

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KIẾN TRÚC ĐÀ NẴNG



KHOÁ LUẬN TỐT NGHIỆP

ĐỀ TÀI

HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG
BÁN HÀNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN HAVILAND
HOUSE

SINH VIÊN THỰC HIỆN: LÊ THỊ TRÂM

MÃ SỐ SINH VIÊN: 2154030351

KHÓA HỌC: 2022 - 2026

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KIẾN TRÚC ĐÀ NẴNG**



KHOÁ LUẬN TỐT NGHIỆP

ĐỀ TÀI

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG
BÁN HÀNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN HAVILAND
HOUSE**

Giảng viên hướng dẫn: ThS. Lê Thị Kim Ngân

Sinh viên thực hiện: Lê Thị Trâm

Mã số sinh viên: 2154030351

Khoá học: 2022 - 2026

Đà Nẵng, ngày 20 tháng 05 năm 2026

GIAO NHIỆM VỤ KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

Năm học: 2025 -2026

1. Thông tin tác giả thực hiện

- Họ và tên sinh viên : Lê Thị Trâm
- Chuyên ngành : Quản trị kinh doanh
- Trình độ đào tạo : Đại học
- Khóa học : 2022– 2026

2. Tên đề tài khóa luận tốt nghiệp:

**“HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG TẠI
CÔNG TY CỔ PHẦN HAVILANDHOUSE”**

3. Các số liệu ban đầu thực hiện khóa luận tốt nghiệp

4. Các bảng biểu

5. Cán bộ hướng dẫn

- ThS. Lê Thị Kim Ngân

6. Ngày giao nhiệm vụ làm khóa luận tốt nghiệp

- 2/3/2026

7. Ngày sinh viên phải hoàn thành khóa luận

- 25/5/2026

Giảng viên hướng dẫn

1. Lý do chọn đề tài

Trong bối cảnh nền kinh tế ngày càng phát triển và hội nhập sâu rộng, các doanh nghiệp phải đối mặt với áp lực cạnh tranh ngày càng gay gắt. Để tồn tại và phát triển bền vững, mỗi doanh nghiệp đều xây dựng cho mình những lợi thế cạnh tranh riêng như: phát triển thương hiệu, đổi mới công nghệ, nâng cao chất lượng sản phẩm hoặc mở rộng thị trường. Tuy nhiên, bên cạnh những yếu tố đó, lực lượng bán hàng luôn giữ vai trò then chốt, góp phần trực tiếp vào việc tạo ra doanh thu và duy trì mối quan hệ với khách hàng.

Lực lượng bán hàng không chỉ là cầu nối giữa doanh nghiệp và thị trường mà còn là nhân tố trực tiếp truyền tải giá trị sản phẩm, hình ảnh thương hiệu và văn hóa doanh nghiệp đến khách hàng. Thông qua hoạt động bán hàng cá nhân, đội ngũ này góp phần xây dựng niềm tin, gia tăng sự hài lòng và thúc đẩy quyết định mua hàng. Do đó, hiệu quả hoạt động của lực lượng bán hàng có ảnh hưởng rất lớn đến năng lực cạnh tranh và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.

Trong thời gian qua, Công ty Cổ phần Haviland House đã đạt được một số kết quả tích cực trong hoạt động kinh doanh, đặc biệt trong lĩnh vực phân phối và bán hàng. Tuy nhiên, trước sự biến động của thị trường và sự gia tăng cạnh tranh trong ngành, lực lượng bán hàng của công ty vẫn còn tồn tại một số hạn chế như: hiệu quả làm việc chưa đồng đều, chưa hoàn thành tốt các chỉ tiêu đề ra, công tác quản trị lực lượng bán hàng chưa thực sự bài bản và đồng bộ.

Xuất phát từ thực tế đó, việc nghiên cứu, đánh giá và đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị lực lượng bán hàng tại công ty là hết sức cần thiết. Vì vậy, em lựa chọn đề tài **“HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN HAVILANDHOUSE”** làm đề tài khóa luận tốt nghiệp, với mong muốn góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của công ty trong thời gian tới.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Hệ thống hóa cơ sở lý luận về công tác quản trị lực lượng bán hàng.

Phân tích thực trạng công tác quản trị lực lượng bán hàng tại Công ty CP HAVILAND HOUSE

Đề xuất một số giải pháp để hoàn thiện công tác quản trị lực lượng bán hàng tại Công ty CP HAVILAND HOUSE.

3. Đối tượng nghiên cứu

Công tác quản trị lực lượng bán hàng tại Công ty CP HAVILAND HOUSE.

4. Phạm vi nghiên cứu

Phạm vi không gian: CÔNG TY CỔ PHẦN HAVILAND HOUSE

Phạm vi thời gian: từ 2023-2025

5. Phương pháp nghiên cứu

Đề tài nghiên cứu sử dụng một số phương pháp nghiên cứu như: Phương pháp phân tích số liệu, phương pháp thu thập số liệu, phương pháp so sánh, phương pháp quan sát.

Phương pháp phân tích số liệu: Từ dữ liệu thu được, tiến hành phân tích, đánh giá một cách tổng quát, nhìn nhận vấn đề một cách toàn diện, xác định các vấn đề còn tồn tại trong phân tích kết quả kinh doanh của công ty.

Phương pháp thu thập số liệu: Tài liệu bên trong, các báo cáo kết quả kinh doanh của công ty từ năm 2023 đến năm 2025, các số liệu tổng hợp và chi tiết về doanh thu, lợi nhuận, liên quan đến việc tiêu thụ hàng hóa của công ty...

Phương pháp so sánh: Áp dụng để so sánh doanh thu, lợi nhuận của Công ty CP HAVILAND HOUSE từ năm 2023 đến năm 2025.

Phương pháp quan sát: Tại phòng Kinh Doanh, sử dụng thị giác thu thập những thông tin dữ liệu cần thiết một cách trực quan và thực tế nhất.

Bên cạnh đó còn dựa trên các phương pháp tiếp cận logic và sử dụng những kiến thức đã được tích lũy trong suốt quá trình học tập với những quan sát, thu thập thực tế diễn ra trong thời gian thực tập tại doanh nghiệp.

6. Bố cục đề tài

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG VÀ QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG TRONG CÔNG TY

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG TẠI CÔNG TY CP HAVILAND HOUSE

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP ĐỂ HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG TẠI CÔNG TY CP HAVILAND HOUSE

LỜI CẢM ƠN

Lời đầu tiên, em xin gửi lời cảm ơn chân thành và sâu sắc đến cô Lê Thị Kim Ngân – giảng viên hướng dẫn đã tận tình chỉ bảo, hướng dẫn và đóng góp nhiều ý kiến quý báu trong suốt quá trình em thực hiện khóa luận tốt nghiệp. Những kiến thức, kinh nghiệm và sự hỗ trợ nhiệt tình của cô là nguồn động viên to lớn giúp em hoàn thành bài khóa luận này một cách tốt nhất.

Em cũng xin chân thành cảm ơn Quý Thầy, Cô Trường Đại học Kiến Trúc Đà Nẵng, đặc biệt là Quý Thầy, Cô khoa Kinh Tế - ngành Quản trị Kinh doanh đã tận tâm giảng dạy, truyền đạt cho em những kiến thức chuyên môn và kỹ năng cần thiết trong suốt quá trình học tập tại trường. Đồng thời, em xin gửi lời tri ân đến Ban Giám hiệu nhà trường đã tạo điều kiện thuận lợi về cơ sở vật chất, trang thiết bị và môi trường học tập để em có thể học tập và rèn luyện tốt nhất. Trong suốt thời gian học tập tại trường, em đã nhận được sự hướng dẫn tận tình từ Quý Thầy, Cô, giúp em có thêm kiến thức, kỹ năng và sự tự tin để tiếp cận môi trường làm việc thực tế.

Bên cạnh đó, em xin chân thành cảm ơn Ban lãnh đạo Công ty Cổ phần Haviland House đã tạo điều kiện thuận lợi để em được thực tập và học hỏi thực tế tại công ty. Em xin gửi lời cảm ơn sâu sắc đến anh Lê Pháp – Giám đốc chi nhánh, anh Nguyễn Tấn Hải – Phó phòng và anh Trương Công Toàn – Trưởng bộ phận đã luôn nhiệt tình hỗ trợ, hướng dẫn và chia sẻ những kinh nghiệm thực tế quý báu trong suốt quá trình thực tập. Đồng thời, em cũng xin cảm ơn các anh chị nhân viên tại chi nhánh Hòa Xuân đã tận tình giúp đỡ, tạo điều kiện để em được tiếp xúc với môi trường làm việc thực tế và hoàn thành tốt khóa luận tốt nghiệp của mình.

Mặc dù đã cố gắng hoàn thiện bài khóa luận tốt nghiệp với tất cả sự nỗ lực của bản thân, tuy nhiên do hạn chế về thời gian, kiến thức và kinh nghiệm thực tiễn nên bài làm chắc chắn vẫn còn nhiều thiếu sót. Em rất mong nhận được những ý kiến đóng góp quý báu từ Quý Thầy, Cô để bài khóa luận được hoàn thiện hơn.

Em xin chân thành cảm ơn!

MỤC LỤC

CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG VÀ QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG 1

<i>1.1. Một số vấn đề cơ bản về lực lượng bán hàng.....</i>	<i>1</i>
<i>1.1.1. Khái niệm về lực lượng bán hàng</i>	<i>1</i>
<i>1.1.2. Vai trò của lực lượng bán hàng</i>	<i>1</i>
<i>1.1.3. Phân loại lực lượng bán hàng.....</i>	<i>2</i>
<i>1.2. Quản trị lực lượng bán hàng.....</i>	<i>3</i>
<i>1.2.1. Khái niệm quản trị lực lượng bán hàng</i>	<i>3</i>
<i>1.2.2. Vai trò quản trị lực lượng bán hàng</i>	<i>3</i>
<i>1.2.3. Nội dung công tác quản trị lực lượng bán hàng</i>	<i>4</i>

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN HAVILAND HOUSE..... 21

<i>2.1. Giới thiệu chung về công ty</i>	<i>21</i>
<i>2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển</i>	<i>22</i>
<i>2.1.2. Cơ cấu tổ chức chức năng và nhiệm vụ</i>	<i>25</i>
<i>2.1.3. Các nguồn lực của công ty cổ phần Haviland House</i>	<i>27</i>
<i>2.2. Môi trường hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.....</i>	<i>32</i>
<i>2.2.1. Môi trường vi mô.....</i>	<i>32</i>
<i>2.2.2. Môi trường vĩ mô.....</i>	<i>36</i>
<i>2.3. Kết quả hoạt động kinh doanh trong 3 năm 2023-2025</i>	<i>38</i>
<i>2.4. Thực trạng công tác bán hàng tại công ty cổ phần Haviland House</i>	<i>40</i>
<i>2.4.1. Giới thiệu chung về lực lượng bán hàng của công ty</i>	<i>40</i>
<i>2.4.2. Thực trạng công tác tuyển dụng và phát triển lực lượng bán hàng.....</i>	<i>46</i>
<i>2.4.3. Thực trạng công tác bán hàng và phát triển lực lượng bán hàng.....</i>	<i>53</i>
<i>2.4.4. Thù lao lực lượng bán hàng</i>	<i>55</i>
<i>2.4.5. Động viên khuyến khích lực lượng bán hàng.....</i>	<i>59</i>
<i>2.4.6. Kiểm tra giám sát lực lượng bán hàng.....</i>	<i>60</i>
<i>2.4.7. Đánh giá hiệu quả của quản trị lực lượng bán hàng</i>	<i>61</i>
<i>2.5. Đánh giá chung về công tác quản trị lực lượng bán hàng tại công ty.....</i>	<i>63</i>

2.5.1. Ưu điểm	63
2.5.2. Hạn chế và nguyên nhân của các hạn chế	65
CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP ĐỂ HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN HAVILAND HOUSE	67
3.1. Cơ sở đề xuất giải pháp	67
3.1.1. Mục tiêu hoàn thiện lực lượng bán hàng của công ty.....	67
3.2.2. Định hướng phát triển lực lượng bán hàng của công ty	68
3.2. Giải pháp hoàn thiện công tác quản trị lực lượng bán hàng của công ty cổ phần Haviland House.....	69
3.2.1. Hoàn thiện công tác tuyển dụng lực lượng bán hàng	69
3.2.2. Hoàn thiện công tác giám sát lực lượng bán hàng	73
3.2.3. Hoàn thiện công tác đào tạo lực lượng bán hàng.....	75
3.2.4. Hoàn thiện công tác lương thưởng của công ty	76
3.2.5. Một số giải pháp khác	77
KẾT LUẬN.....	81

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1 Nguồn nhân lực công ty cổ phần Haviland House	28
Bảng 2.2 Bảng cân đối kế toán của công ty Haviland House từ 2023-2025	30
Bảng 2.3 Cơ sở vật chất của công ty cổ phần Haviland House	31
Bảng 2.4 Đối thủ cạnh tranh của công ty Haviland House	34
Bảng 2.5 Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh công ty cổ phần Haviland House năm 2023-2025 (Mảng căn hộ cho thuê).....	39
Bảng 2.6 Quy mô lực lượng bán hàng của công ty cổ phần Haviland House	42
Bảng 2.7 Tình hình tuyển dụng lực lượng bán hàng của Công ty Cổ phần Haviland House giai đoạn 2023 - 2025	50
Bảng 2.8 Bảng đào tạo lực lượng bán hàng của công ty Haviland House.....	53
Bảng 2.9 Kết quả đào tạo lực lượng bán hàng của Công ty Cổ phần Haviland House giai đoạn 2023 - 2025	54
Bảng 2.10 Bảng lương của chuyên viên công ty Cổ phần Haviland House giai đoạn 2024-2026	56
Bảng 2.11 Bảng lương của cộng tác viên tại Công ty Cổ phần Haviland House giai đoạn 2024-2026	57
Bảng 2.12 Kết quả thực hiện KPI lực lượng bán hàng tháng 4/2026 của Chi nhánh Hòa Xuân	61
Bảng 2.13 Phân loại mức độ hoàn thành KPI của lực lượng bán hàng tháng 04/2026	62
Bảng 3.1 Bảng lương mẫu của chuyên viên khách hàng	77
Bảng 3.2 Bảng lương mẫu của cộng tác viên.....	77

DANH MỤC HÌNH ẢNH

Hình 2.1 Hình ảnh logo công ty cổ phần Haviland House	21
Hình 2.2 Hình ảnh HCNS của công ty đề nghị các giám đốc xem xét tuyển nhân viên của từng tháng.....	49
Hình 2.3 Hình ảnh Vinh danh các nhân xuất sắc	60
Hình 2.4 Hình ảnh tổ chức tiệc Year And Party cuối năm 2025	60

DANH MỤC SƠ ĐỒ

Sơ đồ 1.1 Sơ đồ minh họa cơ cấu tổ chức theo khu địa lí.....	5
Sơ đồ 1.2 Sơ đồ minh họa cơ cấu tổ chức theo sản phẩm.....	6
Sơ đồ 1.3 Sơ đồ minh họa cơ cấu tổ chức theo khách hàng	7
Sơ đồ 1.4 Sơ đồ minh họa cơ cấu tổ chức theo hỗn hợp.....	8
Sơ đồ 2.1 Cơ cấu tổ chức của công ty cổ phần Haviland House	25
Sơ đồ 2.2 Cơ cấu tổ chức của 1 chi nhánh của công ty cổ phần Haviland House.....	44
Sơ đồ 2.3 Sơ đồ tuyển dụng công ty Haviland House	47

CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG VÀ QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG

1.1. Một số vấn đề cơ bản về lực lượng bán hàng

1.1.1. Khái niệm về lực lượng bán hàng

Lực lượng bán hàng đóng vai trò quan trọng trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, đặc biệt trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt như hiện nay. Đây là bộ phận trực tiếp thực hiện các hoạt động tiếp xúc, tư vấn và thuyết phục khách hàng nhằm tiêu thụ sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp.

Theo Philip Kotler: “Lực lượng bán hàng của doanh nghiệp bao gồm những cá nhân, tổ chức tham gia trực tiếp vào quá trình bán hàng của doanh nghiệp. Lực lượng bán hàng là lực lượng chủ yếu thực hiện các kế hoạch và mục tiêu bán hàng của doanh nghiệp, là một cầu nối cơ bản nhất giữa doanh nghiệp và khách hàng”.

Qua các khái niệm trên cho thấy rằng lực lượng bán hàng là bao gồm những cá nhân, tổ chức tham gia trực tiếp vào quá trình bán hàng của doanh nghiệp, lực lượng bán hàng có mặt ở tất cả các tổ chức, là cầu nối trực tiếp giữa công ty với khách hàng, là bộ mặt đại diện, đem lại cho công ty những lợi nhuận hiệu quả nhất.

1.1.2. Vai trò của lực lượng bán hàng

Theo TS. Trần Thị Thập, lực lượng bán hàng giữ vai trò đặc biệt quan trọng trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Đây là bộ phận thường xuyên tiếp xúc trực tiếp với thị trường và khách hàng, đại diện cho doanh nghiệp trong việc đáp ứng nhu cầu của từng đối tượng khách hàng cụ thể. Thông qua quá trình giao tiếp và bán hàng, lực lượng này không chỉ góp phần tạo dựng hình ảnh, uy tín mà còn nâng cao vị thế của doanh nghiệp trên thị trường. Bên cạnh đó, lực lượng bán hàng còn là nguồn cung cấp thông tin quan trọng giúp nhà quản lý nắm bắt kịp thời tình hình thị trường và nhu cầu khách hàng để đưa ra các quyết định phù hợp

Ngoài ra, lực lượng bán hàng còn đóng vai trò như một “cầu nối” giữa doanh nghiệp và khách hàng. Họ là những người trực tiếp tiếp xúc, trao đổi và duy trì mối quan hệ với khách hàng, giúp khách hàng hiểu rõ hơn về sản phẩm, dịch vụ cũng như giá trị mà doanh nghiệp mang lại. Đối với nhiều khách hàng, nhân viên bán hàng chính là hình ảnh đại diện cho doanh nghiệp. Đồng thời, thông qua quá trình tiếp xúc, lực lượng bán hàng cũng tiếp nhận các ý kiến phản hồi từ khách hàng, từ đó giúp doanh nghiệp cải

thiện chất lượng sản phẩm và dịch vụ. Khi mối quan hệ giữa lực lượng bán hàng và khách hàng được xây dựng chặt chẽ, hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp sẽ đạt hiệu quả cao hơn.

1.1.3. Phân loại lực lượng bán hàng

Lực lượng bán hàng là cầu nối quan trọng giữa công ty và thị trường. Lực lượng bán hàng của các công ty kinh doanh các mặt hàng hay quy mô khác nhau có thể được tổ chức dưới một số hình thức. Lực lượng bán hàng được chia làm 3 loại: lực lượng bán hàng của công ty, đại lý theo hợp đồng và lực lượng bán hàng hỗ trợ.

Lực lượng bán hàng của công ty: Lực lượng bán hàng của công ty bao gồm tất cả những nhân viên có trách nhiệm trực tiếp đến hoạt động bán hàng. Lực lượng này gồm hai loại: bên trong và bên ngoài.

- *Lực lượng bán hàng bên trong:* Hầu hết lực lượng này thường tập trung tại văn phòng và ít khi tiếp xúc trực diện với khách hàng. Phần lớn họ liên lạc với khách hàng qua điện thoại với trách nhiệm chủ yếu là xúc tiến cho hoạt động bán hàng hay cung cấp các dịch vụ hỗ trợ sau bán hàng, theo dõi các đơn hàng, kiểm sát dự trữ, tồn kho. Lực lượng này có thể được dùng như lực lượng chính yếu tại công ty hoặc là lực lượng hỗ trợ mạnh mẽ cho lực lượng bán hàng bên ngoài.
- *Lực lượng bán hàng bên ngoài:* Lực lượng này thường được tổ chức theo vùng địa lý. Nhân viên bán hàng có trách nhiệm tiếp xúc trực tiếp với khách hàng thông thường là tại địa bàn kinh doanh của khách hàng. Đây là lực lượng khá phổ biến trong các ngành hàng tiêu dùng, dịch vụ và hàng công nghiệp. Lực lượng này thường khá đông đảo tuy nhiên, họ thường được đào tạo khá bài bản, am hiểu tốt về sản phẩm và thường có tinh thần cầu tiến, do vậy cần thiết lập chính sách và cách thức quản lý sao cho hiệu quả nhất là công việc rất cần thiết của những nhà quản trị.
- **Đại lý theo hợp đồng:** Có nhiều dạng đại lý nhưng nhìn chung họ đều là những nhà kinh doanh hoạt động tương đối độc lập với công việc là đại diện cho nhà sản xuất và thường hưởng hoa hồng đại lý. Các đại lý của công ty có thể có tên gọi, quy mô khác nhau song đều có những đặc điểm chung như: hoa hồng, chi phí và doanh số có liên hệ trực tiếp với nhau; do vậy, các công ty có thể sẽ sử dụng các đại lý để giảm bớt khoản chi phí cho lực lượng bán hàng. Lực lượng

này thường được trải ra theo vùng địa lý. Người đại diện bán hàng này sẽ có trách nhiệm bán hàng hoặc cung ứng dịch vụ thông qua giao dịch trực tiếp với khách hàng.

Lực lượng bán hàng hỗn hợp: Khá nhiều công ty sử dụng loại hình lực lượng bán hàng hỗn hợp để nhanh chóng chiếm lĩnh bao phủ thị trường. Công ty sử dụng cả lực lượng bán hàng của công ty và cả mạng lưới đại lý để xâm nhập nhiều loại thị trường khác nhau. Mô hình này được duy trì khá hiệu quả khi công ty huấn luyện tốt nhân viên của mình và cung cấp chính sách tốt cho hệ thống các đại lý.

1.2. Quản trị lực lượng bán hàng

1.2.1. Khái niệm quản trị lực lượng bán hàng

Lực lượng bán hàng là tổng thể đội ngũ lao động trực tiếp của công ty có liên quan đến việc chào hàng, cung ứng hàng hóa dịch vụ, phục vụ và chăm sóc khách hàng của một doanh nghiệp.

Theo ThS. Tôn Thất Hải và ThS. Hà Thị Thùy Dương: “Quản trị lực lượng bán hàng là hoạt động quản trị của những người thuộc lực lượng bán hàng hoặc những người hỗ trợ trực tiếp cho lực lượng bán hàng. Tùy thuộc vào từng Công ty, cấp thấp nhất mà quản lý bán hàng có thể có rất nhiều chức danh, giám sát miền (RSM), giám sát khu vực (ASM), giám sát viên hay giám sát viên bán hàng”.

Khái niệm trên cho thấy được quản trị lực lượng bán hàng là việc phân tích, lập kế hoạch, thực thi và kiểm tra các hoạt động của lực lượng bán hàng. Bao gồm xây dựng và tổ chức lực lượng bán hàng, giám sát và đánh giá lực lượng bán hàng, động viên và khuyến khích lực lượng bán hàng. Nội dung chủ yếu của quản trị lực lượng bán hàng là: Thiết kế lực lượng bán hàng và quản trị hoạt động của lực lượng bán hàng.

1.2.2. Vai trò quản trị lực lượng bán hàng

Lực lượng bán hàng giữ vai trò trung tâm trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, thể hiện qua các khía cạnh sau:

Thứ nhất, lực lượng bán hàng là cầu nối giữa doanh nghiệp và khách hàng. Thông qua hoạt động tiếp xúc trực tiếp, đội ngũ bán hàng giúp doanh nghiệp truyền tải thông tin về sản phẩm, dịch vụ cũng như tiếp nhận phản hồi từ khách hàng, từ đó giúp doanh nghiệp điều chỉnh chiến lược kinh doanh phù hợp hơn.

Thứ hai, lực lượng bán hàng là yếu tố trực tiếp tạo ra doanh thu và lợi nhuận. Đây là bộ phận chịu trách nhiệm thực hiện các mục tiêu kinh doanh thông qua việc tìm kiếm khách hàng, đàm phán và ký kết hợp đồng.

Thứ ba, lực lượng bán hàng góp phần xây dựng và phát triển hình ảnh thương hiệu. Mỗi nhân viên bán hàng chính là đại diện của doanh nghiệp trong mắt khách hàng, do đó thái độ, kỹ năng và phong cách làm việc của họ có ảnh hưởng lớn đến nhận thức của khách hàng về doanh nghiệp.

Thứ tư, lực lượng bán hàng đóng vai trò thu thập thông tin thị trường. Theo Philip Kotler, đội ngũ bán hàng là nguồn thông tin quan trọng giúp doanh nghiệp nắm bắt nhu cầu khách hàng, xu hướng thị trường và hoạt động của đối thủ cạnh tranh.

Cuối cùng, lực lượng bán hàng góp phần duy trì và phát triển mối quan hệ khách hàng, từ đó nâng cao sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng đối với doanh nghiệp.

1.2.3. Nội dung công tác quản trị lực lượng bán hàng

1.2.3.1. Thiết lập mục tiêu cho lực lượng bán hàng

Mục tiêu bán hàng là những mục tiêu kinh doanh mà công ty mong muốn đạt được trong một khoảng thời gian nhất định. Để đảm bảo rõ ràng và dễ đo lường, mỗi mục tiêu bán hàng phải được xác định cụ thể và có thể đo bằng các chỉ số, số liệu. Các mục tiêu bán hàng cần được thiết lập một cách thực tế và được chia nhỏ để dễ dàng thực hiện và quản lý. Đặc biệt, chúng nên hướng tới các kết quả dài hạn như mở rộng thị trường, đưa ra sản phẩm mới, và nhiều mục tiêu khác. Người quản lý nên tập trung vào các mục tiêu sau đây: Tăng doanh thu, lợi nhuận; Tăng số lượng khách hàng mới; Nâng cao năng lực nhân sự kinh doanh; Cải thiện quy trình bán hàng; Chăm sóc và giữ chân khách hàng.

Mục tiêu bán hàng giúp định hướng cho hoạt động bán hàng, tạo động lực cho nhân viên và đảm bảo rằng doanh nghiệp hoạt động theo hướng phát triển bền vững. Giúp nhân viên thực hiện chúng một cách hiệu quả và giúp các nhà quản lý dễ dàng kiểm soát kết quả kinh doanh trong từng giai đoạn. Trước khi bắt đầu mỗi chiến dịch, người quản lý cần xác định mục tiêu dài hạn cho nhóm bán hàng. Sau đó, trong quá trình triển khai chiến dịch, mục tiêu ngắn hạn sẽ được thiết lập cho từng giai đoạn tương ứng.

1.2.3.2. Mô hình tổ chức của lực lượng bán hàng

a) Cơ cấu tổ chức theo khu vực địa lý

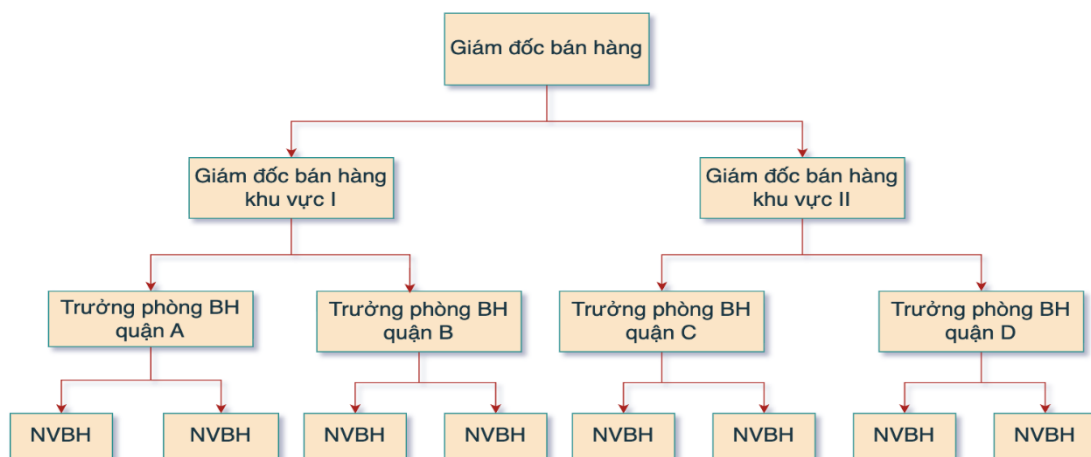
Cơ cấu tổ chức lực lượng bán hàng theo khu vực địa lý là cơ cấu tổ chức trong đó các cấp quản trị bán hàng và mỗi nhân viên bán hàng được phân bổ một địa phận bán hàng theo khu vực địa lý và tự chịu trách nhiệm về công việc của mình trên địa phận đó.

Ưu điểm

- Góp phần giảm khối lượng công việc cho nhà quản trị bán hàng cấp cao.
- Giảm thời gian và chi phí đi lại.
- Nhân viên bán hàng hiểu biết thị trường của mình phụ trách và có thể ra quyết định nhanh chóng.
- Tránh được sự trùng lặp khách hàng của nhau, gây tốn kém chi phí, làm phiền hà khách hàng.
- Có khả năng bao phủ thị trường.

Nhược điểm

- Nhân viên bán hàng không có được các kiến thức sâu sắc về từng sản phẩm để giải thích, hướng dẫn khách hàng khi khách hàng cần
- Do tiếp xúc với tất cả các loại khách hàng nên phần lớn nhân viên bán hàng thường kém trong việc giải thích hành vi mua của khách hàng và trong việc báo cáo các thay đổi về tình hình hoạt động của khách hàng cho các cấp quản trị cấp trên.



Sơ đồ 1.1 Sơ đồ minh họa cơ cấu tổ chức theo khu vực địa lý

(Nguồn: Tôn Thất Hải, Quản trị bán hàng, NXB TP. HCM, 2009)

b) Cơ cấu tổ chức theo sản phẩm

Cơ cấu tổ chức lực lượng bán hàng theo sản phẩm là cơ cấu chuyên biệt hóa sản phẩm. Theo cấu trúc tổ chức này, các cấp quản trị bán hàng và đại diện bán hàng được

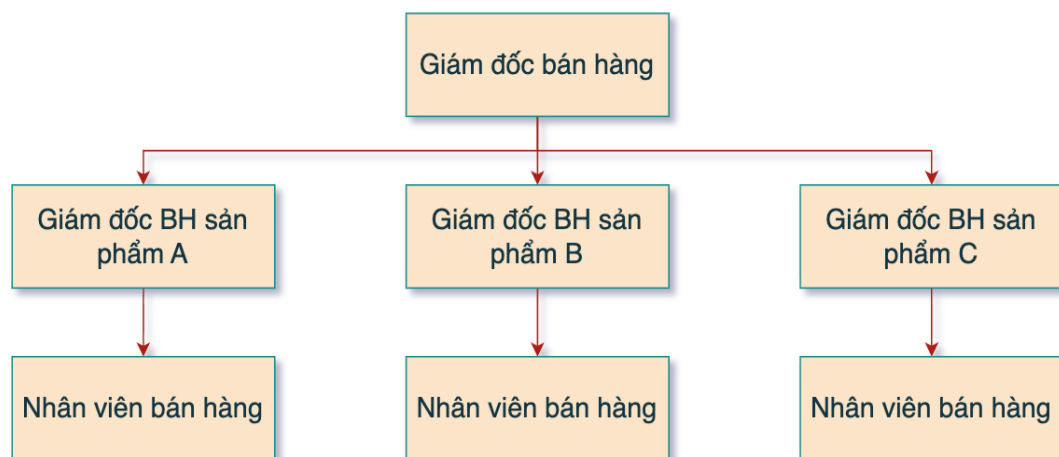
phân công phụ trách một hay một số sản phẩm có tính chất liên quan hay tương tự nhau và tự chịu trách nhiệm về việc bán sản phẩm được giao.

Ưu điểm

- Tính chuyên môn hóa cao. Lực lượng bán hàng có thể trở thành các chuyên gia về đặc trưng kỹ thuật, quy cách của sản phẩm.
- Từng sản phẩm ở từng thị trường có được sự quan tâm đúng
- Giám đốc bán hàng bộ phận có thể linh hoạt khi xử lý các tình huống kinh doanh.
- NVBH có thể phản ứng nhanh chóng khi gặp khó khăn trong quá trình thực hiện các hoạt động bán hàng do mình phụ trách.

Nhược điểm

- Có thể dẫn tới sự trùng lặp khách hàng.
- Những lực lượng bán hàng có thể dẫn tới cạnh tranh lẫn nhau.
- Nếu bị trùng lặp khách hàng sẽ làm lãng phí chi phí đi lại, khách hàng dễ lẫn lộn, nghi ngờ hoạt động của công ty, tạo sự nhầm lẫn, khó chịu,...



Sơ đồ 1.2 Sơ đồ minh họa cơ cấu tổ chức theo sản phẩm

(Nguồn: Tôn Thất Hải, Quản trị bán hàng, NXB TP. HCM, 2009)

c) Cơ cấu theo tổ chức khách hàng

Cơ cấu tổ chức theo khách hàng là kiểu tổ chức lực lượng bán hàng dựa trên những đặc điểm của khách hàng như: quy mô khách hàng, hành vi mua sắm và việc sử dụng sản phẩm. Kiểu tổ chức bán hàng này cũng chia lực lượng bán hàng thành các nhánh,

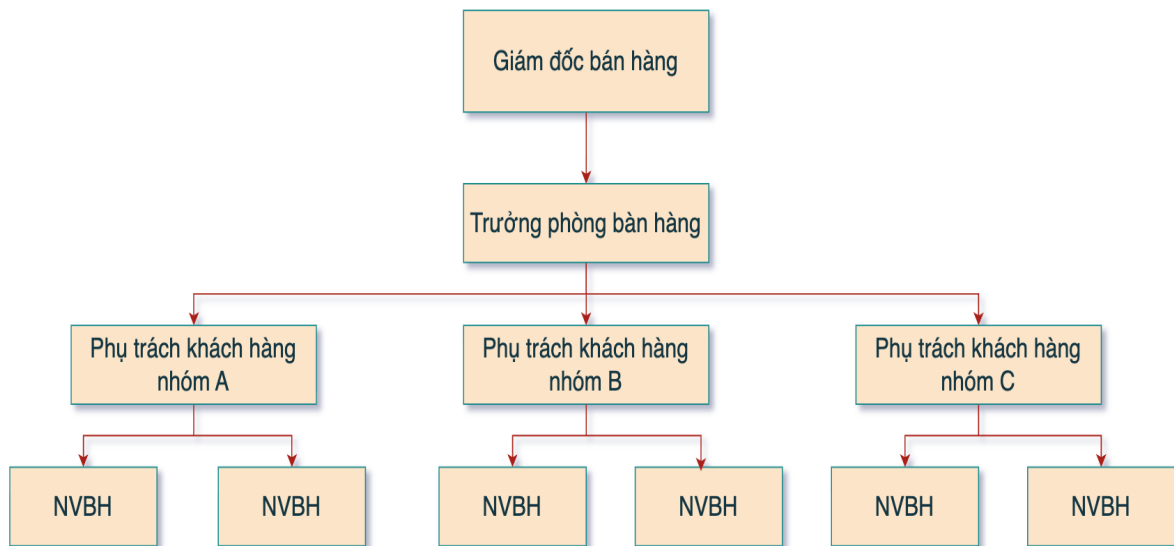
mỗi nhánh đảm nhận công việc bán hàng của mình theo một nhóm khách hàng có những đặc điểm tương đồng.

Các kiểu cấu trúc bán hàng theo khách hàng:

Thứ nhất: Cấu trúc tổ chức theo quy mô khách hàng

Thứ hai: Cấu trúc tổ chức theo quy mô của khách hàng

Thứ ba: Việc sử dụng sản phẩm của khách hàng



Sơ đồ 1.3 Sơ đồ minh họa cơ cấu tổ chức theo khách hàng

(Nguồn: Tôn Thất Hải, Quản trị bán hàng, NXB TP. HCM, 2009)

d) Cơ cấu tổ chức theo bán hàng hỗn hợp

Các căn cứ xây dựng:

- Khách hàng.
- Đối thủ cạnh tranh.
- Đặc điểm thị trường.
- Đặc điểm sản phẩm.
- Khả năng của NVBH và giám đốc BH.
- Khả năng của công ty.

Các yếu tố cần cân nhắc:

Hiệu quả:

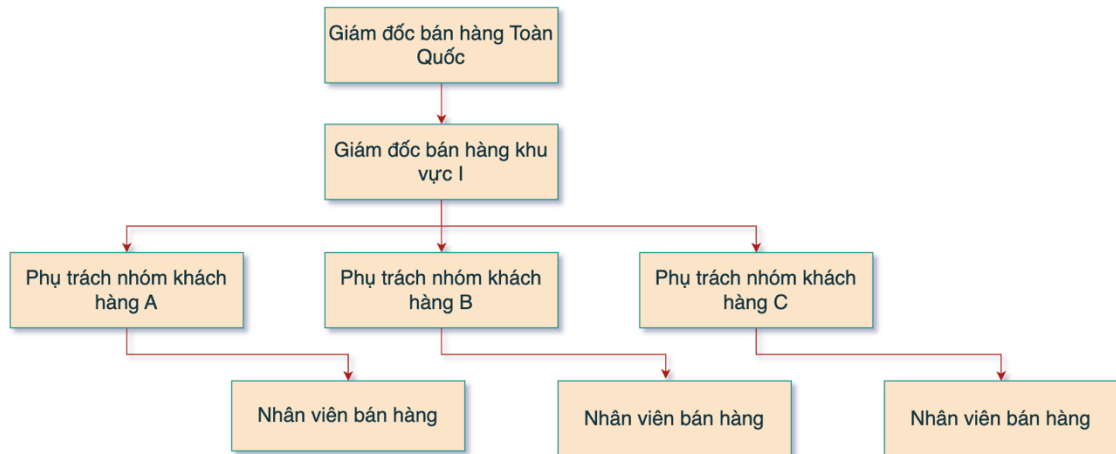
- Doanh số và lợi nhuận.
- Phản ứng khách hàng.
- Thỏa mãn yêu cầu khách hàng.

Năng lực:

- Nguồn lực.
- Chi phí liên quan góp phần làm tăng doanh thu hay thị phần.
- Các chỉ tiêu về tài chính.

Tính khả thi:

- Giới hạn chịu đựng của công ty.
- Chi phí chuyển đổi.



Sơ đồ 1.4 Sơ đồ minh họa cơ cấu tổ chức theo hỗn hợp

(Nguồn: Tôn Thất Hải, Quản trị bán hàng, NXB TP. HCM, 2009)

1.2.3.3. Xác định quy mô lực lượng bán hàng

a) Xác định quy mô lực lượng bán hàng

Quy mô của lực lượng bán hàng thể hiện qua số lượng nhân viên bán hàng ở từng vị trí khác nhau như số lượng đại diện bán hàng, số giám sát bán hàng, số lượng giám đốc bán hàng khu vực,... Quy mô của lực lượng bán hàng phụ thuộc vào cơ cấu của lực lượng bán hàng, số lượng khách hàng muốn tiếp cận và quỹ lương dành cho hoạt động bán hàng.

Có nhiều phương pháp khác nhau để xác định quy mô của lực lượng bán hàng. Thông thường các doanh nghiệp hay sử dụng phương pháp “khối lượng công việc” để xác định quy mô lực lượng bán hàng. Cụ thể được thực hiện các bước như sau:

Bước 1: Xác định tổng số khách hàng và phân nhóm khách hàng

Bước 2 : Xác định số lần giao dịch bán hàng trong kỳ

Bước 3: Xác định khả năng bán hàng của một nhân viên trong

Bước 4: Xác định số nhân viên bán hàng cần thiết

Bước 5: Xác định số giám sát bán hàng

Bước 6: Xác định số Giám Đốc bán hàng khu vực

Bước 7 Xác định tổng số nhân sự của lực lượng bán hàng

b) Xây dựng cơ chế phân bổ chỉ tiêu bán hàng

Các loại chỉ tiêu bán hàng cơ bản

- ❖ Chỉ tiêu doanh số : Doanh số kế hoạch và tỷ lệ tăng doanh số
- ❖ Chỉ tiêu sản lượng: Sản lượng bán mỗi loại sản phẩm, mỗi nhóm khách hàng, từng địa bàn và sản lượng bán tổng thể
- ❖ Chỉ tiêu lợi nhuận trên một đơn vị sản phẩm, lợi nhuận tổng thể và chi phí bán hàng
- ❖ Chỉ tiêu khách hàng: Số lượng khách hàng hiện tại, số lượng khách hàng mới, số lượng khách hàng ngừng kinh doanh và số lượng khách hàng trở lại..
- ❖ Chỉ tiêu bao phủ thị trường: Số cửa hàng nhận hàng bán, mật độ cửa hàng nhận bán, phạm vi phân bố các cửa hàng.
- ❖ Chỉ tiêu khác: Tần suất giao dịch, trưng bày, thu thập thông tin, phục vụ khách hàng, thực hiện cổ động bán hàng,...

Nguyên tắc phân bổ chỉ tiêu: Phân bổ chỉ tiêu là việc giao chỉ tiêu cho nhân viên thông qua các nguyên tắc: giao từ trên xuống, từ tổng thể đến chi tiết, cấp dưới nhận chỉ tiêu từ cấp trên trực tiếp. Bên cạnh đó, khi giao các chỉ tiêu căn cứ vào doanh số thời gian trước, lượng khách hàng hiện tại, tiềm năng tiêu thụ, định hướng chiến lược và nguồn lực hỗ trợ để điều chỉnh chỉ tiêu cho phù hợp.

c) Chính sách lương nhân viên bán hàng

- ❖ Cơ cấu lương nhân viên bán hàng
 - Lương cơ bản
 - Thưởng hoàn thành chỉ tiêu doanh số
 - Thưởng khuyến khích vượt chỉ tiêu doanh số
 - Các khoản hỗ trợ: Điện thoại, chi phí thị trường, phụ cấp xa nhà,...
- ❖ Chỉ tiêu tính lương quản trị, nhân viên bán hàng
 - Chỉ tiêu doanh số
 - Chỉ tiêu thu hồi nợ
 - Chỉ tiêu bao phủ thị trường

- Chỉ tiêu trưng bày tại địa điểm bán
 - ❖ Cơ sở tính lương
- Báo cáo bán hàng hằng tháng
- Hoá đơn đầu ra
- Tình hình thu hồi công nợ
- Hoá đơn đầu ra
- Tình hình thu hồi nợ
 - ❖ Vị trí quản lý bán hàng khu vực
- Chỉ tiêu doanh số: Đạt 100% doanh số kế hoạch
- Chỉ tiêu thu hồi nợ: Đạt 70% số tiền phải thu
- Chỉ tiêu bao phủ thị trường: Đạt 70% số cửa hiệu bán lẻ trong khu vực sản phẩm.

1.2.3.4. Công tác tuyển dụng và đào tạo lực lượng bán hàng

a) Công tác tuyển dụng lực lượng bán hàng

Tuyển dụng lực lượng bán hàng:

Tuyển dụng lực lượng bán hàng là quá trình mà một công ty hoặc tổ chức sử dụng để tìm kiếm và chọn lựa những ứng viên phù hợp để làm việc trong vai trò bán hàng. Quá trình này bao gồm việc quảng cáo vị trí, thu thập và sàng lọc hồ sơ ứng viên, tiến hành phỏng vấn và kiểm tra kỹ năng, kinh nghiệm, và phù hợp với vị trí cụ thể.

Quy trình tuyển dụng lực lượng bán hàng:

Bước 1: Xác định nhu cầu tuyển dụng

Phòng bán hàng sẽ nhận dạng nhu cầu tuyển dụng nhân viên bán hàng thông qua: phân tích tình hình phát triển mở rộng thị trường, mục tiêu tăng thêm các kênh bán hàng mới hay do thay đổi chiến lược bán hàng hoặc bù đắp vào các chỗ trống cho nhân viên nghỉ hoặc chuyển việc.

Bước 2: Mô tả công việc và tiêu chuẩn ứng viên

Phòng bán hàng sẽ mô tả công việc của những vị trí dự định tuyển dụng. Mỗi vị trí sẽ có những tiêu chuẩn chi tiết khác nhau nhưng đều có chung những nội dung xoay quanh:

- Về trình độ: Mỗi vị trí đòi hỏi trình độ khác nhau, tuy nhiên không phải cứ có trình độ cao là tốt mà phải phù hợp với công việc đảm nhận.
- Về kinh nghiệm: Kinh nghiệm thể hiện qua thời gian công tác, tuy nhiên phải căn cứ vào quy mô của những công ty đã trải qua. Thực tế cho thấy nếu một ứng viên có kinh nghiệm 5 năm làm trưởng phòng bán hàng tại một công ty nhỏ thì chưa thể kết luận

người đó có kinh nghiệm hơn một ứng viên có kinh nghiệm 3 năm tại một tập đoàn đa quốc gia hay một công ty có quy mô lớn.

- Về kỹ năng: Tùy mỗi vị trí đòi hỏi các kỹ năng khác nhau nhưng ngoài những kỹ năng đặc thù cần phải có các kỹ năng chung như: kỹ năng sử dụng máy tính, kỹ năng soạn thảo văn bản, kỹ năng trình bày, kỹ năng xử lý tình huống..
- Về hành vi ứng xử: Hành vi ứng xử thể hiện qua cách thức quan hệ và khả năng gây thiện cảm với mọi người. Điều này rất cần thiết để nhân viên hòa nhập vào môi trường làm việc mới.

Bước 3: Thông báo tuyển dụng

Phòng nhân sự sẽ tiến hành thông báo tuyển dụng. Trong thông báo tuyển dụng cần giới thiệu khái quát về công ty, ghi rõ chức danh tuyển, địa điểm nộp hồ sơ, thời gian nộp, địa điểm làm việc, các chế độ phúc lợi ngoài lương và những giấy tờ mà ứng viên phải nộp. Riêng về lương, thông báo rõ với các vị trí cấp thấp còn đối với các vị trí cấp cao không nên đề cập đến mà có sự thỏa thuận riêng.

Bước 4: Nhận hồ sơ

Phòng nhân sự sau khi nhận hồ sơ sẽ để riêng theo từng vị trí dự tuyển và theo thứ tự thời gian nhận. Bên cạnh đó, cần lập danh sách ứng viên vào máy tính để dễ dàng quản lý.

Bước 5: Đánh giá sơ bộ

Phòng nhân sự đánh giá sơ bộ ứng viên để gạn lọc các ứng viên chưa phù hợp. Việc đánh giá sơ bộ có thể thông qua các giấy tờ mà ứng viên nộp hoặc mời ứng viên đến công ty để phỏng vấn sơ bộ.

Bước 6: Mời phỏng vấn

Tùy mỗi công ty có thể phỏng vấn một hoặc nhiều lần. Phòng nhân sự sau khi sắp đặt người tham gia phỏng vấn sẽ mời ứng viên đến phỏng vấn. Tuy nhiên, cần tránh trường hợp phỏng vấn trùng lặp (nội dung và đối tượng), đặc biệt phải bố trí người phỏng vấn phù hợp.

Bước 7: Thông báo trúng tuyển và hẹn ngày làm việc

Thông báo trúng tuyển là một khâu không thể thiếu và có ảnh hưởng rất lớn đến tâm lý của nhân viên khi làm việc. Phòng nhân sự có thể thông báo qua điện thoại hay gửi thư thông báo, đồng thời hẹn người trúng tuyển đến ký hợp đồng. Trong hợp đồng có các

nội dung như: vị trí công tác, ngày làm việc, chế độ lương và phúc lợi. Bên cạnh đó, công ty nên có một bảng mô tả công việc đính kèm với hợp đồng nhận việc.

Bước 8: Bố trí chỗ ngồi và chuẩn bị vật dụng cần thiết

Đây cũng là một bước hết sức quan trọng ảnh hưởng đến tâm lý làm việc của nhân viên. Một sự chuẩn bị chu đáo đồng nghĩa với việc thể hiện sự trân trọng của công ty với nhân viên mới và cũng thể hiện sự chuyên nghiệp trong làm việc.

b) Công tác đào tạo và huấn luyện

- Công tác đào tạo lực lượng bán hàng: Công tác đào tạo lực lượng bán hàng là quá trình cung cấp kiến thức, kỹ năng và phương pháp cần thiết để nâng cao hiệu suất và hiệu quả của nhân viên bán hàng trong việc thực hiện công việc của họ. Đào tạo có thể bao gồm nhiều khía cạnh, từ việc hiểu sâu về sản phẩm hoặc dịch vụ của công ty đến kỹ năng giao tiếp, kỹ năng thương lượng, và kỹ năng quản lý thời gian. Đào tạo nhân viên là một công việc hết sức quan trọng trong mọi tổ chức.
- Phân tích nhu cầu đào tạo: Công ty tiến hành đào tạo trong các trường hợp khi tuyển dụng nhân viên mới hay khi chuyển nhân viên sang bộ phận mới hoặc khi có sản phẩm mới, có định hướng chiến lược kinh doanh mới, có thị trường mới hoặc có các ảnh hưởng chiến lược kinh doanh mới, có thị trường mới hoặc có các chính sách mới hay quy chế mới. Ngoài ra, khi hiệu quả làm việc của nhân viên chưa cao hay nhân viên chưa đáp ứng một số yêu cầu nhất định cũng sẽ tiến hành tổ chức đào tạo.
- Nội dung đào tạo: Nội dung đào tạo bao gồm các vấn đề về kiến thức sản phẩm, các kỹ năng tác nghiệp bán hàng, các kỹ năng quản lý bán hàng, thông tin công ty, kiến thức về thị trường, các chính sách của công ty, các định hướng chiến lược có liên quan
- Một số kỹ năng cần trang bị cho nhân viên bán hàng: Kỹ năng thăm dò; Kỹ năng nói câu lợi ích; Kỹ năng thuyết phục; Kỹ năng xử lý phản đối; Kỹ năng quản lý thời gian; Kỹ năng giao tiếp
- Một số kỹ năng cần trang bị cho cấp quản trị viên: Kỹ năng quản lý mục tiêu; Kỹ năng hoạch định; Kỹ năng tổ chức; Kỹ năng lãnh đạo và động viên; Kỹ năng đàm phán
- Các hình thức đào tạo và chuyên gia phụ trách đào tạo:

Các hình thức đào tạo

Đào tạo tại công ty (tập trung): Đối với một số công ty có quy mô lớn khi muốn đào tạo nhân viên có thể đào tạo ngay tại công ty mình. Loại hình công ty này sẽ có bộ phận chuyên đào tạo, họ có thể thuê chuyên gia bên ngoài hoặc có người trực tiếp của công ty đào tạo. Sử dụng hình thức này có thể tiết kiệm được đáng kể chi phí đào tạo. **Đào tạo tại trung tâm:** Hình thức đào tạo này là gửi nhân viên đến những trung tâm chuyên về đào tạo, ở đó họ có đội ngũ đào tạo chuyên nghiệp. Nhưng hình thức này thì công ty phải bỏ ra một khoản chi phí lớn để đào tạo nhân viên.

Đào tạo qua làm việc: Một số công ty khác lại áp dụng hình thức đào tạo khác là vừa làm việc, vừa đào tạo. Sử dụng đội ngũ nhân viên đang làm việc để trực tiếp hướng dẫn cho những nhân viên mới. Áp dụng hình thức này thì công ty có thể không mất chi phí đào tạo nhưng có thể đào tạo sẽ không chuyên nghiệp mà chỉ mang tính học cách làm việc do đó sẽ hạn chế khi làm việc.

Chuyên gia đào tạo

Chuyên gia của công ty: Là những người làm việc tại công ty, với nhiệm vụ duy nhất là đào tạo các nhân viên mới để làm việc. **Chuyên gia thuê ngoài:** Đây là những người ở nhiều bộ phận cũng như nơi làm việc khác nhau, mỗi người có một kỹ năng riêng biệt. Khi công ty có nhu cầu sẽ thuê họ về công ty để đào tạo cho nhân viên mới. **Nhân viên bán hàng nhiều kinh nghiệm:** Sử dụng đội ngũ bán hàng nhiều kinh nghiệm tại công ty để đào tạo cho những nhân viên mới.

Quy trình đào tạo lực lượng bán hàng

Xác định nhu cầu đào tạo: Quy trình này bắt đầu bằng việc phân tích nhu cầu đào tạo của doanh nghiệp, dựa trên mục tiêu kinh doanh và yêu cầu cụ thể của ngành hàng. Điều này bao gồm xác định các kỹ năng, kiến thức và hành vi mà nhân viên bán hàng cần phải có để thành công.

Lập kế hoạch đào tạo: Sau khi xác định được nhu cầu, doanh nghiệp cần phải lập kế hoạch chi tiết cho quá trình đào tạo. Điều này bao gồm việc xác định các mục tiêu đào tạo, lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp, xác định nguồn lực và thời gian cần thiết.

Thiết kế chương trình đào tạo: Quy trình này bao gồm việc thiết kế nội dung, cấu trúc và phương pháp đào tạo. Chương trình đào tạo cần phải linh hoạt và thích hợp với nhu cầu cụ thể của nhân viên bán hàng, bao gồm cả việc sử dụng các tài liệu hướng dẫn, video, bài giảng trực tuyến và bài tập thực hành.

Triển khai đào tạo: Sau khi chương trình được thiết kế, doanh nghiệp cần phải triển khai quy trình đào tạo, bao gồm việc tổ chức các buổi đào tạo, phân phối tài liệu hướng dẫn và cung cấp hỗ trợ đào tạo cho nhân viên.

Đánh giá: Quy trình đào tạo không chỉ kết thúc sau khi các buổi đào tạo kết thúc. Để đảm bảo hiệu quả, doanh nghiệp cần phải tiến hành đánh giá và đánh giá định kỳ về kết quả của đào tạo, từ đó điều chỉnh và cải thiện chương trình đào tạo trong tương lai.

1.2.3.5. Động viên khuyến khích lực lượng bán hàng

a) Khái niệm về động viên khuyến khích

Động viên khuyến khích là các hoạt động mà các doanh nghiệp thực hiện nhằm tạo ra và củng cố động lực làm việc cho nhân viên bán hàng của mình, giúp họ phát huy được năng lực tiềm tàng thay vì chỉ hướng tới việc hoàn thành nhiệm vụ được giao.

b) Tầm quan trọng của việc động viên và khuyến khích

Đội ngũ nhân viên bán hàng và doanh thu mà họ đem lại cũng giống như huyết mạch của một doanh nghiệp. Khi doanh thu tăng trưởng, mọi thứ sẽ tiến triển theo màu hồng. Ngược lại, khi doanh thu sụt giảm, doanh nghiệp sẽ bị bao trùm một màu xám xịt. Vì vậy, điều quan trọng đối với bất kỳ một doanh nghiệp nào là làm thế nào để hiệu và động viên đội ngũ nhân viên bán hàng để liên tục tăng doanh thu.

• Đối với lực lượng bán hàng:

Từ triển vọng của các nhân viên bán hàng, kế hoạch động viên khuyến khích tài chính của công ty cung cấp thông tin thu nhập để thiết lập và đảm bảo một tiêu chuẩn sống, đối với nhân viên bán hàng bù đắp cũng là tái thu nhập tinh thần. Đảm bảo tiêu chuẩn sống: Các nhân viên bán hàng hi vọng có cơ hội kiếm thêm thu nhập để đảm bảo một tiêu chuẩn sống xứng đáng với khả năng và sức lực của họ. Vì vậy, công ty cần phải nhận thức rằng các mức độ thu nhập cần phải được hợp lý để làm cho nhân viên được thỏa mãn.

Thu nhập tinh thần: Các nhân viên bán hàng chú ý để được là những người hăng hái thi đua. Mức độ thu nhập trở thành một cách để các nhân viên giữ điếm ở một mức độ tốt mà họ đang có với các nhân viên khác ở trong công ty. Thu nhập của họ cho phép họ phô bày thành công với đồng nghiệp và bạn bè. Thu nhập cũng trở thành tiêu chuẩn so sánh được các nhân viên sử dụng để đánh giá tính công bằng.

• *Đối với công ty:* Hỗ trợ thi hành các chiến lược và mục tiêu của công ty, động viên các nhân viên trở nên sống tốt hơn.

c) **Những yêu cầu cần thiết cho một kế hoạch động viên, khuyến khích**

Một trong những cách làm khá hiệu quả để động viên các nhân viên bán hàng là thực hiện một chương trình khuyến khích. Tuy nhiên, việc thiết kế một chương trình khuyến khích không đơn giản như việc xác định các chỉ tiêu. Thông thường, khi các nhân viên bán hàng đạt được các chỉ tiêu, họ sẽ nhận được phần thưởng bằng tiền, những tiền lại chưa chắc là mối quan tâm hàng đầu của chính họ. Một chương trình khuyến khích tốt phải hội đủ ba yếu tố: hiểu được, đánh giá được và thực hiện được. Nếu không hội đủ ba yếu tố này, một chương trình khuyến khích rất có thể bị phản tác dụng. Chủ doanh nghiệp hay giám đốc bán hàng phải có trách nhiệm làm rõ các điều kiện của chương trình khuyến khích, thể hiện rõ bằng văn bản và thông báo đến tất cả các nhân viên bán hàng. Nên tổ chức một cuộc họp để thông báo, giải thích với tất cả các nhân viên bán hàng về chương trình khuyến khích. Tiếp theo, chỉ nên thưởng cho những nhân viên bán hàng có thành tích có thể đánh giá được. Nếu lấy lợi nhuận làm chỉ tiêu để đánh giá, nên sử dụng tổng lợi nhuận thay vì lợi nhuận ròng.

Cụ thể có 3 yêu cầu cần thiết mà các công ty phải chú ý đáp ứng như sau:

Động viên: Một trong các dạng động viên là tiền và một kế hoạch bù đắp được xây dựng tốt sẽ động viên các nhân viên hoàn thành các mục đích riêng của họ cũng như thời gian đối với công ty đạt các mục đích của mình.

Kiểm soát: Một kế hoạch kiểm soát tốt, sẽ tăng cường chứ không phải loại ra, sự giám sát của giám đốc cơ sở và quan hệ với lãnh đạo của lực lượng bán hàng. Kế hoạch bù đắp như vậy có thể trực tiếp góp phần vào chức năng kiểm soát các hoạt động của nhân viên của giám đốc mà không đòi hỏi giám đốc phải xem xét họ theo nghĩa đen. Mặt khác, một công ty phải thận trọng trong việc phát triển các kế hoạch bù đắp mà chúng cho phép các nhân viên bán hàng cơ sở rằng họ có thể làm sai các phương hướng quản trị.

Cạnh tranh: Một kế hoạch cần phải cung cấp cho nhân viên có thu nhập, cạnh tranh với những gì mà nhân viên bán hàng kiếm được, hoặc không thỏa mãn và tuần hoàn lao động gần như chắc chắn xảy ra. Để tác động và giữ một lực lượng bán hàng chất lượng cao, có hiệu quả họ cần phải được trả những gì xứng đáng với khả năng và đóng góp của họ.

d) **Các biện pháp động viên lực lượng bán hàng**

Để tạo động viên khuyến khích lực lượng bán hàng, doanh nghiệp cần hướng hoạt

động của mình vào ba lĩnh vực then chốt với các phương hướng chủ yếu sau:
Xác định mục tiêu hoạt động của tổ chức và làm cho lực lượng bán hàng
hiểu rõ mục tiêu đó.

- Xác định nhiệm vụ cụ thể và các tiêu chuẩn thực hiện công việc cho lực lượng bán hàng. Ở đây, các bản mô tả công việc và tiêu chuẩn thực hiện công việc đóng vai trò quan trọng.
- Đánh giá thường xuyên và công bằng mức độ hoàn thành nhiệm vụ của người lao động, từ đó giúp họ làm việc tốt hơn.

Các biện pháp kích thích nhân viên làm việc có rất nhiều và rất đa dạng. Đối với lực lượng bán hàng doanh nghiệp có các biện pháp động viên khuyến khích chủ yếu sau:

❖ Các biện pháp tài chính:

Hầu hết các doanh nghiệp dù bán loại hàng nào, hàng công nghiệp hay hàng tiêu dùng thường trả công cho nhân viên bán hàng gồm phần cố định, phần biến đổi, các chi phí và phúc lợi khác. Nếu tiền công chỉ bao gồm phần cố định sẽ đảm bảo ổn định được chi phí bán hàng nhưng lực lượng bán hàng ít quan tâm đến kết quả bán. Nếu tiền công được tính theo tỷ lệ phần trăm trên doanh số bán mà không có phần cố định thì nhân viên sẽ cố gắng bán những thứ hàng có tỷ lệ hoa hồng cao mà không quan tâm đến những hoạt động không tạo ra doanh số trực tiếp nhưng lại có lợi cho doanh nghiệp. Các doanh nghiệp thường tìm những giải pháp dung hòa kết hợp giữa tiền công cố định và tiền hoa hồng bán hàng.

Hình thức thanh toán phổ biến nhất là lương cộng hệ thống hoa hồng vì cách thức này đem lại một mức độ an toàn cùng với sự khuyến khích thu nhập cao hơn cho những doanh số cao hơn. Hoa hồng có thể có tác động nhằm khích lệ những lực lượng bán hàng bằng cách cung cấp thêm một phần thưởng trực tiếp cho một cố gắng thêm và bằng cách công nhận sự thành đạt.

❖ Các biện pháp phi tài chính:

Một số biện pháp khác được đưa ra bao gồm:

✓ *Tổ chức các buổi gặp mặt giữa các nhà quản trị bán hàng và nhân viên bán*

hàng: Mục tiêu của cuộc gặp mặt là tạo động lực cho lực lượng bán hàng, nó cho phép nhà quản trị bán hàng hiểu được nhân cách, những nhu cầu và vấn đề của từng nhân viên bán hàng. Ngoài ra những lần gặp gỡ ở ngoài thực tế cũng có thể tạo ra cơ hội để động viên nhân viên bán hàng. Những kỹ thuật bán hàng có thể được cải tiến và sự tự tin được

nâng cao, điều này có thể động viên lực lượng bán hàng cố gắng để tạo được thành quả cao hơn trong tương lai.

✓ *Tạo sự thăng tiến*: Các nhà quản trị bán hàng cho rằng việc tạo sự thăng tiến dựa trên thành tích có tác dụng rất tốt. Bởi những kỹ năng cần thiết cho nhà quản trị bán hàng rộng lớn hơn nhiều so với những kỹ năng cần thiết cho một nhân viên bán hàng. Một nhà quản trị bán hàng cần phải biết phân tích và kiểm soát thành quả của người khác, động viên, đào tạo họ.

✓ *Tạo ra sự thi đua bán hàng*: Thi đua bán hàng là một dạng khích lệ phổ biến cho lực lượng bán hàng. Mục đích của thi đua bán hàng rất khác nhau, có thể để khuyến khích mức doanh số nói chung, để nâng doanh số của một sản phẩm bán chậm hay để thưởng việc có được khách hàng mới. Sức mạnh của thi đua bán hàng nằm ở khả năng thu hút tinh thần cạnh tranh giữa những nhân viên bán hàng và khả năng lôi cuốn nhu cầu thành đạt và công nhận.

Như vậy ngoài tiền công, các doanh nghiệp cần phải động viên đội ngũ lực lượng bán hàng bằng những biện pháp khuyến khích vật chất và phi vật chất khác nhau. Đảm bảo cho nhân viên có thu nhập thường xuyên, trả công công bằng, thưởng khi đạt thành tích cao, tin tưởng giao việc cho những người có năng lực để họ thể hiện mình...tất cả những điều đó có thể làm cho nhân viên phấn khởi và nhiệt tình với công việc và doanh nghiệp hơn.

1.2.3.6. Kiểm tra, giám sát lực lượng bán hàng

Hiện tại, đối với các giám sát bán hàng khu vực hàng tháng phải báo cáo cho giám đốc về vấn đề doanh số hàng tháng thông qua mạng thông tin nội bộ về doanh số tháng. Các giám sát bán hàng khu vực báo cáo với giám đốc bán hàng về doanh số bán hàng hàng tháng thông qua một buổi họp vào cuối tháng. Các nhân viên bán hàng hàng tuần báo cáo trực tiếp với giám sát bán hàng khu vực về doanh số, về tình hình chăm sóc khách hàng, nếu có vấn đề gì xảy ra ngoài khả năng giải quyết của nhân viên thì có thể đề nghị giám sát bán hàng khu vực giúp đỡ. Ở công ty, việc quản lý công nợ được giao cho nhân viên phân phối. Tuy nhiên ta có thể thấy một điều rằng, hai vấn đề về doanh số và công nợ luôn có mối quan hệ mật thiết với nhau, có thể doanh số bán ra của một nhân viên cao nhưng việc thu hồi công nợ không tốt thì đều làm cho hiệu quả kinh doanh của công ty sẽ không tốt theo. Việc công ty không quy định mối quan hệ ràng buộc giữa doanh số và công nợ cho nhân viên bán hàng, điều đó sẽ không nâng cao trách nhiệm

của họ. Như vậy hiệu quả kinh doanh của công ty sẽ bị ảnh hưởng rất nhiều. Các mắt xích liên hệ với nhau trong quá trình luân chuyển của hàng hóa và vốn sẽ không tuần hoàn tốt.

1.2.3.7. Đánh giá hiệu quả của lực lượng quản trị bán hàng

Việc thực hiện đánh giá đối với nhân viên bán hàng nhằm mục đích:

- Đánh giá kết quả trong thời gian qua.
- Đưa ra các hoạt động để tăng doanh số bán hàng cho nhân viên trong thời gian tới.
- Động viên nhân viên bán hàng nâng cao hiệu quả thực hiện.
- Đánh giá thực hiện là cơ sở cho giám đốc bán hàng trong các quyết định như tính lương, thưởng, tăng lương, đề bạt, cách chức, sa thải...

a) Người đánh giá

Việc đánh giá một nhân viên bán hàng có thể là một quá trình rất cảm tính đối với cả giám đốc và nhân viên bán hàng. Mặc dù mỗi doanh nghiệp có thể khác biệt, nhưng ở phần lớn các doanh nghiệp việc đánh giá nhân viên bán hàng được thực hiện bởi giám đốc bán hàng trực tiếp của nhân viên. Người giám đốc là người tốt nhất để chỉ đạo việc đánh giá do một số các nguyên nhân sau:

Quá trình đánh giá có thể cải thiện mối quan hệ giữa giám đốc và nhân viên bán hàng.

- Vai trò của giám đốc như là một người chỉ huy có thể được tăng cường. Điều khiển một cuộc đánh giá chuyên môn, nhấn mạnh uy tín của giám đốc bán hàng như một nhà giám sát hiệu quả.
- Sự thắt chặt quan hệ giữa giám đốc và nhân viên có thể được nhấn mạnh. Các ưu điểm và nhược điểm và nhấn mạnh các ưu điểm. Các kế hoạch và chiến lược để thi hành được đề ra, những lời hứa trao đổi tính toán thời gian và các nền tảng được đặt ra để thừa nhận các kết quả.
- Trên thực tế, một nguyên nhân quan trọng đối với giám đốc bán hàng để bỏ thì giờ với nhân viên là đánh giá nhân viên, điều chỉnh sai sót và giúp đỡ họ làm việc tốt hơn.

b) Các tiêu chuẩn đánh giá

Việc tổ chức và đánh giá thực hiện về lực lượng bán hàng có thể được xác định bởi kết quả hoặc hành vi của nhân viên bán hàng.

Các đơn vị đo lường kết quả là các tiêu chuẩn được sử dụng một cách thường xuyên nhất, thậm chí cả khi tổ chức áp dụng các đơn vị đo lường hành vi cư xử. Các đơn vị này thường được sử dụng vì chúng được tính toán rất đơn giản, chúng quan trọng đối với hãng và tương đối dễ dàng liên hệ tới trách nhiệm bán hàng của một người. Hơn nữa, một số tình huống bán hàng là thời kỳ ngắn hạn cần thiết, tập trung vào bán hàng ngay tức thì mà trong đó các nhân viên bán hàng có ít hoặc không có cơ hội hoạt động quản trị. Trong các tình huống này các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện cần phải dựa trên kết quả một cách đơn giản.

Dưới đây là một số đơn vị đo lường kết quả:

- Đơn vị đo trực tiếp: Doanh số bán hàng bằng tiền hoặc bằng đơn vị; Tổng doanh số bán theo sản phẩm; Lợi nhuận; Chi phí bán hàng
- Đơn vị đo tỷ lệ: Thị phần (doanh số bán của công ty / doanh số ngành); Tổng doanh số với hạn ngạch (thực tế / hạn ngạch); Doanh số bán cho một khách hàng

Nếu chỉ dựa trên chỉ tiêu kết quả không cho phép giám đốc bán hàng phân biệt hành vi cư xử có hiệu quả và không hiệu quả của nhân viên, mà chúng có thể ảnh hưởng mạnh đến doanh số bán hàng tương lai. Do vậy, nhiều công ty đã kết hợp các đơn vị đo hành vi cư xử vào quá trình đánh giá thực hiện của họ.

c) Quy trình đánh giá

Quá trình đánh giá cá nhân lực lượng bán hàng là một trong những trách nhiệm rất quan trọng của công tác quản trị lực lượng bán hàng. Người giám đốc cần phải chuẩn bị cuộc gặp mặt cẩn thận, chỉ đạo cuộc gặp mặt trực tiếp một cách lành nghề và đảm bảo quá trình đánh giá được công bằng.

Tập hợp tư liệu trước khi đánh giá và sử dụng chúng vào đánh giá. Giám đốc yêu cầu nhân viên cung cấp thêm bất kỳ thông tin nào trước cuộc gặp mặt để đánh giá. Đảm bảo chắc chắn quá trình đánh giá thể hiện sự giao tiếp hai chiều chứ không phải chỉ có giám đốc nói với nhân viên cái gì đúng, cái gì sai.

Tạo điều kiện cho nhân viên đặt câu hỏi.

Thường xuyên xây dựng các chuẩn mực chính xác và huấn luyện giám đốc sử dụng chúng chính xác nhằm giảm các sai sót và thành kiến trong đánh giá.

d) Xử lý kết quả đánh giá

Sau khi tổ chức đánh giá xong, trong quá trình xử lý kết quả đánh giá giám đốc bán hàng sẽ thông báo chính thức cho nhân viên bán hàng về kết quả đã đánh giá. Khi

tiến hành đề bạt, hoàn thành và đưa ra các quyết định bù đắp, các giám đốc đã thay đổi sự quan trọng của thái độ phụ thuộc vào bản chất của quyết định. Có thể có ba loại hoạt động quản trị như: thưởng, điều chỉnh hành vi và sa thải. Phụ thuộc vào kết quả đánh giá và giải thích của giám đốc và kết quả đó mà người ta lựa chọn hoạt động nào.

- Thưởng: Thưởng là khoản tiền trả cho việc thực hiện tốt và có thể dưới hình thức đề bạt, chuyển đến khu vực tốt hơn tăng thu nhập. Khi thưởng cũng là mối liên hệ giữa người thực hiện và thỏa mãn, thì nhận thức của nhân viên về thưởng có liên quan đến sự thực hiện của họ và của các nhân viên khác mà nó có ảnh hưởng rõ rệt lên sự thỏa mãn.
- Hoạt động điều chỉnh: Một kết quả đánh giá thực hiện chính đáng và không bất thường là khi nhân viên có một số lĩnh vực cần phải cải thiện. Đó là xem xét, phê bình một số hoạt động hoặc tính cách cá nhân của nhân viên. Vấn đề điều chỉnh được chia ra làm hai phần: phần phê bình và giải quyết vấn đề.

Sa thải: Sau khi đánh giá, một số tình huống có thể dẫn đến sự ra đi của một nhân viên bán hàng gồm có: Nhân viên cảm thấy không thể tiếp tục chịu đựng công việc nhưng chưa thể tìm được chỗ làm khác, nhân viên có các vấn đề riêng cần giải quyết mà chúng có ảnh hưởng nhiều đến sự thực hiện của họ, hoặc công việc kinh doanh thay đổi mà nhân viên không thể thay đổi cùng với công việc được.

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN HAVILAND HOUSE

2.1. Giới thiệu chung về công ty

Tên đầy đủ: Công Ty Cổ Phần Haviland House

- Tên viết tắt: Haviland House

- Mã số thuế: 0401926013

- Trụ sở chính: 193 Nguyễn Văn Linh, quận Hải Châu, TP Đà Nẵng

- Người đại diện: Lê Hoàng Vỹ

- Hotline: 1900 2323 43

- Ngày hoạt động: 24/09/2018

- Loại hình DN: Công ty Cổ Phần

Logo công ty



Hình 2.1 Hình ảnh logo công ty cổ phần Haviland House

Công ty Cổ phần Haviland House là doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực bất động sản, tập trung chủ yếu vào cung cấp các sản phẩm và dịch vụ cho thuê căn hộ, phòng trọ và quản lý vận hành bất động sản. Với định hướng phát triển chuyên nghiệp, Haviland House không ngừng nâng cao chất lượng dịch vụ nhằm mang đến không gian sống tiện nghi, hiện đại và phù hợp với nhu cầu của khách hàng. Dưới đây là các gói dịch vụ quản lý vận hành tòa nhà chuyên nghiệp đã được Haviland nghiên cứu và phát triển, phân chia theo các khối kinh doanh. Lĩnh vực tư vấn và phát triển các dự án trong phân khúc phổ thông và tầm trung.

Từ kinh nghiệm thực tế và hiểu biết thị trường, Haviland là đơn vị phát triển dự án chuyên nghiệp, luôn đồng hành với các đối tác từ những bước đầu từ khi lên chiến lược

phát triển. Haviland tự hào đồng hành cùng các chủ đầu tư trong hành trình kiến tạo và gia tăng giá trị và tối ưu hóa lợi nhuận cho các dự án bất động sản.

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển

Năm 2015, công ty Haviland bắt đầu hình thành, từ nhân sự chỉ vỏn vẹn 3 thành viên gồm: anh Nguyễn Anh Hào (chủ đầu tư), anh Lê Hoàng Vỹ (giám đốc điều hành) và Hùng (quản lý tòa nhà). Với nhân sự ít ỏi như vậy, nhưng vì tinh thần cùng nhau hỗ trợ, bọc lót lẫn nhau... công ty đã dần lớn mạnh. Sau này, tinh thần này được xem là biểu tượng điển hình của công ty.

Năm 2019, Haviland tham gia hầu hết các mảng kinh doanh như: khách sạn lưu trú, quản lý cho thuê căn hộ, chung cư mini, F&B và văn phòng và tất cả đều đạt được những thành công nhất định kể từ khi thành lập. Cùng với đó là sự thành lập thêm 2 chi nhánh Hòa Xuân và Hải Châu. Năm 2020-2022: Phát triển cực nhanh và mạnh với tổng số nhân sự hơn 200 thành viên và lúc này Haviland đang là top công ty nổi bật nhất trong ngành. Cùng với đó sự chiếm lĩnh thêm 2 thị trường lớn mới là Sơn Trà và Ngũ Hành Sơn từ đó 2 chi nhánh mới đã được thành lập thêm là chi nhánh Sơn Trà và chi nhánh Ngũ Hành Sơn.

Năm 2023 đến nay, Tổng số Havier hơn 400 nhân viên, trải rộng trên nhiều lĩnh vực và trải dài các chi nhánh toàn thành phố Đà Nẵng. Các chi nhánh của Haviland House tại Đà Nẵng

Hội sở: 193 Nguyễn Văn Linh, quận Hải Châu, TP Đà Nẵng

CN Hoà Xuân: 368 Nguyễn Phước Lan, quận Cẩm Lệ, TP Đà Nẵng

CN Ngũ Hành Sơn: 25-27 Khuê Mỹ Đông 3, Ngũ Hành Sơn, TP Đà Nẵng

CN Sơn Trà: Lô G1, Phạm Văn Đồng, Sơn Trà, TP Đà Nẵng

CN Liên Chiểu: 213 Nguyễn Sinh Sắc, Hoà Khánh, Đà Nẵng

2.1.1.1. Lĩnh vực sản phẩm kinh doanh

- Kinh doanh lưu trú khách sạn
- Quản lý vận hành OTAS
- Kinh doanh khối housing
- Kinh doanh khối văn phòng
- Kinh doanh khối F&B
- Phát triển dự án

Haviland House là đơn vị vận hành và phát triển hệ thống căn hộ dài hạn và khách sạn tại Đà Nẵng. Tính đến đầu năm 2026, Haviland đang quản lý hơn 170 tòa nhà, với hơn 2.100 căn hộ dài hạn và 25 dự án khách sạn, tương đương hơn 1.000 phòng khách sạn. Công suất khai thác trung bình duy trì trên 90%. Với hệ thống vận hành được chuẩn hóa từ thực tế, Haviland đặt mục tiêu đến năm 2030 đạt quy mô 10.000 căn hộ dài hạn và 5.000 phòng khách sạn, hướng tới trở thành đơn vị vận hành lưu trú quy mô lớn và hiệu quả.

Với hơn 50 dự án đã được tư vấn, phát triển và vận hành trong giai đoạn 2015 – 2025, Haviland khẳng định vị thế là đơn vị phát triển dự án bất động sản cho thuê chuyên nghiệp, luôn đồng hành cùng chủ đầu tư ngay từ những bước đầu hình thành ý tưởng cho đến khi dự án đi vào hoạt động ổn định. Chúng tôi không chỉ góp phần kiến tạo giá trị, mà còn giúp tối ưu hóa lợi nhuận và gia tăng hiệu quả khai thác tài sản cho các đối tác. Đặc điểm đặc biệt dự án Haviland nhận tư vấn và phát triển:

- ✓ Đưa ra các giải pháp đầu tư và tối ưu hóa nhất đối với tài chính của nhà đầu tư và tư vấn cách chọn thầu nhằm đảm bảo chất lượng, uy tín với giá cả thị trường
- ✓ Tư vấn tất cả các bước pháp lý khi bắt đầu khởi công một công trình
- ✓ Theo sát xuyên suốt quá trình từ khi lên ý tưởng, triển khai, phân phối sản phẩm từ những định hướng tốt nhất đảm bảo hiệu quả của từng dự án.
- ✓ Đưa ra kế hoạch nhằm tối ưu hóa hiệu quả phân phối dự án, hoàn thành trên mức mong đợi của chủ đầu tư, dưới đây là 1 số dự án Haviland đang vận hành:

Dự án SeaHorse Hostel & Bar By Havi gồm:

Tầng 1 -2: The Joy Café

Tầng 3 - 4: Khu cho thuê giường tập thể

Tầng 5: Quầy Bar & Khu sinh hoạt chung

Tầng 6 - 7 - 8: Căn hộ cho thuê ngắn hạn

- ☐ Chung cư mini 65/5 Đinh Tiên Hoàng với quy mô 36 căn
- ☐ Chung cư mini 115 Lư Giang với quy mô 17 căn
- ☐ Chung cư mini 37/7 Tiểu La với quy mô 36 căn
- ☐ Căn hộ 551 đường 29/3 với quy mô 21 căn
- ☐ Căn hộ 14-16 Cồn Dầu 16 với quy mô 39 căn
- ☐ Dự án Trần Huy Liệu với quy mô 36 căn

- Dự án Hala Lotte với quy mô 18 căn
- Office Sharing Nguyễn Văn Linh với quy mô 12 phòng

2.1.1.2. Tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị cốt lõi

a) Tầm nhìn

Mục tiêu đến năm 2030, Haviland sẽ tư vấn phát triển và quản lý điều hành hơn 300 dự án bất động sản dòng tiền, các dự án sẽ tập trung chủ yếu là: Khu chung cư mini, Căn hộ mini, Văn phòng cho thuê kết hợp các dịch vụ F&B, Các dự án phụ trợ cho du lịch (Hostel, F&B, Massage, Karaoke...)

b) Sứ mệnh

Kết nối khách hàng

Haviland hỗ trợ và kết nối nhanh chóng các khách hàng có nhu cầu tìm kiếm căn hộ, phòng chung cư, văn phòng, nhà nguyên căn và mặt bằng kinh doanh với tiêu chí nhanh – giá tốt – chất lượng, mang đến những giải pháp không gian phù hợp và hiệu quả cho từng đối tượng khách hàng.

Đồng hành cùng chủ đầu tư

Haviland là người bạn tri kỷ của các chủ đầu tư có tài sản cần khai thác, giúp tối ưu quá trình vận hành và khai thác tài sản theo phương châm tiết kiệm thời gian – an tâm lợi nhuận – sức khỏe vững bền, từ đó đảm bảo hiệu quả kinh doanh lâu dài và bền vững.

Trách nhiệm với cộng đồng

Haviland cam kết góp phần xây dựng các mô hình cư trú văn minh, hiện đại, đảm bảo an ninh, đồng thời phát triển hệ sinh thái mua bán và chuyển nhượng bất động sản có dòng tiền, tạo ra giá trị bền vững cho xã hội.

c) Giá trị cốt lõi

Chất lượng dịch vụ khách hàng gần với hoàn hảo

Mọi cam kết về dịch vụ khách hàng từ Haviland House luôn được thực hiện ở mức cao nhất.

Luôn đổi mới, sáng tạo và phát triển về chất lượng dịch vụ khách hàng gần như hoàn hảo.

Trọng tâm phát triển các Havier

Toàn bộ chính sách phát triển, đào tạo con người Havi, chính sách đãi ngộ, lương thưởng điều hướng đến gia tăng sự giàu có cho nhân viên. Giàu có nghĩa là “Giàu có về kiến

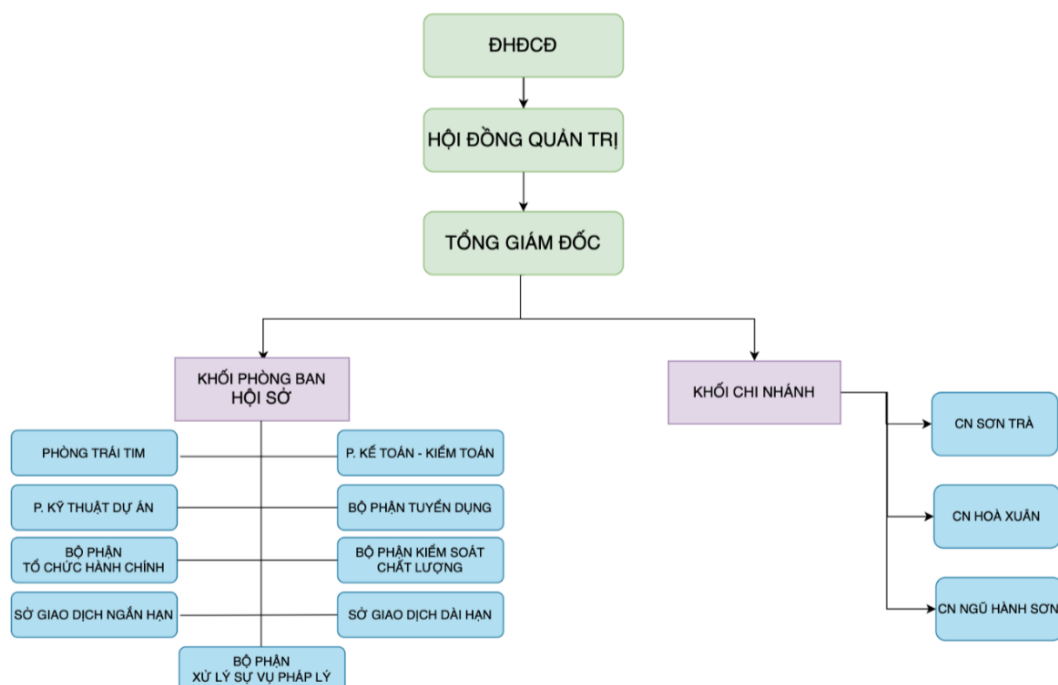
thức, về kinh nghiệm, thái độ làm việc, về lối sống đạo đức và cuối cùng là gia tăng thu nhập”.

Tổ chức phải hùng mạnh

Mọi thành viên trong công ty – Havier luôn hướng về Công ty, cùng nhau xây dựng một tổ chức hùng mạnh, tồn tại và phát triển với thời gian.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức chức năng và nhiệm vụ

2.1.2.1. Cơ cấu tổ chức



Sơ đồ 2.1 Cơ cấu tổ chức của công ty cổ phần Haviland House

Nguồn: Bộ phận tổ chức hành chính công ty cổ phần Haviland House

Nhận xét: Sơ đồ cho thấy sự phân cấp từ Hội đồng đại cổ đông xuống Tổng giám đốc, đảm bảo tính thống nhất trong việc điều hành toàn hệ thống. Điểm mạnh của mô hình này là sự chuyên môn hóa cao với khối Hội sở đóng vai trò hỗ trợ chuyên sâu và khối Chi nhánh tập trung vận hành trực tiếp tại các địa bàn trọng điểm. Đặc biệt, việc sở hữu các bộ phận như Kỹ thuật dự án, Kiểm soát chất lượng và Phòng Trái Tim; đã tạo nên nguồn lực vật chất vững chắc, giúp công ty quản lý hiệu quả hơn 100 tòa nhà với hơn 2000 phòng lưu trú hiện đại. Đây chính là nền tảng cốt lõi giúp doanh nghiệp đáp ứng tốt nhu cầu khách hàng và duy trì đà tăng trưởng doanh thu ổn định qua các năm.

2.1.2.2. Chức năng và nhiệm vụ

- Đại hội đồng cổ đông:

Ông: Nguyễn Anh Hào - Ông: Lê Hoàng Vỹ - Ông: Lê Pháp

Trong cơ cấu tổ chức của Haviland House, Đại hội đồng cổ đông là cơ quan có thẩm quyền cao nhất, tập hợp tất cả các cổ đông có quyền biểu quyết để quyết định những vấn đề sống còn của doanh nghiệp. Chức năng chính của ĐHĐCĐ là hoạch định chiến lược phát triển dài hạn, phê duyệt kế hoạch kinh doanh hàng năm và giám sát toàn bộ tình hình tài chính của công ty thông qua các báo cáo kế toán. Bên cạnh đó, đây cũng là cơ quan có quyền lực cao nhất trong việc bầu chọn hoặc bãi nhiệm thành viên Hội đồng quản trị, quyết định phương án phân phối lợi nhuận và các thay đổi trọng yếu về vốn điều lệ.

- Hội đồng quản trị

Vạch ra “đường đi nước bước” cho công ty: Quyết định chiến lược phát triển dài hạn và kế hoạch kinh doanh hàng năm để đảm bảo công ty đi đúng hướng.

Quản lý “túi tiền” và đầu tư: Quyết định các dự án đầu tư lớn (như mua thêm tòa nhà, mở rộng chi nhánh) và phê duyệt báo cáo tài chính trước khi trình cổ đông.

Chọn mặt gửi vàng cho bộ máy điều hành: Có quyền bổ nhiệm hoặc bãi nhiệm Giám đốc/Tổng giám đốc và các vị trí quản lý then chốt khác.

Giám sát thực hiện: Theo dõi sát sao việc điều hành hàng ngày của Ban Giám đốc để đảm bảo các nghị quyết của HĐQT được thực hiện nghiêm túc và hiệu quả.

- Tổng giám đốc

Ông: Lê Hoàng Vỹ

Chịu trách nhiệm tối ưu hóa nguồn lực, quản lý các khối phòng ban hội sở và chi nhánh nhằm đạt được các mục tiêu về doanh thu và lợi nhuận đã đề ra. Đồng thời, đây cũng là bộ phận kiểm soát rủi ro vận hành, đảm bảo mọi hoạt động của doanh nghiệp tuân thủ đúng quy định pháp luật và điều lệ công ty, đóng vai trò cầu nối quan trọng giữa cấp quản trị cấp cao và đội ngũ nhân sự thực thi.

- Khối phòng ban hội sở

Sở Giao dịch (Ngắn hạn; Dài hạn): Chịu trách nhiệm khai thác kinh doanh, tìm kiếm khách hàng và quản lý hợp đồng thuê theo các kỳ hạn khác nhau.

Bộ phận Xử lý Sự vụ Pháp lý: Đảm bảo các hoạt động của công ty tuân thủ pháp luật và giải quyết các vấn đề tranh chấp phát sinh.

Bộ phận Kiểm soát Chất lượng: Giám sát việc tuân thủ các quy chuẩn dịch vụ và chất lượng phòng ốc trên toàn hệ thống.

Bộ phận Tuyển dụng có chức năng chính là tìm kiếm, sàng lọc và cung cấp nguồn nhân lực chất lượng cao phù hợp với văn hóa của công ty

Phòng trái tim (bao gồm Marketing và Điều phối viên): Marketing: Thiết kế và phát triển sản phẩm thông qua các kênh truyền thông như Livestream trên Facebook, Tik Tok, Website... nhằm đưa các sản phẩm của công ty tiếp cận đến khách hàng một cách dễ dàng. Tạo dựng thương hiệu công ty trên các trang web, fanpage bằng cách xây dựng nội dung sáng tạo thu hút khách hàng.

Phòng kế toán: Chịu trách nhiệm trước ban giám đốc về mọi mặt tài chính của doanh nghiệp, tổ chức ghi chép lập chứng từ, sổ sách theo quy định của Nhà nước. Lập bảng tổng kết tài sản, tình hình sử dụng vốn, đề ra các kế hoạch và quan sát thực hiện các kế hoạch tài chính, lập báo cáo thống kê đầy đủ. Tham mưu cho Ban giám đốc quản lý tốt về mặt tài chính, thực hiện các nghiệp vụ kinh tế theo Pháp luật và hạch toán thuế thực hiện nghĩa vụ Nhà nước.

Phòng Kỹ thuật dự án bảo trì: Là bộ phận chịu trách nhiệm bảo trì tòa nhà, xử lý các sự cố phát sinh, đảm bảo rằng toàn bộ tòa nhà trong tình trạng đảm bảo an toàn. Thường xuyên bảo dưỡng và sửa chữa các thiết bị trong tòa nhà nhưng vẫn đảm bảo giữ nguyên được công năng và quy mô của tòa nhà.

Phòng tổ chức hành chính: Có trách nhiệm phụ trách về mặt nhân sự, tổ chức quản lý toàn bộ công nhân viên của công ty. Cuối tháng trích xuất file chấm công và tính ngày công cho nhân viên đưa lên cho BP kế toán.

- Khối phòng ban các chi nhánh: Sơn Trà, Hải Châu, Ngũ Hành Sơn, Liên Chiểu

Thường xuyên đi thị trường tìm kiếm sản phẩm, khách hàng tiềm năng góp phần tăng doanh thu lợi nhuận cho chi nhánh. Mở các lớp đào tạo cho các nhân viên mới, cũ nâng cao kiến thức cũng như kỹ năng trong quá trình bán hàng giúp các nhân viên tăng cao thu nhập, KPI về cho công ty.

2.1.3. Các nguồn lực của công ty cổ phần Haviland House

2.1.3.1. Nguồn lực về con người

Bảng 2.1 Nguồn nhân lực công ty cổ phần Haviland House

Đơn vị: người

Chỉ tiêu	Năm 2023		Năm 2024		Năm 2025		2024/2023		2025/2024	
	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	±	Tăng trưởng	±	Tăng trưởng
Tổng số lao động	250	100%	300	100%	400	100%	50	20%	100	33,3%
1. Phân theo giới tính										
Nam	138	57%	175	57%	212	58%	37	26,8%	37	21,1%
Nữ	112	43%	127	43%	188	42%	13	11,6%	63	50,4%
2. Phân theo trình độ										
Lao động phổ thông	45	18%	55	18,33%	70	17,50%	10	22,2%	15	27,3%
CD & TC	95	38%	110	36,67%	150	37,50%	15	15,8%	40	36,4
ĐH & sau ĐH	110	44,00%	135	45%	180	45%	25	22,7%	45	33,3%
3. Phân theo độ tuổi										
	Năm 2023		Năm 2024		Năm 2025					
Dưới 25	115	46%	135	45%	153	38,25%	20	17,4%	18	13,3%
Từ 25-35	80	32,00%	96	32,00%	146	36,50%	16	20,0%	50	52,1%
Từ 36-45	32	12,80%	43	14,33%	56	14%	11	34,4%	13	30,2%
Trên 45	23	9,20%	26	8,67%	45	11,25%	3	13,0%	19	73,1%

Nguồn: Bộ phận tổ chức hành chính công ty cổ phần Haviland House

Nhận xét: Nhìn vào bảng số liệu, có thể thấy quy mô nhân sự của Haviland House đang có sự tăng trưởng bứt phá, đặc biệt là trong giai đoạn 2024–2025. Tổng số lao động đã tăng từ 250 người năm 2023 lên 400 người vào năm 2025. Chỉ riêng năm 2025, công ty đã tuyển dụng thêm 100 nhân sự, tương ứng với mức tăng trưởng 33,3% so với năm trước đó. Việc mở rộng lực lượng lao động nhanh chóng này là một minh chứng cho thấy doanh nghiệp đang trong giai đoạn phát triển nóng, nỗ lực bổ sung nguồn nhân lực để đáp ứng việc quản lý và vận hành hệ thống tòa nhà đang ngày càng đồ sộ.

Về cơ cấu giới tính, có một sự chuyển dịch đáng chú ý hướng tới sự cân bằng hơn trong đội ngũ. Mặc dù nhân sự Nam vẫn chiếm đa số, nhưng nhân sự Nữ đã ghi nhận mức tăng trưởng đầy ấn tượng là 50,4% (tăng thêm 63 người) trong năm 2025. Sự gia tăng mạnh mẽ của lao động nữ phản ánh chiến lược của công ty trong việc chú trọng vào các vị trí đòi hỏi sự khéo léo và tỉ mỉ như chăm sóc khách hàng, quản lý vận hành trực tiếp tại các tòa nhà và bộ phận kinh doanh. Điều này giúp Haviland House cải thiện chất lượng dịch vụ và tạo ra môi trường làm việc đa dạng hơn.

Xét về trình độ học vấn, doanh nghiệp đang duy trì được một đội ngũ nhân sự có chất lượng chuyên môn cao. Nhóm có trình độ Đại học và sau Đại học luôn giữ tỷ trọng lớn nhất (chiếm 45% tổng nhân sự năm 2025) và đạt mức tăng trưởng ổn định lần lượt là 22,7% và 33,3% qua các năm. Việc tập trung tuyển dụng nhân sự có trình độ cao cho thấy ban lãnh đạo rất coi trọng năng lực quản lý chuyên nghiệp tại Hội sở. Bên cạnh đó, nhóm Cao đẳng & Trung cấp cũng tăng mạnh thêm 40 người (36,4%) trong năm 2025, đây chính là lực lượng kỹ thuật và vận hành nòng cốt đảm bảo cho các cơ sở hoạt động trơn tru hàng ngày.

Cuối cùng, cơ cấu độ tuổi của công ty đang trẻ hóa một cách rõ rệt nhưng vẫn giữ được sự kế thừa cần thiết. Nhóm tuổi từ 25–35 tuổi tăng vọt thêm 50 người (tương đương 52,1%) vào năm 2025, trở thành lực lượng chủ lực chiếm 36,50% tổng số lao động. Đây là độ tuổi "vàng" hội tụ đủ sức trẻ, sự năng động và kinh nghiệm thực tế. Đáng chú ý, nhóm trên 45 tuổi dù chiếm tỷ trọng nhỏ nhất nhưng lại có tốc độ tăng trưởng cao nhất năm 2025 (73,1%). Điều này chứng tỏ Haviland House đang chủ động mời về các chuyên gia và quản lý giàu kinh nghiệm để dẫn dắt đội ngũ trẻ, tạo ra một cấu trúc nhân sự vừa năng động vừa vững chãi để phát triển bền vững.

Tóm lại: Qua phân tích bảng 1.2, ta thấy Haviland House đang sở hữu một nguồn nhân lực tăng trưởng nhanh, trình độ cao và cơ cấu độ tuổi trẻ. Đây chính là "tài sản"

lớn nhất giúp doanh nghiệp tự tin triển khai các mục tiêu kinh doanh đầy tham vọng trong tương lai.

2.1.3.2. Nguồn lực về tài chính

Bảng 2.2 Bảng cân đối kế toán của công ty Haviland House từ 2023-2025

(Mảng căn hộ cho thuê)

(Đơn vị: VND)

CHỈ TIÊU	NĂM 2023	NĂM 2024	NĂM 2025	CHÈNH LỆCH 2024/2023		CHÈNH LỆCH 2025/2024	
				Giá trị	Tỉ trọng	Giá trị	Tỉ trọng
A. TÀI SẢN							
I. Tài sản ngắn hạn	5.194.705.735	6.636.176.457	7.867.420.822	1.441.470.722	27,75%	1.231.244.365	18,55%
1. Tiền và CKTĐT	2.625.390.443	2.252.348.756	2.687.259.244	-373.041.687	-14,21%	434.910.488	19,30%
2. Các khoản phải thu NH	853.644.742	853.372.381	920.865.308	-272.361	-0,03%	67.492.927	7,91%
3. Đầu tư ngắn hạn	1.187.350.100	2.605.720.320	2.921.601.316	1.418.370.220	119,46%	315.880.996	12,13%
4. Tài sản ngắn hạn khác	528.320.450	924.735.000	1.337.694.954	396.414.550	75,03%	412.959.954	44,64%
II. Tài sản dài hạn	2.258.135.398	4.104.105.122	5.043.571.738	1.845.969.724	81,75%	939.466.616	22,89%
1. Tài sản cố định	678.680.426	879.562.348	1.153.278.411	200.881.922	29,60%	273.716.063	31,14%
Nguyên giá	678.680.426	879.562.348	1.153.278.411	200.881.922	29,60%	273.716.063	31,14%
Hao mòn lũy kế	-339.289.314	-226.204.186	-282.205.313	113.085.128	-33,33%	-55.999.127	24,76%
2. Phải thu dài hạn	0	0	0	0	0,00%	0	0,00%
3. BĐS đầu tư	844.890.653	1.962.220.197	2.304.618.232	1.117.329.545	132,25%	342.398.035	17,45%
4. Tài sản dài hạn khác	734.564.320	1.262.322.577	1.585.675.095	527.758.257	71,85%	323.352.518	25,62%
TỔNG TÀI SẢN	7.452.841.133	10.740.281.579	12.910.992.560	3.287.440.446	44,11%	2.170.710.981	20,23%
B. NGUỒN VỐN							
I. Nợ phải trả	4.906.704.430	7.869.923.618	9.863.604.271	2.963.219.188	60,39%	1.553.680.653	19,72%
1. Nợ ngắn hạn	3.546.704.430	6.509.923.618	7.807.266.384	2.963.219.188	83,55%	1.297.342.766	19,94%
Phải trả người bán ngắn hạn	536.428.754	855.482.441	1.022.118.367	319.053.687	59,48%	166.635.926	19,47%
Vay và nợ thuê TCNH	200.000.000	100.000.000	118.690.573	-100.000.000	-50,00%	18.690.573	18,69%
Phải trả người lao động	2.463.700.797	5.181.017.853	6.122.735.829	2.717.317.056	110,29%	941.717.976	18,17%
Phải trả ngắn hạn khác	326.574.879	353.423.324	408.897.615	26.848.445	8,22%	55.474.291	15,69%
Quỹ khen thưởng và phúc lợi	20.000.000	20.000.000	26.823.607	0	0,00%	6.823.607	34,12%
2. Nợ dài hạn	1.360.000.000	1.360.000.000	1.616.337.887	0	0,00%	256.337.887	18,85%
II. Vốn chủ sở hữu	2.546.136.703	2.870.357.961	3.487.388.289	324.221.258	12,73%	617.030.328	21,48%
1. Vốn chủ sở hữu	2.546.136.703	2.870.357.961	3.487.388.289	324.221.258	12,73%	617.030.328	21,48%
Vốn góp của chủ sở hữu	2.000.000.000	2.000.000.000	2.200.000.000	0	0,00%	200.000.000	10,00%
LNST chưa phân phối	546.136.703	870.357.961	1.287.388.289	324.221.258	59,37%	417.030.328	47,90%
2. Nguồn kinh phí khác	0	0	0	0	0,00%	0	0,00%
TỔNG NGUỒN VỐN	7.452.841.133	10.740.281.579	12.910.992.560	3.287.440.446	44,11%	2.170.710.981	20,23%

Nguồn: Phòng kế toán công ty Haviland House

Nhận xét: Dựa trên Bảng cân đối kế toán của công ty Haviland House giai đoạn 2023–2025 (mảng căn hộ cho thuê), có thể nhận thấy quy mô tài sản và nguồn vốn của công ty tăng trưởng liên tục qua các năm. Cụ thể, tổng tài sản năm 2024 đạt 10.740.281.579 đồng, tăng 44,11% so với năm 2023; đến năm 2025 tiếp tục tăng lên 12.910.992.560 đồng, tương ứng tăng 20,23% so với năm 2024. Điều này cho thấy hoạt động kinh doanh của công ty đang có xu hướng mở rộng và phát triển tương đối ổn định.

Về cơ cấu tài sản, tài sản ngắn hạn và tài sản dài hạn đều tăng qua các năm, trong đó tài sản dài hạn chiếm tỷ trọng lớn hơn. Năm 2024, tài sản dài hạn tăng mạnh 81,75% so với năm 2023, chủ yếu do công ty gia tăng đầu tư bất động sản và tài sản dài hạn khác nhằm phục vụ hoạt động kinh doanh căn hộ cho thuê. Sang năm 2025, khoản mục này tiếp tục tăng 22,89%, cho thấy doanh nghiệp vẫn duy trì định hướng mở rộng quy mô đầu tư dài hạn. Bên cạnh đó, tài sản ngắn hạn cũng tăng trưởng tích cực, đặc biệt là các khoản đầu tư ngắn hạn và tài sản ngắn hạn khác, phản ánh khả năng luân chuyển vốn và mở rộng hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Về nguồn vốn, nợ phải trả chiếm tỷ trọng lớn trong tổng nguồn vốn và tăng nhanh qua các năm. Năm 2024, nợ phải trả tăng 60,39% so với năm 2023; năm 2025 tiếp tục tăng 19,72%. Trong đó, nợ ngắn hạn chiếm tỷ trọng chủ yếu, đặc biệt khoản phải trả người lao động và phải trả người bán ngắn hạn tăng mạnh, cho thấy công ty sử dụng nhiều nguồn vốn chiếm dụng để đáp ứng nhu cầu hoạt động và mở rộng kinh doanh. Tuy nhiên, việc tỷ trọng nợ cao cũng làm gia tăng áp lực thanh toán và rủi ro tài chính cho doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, vốn chủ sở hữu của công ty cũng có xu hướng tăng qua các năm. Năm 2025, vốn chủ sở hữu đạt 3.487.388.289 đồng, tăng 21,48% so với năm 2024. Sự gia tăng này chủ yếu đến từ lợi nhuận sau thuế chưa phân phối tăng liên tục, cho thấy hoạt động kinh doanh của công ty đang tạo ra lợi nhuận tương đối tích cực và góp phần nâng cao năng lực tài chính của doanh nghiệp.

Nhìn chung, trong giai đoạn 2023–2025, công ty Haviland House có xu hướng mở rộng quy mô hoạt động, gia tăng đầu tư và duy trì tăng trưởng doanh thu, lợi nhuận. Tuy nhiên, doanh nghiệp vẫn phụ thuộc khá lớn vào nguồn vốn vay và các khoản nợ phải trả, do đó cần có chính sách quản lý công nợ và cân đối nguồn vốn hợp lý nhằm đảm bảo khả năng thanh toán và ổn định tài chính trong dài hạn.

2.1.3.3. Cơ sở vật chất

Bảng 2.3 Cơ sở vật chất của công ty cổ phần Haviland House

STT	TÊN THIẾT BỊ	SỐ LƯỢNG	STT	TÊN THIẾT BỊ	SỐ LƯỢNG
1	Bàn ghế	300	12	Tủ lạnh	10
2	Máy in	100	13	Máy lọc nước	5

3	Kệ, tủ đựng hồ sơ	55	14	Tivi	5
4	Máy tính	200	15	Bảng trắng	3
5	Máy quạt	100	16	Máy ảnh	3
6	Điều hoà	30	17	Trippod	1
7	Hệ thống đèn	150	18	Thiết bị báo cháy	50
8	Lavobo	16	19	Máy chiếu	4
9	Toilet	16	20	Camera an ninh	30
10	Bàn ghế sofa	4	21	Bình chữa cháy	35
11	Lò vi sóng	5	22	Hệ thống đèn	150

Nguồn: Phòng kế toán công ty Haviland

Nhận xét: Công ty Cổ phần Haviland House được trang bị hệ thống cơ sở vật chất tương đối đầy đủ và hiện đại, đáp ứng tốt nhu cầu làm việc và vận hành hoạt động kinh doanh. Các thiết bị văn phòng như bàn ghế (300 bộ), máy tính (200 bộ), máy in (100 chiếc) và hệ thống đèn (150 bộ) chiếm số lượng lớn, phản ánh quy mô hoạt động rộng và nguồn nhân lực đông đảo của công ty. Bên cạnh đó, công ty cũng chú trọng đầu tư các thiết bị phục vụ quản lý, an ninh và an toàn như camera an ninh, thiết bị báo cháy và bình chữa cháy. Nhìn chung, cơ sở vật chất của Haviland House khá đồng bộ, tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình làm việc, quản lý và nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh.

2.2. Môi trường hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp

2.2.1. Môi trường vi mô

2.2.1.1. Khách hàng

Khách hàng là một trong những yếu tố quan trọng nhất tác động trực tiếp đến hiệu quả hoạt động kinh doanh của Haviland. Khách hàng không chỉ là nguồn tạo ra doanh thu mà còn quyết định hướng phát triển sản phẩm, chiến lược giá, chất lượng dịch vụ và cách thức vận hành của doanh nghiệp. Nhu cầu, thị hiếu và khả năng chi trả của từng nhóm khách hàng buộc Haviland phải liên tục điều chỉnh danh mục sản phẩm về vị trí, diện tích, thiết kế, tiện nghi và mức giá để phù hợp với thị trường mục tiêu, từ đó nâng cao khả năng thu hút và giữ chân khách hàng.

Haviland phục vụ nhiều phân khúc khách hàng khác nhau, bao gồm khách hàng cá nhân và khách hàng tổ chức.

- Khách du lịch: Thông thường nhóm khách du lịch sẽ tìm nơi lưu trú ngắn hạn và ưu tiên vị trí thuận tiện gần các điểm tham quan, trung tâm thành phố, hoặc khu vực giao thông thuận lợi.
- Sinh viên: Nhóm này phần lớn sẽ tìm phòng trọ hoặc căn hộ phù hợp với ngân sách và thời gian thuê trung bình là 3-6 tháng. Nơi ở phải ở vị trí thuận tiện gần trường học, các khu vực tiện ích như chợ, siêu thị, nhà sách. Và có các tiện nghi cơ bản (wifi, kệ bếp,..)
- Hộ gia đình trẻ: Họ sẽ ưu tiên môi trường sống yên tĩnh, an toàn, và gần các tiện ích như trường học, bệnh viện, siêu thị. Hầu hết thời gian thuê sẽ từ 6 tháng trở lên và chủ yếu tìm các căn hộ có diện tích rộng, thoáng hoặc các căn có 1-2 phòng ngủ.

Ngoài ra, công ty cũng hướng đến các chủ nhà và tổ chức có nhu cầu cho thuê hoặc kinh doanh phòng trọ cho sinh viên, căn hộ với nội thất cơ bản và cao cấp, nhà nguyên căn, và mặt bằng làm việc.

Yếu tố khách hàng có ảnh hưởng quan trọng đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp như:

Doanh số và doanh thu: Khách hàng là nguồn thu nhập chính của doanh nghiệp.

Khách hàng thường đặt ra yêu cầu và mong đợi về vị trí, diện tích, thiết kế, tiện nghi và mức giá phù hợp. Doanh nghiệp phải đáp ứng những yêu cầu này để thu hút và duy trì khách hàng.

Sự hài lòng của khách hàng đóng vai trò rất quan trọng. Những khách hàng mới thường dựa vào đánh giá và phản hồi của khách hàng cũ để đưa ra quyết định thuê căn hộ. Đánh giá tích cực và phản hồi tốt của khách hàng cũ có thể giúp thu hút khách hàng và ngược lại. Khách hàng có trải nghiệm tốt với căn hộ, họ có thể trở thành khách hàng trung thành và quay lại trong tương lai. Bên cạnh đó, khách hàng trung thành có thể giới thiệu cho người khác thuê căn hộ, góp phần tăng khả năng thu hút khách hàng mới và duy trì doanh thu.

2.2.1.2. Nhà cung ứng

Hiện nay, Haviland House sở hữu hai nguồn cung ứng chính cho dịch vụ cho thuê căn hộ, bao gồm các chủ sở hữu cá nhân và các tổ chức có nhu cầu khai thác, cho thuê bất động sản. Với hệ thống hơn 100 toà nhà đang được vận hành, Haviland cung cấp các

sản phẩm được trang bị nội thất hiện đại, sẵn sàng đáp ứng nhu cầu lưu trú và sinh sống của khách hàng một cách nhanh chóng, linh hoạt và kịp thời.

Bên cạnh đó, Haviland còn hợp tác bán hàng và lấp đầy phòng trống cho các chủ nhà, qua đó mở rộng nguồn cung và nâng cao khả năng đáp ứng nhu cầu thuê số lượng lớn tại thị trường Đà Nẵng trong tương lai. Mô hình này giúp tạo ra sự đa dạng về phân khúc và lựa chọn, từ căn hộ cao cấp, chung cư mini, phòng trọ giá rẻ, nhà nguyên căn cho đến mặt bằng văn phòng, tất cả đều được phân bố rộng khắp địa bàn thành phố, góp phần khẳng định vị thế của Haviland trong lĩnh vực bất động sản cho thuê.

2.2.1.3. Đối thủ cạnh tranh

Bảng 2.4 Đối thủ cạnh tranh của công ty Haviland House

Tên công ty	Điểm mạnh	Điểm yếu
Công ty Diamond Land	Một công ty chuyên cung cấp giải pháp hiệu quả trong lĩnh vực quản lý, vận hành bất động sản tại Đà Nẵng. Công ty này cung cấp các dịch vụ như tư vấn, môi giới, phân phối, quản lý, cho thuê bất động sản, v.v. Công ty này có nhiều dự án bất động sản cao cấp tại Đà Nẵng, như Seahouse, Galavina, Hoàng Đại 2,...	- Có uy tín và chất lượng cao trong lĩnh vực bất động sản - Đội ngũ nhân viên năng động, sáng tạo, nhiệt tình và chuyên nghiệp - Website chuyên nghiệp và cập nhật thường xuyên.
Công ty TNHH đầu tư và quản lý BĐS Biz Leasing	- Biz Leasing đã hoạt động từ năm 2018 và tập trung chủ yếu tại khu vực Đà Nẵng, nơi họ có thể xây dựng được mạng lưới đối tác và khách hàng địa phương rộng lớn. - Biz Leasing cung cấp các dịch vụ như tư vấn đầu tư, môi giới, đấu giá quyền sử dụng đất, ngoài việc quản lý bất động sản. Điều này giúp họ tiếp cận nhiều nhóm khách hàng hơn.	- Biz Leasing, với quy mô lớn hơn, có thể gặp khó khăn trong việc cá nhân hóa dịch vụ hoặc linh hoạt đáp ứng nhu cầu của từng khách hàng nhỏ lẻ. - Tập trung chủ yếu tại Đà Nẵng và miền Trung, khiến họ phụ

		thuộc nhiều vào sự phát triển của khu vực này. - Là một công ty chuyên nghiệp, Biz Leasing có thể áp dụng mức phí dịch vụ cao, không phù hợp với các chủ nhà hoặc khách hàng bình dân.
Các chủ nhà & môi giới lẻ trên nền tảng Chợ Tốt.	- Có lợi thế về chi phí thấp, tính linh hoạt trong việc. - Tiếp cận trực tiếp với khách hàng mà không cần qua trung gian → giúp họ dễ dàng đàm phán và thỏa thuận trực tiếp về giá cả và điều kiện thuê.	- Thiếu sự hỗ trợ chuyên nghiệp, kiểm soát chất lượng và dịch vụ chăm sóc khách hàng cá nhân hóa. - Chợ Tốt là một nền tảng mở, các chủ nhà và môi giới lẻ phải đối mặt với sự cạnh tranh gay gắt từ các đối thủ khác.

Nhận xét: Haviland House là đơn vị có thể đánh giá là hàng đầu trong lĩnh vực tìm kiếm cho thuê căn hộ tại thành phố Đà Nẵng nhờ vào việc tập trung vào phân khúc khách hàng tiềm năng như sinh viên và gia đình trẻ, cung cấp dịch vụ linh hoạt và cá nhân hóa, cùng với mức giá cạnh tranh. Công ty cũng chú trọng áp dụng công nghệ hiện đại trong quản lý và marketing, giúp nâng cao hiệu quả vận hành và trải nghiệm khách hàng. Đội ngũ trẻ, sáng tạo và sự chăm sóc khách hàng tận tâm sẽ là yếu tố then chốt giúp Haviland xây dựng uy tín và mở rộng thị trường.

Nhưng qua việc phân tích trên có thể thấy các đối thủ cạnh tranh đã có những chiến lược định hướng phát triển cũng như có các điểm mạnh có thể gây ảnh hưởng trực tiếp đến Haviland trong việc tiếp cận khách hàng và mở rộng quy mô. Thêm vào đó, nếu không đầu tư mạnh vào công nghệ, Haviland có thể bị tụt lại so với các đối thủ áp dụng công nghệ tiên tiến trong quản lý bất động sản. Vì vậy công ty cần có những chính sách

định hướng chi tiết phù hợp với từng khoảng thời gian nhất định để đạt doanh số cao và tối đa hóa nguồn nhân lực hiệu quả.

2.2.2. Môi trường vĩ mô

2.2.2.1. Môi trường kinh tế

Trong những năm gần đây, Đà Nẵng duy trì tốc độ tăng trưởng kinh tế ổn định, với sự phát triển đồng đều của các ngành mũi nhọn như du lịch, công nghiệp và dịch vụ. Sự mở rộng của các lĩnh vực này đã thu hút một lượng lớn lao động và sinh viên từ các địa phương khác đến học tập và làm việc, đặc biệt là nhóm dân số trong độ tuổi 18–40 với mức thu nhập phổ biến từ 4–30 triệu đồng/tháng. Điều này làm cho nhu cầu thuê căn hộ trên địa bàn thành phố không ngừng gia tăng qua từng năm.

Theo số liệu của Tổng cục Thống kê Việt Nam, dân số Đà Nẵng năm 2024 đạt khoảng 1,2 triệu người với tốc độ tăng trưởng bình quân 2,62%, đứng thứ hai cả nước chỉ sau TP. Hồ Chí Minh. Sự gia tăng dân số nhanh chóng cho thấy Đà Nẵng ngày càng trở thành điểm đến hấp dẫn để sinh sống, học tập và làm việc, kéo theo nhu cầu lớn về nhà ở, đặc biệt là phân khúc căn hộ cho thuê.

Nhóm khách hàng thuê căn hộ chủ yếu thuộc độ tuổi 18–40, có thu nhập trung bình từ 4–30 triệu đồng/tháng. Đây là nhóm khách hàng trẻ, năng động, có xu hướng ưu tiên không gian sống hiện đại, thoáng đãng, vị trí thuận tiện cho việc đi làm và học tập, cùng với nội thất đầy đủ, tiện ích tốt và mức giá phù hợp với khả năng tài chính.

Bên cạnh người thuê, các cá nhân và tổ chức có nhu cầu cho thuê căn hộ, nhà nguyên căn và phòng trọ cũng là một bộ phận quan trọng trong thị trường. Hiện nay, số lượng căn hộ, chung cư mini và phòng trọ tại Đà Nẵng không ngừng tăng, với đa dạng phân khúc từ không nội thất, bán nội thất đến các căn hộ được trang bị đầy đủ tiện nghi hiện đại, tạo nên một thị trường sôi động và cạnh tranh, đồng thời mở ra nhiều cơ hội cho các doanh nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực cho thuê bất động sản như Haviland.

2.2.2.2. Môi trường văn hoá - xã hội

Thành phố Đà Nẵng có dân cư trẻ, năng động và là điểm đến hấp dẫn cả về kinh tế lẫn du lịch, tạo ra môi trường xã hội sôi động với nhu cầu rất cao về nhà ở cho cả sinh viên và gia đình trẻ. Điều này mở ra cơ hội lớn cho Haviland trong việc cung cấp dịch vụ cho thuê căn hộ dài hạn và ngắn hạn, nhằm phục vụ đa dạng nhu cầu của khách hàng trong nhiều phân khúc khác nhau. Đồng thời, Đà Nẵng là một trong những điểm du lịch lớn của Việt Nam, với lượng du khách lưu trú tăng mạnh trong các năm gần đây, góp

phần thúc đẩy nhu cầu về lưu trú ngắn hạn và là cơ hội để Haviland mở rộng dịch vụ cho thuê căn hộ và nhà nguyên căn phù hợp với du khách trong và ngoài nước. Theo thống kê, trong 11 tháng đầu năm 2025, các cơ sở lưu trú tại Đà Nẵng đã phục vụ 16,5 triệu lượt khách lưu trú, trong đó khách quốc tế đạt khoảng 7 triệu người và khách nội địa khoảng 9,5 triệu người, tăng đáng kể so với cùng kỳ năm trước.

Hơn nữa, môi trường văn hóa cộng đồng và sự phát triển hiện đại của thành phố đặt ra yêu cầu cho Haviland chú trọng hơn nữa tới chất lượng dịch vụ, trải nghiệm khách hàng và uy tín thương hiệu, nhằm đáp ứng kỳ vọng ngày càng cao của người thuê. Các yếu tố này không chỉ ảnh hưởng đến quyết định chọn thuê nhà mà còn góp phần nâng cao khả năng giữ chân khách hàng trong dài hạn.

Đặc biệt, có một số thời điểm cao điểm về nhu cầu thuê phòng tại Đà Nẵng mỗi năm, mà Haviland cần lưu ý để tối ưu chiến lược kinh doanh:

Sau kỳ nghỉ Tết Nguyên Đán, nhiều người quay trở lại thành phố để làm việc hoặc học tập, dẫn đến nhu cầu thuê nhà dài hạn tăng lên rõ rệt.

Vào các tháng tháng 8–9, đây là thời điểm sinh viên nhập học và nhu cầu thuê nhà tăng cao, tạo cơ hội để Haviland cung cấp các lựa chọn phù hợp cho nhóm khách hàng này, góp phần duy trì lượng khách ổn định trong mùa nhập học.

2.2.2.3. Môi trường chính trị pháp luật

- Theo quy định của Luật Đất đai 2024, người sử dụng đất có quyền chuyển nhượng, cho thuê và thừa kế quyền sử dụng đất theo quy định pháp luật -> Giá thuê phòng tăng theo thị trường, chi phí đầu tư tòa nhà cũng tăng
- Luật Kinh doanh bất động sản (2024): Điều chỉnh các hoạt động kinh doanh bất động sản → yêu cầu Haviland phải tuân thủ các quy định khi cho thuê, mua bán bất động sản.
- Luật Thuế (2024): Quy định về thuế thu nhập doanh nghiệp, thuế giá trị gia tăng (VAT) và thuế thu nhập cá nhân đối với giao dịch cho thuê → ảnh hưởng đến chi phí hoạt động của Haviland.
- Luật Nhà ở (2024): Quy định về hợp đồng cho thuê, quyền lợi và nghĩa vụ của các bên trong giao dịch cho thuê, bảo vệ quyền lợi khách thuê và chủ nhà.
- Quy định về Quy hoạch đô thị của Đà Nẵng: Các quy định về xây dựng và phát triển hạ tầng đô thị → ảnh hưởng đến các chiến lược phát triển bất động sản của Haviland tại các khu vực mới.

2.2.2.4. Môi trường công nghệ

Sự phát triển nhanh chóng của công nghệ cũng tạo điều kiện rất nhiều cho việc quản lý con người, các tòa nhà đang hoạt động của Haviland. Hệ thống CRM giúp công ty trong việc quản lý tòa nhà, doanh số đồng thời lưu trữ các thông tin cơ bản của tòa nhà như: địa chỉ, số điện thoại quản lý,... góp phần không nhỏ vào việc vận hành nhân sự một cách hiệu quả.

2.2.2.5. Môi trường nhân khẩu học

Theo Cục Thống kê Đà Nẵng, năm 2024, dân số Đà Nẵng ước tính khoảng 1,276 triệu người, với mật độ dân cư trung bình là 883 người/km². Tỷ suất nhập cư đạt 10,4%, trong khi tỷ suất xuất cư là 4,6%, dẫn đến tỷ suất di cư thuần là 5,8%. Mật độ dân cư tại các quận trung tâm như Hải Châu và Thanh Khê rất cao, lên đến 19.712 người/km². Bên cạnh đó, quy mô hộ gia đình trung bình là 3,6 người/hộ - theo công thông tin điện tử thành phố Đà Nẵng. Những yếu tố này tạo ra cơ hội lớn cho Haviland trong việc phát triển các sản phẩm bất động sản, đặc biệt là căn hộ 2-3 phòng ngủ và nhà ở cho thuê dài hạn, đáp ứng nhu cầu của khách hàng nhập cư và các gia đình nhỏ tại các khu vực có mật độ dân cư cao.

2.3. Kết quả hoạt động kinh doanh trong 3 năm 2023-2025

**Bảng 2.5 Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh công ty cổ phần Haviland House
năm 2023-2025 (Mảng căn hộ cho thuê)**

Đơn vị: VND

Chỉ tiêu	Năm 2023	Năm 2024	Năm 2025	Chênh lệch 2024/2023		Chênh lệch 2025/2024	
				Số tiền	Tỷ trọng	Số tiền	Tỷ trọng
Doanh thu bán hàng và CCDV	10.847.916.322	17.345.246.728	19.984.672.359	6.497.330.406	59,89%	2.639.425.631	15,22%
Các khoản giảm trừ doanh thu	0	0	0	0	0,00%	0	0,00%
Doanh thu thuần về bán hàng và CCDV	10.847.916.322	17.345.246.728	19.984.672.359	6.497.330.406	59,89%	2.639.425.631	15,22%
Giá vốn hàng bán	320.000.000	370.000.000	426.452.300	50.000.000	15,63%	56.452.300	15,26%
Lợi nhuận gộp	10.527.916.322	16.975.246.728	19.558.220.059	6.447.330.406	61,24%	2.582.973.331	15,21%
Doanh thu tài chính	0	0	0	0	0,00%	0	0,00%
Chi phí tài chính	200.000.000	100.000.000	114.387.000	-100.000.000	-50,00%	14.387.000	14,39%
Chi phí bán hàng	987.700.797	3.705.017.853	4.344.896.721	2.717.317.056	275,12%	639.878.868	17,27%
Chi phí quản lý doanh nghiệp	1.470.000.000	1.476.000.000	1.648.536.800	6.000.000	0,00%	172.536.800	11,69%
Lợi nhuận thuần từ HĐKD	7.864.215.525	11.694.228.875	13.450.399.538	3.830.013.350	48,70%	1.756.170.663	15,02%
Thu nhập khác	553.404.785	823.945.603	956.872.147	270.540.818	48,89%	132.926.544	16,14%
Chi phí khác	492.320.450	624.735.000	701.120.860	132.414.550	26,90%	76.385.860	12,22%

Nguồn: phòng kế toán công ty cổ phần Haviland House

Nhận xét: Qua bảng số liệu trên, có thể thấy tình hình hoạt động kinh doanh của công ty Haviland House trong giai đoạn 2023–2025 có xu hướng tăng trưởng tích cực và ổn định.

Cụ thể, doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ năm 2024 đạt 17.345.246.728 đồng, tăng 59,89% so với năm 2023. Đến năm 2025, doanh thu tiếp tục tăng lên 19.984.672.359 đồng, tương ứng tăng 15,22% so với năm 2024. Điều này cho thấy nhu cầu thuê căn hộ tăng lên, đồng thời công ty đã khai thác hiệu quả hoạt động kinh doanh và mở rộng quy mô cho thuê.

Bên cạnh đó, giá vốn hàng bán tăng không đáng kể qua các năm, với tốc độ tăng thấp hơn nhiều so với doanh thu. Nhờ đó, lợi nhuận gộp tăng mạnh từ 10.527.916.322 đồng năm 2023 lên 19.558.220.059 đồng năm 2025. Đây là dấu hiệu tích cực, cho thấy công ty đang kiểm soát tốt chi phí trực tiếp và duy trì khả năng sinh lời cao trong hoạt động kinh doanh căn hộ cho thuê.

Tuy nhiên, chi phí bán hàng tăng mạnh, đặc biệt năm 2024 tăng 275,12% so với năm 2023. Nguyên nhân có thể do công ty đẩy mạnh hoạt động marketing, chăm sóc khách hàng và mở rộng quy mô kinh doanh. Chi phí quản lý doanh nghiệp cũng tăng nhưng ở mức ổn định hơn, cho thấy doanh nghiệp vẫn duy trì được công tác quản lý chi phí tương đối hợp lý.

Ngoài ra, lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh tiếp tục tăng trưởng tích cực qua các năm. Năm 2024 tăng 48,70% so với năm 2023 và năm 2025 tiếp tục tăng 15,02% so với năm 2024. Điều này phản ánh hiệu quả hoạt động kinh doanh của công ty ngày càng được cải thiện, đồng thời cho thấy mảng căn hộ cho thuê đang đóng góp nguồn doanh thu và lợi nhuận ổn định cho doanh nghiệp.

Nhìn chung, trong giai đoạn 2023–2025, mảng căn hộ cho thuê của Haviland House có xu hướng tăng trưởng tốt cả về doanh thu lẫn lợi nhuận. Tuy nhiên, công ty cần tiếp tục kiểm soát chặt chẽ chi phí bán hàng và chi phí quản lý nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh và tối đa hóa lợi nhuận trong các năm tiếp theo.

2.4. Thực trạng công tác bán hàng tại công ty cổ phần Haviland House

2.4.1. Giới thiệu chung về lực lượng bán hàng của công ty

Trong bối cảnh thị trường bất động sản cho thuê ngày càng cạnh tranh và đa dạng, lực lượng bán hàng giữ vai trò then chốt đối với các công ty môi giới như Haviland, không chỉ dừng lại ở việc thực hiện giao dịch mà còn là cầu nối trực tiếp giữa khách hàng và dịch vụ của doanh nghiệp. Lực lượng này đảm nhận nhiệm vụ tìm kiếm, tiếp cận và phát triển khách hàng tiềm năng thông qua việc mở rộng mạng lưới quan hệ và khai thác các cơ hội trên thị trường, từ đó góp phần tạo ra nguồn doanh thu và cơ hội

kinh doanh mới cho công ty; đồng thời, quá trình tương tác trực tiếp với khách hàng giúp họ nắm bắt rõ nhu cầu, mong muốn cũng như mức độ hài lòng, qua đó tư vấn và đề xuất các giải pháp phù hợp hơn.

Bên cạnh đó, đội ngũ bán hàng còn đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng hình ảnh và uy tín của Haviland, bởi họ là những người đại diện trực tiếp trước khách hàng, nên tác phong chuyên nghiệp, thái độ tận tâm và sự am hiểu về sản phẩm – dịch vụ sẽ ảnh hưởng tích cực đến trải nghiệm khách hàng, góp phần củng cố niềm tin và nâng cao giá trị thương hiệu. Tóm lại, lực lượng bán hàng không chỉ thực hiện chức năng bán hàng mà còn đóng vai trò quan trọng trong việc phát triển thị trường, duy trì mối quan hệ với khách hàng và góp phần xây dựng thương hiệu bền vững cho công ty.

2.4.1.1. Quy mô đặc điểm của lực lượng bán hàng

Trong lĩnh vực môi giới và vận hành cho thuê căn hộ, quy mô lực lượng bán hàng giữ vai trò quan trọng trong việc tiếp cận khách hàng và nâng cao hiệu quả khai thác tài sản. Một lực lượng bán hàng phù hợp không chỉ hỗ trợ thu hút khách thuê mà còn góp phần hạn chế tình trạng căn hộ trống, đảm bảo hiệu quả kinh doanh ổn định.

Hoạt động môi giới và cho thuê căn hộ là lĩnh vực đòi hỏi tính chuyên nghiệp cao, đặc biệt trong công tác quản lý, tiếp thị và chăm sóc khách hàng. Tại Công ty Cổ phần Haviland House, quy mô lực lượng bán hàng được xây dựng theo định hướng phù hợp với nhu cầu thị trường và mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp.

Lực lượng bán hàng của công ty được thể hiện thông qua đội ngũ nhân viên có chuyên môn, đảm nhiệm các hoạt động tìm kiếm khách hàng, tư vấn và hỗ trợ giao dịch thuê căn hộ. Đồng thời, công ty cũng chú trọng nâng cao chất lượng phục vụ nhằm cải thiện trải nghiệm khách hàng trong suốt quá trình thuê.

Việc xác định quy mô lực lượng bán hàng được thực hiện dựa trên phân tích nhu cầu thị trường, bao gồm xu hướng thuê, mức giá và các yêu cầu về tiện ích. Trên cơ sở đó, công ty có sự điều chỉnh nhân sự phù hợp nhằm đảm bảo tính linh hoạt và khả năng đáp ứng kịp thời với biến động của thị trường.

Trong những năm gần đây, quy mô nhân sự của công ty duy trì tương đối ổn định, hiệu suất làm việc cơ bản đáp ứng kế hoạch đề ra. Đội ngũ nhân viên được đánh giá có năng lực chuyên môn và tinh thần trách nhiệm. Hằng năm, công ty tổ chức các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng nhằm nâng cao kỹ năng nghiệp vụ và đáp ứng yêu cầu cạnh tranh ngày càng cao.

Bảng dưới đây thể hiện tình hình quy mô lực lượng bán hàng của Công ty Cổ phần Haviland House:

Bảng 2.6 Quy mô lực lượng bán hàng của công ty cổ phần Haviland House

Chỉ tiêu	Năm 2023		Năm 2024		Năm 2025		2024/2023		2025/2024	
	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%	±	%	±	%
Số lao động	145	100%	178	100%	250	100%	33	22,76%	72	40.45%
1. Phân theo giới tính										
Nam	73	50,34%	98	55,06%	149	63,40%	25	34,25%	51	52,04%
Nữ	72	49,66%	80	44,94%	86	36,60%	8	11,10%	6	7,50%
2. Phân theo trình độ										
THPT	35	24,14%	23	12,92%	15	6,38%	-12	-34,29%	-8	-34,78%
Cao đẳng và trung cấp	45	31,03%	59	33,15%	77	32,77%	14	31,11%	18	30,51%
Đại học và sau đại học	65	44,83%	96	42,70%	158	67,23%	11	16,92%	62	64,58%

Nguồn: Phòng HCNS Công Ty Cổ Phần Haviland House

Nhận xét: Qua bảng số liệu cho thấy quy mô lực lượng bán hàng của Công ty Cổ phần Haviland House trong giai đoạn 2023–2025 có xu hướng tăng liên tục. Tổng số lao động năm 2024 đạt 178 người, tăng 33 người so với năm 2023, tương ứng tăng 22,76%. Đến năm 2025, số lao động tiếp tục tăng lên 250 người, tăng 72 người so với năm 2024, tương ứng tăng 40,45%. Điều này cho thấy doanh nghiệp đang mở rộng quy mô hoạt

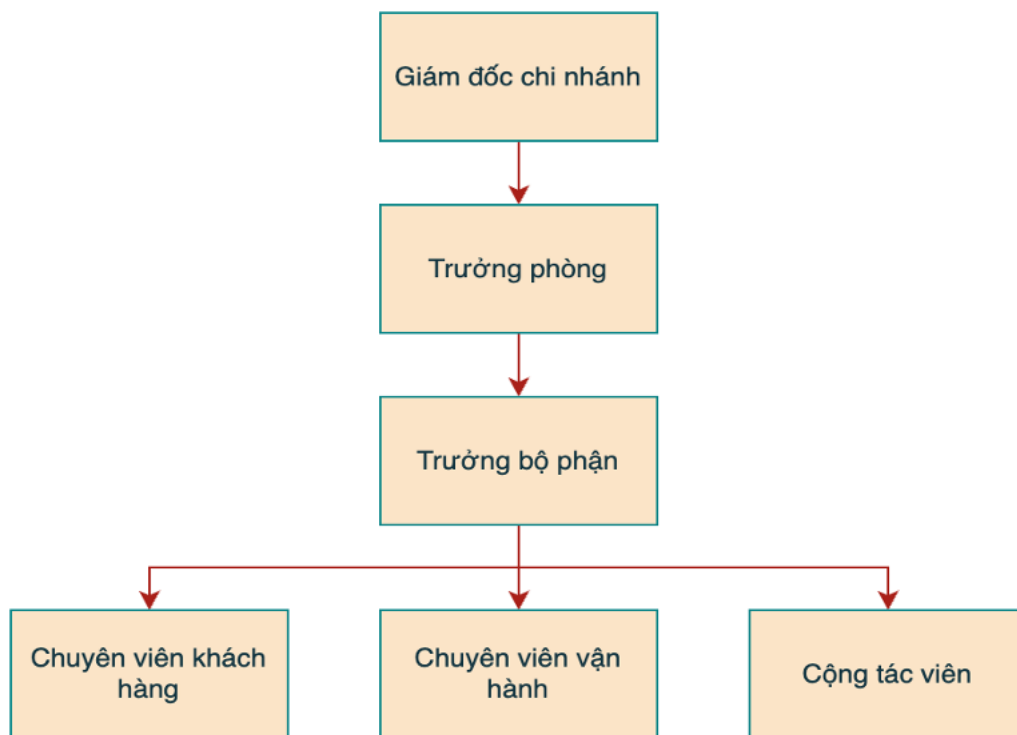
động kinh doanh và nhu cầu tuyển dụng nhân sự ngày càng cao nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển của công ty.

Xét theo giới tính, lao động nam chiếm tỷ trọng cao và có xu hướng tăng mạnh qua các năm. Năm 2023 lao động nam chiếm 50,34%, đến năm 2025 tăng lên 63,40%. Số lượng lao động nam năm 2024 tăng 25 người so với năm 2023, tương ứng tăng 34,25%; đến năm 2025 tiếp tục tăng 51 người so với năm 2024, tương ứng tăng 52,04%. Trong khi đó, lao động nữ tăng chậm hơn, từ 72 người năm 2023 lên 86 người năm 2025. Tuy số lượng lao động nữ có tăng nhưng tỷ trọng lại giảm từ 49,66% xuống còn 36,60%. Điều này cho thấy doanh nghiệp có xu hướng ưu tiên tuyển dụng lao động nam để phù hợp với tính chất công việc và áp lực của hoạt động kinh doanh bất động sản.

Xét theo trình độ chuyên môn, lao động có trình độ đại học và sau đại học chiếm tỷ trọng lớn nhất và tăng mạnh qua các năm. Năm 2023 nhóm lao động này chiếm 44,83%, đến năm 2025 tăng lên 67,23%. Số lượng lao động đại học và sau đại học năm 2024 tăng 31 người so với năm 2023, tương ứng tăng 47,69%; đến năm 2025 tiếp tục tăng 62 người so với năm 2024, tương ứng tăng 64,58%. Điều này cho thấy doanh nghiệp ngày càng chú trọng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển và nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh.

Bên cạnh đó, lao động có trình độ cao đẳng và trung cấp cũng tăng đều qua các năm, từ 45 người năm 2023 lên 77 người năm 2025. Trong khi đó, lao động trình độ THPT có xu hướng giảm cả về số lượng và tỷ trọng, từ 35 người năm 2023 xuống còn 15 người năm 2025. Điều này phản ánh doanh nghiệp đang từng bước chuyển dịch cơ cấu lao động theo hướng nâng cao trình độ chuyên môn của lực lượng bán hàng, phù hợp với yêu cầu phát triển trong giai đoạn hiện nay.

2.4.1.2. Mô hình tổ chức lực lượng tại công ty



Sơ đồ 2.2 Cơ cấu tổ chức của 1 chi nhánh của công ty cổ phần Haviland House

Nguồn: Phòng tổ chức hành chính công ty cổ phần Haviland House

Ưu điểm: Đối với Haviland House, cơ cấu tổ chức theo khu vực địa lý mang lại nhiều ưu điểm trong hoạt động quản trị lực lượng bán hàng. Trước hết, việc phân chia nhân sự theo từng khu vực giúp công ty quản lý thị trường hiệu quả hơn, đồng thời nâng cao khả năng tiếp cận và chăm sóc khách hàng tại từng địa bàn. Nhân viên bán hàng có điều kiện tìm hiểu đặc điểm thị trường, nhu cầu khách hàng và mức độ cạnh tranh tại khu vực mình phụ trách, từ đó nâng cao hiệu quả bán hàng.

Bên cạnh đó, cơ cấu này còn giúp công ty tiết kiệm thời gian và chi phí di chuyển cho nhân viên kinh doanh do mỗi nhân viên chỉ phụ trách một khu vực nhất định. Điều này đặc biệt phù hợp với lĩnh vực bất động sản khi khách hàng thường có nhu cầu tìm hiểu trực tiếp dự án và thị trường tại địa phương. Ngoài ra, việc phân chia theo khu vực còn giúp công ty dễ dàng đánh giá hiệu quả làm việc của từng nhóm bán hàng cũng như xây dựng chiến lược kinh doanh phù hợp cho từng địa bàn.

Hạn chế: Cơ cấu tổ chức lực lượng bán hàng theo địa lý tại Haviland House vẫn còn tồn tại một số hạn chế nhất định. Do lực lượng bán hàng được phân bổ tại nhiều khu vực khác nhau nên công tác quản lý và kiểm soát nhân viên đôi khi gặp khó khăn, đặc biệt

trong việc đảm bảo tính đồng bộ về quy trình làm việc và chất lượng phục vụ khách hàng giữa các khu vực.

Ngoài ra, trình độ và năng lực của lực lượng bán hàng giữa các khu vực có thể chưa đồng đều, dẫn đến sự chênh lệch về hiệu quả kinh doanh. Một số khu vực có thị trường tiềm năng cao sẽ đạt doanh số tốt hơn, trong khi các khu vực khác có thể gặp khó khăn trong việc tìm kiếm khách hàng và khai thác thị trường. Điều này dễ tạo ra sự mất cân đối trong kết quả hoạt động kinh doanh giữa các chi nhánh hoặc khu vực.

Bên cạnh đó, việc tổ chức lực lượng bán hàng theo địa lý cũng làm tăng chi phí quản lý do công ty cần bố trí nhiều cấp quản lý tại các khu vực khác nhau nhằm đảm bảo hoạt động kinh doanh được vận hành hiệu quả. Đồng thời, quá trình phối hợp và trao đổi thông tin giữa các khu vực đôi khi còn chậm, ảnh hưởng đến tiến độ xử lý công việc và khả năng phản ứng với biến động của thị trường.

Chức năng và nhiệm vụ của lực lượng bán hàng tại công ty:

Giám đốc chi nhánh:

- Đi thị trường tìm kiếm các chủ đầu tư lớn
- Tổ chức đào tạo nhân sự
- Tổ chức các cuộc họp hàng tháng để nhân sự báo cáo hoạt động kinh doanh, triển khai kế hoạch tháng mới
- Báo cáo hoạt động kết quả kinh doanh của chi nhánh cho ban điều hành

Trưởng phòng:

- Đi thị trường khảo sát, tìm kiếm các chủ đầu tư
- Hỗ trợ giám đốc đào tạo nhân sự
- Check bảng lương cho nhân viên
- Tạo động lực cho nhân viên
- Báo cáo kết quả và tiến độ kinh doanh cho cấp trên
- Đưa ra các chiến lược kinh doanh mới

Trưởng bộ phận

- Quản lý và phát triển nhóm nhân viên, đào tạo, đánh giá hiệu suất
- Phát triển chiến lược và kế hoạch hoạt động kinh doanh theo ngày, theo tuần
- Kiểm tra và tổng kết số lượng công
- Tạo động lực, hỗ trợ nhân viên

- Báo cáo cho cấp trên tiến độ làm việc và tình trạng số liệu hàng ngày, hàng tuần, hàng tháng cho cấp trên

Chuyên viên khách hàng:

- Tìm kiếm, tư vấn chăm sóc khách hàng, giới thiệu các sản phẩm mẳng căn hộ thuộc quản lý của công ty
- Tư vấn hỗ trợ khách hàng các sản phẩm thuộc khối lưu trú thuộc quản lý của công ty
- Hướng dẫn hỗ trợ khách hàng xem, ký hợp đồng căn hộ, phòng trọ trong hệ thống
- Nắm bắt nhanh các sản phẩm căn hộ/phòng trọ Haviland đang liên kết với các chủ đầu tư, hỗ trợ tư vấn Khách hàng thuê căn hộ/phòng trọ trong hệ thống Haviland cung cấp
- Lập danh sách data khách hàng tiềm năng, chăm sóc khách hàng trước, trong và sau khi ký hợp đồng thuê phòng;
- Phối hợp và hỗ trợ với các bộ phận khác trong công ty để hoàn thành các nội dung công việc
- Thực hiện một số nội dung công việc được cấp trên yêu cầu

Cộng tác viên kinh doanh:

- Tìm kiếm khách hàng, đàm phán, thuyết phục khách hàng trong công tác bán sản phẩm thuộc khối Housing ban hành (căn hộ, phòng trọ, toà nhà vận hành...)
- Hướng dẫn hỗ trợ khách hàng xem, ký hợp đồng căn hộ, phòng trọ trong hệ thống của Haviland
- Phát triển Hệ thống Fanpage được phân giao theo sự hướng dẫn của các cấp Quản lý
- Chia sẻ/Seeding các bài viết từ Fanpage chính thức của Haviland vào các Group thông qua sự phân giao từ các cấp quản lý

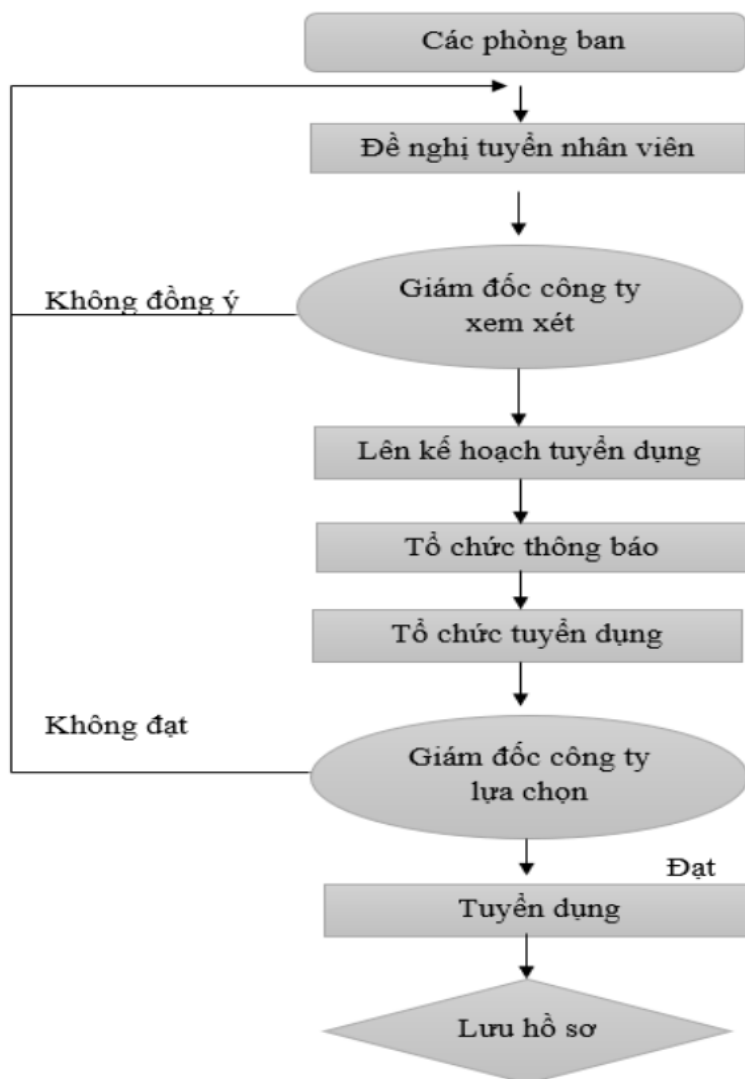
2.4.2. Thực trạng công tác tuyển dụng và phát triển lực lượng bán hàng

Trong thực tế, quy trình tuyển dụng nhân viên cho lực lượng bán hàng của công ty được triển khai một cách bài bản và có sự phối hợp chặt chẽ giữa các bộ phận. Cụ thể, quy trình thường bắt đầu từ nhu cầu thực tế của phòng kinh doanh, do trưởng phòng kinh doanh đề xuất căn cứ vào khối lượng công việc và định hướng phát triển thị trường.

Đề xuất này sau đó được trình lên Giám đốc để xem xét và đưa ra quyết định phê duyệt. Sau khi được thông qua, phòng Hành chính – Nhân sự sẽ tiến hành xây dựng kế

hoạch tuyển dụng chi tiết, bao gồm việc đăng thông báo tuyển dụng, tiếp nhận hồ sơ và tổ chức các vòng phỏng vấn. Trưởng phòng thường trực tiếp tham gia vào quá trình phỏng vấn nhằm đảm bảo lựa chọn được những ứng viên không chỉ đáp ứng yêu cầu chuyên môn mà còn phù hợp với định hướng phát triển và văn hóa của công ty.

Nhìn chung, quy trình tuyển dụng này thể hiện sự chặt chẽ và toàn diện trong công tác quản trị nhân sự, góp phần đảm bảo lực lượng bán hàng được bổ sung những cá nhân có năng lực, kỹ năng và tinh thần phù hợp, từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của công ty.



Sơ đồ 2.3 Sơ đồ tuyển dụng công ty Haviland House

Nguồn: phòng HCNS của Công ty Cổ phần Haviland House

Quy trình tuyển dụng của công ty Haviland được xây dựng theo một trình tự chặt chẽ, rõ ràng nhằm đảm bảo việc tuyển chọn nhân sự diễn ra hiệu quả và phù hợp với nhu cầu thực tế của từng bộ phận.

Quy trình bắt đầu từ các phòng ban khi phát sinh nhu cầu nhân sự sẽ lập đề nghị tuyển dụng và gửi lên Ban Giám đốc xem xét. Tại bước này, Giám đốc sẽ đưa ra quyết định phê duyệt hoặc không phê duyệt. Nếu không đồng ý, quy trình sẽ dừng lại.

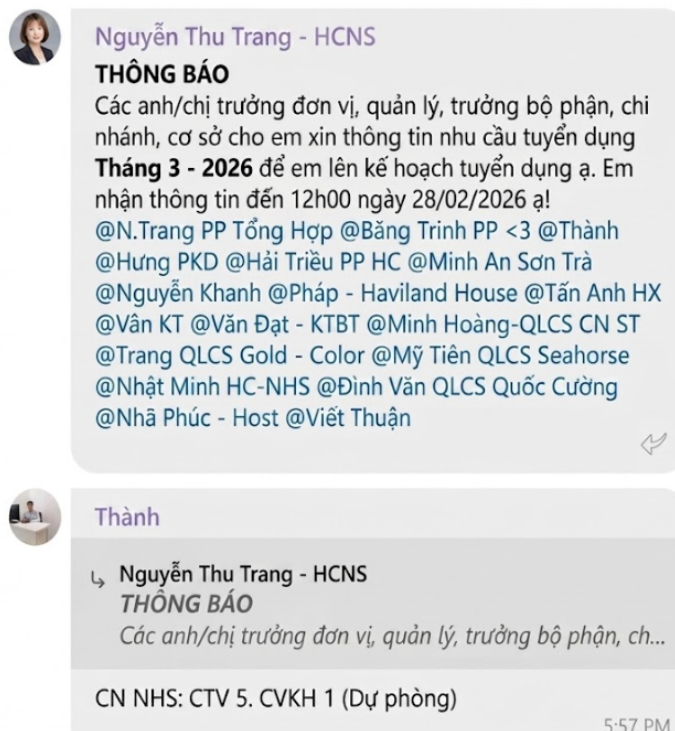
Trong trường hợp được phê duyệt, công ty sẽ tiến hành lên kế hoạch tuyển dụng, bao gồm xác định số lượng, vị trí cần tuyển, tiêu chí tuyển chọn và phương thức thực hiện. Sau đó, bộ phận phụ trách sẽ tổ chức thông báo tuyển dụng nhằm thu hút ứng viên thông qua các kênh phù hợp.

Tiếp theo, công ty thực hiện tổ chức tuyển dụng, bao gồm sàng lọc hồ sơ, phỏng vấn và đánh giá ứng viên. Kết quả sẽ được trình lên Giám đốc để lựa chọn ứng viên phù hợp nhất. Nếu ứng viên không đạt yêu cầu, quy trình sẽ quay lại hoặc kết thúc. Ngược lại, nếu ứng viên đạt, công ty sẽ tiến hành tuyển dụng chính thức và lưu hồ sơ nhân sự theo quy định.

Nhận xét:

Ưu điểm: Quy trình giúp bộ phận hành chính – nhân sự nắm bắt chính xác nhu cầu tuyển dụng từ từng phòng ban, từ đó tuyển đúng người, đúng vị trí, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của lực lượng bán hàng.

Hạn chế: Quy trình hiện tại vẫn còn thiếu các bài kiểm tra tình huống thực tế, dẫn đến việc đánh giá năng lực ứng viên chưa toàn diện. Ngoài ra, việc chủ yếu do bộ phận hành chính – nhân sự thực hiện tuyển dụng mà chưa có sự tham gia trực tiếp từ đại diện các chi nhánh khiến quá trình phân bổ và đào tạo nhân sự sau tuyển dụng gặp khó khăn.



Hình 2.2 Hình ảnh HCNS của công ty đề nghị các giám đốc xem xét tuyển nhân viên của từng tháng

Hàng tháng, bộ phận hành chính nhân sự sẽ liên hệ với các giám đốc chi nhánh để xác định nhu cầu tuyển dụng nhân sự. Các giám đốc chi nhánh cũng có thể gửi yêu cầu tuyển dụng nhân viên đến bộ phận hành chính nhân sự thông qua tin nhắn trên ứng dụng Viber. Dựa trên thông tin này, bộ phận hành chính nhân sự sẽ lập kế hoạch tuyển dụng phù hợp.

Nhận xét: Tuy quy trình có sự kết hợp giữa các phòng ban, chi nhánh nhưng việc tuyển dụng nhân sự vào gặp nhiều vấn đề phát sinh như không phù hợp với công việc, nhân sự còn nhiều khó khăn trong việc tiếp cận công việc dẫn đến kết quả hoạt động kinh doanh không tốt không đạt hiệu quả trong công việc, phải cần xem lại quy trình tuyển dụng để chất lượng nhân sự đầu vào được tốt khi chất lượng nhân sự tốt đồng nghĩa với việc hiệu quả công việc được đẩy mạnh tránh những tình trạng nghỉ việc và bị sa thải.

a) **Xác định nhu cầu tuyển dụng**

**Bảng 2.7 Tình hình tuyển dụng lực lượng bán hàng của Công ty Cổ phần
Haviland House giai đoạn 2023 - 2025**

Đơn vị: người

Vị trí tuyển	Số lượng tuyển được			Số lượng bị sa thải			Số lượng xin nghỉ		
	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025
Trưởng Phòng	1	0	2	0	0	0	0	0	0
Trưởng bộ phận	0	1	2	0	0	0	0	0	0
Nhân viên kinh doanh	17	31	55	8	15	25	2	4	2
Cộng tác viên kinh doanh	45	58	75	22	22	29	8	15	17
Tổng	63	90	134	30	37	54	10	19	19

Nguồn : Phòng tổ chức hành chính của Công ty Cổ phần Haviland House

Nhận xét: Qua bảng số liệu cho thấy tình hình tuyển dụng lực lượng bán hàng của Công ty Cổ phần Haviland House giai đoạn 2023–2025 có xu hướng tăng mạnh nhằm đáp ứng nhu cầu mở rộng hoạt động kinh doanh. Tổng số lao động được tuyển dụng tăng liên tục qua các năm, từ 63 người năm 2023 lên 90 người năm 2024 và đạt 134 người vào năm 2025. Điều này cho thấy công ty đang chú trọng phát triển quy mô lực lượng bán hàng để nâng cao khả năng tiếp cận khách hàng và mở rộng thị trường.

Xét theo từng vị trí tuyển dụng, cộng tác viên kinh doanh là vị trí được tuyển dụng nhiều nhất trong cả ba năm. Năm 2023 công ty tuyển 45 cộng tác viên kinh doanh, tăng lên 58 người năm 2024 và đạt 75 người năm 2025. Bên cạnh đó, số lượng nhân viên kinh doanh cũng tăng đáng kể từ 17 người năm 2023 lên 31 người năm 2024 và đạt 55

người vào năm 2025. Điều này phản ánh nhu cầu bổ sung nguồn nhân lực trực tiếp tham gia hoạt động bán hàng ngày càng cao. Đối với các vị trí quản lý như trưởng phòng và trưởng bộ phận, số lượng tuyển dụng tương đối ít và chỉ biến động nhẹ qua các năm.

Về tình hình sa thải, số lượng lao động bị sa thải có xu hướng gia tăng trong giai đoạn nghiên cứu. Tổng số lao động bị sa thải tăng từ 30 người năm 2023 lên 37 người năm 2024 và đạt 54 người năm 2025. Trong đó, cộng tác viên kinh doanh và nhân viên kinh doanh là hai nhóm có số lượng sa thải cao nhất. Điều này cho thấy công ty thực hiện quá trình sàng lọc nhân sự nhằm nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động của lực lượng bán hàng.

Bên cạnh đó, số lượng lao động xin nghỉ cũng có xu hướng tăng. Tổng số lao động xin nghỉ từ 10 người năm 2023 tăng lên 19 người năm 2024 và duy trì ở mức 19 người trong năm 2025. Trong đó, cộng tác viên kinh doanh là nhóm có số lượng nghỉ việc cao nhất. Nguyên nhân có thể xuất phát từ áp lực công việc, tính cạnh tranh cao trong lĩnh vực kinh doanh hoặc người lao động có nhu cầu tìm kiếm môi trường làm việc phù hợp hơn.

Nhìn chung, trong giai đoạn 2023–2025, Công ty Cổ phần Haviland House có xu hướng mở rộng quy mô lực lượng bán hàng thông qua việc gia tăng tuyển dụng nhân sự. Đồng thời, doanh nghiệp cũng thực hiện sàng lọc và điều chỉnh nhân sự nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ bán hàng, đáp ứng yêu cầu phát triển hoạt động kinh doanh trong thời gian tới.

Tiêu chuẩn lực lượng bán hàng của doanh nghiệp

Tiêu chuẩn đầu vào của cộng tác viên kinh doanh:

Tiêu chuẩn chuyên môn: Nam/ nữ là sinh viên các trường CĐ, ĐH trên địa bàn Đà Nẵng, có hiểu biết về ngành cho thuê căn hộ đang làm. Trình độ giao tiếp ổn, giọng nói dễ nghe, không bị giọng địa phương. Có ngoại hình là ưu điểm.

Kỹ năng, thái độ: Đảm bảo thời gian làm việc là 4 buổi/tuần, đam mê công việc, siêng năng chăm chỉ. Có thái độ cầu tiến trong công việc, hoà nhập được văn hoá công ty, lễ phép với các anh chị đi trước.

Tiêu chuẩn đầu vào của chuyên viên kinh doanh

Tiêu chuẩn chuyên môn: Nam/ nữ từ 21-27 tuổi. Tốt nghiệp CĐ trở lên các chuyên ngành, có Laptop cá nhân, xe máy. Không yêu cầu kinh nghiệm nhưng phải có khả năng

thích ứng nhanh với công việc. Trình độ giao tiếp khá trở lên, giọng nói dễ nghe, không bị giọng địa phương. Có ngoại hình là ưu điểm.

Kỹ năng, thái độ: Đảm bảo thời gian làm việc là các ngày trong tuần từ thứ 2 đến sáng thứ 7, đam mê công việc, siêng năng chăm chỉ. Có thái độ cầu tiến trong công việc, hoà nhập được văn hoá công ty, kỹ năng đàm phán tốt.

Dựa vào những kỹ năng, kinh nghiệm mà ứng viên có trước đó, công ty sẽ điều phối công việc và vị trí làm việc phù hợp cho từng cá nhân để tối ưu hoá hiệu suất làm việc và phát triển cá nhân.

Nhận xét: Dựa vào các tiêu chuẩn trên thấy được đầu vào của công ty chưa được chú trọng, tuyển dụng dựa vào buổi phỏng vấn mà không có những buổi thử trình độ ứng viên vì vậy nên dẫn đến tình trạng ứng viên đã được tuyển sau 2-3 tháng thì bị sa thải vì không phù hợp với công việc, hiệu quả làm việc không có. Cần có thêm những buổi thử kỹ về kỹ năng nhân viên để sàng lọc ứng viên một cách tốt nhất.

b) Nguồn tuyển dụng của công ty

Đối với Haviland House, công ty sử dụng kết hợp cả nguồn tuyển dụng bên trong và nguồn tuyển dụng bên ngoài nhằm đáp ứng nhu cầu bổ sung nhân sự cho hoạt động kinh doanh. Tuy nhiên, trong giai đoạn 2023–2025, công ty ưu tiên sử dụng nguồn tuyển dụng bên ngoài, đặc biệt đối với lực lượng bán hàng như nhân viên kinh doanh và cộng tác viên kinh doanh.

Nguyên nhân chủ yếu xuất phát từ đặc điểm hoạt động của doanh nghiệp trong lĩnh vực cho thuê căn hộ. Đây là lĩnh vực có tốc độ cạnh tranh cao, nhu cầu mở rộng thị trường lớn và thường xuyên cần bổ sung số lượng lớn nhân sự kinh doanh để đáp ứng mục tiêu doanh số. Trong khi đó, nguồn nhân lực nội bộ của công ty không đủ để đáp ứng nhu cầu mở rộng nhanh chóng về quy mô lực lượng bán hàng. Vì vậy, công ty tập trung khai thác nguồn tuyển dụng bên ngoài nhằm thu hút thêm nhiều ứng viên mới có khả năng bán hàng, kỹ năng giao tiếp và tinh thần năng động.

Nguồn tuyển dụng bên ngoài của công ty chủ yếu đến từ các website tuyển dụng, mạng xã hội như Facebook, TikTok, các hội nhóm việc làm, sinh viên mới tốt nghiệp và ứng viên được giới thiệu từ người quen hoặc nhân viên trong công ty. Việc sử dụng các kênh tuyển dụng trực tuyến giúp doanh nghiệp tiếp cận số lượng lớn ứng viên trong thời gian ngắn, đồng thời tiết kiệm chi phí và nâng cao hiệu quả tuyển dụng. Đặc biệt, đối với vị trí cộng tác viên kinh doanh và nhân viên kinh doanh, công ty thường ưu tiên

tuyển dụng các ứng viên trẻ, linh hoạt và có khả năng thích nghi nhanh với môi trường kinh doanh bất động sản.

Bên cạnh việc ưu tiên nguồn tuyển dụng bên ngoài, công ty vẫn sử dụng nguồn tuyển dụng bên trong đối với một số vị trí quản lý như trưởng phòng hoặc trưởng bộ phận. Công ty thường xem xét đề bạt những nhân viên có kinh nghiệm, năng lực làm việc tốt và có thời gian gắn bó lâu dài với doanh nghiệp nhằm đảm bảo tính ổn định trong công tác quản lý. Điều này giúp doanh nghiệp tiết kiệm thời gian đào tạo, đồng thời tạo động lực cho nhân viên phấn đấu trong quá trình làm việc.

Nhìn chung, nguồn tuyển dụng bên ngoài đóng vai trò quan trọng và được Công ty Cổ phần Haviland House ưu tiên sử dụng nhiều nhất trong giai đoạn hiện nay. Việc ưu tiên nguồn tuyển dụng này giúp công ty chủ động mở rộng lực lượng bán hàng, đáp ứng nhu cầu phát triển kinh doanh và nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường bất động sản.

2.4.3. Thực trạng công tác đào tạo và phát triển lực lượng bán hàng

Nhằm nâng cao chất lượng lực lượng bán hàng và đáp ứng yêu cầu phát triển hoạt động kinh doanh, Công ty Cổ phần Haviland House luôn chú trọng công tác đào tạo và phát triển nhân sự. Hoạt động đào tạo được triển khai đối với cả nhân viên mới và nhân viên cũ với nhiều nội dung khác nhau nhằm nâng cao kiến thức chuyên môn, kỹ năng bán hàng và khả năng chăm sóc khách hàng. Nội dung đào tạo lực lượng bán hàng của công ty được thể hiện qua bảng sau:

Bảng 2.8 Bảng đào tạo lực lượng bán hàng của công ty Haviland House

Đối tượng đào tạo	Hình thức đào tạo	Nội dung đào tạo	Thời gian đào tạo
	Đào tạo tập trung kết hợp hướng dẫn trực tiếp từ trưởng nhóm hoặc nhân viên có kinh nghiệm	- Giới thiệu về công ty, văn hóa doanh nghiệp và quy định làm việc - Kiến thức cơ bản về thị trường bất động sản - Thông tin về các dự án công ty đang phân phối - Quy trình bán hàng và chăm sóc khách hàng	Khi mới tuyển dụng

Nhân viên mới		- Kỹ năng tìm kiếm khách hàng tiềm năng - Kỹ năng tư vấn, giao tiếp và xử lý tình huống với khách hàng - Hướng dẫn sử dụng phần mềm quản lý khách hàng.	
Nhân viên cũ	Đào tạo định kỳ theo quý	- Cập nhật thông tin thị trường bất động sản - Kiến thức về các dự án mới của công ty - Kỹ năng đàm phán và chốt hợp đồng - Chia sẻ kinh nghiệm bán hàng từ nhân viên có thành tích tốt - Đào tạo nâng cao kỹ năng làm việc nhóm và xử lý tình huống phát sinh	4 lần/năm

Nguồn: Phòng tổ chức hành chính công ty cổ phần Haviland House

Dưới đây là kết quả đào tạo của lực lượng bán hàng của công ty qua các năm

Bảng 2.9 Kết quả đào tạo lực lượng bán hàng của Công ty Cổ phần Haviland House giai đoạn 2023 - 2025

Đơn vị: người

Chỉ tiêu	Năm 2023	Năm 2024	Năm 2025
	Số lượng	Số lượng	Số lượng
Quý 1	20	31	36
Quý 2	13	17	30
Quý 3	20	16	36
Quý 4	10	26	32
Tổng	63	90	134

Nguồn: Phòng tổ chức hành chính công ty cổ phần Haviland House

Qua bảng số liệu cho thấy công tác đào tạo lực lượng bán hàng của Công ty Cổ phần Haviland House có xu hướng tăng qua các năm. Tổng số lượng nhân viên được đào tạo tăng từ 63 nhân viên năm 2023 lên 90 nhân viên năm 2024, tương ứng tăng 27 nhân viên (42,86%). Đến năm 2025, số lượng đào tạo tiếp tục tăng lên 134 nhân viên, tương ứng tăng 44 nhân viên (48,89%) so với năm 2024. Hoạt động đào tạo tập trung chủ yếu vào quý 1 và quý 4 nhằm đáp ứng nhu cầu tuyển dụng và mở rộng lực lượng bán

hàng của công ty. Điều này cho thấy doanh nghiệp đang ngày càng chú trọng hơn đến công tác đào tạo nhân viên mới để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và phục vụ mục tiêu phát triển hoạt động kinh doanh

Mặc dù Công ty Cổ phần Haviland House đã chú trọng thực hiện công tác đào tạo và phát triển lực lượng bán hàng, tuy nhiên hoạt động này vẫn còn tồn tại một số hạn chế nhất định.

Thứ nhất, nội dung đào tạo của công ty vẫn chủ yếu tập trung vào kỹ năng bán hàng cơ bản và kiến thức sản phẩm, trong khi các kỹ năng chuyên sâu như phân tích nhu cầu khách hàng, xây dựng mối quan hệ khách hàng lâu dài hay xử lý tình huống thực tế còn chưa được đào tạo chuyên sâu. Điều này khiến một số nhân viên, đặc biệt là nhân viên mới, còn gặp khó khăn trong quá trình tư vấn và thuyết phục khách hàng.

Thứ hai, công tác đào tạo định kỳ cho nhân viên cũ tuy được tổ chức theo quý nhưng chưa thực sự đa dạng về hình thức đào tạo. Các buổi đào tạo chủ yếu theo hình thức chia sẻ nội bộ nên đôi khi chưa tạo được sự đổi mới và chưa cập nhật đầy đủ các xu hướng bán hàng hiện đại trên thị trường bất động sản.

Nhìn chung, mặc dù công ty đã quan tâm đến công tác đào tạo và phát triển lực lượng bán hàng, tuy nhiên vẫn cần tiếp tục hoàn thiện nội dung đào tạo, đổi mới phương pháp đào tạo và nâng cao hiệu quả đánh giá sau đào tạo nhằm xây dựng đội ngũ bán hàng chuyên nghiệp và ổn định hơn trong thời gian tới.

2.4.4. Thù lao lực lượng bán hàng

Chính sách thu nhập và thưởng lực lượng bán hàng của Công ty

Thực trạng chính sách tiền lương đối với nhân viên bán hàng tại công ty:

- Mỗi tháng nhân viên bán hàng sẽ nhận được mức lương cứng của mình khi đã thống nhất với công ty trước khi vào làm nhân viên chính thức và cộng với tiền thưởng hoa hồng phần trăm của mỗi sản phẩm bán được trong tháng.
- Nhân viên bán hàng được hưởng lương theo hợp đồng lao động đã ký kết giữa nhân viên và giám đốc công ty. Mức lương theo hợp đồng là căn cứ để tính bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế và các chế độ phụ cấp lương, trợ cấp khi chấm dứt hợp đồng lao động theo quy định pháp luật.
- Việc trả lương cho nhân viên bán hàng được tiến hành định kỳ, mỗi tháng 1 lần vào ngày 10.

Bảng 2.10 Bảng lương của chuyên viên công ty Cổ phần Haviland House giai đoạn 2024-2026

Chi tiêu	Năm 2024	Năm 2025	Năm 2026
Lương cơ bản/tháng/người	4.500.000	5.000.000	5.000.000
Thưởng nhân viên xuất sắc/tháng/người	500.000	1.000.000	1.000.000
Thưởng thâm niên/tháng/người	500.000	500.000	1.000.000
Thưởng KPI/tháng/người	Doanh số >15tr: 10% Doanh số >20tr : 15% Doanh số >35tr: 25% Doanh số >50tr : 30%	Doanh số 15tr-20tr: 10% Doanh số 20tr-25tr: 15% Doanh số 25tr-30tr: 20% Doanh số 30tr-35tr: 25% Doanh số 35tr-50tr: 30% Doanh số từ >50tr: 35%	Doanh số 15tr-20tr: 10% Doanh số 20tr-25tr: 15% Doanh số 25tr-27tr: 20% Doanh số 27tr-32tr: 25% Doanh số 32tr-47tr: 30% Doanh số từ >47tr: 35%

Nguồn: Phòng tổ chức hành chính công ty cổ phần Haviland House

Về Lương cơ bản và Thưởng ổn định

- Xu hướng tăng trưởng: Lương cơ bản có sự điều chỉnh tăng từ 4.5 triệu (2024) lên 5 triệu (2025) và giữ ổn định vào năm 2026. Điều này cho thấy công ty có nỗ lực cải thiện đời sống nhân viên nhưng đang dần tiến tới mức bão hòa hoặc tối ưu chi phí cố định.
- Đãi ngộ thâm niên: Thưởng thâm niên tăng mạnh vào năm 2026 (gấp đôi so với 2025), thể hiện chiến lược giữ chân nhân sự nòng cốt và tri ân những người gắn bó lâu dài.

Về Chính sách thưởng KPI

- Cơ chế phân bậc chi tiết: Qua các năm, các mốc doanh số được chia nhỏ và chi tiết hơn. Đặc biệt năm 2026, các khoảng doanh số (15-20tr, 20-25tr, 25-27tr,...)

cho thấy sự tính toán kỹ lưỡng để nhân viên luôn có động lực đạt được bậc tiếp theo.

- Tăng tỷ lệ thưởng tối đa: Từ mức tối đa 30% (năm 2024) đã tăng lên 35% (năm 2025, 2026). Điều này khuyến khích những cá nhân đột phá doanh số cao (>50tr hoặc >47tr).
- Tối ưu ngưỡng đạt thưởng: Năm 2026, ngưỡng để đạt mức thưởng tối đa 35% được hạ xuống (từ >50tr xuống còn >47tr), giúp nhân viên dễ dàng tiếp cận mức thưởng cao nhất hơn so với năm trước.

Bảng 2.11 Bảng lương của cộng tác viên tại Công ty Cổ phần Haviland House giai đoạn 2024-2026

Chỉ tiêu	Năm 2024	Năm 2025	Năm 2026
Lương cơ bản/tháng/người	800.000	1.200.000 - 4.000.000	1.200.000 - 4.000.000
Thưởng nhân viên xuất sắc/tháng/người	500.000	500.000	500.000
Lương KPI/tháng/người	Giá phòng $\leq$ 4tr5, hợp đồng thuê 3: 200.000/deal Giá phòng $\geq$ 4tr5, hợp đồng thuê 3 tháng: 200.000/deal Giá phòng $\geq$ 4tr5, hợp đồng thuê 6 tháng: 500.000/deal Lưu ý: 1 tháng $\geq$ 3 deals thì mới đủ điều kiện nhận lương KPI, nếu < 3	Hoa hồng mang về Dưới 500.000=0 Từ 500-800=>100.000 Từ 1.300.000-1.900.000=> 300.000 Từ 1.900.000-3.500.000=>500.000 Từ 3.500.000-5.000.000=> 1.00.000 Từ >5.000.000=> 1.500.000 Lưu ý: Đạt 5deal trở lên mới nhận lương cơ bản	Hoa hồng mang về Từ 500-800=>100.000 Từ 800.000 - 1.300.000=> 200.000 Từ 1.300.000-1.800.000=>300.000 Từ 1.800.000-3.200.000=> 500.000 Từ 3.200.00-4.600.000=> 1.000.000

	deals sẽ chỉ nhận lương cứng	Hoa hồng mang về >15trieu=> 3.000.000 lương cơ bản Hoa hồng mang về >30trieu => 4.000.000 lương cơ bản	Từ >4.600.000 trở lên => 1.500.000 Lưu ý: Đạt 5deal trở lên mới nhận lương cơ bản Hoa hồng mang về >15trieu=> 3.000.000 lương cơ bản Hoa hồng mang về >27tr=> 4.000.000 lương cơ bản
--	------------------------------	---	--

Nguồn: Phòng tổ chức hành chính công ty cổ phần Haviland House

Dựa theo bảng trên ta thấy được tiền lương cơ bản của lực lượng bán hàng có sự tăng trưởng qua các năm, cụ thể như sau: năm 2024 là 800.000 đồng, năm 2025 dao động từ 1.200.000 đến 4.000.000 đồng và năm 2026 tiếp tục duy trì ở mức từ 1.200.000 đến 4.000.000 đồng. Điều này cho thấy công ty đã có sự điều chỉnh nhằm cải thiện thu nhập cơ bản cho nhân viên, góp phần ổn định đời sống và giữ chân lực lượng bán hàng.

Bên cạnh đó, mức hoa hồng và lương KPI cũng được xây dựng theo từng mức cụ thể dựa trên doanh thu mang về. Ở năm 2024, chính sách còn khá đơn giản, chủ yếu dựa trên giá phòng và thời hạn hợp đồng. Tuy nhiên, từ năm 2025 đến năm 2026, công ty đã chuyển sang hình thức tính hoa hồng theo doanh thu, với nhiều mức thưởng tăng dần tương ứng với kết quả đạt được. Đây là một động lực lớn giúp nhân viên nỗ lực gia tăng doanh số để nâng cao thu nhập cá nhân.

Ngoài ra, công ty vẫn duy trì khoản thưởng cho nhân viên xuất sắc với mức 500.000 đồng/tháng/người, nhằm ghi nhận những đóng góp và thành tích nổi bật của nhân viên trong quá trình làm việc. Đồng thời, các điều kiện về số lượng giao dịch tối thiểu (từ 3 deals năm 2024 lên 5 deals từ năm 2026) cũng cho thấy công ty đang dần siết chặt yêu cầu nhằm nâng cao hiệu quả làm việc của lực lượng bán hàng.

Nhận xét: Nhìn chung, công ty đã xây dựng chính sách lương thưởng theo hướng gắn chặt với hiệu quả công việc, tạo điều kiện cho những nhân viên đạt chỉ tiêu có mức thu nhập khá trở lên. Tuy nhiên, để phát triển hơn nữa, công ty cần đơn giản hóa các mức hoa hồng để dễ theo dõi và đồng thời xem xét nâng mức thưởng cho nhân viên xuất

sắc, cũng như cân đối lại điều kiện KPI để vừa tạo động lực vừa tránh gây áp lực quá lớn cho nhân viên

Qua khảo sát thông tin tuyển dụng của một số doanh nghiệp môi giới bất động sản và cho thuê căn hộ trên địa bàn thành phố Đà Nẵng như SouthernHomes, VFLHome và một số doanh nghiệp cùng ngành, mức lương cơ bản của nhân viên kinh doanh hiện nay phổ biến từ 4.500.000 đồng đến 6.000.000 đồng/tháng, kèm theo các khoản hoa hồng và thưởng doanh số. So với mặt bằng chung này, mức lương cơ bản 5.000.000 đồng/tháng của Công ty Cổ phần Haviland House được đánh giá là tương đối cạnh tranh. Tuy nhiên, nếu xét về tổng thu nhập và chính sách đãi ngộ, một số doanh nghiệp cùng ngành đang đưa ra mức thu nhập hấp dẫn hơn, dao động từ 15 đến 30 triệu đồng/tháng đối với nhân viên kinh doanh có năng lực. Điều này cho thấy chính sách lương thưởng của Haviland House tuy có tính cạnh tranh nhưng vẫn chưa tạo được sự khác biệt rõ rệt trong việc thu hút, tạo động lực làm việc và giữ chân nhân sự chất lượng cao. Do đó, công ty cần tiếp tục hoàn thiện chính sách lương thưởng, cơ chế KPI và các chế độ đãi ngộ nhằm nâng cao hiệu quả quản trị lực lượng bán hàng trong thời gian tới.

2.4.5. Động viên khuyến khích lực lượng bán hàng

Bên cạnh mức lương cơ bản thì lãnh đạo cấp cao của công ty luôn tạo ra một môi trường làm việc tích cực, hòa thuận và ủng hộ lẫn nhau, bên cạnh các chính sách về lương thưởng như sau :

- Tổ chức đi du lịch trong và ngoài nước cho các nhân viên xuất sắc
- Tặng quà cho nhân viên vào mỗi dịp sinh nhật
- Tổ chức tiệc vào các ngày lễ như : 8 tháng 3, 20 tháng 10,...
- Tổ chức tiệc Year And Party mỗi năm



Hình 2.3 Hình ảnh Vinh danh các nhân xuất sắc

Mỗi năm, công ty sẽ thực hiện tổng kết thành tích của những nhân viên bán hàng xuất sắc. Mỗi nhân viên bán hàng nổi bật trong năm sẽ được vinh danh và thưởng một số tiền cụ thể. Đây là một phương tiện khuyến khích hiệu quả, giúp thúc đẩy động lực cho nhân viên để hoàn thành tốt các nhiệm vụ được giao



Hình 2.4 Hình ảnh tổ chức tiệc Year And Party cuối năm 2025

Nhận xét: Nhìn chung công ty vẫn chưa có những chính sách động viên khuyến khích lực lượng bán hàng một cách cụ thể, chủ yếu mỗi chi nhánh tự tổ chức theo quy mô nhỏ và mang tính tự phát. Vì vậy cần có những chính sách về động viên khuyến khích lực lượng bán hàng để có thể giữ được nguồn lực tốt nhất cho công ty

2.4.6. Kiểm tra giám sát lực lượng bán hàng

Công tác kiểm tra, giám sát lực lượng bán hàng tại Công ty Cổ phần Haviland House hiện nay chủ yếu được thực hiện thông qua các nền tảng trực tuyến do đặc thù nhân viên bán hàng thường xuyên làm việc bên ngoài và tiếp xúc trực tiếp với khách hàng. Công ty không áp dụng hình thức giám sát cố định tại văn phòng mà quản lý nhân viên thông qua hệ thống chấm công trên ứng dụng hoặc website nội bộ, đồng thời ban hành các quy định cụ thể về thời gian làm việc, thời gian chấm công cũng như các trường hợp đi trễ, về sớm hoặc quên chấm công. Bên cạnh đó, nhân viên kinh doanh và cộng tác viên kinh doanh phải thực hiện báo cáo công việc cuối ngày trên nhóm làm việc chung, bao gồm các nội dung như số lượng khách hàng dẫn đi xem, khu vực làm việc, tiến độ doanh số và mức độ hoàn thành chỉ tiêu. Thông qua các báo cáo này, trưởng bộ phận có thể theo dõi tiến độ làm việc, đánh giá hiệu quả hoạt động của từng nhân viên và kịp thời nhắc nhở hoặc hỗ trợ khi cần thiết. Tuy nhiên, do lực lượng bán hàng làm việc linh hoạt ngoài thị trường nên việc giám sát trực tiếp vẫn còn gặp nhiều khó khăn và phụ thuộc nhiều vào tính chủ động, trung thực của nhân viên.

Dựa trên dữ liệu từ các báo cáo hàng ngày, công ty có thể đánh giá hiệu quả của chiến lược bán hàng hiện tại và thực hiện điều chỉnh hoặc cải thiện. Việc này có thể bao gồm thay đổi các kênh bán hàng, điều chỉnh mục tiêu hoặc cung cấp hỗ trợ bổ sung cho nhân viên.

2.4.7. Đánh giá hiệu quả của quản trị lực lượng bán hàng

Để đánh giá hiệu quả hoạt động của lực lượng bán hàng tại Chi nhánh Hòa Xuân, công ty đã xây dựng hệ thống KPI nhằm theo dõi mức độ hoàn thành doanh số, hiệu suất làm việc và khả năng đóng góp doanh thu của từng nhân sự kinh doanh. Dựa trên số liệu do phòng kinh doanh cung cấp, bảng dưới đây thể hiện kết quả thực hiện KPI của lực lượng bán hàng trong tháng 04/2026.

Bảng 2.12 Kết quả thực hiện KPI lực lượng bán hàng tháng 4/2026 của Chi nhánh Hòa Xuân

CHỈ TIÊU	GIÁ TRỊ
Doanh số đăng ký	600.000.000
Doanh số thực hiện	471.067.091
Tỷ lệ hoàn thành KPI	78,51%
Tổng Share HH	85.792.091

Tỷ lệ Share HH	18,21%
Thiếu so với KPI	128.932.909
Thực thu về	471.067.091
Tỷ lệ tiến độ thực tế	100%
Tổng số nhân sự theo dõi	27 người
Số nhân sự đạt trên 100% KPI	2 người
Nhân sự có tỷ lệ KPI dưới 100%	25 người

Bảng 2.13 Phân loại mức độ hoàn thành KPI của lực lượng bán hàng tháng 04/2026

Mức độ hoàn thành KPI	Số lượng nhân sự	Tỷ lệ
Trên 100% KPI	2	7,41%
Từ 80% – dưới 100%	4	14,81%
Từ 50% – dưới 80%	8	29,63%
Dưới 50%	13	48,15%
Tổng	27	100%

Nhận xét:

Dựa trên kết quả thực hiện KPI của lực lượng bán hàng Chi nhánh Hòa Xuân trong tháng 04/2026, có thể nhận thấy mức độ hoàn thành KPI của đội ngũ nhân sự còn khá thấp so với mục tiêu đề ra. Cụ thể, doanh số đăng ký trong tháng đạt 600.000.000 đồng, tuy nhiên doanh số thực hiện chỉ đạt 471.067.091 đồng, tương ứng tỷ lệ hoàn thành KPI đạt 78,51%. Như vậy, chi nhánh còn thiếu 128.932.909 đồng so với chỉ tiêu kế hoạch ban đầu. Điều này cho thấy hiệu quả bán hàng trong tháng chưa đạt kỳ vọng, đồng thời phản ánh những khó khăn trong quá trình tiếp cận khách hàng và chuyển đổi doanh số của đội ngũ kinh doanh.

Bên cạnh đó, tổng Share HH đạt 85.792.091 đồng, chiếm tỷ lệ 18,21% trên tổng doanh số thực hiện. Đây là mức đóng góp tương đối ổn định, cho thấy chi nhánh vẫn duy trì được nguồn doanh thu từ các hoạt động chia sẻ hoa hồng, tuy nhiên tỷ lệ này chưa đủ để bù đắp phần doanh số còn thiếu so với KPI đề ra.

Xét về cơ cấu nhân sự thực hiện KPI, tổng số nhân sự được theo dõi trong tháng là 27 người, tuy nhiên chỉ có 2 nhân sự đạt trên 100% KPI, chiếm tỷ lệ 7,41%. Trong khi đó,

số nhân sự chưa đạt 100% KPI lên đến 25 người, tương ứng 92,59% tổng lực lượng bán hàng. Điều này phản ánh sự chênh lệch khá lớn về hiệu quả làm việc giữa các nhân sự, đồng thời cho thấy đa số nhân viên vẫn chưa đạt được năng suất bán hàng theo yêu cầu của công ty.

Kết quả phân loại mức độ hoàn thành KPI cho thấy nhóm nhân sự dưới 50% KPI chiếm tỷ lệ cao nhất với 13 người, tương ứng 48,15%. Tiếp theo là nhóm từ 50% đến dưới 80% KPI với 8 người, chiếm 29,63%. Nhóm đạt từ 80% đến dưới 100% KPI chỉ có 4 người, tương ứng 14,81%, và chỉ có 2 nhân sự vượt mức 100% KPI. Cơ cấu này cho thấy phần lớn lực lượng bán hàng vẫn đang ở mức hoàn thành KPI thấp, chưa tạo được sự bứt phá về doanh số.

Từ những kết quả trên có thể thấy rằng hiệu quả hoạt động bán hàng của Chi nhánh Hòa Xuân trong tháng 04/2026 chưa thực sự khả quan. Nguyên nhân có thể xuất phát từ tình hình thị trường cạnh tranh, khả năng khai thác khách hàng của nhân viên còn hạn chế hoặc chính sách thúc đẩy bán hàng chưa đủ hiệu quả. Do đó, doanh nghiệp cần tăng cường các hoạt động đào tạo kỹ năng bán hàng, nâng cao năng lực tư vấn của nhân sự, đồng thời xây dựng cơ chế khuyến khích và hỗ trợ phù hợp nhằm cải thiện tỷ lệ hoàn thành KPI trong các tháng tiếp theo.

2.5. Đánh giá chung về công tác quản trị lực lượng bán hàng tại công ty

2.5.1. Ưu điểm

Thông qua quá trình thực tập, tìm hiểu và quan sát thực tế tại Công ty Cổ phần Haviland House, có thể nhận thấy công tác quản trị lực lượng bán hàng của công ty đã đạt được nhiều kết quả tích cực, góp phần hỗ trợ hoạt động kinh doanh và nâng cao hiệu quả khai thác thị trường. Những ưu điểm nổi bật được thể hiện như sau:

Về công tác tuyển dụng lực lượng bán hàng

Công ty luôn chú trọng đến hoạt động tuyển dụng nhằm đảm bảo nguồn nhân lực phục vụ cho nhu cầu phát triển kinh doanh. Công tác tuyển dụng được thực hiện thường xuyên, giúp công ty kịp thời bổ sung nhân sự cho các phòng ban kinh doanh khi có nhu cầu mở rộng thị trường hoặc gia tăng số lượng sản phẩm cho thuê. Bên cạnh đó, các thông tin tuyển dụng được đăng tải trên nhiều kênh khác nhau như mạng xã hội, website tuyển dụng và các hội nhóm việc làm, giúp doanh nghiệp tiếp cận được nhiều ứng viên

tiềm năng. Nhờ đó, công ty luôn duy trì được nguồn nhân lực phục vụ cho hoạt động bán hàng và chăm sóc khách hàng.

Về công tác đào tạo lực lượng bán hàng

Công ty quan tâm đến việc hướng dẫn và hỗ trợ nhân viên trong quá trình làm việc. Đối với nhân viên mới, trưởng nhóm kinh doanh và các nhân viên có kinh nghiệm thường xuyên hướng dẫn về quy trình làm việc, cách tìm kiếm khách hàng, kỹ năng tư vấn cũng như quy trình dẫn khách xem phòng. Hình thức đào tạo trực tiếp thông qua thực tế công việc giúp nhân viên nhanh chóng làm quen với môi trường làm việc, hiểu rõ đặc điểm sản phẩm và nâng cao khả năng xử lý các tình huống phát sinh trong quá trình bán hàng. Đây là yếu tố quan trọng giúp lực lượng bán hàng từng bước nâng cao năng lực chuyên môn và tích lũy kinh nghiệm thực tiễn.

Về công tác giám sát lực lượng bán hàng

Công ty đã xây dựng cơ chế giám sát và quản lý công việc tương đối rõ ràng thông qua hình thức báo cáo hằng ngày, check-in, check-out và trao đổi công việc trên các nhóm nội bộ. Thông qua các báo cáo này, trưởng nhóm kinh doanh có thể nắm bắt được tình hình làm việc, số lượng khách hàng tiếp cận cũng như kết quả thực hiện công việc của từng nhân viên. Việc duy trì hoạt động giám sát thường xuyên giúp nâng cao ý thức trách nhiệm của nhân viên, đồng thời hỗ trợ nhà quản lý kịp thời đưa ra các giải pháp hỗ trợ khi cần thiết.

Về chính sách lương thưởng

Công ty đã xây dựng chính sách thu nhập bao gồm lương cơ bản, hoa hồng và các khoản thưởng theo kết quả kinh doanh. Hình thức trả lương gắn với doanh số giúp tạo động lực cho nhân viên chủ động tìm kiếm khách hàng và nâng cao hiệu quả bán hàng. Đối với những nhân viên đạt kết quả tốt, mức thu nhập từ hoa hồng và thưởng doanh số góp phần khuyến khích tinh thần làm việc và nâng cao ý thức hoàn thành mục tiêu kinh doanh được giao.

Về chế độ phúc lợi đối với nhân viên

Bên cạnh chính sách tiền lương, công ty thực hiện đầy đủ các chế độ bảo hiểm theo quy định của pháp luật đối với người lao động. Đồng thời, môi trường làm việc tại công ty tương đối năng động, trẻ trung và có sự hỗ trợ lẫn nhau giữa các thành viên trong quá trình làm việc. Điều này góp phần tạo điều kiện thuận lợi để nhân viên học hỏi kinh nghiệm, nâng cao kỹ năng nghề nghiệp và phát triển bản thân. Sự quan tâm của ban lãnh

đạo đối với người lao động cũng góp phần xây dựng môi trường làm việc thân thiện và tích cực.

2.5.2. Hạn chế và nguyên nhân của các hạn chế

Bên cạnh những kết quả đạt được, thông qua quá trình quan sát và trải nghiệm thực tế, tôi nhận thấy Haviland House vẫn còn tồn tại một số hạn chế trong công tác quản trị lực lượng bán hàng như sau:

Về công tác tuyển dụng lực lượng bán hàng

Công tác tuyển dụng lực lượng bán hàng chưa thực sự hiệu quả: Mặc dù công ty thường xuyên tuyển dụng nhằm đáp ứng nhu cầu nhân sự cho hoạt động kinh doanh, tuy nhiên vẫn còn xảy ra tình trạng nhân viên nghỉ việc sau thời gian ngắn hoặc không đạt yêu cầu công việc. **Nguyên nhân** là quy trình tuyển dụng hiện nay chủ yếu dựa trên phỏng vấn trực tiếp, chưa áp dụng các bài kiểm tra năng lực, kỹ năng bán hàng, khả năng xử lý tình huống và mức độ phù hợp với vị trí công việc. Điều này làm cho quá trình sàng lọc ứng viên chưa thực sự toàn diện, dẫn đến chất lượng đầu vào của lực lượng bán hàng chưa đồng đều.

Về công tác đào tạo lực lượng bán hàng

Công tác đào tạo lực lượng bán hàng chưa được thực hiện một cách bài bản và thường xuyên: Nhân viên mới chủ yếu được hướng dẫn thông qua quá trình làm việc thực tế và sự hỗ trợ từ quản lý hoặc đồng nghiệp. Do đó, chất lượng chuyên môn và kỹ năng bán hàng giữa các nhân viên chưa đồng đều. **Nguyên nhân** là công ty chưa xây dựng chương trình đào tạo định kỳ, chưa có nội dung đào tạo chuyên sâu về kỹ năng bán hàng, kỹ năng xử lý tình huống và chăm sóc khách hàng cho từng nhóm nhân sự.

Về công tác giám sát lực lượng bán hàng

Công tác giám sát lực lượng bán hàng còn gặp nhiều khó khăn: Hiện nay, hoạt động giám sát chủ yếu được thực hiện thông qua báo cáo công việc hằng ngày trên nhóm Zalo và hình thức check-in, check-out trên điện thoại. Tuy nhiên, các phương pháp này chưa phản ánh đầy đủ hiệu quả làm việc thực tế của nhân viên, đặc biệt đối với những nhân viên thường xuyên làm việc bên ngoài và tiếp xúc trực tiếp với khách hàng. **Nguyên nhân** là công ty chưa áp dụng hệ thống quản lý và giám sát chuyên biệt có khả năng theo dõi hoạt động làm việc, lộ trình di chuyển và kết quả tiếp cận khách hàng theo thời gian thực.

Về chính sách lương thưởng của công ty

Chính sách lương thưởng và động viên khuyến khích chưa tạo được động lực làm việc mạnh mẽ: Mặc dù công ty đã áp dụng chế độ lương cơ bản, hoa hồng và thưởng doanh số đối với nhân viên kinh doanh, tuy nhiên mức độ khuyến khích chưa thực sự cao và chưa tạo được động lực làm việc lâu dài cho toàn bộ nhân viên. Một số nhân viên vẫn chưa thực sự hài lòng với mức thu nhập hiện tại khi so sánh với khối lượng công việc và áp lực doanh số phải đạt được. **Nguyên nhân** là hệ thống lương thưởng chưa gắn chặt với kết quả thực hiện KPI và mức độ đóng góp thực tế của từng cá nhân, đồng thời các hình thức khen thưởng, động viên tinh thần còn chưa đa dạng.

Về chế độ phúc lợi đối với nhân viên

Chế độ phúc lợi dành cho nhân viên chưa thực sự đa dạng và chưa đáp ứng đầy đủ nhu cầu của người lao động: Mặc dù công ty đã thực hiện đầy đủ các chế độ bảo hiểm theo quy định của pháp luật và xây dựng môi trường làm việc thân thiện, tuy nhiên các chính sách phúc lợi bổ sung dành cho nhân viên vẫn còn tương đối hạn chế. Hiện nay, công ty chưa có nhiều chương trình hỗ trợ chi phí đi lại, chăm sóc sức khỏe định kỳ, bảo hiểm sức khỏe tự nguyện hoặc các hoạt động gắn kết nội bộ được tổ chức thường xuyên. Điều này phần nào ảnh hưởng đến khả năng tạo động lực làm việc và nâng cao sự gắn bó lâu dài của nhân viên đối với doanh nghiệp. **Nguyên nhân** là công ty hiện nay chủ yếu tập trung vào các chính sách thu nhập trực tiếp như lương, hoa hồng và thưởng doanh số nhằm khuyến khích kết quả kinh doanh, trong khi chưa đầu tư nhiều nguồn lực cho các chương trình phúc lợi dài hạn. Bên cạnh đó, hoạt động khảo sát nhu cầu và mức độ hài lòng của nhân viên về chế độ phúc lợi chưa được thực hiện thường xuyên, dẫn đến việc xây dựng chính sách phúc lợi chưa thực sự phù hợp với mong muốn của người lao động.

=> Những hạn chế trên cho thấy công tác quản trị lực lượng bán hàng tại Công ty Cổ phần Haviland House vẫn còn tồn tại một số bất cập trong hoạt động tuyển dụng, đào tạo, giám sát, chính sách đãi ngộ và quản lý dữ liệu khách hàng. Đây là cơ sở quan trọng để đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị lực lượng bán hàng tại công ty trong Chương 3.

CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN HAVILAND HOUSE

3.1. Cơ sở đề xuất giải pháp

3.1.1. Mục tiêu hoàn thiện lực lượng bán hàng của công ty

Trong bối cảnh thị trường bất động sản ngày càng cạnh tranh và nhu cầu khách hàng không ngừng thay đổi, việc hoàn thiện lực lượng bán hàng là một trong những mục tiêu quan trọng mà công ty hướng đến nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh và tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường. Với định hướng phát triển bền vững, công ty luôn chú trọng xây dựng đội ngũ nhân viên bán hàng chuyên nghiệp, năng động, có kỹ năng chuyên môn và tinh thần trách nhiệm cao trong công việc.

Lực lượng bán hàng được xem là bộ phận trực tiếp tạo ra doanh thu và góp phần xây dựng hình ảnh thương hiệu của công ty đối với khách hàng. Vì vậy, công ty đã đề ra một số mục tiêu cụ thể nhằm hoàn thiện lực lượng bán hàng trong thời gian tới như sau:

Về số lượng lực lượng bán hàng

Công ty định hướng mở rộng và phát triển lực lượng bán hàng phù hợp với quy mô hoạt động kinh doanh và số lượng sản phẩm bất động sản triển khai trong từng giai đoạn. Trong thời gian tới, công ty sẽ tiếp tục tuyển dụng bổ sung nhân viên kinh doanh và cộng tác viên bán hàng nhằm đáp ứng nhu cầu mở rộng thị trường và nâng cao hiệu quả tiếp cận khách hàng. Bên cạnh đó, công ty cũng chú trọng xây dựng cơ cấu lực lượng bán hàng hợp lý giữa các bộ phận nhằm đảm bảo sự phối hợp hiệu quả trong quá trình tư vấn và chăm sóc khách hàng.

Về chất lượng và trình độ chuyên môn

Công ty hướng đến xây dựng đội ngũ bán hàng có trình độ chuyên môn tốt, kỹ năng giao tiếp và kỹ năng bán hàng chuyên nghiệp. Đối với đội ngũ nhân viên hiện tại, công ty sẽ tăng cường tổ chức các chương trình đào tạo định kỳ nhằm nâng cao kiến thức về sản phẩm, thị trường bất động sản, kỹ năng tư vấn và kỹ năng chăm sóc khách hàng.

Ngoài ra, công ty cũng chú trọng đào tạo các kỹ năng mềm như kỹ năng thuyết phục, đàm phán, xử lý tình huống và làm việc nhóm nhằm nâng cao hiệu quả làm việc của lực lượng bán hàng. Đối với công tác tuyển dụng trong tương lai, công ty ưu tiên tuyển chọn các ứng viên có trình độ từ cao đẳng, đại học trở lên, có khả năng thích nghi với môi trường làm việc áp lực cao và có tinh thần học hỏi, cầu tiến trong công việc.

Về công tác quản lý và đánh giá lực lượng bán hàng

Công ty định hướng hoàn thiện công tác quản lý và giám sát lực lượng bán hàng theo hướng chặt chẽ và hiệu quả hơn. Trong thời gian tới, công ty sẽ từng bước xây dựng hệ thống đánh giá nhân viên dựa trên cả kết quả doanh số và chất lượng làm việc thực tế nhằm đảm bảo tính công bằng và khách quan trong đánh giá nhân sự.

Bên cạnh đó, công ty cũng hướng đến việc ứng dụng các công cụ quản lý hiện đại nhằm hỗ trợ theo dõi hiệu quả làm việc của nhân viên, nâng cao tính minh bạch trong công tác giám sát và tạo động lực làm việc cho đội ngũ bán hàng.

Về chính sách đãi ngộ

Nhằm nâng cao hiệu quả làm việc và giữ chân nhân sự có năng lực, công ty tiếp tục xây dựng các chính sách đãi ngộ phù hợp đối với lực lượng bán hàng. Chính sách lương, thưởng và hoa hồng sẽ được điều chỉnh theo hướng cạnh tranh và gắn liền với kết quả làm việc của nhân viên.

Ngoài ra, công ty cũng chú trọng xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, tạo điều kiện cho nhân viên phát triển năng lực cá nhân và có cơ hội thăng tiến trong công việc.

3.2.2. Định hướng phát triển lực lượng bán hàng của công ty

Trong những năm tới, cùng với định hướng mở rộng hoạt động kinh doanh và nâng cao năng lực cạnh tranh trên thị trường bất động sản, công ty xác định việc phát triển lực lượng bán hàng là nhiệm vụ quan trọng và mang tính lâu dài. Do đó, công ty từng bước hoàn thiện đội ngũ bán hàng theo hướng chuyên nghiệp hơn, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của khách hàng và sự thay đổi của thị trường.

Nâng cao chất lượng lực lượng bán hàng

Công ty định hướng xây dựng đội ngũ bán hàng có trình độ chuyên môn, kỹ năng nghiệp vụ và tinh thần trách nhiệm cao trong công việc. Bên cạnh việc tuyển dụng thêm nhân sự mới nhằm đáp ứng nhu cầu mở rộng hoạt động kinh doanh, công ty cũng chú trọng nâng cao chất lượng của đội ngũ nhân viên hiện tại. Trong thời gian tới, công ty sẽ tăng cường tổ chức các chương trình đào tạo định kỳ về kiến thức sản phẩm, thị trường bất động sản, kỹ năng giao tiếp, tư vấn và chăm sóc khách hàng. Đồng thời, công ty cũng chú trọng đào tạo các kỹ năng xử lý tình huống, kỹ năng đàm phán và kỹ năng làm việc nhóm nhằm nâng cao hiệu quả làm việc của lực lượng bán hàng.

Ngoài ra, công ty định hướng xây dựng đội ngũ nhân viên bán hàng có khả năng làm việc độc lập, chủ động trong công việc và có tinh thần học hỏi để thích nghi với sự thay đổi của thị trường.

Hoàn thiện điều kiện làm việc và chính sách đãi ngộ

Công ty luôn quan tâm đến việc xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, thân thiện và tạo điều kiện thuận lợi để nhân viên phát huy năng lực làm việc. Không gian làm việc được bố trí tương đối đầy đủ về cơ sở vật chất, góp phần hỗ trợ nhân viên trong quá trình làm việc và tiếp cận khách hàng.

Bên cạnh đó, công ty định hướng tiếp tục hoàn thiện chính sách lương, thưởng và hoa hồng đối với lực lượng bán hàng nhằm tạo động lực làm việc và giữ chân nhân sự có năng lực. Chính sách thu nhập sẽ được xây dựng theo hướng gắn với kết quả làm việc thực tế, đảm bảo tính công bằng và khuyến khích nhân viên nâng cao hiệu quả bán hàng. Ngoài các chính sách tài chính, công ty cũng quan tâm đến việc tạo cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp cho nhân viên nhằm nâng cao sự gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

Xây dựng văn hóa doanh nghiệp tích cực

Công ty định hướng xây dựng môi trường làm việc đoàn kết, chuyên nghiệp và có tinh thần hỗ trợ lẫn nhau giữa các phòng ban và nhân viên trong công ty. Ban lãnh đạo và các cấp quản lý luôn khuyến khích tinh thần chia sẻ kinh nghiệm, hỗ trợ nhân viên trong quá trình làm việc nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động chung của lực lượng bán hàng. Bên cạnh đó, công ty cũng chú trọng xây dựng tác phong làm việc chuyên nghiệp, nâng cao ý thức trách nhiệm và tinh thần chủ động của nhân viên trong công việc. Việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp tích cực không chỉ góp phần nâng cao hiệu quả làm việc mà còn tạo động lực để nhân viên gắn bó lâu dài với công ty.

3.2. Giải pháp hoàn thiện công tác quản trị lực lượng bán hàng của công ty cổ phần Haviland House.

3.2.1. Hoàn thiện công tác tuyển dụng lực lượng bán hàng

Hiện nay, lực lượng bán hàng của công ty vẫn còn xảy ra tình trạng nhân viên nghỉ việc hoặc không đạt chỉ tiêu kinh doanh sau thời gian thử việc. Điều này làm ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động bán hàng, đồng thời khiến công ty tốn nhiều thời gian và chi phí cho công tác tuyển dụng và đào tạo nhân sự mới. Vì vậy, việc hoàn thiện công tác tuyển dụng lực lượng bán hàng là cần thiết nhằm nâng cao chất lượng đầu vào và xây dựng

đội ngũ nhân sự ổn định hơn trong thời gian tới. Công ty nên điều chỉnh trong việc tuyển dụng nhân sự bằng các cách sau:

- Khi phỏng vấn, cần có nhiều vòng để sàng lọc hồ sơ kỹ, tuyển chọn những ứng viên phù hợp với yêu cầu của công ty như kinh nghiệm, trình độ chuyên môn.

Vòng 1 (phỏng vấn qua điện thoại với bộ phận nhân sự): Ở vòng này, bộ phận nhân sự sẽ tiến hành trao đổi trực tiếp hoặc qua điện thoại để đánh giá các thông tin cơ bản của ứng viên như kỹ năng giao tiếp, thái độ làm việc, định hướng nghề nghiệp và mức độ phù hợp với vị trí ứng tuyển. Đây là bước giúp công ty loại bỏ những ứng viên chưa đáp ứng yêu cầu ban đầu, đồng thời tiết kiệm thời gian cho các vòng tuyển dụng tiếp theo.

Vòng 2: Phỏng vấn chuyên môn với trưởng bộ phận kinh doanh

Tại vòng phỏng vấn này, trưởng bộ phận kinh doanh sẽ trực tiếp đánh giá ứng viên thông qua các câu hỏi chuyên môn và các tình huống thực tế liên quan đến hoạt động bán hàng, tư vấn và chăm sóc khách hàng. Việc đưa ra các tình huống giả định giúp công ty đánh giá khả năng xử lý vấn đề, kỹ năng giao tiếp và mức độ linh hoạt của ứng viên trong môi trường làm việc thực tế.

Vòng 3 Đánh giá tổng thể, trao đổi về công việc và chính sách đãi ngộ

Vòng cuối, bàn các vấn đề cụ thể như ngày làm việc, KPI, lương thưởng và khả năng thăng tiến. Đây là cơ hội cho ứng viên và nhà tuyển dụng hiểu rõ hơn về nhau và các điều khoản công việc cụ thể. Đồng thời, đây cũng là bước giúp doanh nghiệp đánh giá thêm về tinh thần trách nhiệm, khả năng chịu áp lực và định hướng gắn bó lâu dài của ứng viên với công ty.

- Bên cạnh quy trình phỏng vấn nhiều vòng, công ty cần chú trọng hơn đến việc đánh giá thái độ, tinh thần trách nhiệm và khả năng thích nghi của ứng viên. Đối với lĩnh vực bất động sản, nhân viên bán hàng không chỉ cần kỹ năng giao tiếp mà còn cần có sự kiên trì, chủ động và tinh thần học hỏi để thích nghi với môi trường cạnh tranh cao. Vì vậy, trong quá trình tuyển dụng, công ty nên ưu tiên những ứng viên có tác phong chuyên nghiệp, thái độ tích cực và định hướng làm việc lâu dài.
- Tiến hành các bài kiểm tra hoặc tạo ra các tình huống thử thách để đánh giá trí thông minh (IQ) của ứng viên và khả năng của họ trong việc xử lý các tình huống đa dạng. Công ty đưa các bài kiểm tra logic, tình huống vấn đề, tình huống áp

lực, tình huống sáng tạo và tình huống đánh giá rủi ro phù hợp với vị trí công việc và yêu cầu của công ty.

- Ngoài việc nâng cao chất lượng tuyển dụng, công ty cũng cần xây dựng chính sách tuyển dụng phù hợp nhằm thu hút nhân sự có năng lực. Các thông tin về công việc, chế độ lương thưởng, cơ hội phát triển và môi trường làm việc cần được công khai rõ ràng để tạo sự minh bạch và giúp ứng viên hiểu rõ định hướng công việc trước khi ứng tuyển.

Việc hoàn thiện công tác tuyển dụng sẽ giúp công ty nâng cao chất lượng lực lượng bán hàng, hạn chế tình trạng nghỉ việc sau tuyển dụng, đồng thời góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh trong thời gian tới.

3.2.1.1. Hoàn thiện công tác hoạch định lực lượng bán hàng

Để nâng cao hiệu quả quản trị lực lượng bán hàng, công ty cần chú trọng hơn đến công tác hoạch định nhân sự nhằm đảm bảo số lượng nhân viên phù hợp với quy mô hoạt động kinh doanh trong từng giai đoạn. Việc hoạch định lực lượng bán hàng hợp lý sẽ giúp doanh nghiệp chủ động về nguồn nhân lực, nâng cao hiệu quả quản lý và hạn chế tình trạng biến động nhân sự trong quá trình hoạt động.

Trong thời gian tới, công ty nên xác định nhu cầu tuyển dụng dựa trên các yếu tố như số lượng dự án đang triển khai, quy mô thị trường, lượng khách hàng tiềm năng, chỉ tiêu doanh số và khả năng quản lý của trưởng nhóm kinh doanh. Điều này sẽ giúp doanh nghiệp phân bổ nhân sự phù hợp với tình hình thực tế và tránh tình trạng dư thừa hoặc thiếu hụt lao động.

Bên cạnh đó, công ty không nên tuyển dụng số lượng lớn nhân sự trong cùng một thời điểm vì có thể gây khó khăn trong công tác đào tạo, quản lý và kiểm soát chất lượng đầu vào của lực lượng bán hàng. Khi số lượng nhân sự vượt quá nhu cầu thực tế, doanh nghiệp sẽ gặp áp lực về chi phí lương thưởng, đồng thời làm gia tăng sự cạnh tranh khách hàng giữa các nhân viên, ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc chung của đội ngũ bán hàng. Ngược lại, nếu số lượng nhân sự quá ít sẽ làm tăng khối lượng công việc cho nhân viên hiện tại, hạn chế khả năng tiếp cận khách hàng và ảnh hưởng đến doanh số kinh doanh của công ty.

Vì vậy, công ty nên xây dựng kế hoạch tuyển dụng theo từng giai đoạn thay vì tuyển dụng ồ ạt. Việc tuyển dụng theo từng đợt sẽ giúp doanh nghiệp dễ dàng đánh giá chất lượng nhân sự, nâng cao hiệu quả đào tạo và đảm bảo tính ổn định của lực lượng

bán hàng. Đồng thời, công ty cần thường xuyên theo dõi hiệu quả làm việc của đội ngũ kinh doanh để có sự điều chỉnh về quy mô nhân sự phù hợp với tình hình hoạt động thực tế trong từng thời kỳ.

3.2.1.2. Hoàn thiện tiêu chí tuyển dụng ứng viên

Nhằm nâng cao chất lượng đầu vào của lực lượng bán hàng và hạn chế tình trạng nhân viên nghỉ việc hoặc không đạt chỉ tiêu sau thời gian thử việc, công ty cần xây dựng hệ thống tiêu chí tuyển dụng cụ thể cho vị trí nhân viên kinh doanh bất động sản. Việc xây dựng tiêu chí rõ ràng sẽ giúp doanh nghiệp dễ dàng sàng lọc ứng viên phù hợp, đồng thời nâng cao hiệu quả tuyển dụng và tiết kiệm chi phí đào tạo nhân sự mới.

Trong thời gian tới, công ty không nên chỉ tập trung vào số lượng tuyển dụng mà cần chú trọng hơn đến chất lượng ứng viên. Ngoài các yêu cầu cơ bản về trình độ học vấn và kỹ năng giao tiếp, công ty nên ưu tiên tuyển dụng những ứng viên đáp ứng các tiêu chí sau:

- Có khả năng giao tiếp và thuyết phục khách hàng tốt nhằm hỗ trợ quá trình tư vấn, chăm sóc khách hàng và nâng cao khả năng chốt giao dịch.
- Có tinh thần chủ động, trách nhiệm trong công việc và khả năng chịu áp lực cao do đặc thù ngành bất động sản thường có áp lực doanh số lớn và tính cạnh tranh cao.
- Có kỹ năng xử lý tình huống linh hoạt, khả năng thích nghi nhanh với môi trường làm việc và các biến động của thị trường bất động sản.
- Có thái độ làm việc tích cực, tinh thần học hỏi và định hướng gắn bó lâu dài với doanh nghiệp nhằm hạn chế tình trạng nghỉ việc sau thời gian ngắn làm việc.
- Ưu tiên các ứng viên đã có kinh nghiệm trong lĩnh vực bất động sản, tài chính, bảo hiểm, ngân hàng hoặc chăm sóc khách hàng vì đây là những ngành nghề có nhiều điểm tương đồng về kỹ năng tư vấn và chăm sóc khách hàng.

Bên cạnh việc xây dựng tiêu chí tuyển dụng cụ thể, công ty cần hoàn thiện hơn quy trình đánh giá ứng viên trong quá trình phỏng vấn. Hiện nay, việc tuyển dụng chủ yếu dựa trên trao đổi thông tin cơ bản nên chưa phản ánh chính xác năng lực thực tế của ứng viên. Vì vậy, công ty nên áp dụng thêm các bài kiểm tra hoặc tình huống thực tế nhằm đánh giá toàn diện hơn khả năng làm việc của ứng viên.

Cụ thể, công ty có thể xây dựng các tình huống giả định liên quan đến hoạt động tư vấn khách hàng, xử lý khiếu nại, thuyết phục khách hàng hoặc giải quyết các tình huống

áp lực trong quá trình bán hàng. Thông qua đó, doanh nghiệp có thể đánh giá được khả năng giao tiếp, tư duy xử lý tình huống, mức độ linh hoạt và khả năng thích nghi của ứng viên đối với công việc kinh doanh bất động sản.

Ngoài ra, công ty nên kết hợp đánh giá ứng viên thông qua nhiều vòng phỏng vấn nhằm nâng cao chất lượng tuyển dụng. Bộ phận nhân sự sẽ đánh giá thái độ, tác phong và định hướng nghề nghiệp của ứng viên; trong khi trưởng bộ phận kinh doanh sẽ trực tiếp đánh giá kỹ năng chuyên môn, khả năng tư vấn và mức độ phù hợp với công việc thực tế. Việc kết hợp nhiều hình thức đánh giá sẽ giúp công ty lựa chọn được những ứng viên có năng lực và phù hợp hơn với môi trường làm việc của doanh nghiệp. Việc hoàn thiện tiêu chí tuyển dụng không chỉ giúp công ty nâng cao chất lượng lực lượng bán hàng mà còn góp phần giảm tỷ lệ nghỉ việc, nâng cao hiệu quả đào tạo và cải thiện hiệu quả hoạt động kinh doanh trong thời gian tới.

3.2.1.3. Đa dạng hóa nguồn tuyển dụng lực lượng bán hàng

Hiện nay, nguồn tuyển dụng của công ty chủ yếu tập trung vào sinh viên mới ra trường nên chất lượng nhân sự chưa thực sự đồng đều và cần nhiều thời gian đào tạo. Điều này phần nào ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động bán hàng và làm gia tăng tỷ lệ nghỉ việc sau thời gian thử việc.

Vì vậy, trong thời gian tới, công ty cần đa dạng hóa nguồn tuyển dụng nhằm nâng cao chất lượng đầu vào của lực lượng bán hàng. Bên cạnh nguồn sinh viên mới tốt nghiệp, công ty nên mở rộng tuyển dụng đối với các ứng viên đã có kinh nghiệm trong các lĩnh vực như bất động sản, tài chính, ngân hàng, bảo hiểm hoặc chăm sóc khách hàng để giúp nhân sự dễ dàng thích nghi với công việc hơn.

Ngoài ra, công ty cần đẩy mạnh tuyển dụng thông qua các nền tảng tuyển dụng trực tuyến, mạng xã hội, hội chợ việc làm và chương trình giới thiệu nội bộ nhằm tiếp cận nhiều ứng viên tiềm năng hơn. Đồng thời, công ty nên tăng cường hợp tác với các trường đại học, cao đẳng có đào tạo các chuyên ngành liên quan như quản trị kinh doanh, marketing hoặc thương mại để xây dựng nguồn nhân lực chất lượng trong tương lai. Việc đa dạng hóa nguồn tuyển dụng sẽ giúp công ty nâng cao chất lượng lực lượng bán hàng, hạn chế tình trạng biến động nhân sự và nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh trong thời gian tới.

3.2.2. Hoàn thiện công tác giám sát lực lượng bán hàng

Hiện nay, công tác giám sát lực lượng bán hàng tại công ty chủ yếu được thực hiện thông qua hình thức chấm công, báo cáo công việc hằng ngày và kiểm tra trực tiếp từ trưởng bộ phận. Tuy nhiên, do đặc thù nhân viên kinh doanh thường xuyên làm việc bên ngoài nên việc giám sát bằng các phương pháp truyền thống vẫn chưa phản ánh đầy đủ hiệu quả làm việc thực tế của nhân viên. Điều này có thể gây khó khăn trong việc đánh giá năng lực, kiểm soát tiến độ công việc cũng như đảm bảo tính minh bạch trong hoạt động bán hàng.

Vì vậy, công ty cần từng bước hoàn thiện công tác giám sát lực lượng bán hàng bằng cách ứng dụng công nghệ vào hoạt động quản lý nhân sự. Việc áp dụng các phần mềm hoặc ứng dụng hỗ trợ giám sát sẽ giúp công ty theo dõi hoạt động của nhân viên một cách chính xác, khách quan và hiệu quả hơn.

Công ty có thể triển khai sử dụng các ứng dụng chấm công và báo cáo công việc có tích hợp định vị GPS, hình ảnh và thời gian thực hiện công việc. Khi gặp khách hàng hoặc thực hiện các hoạt động bán hàng bên ngoài, nhân viên sẽ cập nhật hình ảnh, vị trí và nội dung công việc trực tiếp trên hệ thống. Thông qua đó, trưởng bộ phận có thể theo dõi tiến độ làm việc của nhân viên một cách thuận tiện và minh bạch hơn.

Bên cạnh đó, công ty có thể áp dụng một số ứng dụng hỗ trợ chụp ảnh có hiển thị thời gian và vị trí như Timestamp Camera hoặc Marki nhằm hỗ trợ xác nhận quá trình làm việc thực tế của nhân viên kinh doanh. Các ứng dụng này giúp lưu lại thời gian, địa điểm và hình ảnh trong quá trình gặp gỡ khách hàng hoặc khảo sát thị trường, từ đó hỗ trợ công tác quản lý và đánh giá hiệu quả làm việc của lực lượng bán hàng.

Ngoài việc ứng dụng công nghệ, công ty cũng cần xây dựng quy trình báo cáo công việc cụ thể và thống nhất giữa các nhân viên kinh doanh. Nội dung báo cáo cần thể hiện rõ số lượng khách hàng tiếp cận, kết quả làm việc, tình trạng chăm sóc khách hàng và kế hoạch công việc trong thời gian tiếp theo. Điều này giúp trưởng bộ phận dễ dàng theo dõi tiến độ công việc và kịp thời hỗ trợ nhân viên khi cần thiết.

Bên cạnh đó, công ty nên kết hợp giữa hình thức giám sát trực tuyến và kiểm tra thực tế để nâng cao hiệu quả quản lý lực lượng bán hàng. Trưởng bộ phận cần thường xuyên trao đổi, đánh giá và hỗ trợ nhân viên trong quá trình làm việc nhằm nâng cao tinh thần trách nhiệm và hiệu quả công việc.

Việc hoàn thiện công tác giám sát lực lượng bán hàng không chỉ giúp công ty nâng cao tính minh bạch và công bằng trong quản lý nhân sự mà còn góp phần nâng cao hiệu

quả làm việc của đội ngũ bán hàng. Đồng thời, đây cũng là cơ sở để công ty đánh giá chính xác năng lực nhân viên, xây dựng chính sách khen thưởng phù hợp và nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh trong thời gian tới.

3.2.3. Hoàn thiện công tác đào tạo lực lượng bán hàng

Trong môi trường kinh doanh bất động sản có tính cạnh tranh cao, chất lượng của lực lượng bán hàng đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả kinh doanh và xây dựng hình ảnh của công ty đối với khách hàng. Vì vậy, bên cạnh công tác tuyển dụng, công ty cần chú trọng hơn đến việc hoàn thiện công tác đào tạo lực lượng bán hàng nhằm nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng nghiệp vụ và khả năng thích nghi của nhân viên trong quá trình làm việc.

Trước hết, công ty cần tăng cường đào tạo kiến thức chuyên môn cho lực lượng bán hàng. Nội dung đào tạo nên tập trung vào kiến thức về sản phẩm bất động sản, thị trường, pháp lý liên quan đến hoạt động kinh doanh bất động sản và quy trình tư vấn khách hàng. Bên cạnh đó, công ty cũng cần thường xuyên cập nhật thông tin thị trường và xu hướng mới nhằm giúp nhân viên nâng cao khả năng tư vấn và chăm sóc khách hàng hiệu quả hơn. Ngoài kiến thức chuyên môn, công ty cần chú trọng đào tạo các kỹ năng bán hàng và kỹ năng mềm cho nhân viên. Các chương trình đào tạo có thể tập trung vào kỹ năng giao tiếp, kỹ năng thuyết phục khách hàng, kỹ năng xử lý tình huống, kỹ năng làm việc nhóm và kỹ năng quản lý thời gian. Đây là những kỹ năng cần thiết giúp nhân viên bán hàng nâng cao hiệu quả công việc và thích nghi tốt hơn với môi trường làm việc áp lực cao.

Bên cạnh đó, công ty cũng cần chú trọng đào tạo về văn hóa doanh nghiệp, tác phong làm việc và tinh thần trách nhiệm đối với nhân viên bán hàng. Việc giúp nhân viên hiểu rõ giá trị cốt lõi, mục tiêu phát triển và định hướng hoạt động của công ty sẽ góp phần nâng cao tinh thần làm việc và sự gắn bó của nhân viên đối với doanh nghiệp. Để nâng cao hiệu quả đào tạo, công ty nên xây dựng nội dung đào tạo phù hợp với từng nhóm nhân sự và từng giai đoạn phát triển của doanh nghiệp. Bộ phận hành chính nhân sự và trưởng bộ phận kinh doanh cần phối hợp với nhau để xác định nhu cầu đào tạo, nội dung đào tạo phù hợp và đánh giá kết quả sau mỗi chương trình đào tạo.

Ngoài hình thức đào tạo trực tiếp tại công ty, doanh nghiệp có thể kết hợp các buổi chia sẻ kinh nghiệm từ các trưởng nhóm, nhân viên có thành tích tốt hoặc các chuyên gia trong lĩnh vực bất động sản. Điều này không chỉ giúp nhân viên học hỏi thêm kinh

nghiệm thực tế mà còn tạo môi trường làm việc có tính hỗ trợ và chia sẻ giữa các thành viên trong công ty. Việc hoàn thiện công tác đào tạo lực lượng bán hàng sẽ giúp công ty nâng cao chất lượng đội ngũ nhân sự, cải thiện hiệu quả bán hàng và tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường. Đồng thời, đây cũng là cơ sở giúp công ty xây dựng đội ngũ bán hàng chuyên nghiệp, có năng lực và gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

3.2.4. Hoàn thiện công tác lương thưởng của công ty

Hiện nay, tình trạng nhân viên nghỉ việc tại Công ty Cổ phần Haviland House vẫn còn xảy ra tương đối nhiều, gây ảnh hưởng đến sự ổn định của lực lượng bán hàng và hiệu quả hoạt động kinh doanh của công ty. Một trong những nguyên nhân là chính sách lương thưởng và hệ thống KPI hiện tại chưa thực sự tạo được động lực làm việc mạnh mẽ cho nhân viên, đồng thời chưa phản ánh đầy đủ năng lực và mức độ đóng góp của từng cá nhân trong quá trình làm việc.

Trong môi trường kinh doanh bất động sản có tính cạnh tranh cao và áp lực doanh số lớn, nếu mức thu nhập chưa phù hợp hoặc chỉ tiêu công việc chưa được xây dựng hợp lý sẽ dễ khiến nhân viên cảm thấy áp lực, thiếu động lực làm việc và giảm sự gắn bó với công ty. Điều này không chỉ ảnh hưởng đến tâm lý làm việc của nhân viên mà còn tác động đến hiệu quả hoạt động của lực lượng bán hàng trong dài hạn.

Vì vậy, việc hoàn thiện chính sách lương thưởng là vấn đề cần được công ty quan tâm trong thời gian tới. Một chính sách lương phù hợp không chỉ góp phần nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên mà còn giúp công ty giữ chân nhân sự có năng lực và tạo sự ổn định cho đội ngũ bán hàng. Công ty cần xây dựng hệ thống lương, thưởng và KPI theo hướng công bằng, phù hợp với năng lực và kết quả làm việc thực tế của từng nhân viên.

Trong những năm gần đây, công ty cũng tăng mức lương hàng năm, tuy nhiên sự tăng này không đem lại sự khích lệ lớn đối với nhân viên.

Cụ thể, công ty có thể xem xét việc áp dụng một hệ thống mức lương linh hoạt và theo KPI thay vì một mức lương cứng. Thay vì áp dụng một mức lương cứng cho tất cả, mỗi nhân viên sẽ được đánh giá dựa trên KPI cá nhân và nhận được một mức lương phản ánh đúng sự đóng góp của họ vào công ty.

Dưới đây là một bảng lương mẫu mà công ty có thể xem xét áp dụng:

Bảng 3.1 Bảng lương mẫu của chuyên viên khách hàng

Chỉ Tiêu	Doanh số ≥ 15 triệu	Doanh số ≥ 25 triệu	Doanh số ≥ 35 triệu	Doanh số >47 triệu
Lương cơ bản	5.000.000	5.500.000	6.000.000	6.000.000
Lương KPI	20% doanh số	25% doanh số	35% doanh số	40% doanh số
Thưởng	500.000	1.000.000/tháng	1.000.000/tháng	1.500.000/tháng

Bảng 3.2 Bảng lương mẫu của cộng tác viên

Chỉ tiêu	≥ 5 deals	≥ 10 deals	≥ 15 deals
Lương cơ bản		2.000.000	3.000.000
Lương KPI	5% doanh số	7% doanh số	10% doanh số
Thưởng	500.000	1.000.000	1.500.000

3.2.5. Một số giải pháp khác**3.2.5.1. Hoàn thiện cơ chế kiểm soát cập nhật dữ liệu khách hàng trên hệ thống CRM**

Theo thực trạng hiện tại, công ty Haviland Housse đã triển khai hệ thống CRM nhằm quản lý khách hàng và nhân viên kinh doanh. Tuy nhiên, quá trình sử dụng hệ thống vẫn còn tồn tại nhiều hạn chế, đặc biệt là việc nhân viên chưa chủ động cập nhật đầy đủ thông tin khách hàng xem phòng hằng ngày. Một số trường hợp nhân viên không nhập lượt xem phòng hoặc nhập dữ liệu chưa chính xác nhằm đối phó với công tác kiểm tra của quản lý. Điều này gây khó khăn cho trưởng bộ phận kinh doanh trong việc kiểm soát hiệu quả làm việc của nhân viên, đồng thời làm ảnh hưởng đến chất lượng dữ liệu phục vụ cho hoạt động phân tích kinh doanh và marketing. Khi dữ liệu khách hàng không đầy đủ hoặc thiếu tính chính xác, doanh nghiệp sẽ gặp khó khăn trong việc đánh giá nhu cầu thị trường, phân tích hành vi khách hàng, xây dựng chiến lược kinh doanh phù hợp cũng như đánh giá đúng năng lực làm việc của từng cá nhân.

Vì vậy, giải pháp được đề xuất là hoàn thiện cơ chế kiểm soát việc cập nhật dữ liệu trên hệ thống CRM bằng cách yêu cầu nhân viên bắt buộc nhập đầy đủ các thông tin sau sau mỗi lượt dẫn khách xem phòng:

- Họ và tên khách hàng;
- Số điện thoại khách hàng;

- Địa chỉ tòa nhà/phòng đã xem;
- Mức giá phòng;
- Thời gian xem phòng;
- Kết quả sau khi xem phòng.

Bên cạnh đó, công ty cần bổ sung cơ chế kiểm tra và ràng buộc trách nhiệm đối với nhân viên kinh doanh như sau

- Không tính KPI đối với các lượt xem phòng không có đầy đủ thông tin trên CRM;
- Trưởng nhóm kinh doanh kiểm tra dữ liệu định kỳ hằng ngày hoặc hằng tuần;
- Liên kết dữ liệu CRM với hệ thống chấm KPI và đánh giá hiệu quả công việc;
- Áp dụng hình thức nhắc nhở hoặc xử lý đối với trường hợp nhập liệu không trung thực.

Ngoài ra, công ty Haviland House cần phối hợp với bộ phận kỹ thuật để nâng cấp giao diện CRM theo hướng dễ sử dụng hơn, đồng thời tổ chức đào tạo định kỳ nhằm giúp nhân viên hiểu rõ tầm quan trọng của việc cập nhật dữ liệu khách hàng đầy đủ và chính xác.

Và để tính năng này thực hiện một cách tối ưu nhất, trưởng bộ phận còn cần phải đưa ra các quy chế về thưởng phạt rõ ràng để nhân viên bán hàng cần phải tuân thủ và thực hiện đúng quy trình quy định của công ty. Dưới đây là bản ví dụ về quy định này:

Bảng 3.3 Bảng Quy chế thưởng và phạt nhân viên

Hành vi	Thưởng	Phạt
Nhập thông tin chi tiết và chính xác, đầy đủ về lượt xem phòng, bao gồm giờ giấc, hình ảnh và vị trí GPS hiện tại của khách hàng	Thưởng 5.000đ/lượt xem phòng chi tiết và chính xác	Phạt 20.000đ/lượt xem phòng nhập thiếu thông tin hoặc không chính xác
Tuân thủ quy trình quy định của công ty và không cố tình nhập lượt xem phòng ảo	Thưởng 150.000đ/tháng khi tuân thủ đúng quy định	Phạt 100.000đ/ngày có tình nhập lượt xem phòng ảo hoặc không tuân thủ quy trình

3.2.5.2. Hoàn thiện công tác chế độ phúc lợi của nhân viên

a) Hỗ trợ tiền xăng xe cho nhân viên

Chính sách hỗ trợ chi phí xăng xe là một trong những giải pháp cần thiết nhằm góp phần giải quyết tình trạng nhân viên nghỉ việc ngày càng gia tăng tại công ty. Đặc thù của ngành môi giới cho thuê căn hộ đòi hỏi nhân viên kinh doanh thường xuyên phải di chuyển giữa nhiều khu vực và quận huyện khác nhau để tư vấn khách hàng, dẫn khách xem phòng cũng như khảo sát thị trường. Điều này làm phát sinh chi phí đi lại tương đối lớn, đặc biệt đối với những nhân viên có tần suất dẫn khách cao trong ngày.

Việc công ty triển khai chính sách hỗ trợ chi phí xăng xe không chỉ giúp giảm bớt áp lực tài chính cho nhân viên mà còn thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp đối với đời sống và điều kiện làm việc của người lao động. Qua đó, nhân viên sẽ cảm thấy được hỗ trợ và ghi nhận nhiều hơn trong quá trình làm việc, từ đó nâng cao mức độ hài lòng, tinh thần làm việc cũng như sự gắn bó với công ty.

Bên cạnh đó, chính sách này còn tạo điều kiện thuận lợi cho nhân viên trong quá trình di chuyển, giúp họ chủ động hơn trong việc tiếp cận khách hàng và mở rộng phạm vi khai thác thị trường. Điều này góp phần nâng cao hiệu quả làm việc của lực lượng bán hàng, cải thiện chất lượng dịch vụ và tăng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường.

b) Bảo hiểm và chăm sóc sức khỏe

Chính sách bảo hiểm và chăm sóc sức khỏe là một trong những phúc lợi quan trọng mà công ty cần chú trọng nhằm nâng cao sự hài lòng và mức độ gắn bó của nhân viên đối với doanh nghiệp. Đối với lực lượng bán hàng trong lĩnh vực môi giới cho thuê căn hộ, nhân viên thường xuyên phải di chuyển nhiều, làm việc dưới áp lực doanh số cao và tiếp xúc với khách hàng liên tục. Điều này dễ ảnh hưởng đến sức khỏe thể chất cũng như tinh thần của nhân viên trong quá trình làm việc.

Hiện nay, bên cạnh các chế độ bảo hiểm bắt buộc theo quy định của Nhà nước như bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế và bảo hiểm thất nghiệp, công ty cần quan tâm hơn đến các chính sách chăm sóc sức khỏe bổ sung cho nhân viên. Cụ thể, doanh nghiệp có thể tổ chức khám sức khỏe định kỳ hằng năm nhằm giúp nhân viên kiểm tra và theo dõi tình trạng sức khỏe thường xuyên. Việc khám sức khỏe định kỳ không chỉ giúp phát hiện sớm các vấn đề sức khỏe mà còn thể hiện sự quan tâm của công ty đối với người lao động.

Ngoài ra, công ty có thể triển khai thêm các gói bảo hiểm sức khỏe tự nguyện hoặc hỗ trợ một phần chi phí khám chữa bệnh đối với nhân viên có thời gian làm việc lâu dài và đạt hiệu quả công việc tốt. Chính sách này sẽ giúp nhân viên yên tâm hơn trong quá trình làm việc, đặc biệt trong những trường hợp phát sinh vấn đề về sức khỏe hoặc tai nạn ngoài ý muốn.

c) Tổ chức sinh nhật và hoạt động team building cho nhân viên công ty

Bên cạnh các chính sách về lương thưởng và đào tạo, việc tổ chức sinh nhật và các hoạt động team building cho nhân viên cũng là một giải pháp cần được công ty quan tâm nhằm nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực. Đây không chỉ là hoạt động mang tính tinh thần mà còn góp phần xây dựng môi trường làm việc tích cực, tạo sự gắn kết giữa các thành viên trong doanh nghiệp.

Việc tổ chức sinh nhật định kỳ cho nhân viên theo tháng hoặc theo quý sẽ giúp người lao động cảm nhận được sự quan tâm từ phía công ty, từ đó tạo tâm lý thoải mái và tăng mức độ hài lòng trong công việc. Đồng thời, các hoạt động này còn góp phần xây dựng văn hóa doanh nghiệp thân thiện, giúp nhân viên có thêm cơ hội giao lưu và chia sẻ với nhau ngoài phạm vi công việc.

Ngoài ra, công ty nên tổ chức các chương trình team building, dã ngoại hoặc hoạt động tập thể định kỳ nhằm nâng cao tinh thần đoàn kết và khả năng phối hợp giữa các nhân viên. Thông qua các trò chơi tập thể, hoạt động nhóm hoặc các buổi gặp gỡ ngoài giờ làm việc, nhân viên có điều kiện tăng cường giao tiếp, hỗ trợ lẫn nhau và xây dựng mối quan hệ tốt hơn trong quá trình làm việc.

Việc triển khai các hoạt động sinh nhật và team building không chỉ giúp cải thiện tinh thần làm việc của nhân viên mà còn góp phần nâng cao sự gắn bó với doanh nghiệp, hạn chế tình trạng nghỉ việc và tạo động lực làm việc tích cực hơn cho lực lượng bán hàng. Qua đó, công ty có thể xây dựng được môi trường làm việc chuyên nghiệp, đoàn kết và ổn định hơn trong thời gian tới.

KẾT LUẬN

Trong điều kiện môi trường kinh doanh ngày càng cạnh tranh, công tác quản trị lực lượng bán hàng giữ vai trò quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả kinh doanh, mở rộng thị trường và tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Với đề tài “Hoàn thiện công tác quản trị lực lượng bán hàng bán hàng tại Công ty Cổ phần Haviland House”, khóa luận đã tập trung nghiên cứu những vấn đề lý luận và thực tiễn liên quan đến hoạt động quản trị bán hàng tại công ty.

Thông qua quá trình nghiên cứu, khóa luận đã hệ thống hóa cơ sở lý luận về quản trị bán hàng trong doanh nghiệp, làm rõ các nội dung như lập kế hoạch bán hàng, tổ chức lực lượng bán hàng, quản lý và kiểm soát hoạt động bán hàng. Trên cơ sở đó, đề tài đã tiến hành phân tích, đánh giá thực trạng công tác quản trị bán hàng tại Công ty Cổ phần Haviland House, chỉ ra những kết quả đạt được cũng như những hạn chế còn tồn tại trong quá trình triển khai hoạt động bán hàng.

Từ kết quả nghiên cứu, đề tài đã đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị bán hàng tại công ty như nâng cao chất lượng công tác lập kế hoạch bán hàng, hoàn thiện hoạt động tuyển dụng và đào tạo nhân viên bán hàng, xây dựng chính sách đánh giá và khen thưởng phù hợp, tăng cường công tác kiểm tra, giám sát và đẩy mạnh ứng dụng công nghệ trong quản lý hoạt động bán hàng. Các giải pháp được đề xuất phù hợp với điều kiện thực tế và định hướng phát triển của công ty trong thời gian tới.

Mặc dù đã nỗ lực trong quá trình thực hiện, song do hạn chế về thời gian, kinh nghiệm nghiên cứu và khả năng tiếp cận dữ liệu, khóa luận không tránh khỏi những thiếu sót nhất định. Em rất mong nhận được những ý kiến đóng góp từ quý thầy cô và Công ty Cổ phần Haviland House để đề tài được hoàn thiện hơn và có giá trị tham khảo trong thực tiễn.

Xin chân thành cảm ơn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Cổng thông tin điện tử thành phố Đà Nẵng. (2025). Đà Nẵng đón 16,5 triệu lượt khách lưu trú trong 11 tháng năm 2025. Cổng thông tin điện tử thành phố Đà Nẵng. <https://danang.gov.vn/vi/w/da-nang-don-165-trieu-luot-khach-luu-tru-trong-11-thang-nam-2025>
2. Cổng thông tin điện tử thành phố Đà Nẵng. (không năm). Dân số. Cổng thông tin điện tử thành phố Đà Nẵng. <https://cttdt.danangportal.gov.vn/vi/w/dan-so-i>
3. Haviland House. (không năm). Giới thiệu về Haviland House. Haviland House. <https://havilandhouse.com/gioi-thieu>
4. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing management (15th ed.). Pearson.
5. Quốc hội. (2023). Luật Nhà ở số 27/2023/QH15. Cổng thông tin điện tử Chính phủ. <https://vanban.chinhphu.vn/?docid=209627&pageid=27160>
6. Quốc hội. (2024). Luật Đất đai số 31/2024/QH15. Cổng thông tin điện tử Chính phủ. <https://chinhphu.vn/?classid=1&docid=211189&pageid=27160&typegroupid=3>
7. Tôn Thất Hải, & Hà Thị Thùy Dương. (2009). Quản trị bán hàng: Tài liệu hướng dẫn học tập. NXB Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh.
8. Trần Thị Thập. (2018). Giáo trình Quản trị bán hàng. Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông.
9. Công ty Cổ phần Haviland House. (2025). Báo cáo nội bộ

Đà Nẵng, ngày 20 tháng 05 năm 2026

MẪU ĐƠN KHAI BÁO SỬ DỤNG AI

Khai báo của Sinh viên về việc Sử dụng Trí tuệ Nhân tạo Tạo sinh có Trách nhiệm

Tôi, Lê Thị Trâm, cam đoan rằng tôi đã sử dụng có trách nhiệm các công cụ Trí tuệ Nhân tạo Tạo sinh (GenAI) trong quá trình chuẩn bị Khóa luận này.

Bằng việc ký vào đơn này, tôi xác nhận các nội dung sau:

1. Khai báo sử dụng AI

Vui lòng cho biết bạn có sử dụng bất kỳ công cụ AI tạo sinh nào (ví dụ: ChatGPT,

Gemini, v.v.) trong việc tạo ra bài làm này hay không:

- ☐ Có, tôi có sử dụng các công cụ AI trong bài đánh giá này.
- ☐ Không, tôi không sử dụng bất kỳ công cụ AI nào.

2. Chi tiết về việc sử dụng AI (Nếu bạn chọn "Có" ở trên)

• Các công cụ AI đã sử dụng:

Chat GPT

• Mục đích sử dụng AI (ví dụ: tìm ý tưởng, soạn thảo, tóm tắt, chỉnh sửa):

Hỗ trợ tìm ý tưởng khi làm

Gợi ý cách trình bày nội dung, bố cục bài làm

Hỗ trợ diễn đạt lại câu văn cho hay

Kiểm tra và chỉnh sửa ngữ pháp

• Các phần cụ thể có sự hỗ trợ của AI:

- Phần mở đầu, một số nội dung trình bày và phần nhận xét, kết luận. Hướng dẫn cách nhận xét các bảng biểu, cách trình bày
 - AI chỉ hỗ trợ về mặt ý tưởng và diễn đạt, nội dung đã được chỉnh sửa và hoàn thiện bởi cá nhân tôi
- Tôi xác nhận rằng tôi đã xem xét kỹ lưỡng và xác thực tất cả nội dung do AI

tạo ra về tính chính xác, tính nguyên bản và sự phù hợp.

☐ Có

3. Liêm chính, Trách nhiệm Học thuật và Tuân thủ Đạo đức và Pháp luật

- Tôi chịu trách nhiệm hoàn toàn về nội dung của bài nộp này và xác nhận rằng AI chỉ được sử dụng như một công cụ hỗ trợ, không phải là tác giả chính cho bài làm của tôi.
- Tôi xác nhận rằng AI không được sử dụng để ngụy tạo, làm giả hoặc thao túng dữ liệu.
- Tôi đã đảm bảo rằng không có dữ liệu bí mật hoặc riêng tư nào được chia sẻ với các công cụ AI mà không có sự cho phép thích hợp.
- Tôi đã tuân thủ tất cả các yêu cầu pháp lý liên quan đến bảo vệ dữ liệu và sở hữu trí tuệ, đồng thời đã trích dẫn nguồn một cách thích hợp.
- Bài đánh giá này phản ánh nỗ lực trí tuệ cá nhân của tôi, và trách nhiệm đối với bài làm này hoàn toàn thuộc về cá nhân tôi.

Cam kết

- Tôi hiểu rằng bất kỳ sự thiếu tuân thủ nào đối với việc sử dụng AI có trách nhiệm, bao gồm việc không khai báo sử dụng AI hoặc trình bày sai sự thật, có thể dẫn đến việc Khóa luận tốt nghiệp của tôi bị từ chối mà không cần xem xét thêm.
- Bằng việc ký vào đơn này, tôi khẳng định rằng bài nộp này phản ánh trung thực bài làm của tôi và tôi đã tuân thủ các nguyên tắc sử dụng AI có trách nhiệm.

Chữ ký: _____ **Ngày:** _____ **20/5/2026** _____

CỘNG HOÀ XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

NHẬN XÉT CỦA ĐƠN VỊ THỰC TẬP

1. Thông tin chung

- Họ tên sinh viên: Lê Thị Trâm
- Trường: Đại học Kiến trúc Đà Nẵng
- Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh tổng quát
- MSSV: 2154030351
- Đơn vị thực tập: CÔNG TY CỔ PHẦN HAVILNAD HOUSE
- Vị trí thực tập: CỘNG TÁC VIÊN KINH DOANH

2. Nhận xét của đơn vị về quá trình thực tập của sinh viên

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Người nhận xét
(Ghi rõ họ và tên, ký và đóng dấu)