

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**

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SỸ
(Theo định hướng ứng dụng)

Hà Nội – 2022

Luận văn được hoàn thành tại:

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG

Người hướng dẫn khoa học: TS. NGUYỄN THÙY DUNG

Phản biện 1: PGS.TS. Vũ Trọng Tích

Phản biện 2: TS. Lê Đức Hoàng

Luận văn này được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận văn thạc sĩ tại Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

Vào lúc: 10h30 ngày 02/7/2022

Có thể tìm hiểu luận văn này tại:

Thư viện của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Với sự phát triển mạnh mẽ của cách mạng công nghiệp lần thứ 4, dịch vụ Viễn thông là một phần không thể thiếu trong sự phát triển của xã hội. Trong các năm qua mặc dù chịu ảnh hưởng 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. Với mục tiêu và kế hoạch giao doanh thu hàng năm của khối khách hàng cá nhân tại TTKD VNPT – Hải Dương 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 của 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 tiễn quản trị bán hàng là hết sức 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.

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.

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.

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 đích nghiên cứu

Mục đích 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 đích 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 tập trung nghiên cứu công tác quản trị hoạt động bán hàng đối với khách hàng cá nhân.

Phạm vi nghiên cứu

- Phạm vi nội dung: Nghiên cứu phân tích thực trạng về công tác quản trị hoạt động 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 giai đoạn 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 xây dựng 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.
- Sử dụng phần mềm tính toán Microsoft Excel để xử lý những dữ liệu thu thập được.

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

Ngoài phần mở đầu, kết luận và danh mục tài liệu tham khảo, luận văn 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].

1.1.2. Các hình thức bán hàng chủ yếu

Từ các khái niệm trên ta thấy bán hàng là một khâu của quá trình thực hiện lưu thông hàng hóa, nhằm đưa hàng hóa từ nơi sản xuất đến người tiêu dùng. Khi đó người mua và người bán có thể lựa chọn các phương thức bán hàng phù hợp với điều kiện của mình, hình thức và phương thức bán hàng phản ánh mối quan hệ giữa người mua và người bán trong giao dịch mua bán, thanh toán và vận chuyển.

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).

1.1.2.2. Theo khâu lưu chuyển hàng hóa

Các hình thức bán hàng theo khâu lưu chuyển hàng hóa bao gồm hình thức bán buôn và hình thức bán lẻ.

1.1.2.3. Theo phương thức bán hàng

Bán hàng theo phương thức bao gồm bán hàng theo hợp đồng hoặc đơn hàng, bán hàng trực tiếp không cần ký kết hợp đồng, bán đấu giá và xuất khẩu.

1.1.2.4. Theo hình thức bán hàng khác

Ngoài hình thức bán hàng trên còn có các hình thức bán hàng trực tuyến (bán hàng online) như bán hàng qua điện thoại, bán hàng qua Internet và mạng xã hội.

1.1.3. Vai trò của hoạt động bán hàng

Vai trò của hoạt động bán hàng trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp:

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.

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 và doanh nghiệp sẽ quyết định nhãn hiệu và cơ cấu mặt hàng mới cho thị trường.

Đối với chiến lược giá: 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: để thực hiện các phương thức đưa sản phẩm đến tay người tiêu dùng thì 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. 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

1.2.1.2. Mục tiêu quản trị bán hàng

Mục tiêu quản trị bán hàng ở từng giai đoạn, từng ngành hàng là khác nhau song chủ yếu hai mục tiêu chính là mục tiêu về nhân sự (con người) và mục tiêu về lợi nhuận.

1.2.2. Nội dung quản trị bán hàng

1.2.2.1. Xây dựng mục tiêu bán hàng

Xây dựng mục tiêu bán hàng là một trong những việc đầu tiên, quan trọng đối với quản trị bán hàng. 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).

1.2.2.2. Tổ chức lực lượng bán hàng

Lực lượng bán hàng của doanh nghiệp bao gồm những cá nhân trong một tổ chức, các tổ chức tham gia trực tiếp vào quá trình bán hàng của doanh nghiệp. Lực lượng bán hàng là cầu nối quan trọng giữa doanh nghiệp và thị trường và được tổ chức theo mô hình sau:

- Tổ chức bán hàng theo khu vực địa lý.
- Tổ chức bán hàng theo sản phẩm.
- Tổ chức bán hàng theo chuyên môn hóa khách hàng.
- Tổ chức bán hàng theo kênh bán hàng.
- Tổ chức bán hàng theo kiểu hỗn hợp.

1.2.2.3. Tuyển dụng đào tạo nhân viên bán hàng

Tuyển dụng nhân viên bán hàng:

Tuyển chọn nhân lực bán hàng là quá trình đánh giá các ứng viên theo nhiều khía cạnh khác nhau dựa vào yêu cầu về vị trí công việc để tìm được những người phù hợp theo các yêu cầu đặt ra. Tuyển chọn nhân lực đáp ứng được các yêu cầu:

- Phải xuất phát từ kế hoạch sản xuất kinh doanh và kế hoạch tuyển dụng nhân lực.
- Tuyển chọn được người có trình độ cần thiết cho công việc.
- Tuyển chọn người gắn bó với doanh nghiệp.

Đào tạo nhân viên bán hàng

Đào tạo nhân viên là một công việc quan trọng trong mọi tổ chức, doanh nghiệp, là quá trình cung cấp kiến thức, hoàn thiện kỹ năng, rèn luyện phẩm chất nghề nghiệp cho nhân viên bán hàng.

1.2.2.4. Tạo động lực cho nhân viên bán hàng

Tạo động lực cho lực lượng bán hàng là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động đến lực lượng bán hàng nhằm làm cho lực lượng này có động lực trong công việc. Các biện pháp tạo động lực cho 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.

1.2.2.5. Quy trình bán hàng

Bước 1: Chuẩn bị

Bước 2: Tìm kiếm khách hàng tiềm năng

Bước 3: Tiếp cận khách hàng

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

Bước 5: Báo giá và thuyết phục khách hàng

Bước 6: Thống nhất và chốt đơn hàng

Bước 7: Chăm sóc khách hàng sau bán hàng

1.2.2.6. Giám sát và đánh giá hiệu quả bán hàng.

Giám sát bán hàng nhằm xác định mức độ thỏa mãn khách hàng, đồng thời đánh giá mức độ thành công trong công tác bán hàng và phát hiện các tình huống bất lợi, các hoạt động chưa phù hợp để đưa ra các biện pháp điều chỉnh kịp thời.

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.

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

Trong mối quan hệ mua bán hàng hóa giữa khách hàng với doanh nghiệp thì hành vi của khách hàng được giới hạn trong cách tiếp cận là hành vi mua hàng, chính vì vậy thuật ngữ hành vi khách hàng đồng nghĩa với hành vi mua hàng của khách hàng. 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.

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

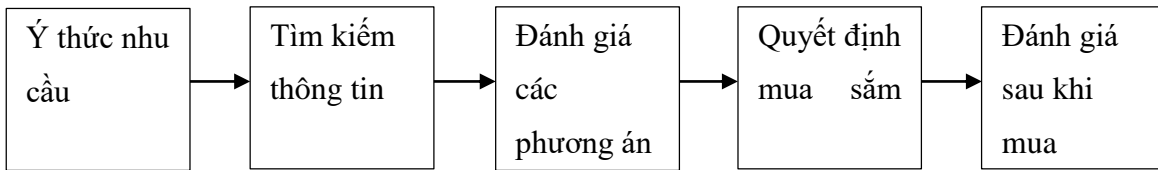
Hành vi của người mua chịu ảnh hưởng của các yếu tố như sau: yếu tố về thuần phong mỹ tục, tác động của xã hội, tâm lý mỗi người và bản thân họ. Để cách tiếp cận và phục vụ người mua tốt nhất thì người bán hàng cần nắm bắt được các yếu tố trên.

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

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, hành vi mua thỏa hiệp, hành vi mua tìm kiếm sự đa dạng, hành vi mua theo thói quen.

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

(Nguồn: Trần Thị Thập. 2012, Tr 48)

Giai đoạn 1: ý thức nhu cầu

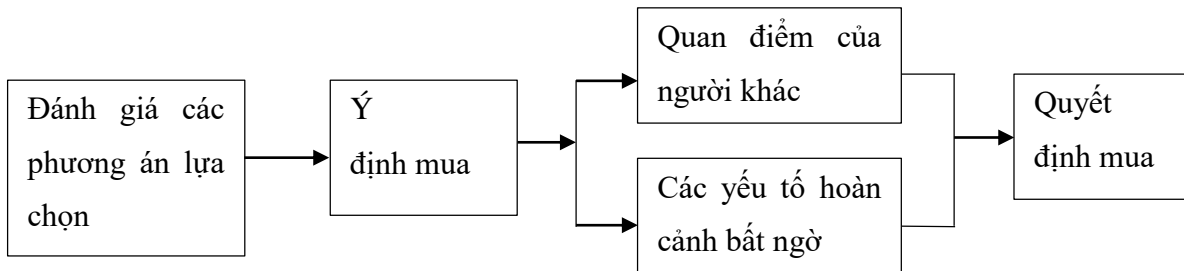
Giai đoạn 2: Tìm kiếm thông tin

Giai đoạn 3: Đánh giá các phương án

Giai đoạn 4: Quyết định mua sắm

Giai đoạn 5: Đánh giá sau khi mua

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

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

Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT) là Tập đoàn giữ vị trí đứng đầu về phát triển Viễn thông - Công nghệ thông tin (VT-CNTT), Tập đoàn có đủ năng lực cạnh tranh với các Tập đoàn VT - CNTT lớn trên toàn cầu. Đồng thời, VNPT là nhà cung cấp dịch vụ đầu tiên đặt nền móng cho sự phát triển của ngành VT-CNTT Việt Nam.

Chức năng và nhiệm vụ:

VNPT Vinaphone là đơn vị kinh doanh chủ lực và có vai trò quan trọng trong chuỗi giá trị của Tập đoàn VNPT, chịu trách nhiệm mọi hoạt động kinh doanh của toàn Tập đoàn, trực tiếp phục vụ thị trường và xã hội. VNPT VinaPhone sẽ thay mặt Tập đoàn cung cấp các dịch vụ viễn thông, CNTT, truyền thông bao gồm cả di động, băng rộng, cố định, truyền hình, truyền dẫn, dịch vụ giá trị gia tăng, giải pháp CNTT,... đến tất cả các khách hàng.

Trong quá trình tái cơ cấu VNPT, VNPT VinaPhone là đơn vị lớn nhất về mặt nhân sự, đem lại doanh thu và lợi nhuận lớn nhất cho VNPT.

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

Địa chỉ: Số 1 đại lộ Hồ Chí Minh, phường Nguyễn Trãi, thành phố Hải Dương, tỉnh Hải Dương.

Mã số thuế: 0106869738-038

Điện thoại: 02203866966 Fax: 02203830200

Website: www.haiduong.vnpt.vn

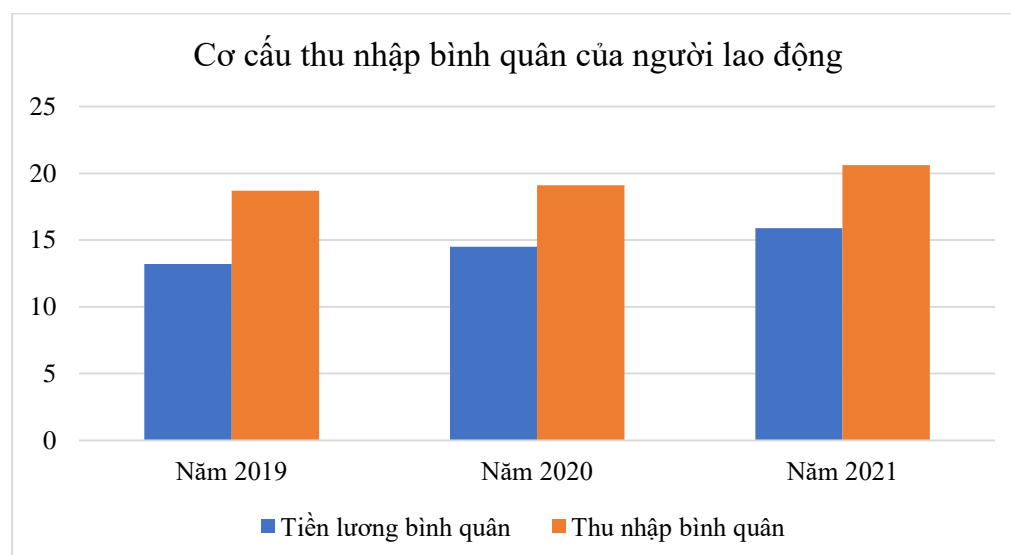
Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương là chi nhánh hạch toán phụ thuộc, trực thuộc VNPT Vinaphone – đơn vị thành viên hạch toán độc lập.

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

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	2019	2020	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)

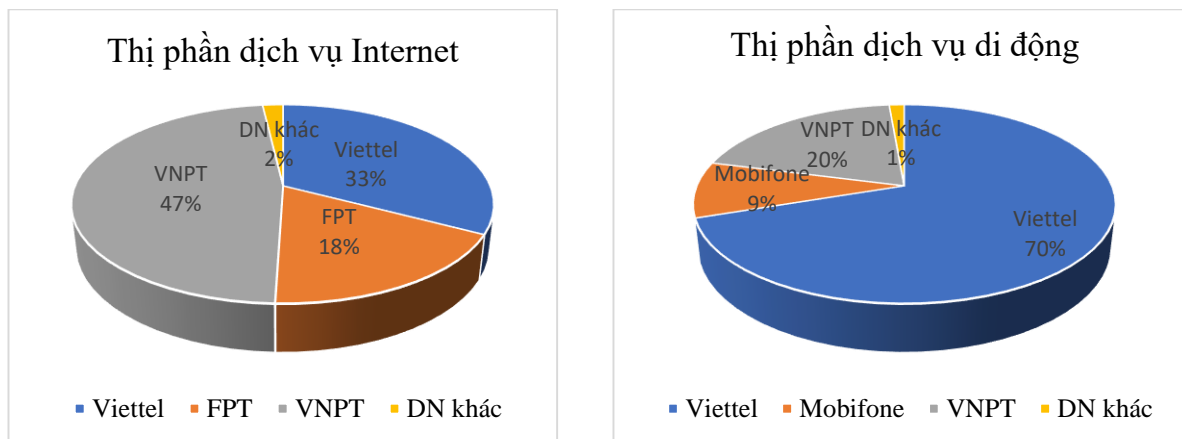


Hình 2.3. Biểu đồ cơ cấu tiền lương và thu nhập bình quân của người lao động tại TTKD VNPT - Hải Dương giai đoạn 2019 -2021

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

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



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

Các loại hình dịch vụ viễn thông TTKD VNPT – Hải Dương cung cấp cho khối khách hàng cá nhân: nhóm dịch vụ thoại, nhóm dịch vụ Internet, nhóm dịch vụ truyền thông và truyền hình, dịch vụ số cá nhân.

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. Cuối năm đánh giá các mục tiêu đó có đạt hay không đạt, lý do và căn cứ vào tình thực tế của thị trường, của đơn vị để đưa ra các mục tiêu phấn đấu cho giai đoạn mới.

TTKD VNPT – Hải Dương 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
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)

TTKD VNPT – Hải Dương được giao mục tiêu 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. 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.

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 rã 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

**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, CD	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 + LĐTL	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)

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

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. 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.

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
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

TT	Đơn vị	Số xã, phường	NVĐB 2019	NVĐB 2020	NVĐB 2021
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)

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, TTKD VNPT – Hải Dương 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.

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 – 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: 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. Việc tuyển dụng CTV không được thực hiện đầy đủ các bước theo quy trình tuyển dụng chung của TTKD.

Đào tạo nhân viên bán hàng: Đối với những nhân viên bán hàng mới TTKD có đào tạo các kỹ năng giao tiếp và nghiệp vụ bán hàng. Các nhân viên này được phòng ĐHNV 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. Sau đó nhân viên mới được giao vào các vị trí bán hàng cụ thể và được đào tạo hướng dẫn thêm. Nhân viên mới bắt tay ngay vào việc và được chỉ dẫn của nhân viên cũ. 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, các buổi học qua livestream của VNPT Vinaphone tổ chức đào tạo.

2.2.3.4. Thực trạng về tạo động lực cho nhân viên

Nhận thức được tầm quan trọng của nguồn nhân sự bán hàng chất lượng cao với sự tồn tại và phát triển của đơn vị, TTKD VNPT – Hải Dương luôn tạo mọi điều kiện cho người lao động yên tâm, gắn bó lâu dài. TTKD VNPT – Hải Dương áp dụng đồng thời cả hình thức đãi ngộ tài chính và đãi ngộ phi tài chính. Những chính sách động viên khuyến khích nhân viên của TTKD VNPT – Hải Dương dù nhỏ nhưng rất cần thiết trong tình hình kinh tế khó khăn hiện nay để bộ phận nhân viên bán hàng hoàn thành tốt công việc.

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.

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.

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

Giám sát hoạt động bán hàng

Giám sát hoạt động bán hàng là một việc rất quan trọng nhằm đảm bảo lực lượng bán hàng đạt được mục tiêu đề ra. 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.

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 đo lường các 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 đơn vị trực thuộc báo cáo.

Đánh giá hiệu quả bán hàng

Dựa trên những kết quả phân tích trên, để đánh giá được hiệu quả công tác quản trị hoạt động bán hàng, có thể đo lường thông qua chỉ số chất lượng quản trị bán hàng như doanh thu bán hàng, tiền lương và thu nhập bình quân của người lao động để từ đó có định hướng và mục tiêu trong năm tiếp theo.

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)

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.

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.

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.

Thứ ba: 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.

Thứ năm: TTKD luôn đã có nhiều cố gắng hoàn thiện trong việc xây dựng một chế độ lương thưởng đầy đủ nhằm khuyến khích nhân viên làm việc hiệu quả cao.

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

2.3.2. Những hạn chế

TTKD VNPT – Hải Dương đã bước đầu xây dựng và thực hiện quản trị bán hàng song chỉ là những hoạt động phải thực hiện và mức độ liên kết không cao. Hoạt động quản trị bán hàng của 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, do vậy có các chỉ tiêu là quá khả năng thực hiện của nhân viên. Đồng thời, các chỉ tiêu giao mới dừng lại một cách chung chung, hoạt động dự báo bán hàng, nghiên cứu thị trường chưa được đầu tư và quan tâm.

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..

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.

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.

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.

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. Do vậy, với nhân lực này chất lượng không đồng đều chưa đáp ứng được yêu cầu công việc.

Thứ bảy: Công tác kiểm tra, đánh giá nhân viên chưa được chú ý nhiều và thường xuyên, mang tính chất chung chung thông qua hoạt động báo cáo, giám sát được thực hiện thủ công.

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 mạng 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”.
- Nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên bán hàng chuyên nghiệp.
- 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.

3.1.2. Mục tiêu phát triển dịch vụ Viễn thông

Mục tiêu chung

- Phân đầu xây dựng TTKD VNPT – Hải Dương hoạt động ổn định, duy trì mức tăng trưởng doanh thu hàng năm từ 8% - 10%, chênh lệch thu chi tăng từ 5% -7%, cải thiện 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. Phân đầu đến năm 2025 thị phần băng rộng trên 50%.
- Phân 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 đẩy mạnh chuyển đổi số, tham gia mạnh vào thị trường chuyển đổi số cho các bộ ngành, đồng thời phát triển dịch vụ số cá nhân. 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.

- Xây dựng đội ngũ bán hàng chuyên nghiệp với chính sách đãi ngộ nhân sự phù hợp nhằm tuyển dụng và đào tạo đội ngũ nhân viên có chuyên môn giỏi, nhiệt tình và 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, áp dụng công nghệ thông tin để tối ưu hóa thời gian và thủ tục bán hàng.

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

Để công tác quản trị bán hàng diễn ra xuyên suốt và hiệu quả, việc đầu tiên của TTKD là phải xác định được một cách rõ ràng và cụ thể mục tiêu bán hàng. 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 mục tiêu phát triển thị trường (tốc độ tăng trưởng doanh số, 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.

3.2.2. Tổ chức lực lượng bán hàng

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

TTKD nên tổ chức lực lượng bán hàng theo hướng kết hợp giữa tổ chức theo khách hàng kết hợp với sản phẩm nhưng phân rõ vai trò của từng nhân viên, CTV và kênh bán hàng hơn, 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: TTKD cần phải được tuyển dụng thêm lực lượng bán hàng trực tiếp, phân chia một cách hợp lý nhất để khai thác hết tiềm năng của sản phẩm dịch vụ trên thị trường. Và việc bố trí thêm nhân viên sẽ giảm bớt áp lực với nhân viên bán hàng.

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.

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

Chất lượng của thành viên trên kênh bán cũng ảnh hưởng nhiều đến cách tổ chức lực lượng bán hàng của đơn vị. 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.
- + Nâng cao năng lực của lực lượng nhân viên kinh doanh trong việc hỗ trợ kênh bán.
- + Thường xuyên tổ chức các lớp tập huấn, đào tạo về kỹ năng, sản phẩm cho các nhân lực bán hàng trên các kênh.
- + Duy trì đánh giá hoạt động của kênh bán hàng để xác định và đưa ra các quyết định lựa chọn thành viên kênh và các giải pháp tăng cường quản lý kênh.

3.2.3. Đào tạo lực lượng bán hàng

TTKD VNPT – Hải Dương cần phải chú trọng đào tạo cho lực lượng bán hàng thêm những kỹ năng chuyên môn, thường xuyên bổ sung việc đào tạo về kiến thức sản phẩm, dịch vụ mới, đồng thời xây dựng chương trình đào tạo cho nhân viên một cách bài bản về kỹ năng chuyên môn, kiến thức sản phẩm mới.

Đồng thời, TTKD VNPT – Hải Dương 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.

3.2.4. Xây dựng quy trình bán hàng

Quy trình bán hàng chuyên nghiệp là việc làm cần thiết giúp đem lại doanh thu cũng như làm cho việc bán hàng hoạt động một cách thuận lợi và hiệu quả hơn. Trên thực tế, quy

trình bán hàng của TTKD được xây dựng dựa trên các bước bán hàng phổ biến. Tuy nhiên, quy trình vẫn còn chung chung, chỉ mang tính chất định hướng và lý thuyết.

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. Do vậy, để hoàn thiện quy trình bán hàng, TTKD cần bổ sung thêm các phương pháp, cách thức bán hàng.

Có thể áp dụng các phương pháp sau:

- + Phương pháp bán hàng SPIN (Situation- Problem – Implication – Need), tức là thiết kế các bộ câu hỏi giúp nhân viên tăng các kỹ năng giao tiếp với khách hàng và từ đó tăng cơ hội chốt sale (đây là một trong các kỹ năng yếu của nhân viên bán hàng tại TTKD VNPT – Hải Dương).
- + Phương pháp bán hàng nhờ vào mối quan hệ: là phương pháp mà người bán tập trung vào xây dựng mối quan hệ tốt với người mua. 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.
- + 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

Phương pháp thực hiện:

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

- Xây dựng kế hoạch bán hàng.
- Nhân viên báo cáo kết quả làm việc:

****) 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.

Kết quả mang lại:

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 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, 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./.