dịch vụ di động (Theo phương án năm 2020)	Tr.đồng
A.1.2.1.3	Dịch vụ Băng rộng cố định	Tr.đồng
A.1.2.1.4	Dịch vụ điện thoại cố định	Tr.đồng
A.1.2.1.5	Dịch vụ khác	Tr.đồng
A.1.2.2	KHÁCH HÀNG TỔ CHỨC DOANH NGHIỆP	Tr.đồng
A.1.2.2.1	Dịch vụ CNTT	Tr.đồng
A.1.2.2.1.1	Dịch vụ số doanh nghiệp	Tr.đồng
A.1.2.2.1.2	Dịch vụ MyTV	Tr.đồng
A.1.2.2.2	Dịch vụ di động	Tr.đồng
A.1.2.2.2.1	Trong đó SMS Brandname	Tr.đồng
A.1.2.2.3	Dịch vụ Băng rộng cố định	Tr.đồng
A.1.2.2.4	Dịch vụ điện thoại cố định	Tr.đồng
A.1.2.2.5	Internet trực tiếp	Tr.đồng
A.1.2.2.6	Truyền số liệu	Tr.đồng
A.1.2.2.7	Hạ tầng	Tr.đồng
A.1.2.2.8	Quốc tế	Tr.đồng
A.1.2.2.9	Dịch vụ khác	Tr.đồng
A.1.2.3	DOANH THU PHỐI HỢP KINH DOANH	Tr.đồng
A.2	DOANH THU KINH DOANH THƯƠNG MẠI	Tr.đồng
A.II	DOANH THU TÀI CHÍNH	Tr.đồng

A.III	DOANH THU KHÁC	Tr.đồng
F	THUÊ BAO THỰC TĂNG	
F.1	Di động	Thuê bao
F.2	Data di động	Thuê bao
F.3	Băng rộng cố định	Thuê bao
F.4	MyTV	Thuê bao

(Nguồn: Phòng Kế toán – Kế hoạch, TTKD VNPT – Hải Dương)