

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



KHOÁ LUẬN TỐT NGHIỆP

ĐỀ TÀI

MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ
LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI &
DỊCH VỤ TRUNG TÍN ĐÀ NẴNG

SINH VIÊN THỰC HIỆN: NGUYỄN DOÃN QUỐC

MÃ SỐ SINH VIÊN: 2254030103

KHOÁ HỌC: 2022 - 2026

Đà Nẵng, tháng 5/2026

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



KHOÁ LUẬN TỐT NGHIỆP

ĐỀ TÀI

**MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ
LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI &
DỊCH VỤ TRUNG TÍN ĐÀ NẴNG**

Giảng viên hướng dẫn: ThS. Đỗ Thị Thủy

Sinh viên thực hiện: Nguyễn Doãn Quốc

Mã số sinh viên: 2254030103

Khoá học: 2022 - 2026

Đà Nẵng, tháng 5/2026

Đà Nẵng, ngày 25 tháng 5 năm 2026

GIAO NHIỆM VỤ KHOÁ LUẬN TỐT NGHIỆP

Năm học: 2025 – 2026

1. Thông tin tác giả thực hiện

- Họ và tên sinh viên: Nguyễn Doãn Quốc
- Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh
- Trình độ đào tạo: Đại học
- Khoá học: 2022 – 2026

2. Tên đề tài Khoá luận tốt nghiệp

“Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị lực lượng bán hàng tại Công ty Cổ phần Thương mại & Dịch vụ Trung Tín Đà Nẵng”

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

- Số liệu tài chính (Bảng cân đối kế toán, kết quả hoạt động kinh doanh)
- Số liệu về nguồn nhân lực (Tổng nhân sự, trình độ học vấn)
- Số liệu về cơ sở vật chất

4. Các bảng biểu

Danh mục các sơ đồ, bảng biểu, hình ảnh được kèm theo trong bài

5. Cán bộ hướng dẫn

- ThS. Đỗ Thị Thuỷ

6. Ngày giao nhiệm vụ làm Khoá luận tốt nghiệp

- 02/03/2026

7. Ngày sinh viên phải hoàn thành Khoá luận tốt nghiệp

- 25/05/2026

Giảng viên hướng dẫn

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lí do chọn đề tài

Trong bối cảnh nền kinh tế thị trường hiện nay, ngành thuốc lá là một ngành kinh doanh có điều kiện với những quy định khắt khe về quảng cáo, trưng bày và khuyến mãi (Luật Phòng, chống tác hại của thuốc lá). Thị lực lượng bán hàng chính là “cầu nối” duy nhất và quan trọng nhất. Tại Công ty Cổ phần Thương mại & Dịch vụ Trung Tín Đà Nẵng – Nhà phân phối cấp 1 của Khatoco – áp lực không nằm ở việc sáng tạo chiến dịch marketing, mà nằm ở việc thực thi: Làm sao để phủ kín mọi tiệm tạp hóa tại Đà Nẵng và đảm bảo hàng hóa luôn hiện diện trước mắt người dùng.

Công ty Cổ phần Thương mại & Dịch vụ Trung Tín Đà Nẵng là nhà phân phối cấp 1 của Tổng Công ty Khatoco tại khu vực miền Trung. Trong quá trình hoạt động, Công ty đã từng bước xây dựng hệ thống phân phối và mạng lưới khách hàng tương đối ổn định. Tuy nhiên, trước sự cạnh tranh ngày càng mạnh mẽ của thị trường cũng như sự thay đổi trong nhu cầu và hành vi của khách hàng, công tác quản trị lực lượng bán hàng của Công ty vẫn còn một số hạn chế như việc tuyển dụng lực lượng bán hàng chưa thật sự tối ưu, công tác kiểm soát và đánh giá lực lượng bán hàng còn chưa cụ thể, cũng như chính sách khuyến khích và tạo động lực cho nhân viên bán hàng chưa thật sự hiệu quả.

Xuất phát từ thực tiễn đó, việc nghiên cứu và đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị lực lượng bán hàng tại doanh nghiệp là hết sức cần thiết. Vì vậy, tác giả lựa chọn đề tài “Hoàn thiện công tác quản trị lực lượng bán hàng tại Công ty Cổ phần Thương mại & Dịch vụ Trung Tín Đà Nẵng – Nhà phân phối cấp 1 của Tổng Công ty Khatoco” làm đề tài nghiên cứu, với mong muốn góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động bán hàng cũng như năng lực cạnh tranh của Công ty trong thời gian tới.

2. Mục tiêu nghiên cứu

2.1 Mục tiêu chung

Phân tích và đánh giá thực trạng công tác quản trị lực lượng bán hàng tại Công ty Cổ phần Thương mại & Dịch vụ Trung Tín Đà Nẵng, từ đó đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị lực lượng bán hàng của Công ty trong thời gian tới.

2.2 Mục tiêu cụ thể

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về quản trị lực lượng bán hàng trong doanh nghiệp.
- Phân tích và đánh giá thực trạng công tác quản trị lực lượng bán hàng tại Công ty Cổ phần Thương mại & Dịch vụ Trung Tín Đà Nẵng. Xác định những ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân của các hạn chế trong công tác quản trị lực lượng bán hàng của Công ty.
- Đề xuất một số giải pháp và kiến nghị nhằm hoàn thiện công tác quản trị lực lượng bán hàng tại Công ty.

3. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là công tác quản trị lực lượng bán hàng tại Công ty Cổ phần Thương mại & Dịch vụ Trung Tín Đà Nẵng.

4. Phạm vi nghiên cứu

- Phạm vi nội dung: Nghiên cứu các hoạt động liên quan đến quản trị lực lượng bán hàng như tổ chức lực lượng bán hàng, tuyển dụng, đào tạo, giám sát, đánh giá và chính sách khuyến khích nhân viên bán hàng.
- Phạm vi không gian: Tại Công ty Cổ phần Thương mại & Dịch vụ Trung Tín Đà Nẵng.
- Phạm vi thời gian: Dữ liệu và tình hình hoạt động của Công ty trong những năm gần đây.

5. Phương pháp nghiên cứu

Đề tài được nghiên cứu bởi các phương pháp cơ bản sau: phương pháp thu thập, phương pháp phân tích, phương pháp so sánh, phương pháp tổng hợp. Ngoài ra đề tài còn thu nhập dữ liệu thứ cấp từ sách, báo, internet,...

- Phương pháp thu thập và tổng hợp dữ liệu

Thu thập dữ liệu thứ cấp từ giáo trình, tài liệu chuyên ngành, các bài nghiên cứu và báo cáo thị trường liên quan đến Quản trị bán hàng và Quản trị nhân sự. Đồng thời, thu thập dữ liệu sơ cấp và thực tế từ báo cáo kết quả kinh doanh, sơ đồ tổ chức và quy trình vận hành của lực lượng bán hàng tại Công ty Cổ phần Thương mại Dịch vụ Trung Tín Đà Nẵng trong quá trình thực tập, sau đó tiến hành tổng hợp để phục vụ cho nghiên cứu.

- Phương pháp phân tích và so sánh

Phân tích các nội dung cốt lõi trong công tác quản trị lực lượng bán hàng tại doanh nghiệp như: công tác tuyển dụng, đào tạo, chế độ lương thưởng – đãi ngộ, quy trình giám sát và đánh giá hiệu quả (KPIs). Từ đó, so sánh thực trạng tại đơn vị với các lý thuyết quản trị chuẩn mực và đối chiếu các đối thủ cạnh tranh trong cùng phân khúc để đánh giá khách quan các khoảng cách còn tồn tại.

- Phương pháp đánh giá và đề xuất

Dựa trên kết quả phân tích định tính và định lượng, tiến hành đánh giá những ưu điểm đã đạt được và những hạn chế, nguyên nhân còn tồn tại. Từ đó, đề xuất các giải pháp thiết thực nhằm hoàn thiện bộ máy, tối ưu hóa năng suất và nâng cao kỹ năng cho lực lượng bán hàng của doanh nghiệp.

6. Kết cấu của khóa luận

Chương 1. Cơ sở lý luận về Hoạt động bán hàng, Lực lượng bán hàng và Quản trị lực lượng bán hàng trong doanh nghiệp

Chương 2. Thực trạng công tác Quản trị lực lượng bán hàng tại Công ty Cổ phần Thương mại & Dịch vụ Trung Tín Đà Nẵng

Chương 3. Giải pháp hoàn thiện công tác Quản trị lực lượng bán hàng tại Công ty Cổ phần Thương mại & Dịch vụ Trung Tín Đà Nẵng

LỜI CẢM ƠN

Trong suốt quá trình học tập tại Trường Đại học Kiến trúc Đà Nẵng và kỳ thực tập tại Công ty Cổ phần Thương mại & Dịch vụ Trung Tín Đà Nẵng, em đã tích lũy được những kiến thức chuyên môn quý báu cùng trải nghiệm thực tế đầy ý nghĩa. Để hoàn thành báo cáo này, em xin gửi lời tri ân sâu sắc đến những người đã đồng hành và hỗ trợ em.

Trước hết, em xin gửi lời cảm ơn chân thành đến quý thầy, cô Trường Đại học Kiến trúc Đà Nẵng. Sự tâm huyết, nhiệt tình truyền đạt kiến thức của quý thầy, cô chính là nền tảng vững chắc giúp em tự tin hơn trên con đường phát triển tương lai của mình. Đặc biệt, em xin gửi lời tri ân sâu sắc đến cô Đỗ Thị Thuỷ - Người đã dành thời gian quý báu để tận tình hướng dẫn, đưa ra những góp ý xác đáng, giúp em định hình tư duy và hoàn thiện báo cáo này một cách chỉnh chu nhất.

Bên cạnh đó, em xin bày tỏ lòng cảm ơn chân thành tới Ban Lãnh đạo và toàn thể anh, chị tại Công ty Cổ phần Thương mại & Dịch vụ Trung Tín Đà Nẵng. Cảm ơn quý Công ty đã đón nhận và tạo điều kiện thuận lợi nhất để em được tham gia vào môi trường làm việc thực tế, giúp em có cái nhìn sâu sắc hơn về ngành hàng tiêu dùng nhanh và rèn luyện những kỹ năng mềm thiết yếu. Những bài học, sự chỉ dẫn tận tình của các anh, chị trong thời gian qua là hành trang vô cùng quan trọng đối với em trong quá trình học tập và làm việc sau này.

Dù đã cố gắng hoàn thiện bài báo cáo bằng tất cả sự nghiêm túc, nhưng do kinh nghiệm thực tế còn hạn chế, bài viết chắc chắn không tránh khỏi những khuyết điểm. Em rất mong nhận được những góp ý, chỉ bảo từ quý thầy, cô và quý Công ty để em có thể rút kinh nghiệm và hoàn thiện bản thân hơn.

Cuối cùng, em xin kính chúc quý thầy, cô Trường Đại học Kiến trúc Đà Nẵng cùng Ban Lãnh đạo và toàn thể anh, chị tại Công ty Cổ phần Thương mại & Dịch vụ Trung Tín Đà Nẵng thật nhiều sức khỏe, thành công và thuận lợi trong công việc.

Em xin chân thành cảm ơn!

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU.....	ii
1. Lí do chọn đề tài.....	ii
2. Mục tiêu nghiên cứu	iii
2.1 Mục tiêu chung	iii
2.2 Mục tiêu cụ thể.....	iii
3. Đối tượng nghiên cứu	iii
4. Phạm vi nghiên cứu.....	iii
5. Phương pháp nghiên cứu.....	iii
6. Kết cấu của khóa luận	iv
LỜI CẢM ƠN.....	v
MỤC LỤC	vi
DANH MỤC BẢNG BIỂU	ix
DANH MỤC HÌNH ẢNH	x
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....	xi
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ HOẠT ĐỘNG BÁN HÀNG, LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG VÀ QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG TRONG DOANH NGHIỆP.....	1
1.1. Khái quát về hoạt động bán hàng trong doanh nghiệp.....	1
1.1.1. Khái niệm hoạt động bán hàng	1
1.1.2. Vai trò của hoạt động bán hàng.....	1
1.2. Lực lượng bán hàng trong doanh nghiệp.....	2
1.2.1. Khái niệm lực lượng bán hàng.....	2
1.2.2. Vai trò của lực lượng bán hàng.....	2
1.2.3. Phân loại lực lượng bán hàng.....	3
1.2.4. Tổ chức lực lượng bán hàng.....	4
1.3. Quản trị lực lượng bán hàng.....	7
1.3.1. Khái niệm quản trị lực lượng bán hàng	7
1.3.2. Vai trò của quản trị lực lượng bán hàng.....	8

1.4. Nội dung của quản trị lực lượng bán hàng	9
1.4.1. Tuyển dụng lực lượng bán hàng	9
1.4.2. Đào tạo lực lượng bán hàng	12
1.4.3. Chính sách khuyến khích và tạo động lực cho lực lượng bán hàng	15
1.4.4. Giám sát và đánh giá lực lượng bán hàng	16
1.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị lực lượng bán hàng	16
1.5.1. Các nhân tố ảnh hưởng từ môi trường bên ngoài	16
1.5.2. Các nhân tố ảnh hưởng từ môi trường nội tại doanh nghiệp	17
CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI & DỊCH VỤ TRUNG TÍN ĐÀ NẴNG	20
2.1. Giới thiệu tổng quan về Công ty Cổ phần Thương mại & Dịch vụ Trung Tín Đà Nẵng	20
2.1.1 Tổng quan về Công ty	20
2.1.2. Quá trình hình thành và phát triển	20
2.1.3. Lĩnh vực hoạt động của Công ty	21
2.1.4. Cơ cấu tổ chức	21
2.1.5. Mô tả chức năng phòng ban	21
2.1.6. Tầm nhìn, sứ mệnh và các giá trị cốt lõi	22
2.2. Các yếu tố môi trường tác động đến hoạt động kinh doanh của Công ty ..	23
2.2.1. Môi trường vi mô	23
2.2.2. Môi trường vĩ mô	26
2.3. Các nguồn lực của Công ty ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh	28
2.3.1. Cơ sở vật chất	28
2.3.2. Nguồn nhân lực	29
2.3.3. Nguồn lực tài chính	30
2.3.4. Phân tích tình hình hoạt động kinh doanh	36
2.4. Thực trạng về công tác bán hàng và quản trị lực lượng bán hàng tại Công ty Cổ phần Thương mại & Dịch vụ Trung Tín Đà Nẵng	39
2.4.1. Tổng quan về lực lượng bán hàng hiện tại của Công ty	39
2.4.2. Nội dung quản trị lực lượng bán hàng tại Công ty Cổ phần Thương mại & Dịch vụ Trung Tín Đà Nẵng	41

2.5. Kết luận chung.....	56
2.5.1 Ưu điểm.....	56
2.5.2. Hạn chế và nguyên nhân của hạn chế	56
CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG TẠI CÔNG TY THƯƠNG MẠI & DỊCH VỤ TRUNG TÍN ĐÀ NẴNG	60
3.1. Phương hướng và mục tiêu phát triển của Công ty	60
3.2. Các giải pháp hoàn thiện công tác quản trị lực lượng bán hàng	61
3.2.1. Giải pháp hoàn thiện khâu phỏng vấn trong quy trình tuyển dụng.....	61
3.2.2. Giải pháp hoàn thiện nội dung đào tạo	63
3.2.3. Giải pháp hoàn thiện công tác khuyến khích lực lượng bán hàng.....	66
3.2.4. Giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá và kiểm soát.....	68
3.3. Một số kiến nghị đối với Công ty	69
KẾT LUẬN	71
TÀI LIỆU THAM KHẢO	72

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1. Bảng phân tích đối thủ cạnh tranh.....	24
Bảng 2.2. Bảng mô tả cơ sở vật chất tại Công ty	28
Bảng 2.3. Bảng mô tả quy mô nhân lực tại Công ty	29
Bảng 2.4. Bảng cân đối kế toán.....	31
Bảng 2.5. Bảng phân tích độ chênh lệch qua các năm của bảng cân đối kế toán.....	33
Bảng 2.6. Bảng báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh.....	36
Bảng 2.7. Bảng phân tích độ chênh lệch qua các năm của báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh.....	37
Bảng 2.8. Quy mô lực lượng bán hàng tại Công ty.....	40
Bảng 2.9. Bảng mô tả tiêu chuẩn tuyển dụng của các vị trí.....	44
Bảng 2.10. Bảng so sánh đặc điểm tuyển dụng giữa nhân viên bán hàng, trưởng phòng kinh doanh và nhân viên Trade Marketing.....	46
Bảng 2.11. Bảng cơ cấu thu nhập.....	53
Bảng 2.12. Bảng áp dụng tiêu chí đánh giá (KPIS)	55
Bảng 3.1 Bộ câu hỏi phỏng vấn.....	61
Bảng 3.2. Bảng kế hoạch đào tạo	64
Bảng 3.3 Bảng chính sách lương nếu đạt các mức chỉ tiêu.....	66
Bảng 3.4. Bảng lương khen thưởng khi đạt các mức chỉ tiêu.....	67
Bảng 3.5. Bảng tiêu chuẩn đánh giá.....	68

DANH MỤC HÌNH ẢNH

Hình 2.1. Logo của Công ty Cổ phần Thương mại & Dịch vụ Trung Tín Đà Nẵng....	20
Hình 2.2. Hình ảnh sơ đồ tổ chức Công ty.....	21
Hình 2.3. Hình ảnh sơ đồ tổ chức lực lượng bán hàng.....	42
Hình 2.4. Các bước tuyển dụng nhân viên tại Công ty.....	45
Hình 2.5. Thông báo tuyển dụng qua nền tảng trang của Công ty.....	48

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

Từ viết tắt	Tiếng anh	Tiếng việt
KPI	Key Performance Indicator	Chỉ số đánh giá hiệu quả công việc
CRM	Customer Relationship Management	Phần mềm quản lý quan hệ khách hàng
TMDV		Thương mại dịch vụ
DNTN		Doanh nghiệp tư nhân
MTV		Một thành viên
TNHH		Trách nhiệm hữu hạn
GDP	Gross Domestic Product	Tổng sản phẩm quốc nội
TMS	Transportation Management System	Hệ thống quản lý vận tải
WMS	Warehouse Management System	Hệ thống quản lý kho
THPT		Trung học phổ thông
XDCB		Xây dựng cơ bản
GTGT		Giá trị gia tăng
TNDN		Thu nhập doanh nghiệp
DMS	Distribution Management System	Phần mềm quản lý phân phối

CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ HOẠT ĐỘNG BÁN HÀNG, LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG VÀ QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Khái quát về hoạt động bán hàng trong doanh nghiệp

1.1.1. Khái niệm hoạt động bán hàng

Bán hàng là một quá trình trong đó người bán tìm hiểu, khám phá, gợi tạo và đáp ứng nhu cầu hay mong muốn của người mua để đáp ứng quyền lợi thỏa đáng, lâu dài của hai bên.

Bán hàng là một hoạt động trung gian, thực hiện chức năng cầu nối giữa cung – cầu về hàng hóa, giữa sản xuất và tiêu dùng. Thông qua hoạt động bán hàng, hàng hóa sẽ vận động di chuyển từ nhà sản xuất kinh doanh tới các đối tượng tiêu dùng, hoàn thiện một chu trình sản xuất kinh doanh và tái sản xuất xã hội.

1.1.2. Vai trò của hoạt động bán hàng

Bán hàng nằm trong khâu lưu thông phân phối, trong quá trình tái sản xuất sản phẩm của xã hội. Đó là một khâu đặc biệt quan trọng, là cầu nối giữa sản xuất và tiêu dùng. Nhờ có hoạt động bán hàng mà hàng hóa được lưu thông thông suốt, đảm bảo cho quá trình tái sản xuất diễn ra bình thường, góp phần thúc đẩy phát triển sản xuất và kinh tế xã hội.

Với chức năng của mình, hoạt động bán hàng góp phần thỏa mãn tốt nhất nhu cầu của xã hội. Khi sản xuất phát triển, các nhà sản xuất không thể tự mình đảm nhiệm công việc đem bán hàng hóa của mình cho những người có nhu cầu. Do vậy, hoạt động bán hàng là cầu nối trung gian đưa hàng hóa từ nơi sản xuất đến các nơi tiêu dùng trong xã hội. Hoạt động này phục vụ từ nhu cầu giản đơn đến nhu cầu phức tạp trên thị trường, từ nhu cầu tiêu dùng trong sản xuất đến nhu cầu tiêu dùng cá nhân...

1.2. Lực lượng bán hàng trong doanh nghiệp

1.2.1. Khái niệm lực lượng bán hàng

Lực lượng bán hàng được hiểu là toàn bộ các yếu tố vật chất và phi vật chất, tập hợp các phương tiện được trang bị phục vụ cho hoạt động tiêu thụ thương mại tốt nhất các sản phẩm của doanh nghiệp. Lực lượng bán còn được hiểu là toàn bộ cấu trúc các hình thức tổ chức hoạt động thương mại của doanh nghiệp từ người quản lý cao cấp đến các nhân viên bán hàng

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 với khách hàng.

Lực lượng bán hàng có mặt ở tất cả các tổ chức từ phi lợi nhuận cũng như các tổ chức lợi nhuận tùy theo chủng loại sản phẩm, đặc tính kỹ thuật sản phẩm, những dịch vụ cung cấp cho khách hàng mà thuật ngữ bán hàng bao trùm rất nhiều chức vụ khác nhau trong nền kinh tế của nước ta.

1.2.2. Vai trò của lực lượng bán hàng

Vai trò của lực lượng bán hàng Theo quan điểm hướng tới khách hàng hiện đại, lực lượng bán hàng có vai trò quan trọng trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, cụ thể:

Lực lượng bán hàng được ví như những đôi mắt, đôi tai của doanh nghiệp trên thị trường, họ tiếp xúc với khách hàng nên hiểu rõ nhu cầu và mong muốn của khách hàng đối với các sản phẩm của doanh nghiệp, biết được khả năng thanh toán của mỗi khách hàng khác nhau, biết được điểm mạnh, điểm yếu của sản phẩm và các chính sách bán hàng của doanh nghiệp và đối thủ cạnh tranh.

Lực lượng bán hàng thực hiện các mối liên hệ giữa doanh nghiệp với các đối tượng kinh doanh trong và ngoài nước. Tất cả các việc trong doanh nghiệp phụ thuộc phần lớn vào việc tiêu thụ sản phẩm và các dịch vụ được sản xuất ra trong từng kỳ, doanh nghiệp

chỉ tồn tại khi sản phẩm phù hợp với nhu cầu của khách hàng và được khách hàng chấp nhận lâu dài thông qua việc chào hàng của lực lượng bán hàng.

Lực lượng bán hàng thu thập thông tin từ thị trường về đối thủ cạnh tranh, môi trường kinh doanh, giúp doanh nghiệp cải tiến sản xuất, tạo ra sản phẩm mới đáp ứng nhu cầu thị trường.

Lực lượng bán hàng là người tư vấn tiêu dùng đồng thời cũng là người cung cấp hướng dẫn sử dụng cho khách hàng với những sản phẩm mang tính kỹ thuật và công nghệ cao.

1.2.3. 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 Công ty kinh doanh các mặt hàng khác nhau hay có quy mô khác nhau có thể được tổ chức dưới một số hình thức. Lực lượng bán hàng tại Công ty có thể chia thành ba loại là: Lực lượng bán hàng của Công ty, đại lý và lực lượng hỗn hợp.

Lực lượng bán hàng trong Công ty gồm tất cả những nhân viên có trách nhiệm trực tiếp đến hoạt động bán hàng. Lực lượng này chia thành 2 loại: bên trong và bên ngoài.

Lực lượng bán hàng bên trong: Lực lượng bán hàng bên trong thường tập trung ở một cơ sở văn phòng và liên hệ với khách hàng chủ yếu thông qua điện thoại. Từng cá nhân nhân viên bán hàng hiếm khi tiếp xúc trực tiếp với khách hàng. Loại lực lượng bán hàng này có thể được dùng như lực lượng chính yếu của Công ty hoặc là lực lượng hỗ trợ cho lực lượng bán hàng hoạt động bên ngoài. Với trách nhiệm và hoạt động chủ yếu mang tính xúc tiến cho hoạt động bán hàng hay theo sau hoạt động bán hàng, như theo dõi những đơn đặt hàng, kiểm sát dự trữ, tồn kho, giới thiệu sản phẩm.

Lực lượng bán hàng bên ngoài: Lực lượng bán hàng bên ngoài thông 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 hoạt động ở bên ngoài được sử dụng rất rộng rãi trong doanh nghiệp, từ những Công ty sản xuất hàng tiêu dùng và hàng công nghiệp, Công ty dịch vụ như hàng không, khách sạn, trường học,... đến Công ty bán buôn. Lực lượng bán hàng bên ngoài ấy, hằng ngày trình bày sản phẩm của Công ty cho khách hàng và khách hàng tiềm năng. Ngoài ra, vì

là nhân viên của Công ty, họ có thể được hướng dẫn để thực hiện những nghiệp vụ không phải là bán hàng như thu thập thông tin, cung ứng dịch vụ khách hàng, đào tạo nhân viên bán hàng và giải quyết những vướng mắc của khách hàng.

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 các Công ty có thể có tên gọi, quy mô khác nhau song đều có những đặc điểm chung: hoa hồng, chi phí và doanh số có liên hệ trực tiếp với nhau; do vậy, các Công ty có thể sẽ sử dụng đại lý để giảm bớt khoản chi phí cho lực lượng bán hàng. Những đại lý thường đã được phân chia khu vực đại lý rõ ràng, có lực lượng bán hàng tại chỗ khá thường xuyên nên sẽ đảm bảo số lượng khách hàng trong vùng khá nhanh chóng; nếu tự thân Công ty xâm nhập vào những khu vực địa lý này thì khó khăn và mất công hơn nhiều đặc biệt là đối với những sản phẩm mới. Như vậy, việc sử dụng đại lý thường sẽ giúp cho Công ty tiết kiệm chi phí, xâm nhập thị trường thuận lợi hơn và quản lý hiệu quả hơn đối với các mạng lưới phân phối.

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.

1.2.4. Tổ chức lực lượng bán hàng

Cơ cấu tổ chức bán hàng là sự phân bổ, sắp xếp nhân sự bán hàng một cách hợp lý căn cứ vào khả năng, kinh nghiệm, tính cách nhân viên để thực hiện chiến lược bán hàng hiệu quả nhằm mang lại lợi ích tối đa cho Công ty. Một số dạng cơ cấu tổ chức bán hàng thường dùng:

1.2.4.1. Tổ chức lực lượng bán hàng theo địa lý:

Kiểu cấu trúc này mỗi nhân viên bán hàng chịu trách nhiệm thực hiện tất cả các hoạt động cần thiết để bán tất cả sản phẩm trong dòng sản phẩm của Công ty cho những khách hàng tiềm năng trong địa bàn. Nhân viên bán hàng hoạt động trên địa bàn hẹp, ít di chuyển, dành phần lớn thời gian để tiếp xúc trực tiếp với khách hàng. Mô hình này

thích hợp nhất trong trường hợp chuỗi sản phẩm/dịch vụ có liên quan với nhau và phục vụ một nhóm khách hàng đồng nhất.

Ưu điểm:

- Không có sự chồng chéo trong quan hệ với khách hàng, chỉ có một người quan hệ trực tiếp với khách hàng: người bán phụ trách khu vực.
- Giải thoát về mặt thời gian cho giám đốc bán hàng cấp cao và giao trách nhiệm bán hàng cho các trưởng bán hàng ở địa phương, người có thể hiểu biết trực tiếp về vùng khách hàng của mình và có thể đề ra quyết định nhanh chóng.
- Giúp cho việc đưa các sản phẩm vào thị trường có khả năng bao phủ thị trường tốt hơn và tăng cường sự kiểm soát cho lực lượng bán hàng.

Nhược điểm:

- Cơ cấu sản phẩm của doanh nghiệp không được quá rộng, khách hàng phân tán nếu không thì khó khăn chính cho người bán hàng và cần phải có các kỹ năng cần thiết.
- Chi phí quản lý sẽ được xuất hiện cùng với việc xây dựng nhiều cấp bậc quản lý theo khu vực.

1.2.4.2. Tổ chức lực lượng bán hàng theo sản phẩm:

Theo cấu trúc này, mỗi nhân viên bán hàng chỉ tập trung bán một vài sản phẩm trong danh mục sản phẩm của doanh nghiệp và báo cáo trực tiếp cho quản lý bán hàng phụ trách nhóm sản phẩm đó. Mỗi nhân viên bán hàng chỉ phụ trách một số sản phẩm, tập trung vào một số nhóm khách hàng, đặt ra mục tiêu riêng, đánh giá thành tích kinh doanh riêng. Sự hợp tác trong quá trình bán hàng chỉ diễn ra ở cấp cao nhất trong sơ đồ tổ chức lực lượng bán hàng. Báo cáo tài chính của Công ty có thể phản ánh kết quả kinh doanh của từng nhóm để đảm bảo mỗi nhóm có thể kiểm soát tốt hoạt động của mình.

Ưu điểm:

- Kỹ năng bán hàng được phát triển, kiến thức về sản phẩm và khách hàng được nhân viên am hiểu tốt hơn.
- Giúp từng thị trường và từng sản phẩm được quan tâm đúng mức.

Nhược điểm:

- Tổn kém chi phí đào tạo nhân viên bán hàng chuyên môn hóa sản phẩm.
- Nhiều nhân viên bán hàng có thể mời mọc cùng một khách hàng, điều này không chỉ tạo ra chi phí lớn mà còn làm cho khách hàng lẫn lộn vì giao dịch với nhiều nhân viên trong cùng một doanh nghiệp khi khách hàng mua hai hay nhiều sản phẩm.

1.2.4.3. Tổ chức lực lượng bán hàng theo khách hàng:

Trong mô hình tổ chức lực lượng bán hàng theo khách hàng, mỗi nhân viên bán hàng hay nhóm bán hàng bán nguyên một dòng sản phẩm cho một số khách hàng cụ thể. Thay vì tập trung vào một địa bàn, một vài sản phẩm như các mô hình trước, nhân viên bán hàng được sắp xếp phục vụ một đối tượng khách hàng xác định. Mô hình này đang trở nên phổ biến với các Công ty có xu hướng tập trung hơn vào thị trường (Market Focused) vì cấu trúc này đi theo nhận thức marketing và phản ánh chiến lược phân khúc thị trường. Một khi nhân viên bán hàng tập trung vào một số loại khách hàng riêng biệt họ sẽ hiểu rõ những yêu cầu và nhu cầu của khách hàng hơn. Họ cũng được huấn luyện về công tác bán hàng đối với những thị trường mới và thực thi những chương trình marketing và khuyến mãi chuyên biệt.

Ưu điểm:

- Cho phép các doanh nghiệp hiểu tốt hơn về nhu cầu của khách hàng, mỗi nhân viên bán hàng có thể nắm bắt được nhu cầu khách hàng đặc biệt.
- Mỗi đại diện bán hàng sẽ là một chuyên gia quan hệ, có sự hiểu biết sâu sắc về khách hàng và tham mưu cho doanh nghiệp có chính sách bán hàng thích hợp.
- Giảm chi phí về lương cho lực lượng bán hàng.

Nhược điểm:

- Chi phí đi lại nhiều hơn so với tổ chức theo địa lý.
- Khi kinh doanh có nhiều loại hàng khác nhau phân tán khắp nước, thì sẽ phải gia tăng sự đi lại cho từng nhân viên bán hàng của doanh nghiệp dẫn tới hao tốn thời gian.
- Tạo sự chồng chéo khu vực, các nhân viên bán hàng khác nhau mời gọi các khách hàng khác nhau trên cùng khu vực, sự trùng lặp các nỗ lực này gây tổn kém chi phí bán hàng và chi phí quản lý.

1.2.4.4 Tổ chức lực lượng bán hàng kiểu hỗn hợp:

Khi một Công ty bán rất nhiều chủng loại sản phẩm khác nhau cho nhiều loại khách hàng trên một địa bàn rộng lớn, Công ty thường kết hợp một số cách tổ chức quản lý lực lượng bán hàng. Các đại diện bán hàng có thể được chuyên môn hóa theo lãnh thổ - sản phẩm, lãnh thổ - thị trường, sản phẩm – thị trường,... khi đó các đại diện bán hàng có thể trực thuộc một hay nhiều người quản lý chủng loại sản phẩm và quản lý nhân viên.

Kết luận: Hình thức tổ chức của lực lượng bán hàng phụ thuộc phần lớn vào chiến lược bán hàng thích ứng. Do thị trường rất đa dạng nên cần sử dụng các tổ chức khác nhau ở những khu vực địa lý khác nhau hay với những mặt hàng khác nhau. Nếu doanh nghiệp chỉ bán một sản phẩm cho khách hàng đồng nhất, doanh nghiệp thường chọn cấu trúc theo vùng địa lý hoặc theo khách hàng. Nếu doanh nghiệp bán nhiều loại sản phẩm thì hình thức tổ chức theo sản phẩm hoặc khách hàng sẽ được thực hiện thuận lợi hơn.

1.3. Quản trị lực lượng bán hàng

1.3.1. Khái niệm quản trị lực lượng bán hàng

Quản trị lực lượng bán hàng là hoạt động quản trị của những người thuộc lực lượng bán hàng của Công ty bao gồm những hoạt động chính như phân tích, lập kế hoạch, thực thi và kiểm tra các hoạt động của lực lượng bán hàng. Như vậy, quản trị lực lượng bán hàng là một tiến trình kết hợp chặt chẽ bao gồm việc thiết lập mục tiêu cho nhân viên bán hàng, thiết kế chiến lược và cấu trúc lực lượng bán hàng, tuyển dụng, chọn lọc, huấn luyện, kích thích, giám sát, và đánh giá nhân viên bán hàng của Công ty.

Tùy thuộc vào mỗi Công ty, cấp độ thấp nhất của ngạch quản lý bán hàng có thể bao gồm nhiều chức vụ khác nhau như quản lý theo ngành hàng, quản lý theo khu vực hay giám sát mại vụ.. và dù có mang tên gì đi chăng nữa thì họ cũng là người trực tiếp giám sát công việc của nhân viên bán hàng và có trách nhiệm báo cáo công việc cho cấp quản lý bán hàng cao hơn trong Công ty như giám đốc kinh doanh hay trưởng phòng mại vụ.. Những người thuộc đội ngũ quản lý lực lượng bán hàng có thể nhiều cấp độ chức vụ khác nhau hay số lượng khác nhau tùy thuộc vào quy mô và chiến lược của mỗi

Công ty. Tuy nhiên, họ đều có chung nhiệm vụ là xây dựng và phát triển lực lượng bán hàng cho Công ty một cách tích cực và hiệu quả nhất nhằm đạt mục tiêu chung của tổ chức.

1.3.2. Vai trò của quản trị lực lượng bán hàng

Đầu tiên, vai trò mang tính “định hướng” là quan trọng nhất, được ví như chiếc la bàn cho toàn đội ngũ. Quản trị lực lượng không chỉ đơn thuần là đưa ra con số doanh thu tổng, mà phải cụ thể hóa chiến lược cho Công ty thành các chỉ tiêu (KPI) khả thi cho từng khu vực và từng cá nhân. Việc lập kế hoạch bài bản giúp doanh nghiệp chủ động điều phối nguồn lực, dự báo được những biến động của thị trường và đảm bảo rằng mỗi bước đi của nhân viên đều đóng góp trực tiếp vào sự tăng trưởng chung của tổ chức.

Tiếp theo, quản trị lực lượng còn là “kiến trúc sư” trong việc sắp xếp bộ máy bán hàng sao cho tối ưu nhất. Tùy vào đặc thù sản phẩm, nhà quản trị sẽ quyết định tổ chức lực lượng theo khu vực địa lý, theo dòng sản phẩm, hay theo chức năng. Một cấu trúc hợp lý sẽ loại bỏ tình trạng nhân viên chồng chéo địa bàn, giúp bao phủ thị trường tối đa với chi phí vận hành thấp nhất, đồng thời đảm bảo mọi phân khúc khách hàng đều được tiếp cận bởi đúng người có kỹ năng phù hợp.

Ngoài ra, quản trị lực lượng còn giữ vai trò là “nguồn nhiên liệu” duy trì nhiệt huyết cho đội ngũ trong một môi trường đầy áp lực và sự từ chối. Bằng cách thiết kế hệ thống lương thưởng, hoa hồng công bằng và các chương trình thi đua hấp dẫn, nhà quản trị giúp nhân viên luôn cảm thấy nỗ lực của mình được ghi nhận xứng đáng. Khi tinh thần được chăm sóc tốt và quyền lợi được đảm bảo, nhân viên sẽ có xu hướng gắn bó lâu dài và sẵn sàng cống hiến hết mình để đạt được những mục tiêu thách thức hơn.

Cuối cùng, chính “hệ thống kiểm soát” giúp cỗ máy bán hàng đi đúng đường ray. Thông qua việc theo dõi các chỉ số dữ liệu thực tế trên CRM và báo cáo định kỳ, quản trị viên có thể nhận diện sớm các vấn đề phát sinh hoặc những mất xích yếu kém để can thiệp kịp thời. Việc đánh giá công tâm dựa trên kết quả công việc giúp duy trì kỷ luật trong đội ngũ, tạo ra môi trường cạnh tranh lành mạnh và là cơ sở quan trọng để cải tiến quy trình bán hàng ngày một hiệu quả hơn.

1.4. Nội dung của quản trị lực lượng bán hàng

1.4.1. Tuyển dụng lực lượng bán hàng

1.4.1.1. Xác định nhu cầu

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 do nhân viên nghỉ hoặc chuyển việc. Đây là khâu quan trọng trong toàn bộ quá trình đào tạo, xác định nhu cầu đào tạo đúng thì mới có thể tạo hiệu quả cao trong việc thực hiện các bước tiếp theo của quá trình đào tạo.

1.4.1.2. Các nguồn tuyển dụng

Để xây dựng được lực lượng bán hàng có chất lượng, doanh nghiệp cần xác định rõ các nguồn tuyển dụng phù hợp nhằm đảm bảo đáp ứng cả về số lượng lẫn năng lực chuyên môn của nhân sự. Về cơ bản, nguồn tuyển dụng của doanh nghiệp được chia thành hai nhóm chính gồm nguồn tuyển dụng nội bộ và nguồn tuyển dụng bên ngoài.

a, Nguồn tuyển dụng nội bộ:

Nguồn tuyển dụng nội bộ là việc doanh nghiệp lựa chọn những nhân viên đang làm việc trong tổ chức để điều chuyển hoặc đề bạt sang vị trí bán hàng khi có nhu cầu. Đây là nguồn tuyển dụng được nhiều doanh nghiệp ưu tiên vì ứng viên đã có sự hiểu biết nhất định về văn hóa doanh nghiệp, quy trình làm việc cũng như đặc điểm sản phẩm của Công ty.

Ưu điểm của nguồn tuyển dụng này là giúp doanh nghiệp tiết kiệm thời gian đào tạo ban đầu, giảm chi phí tuyển dụng và tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp cho nhân viên hiện có. Đồng thời, việc ưu tiên tuyển dụng nội bộ cũng góp phần tạo động lực cho người lao động phấn đấu trong công việc.

Tuy nhiên, nguồn tuyển dụng nội bộ cũng tồn tại một số hạn chế như số lượng ứng viên không nhiều, dễ phát sinh tình trạng thiếu hụt nhân sự ở bộ phận cũ hoặc có thể tạo ra sự cạnh tranh không tích cực giữa các nhân viên trong doanh nghiệp.

b, Nguồn tuyển dụng bên ngoài:

Nguồn tuyển dụng bên ngoài là việc doanh nghiệp tìm kiếm ứng viên từ thị trường lao động bên ngoài tổ chức nhằm bổ sung nguồn nhân lực mới cho lực lượng bán hàng. Đây là nguồn tuyển dụng phổ biến khi doanh nghiệp cần mở rộng quy mô kinh doanh hoặc tìm kiếm những ứng viên có chuyên môn phù hợp.

Nguồn tuyển dụng bên ngoài thường bao gồm:

Sinh viên từ các trường đại học, cao đẳng và trung cấp: Đây là nguồn lao động trẻ, có kiến thức nền tảng và dễ đào tạo theo định hướng của doanh nghiệp.

Nhân sự từ các doanh nghiệp cùng ngành hoặc đối thủ cạnh tranh: Nguồn này giúp doanh nghiệp tiếp cận được những ứng viên có kinh nghiệm thực tế và hiểu rõ thị trường kinh doanh liên quan.

Các trung tâm giới thiệu việc làm và nền tảng tuyển dụng trực tuyến: Doanh nghiệp có thể tiếp cận số lượng lớn ứng viên thông qua các website tuyển dụng hoặc đơn vị cung ứng nhân sự chuyên nghiệp.

Nguồn tuyển dụng thông qua quảng cáo tuyển dụng hoặc mối quan hệ cá nhân: Bao gồm việc đăng tuyển trên các phương tiện truyền thông hoặc thông qua sự giới thiệu từ nhân viên đang làm việc tại Công ty.

Ưu điểm của nguồn tuyển dụng bên ngoài là doanh nghiệp có nhiều lựa chọn hơn về số lượng ứng viên, tiếp cận được nhân lực mới với nhiều kinh nghiệm và góc nhìn khác nhau. Tuy nhiên, doanh nghiệp thường phải tốn nhiều thời gian, chi phí tuyển dụng cũng như thời gian đào tạo để nhân viên thích nghi với môi trường làm việc mới.

Việc lựa chọn nguồn tuyển dụng phù hợp sẽ giúp doanh nghiệp xây dựng được lực lượng bán hàng hiệu quả, góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh và hỗ trợ thực hiện mục tiêu kinh doanh trong dài hạn.

1.4.1.3. 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:

Trình độ: Mỗi vị trí đòi hỏi trình độ khác nhau, tuy nhiên không phải cứ có trình độ cao là tốt. Ví dụ: nếu tuyển nhân viên bán hàng với đặc thù công việc là tiếp xúc các cửa hàng trên các tuyến đường thì ứng viên có trình độ đại học sẽ rất khó giữ họ làm việc lâu dài nếu không có sự thăng tiến.

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.

Kỹ năng: Tùy vào mỗi vị trí đòi hỏi kỹ năng khác nhau nhưng ngoài các 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...

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.

Sở thích: Điều này làm ảnh hưởng rất nhiều đến khả năng làm việc lâu dài cho Công ty cũng như hiệu quả làm việc. Một người nếu có sở thích làm việc liên quan đến giao tiếp mà tuyển vào làm công việc văn phòng thì khả năng người này xin chuyển công việc là rất cao.

1.4.1.4. 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.

1.4.1.5. 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.

1.4.1.6. Đánh giá sơ bộ

Phòng nhân sự sẽ 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.

1.4.1.7. Phỏng vấn

Quá trình phỏng vấn là quá trình giao tiếp hai chiều mà ở đó người ứng viên tìm hiểu về Công ty cũng như những đòi hỏi của công việc; mặt khác nhà tuyển dụng cũng sẽ tìm hiểu và đánh giá về năng lực của ứng viên. Tại lần phỏng vấn, nhà tuyển dụng sẽ chú trọng về hình thức, kỹ năng giao tiếp và ứng xử của ứng viên. Thêm vào đó, nhà tuyển dụng sẽ có những cách thức phỏng vấn để đánh giá năng lực, chuyên môn, kinh nghiệm để xem xét những ứng viên phù hợp với vị trí tuyển dụng

1.4.1.8. 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.

1.4.1.9. 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.

1.4.2. Đào tạo lực lượng bán hàng

Đào tạo lực lượng là một công việc hết sức quan trọng trong mọi tổ chức. Đào tạo lực lượng để lực lượng làm được việc, đào tạo để cải thiện hiệu quả làm việc, đào tạo để chuyển chuyên lực lượng cho vị trí mới, đào tạo để giao nhiệm vụ quan trọng hơn – thăng cấp...

1.4.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo

Xác định nhu cầu đào tạo là bước đầu tiên và có ý nghĩa quan trọng trong quá trình đào tạo lực lượng bán hàng. Đây là quá trình doanh nghiệp tiến hành phân tích, đánh giá nhằm xác định những kiến thức, kỹ năng hoặc năng lực mà nhân viên bán hàng còn thiếu so với yêu cầu công việc thực tế, từ đó xây dựng chương trình đào tạo phù hợp.

Việc xác định đúng nhu cầu đào tạo giúp doanh nghiệp sử dụng hiệu quả nguồn lực đào tạo, tránh lãng phí thời gian và chi phí, đồng thời góp phần nâng cao hiệu quả làm việc của lực lượng bán hàng.

Doanh nghiệp thường xác định nhu cầu đào tạo dựa trên một số căn cứ chủ yếu sau:

Thứ nhất, dựa vào mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp

Khi doanh nghiệp mở rộng thị trường, phát triển khách hàng mới hoặc triển khai sản phẩm mới, lực lượng bán hàng cần được bổ sung thêm kiến thức chuyên môn cũng như kỹ năng bán hàng phù hợp để đáp ứng mục tiêu đề ra.

Thứ hai, dựa vào kết quả đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên bán hàng

Thông qua việc đánh giá doanh số, khả năng tìm kiếm khách hàng mới, kỹ năng giao tiếp hoặc mức độ hoàn thành công việc, doanh nghiệp có thể xác định được những hạn chế còn tồn tại để xây dựng nội dung đào tạo phù hợp.

Thứ ba, dựa vào sự thay đổi của thị trường và môi trường cạnh tranh

Khi thị trường xuất hiện đối thủ cạnh tranh mới, hành vi tiêu dùng thay đổi hoặc doanh nghiệp áp dụng phương thức bán hàng mới, lực lượng bán hàng cần được đào tạo để thích ứng với điều kiện kinh doanh thực tế.

Thứ tư, dựa vào năng lực hiện tại của đội ngũ bán hàng

Doanh nghiệp cần xem xét trình độ chuyên môn, kinh nghiệm làm việc và kỹ năng thực tế của từng nhân viên để xác định nhu cầu đào tạo cho từng nhóm đối tượng khác nhau.

Việc xác định chính xác nhu cầu đào tạo sẽ giúp doanh nghiệp xây dựng chương trình đào tạo phù hợp, nâng cao năng lực của lực lượng bán hàng và góp phần cải thiện hiệu quả hoạt động kinh doanh.

1.4.2.2. Mục tiêu của đào tạo

Chương trình đào tạo thường có những mục tiêu chính như sau:

+ Tăng cường kiến thức: điều này giúp cho nhân viên đáp ứng nhu cầu của khách hàng tốt hơn.

+ Nâng cao năng suất: bằng cách cung cấp nhân viên các cách thức làm việc hiệu quả hơn như kỹ năng lập kế hoạch, quản lý thời gian....

+ Nâng cao tinh thần làm việc: thể hiện qua sự hài lòng với công việc, môi trường và ý chí cầu tiến. Việc huấn luyện giúp cho nhân viên hiểu được mức độ quan tâm của Công ty đối với họ và giúp nhân viên tin tưởng gắn bó với Công ty hơn.

+ Cải thiện quan hệ với khách hàng: các chương trình đào tạo luôn nhắm đến việc đáp ứng khách hàng ngày một tốt hơn và khai thác tốt những mối quan hệ này để phục vụ cho lợi ích của cả hai bên.

1.4.2.3. Nội dung đào tạo

Nội dung của chương trình đào tạo thường có hai mảng chính: cung cấp kiến thức và kỹ năng.

+ Về kiến thức: Bao gồm kiến thức về Công ty (lịch sử Công ty, các chính sách, cơ cấu tổ chức, chính sách bán hàng...); kiến thức sản phẩm (các đặc trưng, tính chất, ưu nhược điểm...); kiến thức về khách hàng (khách hàng có thói quen, nhu cầu như thế nào? Đặc trưng về văn hóa...) và kiến thức về thị trường (thông tin về đối thủ cạnh tranh, các xu hướng kinh tế, chính trị tại thị trường).

+ Về kỹ năng: kỹ năng bán hàng, kỹ năng quản lý thời gian và khu vực, kỹ năng giao tiếp hiệu quả (nghe, nói, đọc, viết), kỹ năng lập và triển khai kế hoạch hành động nhằm đạt mục tiêu về doanh số.

➤ Một số kỹ năng cần trang bị cho nhân viên bán hàng

- + Kỹ năng thăm dò
- + Kỹ năng thuyết phục
- + Kỹ năng xử lý phản đối
- + Kỹ năng trình bày
- + Kỹ năng quản lý thời gian
- + Kỹ năng giao tiếp
- + Kỹ năng sử dụng máy tính

1.4.2.4. Các phương pháp đào tạo và chuyên gia phụ trách đào tạo

- Các phương pháp 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 họ 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. Họ sử dụng đội ngũ nhân viên đang làm việc để trực tiếp hướng dẫn cho những nhân viên mới. Khi áp dụng hình thức này, Công ty có thể không mất chi phí đào tạo nhưng có thể việc đào tạo này sẽ không chuyên nghiệp mà chỉ mang tính học việc do đó sẽ tồn tại một số hạn chế khi nhận việc chính thức.

- Chuyên gia đào tạo

+ Chuyên gia của Công ty: Là những người làm việc tại Công ty, có nhiệm vụ duy nhất là đào tạo các nhân viên mới để làm việc.

+ Chuyên gia thuê bên ngoài: 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 nhân viên bán hàng có nhiều kinh nghiệm tại Công ty để đào tạo cho những nhân viên mới.

1.4.3. Chính sách khuyến khích và tạo động lực cho lực lượng bán hàng

Động viên có thể được xem như là một sự tác động từ bên trong hay bên ngoài, kích thích con người theo những cách đúng, hướng tới hoàn thành mục đích.

Khuyến khích là hoạt động nhằm tạo động lực làm việc cho nhân viên bán hàng, giúp họ nỗ lực đạt được và vượt chỉ tiêu đề ra. Đây là yếu tố có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả bán hàng của doanh nghiệp.

Các biện pháp khuyến khích phổ biến bao gồm xây dựng chính sách lương, thưởng và hoa hồng hợp lý. Ngoài ra, doanh nghiệp cũng có thể áp dụng các hình thức khen thưởng, vinh danh nhân viên xuất sắc hoặc tạo cơ hội thăng tiến trong công việc.

Bên cạnh yếu tố vật chất, yếu tố tinh thần cũng đóng vai trò quan trọng. Một môi trường làm việc tích cực, sự ghi nhận từ cấp trên và sự hỗ trợ từ đồng nghiệp sẽ giúp nhân viên cảm thấy gắn bó hơn với công việc.

Như vậy, khuyến khích hiệu quả không chỉ giúp tăng doanh số mà còn góp phần giữ chân nhân viên giỏi trong doanh nghiệp.

1.4.4. Giám sát và đánh giá lực lượng bán hàng

Giám sát là hoạt động cuối cùng nhưng không kém phần quan trọng trong quản trị lực lượng bán hàng. Thông qua giám sát, nhà quản trị có thể theo dõi, đánh giá và điều chỉnh hoạt động của nhân viên bán hàng một cách kịp thời.

Nội dung giám sát bao gồm việc theo dõi các chỉ tiêu như doanh số, số lượng khách hàng tiếp cận, tỷ lệ chốt đơn và mức độ hoàn thành công việc. Đồng thời, nhà quản trị cũng cần kiểm tra việc tuân thủ quy trình bán hàng và chính sách của doanh nghiệp.

Ngoài việc kiểm soát, giám sát còn mang ý nghĩa hỗ trợ. Thông qua quá trình này, nhà quản trị có thể phát hiện những khó khăn mà nhân viên gặp phải và đưa ra giải pháp phù hợp nhằm nâng cao hiệu quả làm việc.

Tóm lại, giám sát giúp đảm bảo lực lượng bán hàng hoạt động đúng hướng và góp phần thực hiện mục tiêu chung của doanh nghiệp.

1.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị lực lượng bán hàng

1.5.1. Các nhân tố ảnh hưởng từ môi trường bên ngoài

1.5.1.1. Môi trường kinh tế

Tác nhân thuộc môi trường kinh tế có ảnh hưởng lớn đến hoạt động quản trị lực lượng bán hàng của doanh nghiệp. Khi môi trường kinh tế xảy ra biến động như lạm phát, thất nghiệp hay suy thoái kinh tế sẽ ảnh hưởng đến công tác bán hàng của doanh nghiệp, vì vậy doanh nghiệp phải có chiến lược để phù hợp với những biến động đó. Do đó, doanh nghiệp sẽ phải tổ chức lại lực lượng bán hàng của mình để phù hợp với chiến lược đó.

1.5.1.2. Môi trường văn hóa – xã hội

Một cách đơn giản có thể hiểu: Thị trường = Hàng hóa, dịch vụ + Túi tiền của họ. Như vậy, ta phải nghiên cứu khách hàng và túi tiền của họ để đưa ra một cách chính xác về sản phẩm, dịch vụ và cách thức phục vụ khách hàng. Ở đây nó bao gồm các nhân tố như về dân số, xu hướng vận động của dân số, thu nhập và phân bố thu nhập... Từ đó xem xét nó ảnh hưởng tới hoạt động quản trị lực lượng bán hàng như thế nào.

1.5.1.3. Môi trường chính trị và pháp luật

Sự ổn định về chính trị, đường lối ngoại giao, sự cân bằng các chính sách của nhà nước, vai trò và chiến lược phát triển kinh tế của Đảng và Chính phủ, sự điều tiết và khuynh hướng can thiệp của Chính phủ vào đời sống kinh tế xã hội, hệ thống pháp luật, sự hoàn thiện và hiện thực thi hành chúng... Có ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động quản trị lực lượng bán hàng.

1.5.2. Các nhân tố ảnh hưởng từ môi trường nội tại doanh nghiệp

1.5.2.1. Chiến lược kinh doanh và chất lượng nguồn lực bán hàng

Mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp là một trong những yếu tố có ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động quản trị lực lượng bán hàng. Tùy theo từng giai đoạn phát triển, doanh nghiệp sẽ xây dựng những mục tiêu khác nhau như mở rộng thị trường, gia tăng doanh số, phát triển khách hàng mới hoặc nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường. Những mục tiêu này sẽ quyết định đến quy mô, cơ cấu cũng như phương thức quản trị lực lượng bán hàng của doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, chất lượng nguồn lực bán hàng cũng là yếu tố quan trọng tác động đến hiệu quả quản trị. Một đội ngũ bán hàng có trình độ chuyên môn tốt, kỹ năng giao

tiếp hiệu quả, am hiểu sản phẩm và có kinh nghiệm thực tế sẽ giúp doanh nghiệp triển khai hoạt động bán hàng thuận lợi hơn và nâng cao khả năng đạt được mục tiêu kinh doanh đã đề ra.

Ngược lại, nếu lực lượng bán hàng còn hạn chế về kỹ năng, thiếu kinh nghiệm hoặc chưa đáp ứng được yêu cầu công việc thì doanh nghiệp sẽ gặp khó khăn trong việc quản lý, đào tạo cũng như thực hiện kế hoạch kinh doanh. Vì vậy, doanh nghiệp cần chú trọng nâng cao chất lượng nguồn lực bán hàng nhằm đảm bảo thực hiện hiệu quả các mục tiêu kinh doanh trong từng giai đoạn phát triển.

1.5.2.2. *Đối thủ cạnh tranh*

Đó là đối thủ cạnh tranh có mặt hàng, dịch vụ giống như mặt hàng, dịch vụ của doanh nghiệp hoặc mặt hàng, dịch vụ có thể thay thế nhau, người ta phân chia ra các đối thủ cạnh tranh như sau: Các doanh nghiệp đưa ra sản phẩm, dịch vụ cho cùng một khách hàng ở cùng một mức giá tương tự (đối thủ sản phẩm). Các doanh nghiệp cùng hoạt động kinh doanh trên một lĩnh vực nào đó. Các doanh nghiệp cùng cạnh tranh để kiếm lời của một nhóm hàng, dịch vụ nhất định.

1.5.2.3. *Khách hàng*

Là nhân tố quyết định sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp, doanh nghiệp muốn đứng vững trên thị trường thì phải tạo được uy tín và lòng tin của khách hàng. Vì vậy, khách hàng có ảnh hưởng lớn đến hoạt động quản trị lực lượng bán hàng của doanh nghiệp.

1.5.2.4. *Nhân tố con người*

Chính con người với năng lực thật của họ mới lựa chọn đúng cơ hội và sử dụng các sức mạnh khác mà họ đã và sẽ có: Vốn, tài sản, kỹ thuật công nghệ... một cách có hiệu quả để khai thác và vượt qua cơ hội kinh doanh. Trong hoạt động bán hàng, một yếu tố không thể thiếu là nhà quản trị bán hàng và lực lượng bán hàng. Hiệu quả của bán hàng có tốt hay không phụ thuộc rất lớn vào khả năng của nhà quản trị bán hàng và trình độ, kỹ năng bán hàng của nhân viên.

1.5.2.5. *Ảnh hưởng của sản phẩm, dịch vụ*

Mỗi loại sản phẩm, dịch vụ có đặc điểm riêng về mẫu mã, công dụng, chất lượng... phù hợp với người tiêu dùng, từng mức thu nhập, từng vùng. Do vậy, việc tung ra thị trường các loại sản phẩm, dịch vụ khác nhau có ý nghĩa tương đối quan trọng trong việc nâng cao khả năng bán hàng, khả năng quản trị lực lượng bán hàng của doanh nghiệp. Nếu cùng chất lượng mà giá và dịch vụ cung cấp của doanh nghiệp cho khách hàng không hơn đối thủ thì khách hàng họ sẽ đến với đối thủ cạnh tranh.

Ngoài ra còn một số nhân tố khác cũng ảnh hưởng đến hoạt động quản trị lực lượng bán hàng của doanh nghiệp như vị trí địa lý, cơ sở vật chất – kỹ thuật của doanh nghiệp, mục tiêu, khả năng theo đuổi mục tiêu của lãnh đạo và người tham gia kiểm soát, quản lý doanh nghiệp.

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI & DỊCH VỤ TRUNG TÍN ĐÀ NẴNG

2.1. Giới thiệu tổng quan về Công ty Cổ phần Thương mại & Dịch vụ Trung Tín Đà Nẵng

2.1.1 Tổng quan về Công ty

Tên Công ty: Công ty Cổ phần Thương mại & Dịch vụ Trung Tín Đà Nẵng

Tên tiếng anh: Trung Tin Da Nang Service Trading Joint Stock Company

Địa chỉ: 15 Phước Mỹ 3, phường Phước Mỹ, Quận Sơn Trà, Thành phố Đà Nẵng

Mã số thuế: 0402215566

Logo:



Hình 2.1. Logo của Công ty Cổ phần Thương mại & Dịch vụ Trung Tín Đà Nẵng

2.1.2. Quá trình hình thành và phát triển

11/2023 – Thành lập Công ty Cổ phần Thương mại & Dịch vụ Trung Tín Đà Nẵng với số vốn ban đầu 10 tỉ đồng. Quy mô ban đầu gồm 4 thành viên chủ chốt, ông Trần Quốc Tuấn là người đại diện pháp luật, chịu trách nhiệm chính trong việc đặt nền móng và điều hành các hoạt động kinh doanh ban đầu.

1/2024 – Sau khi có giấy phép chuyên biệt để lưu thông hàng hóa ngành nghề kinh doanh buôn bán sản phẩm thuốc lá, Công ty chính thức đi vào hoạt động.

Bên cạnh sản phẩm chủ lực, Công ty đã nhanh chóng triển khai các mảng dịch vụ phụ trợ như buôn bán thực phẩm, đồ uống và đồ dùng gia đình để tối ưu hóa doanh thu từ hạ tầng sẵn có

2.1.3. Lĩnh vực hoạt động của Công ty

Bán buôn sản phẩm thuốc lá, thuốc láo (ngành nghề chính)

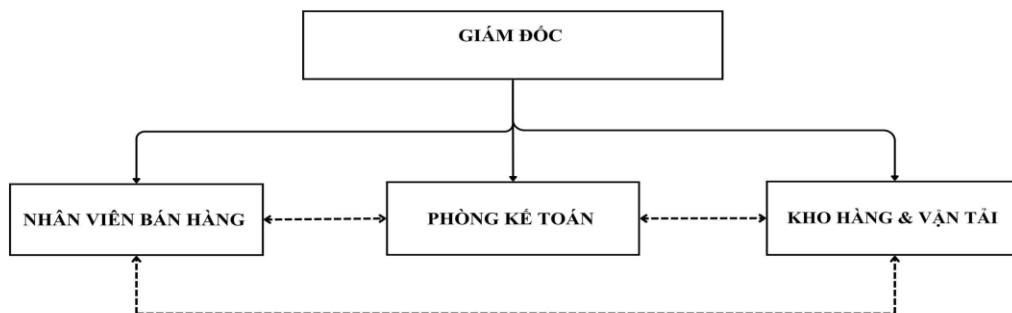
Bán buôn các sản phẩm hàng tiêu dùng

Bán buôn vải, hàng may sẵn, giày dép

Bán buôn các đồ dùng khác cho gia đình (nước hoa, mỹ phẩm, văn phòng phẩm.)

Bán lẻ lương thực, thực phẩm, đồ uống trong các cửa hàng chuyên doanh

2.1.4. Cơ cấu tổ chức



Hình 2.2. Hình ảnh sơ đồ tổ chức Công ty

2.1.5. Mô tả chức năng phòng ban

🚩 Ban giám đốc

- Đưa ra các chiến lược kinh doanh dài hạn và mục tiêu doanh thu
- Phê duyệt các hợp đồng lớn với nhà cung cấp (Heineiken, Khatoco) và các đối lí trọng điểm
- Giám sát tình hình tài chính và đưa ra quyết định về nhân sự cấp cao
- Xử lí các vấn đề phát sinh ngoài thẩm quyền của các phòng ban

🚩 Phòng kế toán

- Báo cáo tài chính, quyết toán thuế và tham mưu về dòng vốn
- Tiếp nhận đơn hàng, kiểm tra hạn mức công nợ của khách hàng, xuất hóa đơn và theo dõi thu hồi tiền hàng
- Quản lý số liệu nhập – xuất – tồn kho, kiểm soát chi phí xăng dầu và vận hành đội xe
- Tính lương, thưởng và thực hiện các giao dịch thanh toán với nhà cung cấp

Bộ phận nhân viên bán hàng

- Tìm kiếm khách hàng mới và chăm sóc hệ thống đại lý cũ tại khu vực Đà Nẵng – Quảng Nam (cũ)
- Giới thiệu sản phẩm, các chương trình khuyến mãi từ hãng (Heineken, Khatoco)
- Chốt đơn hàng và gửi thông tin về phòng kế toán để xử lý thủ tục
- Thu nhập phản hồi từ thị trường và thông tin về đối thủ cạnh tranh để báo cáo lại cho giám đốc

Bộ phận kho hàng & vận tải

- Sắp xếp hàng hóa, kiểm kê hàng hóa thực tế thường xuyên (quản bảo bia và thuốc lá tránh ẩm mốc, hư hỏng)
- Lên kế hoạch lộ trình giao hàng tối ưu để tiết kiệm chi phí xăng dầu
- Thực hiện việc bốc xếp và vận chuyển hàng đến đại lý, thu hồi phiếu giao hàng có kí nhận để gửi lại cho bộ phận kế toán đối chiếu

2.1.6. Tầm nhìn, sứ mệnh và các giá trị cốt lõi

Trở thành doanh nghiệp phân phối và cung ứng hàng tiêu dùng hàng đầu tại khu vực Đà Nẵng và Miền Trung, thiết lập mạng lưới thương mại bền vững và là cầu nối tin cậy giữa nhà sản xuất và người tiêu dùng.

Cung cấp nguồn hàng đa dạng, chất lượng ổn định với dịch vụ phân phối tận tâm và chuyên nghiệp đến tay khách hàng. Xây dựng mối quan hệ hợp tác minh bạch,

công bằng cùng phát triển với các đối tác. Góp phần ổn định giá cả và đáp ứng kịp thời nhu cầu tiêu dùng của địa phương.

Với triết lý kinh doanh cốt lõi là đặt chữ Tín lên hàng đầu, cam đoan giữ đúng lời hứa về chất lượng sản phẩm và các chính sách hậu mãi. Kinh doanh trên sự lương thiện, nói không với hàng kém chất lượng và cạnh tranh không lành mạnh.

2.2. Các yếu tố môi trường tác động đến hoạt động kinh doanh của Công ty

2.2.1. Môi trường vi mô

2.2.1.1. Khách hàng

Đối với ngành sản xuất thuốc lá, khách hàng chủ yếu là khách hàng tổ chức, bao gồm các cửa hàng tạp hóa bán lẻ, cửa hàng bán sỉ và các nhà phân phối. Cửa hàng tạp hóa bán lẻ là nhóm khách hàng phổ biến nhất, phân bố rộng khắp tại các khu dân cư. Các cửa hàng này thường nhập thuốc lá với số lượng nhỏ nhưng đều đặn, dựa vào nhu cầu mua của khách hút thuốc trong khu vực. Khi lựa chọn sản phẩm, cửa hàng bán lẻ chủ yếu quan tâm đến những nhãn hiệu quen thuộc, dễ bán và giá ổn định. Do quy mô nhỏ nên các cửa hàng này ít có khả năng thương lượng với doanh nghiệp sản xuất, tuy nhiên lại góp phần giúp sản phẩm được phân phối rộng rãi và tiếp cận trực tiếp người tiêu dùng.

Cửa hàng bán sỉ có quy mô nhập hàng lớn hơn và thường cung cấp lại cho nhiều cửa hàng bán lẻ nhỏ. Nhóm khách hàng này quan tâm nhiều đến giá nhập, mức chiết khấu và tốc độ tiêu thụ hàng hóa. So với bán lẻ, các cửa hàng bán sỉ có khả năng thương lượng cao hơn và có thể gây áp lực nhất định về giá đối với doanh nghiệp sản xuất.

Nhà phân phối là nhóm khách hàng tổ chức quan trọng nhất trong ngành thuốc lá. Các nhà phân phối thường nhập hàng với số lượng lớn, ký hợp đồng dài hạn và sở hữu hệ thống kho bãi, vận chuyển cũng như mạng lưới bán hàng rộng. Do đó, họ có ảnh hưởng lớn đến khả năng tiêu thụ và độ phủ thị trường của doanh nghiệp.

2.2.1.2. Đối thủ cạnh tranh

Bảng 2.1. Bảng phân tích đối thủ cạnh tranh

Tên Công ty	Điểm mạnh	Điểm yếu
Công ty Cổ phần TMDV Trung Tín Đà Nẵng <i>(Địa chỉ: 15 Phước Mỹ 3)</i>	Sở hữu chiến lược hợp đồng dài hạn với hai “ông lớn” Khatoco và Heineken, đảm bảo được nguồn hàng độc quyền, ổn định và dòng doanh thu bền vững Quy trình quản lý hàng hóa khoa học từ kho bãi đến giao vận, giúp giảm thiểu thất thoát và đảm bảo an toàn. Đội ngũ từ quản lý đến nhân viên kho vận có chuyên môn sâu về Logistics, giúp tối ưu hóa hiệu quả điều phối dịch vụ.	Doanh thu phục thuộc lớn vào sự biến động của ngành bia/thuốc lá và chính sách từ Khatoco/Heineken. Hai ngành này đang chịu áp lực lớn từ pháp luật (thuế, quảng cáo). Hoạt động tại Miền Trung nên chịu ảnh hưởng nặng nề bởi thời tiết (bão, lụt), gây gián đoạn lịch trình giao hàng và rủi ro uy tín. Việc chưa khai thác được nguồn hàng “chiều về” làm tăng chi phí vận tải trên mỗi đơn vị sản phẩm.
DNTN TM&DV Hoàng Gia Hưng <i>(Địa chỉ: 20 An Hải 4)</i>	Hoạt động trong ngành lâu năm, có mối quan hệ bền chặt với các tiệm tạp hóa truyền thống. Hệ thống phân phối nội bộ ổn định, nắm rõ địa bàn từng ngõ ngách khu vực An Hải Bắc	Doanh nghiệp tư nhân thường có kiểu quản trị kiểu gia đình, chậm thay đổi công nghệ. Bộ nhận diện thương hiệu cũ, ít đầu tư vào marketing hay các nền tảng đặt hàng hiện đại.

	Đã khẳng định được tên tuổi, là ưu tiên số 1 của các đại lý nhỏ lẻ khi nhập hàng truyền thống.	Chủ yếu tập trung hàng phổ thông, ít đột phá về những sản phẩm mới.
Công ty TNHH MTV Phú Long <i>(Địa chỉ: 01 Lê Văn Duyệt)</i>	Chuyên doanh Xì gà và thuốc lá cao cấp, biên lợi nhuận mỗi sản phẩm cao. Tập trung vào phân khúc khách hàng giàu có, nhà hàng, bar, lounge cao cấp tại Sơn Trà. Quy trình bảo quản hàng hóa chuyên nghiệp (đặc biệt là Xì gà) rất chuẩn mực, tạo sự tin tưởng tuyệt đối.	Không phủ rộng được các cửa hàng tạp hóa bình dân – nơi mang lại dòng tiền đều đặn. Giá thành sản phẩm đắt đỏ khiến vòng quay vốn có thể chậm hơn hàng tiêu dùng nhanh. Rủi ro pháp lý vì hàng cao cấp thường chịu sự kiểm soát khắt khe hơn về thuế và nguồn gốc xuất xứ.

2.2.1.3. Nhà cung cấp

Công ty TNHH Thương Mại Khatoco (sản phẩm thuốc lá): Tại khu vực Miền Trung, sản phẩm của Khatoco (như thuốc lá White Horse) có thị phần áp đảo và sức mua cực kỳ ổn định. Việc trở thành đối tác của Khatoco giúp Trung Tín sở hữu một danh mục hàng hóa "không bao giờ sợ ế". Nó đóng vai trò là mặt hàng dẫn dắt, giúp nhân viên kinh doanh dễ dàng tiếp cận và giữ chân các đại lý tạp hóa nhỏ lẻ trên địa bàn Đà Nẵng.

Công ty Nhà máy bia Heineken (sản phẩm bia Heineken, Tiger, Larue): Heineken cung cấp cho Trung Tín những thương hiệu mang tính biểu tượng như Heineken, Tiger và Larue. Đặc biệt, bia Larue là dòng sản phẩm chủ lực tại thị trường Đà Nẵng. Nhà cung cấp này mang lại lợi thế về chuẩn mực vận hành. Khi làm việc với một tập đoàn đa quốc gia như Heineken, Trung Tín không chỉ nhận hàng hóa mà còn tiếp nhận các quy trình quản lý kho bãi, tiêu chuẩn bảo quản và các chương trình hỗ trợ bán hàng chuyên nghiệp, giúp nâng tầm hình ảnh của chính Trung Tín trong mắt khách hàng.

2.2.2. Môi trường vĩ mô

2.2.2.1. Kinh tế

Theo Tổng cục Thống kê, tốc độ tăng trưởng kinh tế (GDP) của Việt Nam năm 2024 đã cán đích thành công với mức tăng trưởng ước đạt 7,09%, vượt chỉ tiêu 6,5-7% do Quốc hội đặt ra. Đây là một con số rất ấn tượng trong bối cảnh kinh tế toàn cầu còn nhiều biến động, tạo ra một nền tảng vĩ mô sôi động nhưng cũng đầy thách thức cho các ngành sản xuất. Việc tăng trưởng GDP ở mức cao (7%) kéo theo sự gia tăng về thu nhập của người dân, người tiêu dùng có xu hướng chi tiêu thoải mái hơn sau giai đoạn thắt chặt hậu đại dịch. Điều này giúp các doanh nghiệp thương mại dịch vụ dễ dàng đẩy mạnh sản lượng.

Dù kinh tế tăng trưởng tốt, nhưng ngành thuốc lá lại chịu những tác động mang tính đặc thù và trái chiều: Mặc dù GDP tăng, lạm phát được kiểm soát ở mức khoảng 4%. Tuy nhiên, chi phí nguyên liệu đầu vào và chi phí logistics (xăng dầu, nhân công) vẫn ở mức cao. Kinh tế phát triển tốt thường đi kèm với trình độ dân trí và ý thức sức khỏe nâng cao, người tiêu dùng có thu nhập cao hơn có xu hướng giảm hút thuốc lá truyền thống hoặc chuyển sang các sản phẩm thay thế (xì gà cao cấp). Điều này buộc các nhà sản xuất phải thay đổi danh mục sản phẩm, do đó có thể làm ảnh hưởng đến cơ cấu nguồn hàng mà các doanh nghiệp đang phân phối.

2.2.2.2. Văn hóa – Xã hội

Ngành thuốc lá đang chịu áp lực cực lớn từ các chuyển dịch văn hóa xã hội sau: “Xu hướng sống khỏe” - đây là rào cản lớn nhất.

Văn hóa hiện đại coi việc hút thuốc là kém văn minh hoặc có hại cho cộng đồng. Người dân, đặc biệt là ở các đô thị như Đà Nẵng, đang có xu hướng bỏ thuốc hoặc giảm tần suất hút để bảo vệ sức khỏe gia đình. Trước đây, thuốc lá thường xuất hiện trong các dịp hỷ, hiếu, lễ tết hoặc là món quà ngoại giao phổ biến. Hiện nay, văn hóa này đang phai nhạt dần và được thay thế bằng các sản phẩm tốt cho sức khỏe (giỏ trái cây, thực phẩm chức năng).

Từ những rào cản trên, hệ quả dẫn đến sản lượng tiêu thụ thuốc lá truyền thống có dấu hiệu bão hòa hoặc tăng trưởng âm ở phân khúc phổ thông, các chiến dịch bán hàng

theo mùa của doanh nghiệp với mặt hàng thuốc lá sẽ gặp khó khăn hơn trong việc đột phá doanh số.

2.2.2.3. Chính trị - Pháp luật

Việt Nam có nền chính trị ổn định, tạo điều kiện thuận lợi cho các hợp đồng dài hạn giữa Trung Tín và các đối tác lớn như Khatoco hay Heineken. Môi trường kinh doanh ít biến động giúp Công ty duy trì được dòng tiền và kế hoạch nhập hàng dài hạn. Tuy nhiên, thành phố Đà Nẵng đang hướng tới mục tiêu “Thành phố môi trường” và trung tâm du lịch quốc tế. Điều này dẫn đến các quy định khắt khe hơn về vấn đề vận tải đô thị (cấm giờ xe tải, quy định khí thải), gây áp lực lên bộ phận kho hàng & vận tải trong việc điều phối giao hàng trong thành phố.

Về phương diện pháp luật, việc kinh doanh trong nhóm ngành nghề có điều kiện khiến Trung Tín chịu áp lực trực tiếp từ lộ trình tăng Thuế tiêu thụ đặc biệt và các chế tài nghiêm ngặt của Nghị định 100 về nồng độ cồn. Những thay đổi pháp lý này đã làm dịch chuyển mạnh mẽ hành vi tiêu dùng từ kênh quán nhậu (Horeca) sang mua lẻ tại gia, yêu cầu đội ngũ bán hàng phải nhanh chóng thay đổi chiến thuật phủ điểm tại các đại lý tạp hóa. Đồng thời, phòng kế toán cũng phải đối mặt với gánh nặng quản lý chứng từ thuế phức tạp, đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ giữa các phòng ban để đảm bảo tính tuân thủ pháp lý tuyệt đối trong khi vẫn duy trì được hiệu quả kinh doanh trước những biến động chính sách.

2.2.2.4. Môi trường tự nhiên

Đối với một doanh nghiệp vận tải và phân phối tại khu vực ven biển như Trung Tín, môi trường tự nhiên là yếu tố ngoại cảnh có tác động trực tiếp nhất đến tính ổn định của chuỗi cung ứng và chất lượng sản phẩm. Việc đặt trụ sở tại quận Sơn Trà giúp Công ty có lợi thế địa lý cực lớn khi nằm ngay 'trái tim' du lịch của Đà Nẵng, giúp tiếp cận nhanh chóng các khách hàng khối Horeca ven biển; tuy nhiên, môi trường gần biển với độ mặn và độ ẩm cao lại đặt ra thách thức lớn trong việc bảo trì đội xe và bảo quản hàng hóa, đặc biệt là mặt hàng thuốc lá rất dễ bị ẩm mốc.

Đặc biệt, đặc thù thời tiết khắc nghiệt của Miền Trung với mùa mưa bão và lũ lụt kéo dài từ tháng 9 đến tháng 12 thường xuyên gây gián đoạn lịch trình giao nhận, trực

tiếp dẫn đến rủi ro chậm trễ và ảnh hưởng đến uy tín doanh nghiệp như đã xác định trong phần điểm yếu. Thêm vào đó, dưới áp lực từ định hướng 'Đà Nẵng - Thành phố môi trường', Công ty đang đứng trước yêu cầu phải tối ưu hóa quy trình Logistics để giảm phát thải và tiếng ồn đô thị. Điều này buộc bộ phận kho vận không chỉ phải nâng cao năng lực dự báo thời tiết để điều phối xe linh hoạt mà còn phải sớm giải quyết bài toán 'hàng chiều về' thông qua việc thu gom vỏ chai, bao bì tái chế, nhằm vừa bảo vệ môi trường vừa bù đắp chi phí vận hành tăng cao do các tác động tiêu cực của thiên tai.

2.2.2.5. Môi trường công nghệ

Trong bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0 đang lan tỏa mạnh mẽ, môi trường công nghệ vừa là thách thức nhưng cũng là cơ hội bứt phá cho Trung Tín Đà Nẵng. Việc ứng dụng các hệ thống quản trị thông minh như TMS và WMS không chỉ giúp cụ thể hóa điểm mạnh về “quy trình chặt chẽ” mà còn cho phép Công ty tối ưu hóa lộ trình giao hàng, ứng phó linh hoạt với các biến cố thời tiết tại Sơn Trà thông qua dữ liệu thời gian thực.

Bên cạnh đó, sự bùng nổ của các nền tảng thanh toán không tiền mặt trực tiếp hỗ trợ phòng kế toán kiểm soát dòng tiền tức thời, loại bỏ rủi ro thất thoát hoặc sai lệch khi nhân viên bán hàng thu tiền mặt tại các đại lý. Đặc biệt, công nghệ quản lý kho bằng mã vạch sẽ là bước đi tất yếu để nâng cấp diện tích 400m² kho hàng hiện tại, giúp kiểm soát chính xác hạn sử dụng của bia và số seri của thuốc lá, từ đó cụ thể hóa điểm mạnh về 'quy trình chặt chẽ' của doanh nghiệp. Những tiến bộ này không chỉ giúp giảm bớt áp lực nhân sự hành chính mà còn tạo ra một bộ máy vận hành thông minh, giúp Trung Tín đủ sức cạnh tranh sòng phẳng với các đối thủ lớn hơn về mặt tốc độ và sự chuẩn xác trong chuỗi cung ứng tại Đà Nẵng.

2.3. Các nguồn lực của Công ty ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh

2.3.1. Cơ sở vật chất

Bảng 2.2. Bảng mô tả cơ sở vật chất tại Công ty

STT	Diễn giải	Ghi chú	Số lượng
1	Văn phòng làm việc	200m ²	01

2	Phương tiện vận tải	4 chiếc xe tải 1,5 tấn	04
3	Hệ thống kho hàng	400m ²	02
4	Bàn, ghế, quạt, điều hòa	2 cái bàn, 2 cái ghế, 2 điều hòa, 2 quạt	08
5	Máy chấm công, máy tính bàn, máy in nhỏ	1 máy chấm công, 2 máy tính bàn, 2 máy in nhỏ	05
Tổng			20

Nguồn: Phòng kế toán

Nhận xét:

Với tổng diện tích kho bãi lên đến 400m², doanh nghiệp sở hữu không gian lưu trữ lý tưởng cho các mặt hàng đặc thù như bia và thuốc lá, đảm bảo khả năng dự trữ nguồn hàng ổn định từ các đối tác lớn. Điểm sáng lớn nhất nằm ở đội ngũ 04 xe tải 1,5 tấn, đây là lựa chọn phương tiện tối ưu giúp doanh nghiệp linh hoạt len lỏi vào các tuyến đường nội thị quận Sơn Trà mà không bị hạn chế bởi khung giờ cấm tải. Mặc dù trang thiết bị văn phòng và công nghệ hiện tại đang ở mức đáp ứng nhu cầu cơ bản, nhưng diện tích văn phòng rộng 200m² cho thấy một tầm nhìn chiến lược về việc mở rộng quy mô trong tương lai.

2.3.2. Nguồn nhân lực

Bảng 2.3. Bảng mô tả quy mô nhân lực tại Công ty

Năm	2024		2025	
Chức danh	Số lượng	Trình độ	Số lượng	Trình độ
Giám đốc	01	Đại học	01	Đại học
Kế toán trưởng	01	Đại học	01	Đại học
Nhân viên kế toán	01	Đại học	01	Đại học
Nhân viên bán hàng bằng ô tô	03	Đại học	04	Đại học

Nhân viên bán hàng bằng xe máy	03	Đại học	07	Đại học
Trưởng phòng kinh doanh	0	0	01	Đại học
Nhân viên lái xe	03	THPT	04	THPT
Nhân viên thủ kho	02	Trung cấp	02	Trung cấp
Tổng	14		21	

Nguồn: Phòng kế toán

Nhận xét:

Nguồn nhân lực của Công ty Trung Tín thể hiện sự kết hợp tối ưu giữa trình độ chuyên môn cao và cấu trúc vận hành tinh gọn. Điểm mạnh nổi bật nằm ở chất lượng nhân sự với hơn 75% đội ngũ sở hữu trình độ Đại học, tạo tiền đề vững chắc cho việc ứng dụng công nghệ vào quản lý và nâng cao hiệu suất kinh doanh. Cơ cấu nhân sự có sự phân hóa chức năng rõ rệt, trong đó lực lượng bán hàng chiếm ưu thế tuyệt đối (55%), minh chứng cho chiến lược lấy thị trường làm trọng tâm. Bên cạnh đó, bộ máy quản trị được thiết kế theo mô hình phẳng giúp tối giản hóa chi phí trung gian và đẩy nhanh tốc độ tương tác giữa Ban Giám đốc với đội ngũ thực địa.

Năm 2025 ghi nhận việc tuyển dụng 01 trưởng phòng kinh doanh, đây là minh chứng cho việc hiện thực hóa mục tiêu thành lập Phòng kinh doanh chuyên biệt, chuyển từ mô hình quản lý trực tiếp sang mô hình quản lý phân cấp chuyên môn hóa. Vị trí nhân viên bán hàng có sự biến động mạnh nhất, tăng từ 6 người lên 11 người (tăng thêm 5 nhân sự), việc gần như gấp đôi đội ngũ bán hàng cho thấy Công ty đang tập trung tối đa nguồn lực vào việc mở rộng thị phần và tăng cường độ phủ tại thị trường Đà Nẵng.

Vị trí lái xe tăng nhẹ từ 3 lên 4 người, sự gia tăng này là hệ quả tất yếu để đáp ứng khối lượng đơn hàng tăng thêm từ đội ngũ 11 nhân viên bán hàng mới.

2.3.3. Nguồn lực tài chính

2.3.3.1. Bảng báo cáo tình hình tài chính

Bảng 2.4. Bảng cân đối kế toán

DVT: VND

CHỈ TIÊU	2025	2024
TÀI SẢN		
I. Tiền và các khoản tương đương tiền	9.247.267.468	5.184.567.334
II. Đầu tư tài chính	1.900.000.000	0
1. Chứng khoán kinh doanh	0	0
2. Đầu tư nắm giữ đến ngày đáo hạn	1.900.000.000	0
3. Đầu tư góp vốn vào đơn vị khác	0	0
4. Dự phòng tổn thất đầu tư tài chính (*)	0	0
III. Các khoản phải thu	302.079.027	35.119.027
1. Phải thu của khách hàng	0	0
2. Trả trước cho người bán	0	0
3. Vốn kinh doanh ở đơn vị trực thuộc	0	0
4. Phải thu khác	302.079.027	35.119.027
5. Tài sản thiếu chờ xử lý	0	0
6. Dự phòng phải thu khó đòi (*)	0	0
IV. Hàng tồn kho	2.354.421.482	331.029.500
1. Hàng tồn kho	2.354.421.482	331.029.500
2. Dự phòng giảm giá hàng tồn kho (*)	0	0
V. Tài sản cố định	1.086.199.675	1.331.625.487
- Nguyên giá	1.477.918.256	1.477.918.256

- Giá trị hao mòn lũy kế	(391.718.581)	(146.292.769)
VI. Bất động sản đầu tư	0	0
- Nguyên giá	0	0
- Giá trị hao mòn lũy kế (*)	0	0
VII. XDCB dở dang	0	0
VIII. Tài sản khác	13.645.156	116.175.334
1. Thuế GTGT được khấu trừ	0	48.608.141
2. Tài sản khác	13.645.156	67.567.193
TỔNG CỘNG TÀI SẢN (200=110+120+130+140+150+160+170+180)	14.903.612.808	6.998.516.682
NGUỒN VỐN	0	0
I. Nợ phải trả	6.224.433.723	1.900.000.400
1. Phải trả người bán	1.173.942.250	1.900.000.400
2. Người mua trả tiền trước	100.000	0
3. Thuế và các khoản phải nộp Nhà nước	146.667.173	0
4. Phải trả người lao động	0	0
5. Phải trả khác	0	0
6. Vay và nợ thuê tài chính	4.903.724.300	0
7. Phải trả nội bộ về vốn kinh doanh	0	0
8. Dự phòng phải trả	0	0
9. Quỹ khen thưởng, phúc lợi	0	0
10. Quỹ phát triển khoa học và công nghệ	0	0

II. Vốn chủ sở hữu	8.679.179.085	5.098.516.282
1. Vốn góp của chủ sở hữu	5.000.000.000	5.000.000.000
2. Thặng dư vốn cổ phần	0	0
3. Vốn khác của chủ sở hữu	0	0
4. Cổ phiếu quỹ (*)	0	0
5. Chênh lệch tỷ giá hối đoái	0	0
6. Các quỹ thuộc vốn chủ sở hữu	0	0
7. Lợi nhuận sau thuế chưa phân phối	3.679.179.085	98.516.282
TỔNG CỘNG NGUỒN VỐN (500=300+400)	14.903.612.808	6.998.516.682

Nguồn: Phòng kế toán

2.3.3.2. Độ chênh lệch

Bảng 2.5. Bảng phân tích độ chênh lệch qua các năm của bảng cân đối kế toán

CHỈ TIÊU	Năm 2025 so với 2024	
	Giá trị	Tỉ lệ (%)
TÀI SẢN		
I. Tiền và các khoản tương đương tiền	4.062.700.134	78,36%
II. Đầu tư tài chính	1.900.000.000	100%
III. Các khoản phải thu	266.960.000	760,16%
IV. Hàng tồn kho	2.023.391.982	611,24%
V. Tài sản cố định	(245.425.812)	(18,43%)
VI. Bất động sản đầu tư	0	0

VII. XDCB dở dang	0	0
VIII. Tài sản khác	(102.530.178)	(88,25%)
TỔNG CỘNG TÀI SẢN (200=110+120+130+140+150+160+170+180)	7.905.096.126	112,95%
NGUỒN VỐN		
I. Nợ phải trả	4.324.433.323	227,60%
II. Vốn chủ sở hữu	3.580.662.803	70,23%
TỔNG CỘNG NGUỒN VỐN (500=300+400)	7.905.096.126	112,95%

Nguồn: Phòng kế toán

Nhận xét:

Dựa trên số liệu báo cáo tài chính giai đoạn 2024-2025, tình hình nguồn lực tài chính Công ty được phân tích như sau:

Cơ cấu tài sản

Tổng tài sản của doanh nghiệp năm 2025 đạt 14,9 tỷ đồng, tăng trưởng đột phá 112,95% so với năm 2024. Cơ cấu tài sản có những sự dịch chuyển cho thấy một chiến lược kinh doanh rất chủ động.

Tính thanh khoản được duy trì ở mức cao, điều này được thể hiện ở chỗ tiền và các khoản tương đương tiền chiếm tỷ trọng lớn nhất (62% tổng tài sản), tăng 78,36% về giá trị tuyệt đối. Điều này cho thấy doanh nghiệp cực kỳ an toàn về mặt tài chính, có khả năng đáp ứng ngay lập tức các nghĩa vụ thanh toán và nắm bắt cơ hội kinh doanh bằng tiền mặt.

Sự xuất hiện của khoản đầu tư tài chính (1,9 tỷ đồng) cho thấy doanh nghiệp đã biết tối ưu hóa dòng tiền bằng cách khai thác dòng tiền nhàn rỗi. Đây là bước đi tích cực để giúp doanh nghiệp tạo thêm doanh thu từ hoạt động tài chính (lãi tiền gửi), thay vì để tiền “đóng băng” như năm 2024.

Hàng tồn kho có sự biến động “khủng” nhất khi tăng tới 611,24% (từ 331 triệu lên 2,35 tỷ đồng). Điều này chứng tỏ doanh nghiệp đang tập trung nguồn lực để trữ hàng, chuẩn bị cho việc mở rộng thị phần hoặc dự phòng cho các hợp đồng cung ứng lớn.

Giá trị còn lại của tài sản cố định giảm 18,43% do không có đầu tư mới và trích khấu hao định kỳ. Doanh nghiệp đang hoạt động theo mô hình thương mại nhẹ vốn, ưu tiên tập trung vào lưu thông hàng hóa hơn là sở hữu hạ tầng.

Năm 2024 doanh nghiệp còn 48,6 triệu tiền thuế GTGT được khấu trừ, nhưng năm 2025 chỉ tiêu này biến mất hoàn toàn. Điều này cho thấy doanh số bán ra trong năm 2025 cực lớn, làm phát sinh thuế GTGT đầu ra vượt xa đầu vào, chứng tỏ dòng hàng lưu thông rất mạnh.

Cơ cấu nguồn vốn

Nguồn vốn của doanh nghiệp tăng tương ứng với tài sản, cho thấy sự thay đổi “ngọan mục” trong tư duy sử dụng vốn của doanh nghiệp

Khác với năm 2024 hoàn toàn không vay nợ, năm 2025 doanh nghiệp đã phát sinh khoản Vay và nợ thuê tài chính 4,9 tỷ đồng. Việc này làm tỷ trọng Nợ phải trả tăng vọt 227,6%. Tuy nhiên, đây là tín hiệu tích cực cho thấy doanh nghiệp đã biết sử dụng đòn bẩy để tài trợ cho việc tăng lượng hàng tồn kho và các hoạt động kinh doanh sinh lời cao.

Mặc dù nợ tăng, nhưng Vốn chủ sở hữu vẫn chiếm tỷ trọng lớn (58% tổng nguồn vốn). Hệ số này đảm bảo doanh nghiệp vẫn giữ được sự tự chủ tài chính cao, không quá phụ thuộc vào vốn vay, đảm bảo an toàn tài chính trong dài hạn.

Lợi nhuận sau thuế chưa phân phối tăng trưởng “thần tốc” 3.634% (từ 98 triệu lên 3,67 tỷ đồng). Đây là điểm ấn tượng nhất trong cơ cấu nguồn vốn, cho thấy doanh nghiệp đã chuyển mình từ trạng thái kinh doanh mỏng lợi nhuận sang giai đoạn có hiệu quả cực cao. Nguồn vốn tăng thêm chủ yếu đến từ thặng dư kinh doanh thực tế chứ không chỉ là vốn góp từ chủ sở hữu.

Khoản Phải trả người bán giảm 38,21% (từ 1,9 tỷ xuống còn 1,17 tỷ). Việc giảm nợ cho người bán trong khi đi vay ngân hàng cho thấy doanh nghiệp có thể đang ưu tiên

thanh toán sớm để nhận chiết khấu hoặc cải thiện uy tín với đối tác cung ứng (như Tổng Công ty Khatoco).

Xuất hiện về Thuế và các khoản phải nộp (146 triệu đồng) này cho chứng tỏ kết quả kinh doanh năm 2025 cực kỳ tốt, dẫn đến phát sinh thuế thu nhập doanh nghiệp phải nộp (năm 2024 chỉ tiêu này bằng 0).

2.3.4. Phân tích tình hình hoạt động kinh doanh

2.3.4.1. Bảng báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh

Bảng 2.6. Bảng báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh

ĐVT: VND

CHỈ TIÊU	2025	2024
1. Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	292.821.927.890	254.121.630.500
2. Các khoản giảm trừ doanh thu	0	0
3. Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ (10= 01-02)	292.821.927.890	254.121.630.500
4. Giá vốn hàng bán	287.212.594.018	252.477.263.000
5. Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ (20=10-11)	5.609.333.872	1.644.367.500
6. Doanh thu hoạt động tài chính	638.067	990.800
7. Chi phí tài chính	107.869.589	0
- Trong đó: Chi phí lãi vay	107.869.589	0
8. Chi phí quản lý kinh doanh	1.921.439.547	1.520.753.434
9. Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh (30 = 20 + 21 - 22 - 24)	3.580.662.803	124.604.866
10. Thu nhập khác	0	0

11. Chi phí khác	0	0
12. Lợi nhuận khác (40 = 31 - 32)	0	0
13. Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế (50 = 30 + 40)	3.580.662.803	124.604.866
14. Chi phí thuế TNDN	0	24.920.972
15. Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp (60=50 - 51)	3.580.662.803	99.683.893

Nguồn: Phòng kế toán

2.3.4.2. Độ chênh lệch

Bảng 2.7. Bảng phân tích độ chênh lệch qua các năm của báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh

CHỈ TIÊU	Năm 2025 so với năm 2024	
	Giá trị	Tỉ lệ (%)
1. Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	38.700.297.390	15,23%
2. Các khoản giảm trừ doanh thu	0	-
3. Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ (10= 01-02)	38.700.297.390	15,23%
4. Giá vốn hàng bán	34.735.331.018	13,76%
5. Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ (20=10-11)	3.964.966.372	241,12%
6. Doanh thu hoạt động tài chính	(352.733)	(35,60%)
7. Chi phí tài chính		
- Trong đó: Chi phí lãi vay	107.869.589	100%

8. Chi phí quản lý kinh doanh	400.686.113	26,35%
9. Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh (30 = 20 + 21 - 22 - 24)	3.456.057.937	27,7361%
10. Thu nhập khác	0	-
11. Chi phí khác	0	-
12. Lợi nhuận khác (40 = 31 - 32)	0	-
13. Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế (50 = 30 + 40)	3.456.057.937	27,7361%
14. Chi phí thuế TNDN	(24.920.972)	(100%)
15. Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp (60=50 - 51)	3.480.978.910	34,9199%

Nguồn: Phòng kế toán

Nhận xét:

Cơ cấu tài chính năm 2025 thể hiện sự hiệu quả trong việc điều phối nguồn vốn, chuyển từ trạng thái “phòng thủ” sang “khai thác vốn”:

Doanh thu thuần của doanh nghiệp năm 2025 đạt 292,82 tỷ đồng, tăng 38,7 tỷ đồng (tương ứng 15,23%) so với năm 2024. Đây là mức tăng trưởng ổn định cho thấy doanh nghiệp đã xây dựng được mạng lưới khách hàng ổn định và củng cố vững chắc thị trường.

Điểm sáng đáng chú ý ở chỗ tốc độ tăng của Giá vốn hàng bán (13,76%) thấp hơn tốc độ tăng của doanh thu (15,23%). Điều này chứng tỏ doanh nghiệp đã kiểm soát tốt chi phí đầu vào và thoát khỏi thế bị động về giá. Sự chênh lệch về độ tăng trưởng này đã giúp Lợi nhuận gộp bùng nổ, tăng tới 241,12%, giúp biên lợi nhuận gộp cải thiện đáng kể so với năm trước.

Chi phí quản lý kinh doanh năm 2025 là 1,92 tỷ đồng, tăng 26,35% so với năm 2024. Mặc dù chi phí này tăng nhanh hơn doanh thu, nhưng xét về tỷ trọng, chỉ số chi phí

quản lý chỉ chiếm khoảng 0,65% trên tổng doanh thu thuần. Việc giữ vững bộ máy tinh gọn trong khi lợi nhuận sau thuế tăng trưởng 34,91% là minh chứng cho hiệu suất vận hành cực cao, giúp chuyển hóa gần như trọn vẹn thặng dư từ hoạt động bán hàng thành lợi nhuận ròng.

Doanh thu tài chính có sự sụt giảm nhẹ (35,6%), cho thấy các khoản đầu tư tài chính mới (1,9 tỷ) có thể chưa mang lại lãi suất thực thụ trong năm 2025. Tuy nhiên việc lần đầu phát sinh chi phí lãi vay (107,8 triệu) tương ứng với khoản nợ vay 4,9 tỷ là một bước đi chiến lược. Doanh nghiệp đã chấp nhận chi phí tài chính để tài trợ cho việc tăng mạnh hàng tồn kho (+611%). Thực tế cho thấy, mỗi đồng chi phí lãi vay bỏ ra đã mang về hơn 33 đồng lợi nhuận thuần, khẳng định hiệu quả vượt trội của việc sử dụng vốn vay trong chu kỳ kinh doanh.

Một điểm đáng chú ý là năm 2025 doanh nghiệp ghi nhận chi phí thuế bằng 0, trong khi lợi nhuận trước thuế rất lớn. Điều này cho thấy doanh nghiệp đã vận dụng tốt các chính sách tài chính như chuyển lỗ từ các kỳ trước hoặc đang trong giai đoạn hưởng ưu đãi thuế cho doanh nghiệp thương mại/địa bàn. Việc bảo toàn được 100% lợi nhuận làm ra giúp vốn chủ sở hữu dày lên nhanh chóng, tạo tiền đề tự chủ tài chính vững chắc, giảm áp lực nợ vay trong tương lai.

Kết luận:

Nếu năm 2024 là giai đoạn “định vị thương hiệu” với mục đích chiếm lĩnh thị phần bằng doanh số, thì năm 2025 chính là giai đoạn “thăng hoa về hiệu quả”. Doanh nghiệp đã chứng minh được năng lực quản trị xuất sắc khi vừa duy trì được đà tăng trưởng, vừa cải thiện được biên lợi nhuận lên mức kỷ lục. Sự kết hợp nhuần nhuyễn giữa đòn bẩy tài chính, kiểm soát giá vốn và tối ưu hóa chính sách thuế đã đưa vị thế của Công ty từ một đơn vị phân phối thuần túy trở thành một thực thể kinh doanh có nội lực tài chính mạnh mẽ và bền vững.

2.4. Thực trạng về công tác bán hàng và quản trị lực lượng bán hàng tại Công ty Cổ phần Thương mại & Dịch vụ Trung Tín Đà Nẵng

2.4.1. Tổng quan về lực lượng bán hàng hiện tại của Công ty

2.4.1.1. Cơ cấu lực lượng bán hàng

Hiện tại ở Công ty thì lực lượng bán hàng bao gồm trưởng phòng kinh doanh và nhân viên bán hàng

Bảng 2.8. Quy mô lực lượng bán hàng tại Công ty

STT	Vị trí công việc	Năm 2025		Hiện nay (đến cuối tháng 4/2026)	
		Số lượng	Trình độ	Số lượng	Trình độ
1	Giám đốc	01	Đại học	01	Đại học
2	Trưởng phòng kinh doanh	01	Đại học	01	Đại học
3	Nhân viên bán hàng bằng ô tô	04	Đại học	05	Đại học
4	Nhân viên bán hàng bằng xe máy	07	Đại học	10	7 Đại học 2 THPT
5	Tổng cộng	13		17	

Nguồn: Phòng kế toán

Nhận xét:

Qua bảng ta thấy được lực lượng bán hàng tại Công ty có sự thay đổi mạnh từ năm 2026 so với năm 2025. Cụ thể như sau:

Để chia sẻ khối lượng công việc với Giám đốc Công ty trong việc điều hành hoạt động bán hàng thì từ năm 2025 Công ty hình thành thêm Phòng kinh doanh và do đó có thêm vị trí mới là Trưởng phòng kinh doanh với nhiệm vụ lập và triển khai các kế hoạch kinh doanh đến các đơn vị, cập nhật tình hình hàng hóa, giá cả trên thị trường, phân tích doanh số và khả năng tiêu thụ hàng hóa sản phẩm.

Do mở rộng thêm hệ thống phân phối nên lực lượng bán hàng của Công ty đến cuối tháng 4 năm 2026 so với năm 2025 có sự tăng trưởng thêm 4 nhân sự mới. Nhiệm vụ của đội ngũ bán hàng là chịu trách nhiệm bán các sản phẩm trong khu vực được giao, mở rộng khách hàng, thu thập thông tin, chăm sóc khách hàng để đáp ứng mức doanh số được cấp trên đề ra.

2.4.2. Nội dung quản trị lực lượng bán hàng tại Công ty Cổ phần Thương mại & Dịch vụ Trung Tín Đà Nẵng

2.4.2.1. Mục tiêu của lực lượng bán hàng

Tại Công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Trung Tín Đà Nẵng, lực lượng bán hàng đóng vai trò trực tiếp trong việc thực hiện các mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp, đặc biệt trong hoạt động phân phối sản phẩm thuốc lá và hàng tiêu dùng trên thị trường Đà Nẵng và Quảng Nam. Vì vậy, Công ty đã xây dựng một số mục tiêu cơ bản đối với đội ngũ bán hàng nhằm đảm bảo hiệu quả hoạt động kinh doanh và duy trì khả năng cạnh tranh trên thị trường.

Trước hết, mục tiêu quan trọng nhất của lực lượng bán hàng là hoàn thành chỉ tiêu doanh số bán hàng theo tháng và theo quý. Mỗi nhân viên bán hàng được giao phụ trách từng khu vực khách hàng cụ thể và phải đảm bảo mức doanh thu theo kế hoạch mà Công ty đề ra.

Bên cạnh đó, Công ty đặt mục tiêu mở rộng hệ thống khách hàng mới, đặc biệt là các cửa hàng bán lẻ, đại lý và điểm phân phối tại khu vực thị trường đang khai thác. Việc gia tăng độ phủ thị trường giúp doanh nghiệp mở rộng khả năng tiêu thụ sản phẩm và nâng cao lợi thế cạnh tranh.

Ngoài mục tiêu doanh số, lực lượng bán hàng còn phải đảm bảo duy trì mối quan hệ với khách hàng hiện tại, thường xuyên chăm sóc khách hàng cũ nhằm duy trì đơn hàng ổn định và hạn chế tình trạng mất khách vào tay đối thủ cạnh tranh.

2.4.2.2. Tổ chức lực lượng bán hàng

- Phân bổ thị trường:

Với việc Công ty thành lập vào năm 2023 nên hiện tại thì Công ty chủ yếu tập trung vào thị trường tại Đà Nẵng và Quảng Nam (cũ).

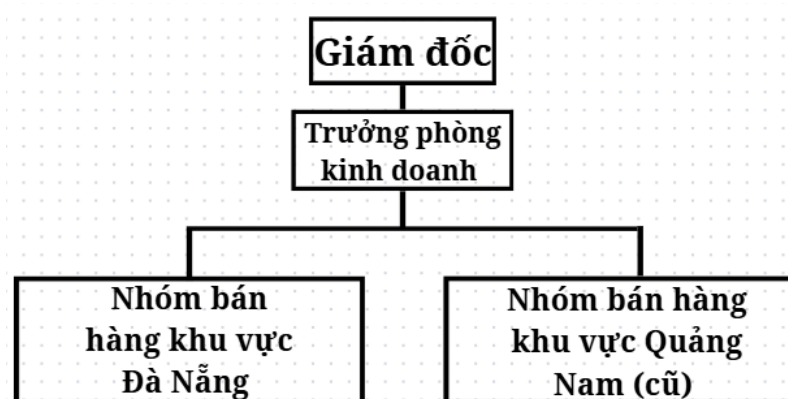
Hiện nay, Công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Trung Tín Đà Nẵng tổ chức lực lượng bán hàng chủ yếu theo mô hình khu vực địa lý, đồng thời có sự kết hợp với phân chia theo nhóm khách hàng nhằm nâng cao hiệu quả quản lý và đáp ứng tốt hơn nhu cầu của từng đối tượng khách hàng trên thị trường.

Trước hết, Công ty thực hiện tổ chức lực lượng bán hàng theo khu vực địa lý thông qua việc phân chia thị trường thành các địa bàn cụ thể, chủ yếu tập trung tại khu vực Đà Nẵng và Quảng Nam. Mỗi nhân viên bán hàng sẽ được giao phụ trách một tuyến bán hàng hoặc một khu vực nhất định, chịu trách nhiệm trực tiếp trong việc tìm kiếm khách hàng mới, chăm sóc khách hàng hiện hữu, giới thiệu sản phẩm và đảm bảo doanh số bán hàng theo chỉ tiêu được giao.

Việc tổ chức theo khu vực địa lý giúp Công ty thuận lợi trong công tác quản lý, kiểm soát hoạt động bán hàng, đồng thời giúp nhân viên hiểu rõ đặc điểm thị trường và xây dựng mối quan hệ ổn định với khách hàng trong khu vực phụ trách.

Bên cạnh đó, trong quá trình triển khai hoạt động kinh doanh, Công ty còn thực hiện phân loại khách hàng theo từng nhóm đối tượng khác nhau để thuận tiện cho việc chăm sóc và quản lý bán hàng. Cụ thể, khách hàng của Công ty chủ yếu bao gồm các đại lý phân phối, cửa hàng bán lẻ, tạp hóa và các điểm bán hàng truyền thống. Mỗi nhóm khách hàng sẽ có đặc điểm mua hàng, quy mô tiêu thụ và nhu cầu khác nhau, do đó nhân viên bán hàng cần có phương thức tiếp cận và chăm sóc phù hợp đối với từng nhóm khách hàng cụ thể.

Việc kết hợp giữa mô hình tổ chức theo khu vực địa lý và phân chia theo nhóm khách hàng giúp Công ty vừa đảm bảo khả năng bao phủ thị trường, vừa nâng cao hiệu quả chăm sóc khách hàng và tối ưu hoạt động bán hàng trên từng địa bàn kinh doanh.



Hình 2.3. Hình ảnh sơ đồ tổ chức lực lượng bán hàng

Sơ đồ tổ chức lực lượng bán hàng của Công ty khá đơn giản thể hiện sự linh động trong việc bán hàng. Thông tin về sản phẩm, chính sách khuyến mãi sẽ được phổ biến một cách nhanh nhất đến tất cả mọi người.

Số lượng thành viên mỗi nhóm: 2 thành viên, bao gồm một nhân viên lái xe và một nhân viên bán hàng.

- Phân chia công việc cụ thể giữa các thành viên:

Nhóm nhân viên bán hàng khu vực Đà Nẵng sẽ thực hiện nhiệm vụ bán hàng ở khu vực Đà Nẵng bao gồm các phường Hải Châu, Thanh Khê, Liên Chiểu,...

Nhóm nhân viên bán hàng khu vực Quảng Nam cũ sẽ thực hiện nhiệm vụ bán hàng ở khu vực Quảng Nam cũ bao gồm các phường Tam kỳ, phường Hội An,...

2.4.2.3. Công tác tuyển dụng lực lượng bán hàng của Công ty

a, Thực trạng về công tác tuyển dụng lực lượng bán hàng

Giai đoạn 2024 – nửa đầu năm 2025: Công ty duy trì chính sách ổn định nhân sự, không phát sinh nhu cầu tuyển dụng mới. Đội ngũ nhân viên hiện tại đã được đào tạo bài bản, đủ năng lực để đảm nhận các chỉ tiêu doanh số và quản lý hệ thống đại lý hiện có, giúp tối ưu hóa chi phí vận hành trong bối cảnh thị trường biến động.

Năm 2025 (Thành lập phòng kinh doanh): Để chuyên nghiệp hóa công tác quản trị, Công ty đã tách biệt đội ngũ bán hàng thành một Phòng kinh doanh độc lập. Nhu cầu tuyển dụng thêm tập trung vào Trưởng phòng kinh doanh và nhân viên bán hàng có kinh nghiệm, nhằm mục tiêu quản lý chặt chẽ hơn các tuyến bán hàng và khai thác tối đa dư địa tại các điểm bán lẻ hiện hữu.

Năm 2026 Công ty đang đề xuất dự kiến thành lập bộ phận (Marketing/Phát triển thị trường): Thay vì các hoạt động quảng cáo đại chúng, Công ty dự kiến thành lập Bộ phận Marketing (Trọng tâm là Trade Marketing). Nhu cầu tuyển dụng sẽ hướng tới các chuyên gia về:

+ Quản trị trưng bày tại điểm bán: Đảm bảo sự hiện diện của sản phẩm đúng quy định pháp luật.

+ Nghiên cứu thị trường: Phân tích hành vi người dùng và hoạt động của đối thủ cạnh tranh.

+ Chăm sóc khách hàng hệ thống: Xây dựng các chính sách hỗ trợ đại lý và điểm bán để tăng cường lòng trung thành trong chuỗi cung ứng.

b, Tiêu chuẩn tuyển dụng

Bảng 2.9. Bảng mô tả tiêu chuẩn tuyển dụng của các vị trí

Tiêu chí	Trưởng phòng kinh doanh	Nhân viên bán hàng	Nhân viên Trade Marketing
Trình độ chuyên môn	- Có kiến thức chuyên môn sâu về thị trường hàng tiêu dùng nhanh. - Có kiến thức về kinh tế thị trường, phân tích kinh tế và thông tin kinh tế	- Có kiến thức cơ bản về ngành hàng tiêu dùng nhanh.	- Có kiến thức về quản trị trưng bày hàng hóa và kích hoạt điểm bán. - Am hiểu luật pháp, nắm vững Luật phòng, chống tác hại của thuốc lá.
Bằng cấp	- Tốt nghiệp Cao đẳng/Đại học khối ngành kinh tế.	- Tốt nghiệp 12/12 trở lên	-Tốt nghiệp Đại học Marketing/Truyền thông.
Kinh nghiệm	- Có kinh nghiệm làm việc ở lĩnh vực liên quan từ 2 năm trở lên, kinh nghiệm trong công tác quản lý kinh doanh 1 năm trở lên.	- Có thời gian công tác trong lĩnh vực bán hàng từ 06 tháng – 1 năm trở lên, chấp nhận sinh viên mới ra trường.	- Có kinh nghiệm làm việc ở lĩnh vực marketing từ 1-2 năm trở lên.
Kỹ năng	- Kỹ năng giao tiếp, đàm phán, thuyết phục tốt.	- Kỹ năng giao tiếp tốt. - Kỹ năng đoán biết được nhu cầu tâm lý khách hàng.	- Phân tích thị trường, thu thập dữ liệu về đối thủ cạnh tranh (giá cả, chương trình quà tặng cho đại lý)

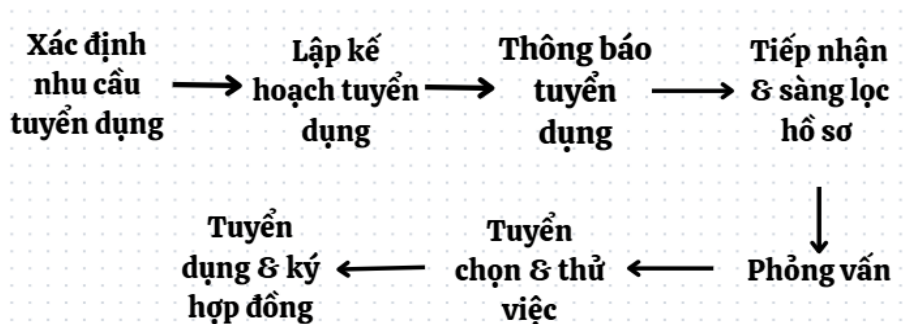
	- Kỹ năng lãnh đạo nhóm và huấn luyện nhân viên. - Kỹ năng lập kế hoạch và kiểm soát thực hiện kết hoạch.	- Phối hợp làm việc nhóm tốt. - Sử dụng thành thạo vi tính/điện thoại để lên đơn hàng trên hệ thống của Công ty.	- Đưa ra các sáng kiến về chương trình chăm sóc khách hàng (đại lý/điểm bán).
Thái độ - Tổ chất	-Trung thực. -Nhanh nhẹn, nhạy bén. -Tinh thần trách nhiệm cao, tâm huyết với công việc.	-Trung thực. -Nhanh nhẹn, nhạy bén. -Tinh thần trách nhiệm cao, tâm huyết với công việc.	-Trung thực. -Nhanh nhẹn, nhạy bén. -Tinh thần trách nhiệm cao, tâm huyết với công việc.

Nhận xét:

Bảng mô tả tiêu chuẩn tuyển dụng của Công ty khá rõ ràng, có được các yêu cầu đầy đủ về học vấn, kỹ năng và các hạng mục cần thiết trong khâu tuyển dụng. Điều này giúp Công ty có thể tuyển dụng được nhân viên có chất lượng tốt, mang lại sự hiệu quả và thành công cho Công ty.

c, Quy trình tuyển dụng

Công tác tuyển dụng nhân viên của Công ty gồm 7 bước: Xác định nhu cầu tuyển dụng, lập kế hoạch tuyển dụng, thông báo tuyển dụng, tiếp nhận và sàng lọc hồ sơ, phỏng vấn, tuyển chọn và thử việc, tuyển dụng và ký hợp đồng.



Hình 2.4. Các bước tuyển dụng nhân viên tại Công ty

Dù là tuyển dụng nhân viên hay trưởng phòng, cả hai đều phải trải qua các bước cơ bản của quy trình tuyển dụng. Tuy nhiên sẽ có một số điểm khác biệt lớn giữa các vị trí cụ thể như sau:

Bảng 2.10. Bảng so sánh đặc điểm tuyển dụng giữa nhân viên bán hàng, trưởng phòng kinh doanh và nhân viên Trade Marketing

Đặc điểm so sánh	Nhân viên bán hàng	Trưởng phòng kinh doanh	Nhân viên Trade Marketing
Thông báo tuyển dụng	*Kênh tuyển dụng: Thường thông qua các trang tuyển dụng đại chúng, mạng xã hội hoặc trung tâm giới thiệu việc làm.	*Kênh tuyển dụng: Ưu tiên qua các mối quan hệ chuyên gia, LinkedIn, hoặc các đơn vị săn đầu người.	*Kênh tuyển dụng: Các hội nhóm chuyên về Marketing/FMCG, các trang tuyển dụng chuyên nghiệp.
Tiếp nhận và sàng lọc hồ sơ	*Tiêu chí sàng lọc: Tập trung vào sự năng động, sức khỏe, ngoại hình và kinh nghiệm thực chiến trên đường phố.	*Tiêu chí sàng lọc: Tập trung vào tư duy chiến lược, kinh nghiệm quản lý đội nhóm và các thành tích trong quá khứ	*Tiêu chí sàng lọc: Tập trung vào sức sáng tạo, tư duy thẩm mỹ, khả năng phân tích dữ liệu và quản lý ngân sách sự kiện.
Phỏng vấn	*Nội dung phỏng vấn: Kỹ năng thực thi: Cách xử lý từ chối của chủ tiệm, cách trưng bày sản phẩm, cách đi tuyến hiệu quả.	*Nội dung phỏng vấn: Kỹ năng quản trị: Cách lập kế hoạch kinh doanh, cách phân bổ KPI, cách giải quyết xung đột nhân sự và dự báo thị trường.	*Nội dung phỏng vấn: Kỹ năng triển khai: Cách thiết kế/sắp đặt POSM, lên kế hoạch chạy chương trình trưng bày, kích cầu tại điểm bán.
	*Hội đồng phỏng vấn:	*Hội đồng phỏng vấn:	*Hội đồng phỏng vấn:

	Thường gồm nhân sự và Trưởng phòng kinh doanh.	Thường gồm Giám đốc và trưởng bộ phận nhân sự (hoặc hội đồng quản trị).	Thường gồm Bộ phận nhân sự và Trưởng phòng kinh doanh và Giám đốc.
	<i>*Hình thức đánh giá:</i> Thử thách qua các tình huống giả định ngay tại phòng phỏng vấn.	<i>*Hình thức đánh giá:</i> Thường yêu cầu thuyết trình một Đề án/Kế hoạch phát triển thị trường cho Công ty trong 6-12 tháng tới.	<i>*Hình thức đánh giá:</i> Yêu cầu làm bài kiểm tra về lập kế hoạch kích cầu điểm bán hoặc thiết kế không gian trưng bày.

- Xác định nhu cầu tuyển dụng

Công tác xác định nhu cầu tuyển dụng tại Công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Trung Tín Đà Nẵng được thực hiện dựa trên tình hình kinh doanh thực tế và kế hoạch mở rộng thị trường của doanh nghiệp trong từng giai đoạn.

Cụ thể, khi doanh số bán hàng có xu hướng tăng, số lượng khách hàng phát sinh nhiều hơn hoặc Công ty mở rộng thêm địa bàn phân phối tại khu vực Đà Nẵng và Quảng Nam, ban lãnh đạo sẽ xem xét nhu cầu bổ sung thêm nhân viên bán hàng nhằm đảm bảo khả năng bao phủ thị trường và duy trì hiệu quả chăm sóc khách hàng.

- Lập kế hoạch tuyển dụng

Phòng hành chính nhân sự sẽ xây dựng kế hoạch tuyển dụng bao gồm: Bản mô tả tiêu chuẩn tuyển dụng, nguồn tuyển dụng, thời gian và chi phí thực hiện.

Nguồn tuyển dụng của Công ty bao gồm các cơ sở giáo dục (Thông qua việc tham gia ngày hội việc làm tại các trường Đại học/Cao đẳng), các nền tảng mạng xã hội, các trang tuyển dụng việc làm.

- Thông báo tuyển dụng

Sau khi đã xác định được nguồn tuyển dụng, Công ty sẽ đăng thông tin tuyển dụng trên các trang tuyển dụng của Công ty, và các trang tuyển dụng việc làm tại Đà Nẵng

nhằm tạo sự tiếp cận cho ứng viên trong việc tìm kiếm việc làm. Chi phí cho các bài đăng trên các trang tuyển dụng khoảng từ 500 ngàn – 1 triệu đồng.

**Công ty Cổ phần Thương Mại & Dịch Vụ Trung Tín Đà Nẵng**
22 giờ · 🌐

Nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển, công ty cần tuyển dụng các vị trí công việc như sau:

+ Nhân viên thị trường - Số lượng: 5

Yêu cầu công việc

- Năng động, giao tiếp tốt, yêu thích công việc bán hàng
- Sẵn sàng di chuyển, am hiểu địa bàn thành phố Đà Nẵng
- Ưu tiên người đã có kinh nghiệm bán hàng tiêu dùng nhanh

Mô tả công việc

- Trực tiếp khảo sát, tìm kiếm điểm bán lẻ sản phẩm
- Giới thiệu sản phẩm, chăm sóc khách hàng đại lý hiện có
- Thu thập thông tin phản hồi từ khách hàng
- Đảm bảo việc trưng bày hàng hóa theo quy định

+ Giám sát bán hàng - Số lượng: 1

Yêu cầu công việc

- Kinh nghiệm quản lý tối thiểu 2 năm
- Có kỹ năng lãnh đạo, đàm phán, am hiểu thị trường
- Tốt nghiệp Cao đẳng/Đại học chuyên ngành liên quan

Mô tả công việc

- Lập kế hoạch và quản lý hoạt động kinh doanh, chỉ tiêu doanh số
- Đào tạo, hướng dẫn và giám sát đội ngũ nhân viên thị trường
- Xây dựng và duy trì mối quan hệ tốt với hệ thống đại lý
- Cập nhật thị trường, báo cáo và đề xuất giải pháp

Hình 2.5. Thông báo tuyển dụng qua nền tảng trang của Công ty

- Tiếp nhận và sàng lọc hồ sơ

Sau khi xác định nhu cầu tuyển dụng, Công ty tiến hành đăng tải thông tin tuyển dụng thông qua các kênh như mạng xã hội, website tuyển dụng hoặc thông qua sự giới thiệu của nhân viên đang làm việc tại doanh nghiệp.

Sau khi tiếp nhận hồ sơ ứng viên, bộ phận phụ trách tuyển dụng sẽ tiến hành sàng lọc dựa trên một số tiêu chí cơ bản nhằm lựa chọn các ứng viên phù hợp để tham gia vòng phỏng vấn.

Các tiêu chí sàng lọc hồ sơ chủ yếu bao gồm:

Trình độ học vấn tối thiểu từ trung cấp, cao đẳng hoặc đại học tùy theo vị trí tuyển dụng.

Ưu tiên ứng viên có kinh nghiệm trong lĩnh vực bán hàng hoặc phân phối hàng tiêu dùng.

Có kỹ năng giao tiếp và khả năng thuyết phục khách hàng.

Có sức khỏe tốt và khả năng di chuyển thường xuyên trên thị trường.

Có tinh thần trách nhiệm, thái độ làm việc nghiêm túc và khả năng chịu áp lực doanh số.

Thông qua quá trình sàng lọc hồ sơ, Công ty sẽ lựa chọn những ứng viên đáp ứng tương đối đầy đủ các tiêu chí cơ bản để tiếp tục tham gia vòng phỏng vấn trực tiếp.

- Phỏng vấn

Sau khi hoàn thành bước sàng lọc hồ sơ, Công ty tiến hành phỏng vấn trực tiếp nhằm đánh giá mức độ phù hợp của ứng viên đối với vị trí nhân viên bán hàng.

Quá trình phỏng vấn thường được thực hiện bởi quản lý kinh doanh hoặc ban lãnh đạo Công ty. Nội dung phỏng vấn tập trung vào việc đánh giá kiến thức, kỹ năng và khả năng đáp ứng yêu cầu công việc thực tế của ứng viên.

Công ty có thể áp dụng một số tiêu chí đánh giá ứng viên như sau:

Tiêu chí đánh giá	Điểm tối đa
Kỹ năng giao tiếp	25 điểm
Khả năng xử lý tình huống bán hàng	25 điểm
Hiểu biết về công việc bán hàng	20 điểm
Kinh nghiệm làm việc thực tế	15 điểm
Thái độ, tác phong chuyên nghiệp	15 điểm
Tổng cộng	100 điểm

Ứng viên đạt từ 70 điểm trở lên sẽ được xem xét lựa chọn cho vòng tiếp theo hoặc được đề xuất tiếp nhận thử việc.

Việc xây dựng tiêu chí và thang điểm đánh giá giúp Công ty nâng cao tính khách quan trong tuyển dụng, hạn chế sự cảm tính trong quá trình lựa chọn ứng viên và góp phần tuyển chọn được nhân sự phù hợp với yêu cầu công việc.

- Tuyển chọn và thử việc

Dựa vào quyết định được phê duyệt, phòng hành chính nhân sự sẽ thông báo trực tiếp đến các ứng viên đạt yêu cầu bằng điện thoại và báo thời gian thử việc.

Tại buổi thử việc đầu tiên, nhân viên mới sẽ được trưởng phòng kinh doanh trực tiếp đào tạo, hướng dẫn phổ biến về những yêu cầu cần có của một nhân viên bán hàng, trong quá trình thử việc, trưởng phòng và những nhân viên sẽ luôn hỗ trợ nhân viên mới. Thời gian thử việc tại Công ty là 2 tháng, sau quá trình thử việc, trưởng phòng kinh doanh sẽ đánh giá kết quả thử việc, sau đó đưa kiến nghị lên cho Giám đốc Công ty. Phía Công ty sẽ phản hồi và đưa ra quyết định với kiến nghị của trưởng phòng kinh doanh. Những nhân viên được tuyển sẽ được trưởng phòng thông báo trực tiếp, những nhân viên không được tuyển thì Công ty sẽ gửi thư cảm ơn.

- Tuyển dụng và kí kết hợp đồng

Sau thời gian thử việc 2 tháng, Công ty đánh giá kết quả dựa trên chỉ tiêu doanh số, thái độ và kỹ năng. Sau đó, đưa ra quyết định ký kết hợp đồng lao động chính thức và lưu trữ hồ sơ nhân lực.

2.4.2.4. Công tác đào tạo lực lượng bán hàng tại Công ty

a, Mục tiêu của đào tạo lực lượng bán hàng

Công tác đào tạo đối với lực lượng bán hàng tại Công ty hướng tới 3 đối tượng chính: Nhân viên bán hàng mới, nhân viên bán hàng cũ và trưởng phòng kinh doanh.

- Đối với nhân viên bán hàng mới

+ Giúp nhân viên mới gia nhập nhanh chóng, đáp ứng được yêu cầu công việc, hoàn thiện các kỹ năng, kiến thức về lĩnh vực ngành hàng tiêu dùng nhanh mà nhân viên cần nắm được.

+ Giúp nhân viên mới làm việc hiệu quả hơn và khả năng gắn kết với mọi người trong Công ty.

+ Giúp nhân viên mới hiểu rõ được Công ty, sản phẩm và quy trình làm việc.

- Đối với nhân viên bán hàng hiện tại

- + Giám đốc và trưởng phòng kinh doanh sẽ đào tạo chuyên sâu cho những nhân viên đã có kinh nghiệm.

- + Giúp nhân viên mở rộng thêm kiến thức và nâng cao trình độ về thị trường hàng tiêu dùng, để hoàn thành mục tiêu kinh doanh của Công ty đã đề ra.

- Đối với trưởng phòng kinh doanh

- + Giúp họ có được phương pháp triển khai được công việc cho đội ngũ nhân viên.

- + Có thể xây dựng được bộ phận kinh doanh linh hoạt, phù hợp để thích nghi với thị trường.

b, Nội dung đào tạo tại Công ty

- Đối với nhân viên bán hàng mới

- + Đào tạo quy trình 7 bước bán hàng chuẩn: từ chuẩn bị công cụ (máy tính bảng, mẫu thử, ...) -> Thăm điểm bán -> Kiểm tra tồn kho -> Chào hàng -> Chốt đơn -> Trưng bày -> Ghi chép báo cáo.

- + Giới thiệu về các loại hình sản phẩm, đặc điểm của các dòng sản phẩm thuốc lá trên thị trường.

- + Đào tạo kỹ năng chào hàng, thuyết phục, đàm phán, chốt đơn và chăm sóc sau bán.

- + Những tuần đầu tiên nhân viên bán hàng mới phải đi cùng những nhân viên bán hàng hiện tại xuất sắc để quan sát cách mở lời và xử lý các tình huống thực tế tại các điểm bán.

- Đối với nhân viên bán hàng hiện tại

- + Đào tạo nâng cao kỹ năng đàm phán, thuyết phục các chủ tiệm tạp hóa lớn dành vị trí trưng bày đẹp nhất cho sản phẩm của Công ty thay vì đối thủ.

- + Đào tạo nâng cao cách xử lý các kiến nghị về giá và chính sách chiết khấu một cách khéo léo để giữ lòng trung thành của đại lý.

- Đối với trưởng phòng kinh doanh

- + Đào tạo kiến thức chuyên sâu
- + Kỹ năng nhân sự: khả năng làm việc, kết nối và khả năng thuyết phục
- + Kỹ năng thu thập thông tin thị trường hàng hóa tiêu dùng nhanh sau đó truyền đạt cho nhân viên
- + Kỹ năng trình bày vấn đề, kỹ năng đi tuyến cùng nhân viên để quan sát, chấm điểm kỹ năng và đào tạo lại trực tiếp cho nhân viên yếu kém.

c, Phương pháp đào tạo

- Đối với nhân viên bán hàng mới

- + Công ty thực hiện đào tạo tại chỗ, Công ty thông báo cho nhân viên về buổi đào tạo và giám đốc cũng như trưởng phòng kinh doanh sẽ trực tiếp đào tạo cho nhân viên.
- + Người mới đi cùng người cũ trên các tuyến bán hàng thực tế để học cách chào hàng, cách ghi đơn và cách nói chuyện với chủ tiệm.

- Đối với nhân viên bán hàng hiện tại

- + Cập nhật quy định mới của Luật phòng chống tác hại thuốc lá, các chiêu trò cạnh tranh của đối thủ, hoặc các mẹo sắp xếp kệ trưng bày ấn tượng.
- + Tổ chức các buổi thảo luận tập trung về cách triển khai sản phẩm tại điểm bán sao cho hiệu quả mà không vi phạm luật quảng cáo mới nhất.

- Đối với trưởng phòng kinh doanh

- + Công ty cử đi đào tạo đối với các trưởng phòng kinh doanh thông qua các sự kiện hội thảo và workshop.
- + Giám đốc sẽ tổ chức mời chuyên gia hoặc quản lý pháp chế trình bày về những điểm mới trong Luật Phòng chống tác hại thuốc lá.

d, Đánh giá chung về công tác đào tạo tại Công ty

Ưu điểm

- + Với việc chủ yếu đào tạo nội bộ thì Công ty đã tiết kiệm được khoản phí đào tạo.

+ Nhân viên học được các kỹ năng nhanh chóng khi đào tạo. Việc đào tạo tổ chức đơn giản, không tạo ra áp lực cho nhân viên.

Nhược điểm

+ Lực lượng bán hàng là bộ phận rất quan trọng trong quy trình bán hàng của Công ty, họ thường xuyên gặp gỡ và trao đổi với khách hàng. Tuy nhiên Công ty chưa có những chương trình đào tạo chuyên sâu về kỹ năng bán hàng và chăm sóc khách hàng.

+ Mục tiêu đào tạo chưa rõ ràng, cụ thể, và chưa được sự quan tâm.

+ Việc đào tạo chỉ dựa vào mục tiêu của Công ty chứ chưa dựa vào nhân viên xem họ gặp vấn đề gì trong công việc.

2.4.2.5. Chính sách khuyến khích lực lượng bán hàng của Công ty

Ngoài khoản lương cơ bản cho nhân viên hàng tháng thì Công ty có chính sách thưởng cho nhân viên bán hàng theo quý. Vào cuối quý thì trưởng phòng kinh doanh sẽ thống kê kết quả so sánh với chỉ tiêu đã đề ra để có những khoản thưởng phù hợp. Tuy nhiên chính sách lương thưởng còn nhiều hạn chế, Công ty chưa rõ ràng về khoản tính tiền thưởng đối với nhân viên.

Cơ cấu thu nhập như sau:

Bảng 2.11. Bảng cơ cấu thu nhập

ĐVT: VNĐ

Lương cơ bản	5.000.000
Tiền ăn ca	1.000.000
Lương khoán 4.000.000 được chia như sau	
Khoán sản lượng WHKS và Prince	2.800.000 (70%)
Khoán sản lượng sản phẩm còn lại	1.200.000 (30%)
Tổng cộng	10.000.000

Nguồn: Phòng kế toán

Thưởng đạt doanh thu: Tùy điều kiện sẽ thưởng tối thiểu 2.000.000 đồng. Điều kiện thưởng là đạt chỉ tiêu doanh thu giao (tiền chuyển về Công ty vào cuối tháng).

Ngoài việc động viên nhân viên làm việc có hiệu quả, Công ty chăm lo động viên khuyến khích tạo động lực cho nhân viên nói chung và lực lượng bán hàng nói riêng về mặt tài chính và tinh thần.

- Về tài chính:

+ Đối với nhân viên: mức thưởng cuối năm sau khi được thông qua Giám đốc sẽ là 10.000.000 đồng/nhân viên (1 tháng lương).

+ Đối với trưởng phòng: mức thưởng cuối năm dao động vào mức 20.000.000 – 30.000.000 đồng (từ 1 đến 1,5 tháng lương).

+ Ngoài việc thưởng thành tích vào cuối năm, thì Công ty còn thưởng cho những nhân viên có thành tích tốt trong việc bán hàng vào các quý nhằm tạo động lực làm việc cho nhân viên. Mức thưởng dao động từ 5.000.000/nhân viên. Đây là một hình thức khuyến khích nhân viên bán hàng rất hiệu quả, tạo động lực để hoàn thành tốt các công việc được giao.

- Về tinh thần

+ Nhằm tạo được sự thoải mái cho nhân viên, Công ty thường tổ chức lễ kỉ niệm, tổ chức tặng quà chúc mừng chị em phụ nữ nhân ngày 8/3 và 20/10. Bên cạnh đó Công ty còn tổ chức các chuyến đi tham quan du lịch như Động Phong Nha Kẻ Bàng, Thành phố Huế, Nha Trang,..

+ Vào dịp cuối năm thì Công ty tổ chức liên hoan tổng kết nhằm tạo sự gắn gũi cho những nhân viên trong Công ty. Và tổ chức buổi lễ gặp mặt đầu năm nhằm tạo động lực cho nhân viên làm việc trở lại sau kì nghỉ Tết.

Chính vì vậy, những hoạt động mà Công ty tạo ra góp phần tạo động lực về mặt tinh thần cho nhân viên nói chung và lực lượng bán hàng nói riêng hoàn thành tốt công việc của mình.

2.4.2.6. Công tác giám sát và đánh giá lực lượng bán hàng của Công ty

a, Kiểm tra, giám sát lực lượng bán hàng

Công tác kiểm tra, giám sát nhân viên là rất quan trọng. Điều này giúp trưởng phòng có thể nắm bắt được tình hình làm việc của nhân viên và khả năng của họ. Từ những căn cứ đó, Công ty có thể đưa ra những chính sách phù hợp để đánh giá nhân viên một cách chính xác nhất.

Trưởng phòng kinh doanh sẽ giám sát nhân viên qua các buổi làm việc hàng ngày để có thể nắm được tình hình, đồng thời sẽ hỗ trợ nhân viên những vấn đề mà nhân viên gặp phải.

b, Đánh giá lực lượng bán hàng

- Mục tiêu đánh giá

+ Nhằm giúp cho Giám đốc có cơ sở đưa ra những chiến lược quản lý lực lượng bán hàng có hiệu quả. Hàng quý Công ty đều tổ chức đánh giá nhân viên, Công ty sẽ đánh giá lực lượng bán hàng theo quá trình thực hiện công việc của nhân viên và mức độ hoàn thành công việc từ đó trưởng phòng sẽ có căn cứ về kết quả để đánh giá đối với từng nhân viên.

+ Đánh giá năng lực thực hiện công việc giúp cho trưởng phòng có thể đưa ra những quyết định đúng đắn như về đào tạo phát triển và thù lao cho họ.

- Tiêu chuẩn đánh giá

+ Đảm bảo thực hiện về cả tiến độ và chất lượng công việc. Chất lượng công việc được đánh giá theo mức độ hoàn thành công việc đã được phân công. Cụ thể:

Bảng 2.12. Bảng áp dụng tiêu chí đánh giá (KPIS)

Tiêu chí đánh giá	Mức đạt	Tỷ trọng
Sản lượng bán hàng	90%	30%
Doanh thu bán hàng	90%	30%
Khách hàng mở mới	100%	20%
Tần suất viếng thăm khách hàng	100%	20%

Nguồn: Phòng kế toán

+ Tùy vào từng giai đoạn thời kỳ kinh doanh, mục tiêu cần đạt được mà Công ty có thể đưa ra các chỉ tiêu đánh giá khác nhau.

+ Đánh giá theo tinh thần và trách nhiệm làm việc, khả năng giao tiếp, khả năng chịu áp lực công việc, tác phong trang phục, và kỹ năng đàm phán đối với khách hàng.

- Phương pháp đánh giá

+ Công ty sẽ đánh giá nhân viên theo sự giám sát, quản lý của trưởng phòng trong quá trình thực hiện công việc.

+ Đánh giá nhân viên dựa trên kết quả làm việc theo chỉ tiêu đề ra.

- Quy trình đánh giá

+ Xác định thời gian: vào mỗi cuối quý, Công ty sẽ thực hiện đánh giá đối với nhân viên bán hàng.

+ Tiến hành đánh giá: quá trình đánh giá được diễn ra theo sự chuẩn bị kỹ càng của Giám đốc và bên bộ phận kinh doanh. Các nhân viên sẽ được đánh giá theo một cách công tâm nhất.

2.5. Kết luận chung

2.5.1 Ưu điểm

Công ty cơ bản đã xây dựng được quy trình tuyển dụng, việc tuyển dụng các vị trí trong lực lượng bán hàng xuất phát từ nhu cầu thực tế, từ đó giúp Công ty đưa ra được những tiêu chuẩn tuyển dụng để tìm kiếm những ứng viên phù hợp nhất.

Về công tác đào tạo lực lượng bán hàng: Công ty đã đào tạo cho lực lượng bán hàng về các kỹ năng bán hàng, am hiểu về sản phẩm, văn hóa doanh nghiệp.

Công ty đã có sự quan tâm đến quyền lợi của người lao động, chú ý đến xây dựng cơ chế động viên khuyến khích để nâng cao hiệu quả công việc của lực lượng bán hàng (mặc dù chính sách cụ thể chưa thỏa mãn được sự hài lòng của nhân viên).

2.5.2. Hạn chế và nguyên nhân của hạn chế

2.5.2.1. Hạn chế

Thứ nhất, công tác tuyển dụng lực lượng bán hàng của Công ty vẫn còn tồn tại một số hạn chế, đặc biệt trong khâu phỏng vấn tuyển dụng.

Hiện nay, nội dung phỏng vấn chưa được xây dựng thành bộ tiêu chí hoặc hệ thống câu hỏi chi tiết cho từng vị trí tuyển dụng, khiến quá trình đánh giá ứng viên còn phụ thuộc khá nhiều vào kinh nghiệm cá nhân của người phỏng vấn. Điều này làm giảm tính khách quan trong việc lựa chọn ứng viên phù hợp với yêu cầu công việc thực tế.

Bên cạnh đó, việc chưa xây dựng quy trình đánh giá tuyển dụng một cách bài bản có thể dẫn đến tình trạng tuyển dụng chưa thực sự phù hợp với vị trí công việc, làm gia tăng nguy cơ nhân viên nghỉ việc trong thời gian đầu hoặc không đáp ứng được yêu cầu bán hàng sau khi tiếp nhận công việc. Điều này ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả sử dụng nhân sự cũng như làm phát sinh thêm chi phí tuyển dụng và đào tạo lại cho Công ty.

Thứ hai, công tác đào tạo lực lượng bán hàng của Công ty tuy đã được triển khai nhưng vẫn chưa được xây dựng theo kế hoạch dài hạn và lộ trình phát triển nghề nghiệp rõ ràng cho nhân viên.

Mặc dù nội dung đào tạo đối với từng nhóm nhân viên đã được Công ty định hình tương đối rõ ràng, tuy nhiên quá trình triển khai trên thực tế vẫn còn mang tính ngắn hạn và chưa được tổ chức theo chương trình đào tạo định kỳ cụ thể.

Bên cạnh đó, Công ty hiện chưa xây dựng lộ trình phát triển nghề nghiệp rõ ràng cho đội ngũ bán hàng, chẳng hạn như định hướng phát triển từ nhân viên bán hàng lên vị trí giám sát bán hàng hoặc quản lý kinh doanh trong tương lai. Điều này có thể làm giảm động lực học hỏi, phát triển năng lực cá nhân và ảnh hưởng đến khả năng gắn bó lâu dài của nhân viên đối với doanh nghiệp.

Thứ ba, chính sách động viên và khuyến khích lực lượng bán hàng của Công ty vẫn chưa thực sự tạo được động lực làm việc mạnh mẽ cho toàn bộ nhân viên bán hàng.

Hiện nay, các chính sách lương, thưởng và đãi ngộ của Công ty chủ yếu tập trung vào việc đảm bảo thu nhập ổn định cho người lao động, tuy nhiên mức độ gắn kết giữa

kết quả thực hiện công việc với cơ chế khen thưởng vẫn chưa được thể hiện một cách rõ ràng.

Bên cạnh đó, Công ty hiện chưa xây dựng cơ chế phản hồi thường xuyên nhằm ghi nhận ý kiến của nhân viên về mức độ hài lòng đối với công việc, môi trường làm việc cũng như chính sách đãi ngộ hiện hành. Việc thiếu các kênh phản hồi nội bộ có thể khiến doanh nghiệp gặp khó khăn trong việc nắm bắt tâm lý nhân viên và kịp thời điều chỉnh các chính sách tạo động lực phù hợp.

2.5.2.2. Nguyên nhân

Khâu phỏng vấn còn nhiều bất cập: Người phỏng vấn dựa quá nhiều vào cảm tính và kinh nghiệm cá nhân hơn là một bảng tiêu chí chấm điểm khoa học cho từng vị trí. Thay vì đưa ra các tình huống thực tế ngoài thị trường để ứng viên xử lý, Công ty vẫn tập trung vào các câu hỏi truyền thống (giới thiệu bản thân, điểm mạnh/yếu), dẫn đến việc đánh giá sai năng lực thực chiến của ứng viên.

Nguyên nhân dẫn đến hạn chế trong hoạt động đào tạo lực lượng bán hàng chủ yếu xuất phát từ việc Công ty hiện chưa xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực dài hạn gắn với định hướng phát triển chung của doanh nghiệp.

Do Công ty còn tập trung nhiều vào mục tiêu kinh doanh ngắn hạn và mở rộng thị trường nên hoạt động đào tạo chủ yếu mới dừng lại ở việc hướng dẫn công việc trước mắt, chưa chú trọng xây dựng chương trình đào tạo định kỳ và chuyên sâu cho đội ngũ bán hàng.

Nguyên nhân dẫn đến hạn chế trong chính sách động viên lực lượng bán hàng xuất phát từ việc Công ty hiện chưa xây dựng hệ thống đánh giá hiệu quả công việc một cách đầy đủ và khoa học để làm cơ sở gắn kết giữa thành tích làm việc với chính sách khen thưởng.

Ngoài ra, Công ty hiện chưa thiết lập cơ chế phản hồi nội bộ định kỳ nhằm thu thập ý kiến của nhân viên về môi trường làm việc, chế độ đãi ngộ cũng như những khó khăn phát sinh trong quá trình làm việc, dẫn đến việc doanh nghiệp chưa kịp thời điều chỉnh chính sách phù hợp để nâng cao mức độ gắn kết của người lao động.

Chính sách đánh giá của Công ty đang thiếu đi cơ chế phản hồi cởi mở, khiến cho quy trình đánh giá trở thành công cụ áp đặt từ trên xuống thay vì một buổi đối thoại mang tính xây dựng. Vấn đề cốt lõi chính là sự thiếu vắng hệ thống các chỉ số đo lường hiệu quả công việc (KPIs) cụ thể và minh bạch, khi không có các con số định lượng làm thước đo, việc đánh giá buộc phải dựa trên cảm nhận chủ quan của cấp quản lý, khiến nhân viên cảm thấy thiếu công bằng vì những nỗ lực thực tế không được ghi nhận bằng số liệu rõ ràng.

CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG TẠI CÔNG TY THƯƠNG MẠI & DỊCH VỤ TRUNG TÍN ĐÀ NẴNG

3.1. Phương hướng và mục tiêu phát triển của Công ty

-Về phương hướng

Công ty định hướng chuyển đổi mô hình quản lý từ đa nhiệm sang chuyên môn hóa sâu. Việc thành lập riêng phòng Kinh doanh và phòng Marketing chính là bước đi then chốt để tách biệt giữa việc “thực thi bán hàng” và “xây dựng chiến lược thúc đẩy điểm bán”.

Ứng dụng triệt để các phần mềm quản lý phân phối (DMS) và quản trị quan hệ khách hàng (CRM). Định hướng này giúp Công ty kiểm soát dữ liệu thị trường theo thời gian thực, thay vì dựa trên báo cáo thủ công.

Định hướng phát triển thị trường theo chiều sâu bằng cách tập trung vào việc tăng cường mối quan hệ với các đại lý hiện hữu thông qua các chính sách chăm sóc, trưng bày và hỗ trợ bán hàng để tăng sản lượng trên mỗi điểm bán.

-Về mục tiêu

Duy trì vị thế nhà phân phối cấp 1 hàng đầu của Khatoco tại khu vực Đà Nẵng. Mục tiêu đạt mức tăng trưởng doanh thu trung bình hàng năm từ 8%-12%.

Hoàn thiện độ phủ bản đồ tuyến bán hàng, đảm bảo sản phẩm có mặt tại 95% các điểm bán lẻ (tạp hóa, quán café, tủ thuốc,...) trên địa bàn quản lý.

Xây dựng đội ngũ nhân sự ổn định với tỷ lệ biến động nhân sự dưới 10%/năm. 100% nhân viên thị trường được đào tạo bài bản về kỹ năng giao tiếp và kiến thức pháp luật ngành hàng.

Xây dựng hệ thống nhận diện thương hiệu tại điểm bán (tủ, kệ, bảng hiệu) đúng quy định pháp luật nhưng đạt hiệu quả thẩm mỹ cao, tăng mức độ trung thành của chủ điểm bán đối với Công ty thêm 20%.

3.2. Các giải pháp hoàn thiện công tác quản trị lực lượng bán hàng

3.2.1. Giải pháp hoàn thiện khâu phỏng vấn trong quy trình tuyển dụng

Trong quy trình phỏng vấn, Công ty nên xây dựng bảng câu hỏi phỏng vấn để có thể đánh giá khách quan từng ứng viên theo các chỉ tiêu của Công ty. Hệ thống câu hỏi phỏng vấn một cách rõ ràng cho ứng viên. Cụ thể như sau:

Bảng 3.1 Bộ câu hỏi phỏng vấn

Trưởng phòng kinh doanh	Nhân viên bán hàng	Nhân viên Trade Marketing
<i>1/Câu hỏi về kinh nghiệm và năng lực quản lý:</i> -Bạn lãnh đạo nhân viên bán hàng như thế nào để hướng tới mục tiêu chung của Công ty? - Hãy kể về thành công lớn nhất bạn đã đạt được trong công việc kinh doanh? - Làm thế nào để bạn đánh giá hiệu quả làm việc của một nhân viên bán hàng?	<i>1/Câu hỏi về kinh nghiệm và năng lực:</i> -Bạn đã có kinh nghiệm bán hàng trong lĩnh vực nào trước đây? -Hãy chia sẻ về thành tích bán hàng tốt nhất của bạn? -Bạn đã làm gì để đạt được mục tiêu về doanh số mà cấp trên đề ra?	<i>1/Câu hỏi về kinh nghiệm và năng lực:</i> -Hãy giới thiệu về kinh nghiệm Trade Marketing của bạn và các ngành hàng bạn đã từng làm trước đây? -Bạn đã có kinh nghiệm làm việc với các hệ thống siêu thị và chợ truyền thống chưa?
<i>2/Câu hỏi về kỹ năng chiến lược và phát triển thị trường:</i> -Bạn thường chú trọng những yếu tố nào khi xây dựng kế hoạch kinh doanh?	<i>2/Câu hỏi về tình huống và kỹ năng xử lý:</i> - Bạn sẽ làm gì khi không đạt được mục tiêu doanh số? - Khi một khách hàng đang tức giận, bạn sẽ làm gì?	<i>2/Câu hỏi về tình huống và kỹ năng xử lý:</i> -Bạn sẽ làm gì để tăng doanh số của 1 sản phẩm mới tại điểm bán? -Làm thế nào để bạn đảm bảo sản phẩm trưng bày được trưng bày đúng chỗ và có hiệu quả?

- Khi tìm đối tác, bạn cần nhắc đến yếu tố nào để đảm bảo lợi nhuận? - Làm thế nào để bạn phân tích đối thủ tranh cạnh và tìm ra lợi thế riêng cho Công ty?	Bạn sẽ làm gì để phát triển tập khách hàng mới và giữ chân khách hàng cũ?	-Bạn sẽ làm thế nào để giải quyết mâu thuẫn giữa Trade Marketing và Sales?
3/Câu hỏi tình huống và giải quyết vấn đề: -Nếu nhân viên bán hàng cấp dưới không đạt KPIS trong 2 tháng liên tiếp, bạn sẽ xử lý như thế nào? - Giả sử khách hàng quan trọng muốn hủy hợp đồng, bạn sẽ xử lý tình huống đó như thế nào?	3/Câu hỏi về công việc bán hàng cụ thể: -Bạn cảm thấy thế nào khi phải gọi điện chào hàng nhiều giờ liền? -Theo bạn yếu tố nào quyết định hành vi mua hàng của khách hàng? -Bạn có sẵn sàng làm việc theo ca, cuối tuần hoặc Lễ Tết không?	3/Câu hỏi tình huống và giải quyết vấn đề: -Bạn hãy đề xuất cách tối ưu chi phí thực hiện chương trình tại 1 điểm bán lẻ? -Bạn phân tích dữ liệu bán hàng như thế nào để đưa ra quyết định?
4/Câu hỏi về định hướng bản thân: -Tại sao bạn chọn Công ty chúng tôi để ứng tuyển? -Bạn định hướng mục tiêu nghề nghiệp trong 3-5 năm tiếp theo như thế nào?	4/Câu hỏi về định hướng bản thân: -Tại sao bạn chọn Công ty chúng tôi để ứng tuyển? -Bạn định hướng mục tiêu nghề nghiệp trong 3-5 năm tiếp theo như thế nào?	4/Câu hỏi về định hướng bản thân: -Tại sao bạn chọn Công ty chúng tôi để ứng tuyển? -Bạn định hướng mục tiêu nghề nghiệp trong 3-5 năm tiếp theo như thế nào?

Bộ câu hỏi này giúp loại bỏ yếu tố cảm tính và đánh giá một chiều bằng cách thiết lập một thước đo năng lực khách quan cho mọi ứng viên; đồng thời khai thác sâu năng lực "thực chiến" thông qua các câu hỏi hành vi thay vì lý thuyết suông. Hơn nữa, việc chuẩn hóa nội dung phỏng vấn còn giúp tối ưu hóa thời gian sàng lọc để kịp tiến độ

thành lập Phòng Kinh doanh, cung cấp dữ liệu đầu vào quan trọng để xây dựng lộ trình đào tạo sát sườn, và nâng cao uy tín thương hiệu tuyển dụng của Công ty trong mắt các ứng viên tiềm năng.

Công ty nên đánh giá công tác tuyển dụng, tạo tiền đề để nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng. Và Công ty cần đánh giá về chất lượng nhân viên tuyển dụng và số lượng yêu cầu tuyển dụng.

3.2.2. Giải pháp hoàn thiện nội dung đào tạo

Để nâng cao hiệu quả quản trị lực lượng bán hàng trong thời gian tới, Công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Trung Tín Đà Nẵng cần tiếp tục hoàn thiện nội dung đào tạo theo hướng bài bản, phù hợp với yêu cầu công việc thực tế cũng như định hướng phát triển lâu dài của doanh nghiệp.

Trước hết, Công ty cần xây dựng kế hoạch đào tạo định kỳ theo từng giai đoạn cụ thể thay vì chỉ đào tạo khi phát sinh nhu cầu trước mắt. Hoạt động đào tạo nên được triển khai theo tháng, quý hoặc năm nhằm giúp doanh nghiệp chủ động hơn trong việc nâng cao năng lực cho đội ngũ bán hàng và đảm bảo nguồn nhân lực đáp ứng mục tiêu kinh doanh trong từng thời kỳ.

Đồng thời, Công ty nên xây dựng lộ trình phát triển nghề nghiệp rõ ràng cho đội ngũ bán hàng, tạo điều kiện để nhân viên có cơ hội phát triển từ vị trí nhân viên bán hàng lên giám sát bán hàng hoặc quản lý kinh doanh. Việc gắn kết giữa hoạt động đào tạo với định hướng phát triển nghề nghiệp sẽ góp phần nâng cao động lực học tập, hoàn thiện năng lực chuyên môn và tăng khả năng gắn bó lâu dài của nhân viên đối với doanh nghiệp.

Bảng 3.2. Bảng kế hoạch đào tạo

Vị trí công việc	Nội dung đào tạo	Nhân sự thực hiện
Trưởng phòng kinh doanh	- Hiểu rõ vai trò của trưởng phòng kinh doanh - Tư duy chiến lược, phân tích thị trường và đối thủ cạnh tranh - Kỹ năng lập kế hoạch kinh doanh, dự báo doanh thu và ngân sách - Kỹ năng xây dựng KPIS và đánh giá hiệu quả kinh doanh 4 bước - Chiến thuật đàm phán, thuyết phục khách hàng cao cấp - Quản lý thời gian và qui trình làm việc	Giám đốc Công ty hoặc Các trung tâm đào tạo
Nhân viên bán hàng hiện tại	- Phát triển kỹ năng đàm phán cao cấp: Kỹ thuật chốt các đơn hàng lớn, đàm phán về giá trị thay vì giá cả - Kỹ năng xử lý phản đối, từ chối phức tạp: xử lý các tình huống khó, khách hàng khó tính hoặc các hàng rào kỹ thuật pháp lý - Kỹ năng dự báo và phân tích nhu cầu thị trường - Quản lý thời gian và quy trình làm việc	Giám đốc Công ty hoặc trưởng phòng kinh doanh
Nhân viên bán hàng mới	- Đặc tính sản phẩm và khách hàng - Nội dung các bước bán hàng	Trưởng phòng kinh doanh hoặc nhân viên bán hàng hiện tại

	- Sử dụng công cụ phần mềm điện thoại trong công tác bán hàng - Quản lý thời gian và qui trình làm việc	
--	--	--

3.2.3. Giải pháp hoàn thiện công tác khuyến khích lực lượng bán hàng

a, Hoàn thiện chính sách lương

Trong thực tế hiện nay, chính sách tiền lương của Công ty vẫn còn mang tính cố định và chưa gắn chặt với hiệu quả công việc. Hiện nay Công ty thực hiện cách chi trả lương 100% (10.000.000 đồng/người/tháng) hàng tháng cho đội ngũ nhân viên bán hàng mà không tính đến việc đội ngũ nhân viên bán hàng có đạt được mục tiêu đề ra trong tháng hay không.

Với cách tính lương như vậy sẽ tạo ra sức ỳ đối với lực lượng bán hàng vì dù cho bán hàng vượt hay không vượt doanh thu đề ra thì họ vẫn được nhận 100% lương (10.000.000 đồng/tháng).

Từ những vấn đề trên Công ty có thể hoàn thiện chính sách lương bằng các mức như sau:

Bảng 3.3 Bảng chính sách lương nếu đạt các mức chỉ tiêu

ĐVT: VNĐ

Mức doanh thu đạt	Mức lương được hưởng
Dưới 70% chỉ tiêu giao	5.000.000 đồng
Từ 70% đến dưới 80%	8.000.000 (80% lương)
Từ 80% đến dưới 90%	9.000.000 (90% lương)
Từ 90% đến vượt 100%	10.000.000 (100% lương)

Với việc đặt ra nhiều mức đạt chỉ tiêu doanh số tương ứng với 1 mức lương cụ thể sẽ giúp cho các nhân viên thêm nhiều mục tiêu để phấn đấu, kích thích các nhân viên bán hàng nỗ lực để đạt được mức lương cao.

b, Hoàn thiện chính sách khen thưởng

Công ty hiện nay có chính sách thưởng doanh số còn khá ít, Công ty chỉ thực hiện mức thưởng khi nhân viên đạt doanh số vào cuối năm như sau:

Đối với nhân viên: mức thưởng cuối năm sau khi được thông qua Giám đốc sẽ là 10.000.000 đồng/nhân viên (1 tháng lương).

Đối với trưởng phòng: mức thưởng cuối năm dao động vào mức 20.000.000 – 30.000.000 đồng (từ 1 đến 1,5 tháng lương).

Với cách tính thưởng như vậy thì sẽ không tạo nên sự phấn khích nỗ lực hết mình trong công tác bán hàng của đội ngũ bán hàng. Vì với mức thưởng vào cuối năm như vậy thực chất là lương tháng 13 theo quy định Nhà nước thì tất cả người lao động đều được hưởng, Công ty phải thực hiện, nó không đại diện cho việc thưởng đạt doanh số mục tiêu bán hàng.

Từ những vấn đề trên Công ty có thể hoàn thiện chính sách khen thưởng lương bằng các mức như sau:

Bảng 3.4. Bảng lương khen thưởng khi đạt các mức chỉ tiêu

ĐVT: VND

Mức doanh thu đạt	Trưởng phòng kinh doanh	Nhân viên bán hàng
Dưới 80% chỉ tiêu	Không thưởng	5.000.000
Từ 80% đến dưới 90%	20.000.000	10.000.000
Từ 90% đến 100%	30.000.000	15.000.000
Trên 100%	40.000.000	20.000.000

Ngoài ra, Công ty còn có thể áp dụng các hình thức thưởng vượt mức đối với những trường hợp nhân viên xuất sắc đạt mức tăng trưởng cao.

c, Hoàn thiện chính sách xử phạt

Ngoài việc phải hoàn thiện chính sách lương, thưởng thì việc hoàn thành chính sách xử phạt cũng rất cần được cân nhắc. Nhìn tổng thể Công ty chưa có quy định rõ ràng về vấn đề này, đặc biệt là đội ngũ bán hàng – bộ phận chủ chốt của Công ty. Việc này tạo nên tâm lý chủ quan ở nhân viên trong đội ngũ bán hàng làm ảnh hưởng đến hiệu quả doanh thu, lợi nhuận bán hàng của Công ty.

Công ty nên có các giải pháp xử phạt đối với các hành vi như không đạt doanh số 3 tháng liên tiếp, giao hàng không đúng thời hạn cho khách hàng 3 lần/tháng. Cụ thể như sau:

Đối với việc không đạt doanh số 3 tháng liên tiếp thì tiến hành lập biên bản, nhắc nhở. Nếu không có sự cải thiện về doanh số trong tháng tiếp theo thì cắt giảm 30% lương cơ bản còn 7.000.000 đồng/tháng. Nếu liên tiếp 2 quý không đạt doanh số thì chấm dứt hợp đồng lao động.

Đối với vấn đề không giao hàng đúng thời hạn cho khách hàng 3 lần/tháng. Lần 1 nhắc nhở, lần 2 phê bình và trừ 10% lương thực nhận trong tháng, lần 3 trừ 30% lương thực nhận trong tháng. Nếu thường xuyên vi phạm sẽ buộc thôi việc.

3.2.4. Giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá và kiểm soát

Để công tác đánh giá và kiểm soát lực lượng bán hàng đạt hiệu quả, Công ty nên sử dụng các bảng đánh giá để đánh giá từng nhân viên, Công ty nên yêu cầu mỗi nhân viên nộp bảng tự đánh giá về tình hình thực hiện công việc, tiến độ hoàn thành công việc.

Về tiêu chuẩn đánh giá và quy trình đánh giá, Công ty nên hoàn thiện và đưa ra các tiêu chuẩn đánh giá một cách rõ ràng nhất. Cụ thể như sau:

Bảng 3.5. Bảng tiêu chuẩn đánh giá

Tiêu chí đánh giá	Mức đạt	Tỷ trọng
Sản lượng bán hàng	90%	30%
Doanh thu bán hàng	90%	30%
Khách hàng mở mới	100%	20%
Tần suất viếng thăm khách hàng	100%	20%

Tùy vào từng giai đoạn thời kỳ kinh doanh, mục tiêu cần đạt được mà Công ty có thể đưa ra các chỉ tiêu đánh giá khác nhau. Tuy nhiên không nên giao quá 4 chỉ tiêu KPIS đánh giá cho 1 nhân viên

Việc giao các chỉ tiêu đánh giá KPIS nên thực hiện tất cả các nhân viên bán hàng cùng chung các tiêu chí đánh giá nhằm tạo nên sự công bằng, khách quan nhất để tạo

nên tiền đề cho việc trả lương và những mức thưởng phù hợp với những gì mà họ đã bỏ ra nhằm thúc đẩy tinh thần và trách nhiệm làm việc của họ.

Sau khi kết thúc việc đánh giá thì Công ty cần phải tìm ra nguyên nhân trên góc độ khách quan nhất để có các biện pháp khắc phục. Đồng thời phải phát huy những điểm mạnh của lực lượng bán hàng.

3.3. Một số kiến nghị đối với Công ty

Để các giải pháp hoàn thiện công tác quản trị lực lượng bán hàng hiệu quả và đi vào thực tiễn, em xin đề xuất một số kiến nghị với Ban lãnh đạo Công ty Cổ phần Thương mại & Dịch vụ Trung Tín Đà Nẵng như sau:

Thứ nhất, để khắc phục triệt để tình trạng đánh giá cảm tính trong khâu tuyển dụng, Công ty cần nhanh chóng xây dựng bộ câu hỏi phỏng vấn chuẩn hóa cho từng vị trí. Thay vì các câu hỏi chung chung, bộ câu hỏi này cần tập trung vào các tình huống thực tế nhằm khai thác năng lực giải quyết vấn đề và sự am hiểu thị trường của ứng viên. Song song đó, việc thiết lập thang điểm đánh giá cụ thể sẽ giúp hội đồng tuyển dụng có cơ sở khách quan để so sánh các ứng viên, hạn chế tối đa các sai lầm do hiệu ứng hào quang hoặc sự thiên cảm cá nhân, từ đó đảm bảo Công ty lựa chọn được những nhân sự thực sự phù hợp với đặc thù công việc.

Thứ hai, về công tác đánh giá nhân sự, kiến nghị Công ty cần chuyển dịch từ cơ chế đánh giá một chiều sang cơ chế đánh giá hai chiều (360 độ). Công ty nên ban hành hệ thống chỉ số KPIS định lượng cụ thể cho từng vị trí như nhân viên bán hàng, trưởng phòng kinh doanh và nhân viên trade marketing. Việc sử dụng các con số làm thước đo minh bạch thay vì cảm nhận chủ quan sẽ tạo ra sự công bằng, giúp nhân viên hiểu rõ kỳ vọng của Công ty và có căn cứ để phấn đấu. Quan trọng hơn, cần tổ chức các buổi trao đổi định kỳ để lắng nghe phản hồi từ nhân viên, biến quy trình đánh giá thành một buổi đối ngoại xây dựng, từ đó giảm thiểu sự bất mãn và tăng cường sự gắn kết lâu dài của đội ngũ.

Cuối cùng, nhằm khắc phục sự thiếu linh hoạt trong đào tạo, tôi kiến nghị Công ty đẩy mạnh ứng dụng mô hình đào tạo phân tán kết hợp công nghệ. Thay vì chỉ chú trọng vào các buổi đào tạo tập trung tốn kém thời gian, Công ty nên tận dụng các nền tảng số

có sẵn như Zalo hoặc các ứng dụng nội bộ để triển khai phương pháp Micro-learning (học tập qua các video ngắn 3-5 phút). Cách tiếp cận này cho phép nhân viên bán hàng cập nhật kiến thức nhanh chóng ngay trong quá trình di chuyển hoặc giờ nghỉ trưa, mà vẫn đảm bảo tính bài bản. Kết hợp với kế hoạch đào tạo chi tiết đã đề xuất, việc đa dạng hóa phương thức truyền tải kiến thức sẽ giúp nâng cao năng lực thực chiến của toàn bộ nhân sự mà không gây áp lực lên hoạt động kinh doanh của Công ty.

KẾT LUẬN

Trên cơ sở vận dụng các phương pháp thu thập, phân tích và đánh giá dữ liệu, đề tài “Hoàn thiện công tác quản trị lực lượng bán hàng tại Công ty Cổ phần Thương mại & Dịch vụ Trung Tín Đà Nẵng” đã tập trung làm rõ những nội dung cốt lõi liên quan đến quản lý, phát triển và tối ưu hóa đội ngũ bán hàng của Công ty trong giai đoạn hiện nay.

Trước hết, đề tài đã hệ thống hóa lại các cơ sở lý luận về quản trị lực lượng bán hàng, bao gồm các chức năng then chốt như: tuyển dụng, đào tạo, xây dựng hệ thống đánh giá hiệu quả (KPIs) và tạo động lực cho nhân viên. Đây là cơ sở lý luận quan trọng giúp định hình khung phân tích thực trạng tại đơn vị.

Tiếp theo, đề tài đã tiến hành tìm hiểu tổng quan về Công ty Cổ phần Thương mại & Dịch vụ Trung Tín Đà Nẵng, đồng thời đi sâu đánh giá thực trạng công tác quản trị lực lượng bán hàng hiện tại. Qua quá trình phân tích, có thể thấy Công ty đã đạt được một số kết quả nhất định trong việc duy trì vận hành đội ngũ kinh doanh. Tuy nhiên, vẫn còn tồn tại những hạn chế đáng kể như: quy trình tuyển dụng còn cảm tính; hệ thống đánh giá thực hiện theo cơ chế một chiều, thiếu các chỉ số đo lường (KPIs) định lượng; và kế hoạch đào tạo chưa thực sự linh hoạt, thiếu lộ trình cụ thể cho nhân viên thị trường.

Từ những vấn đề trên, đề tài đã đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị lực lượng bán hàng trong thời gian tới. Các giải pháp tập trung vào việc chuẩn hóa quy trình tuyển dụng qua bộ câu hỏi phỏng vấn năng lực; chuyển dịch cơ chế đánh giá sang hai chiều kết hợp với hệ thống KPIs minh bạch; và tối ưu hóa phương pháp đào tạo thông qua mô hình Micro-learning. Những đề xuất này hướng đến mục tiêu nâng cao năng suất bán hàng, gia tăng sự gắn kết của nhân sự, từ đó giúp Công ty củng cố vị thế và phát triển bền vững trên thị trường hàng tiêu dùng nhanh tại Đà Nẵng.

Dù đã cố gắng hoàn thiện bài báo cáo bằng tất cả sự nghiêm túc, nhưng do kinh nghiệm thực tế còn hạn chế, bài viết chắc chắn không tránh khỏi những khuyết điểm. Em rất mong nhận được những góp ý, chỉ bảo từ quý thầy, cô và quý Công ty để em có thể rút kinh nghiệm và hoàn thiện bản thân hơn.

Em xin chân thành cảm ơn!

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bài giảng *Quản trị nguồn nhân lực* – ThS Nguyễn Thị Lê Loan – Trường Đại học Kiến trúc Đà Nẵng.
2. Bài giảng *Quản trị bán hàng* – ThS Nguyễn Thị Lê Loan – Trường Đại học Kiến trúc Đà Nẵng.
3. *Tài liệu hướng dẫn học tập Quản trị bán hàng*, 2009 – ThS Tôn Thất Hải, ThS Hà Thị Thùy Dương.

Đà Nẵng, ngày ... tháng ... 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, Nguyễn Doãn Quốc 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, Gemini
- **Mục đích sử dụng AI:** Tìm ý tưởng, tóm tắt đoạn văn, tìm tài liệu, chỉnh sửa bài viết
- **Các phần cụ thể có sự hỗ trợ của AI:** Chương 1, chương 3

Chương 1:

Dùng AI hỗ trợ tìm kiếm và nhận diện nguồn thông tin về cơ sở lý luận
Dùng AI hỗ trợ giúp rà soát, chuẩn hóa các khái niệm, định nghĩa
Dùng AI hỗ trợ chỉnh sửa văn bản, đảm bảo tính logic và mạch lạc giữa các đề mục lý thuyết trong chương

Chương 3:

Dùng AI hỗ trợ gợi ý khung tiêu chí đánh giá định lượng và định hướng phương pháp tiếp cận trong việc tối ưu hóa quy trình quản lý lực lượng bán hàng

Dùng AI hỗ trợ chỉnh sửa lại tài liệu, lập luận logic cho các đề xuất giải pháp

Dùng AI hỗ trợ chỉnh sửa câu từ, viết lời dẫn dắt mạch lạc cho các bảng biểu và kế hoạch hành động

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.

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: _____