

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



KHÓA 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 SẢN GIAO DỊCH BẤT ĐỘNG SẢN NAVI**

SINH VIÊN THỰC HIỆN: PHẠM NGỌC LỘC

MÃ SỐ SINH VIÊN: 2254030133

KHÓA HỌC: 2022 – 2026

Đà Nẵng, tháng 5/2026

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



KHÓA 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 SÀN
GIAO DỊCH BẤT ĐỘNG SẢN NAVI**

Giảng viên hướng dẫn: ThS. Nguyễn Thị Thu Hà

Sinh viên thực hiện : Phạm Ngọc Lộc

Mã số sinh viên : 2254030133

Khóa học : 2022-2026

Đà Nẵng, tháng 5/2026

GIAO NHIỆM VỤ KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

Năm học: 2025 - 2026

1. Thông tin tác giả thực hiện

- Họ và tên sinh viên : Phạm Ngọc Lộc
- Chuyên ngành : Quản trị kinh doanh
- Trình độ đào tạo: Đại học
- Khóa học: 2022 - 2026

2. Tên đề tài Khóa luận tốt nghiệp

“MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SÀN GIAO DỊCH BẤT ĐỘNG SẢN NAVI”

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

4. Các bảng biểu

5. Cán bộ hướng dẫn

- ThS. Nguyễn Thị Thu Hà

6. Ngày giao nhiệm vụ làm Khóa luận tốt nghiệp

- 02/03/2026

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

- 1/06/2026

Giảng viên hướng dẫn

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do lựa chọn đề tài

Trong nền kinh tế thị trường con người luôn là trung tâm của mọi hoạt động kinh doanh. Đặc biệt, đối với ngành Bất động sản một ngành hàng đặc thù với giá trị sản phẩm cực lớn và tính pháp lý phức tạp, lực lượng bán hàng không chỉ đơn thuần là người tư vấn chiến lược mà còn là người xây dựng niềm tin và là "gương mặt đại diện" cho uy tín của doanh nghiệp. Một đội ngũ bán hàng tinh nhuệ chính là vũ khí sắc bén nhất để doanh nghiệp chiếm lĩnh thị phần.

Thực tế cho thấy, quản trị lực lượng bán hàng trong lĩnh vực Bất động sản đang đối mặt với những thách thức nan giải: tỷ lệ biến động nhân sự rất cao, sự chênh lệch về kỹ năng giữa các thế hệ nhân viên, và vấn đề đạo đức nghề nghiệp trong môi trường cạnh tranh khốc liệt. Nếu không có một hệ thống quản trị bài bản từ khâu tuyển dụng, đào tạo đến cơ chế giữ chân người tài, doanh nghiệp rất dễ rơi vào tình trạng "khủng hoảng nhân sự", dẫn đến lãng phí chi phí cơ hội và suy giảm uy tín thương hiệu.

Tại Công ty Cổ phần Sàn giao dịch Bất động sản Navi, dù đã đạt được những thành tựu nhất định trong việc phân phối các dự án lớn, nhưng công tác quản trị lực lượng bán hàng vẫn còn bộc lộ nhiều điểm nghẽn. Các chính sách động viên chưa thực sự tạo ra động lực bứt phá, quy trình đào tạo còn ở mức cơ bản chưa chuyên sâu, tỷ lệ biến động nhân sự vẫn còn rất lớn,Việc thiếu hụt một đội ngũ kế cận có đủ tâm và tầm đang là rào cản lớn cho mục tiêu mở rộng quy mô của công ty trong giai đoạn tới.

Nhận thức được tầm quan trọng đó, em đã chọn đề tài nghiên cứu về quản trị lực lượng bán hàng với mong muốn hệ thống hóa lại các cơ sở lý luận, đồng thời phân tích sâu vào thực trạng tại doanh nghiệp. Từ đó, đề xuất những giải pháp thiết thực nhằm xây dựng một đội ngũ bán hàng chuyên nghiệp, bản lĩnh, góp phần nâng cao hiệu quả kinh doanh và vị thế cạnh tranh cho Công ty Cổ phần Sàn giao dịch Bất động sản Navi trên thị trường Bất động sản tại Đà Nẵng.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Trên cơ sở đánh giá thực trạng công tác quản trị lực lượng bán hàng tại Công ty Cổ phần Sàn giao dịch Bất động sản Navi, thông qua việc đề xuất giải pháp nhằm hoàn thiện quy trình quản trị, tạo động lực và nâng cao năng lực thực chiến cho đội ngũ kinh doanh, góp phần vào sự phát triển bền vững của công ty.

3. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của khóa luận tập trung vào công tác quản trị lực lượng bán hàng tại Công ty Cổ phần Sàn giao dịch Bất động sản Navi, cụ thể bao gồm:

- ❖ Hệ thống hóa các cơ sở lý luận về quản trị lực lượng bán hàng trong doanh nghiệp.
- ❖ Thực trạng các hoạt động quản trị lực lượng bán hàng tại Navi Property: Tuyển dụng, đào tạo, giám sát, đánh giá, chế tài, đãi ngộ, ...
- ❖ Các giải pháp nhằm hoàn thiện hiệu quả của công tác quản trị lực lượng bán hàng cho doanh nghiệp trong thời gian tới.

4. Phương pháp nghiên cứu

Bằng cách sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính nhằm làm rõ bản chất của vấn đề, bao gồm các phương pháp sau:

- ❖ Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp: Thu thập, hệ thống hóa và phân tích thông tin từ các nguồn giáo trình quản trị bán hàng, các công trình nghiên cứu khoa học liên quan, website chính thống và báo cáo nội bộ của công ty. Đồng thời, ứng dụng các công cụ trí tuệ nhân tạo (AI) để hỗ trợ tổng hợp, đối chiếu và chuẩn hóa dữ liệu lý thuyết.
- ❖ Phương pháp quan sát tham dự: Trực tiếp quan sát quy trình làm việc, cách thức triển khai dự án và sự tương tác giữa nhà quản lý với đội ngũ bán hàng tại văn phòng và thực địa.
- ❖ Phương pháp phỏng vấn chuyên sâu: Thực hiện trao đổi, lấy ý kiến trực tiếp từ các nhân viên kinh doanh và cấp quản lý tại công ty để tìm hiểu về những khó khăn, tâm tư và đánh giá thực tế về chính sách quản trị hiện hành.

LỜI CẢM ƠN

Lời đầu tiên em xin được gửi lời cảm ơn chân thành đến cô Nguyễn Thị Thu Hà đã tận tình góp ý và định hướng cho bài của Khóa luận tốt nghiệp của em. Sự hỗ trợ, động viên và định hướng của cô đã đóng vai trò quan trọng trong việc định hình nên bài khóa luận này. Em rất biết ơn sự kiên nhẫn của cô trong việc hỗ trợ em vượt qua những khó khăn của bài khóa luận này.

Em cũng xin gửi lời cảm ơn đến Công ty Cổ phần Sàn giao dịch Bất động sản Navi và các anh/chị tại công ty đã hướng dẫn và cung cấp các thông tin, dữ liệu cần thiết để hoàn thiện bài khóa luận này. Em rất biết ơn vì sự tận tình giúp đỡ về các thông tin, dữ liệu và kiến thức mà công ty đã cung cấp cho em. Sau thời gian thực tập tại công ty em đã học được những kiến thức và có được những trải nghiệm vô giá, từ đó giúp em có được những kỹ năng thực tế có thể ứng dụng được vào trong công việc thực tế sau này. Em chúc công ty sẽ tiếp tục phát huy được những thế mạnh của mình cũng như là phát triển thành công trong lĩnh vực phân phối Bất động sản trên địa bàn thành phố Đà Nẵng.

Cuối cùng, em xin được gửi lời cảm ơn đến các thầy cô của Trường Đại học Kiến trúc Đà Nẵng vì đã tận tâm giảng dạy qua nhiều thế hệ sinh viên khác nhau cũng như là đã truyền đạt những kiến thức nền tảng chuyên sâu, mang tính ứng dụng vào thực tiễn, từ đó là nền tảng vững chắc trước khi bước chân vào thị trường việc làm thực tế.

Kết lại, em xin được gửi lời cảm ơn chân thành đến cô Nguyễn Thị Thu Hà, Công ty Cổ phần Sàn giao dịch Bất động sản Navi và Trường Đại học Kiến trúc Đà Nẵng vì những đóng góp cho bài báo cáo này.

Sinh viên thực hiện

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU	iv
LỜI CẢM ƠN	vi
DANH MỤC BẢNG BIỂU	x
DANH MỤC HÌNH ẢNH.....	xi
DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT	xii
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG.....	1
1.1. Các khái niệm liên quan về Quản trị lực lượng bán hàng.....	1
1.1.1 Khái niệm về lực lượng bán hàng	1
1.1.2. Khái niệm về Quản trị lực lượng bán hàng	1
1.1.3. Vai trò của Quản trị lực lượng bán hàng trong hoạt động kinh doanh	2
1.1.4. Phân loại lực lượng bán hàng	2
1.1.4.1 Phân loại theo tổ chức quản lý nhân sự.....	3
1.1.4.2. Phân loại theo thứ bậc trong quản trị lực lượng bán hàng	4
1.2. Đặc thù của lực lượng bán hàng trong lĩnh vực Bất động sản	5
1.2.1. Đặc điểm sản phẩm bất động sản ảnh hưởng đến hoạt động bán hàng.....	5
1.2.2. Yêu cầu về năng lực và phẩm chất của nhân viên kinh doanh bất động sản	6
1.2.2.1. Yêu cầu về năng lực	6
1.2.2.2. Yêu cầu về phẩm chất.....	6
1.3. Nội dung quản trị lực lượng bán hàng trong doanh nghiệp	7
1.3.1. Xác định mục tiêu của lực lượng bán hàng.....	7
1.3.1.1. Mục tiêu giai đoạn chiến lược thị phần	7
1.3.1.2. Mục tiêu quản trị cốt lõi.....	7
1.3.2.Thiết kế chiến lược lực lượng bán hàng	7
1.3.2.1. Chiến lược bán hàng.....	7
1.3.3. Công tác tuyển dụng và lựa chọn nhân sự bán hàng	10
1.3.3.1 Chuẩn bị cho quá trình tuyển dụng.....	10
1.3.3.2. Quy trình tuyển dụng lực lượng bán hàng.....	11
1.3.3.3. Lựa chọn nhân sự bán hàng.....	13
1.3.4. Đào tạo và huấn luyện lực lượng bán hàng.....	13
1.3.4.1. Công tác đào tạo và huấn luyện lực lượng bán hàng.....	13
1.3.4.2. Tiến trình đào tạo và huấn luyện lực lượng bán hàng.....	14
1.3.5. Kiểm tra, giám sát và đánh giá hiệu quả hoạt động của lực lượng bán hàng.....	15
1.3.6. Chế độ đãi ngộ, khuyến khích và động viên lực lượng bán hàng.....	16
1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác Quản trị lực lượng bán hàng	18
1.4.1. Nhân tố thuộc môi trường bên ngoài	18
1.4.2. Nhân tố nội tại doanh nghiệp	18

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SÀN GIAO DỊCH BẤT ĐỘNG SẢN NAVI.....	20
2.1. Giới thiệu về tổng quan về Công ty Cổ phần Sàn giao dịch Bất động sản Navi	20
2.1.1. Sơ lược quá trình phát triển của Công ty Cổ phần Sàn giao dịch Bất động sản Navi ...	20
2.1.2. Lĩnh vực hoạt động/sản phẩm kinh doanh của công ty	21
2.1.3. Cơ cấu tổ chức và chức năng các phòng ban	21
2.1.3.1. Đại hội cổ đông.....	21
2.1.3.2. Tổng giám đốc (CEO)	21
2.1.3.3. Các khối chuyên môn.....	22
2.2. Các yếu tố môi trường ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của công ty	24
2.2.1. Môi trường vi mô	24
2.2.1.1. Nhà cung cấp.....	24
2.2.1.2. Đối thủ cạnh tranh	26
2.2.1.3 Khách hàng.....	28
2.2.2. Môi trường vĩ mô	30
2.2.2.1. Chính trị.....	30
2.2.2.2. Pháp luật.....	30
2.2.2.3. Kinh tế.....	31
2.2.2.4. Công nghệ.....	32
2.2.2.5. Điều kiện tự nhiên.....	33
2.3. Các yếu tố nguồn lực ảnh hưởng tới hoạt động kinh doanh tại công ty.....	33
2.3.1. Cơ sở vật chất.....	33
2.3.2. Nguồn nhân lực	34
2.3.3. Nguồn lực tài chính	37
2.3.3.1. Nguồn lực tài chính thông qua Bảng cân đối kế toán.....	37
2.3.3.2. Nguồn lực tài chính thông qua Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh.....	41
2.4. Thực trạng Quản trị lực lượng bán hàng tại Công ty Cổ phần sàn giao dịch Bất động sản Navi	44
2.4.1. Tổng quan về lực lượng bán hàng hiện tại của công ty	44
2.4.1.1. Cơ cấu và số lượng đội ngũ bán hàng.....	44
2.4.1.2. Phân bổ mạng lưới bán hàng	48
2.4.1.3. Cấu trúc lực lượng bán hàng.....	49
2.4.2. Nội dung quản trị lực lượng bán hàng tại Công ty Cổ phần Sàn giao dịch bất động Sản Navi	52
2.4.2.1. Mục tiêu của lực lượng bán hàng	52
2.4.2.2. Tuyển dụng và chọn lọc nhân viên kinh doanh.....	53
2.4.2.3. Đào tạo và huấn luyện lực lượng bán hàng.....	59
2.4.2.4. Công tác kiểm tra, giám sát và đánh giá kết quả công việc.....	63

2.4.2.5. Chính sách lương, thưởng và chế độ phúc lợi.....	66
2.4.2.6. Ứng dụng công nghệ trong quản lý lực lượng bán hàng	70
2.5. Kết luận chung	72
2.5.1. Ưu điểm	72
2.5.2. Hạn chế và nguyên nhân của những hạn chế	72
2.5.2.1. Hạn chế.....	72
2.5.2.2. Nguyên nhân của những hạn chế	73
CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SÀN GIAO DỊCH BẤT ĐỘNG SẢN NAVI.....	74
3.1. Cơ sở đề xuất giải pháp	74
3.1.1. Mục tiêu phát triển của công ty trong thời gian tới	74
3.1.2. Mục tiêu của lực lượng bán hàng trong thời gian tới	74
3.2. Các giải pháp hoàn thiện công tác Quản trị lực lượng bán hàng tại Navi	75
3.2.1. Giải pháp hoàn thiện chính sách chế tài đối với các cấp Nhân viên kinh doanh	75
3.2.1.1. Cơ sở đưa ra giải pháp hoàn thiện chính sách chế tài	75
3.2.1.2. Nội dung chi tiết của giải pháp bổ sung chính sách chế tài.....	75
3.2.2. Giải pháp hoàn thiện chính sách lương thưởng và cơ chế nâng bậc đối với các cấp chuyên viên kinh doanh	77
3.2.2.1. Cơ sở đưa ra giải pháp hoàn thiện chính sách lương thưởng và cơ chế nâng bậc...77	
3.2.2.2. Nội dung chi tiết của giải pháp hoàn thiện chính sách lương thưởng và cơ chế nâng bậc.....	77
3.2.3. Giải pháp tích hợp đo lường để đánh giá về sự hiệu quả của chương trình đào tạo đối với lực lượng bán hàng	81
3.2.3.1. Cơ sở đưa ra giải pháp tích hợp việc đo lường về sự hiệu quả của chương trình đào tạo.....	81
KẾT LUẬN CHUNG	84

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1. Bảng đánh giá chủ đầu tư của Navi Property.....	25
Bảng 2.2. Bảng phân tích đối thủ cạnh tranh của Navi Property	26
Bảng 2.3. Danh mục cơ sở vật chất của Navi Property.....	34
Bảng 2.4. Cơ cấu giới tính của công ty.	35
Bảng 2.5. Cơ Cấu nguồn nhân lực của Navi Property	36
Bảng 2.6. Cơ cấu độ tuổi của công ty.....	36
Bảng 2.7. Nguồn lực tài chính Navi Property trong giai đoạn từ 2023-2025.	37
Bảng 2.8. Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của Navi Property trong giai đoạn 2023-2025.....	41
Bảng 2.9. Cơ cấu và số lượng của đội ngũ bán hàng tại Navi Property.....	45
Bảng 2.10. Bảng cơ cấu phân loại theo độ tuổi của lực lượng bán hàng tại Navi.	45
Bảng 2.11 Bảng phân loại theo trình độ học vấn của Navi.	47
Bảng 2.12. Bảng phân loại theo kinh nghiệm trong nghề của Navi.....	48
Bảng 2.13. Chỉ tiêu về doanh số đối với các cấp bậc nhân viên tại Navi	52
Bảng 2.14. Bản mô tả vị trí và tiêu chuẩn công việc của vị trí Nhân Viên Kinh Doanh tại Navi.	54
Bảng 2.16. Nội dung về công tác đào tạo dành cho NVKD tại Navi.....	60
Bảng 2.17. Chế tài của Navi đối với Nhân viên kinh doanh.	65
Bảng 2.18. Lương của Nhân viên kinh doanh tại Navi	66
Bảng 2.19. Chính sách sách lương thưởng và cơ chế nâng bậc của cấp chuyên viên kinh doanh tại Navi.....	67
Bảng 2.20. Bảng phân tích các ứng dụng công nghệ được sử dụng để quản lý lực lượng bán hàng tại Navi.	70
Bảng 3.1. Chính sách chế tài mới đối với các cấp Nhân viên kinh doanh của Navi.....	76
Bảng 3.2. Bảng lương thưởng và cơ chế nâng bậc mới đối với các cấp CVKD của Navi.	79

DANH MỤC HÌNH ẢNH

Hình 1.1. Sơ đồ các cấp bán hàng trong doanh nghiệp.	4
Hình 1.2. Các bước thiết kế chiến lược của lực lượng bán hàng.	8
Hình 2.1 Cơ cấu tổ chức của Navi Property.	21
Hình 2.2. Các bước tuyển dụng Nhân viên kinh doanh tại Navi.	54
Hình 2.3 Công tác tham gia ngày hội việc làm của Navi tại Trường Cao đẳng FPT Đà Nẵng.	56
Hình 2.4 Tin đăng tuyển dụng nhân viên kinh doanh của Navi trên nền tảng Facebook	56
Hình 2.5. Thông báo tuyển dụng của Navi thông qua nền tảng website của công ty. ..	57
Hình 2.6. Thư mời nhận việc của Navi	58
Hình 2.7 Tiến trình đào tạo đối với lực lượng bán hàng tại Navi	60
Hình 2.8. Tài liệu đào tạo dự án từ được Chủ đầu tư Vinhomes gửi về Navi.	62
Hình 2.9. Đại diện Chủ đầu tư đào tạo dự án tại văn phòng bán hàng thông qua hình thức sử dụng sa bàn.	63
Hình 2.10 Thông báo đào tạo cho NVKD về việc phổ biến thông tin dự án của Navi.	63
Hình 2.11. Nhân viên kinh doanh báo cáo công tác khi ra ngoài gặp khách hàng.	64
Hình 2.12. Vinh danh các nhân có doanh thu cao nhất khối của Navi.	69
Hình 2.13. Vinh danh cấp quản lý có thành tích xuất sắc của Navi.	70
Hình 2.14. Công tác phổ biến thông tin nội bộ trên nền tảng Zalo của Navi.	71
Hình 2.15. Nhân viên kinh doanh của Navi sử dụng ứng dụng Timemark để báo cáo khi ra ngoài gặp khách hàng.	71
Hình 3.1. Tiến trình đào tạo mới đối với lực lượng bán hàng tại Navi.	81

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

<i>Từ viết tắt</i>	<i>Ý nghĩa của từ viết tắt</i>
AI	Trí tuệ nhân tạo (Artificial Intelligence).
B2B	Mô hình kinh doanh giữa doanh nghiệp với doanh nghiệp.
B2C	Mô hình kinh doanh giữa doanh nghiệp với khách hàng cá nhân.
BDS	Bất động sản.
BHXXH	Bảo hiểm xã hội.
CBNV	Cán bộ nhân viên.
CEO	Tổng Giám đốc (Chief Executive Officer).
CRM	Hệ thống quản trị quan hệ khách hàng (Customer Relationship Management).
CTV	Cộng tác viên.
CVKD	Chuyên viên kinh doanh.
ERP	Hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp (Enterprise Resource Planning).
GĐKD	Giám đốc kinh doanh.
GTGT	Giá trị gia tăng (trong Thuế GTGT).
HC-NS	Hành chính - Nhân sự.
HDHV	Hợp đồng học việc.
HDLĐ	Hợp đồng lao động.
HĐTV	Hợp đồng thử việc.
KPI	Chỉ số đánh giá hiệu quả công việc (Key Performance Indicator).
MKT	Marketing.
NVHV	Nhân viên học việc.
NVKD	Nhân viên kinh doanh.
NVTV	Nhân viên thử việc.
PDR	Mã chứng khoán của Công ty CP Phát triển Bất động sản Phát Đạt.
ROI	Tỷ suất hoàn vốn / Hiệu quả đầu tư (Return on Investment).
STT	Số thứ tự.
ThS.	Thạc sĩ.
TNDN	Thu nhập doanh nghiệp (trong Thuế TNDN).
TNKD	Trưởng nhóm kinh doanh.
TPKD	Trưởng phòng kinh doanh.
TTS	Thực tập sinh.
TW	Trung ương (trong Thành phố trực thuộc TW).
VPBH	Văn phòng bán hàng.

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

1.1. Các khái niệm liên quan về Quản trị lực lượng bán hàng

1.1.1 Khái niệm về lực lượng bán hàng

Có rất khái niệm để làm rõ về lực lượng bán hàng trong doanh nghiệp nếu hiểu theo một cách tổng quát thì lực lượng bán hàng là tổng thể đội ngũ lao động trực tiếp của doanh nghiệp liên quan đến việc chào hàng, cung ứng hàng hoá và dịch vụ, phục vụ và chăm sóc khách hàng của một doanh nghiệp.

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 (ThS. Nguyễn Thị Lê Loan , trang 36,37 - Chương 2).

Từ đó ta có thể hiểu: 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.

1.1.2. Khái niệm về Quản trị lực lượng bán hàng

Quản trị lực lượng bán hàng (Sales Force Management) là quá trình tổ chức, đào tạo và quản lý đội ngũ bán hàng để đạt hiệu suất cao nhất và hoàn thành mục tiêu kinh doanh (Tiến Nguyễn, 2026). Cụ thể, hoạt động này bao gồm: Phân tích nhu cầu và tiềm năng thị trường, xây dựng chiến lược bán hàng phù hợp với mục tiêu doanh nghiệp, lên kế hoạch, tổ chức và điều phối đội ngũ bán hàng và đào tạo, giám sát và đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên.

Ngoài ra, Quản trị lực lượng bán hàng còn là một quá trình hợp nhất việc đánh giá thực của nhân viên kết hợp với các chính sách khen thưởng tài chính và phi tài chính (ThS. Nguyễn Thị Lê Loan , trang 131 - Chương 5).

Từ đó ta có thể hiểu: Quản trị lực lượng bán hàng là một tiến trình trong việc phối hợp nguồn lực con người và các công cụ hỗ trợ nhằm chuyển hóa mục tiêu doanh số thành những kết quả thực tế, đồng thời xây dựng mối quan hệ bền vững với khách hàng. Cùng với đó là việc sử dụng các chính sách khen thưởng động viên và khuyến khích nhân viên bán hàng.

1.1.3. Vai trò của Quản trị lực lượng bán hàng trong hoạt động kinh doanh

Quản trị lực lượng bán hàng đóng vai trò quyết định đối với sự sống còn, phát triển của một doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp duy trì được sự ổn định và được thể hiện qua bốn vai trò cụ thể sau: Cầu nối chiến lược giữa doanh nghiệp và thị trường, xây dựng hình ảnh và quan hệ khách hàng, tạo ra doanh thu và lợi nhuận trực tiếp và hoàn thiện quy trình phân phối (HKT Consultant, 2020).

Thứ nhất là: Cầu nối chiến lược giữa doanh nghiệp và thị trường

Quản trị lực lượng bán hàng đóng vai trò là cầu nối cơ bản nhất giữa công ty và khách hàng. Thông qua đội ngũ này, các kế hoạch Marketing được chuyển hóa thành kết quả thực tế trên thị trường. Đồng thời, đây cũng là kênh quan trọng để thu thập thông tin thị trường và phản hồi từ khách hàng, giúp doanh nghiệp điều chỉnh chiến lược kinh doanh kịp thời.

Thứ hai là: Xây dựng hình ảnh và quan hệ khách hàng

Lực lượng bán hàng có nhiệm vụ chăm sóc khách hàng cùng với đó là quảng bá hình ảnh thương hiệu của doanh nghiệp. Sự tương tác trực tiếp của nhân viên bán hàng giúp nuôi dưỡng niềm tin và sự hài lòng của khách hàng, từ đó tạo ra những giá trị lâu dài cho doanh nghiệp.

Thứ ba là: Tạo ra doanh thu và lợi nhuận trực tiếp

Đây là vai trò quan trọng nhất vì lực lượng bán hàng là bộ phận trực tiếp tạo ra dòng tiền cho công ty. Quản trị tốt giúp doanh nghiệp đạt được biên lợi nhuận cao hơn, trong khi quản trị kém sẽ dẫn đến việc cạnh tranh bằng giá và làm giảm lợi nhuận. Ngoài ra, việc quản trị hiệu quả còn giúp tối ưu hóa chi phí bán hàng và đạt được các mục tiêu tài chính đã đề ra.

Thứ tư là: Hoàn thiện quy trình phân phối

Lực lượng bán hàng là bộ phận quan trọng nhất trong khâu phân phối, đảm bảo sản phẩm và dịch vụ được lưu chuyển một cách linh hoạt đến tay khách hàng cũng như là người tiêu dùng. Nếu hoạt động quản trị bán hàng không tốt sẽ dẫn đến sự trì trệ trong sản xuất và gây thiệt hại cho toàn bộ quy trình kinh doanh.

1.1.4. Phân loại lực lượng bán hàng

Trong hoạt động bán hàng có rất nhiều mô hình tổ chức hoạt động bán hàng khác nhau. Mỗi mô hình tổ chức thích ứng với chiến lược quản trị bán hàng cụ thể. Chúng ta có thể phân loại lực lượng bán hàng theo một số tiêu thức chủ yếu sau.

1.1.4.1 Phân loại theo tổ chức quản lý nhân sự

Theo quan hệ tổ chức quản lý nhân sự thì lực lượng bán hàng được chia làm hai loại: lực lượng của công ty, đại lý theo hợp đồng (ThS. Nguyễn Thị Lê Loan , trang 37,38,39 - Chương 2).

a. Lực lượng bán hàng của công ty

Lực lượng bán hàng của công ty được chia thành 2 loại là: Lực lượng bán hàng bên trong và lực lượng bán hàng bên ngoài.

Lực lượng bán hàng bên trong

Hầu hết lực lượng này thường tập trung tại văn phòng và ít khi tiếp xúc trực diện với khách hàng. Phần lớn họ liên lạc với khách hàng qua điện thoại với trách nhiệm chủ yếu là xúc tiến cho hoạt động bán hàng hay cung cấp các dịch vụ hỗ trợ sau bán hàng, theo dõi các đơn hàng, kiểm sát dự trữ, tồn kho. Lực lượng này có thể được dùng như lực lượng chính yếu tại công ty hoặc là lực lượng hỗ trợ mạnh mẽ cho lực lượng bán hàng bên ngoài.

Lực lượng bán hàng bên ngoài

Lực lượng này thường được tổ chức theo vùng địa lý. Nhân viên bán hàng có trách nhiệm tiếp xúc trực tiếp với khách hàng thông thường là tại địa bàn kinh doanh của khách hàng. Đây là lực lượng khá phổ biến trong các ngành hàng tiêu dùng, dịch vụ và hàng công nghiệp. Lực lượng này thường khá đông đảo, họ thường được đào tạo khá bài bản, am hiểu tốt về sản phẩm và thường có tinh thần cầu tiến, do vậy cần thiết lập chính sách và cách thức quản lý sao cho hiệu quả nhất là công việc rất cần thiết của những nhà quản trị.

b. Đại lý theo hợp đồng

Có nhiều dạng đại lý đó là: Đại lý bao tiêu, đại lý độc quyền và tổng đại lý.

- Đại lý bao tiêu là hình thức đại lý mà bên đại lý thực hiện việc mua, bán trọn vẹn một khối lượng hàng hóa hoặc cung ứng đầy đủ một dịch vụ cho bên giao đại lý.
- Đại lý độc quyền là hình thức đại lý mà tại một khu vực địa lý nhất định bên giao đại lý chỉ giao cho một đại lý mua, bán một hoặc một số mặt hàng hoặc cung ứng một hoặc một số loại dịch vụ nhất định. Tổng đại lý mua bán hàng hóa, cung ứng dịch vụ là hình thức đại lý mà bên đại lý tổ chức một hệ thống đại lý trực thuộc để thực hiện việc mua bán hàng hóa, cung ứng dịch vụ cho bên giao đại lý.

- Tổng đại lý đại diện cho hệ thống đại lý trực thuộc. Các đại lý trực thuộc hoạt động dưới sự quản lý của tổng đại lý và với danh nghĩa của tổng đại lý.

1.1.4.2. Phân loại theo thứ bậc trong quản trị lực lượng bán hàng

Theo cấp độ quản trị của hoạt động bán hàng, lực lượng bán hàng thường được phân thành 5 vị trí sau bao gồm: Nhân viên bán hàng, Giám sát bán hàng, Giám sát bán hàng khu vực, Giám đốc bán hàng vùng và Giám đốc bán hàng toàn quốc.



Hình 1.1. Sơ đồ các cấp bán hàng trong doanh nghiệp.

Từ đó có thể thấy các cấp bậc bán hàng trong sơ đồ được hiểu như sau:

Cấp bậc thứ nhất là: Nhân viên bán hàng

Nhân viên bán hàng (hay Đại diện bán hàng, Đại diện thương mại) là bộ phận trực tiếp tiếp xúc với khách hàng, thực hiện hoạt động bán hàng. Đây là lực lượng đông đảo bao gồm những người tạo đơn hàng, người bán lẻ, người cung cấp dịch vụ và chăm sóc khách hàng.

Cấp bậc thứ hai là: Giám sát bán hàng

Giám sát bán hàng là cấp quản lý trực tiếp của nhân viên bán hàng. Vị trí này có nhiệm vụ chủ yếu là quản lý và điều hành hoạt động bán hàng của lực lượng nhân viên bán hàng. Tùy thuộc vào quy mô lực lượng bán hàng của từng công ty mà cấp độ quản lý này chịu sự quản lý của Giám đốc bán hàng khu vực hoặc Giám đốc bán hàng vùng.

Cấp bậc thứ ba là: Giám đốc bán hàng khu vực

Giám đốc bán hàng khu vực là một quản trị viên quản lý toàn bộ hoạt động bán hàng trong phạm vi địa bàn được giao phụ trách. Trên thực tế, phạm vi quản lý của giám đốc bán hàng khu vực thường được xác định là những khu vực địa lý được phân chia theo địa giới hành chính. Các mức độ phân chia khu vực có thể là: quận, tỉnh (thành phố) hoặc vài tỉnh nhỏ gần kề nhau.

Cấp bậc thứ tư: Giám đốc bán hàng vùng

Giám đốc bán hàng vùng là cấp quản lý trực tiếp của giám đốc bán hàng khu vực. Một giám đốc bán hàng vùng quản lý một số giám đốc bán hàng khu vực. Giám đốc bán hàng vùng chịu sự quản lý của giám đốc bán hàng toàn quốc. Tùy thuộc vào quy mô, hệ thống bán hàng của công ty mà có thể xuất hiện vị trí giám đốc bán hàng vùng hoặc vị trí này và vị trí giám đốc bán hàng khu vực được hợp nhất lại.

Cấp bậc thứ năm là: Giám đốc bán hàng toàn quốc

Đây là một trong những vị trí quản trị cao cấp của hệ thống bán hàng của công ty. Giám đốc bán hàng toàn quốc quyết định những vấn đề cốt lõi của chiến lược bán hàng, đốc thúc thực hiện các mục tiêu bán hàng của công ty trong phạm vi một quốc gia.

1.2. Đặc thù của lực lượng bán hàng trong lĩnh vực Bất động sản

1.2.1. Đặc điểm sản phẩm bất động sản ảnh hưởng đến hoạt động bán hàng

Bán hàng trong lĩnh vực bất động sản không chỉ là trao đổi hàng hóa mà còn là chuyển nhượng quyền sử dụng, yêu cầu người bán hàng phải hiểu rõ về Bất động sản đang muốn giới thiệu tới khách hàng. Những đặc điểm sau đây ảnh hưởng đến hoạt động bán hàng đối với sản phẩm là bất động sản (Nguyễn Hoàn , 2018, trang 1).

Thứ nhất là, Hoạt động kinh doanh bất động sản mang tính cục bộ và khu vực:

- Giá trị của bất động sản phụ thuộc vào vị trí địa lý, khu vực phát triển, hệ thống hạ tầng và tiện ích xung quanh.
- Mỗi thị trường bất động sản tại từng địa phương đều có những đặc điểm riêng biệt, vì vậy việc nghiên cứu kỹ lưỡng thị trường trước khi đầu tư là yêu cầu cần thiết.
- Đồng thời các yếu tố như văn hóa, phong tục tập quán cũng ảnh hưởng đến nhu cầu mua bán và giá cả bất động sản.

Thứ hai là, Hoạt động đầu tư với quy mô lớn và mang tính dài dài:

- Bất động sản là tài sản có giá trị cao, đòi hỏi nguồn vốn lớn để đầu tư ngay từ ban đầu.
- Quá trình thu hồi vốn trong kinh doanh bất động sản thường diễn ra chậm, kéo dài theo thời gian.
- Nhà đầu tư cần có tầm nhìn dài hạn và kiên nhẫn khi đầu tư vào lĩnh vực này.

Thứ ba là, Hoạt động chịu ảnh hưởng mạnh mẽ của pháp luật và chính sách

- Những thay đổi về hệ thống pháp luật như luật đất đai, luật nhà ở, quy hoạch, thuế... và các quy định liên quan có thể ảnh hưởng lớn đến thị trường bất động sản.

- Nhà đầu tư cần cập nhật thường xuyên các thay đổi về pháp luật và chính sách để đưa ra quyết định đầu tư phù hợp.

Thứ tư là, Hoạt động kinh doanh Bất động sản vừa là hoạt động kinh doanh đa ngành, vừa là hoạt động kinh doanh đặc thù:

- Đa ngành: Bất động sản liên quan đến nhiều ngành khác như xây dựng, tài chính, luật và quản lý đô thị.

- Đặc thù: Bất động sản là tài sản cố định, có giá trị cao, tính thanh khoản thấp, chịu ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố như kinh tế xã hội và pháp lý.

1.2.2. Yêu cầu về năng lực và phẩm chất của nhân viên kinh doanh bất động sản

Nhân viên kinh doanh bất động sản cần hội tụ đủ năng lực (giao tiếp, đàm phán, kiến thức thị trường/pháp lý, công nghệ) và phẩm chất (kiên trì, trung thực, chịu áp lực cao) để thành công. Họ không chỉ bán hàng mà còn là nhà tư vấn chuyên nghiệp, giúp khách hàng đưa ra quyết định an cư hoặc đầu tư (Vũ Bích Phượng , 2024).

1.2.2.1. Yêu cầu về năng lực

Kiến thức chuyên sâu: Hiểu rõ sản phẩm, pháp lý đất đai, quy hoạch và tình hình thị trường.

Kỹ năng giao tiếp và thuyết phục: Khả năng giao tiếp tốt, diễn đạt dễ nghe, thuyết phục và tạo lòng tin.

Kỹ năng đàm phán và chốt hợp đồng: Linh hoạt trong ứng xử, nắm bắt tâm lý khách hàng để đưa ra các đề nghị có lợi, thúc đẩy ký kết.

Kỹ năng tìm kiếm và chăm sóc khách hàng: Chủ động tìm kiếm, sàng lọc, xây dựng mối quan hệ bền vững với khách hàng.

Kỹ năng công nghệ và ngoại ngữ: Sử dụng thành thạo công nghệ, internet để Marketing online và có thể giao tiếp ngoại ngữ cơ bản.

1.2.2.2. Yêu cầu về phẩm chất

Sự kiên trì và bền bỉ: Nghề BĐS có tỷ lệ cạnh tranh cao, đòi hỏi sự kiên nhẫn khi tiếp cận và thuyết phục khách hàng trong thời gian dài.

Chịu áp lực công việc: Sẵn sàng làm việc ngoài giờ, cuối tuần và đối mặt với áp lực doanh số.

Trung thực và chuyên nghiệp: Đặt lợi ích khách hàng lên trên, minh bạch thông tin để xây dựng uy tín lâu dài.

Sự năng động và tự tin: Luôn tích cực, chủ động, không ngại khó khăn trong việc tìm kiếm cơ hội mới.

Tóm lại, sự kết hợp giữa kiến thức nền tảng vững chắc và các phẩm chất cá nhân tích cực là yếu tố quyết định thành công của một nhân viên kinh doanh bất động sản chuyên nghiệp.

1.3. Nội dung quản trị lực lượng bán hàng trong doanh nghiệp

1.3.1. Xác định mục tiêu của lực lượng bán hàng

Mục tiêu của lực lượng bán hàng được xác định dựa trên chiến lược tổng thể của doanh nghiệp và được cụ thể hóa thành các chỉ tiêu cho từng cấp độ. Được thể hiện qua các mục tiêu sau: Mục tiêu chiến lược thị phần và mục tiêu quản trị cốt lõi.

1.3.1.1. Mục tiêu giai đoạn chiến lược thị phần

Tùy vào sự phát triển của sản phẩm và thị trường, mục tiêu của lực lượng bán hàng sẽ thay đổi tương ứng giai đoạn khác nhau (ThS. Nguyễn Thị Lê Loan , trang 35,36 - Chương 2):

- Giai đoạn xây dựng thị phần: Tập trung gia tăng doanh số và thiết lập quan hệ chặt chẽ với các điểm phân phối. Nhiệm vụ trọng yếu là tiếp xúc khách hàng tiềm năng, thu thập thông tin thị trường và đẩy mạnh tiêu thụ sản phẩm mới.
- Giai đoạn duy trì: Mục tiêu là duy trì doanh số, củng cố vị trí và giữ vững thị phần thông qua việc cung ứng dịch vụ tối ưu cho nhóm khách hàng hiện tại chiếm ưu thế.
- Giai đoạn thu hoạch: Tập trung vào việc cắt giảm chi phí bán hàng và chỉ ưu tiên phục vụ những khách hàng lớn nhất, mang lại lợi nhuận cao nhất.
- Giai đoạn gạt bỏ: Mục tiêu là giảm tối thiểu chi phí và giảm lượng hàng dự trữ để chuẩn bị rút lui khỏi thị trường một cách ít bất lợi nhất.

1.3.1.2. Mục tiêu quản trị cốt lõi

Dưới góc độ quản trị, mục tiêu của lực lượng bán hàng luôn xoay quanh hai yếu tố then chốt: con người và lợi nhuận. Ngoài ra, nhà quản trị phải đảm bảo đội ngũ có khả năng đạt được các chỉ tiêu tăng trưởng tài chính, đồng thời duy trì sự hài lòng và phát triển kỹ năng cho nhân viên (ThS. Nguyễn Thị Lê Loan , trang 37 - Chương 1).

1.3.2. Thiết kế chiến lược lực lượng bán hàng

1.3.2.1. Chiến lược bán hàng

Chiến lược bán hàng là định hướng hoạt động có mục tiêu của doanh nghiệp và hệ thống các giải pháp, biện pháp nhằm thực hiện các mục tiêu đề ra trong bán hàng. Chiến lược bán hàng phản ánh những đánh giá của doanh nghiệp về điều kiện, cơ hội thị trường và khả năng lợi dụng những cơ hội ấy của doanh nghiệp. Căn cứ vào kết quả đánh giá, doanh nghiệp sẽ quyết định có thể mở rộng hơn, thu hẹp lại, duy trì như trước hay chuyên môn hoá ở một bộ phận chiến lược nào đó (ThS. Nguyễn Thị Lê Loan , trang 32, 33 - Chương 1).



Hình 1.2. Các bước thiết kế chiến lược của lực lượng bán hàng.

Từ các bước thiết kế chiến lược của lực lượng bán hàng như trên, ta có được năm bước cụ thể trong việc thiết kế chiến lược của lực lượng bán hàng như sau:

Bước thứ nhất là, Xác định mục tiêu của lực lượng bán hàng

Đây là định hướng cho mọi hoạt động của lực lượng bán hàng, mục tiêu không đơn thuần dừng lại ở doanh số mà còn ở nhiều khía cạnh khác như: khách hàng, truyền thông, thu thập thông tin và phân bổ, bao gồm các bước:

- ❖ Tìm kiếm và chọn lọc: Xây dựng, nhận diện và phân loại được khách hàng tiềm năng.
- ❖ Truyền thông: Giới thiệu sản phẩm/ dịch vụ đến tay khách hàng/người tiêu dùng một cách suôn sẻ nhất.

- ❖ Thu thập thông tin: Nghiên cứu thị trường (nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh, các chính sách/ng nghị định của chính phủ) và báo cáo phản hồi của khách hàng.
- ❖ Phân bổ: Đưa ra quyết định nên tập trung nguồn lực vào giai đoạn nào của thị trường (Giới thiệu, tăng trưởng, bão hòa và suy thoái).

Bước thứ hai là, xác định chiến lược của lực lượng bán hàng

Khâu chuẩn bị này giúp lực lượng bán hàng xác định việc đưa ra các phương pháp tiếp cận thị trường tối ưu: Tiếp cận đơn lẻ, tiếp cận nhóm, Bán hàng hội nghị/ hội thảo và kênh bán hàng. Cụ thể:

- ❖ Tiếp cận đơn lẻ: Mỗi một nhân viên bán hàng sẽ làm việc với một khách hàng. Qua đó, có thể tập trung theo sát được tiến trình ra quyết định mua khách hàng.
- ❖ Tiếp cận nhóm: Đội ngũ bán hàng phối hợp với các chuyên gia kỹ thuật để thuyết phục một nhóm mua hàng.
- ❖ Bán hàng thông qua hội nghị/hội thảo: Bằng cách tổ chức các sự kiện gặp mặt khách hàng loạt khách hàng cùng lúc, có thể tạo được thị trường kích thích được tâm lý đám đông.

Bước thứ ba là, xác định cơ cấu của lực lượng bán hàng

Nhà quản trị lực lượng bán hàng cần xem xét vào đặc thù sản phẩm và thị trường hiện tại để chọn cơ cấu phù hợp. Có bốn loại cơ cấu thương được sử dụng: Theo cơ cấu lãnh thổ, theo cơ cấu sản phẩm, theo cơ cấu khách hàng và theo cơ cấu hỗn hợp.

- ❖ Theo cơ cấu lãnh thổ: Mỗi một nhân viên bán hàng sẽ phụ trách một khu vực địa lý riêng biệt. Qua đó cũng phần nào đó tối ưu được chi phí đi lại.
- ❖ Theo cơ cấu sản phẩm: Nhân viên bán hàng chuyên trách theo dòng sản phẩm.
- ❖ Cơ cấu theo khách hàng: Chia theo ngành hàng hoặc loại hình khách hàng (ví dụ: khách hàng doanh nghiệp - B2B và khách hàng cá nhân - B2C).
- ❖ Cơ cấu hỗn hợp: Kết hợp các mô hình trên đối với các tập đoàn đa ngành, đa quốc gia.

Bước thứ tư là, xác định quy mô lực lượng bán hàng

Sử dụng phương pháp tổng khối lượng công việc để xác định số lượng nhân sự cần thiết:

- ❖ Phân loại khách hàng theo quy mô và tần suất viếng thăm mong muốn.
- ❖ Tính toán tổng số lượt viếng thăm cần thiết trong một năm trên toàn thị trường.
- ❖ Xác định số lượt viếng thăm trung bình một nhân viên có thể thực hiện.

- ❖ Công thức: Số lượng nhân viên = Tổng số lượt viếng thăm cần thiết/ Năng suất trung bình của một nhân viên

Bước thứ năm là, xác định chế độ đãi ngộ của lực lượng bán hàng

Nhà quản trị lực lượng bán hàng cần phải cân bằng giữa lợi ích công ty và nhân viên bán hàng. Qua đó, giúp nhân viên duy trì được năng suất và lòng trung thành đối với công ty:

- ❖ Phần cố định (Lương căn bản): Đảm bảo đời sống tối thiểu, giúp nhân viên an tâm công tác.
- ❖ Phần biến đổi (Hoa hồng, tiền thưởng): Kích thích nỗ lực vượt chỉ tiêu trong ngắn hạn và gia tăng doanh số ổn định trong dài hạn.
- ❖ Phụ cấp & Công tác phí: Hỗ trợ các chi phí thực tế phát sinh khi đi thị trường, công tác.
- ❖ Phúc lợi phi tài chính: Các chương trình đào tạo, lộ trình thăng tiến và môi trường làm việc chuyên nghiệp.

1.3.3. Công tác tuyển dụng và lựa chọn nhân sự bán hàng

Tuyển dụng bán hàng là một chuỗi hoạt động được tạo ra để sắp xếp những người mà họ có thể phù hợp yêu cầu của Công ty về nhân viên bán hàng. Mục tiêu của giai đoạn tuyển dụng là phát triển nhóm người dự tuyển có xu hướng chuyên môn hóa càng rộng càng tốt.

1.3.3.1 Chuẩn bị cho quá trình tuyển dụng

Trước khi bắt đầu cho công tác tuyển dụng doanh nghiệp cần thực hiện các bước hoạch định sau đây (ThS. Nguyễn Thị Lê Loan , trang 92, 93, 94 - Chương 4):

- ❖ Phân tích thị trường và pháp lý: Xem xét các đòi hỏi của thị trường về phẩm chất người bán hàng và các quy định pháp luật (độ tuổi, lương cơ bản...) để đề ra tiêu chuẩn phù hợp.
- ❖ Xác định tiêu chuẩn nhân viên: Bắt đầu từ việc phân tích công việc, lập bản mô tả công việc và xác định các trình độ chuyên môn cần thiết.
- ❖ Xác định quy mô lực lượng bán hàng: Sử dụng các phương pháp như dựa trên hoạt động quá khứ, tiềm năng thị trường hoặc mục tiêu doanh số để tính toán số lượng nhân viên tối ưu.

1.3.3.2. Quy trình tuyển dụng lực lượng bán hàng

Để tránh gây tốn kém, mất thời gian và chi phí thì việc cần phải có một quy trình tuyển dụng hiệu quả là điều cần phải có đối với doanh nghiệp trong hoạt động đầu vào thông qua tám bước của quy trình tuyển dụng bao gồm: Xây dựng tiêu chí tuyển dụng, lên bộ câu hỏi phỏng vấn, lập bản mô tả công việc, tìm nguồn ứng viên, đo lường và tối ưu, sàng lọc trước phỏng vấn, kiểm tra kỹ năng bán hàng, phỏng vấn và ra quyết định tuyển dụng (Thu Huệ , 2018).

Bước thứ nhất là: Xây dựng tiêu chí tuyển dụng

Ở bước này doanh nghiệp cần tập trung nghiên cứu những nhân viên bán hàng có doanh số ổn định trong đội ngũ hiện tại để xác định các đặc điểm chung của họ: Thái độ, tác phong, kinh nghiệm, Qua đó, giúp nhà tuyển dụng có thể xây dựng được chân dung của một nhân viên bán hàng đúng với những tiêu chí mà công ty đang cần tuyển.

Bước thứ hai là: Lên bộ câu hỏi phỏng vấn

Việc lập ra bộ câu hỏi phỏng vấn sẽ giúp được nhà tuyển dụng đánh giá sơ bộ được một phần năng lực của ứng viên thông qua hai cách đặt câu hỏi đó là: dạng câu hỏi đặt ứng viên vào các tình huống và dạng câu hỏi liên quan đến hành vi.

- ❖ Dạng câu hỏi tình huống: Bạn sẽ xử lý/giải thích như thế nào nếu như khách hàng phàn nàn về sản phẩm công ty có giá quá cao hơn so với đối thủ cạnh tranh?
- ❖ Dạng câu hỏi liên quan đến hành vi: Bạn có những điểm mạnh và những điểm yếu gì?

Bước thứ ba là: Lập bản mô tả công việc

Bản mô tả công việc là nhân tố ảnh đến chất lượng và số lượng nhân viên ứng tuyển là không hề nhỏ. Việc xây dựng một bản mô tả công việc thật dễ hiểu, đồng thời thời giúp ứng viên hiểu rõ được yêu cầu chính xác của công việc. Vì vậy, nhà tuyển dụng cần tránh những lỗi sau đây:

- ❖ Sao chép bản mô tả công việc của công ty khác nhưng không có sự sàng lọc và đối chiếu thực tế tại doanh nghiệp.
- ❖ Yêu cầu các kỹ năng kinh nghiệm không thực tế: Rất nhiều nhà tuyển dụng có phần rập khuôn máy móc để vẽ nên chân dung của một nhân viên bán hàng toàn diện dẫn đến việc các ứng viên đặc biệt là các sinh viên mới ra trường còn e dè trong việc ứng tuyển tại doanh nghiệp.

Bước thứ tư là: Tìm nguồn ứng viên

Thay vì chỉ đăng tin thụ động, nhà tuyển dụng nên đa dạng hóa nguồn tìm kiếm ứng viên thông qua: Nguồn nội bộ công ty, Các cơ sở giáo dục, đối thủ cạnh tranh và quảng cáo trực tiếp.

- ❖ Nguồn nội bộ công ty: Thư ký, kỹ sư, nhân viên kho, kế toán, ... muốn chuyển sang bán hàng. Tuy năng lực chuyên môn về bán hàng còn hạn chế nhưng họ đã hiểu rõ về công ty.
- ❖ Các cơ sở giáo dục: Tuyển sinh viên mới tốt nghiệp từ các trường đại học, cao đẳng, đặc biệt là cho các vị trí đòi hỏi kiến thức chuyên sâu.
- ❖ Đối thủ và doanh nghiệp tương tự: Thuê nhân viên đã có kinh nghiệm từ đối thủ cạnh tranh hoặc các công ty trong cùng lĩnh vực.

Bước thứ năm là: Đo lường và tối ưu

Nhà tuyển dụng cần thống kê và ghi chép lại về mọi khía cạnh bước nào chưa hiệu quả, bước nào chưa tối ưu và còn tốn nhiều chi phí. Đây được xem như là tư liệu quý giá đối cho công tác tuyển trong tương lai.

Bước thứ sáu là: Sàng lọc trước phỏng vấn

Để kiểm tra được năng lực, năng lực của ứng viên thì nhà tuyển dụng có thể áp dụng nhiều hình thức như gọi điện qua điện thoại, làm bài kiểm tra ngắn hoặc phỏng vấn nhanh trong 10 phút. Qua đó giúp tiết kiệm được nhiều thời gian, chi phí cho vòng phỏng vấn.

Bước thứ bảy là: Phỏng vấn

Để kết quả của công tác phỏng vấn được khách quan thì buổi phỏng vấn cần phải được chuẩn hóa bằng việc sử dụng phiếu ghi điểm và bộ câu hỏi thống nhất.

Bộ câu hỏi cần được xây dựng dựa trên kỹ năng bán hàng, thái độ, động lực làm việc của ứng viên. Sau khi tổng hợp lại, mỗi ứng viên sẽ có 1 số điểm trung bình đánh giá sự thể hiện của họ.

Bước thứ tám là: Ra quyết định tuyển dụng

Tổ chức họp nhóm giữa những người phỏng vấn để cân nhắc kỹ lưỡng trước khi đưa ra quyết định cuối cùng nhằm tránh tốn kém chi phí nếu tuyển sai người. Đồng thời, nên giữ liên lạc với các ứng viên tiềm năng khác cho những vị trí tương lai.

1.3.3.3. Lựa chọn nhân sự bán hàng

Lựa chọn là quá trình sàng lọc các ứng viên để xác định người phù hợp nhất cho vị trí công việc. Dưới đây là quy trình lựa chọn nhân sự bán hàng cho doanh nghiệp bao gồm các bước sau (ThS. Nguyễn Thị Lê Loan , trang 104, 110, 111, 112 - Chương 4):

- ❖ Sàng lọc ban đầu: Xem xét bản tóm tắt để đánh giá giáo dục và mục tiêu làm việc.
- ❖ Đơn xin việc: Kiểm tra kỹ năng giao tiếp bằng văn bản và các thông tin chi tiết khác.
- ❖ Kiểm tra giấy giới thiệu: Gọi điện cho chủ cũ để xác minh lịch sử công việc và thái độ.
- ❖ Phỏng vấn cá nhân: Là bước quan trọng nhất để đánh giá kỹ năng giao tiếp và phản ứng của ứng viên. Có thể sử dụng phỏng vấn theo mẫu hoặc các kỹ thuật như đóng vai (ví dụ: yêu cầu ứng viên "bán" một chiếc bút).
- ❖ Đánh giá chính thức:
 - Kiểm tra trắc nghiệm: Bao gồm trắc nghiệm tính cách, năng lực, khuynh hướng làm việc.
 - Trung tâm đánh giá: Đưa ứng viên vào các tình huống thực tế để đánh giá năng lực.
 - Kiểm tra y tế: Đảm bảo ứng viên có đủ sức khỏe cho công việc.

1.3.4. Đào tạo và huấn luyện lực lượng bán hàng

Đào tạo và huấn luyện lực lượng bán hàng là một trong những nội dung cốt lõi của quản trị lực lượng bán hàng, đóng vai trò then chốt trong việc chuyển đổi các kế hoạch thành kết quả thực tế trên thị trường (ThS. Nguyễn Thị Lê Loan , trang 113 - Chương 4).

1.3.4.1. Công tác đào tạo và huấn luyện lực lượng bán hàng

Công tác đào tạo và huấn luyện thường hướng đến hai nhóm đối tượng chính: Nhân viên bán hàng hiện tại và nhân viên bán hàng mới.

Đối với nhân viên bán hàng hiện tại

Mục tiêu của mỗi phần huấn luyện của một chương trình sẽ phụ thuộc vào môi trường thị trường, nhu cầu huấn luyện các nhân viên có kinh nghiệm có thể giải thích bằng các lý do sau:

- ❖ Các nhân viên bán hàng vô tình học những thói quen xấu, làm tắt kỹ thuật bán hàng nên cần được học lại.
- ❖ Sự xuống cấp của nhân viên bán hàng do những vội vã và vắng vẻ ở thị trường.
- ❖ Các hoạt động cạnh tranh mới trong sản xuất sản phẩm, kỹ thuật bán hàng hoặc các phương tiện bán hàng.
- ❖ Các kỹ thuật mới giúp cho nhân viên bán hàng làm việc năng suất hơn, hiệu quả hơn.
- ❖ Công ty có sản phẩm mới, quá trình công nghệ mới đòi hỏi khách hàng mới, thị trường mới và các phương pháp mới để thực hiện.

Đối với nhân viên bán hàng mới

- ❖ Tập trung vào việc tăng cường kiến thức/kinh nghiệm (Kỹ năng giải quyết tình huống) và khả năng hòa nhập vào văn hóa, quy trình của tổ chức.

1.3.4.2. Tiến trình đào tạo và huấn luyện lực lượng bán hàng

Tiến trình đào tạo và huấn luyện đối với lực lượng bán hàng trong doanh nghiệp bao gồm sáu bước sau đây: Đánh giá nhu cầu đào tạo, xác định mục tiêu đào tạo, đánh giá nguồn đào tạo, xây dựng nội dung đào tạo, thực hiện chương trình đào tạo và đánh giá chương trình đào tạo (ThS. Nguyễn Thị Lê Loan , trang 116, 117, 118 - Chương 4):

- ❖ Bước thứ nhất là: Đánh giá nhu cầu đào tạo: Tìm hiểu nhu cầu khách hàng và đánh giá điểm mạnh, điểm yếu của đội ngũ hiện tại.
- ❖ Bước thứ hai là: Xác định mục tiêu đào tạo: Tăng cường kiến thức, nâng cao năng suất, tinh thần làm việc và cải thiện quan hệ khách hàng.
- ❖ Bước thứ ba là: Đánh giá nguồn đào tạo: Xác định người huấn luyện (nội bộ hay thuê ngoài), địa điểm, thời gian và chi phí.
- ❖ Bước thứ tư là: Xây dựng nội dung đào tạo: Bao gồm Kiến thức (sản phẩm, khách hàng, thị trường, đối thủ cạnh tranh, ...) và Kỹ năng (bán hàng, quản lý thời gian, giao tiếp).
- ❖ Bước thứ năm là: Thực hiện chương trình đào tạo: Áp dụng các hình thức như huấn luyện tại chỗ, tại hiện trường, qua vi tính (E-learning) hoặc thảo luận tình huống/đóng kịch.
- ❖ Bước thứ sáu là: Đánh giá chương trình đào tạo: Dựa trên mức độ hoàn thành công việc của học viên và phản hồi sau đào tạo.

1.3.5. Kiểm tra, giám sát và đánh giá hiệu quả hoạt động của lực lượng bán hàng

Hoạt động kiểm tra, giám sát và đánh giá lực lượng bán hàng là một tiến trình kết hợp chặt chẽ trong quản trị bán hàng, giúp đảm bảo đội ngũ đi đúng hướng và đạt được mục tiêu doanh nghiệp.

Kiểm tra hoạt động bán hàng

Kiểm soát là quá trình đo lường kết quả thực hiện, so sánh với các tiêu chuẩn, phát hiện sai lệch và nguyên nhân để tiến hành điều chỉnh kịp thời (ThS. Nguyễn Thị Lê Loan , trang 41 - Chương 1).

- ❖ Các loại hình kiểm soát được chia thành 3 cấp độ: Theo thời gian, theo tần suất và theo mức độ tổng quát.
 - Theo thời gian: Kiểm soát trước (tiền kiểm), kiểm soát đồng thời và kiểm soát sau (hậu kiểm).
 - Theo tần suất: Định kỳ, liên tục hoặc kiểm soát bằng mục tiêu và kết quả.
 - Theo mức độ tổng quát: Kiểm soát toàn bộ doanh nghiệp, kiểm soát bộ phận hoặc cá nhân.

Giám sát lực lượng bán hàng

Giám sát lực lượng bán hàng là công việc quan trọng hàng đầu để duy trì sự ổn định của lực lượng bán hàng và lợi nhuận của công ty thông qua nội dung giám sát và các công cụ hỗ trợ (ThS. Nguyễn Thị Lê Loan , trang 132 - Chương 5).

- ❖ Nội dung giám sát: Theo dõi nỗ lực (số lần chào hàng, thời gian làm việc) và chất lượng công việc (cách xử lý tình huống, hành vi phi bán hàng như thu thập thông tin).
- ❖ Công cụ hỗ trợ: Sử dụng các báo cáo chào hàng hằng ngày để nắm bắt nhân viên đang làm gì và đảm bảo họ duy trì hoạt động theo kế hoạch. Việc ứng dụng phần mềm quản lý bán hàng (tự động hóa) giúp giám sát chuẩn xác và giảm bớt gánh nặng hành chính.

Đánh giá hiệu quả hoạt động

Đánh giá thực hiện là cơ sở để tính lương, thưởng, đề bạt hoặc kỷ luật nhân viên. Quá trình này thường diễn ra qua 3 bước: đưa ra tiêu chuẩn, tiến hành đánh giá và quản trị kết quả sau đánh giá. Việc thực hiện đánh giá đối với nhân viên bán hàng nhằm mục đích (ThS. Nguyễn Thị Lê Loan , trang 150 - Chương 5):

- ❖ Đánh giá kết quả trong thời gian đã qua.

- ❖ Đưa ra các hoạt động để tăng doanh số bán hàng cho nhân viên trong thời gian sau.
- ❖ Động viên nhân viên bán hàng nâng cao hiệu quả thực hiện.
- ❖ Cơ sở cho Giám đốc bán hàng trong các quyết định như tính lương/ thưởng, tăng lương, đề bạt, cách chức, sa thải...

Dựa trên các yếu tố quan trọng trong các hoạt động của nhân viên bán hàng, Giám đốc bán hàng đưa ra các tiêu chuẩn đánh giá. Hai nhóm tiêu chuẩn thường được áp dụng là: các tiêu chuẩn đo lường kết quả và các tiêu chuẩn đo lường hoạt động bán hàng. Các tiêu chuẩn đo lường kết quả gồm có (ThS. Nguyễn Thị Lê Loan , trang 150, 151 - Chương 5):

- ❖ Lượng bán hàng: Doanh số, sản lượng bán hàng, doanh số, sản lượng bán hàng theo sản phẩm và doanh số, sản lượng bán hàng theo loại khách hàng.
- ❖ Tỷ lệ bán hàng: Lượng bán hàng thực hiện so với hạn ngạch bán hàng, thị phần đạt được.
- ❖ Lợi nhuận theo sản phẩm.
- ❖ Đơn đặt hàng: Số lượng đơn đặt hàng, giá trị trung bình đơn đặt hàng và số lượng đơn đặt hàng bị hủy.

1.3.6. Chế độ đãi ngộ, khuyến khích và động viên lực lượng bán hàng

Chế độ đãi ngộ và động viên lực lượng bán hàng hiệu quả bao gồm lương cứng ổn định, hoa hồng theo doanh số, thưởng nóng (tiền mặt, quà tặng) cho thành tích xuất sắc và lộ trình thăng tiến rõ ràng (Sales Leader/Manager).

Chế độ đãi ngộ tài chính

Chế độ đãi ngộ tài chính giúp tăng hiệu suất, giữ chân nhân tài và tạo động lực cạnh tranh lành mạnh. Doanh nghiệp thường áp dụng kế hoạch lương thưởng cơ bản để đảm bảo mức sống và tạo động lực cho nhân viên bao gồm 4 khoản sau: Lương trực tiếp, hoa hồng trực tiếp, lương cộng hoa hồng và lương cộng thưởng (ThS. Nguyễn Thị Lê Loan , trang 134, 135 - Chương 5).

- ❖ Lương trực tiếp (Lương thuần): Trả định kỳ cho các hoạt động bán hàng đã định. Ưu điểm là giúp công ty kiểm soát chi phí và khuyến khích làm việc nhóm, nhưng hạn chế là thiếu sự kích thích mạnh mẽ để nhân viên bứt phá doanh số.
- ❖ Hoa hồng trực tiếp: Trả dựa trên tỷ lệ phần trăm đơn vị hàng bán ra hoặc doanh số thực hiện. Hình thức này tạo sự kích thích rất mạnh để nâng cao năng suất

nhưng khiến công ty khó quản lý nhân viên hơn vì họ có xu hướng chỉ quan tâm đến việc bán hàng mà bỏ qua các nhiệm vụ khác.

- ❖ Lương cộng hoa hồng: Kết hợp lương cơ bản ổn định với hoa hồng để vừa đảm bảo an toàn thu nhập, vừa kích thích nỗ lực bán hàng.
- ❖ Lương cộng thưởng: Trả thêm một khoản ngoài thu nhập bình thường khi nhân viên hoàn thành các mục tiêu đặc biệt hoặc có cố gắng vượt bậc.

Khuyến khích và động viên

Ngoài các chế độ đãi ngộ tài chính thì chính sách khuyến khích và động viên đối với lực lượng bán hàng là vô cùng cần thiết để đáp ứng đối với nhu cầu về tinh thần đối với lực lượng bán hàng thông qua: Động viên tài chính, động viên phi tài chính và các phúc lợi bổ sung (ThS. Nguyễn Thị Lê Loan , trang 148 - Chương 5).

- ❖ Giải thưởng tài chính: Bằng các kế hoạch nâng lương thưởng cơ bản như lương, hoa hồng, thưởng, phụ cấp hỗ trợ, thi đua bán hàng.
- ❖ Giải thưởng phi tài chính: Các hình thức như chuyến du lịch, kỷ niệm chương, bằng khen, hoặc thư khen ngợi từ cấp lãnh đạo.
- ❖ Phúc lợi bổ sung: Cung cấp bảo hiểm sức khỏe cao cấp, bảo hiểm nhân thọ, hoặc các chương trình gắn kết gia đình (Family Day) nhằm tạo tâm lý gắn bó lâu dài.

Lộ trình thăng tiến và phát triển nghề nghiệp

Cơ hội thăng tiến được coi là công cụ động viên phi tài chính quan trọng, giúp nhân viên khẳng định giá trị bản thân. Quá trình này gắn liền với các giai đoạn sự nghiệp thông qua giai đoạn thiết lập và đề bạt dựa trên sự đánh giá.

- ❖ Giai đoạn thiết lập: Nhân viên quan tâm hàng đầu đến việc hoàn thiện kỹ năng và mong muốn có sự nghiệp vững chắc. Nhà quản trị cần giao các trách nhiệm đặc biệt và tạo cơ hội để họ được đề bạt lên các vị trí quản lý cao hơn (ThS. Nguyễn Thị Lê Loan , trang 147, 148 - Chương 5).
- ❖ Đề bạt dựa trên đánh giá: Việc thực hiện đánh giá đối với nhân viên bán hàng nhằm mục đích (ThS. Nguyễn Thị Lê Loan , trang 150 - Chương 5):
 - Đánh giá kết quả trong thời gian đã qua.
 - Đưa ra các hoạt động để tăng doanh số bán hàng cho nhân viên trong thời gian sau.
 - Động viên nhân viên bán hàng nâng cao hiệu quả thực hiện.

- Đánh giá thực hiện là cơ sở cho Giám đốc bán hàng trong các quyết định như tính lương/ thưởng, tăng lương, đề bạt, cách chức, sa thải...

1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác Quản trị lực lượng bán hàng

1.4.1. Nhân tố thuộc môi trường bên ngoài

Các yếu tố này thường nằm ngoài sự kiểm soát trực tiếp của doanh nghiệp nhưng lại có tác động mạnh mẽ đến hiệu quả hoạt động của đội ngũ bán hàng bao gồm: Môi trường kinh tế, chính trị và pháp luật, văn hóa xã hội, công nghệ, đối thủ cạnh tranh, nhà cung cấp và các trung gian phân phối.

- ❖ **Môi trường kinh tế:** Sức mua, lạm phát và thu nhập của khách hàng quyết định đến quy mô đội ngũ, chỉ tiêu doanh số và chính sách hoa hồng.
- ❖ **Chính trị và pháp luật:** Các quy định về thuế, lao động và cạnh tranh thiết lập các chính sách cho việc tuyển dụng, đãi ngộ và quảng cáo.
- ❖ **Văn hóa xã hội:** Thói quen và tâm lý tiêu dùng buộc lực lượng bán hàng phải điều chỉnh phong cách giao tiếp và phương thức tiếp cận phù hợp.
- ❖ **Công nghệ:** CRM, AI và thương mại điện tử thay đổi hoàn toàn cách quản lý hiệu suất và yêu cầu năng lực số của nhân viên.
- ❖ **Đối thủ cạnh tranh:** Áp lực từ đối thủ quyết định tiêu chuẩn về chất lượng dịch vụ, tốc độ phản ứng và chính sách giá của đội ngũ.
- ❖ **Nhà cung ứng và các trung gian phân phối:** Sự ổn định của nguồn hàng và năng lực của đại lý ảnh hưởng đến khả năng thực hiện cam kết với khách hàng.

1.4.2. Nhân tố nội tại doanh nghiệp

Đây là những yếu tố mà nhà quản trị có thể chủ động điều chỉnh để tối ưu hóa hiệu suất làm việc của lực lượng bán hàng bao gồm: Mục tiêu và chiến lược của doanh nghiệp, nguồn lực tài chính, chính sách tuyển dụng đào tạo và đãi ngộ, văn hóa và chính sách công ty và đặc điểm sản phẩm.

- ❖ **Mục tiêu, chiến lược của doanh nghiệp:** Định hướng của công ty (tăng trưởng hay lợi nhuận) quyết định cách thiết kế bộ máy và tiêu chí đánh giá bán hàng.
- ❖ **Nguồn lực tài chính:** Ngân sách quyết định chất lượng nhân sự (lương, thưởng), quy mô đào tạo và mức độ đầu tư công cụ hỗ trợ.
- ❖ **Chính sách tuyển dụng, đào tạo và đãi ngộ:** Nếu doanh nghiệp có quy trình tuyển dụng chặt chẽ, đào tạo thường xuyên và chính sách khen thưởng hợp lý, lực lượng bán hàng sẽ có động lực làm việc cao hơn và gắn bó lâu dài hơn.

- ❖ Văn hóa và Chính sách công ty: Đóng vai trò là "kim chỉ nam" định hình tiêu chuẩn chuyên nghiệp và lộ trình phát triển nghề nghiệp cho nhân viên.
- ❖ Đặc điểm sản phẩm: Độ phức tạp của sản phẩm quy định phương thức bán hàng (bán hàng trực tiếp hay tư vấn chuyên sâu) và nội dung huấn luyện.

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SÀN GIAO DỊCH BẤT ĐỘNG SẢN NAVI

2.1. Giới thiệu về tổng quan về Công ty Cổ phần Sàn giao dịch Bất động sản Navi

2.1.1. Sơ lược quá trình phát triển của Công ty Cổ phần Sàn giao dịch Bất động sản Navi

Công ty Cổ phần Sàn giao dịch Bất động sản Navi (Navi Property) được thành lập vào 11/05/2020 ngay thời điểm dịch bệnh Covid-19 đang hoành hành nhưng Navi vẫn giữ vững là một trong những doanh nghiệp tiên phong trong lĩnh vực kinh doanh đầu tư bất động sản chuyên về phân khúc thị trường đất nền dự án và căn hộ cao cấp hàng đầu tại khu vực Miền Trung. Navi Property đã đặt nền móng cho chặng đường phát triển trong bối cảnh thị trường bất động sản trải qua giai đoạn điều chỉnh, định hình từ từ một nhà phân phối thành một đối tác chiến lược trong các dự án quy mô lớn tại Đà Nẵng và các vùng địa phương lân cận.

Ngay từ giai đoạn đầu được thành lập, với phương châm “Chuyên nghiệp - Nhân văn - Tiên Phong” là định hướng phát triển của tổ chức. Cùng với đó là mục tiêu trở một trong những đơn vị dẫn đầu trong lĩnh vực phân phối và đầu tư bất động sản tại miền Trung. Trên cơ sở đó, công ty quyết tâm chú trọng xây dựng đội ngũ nhân sự năng động, chuyên nghiệp và am hiểu thị trường, đồng thời cũng tập trung phát triển hệ thống dịch vụ tư vấn và hỗ trợ khách hàng một cách toàn diện.

Trong những năm tiếp theo, Navi Property từng bước mở rộng hoạt động kinh doanh, không chỉ dừng lại ở phân khúc căn hộ cao cấp và đất nền dự án, mà còn lấn sân sang các loại hình bất động sản kết hợp thương mại, shophouse và các sản phẩm có giá trị đầu tư cao.

Một trong những dấu ấn khác của công ty là việc ký kết hợp tác đầu tư chiến lược với các đối tác phát triển dự án lớn tại Đà Nẵng, điển hình là thỏa thuận hợp tác chiến lược trong dự án Danang Landmark, một dự án có quy mô lớn và vị trí đắc địa tại trung tâm thành phố. Sự kiện này được đánh giá là một bước phát triển quan trọng trong chiến lược đầu tư và mở rộng sản phẩm của công ty, hướng tới đa dạng hóa danh mục dự án và gia tăng giá trị kinh doanh trong dài hạn,

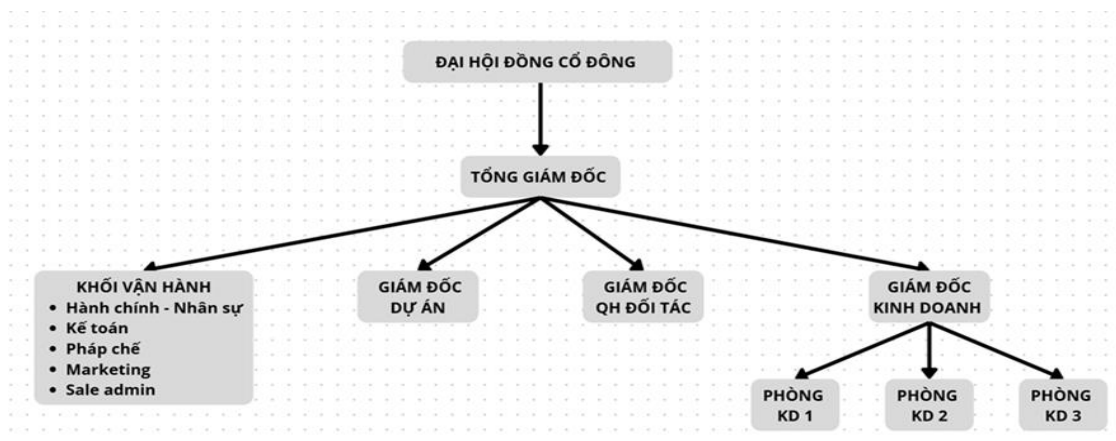
Với hơn 5 năm ở nhiều khu vực thị trường khác nhau Công ty Cổ phần Sàn Bất động sản Navi đã tích lũy cho mình được không ít kinh nghiệm, triển khai nhiều dự án tại Thành Phố Đà Nẵng nói riêng, và khu vực Miền Trung nói chung.

- Tên đầy đủ: Công ty Cổ phần Sàn giao dịch Bất động sản NAVI.
- Loại hình pháp lý: Công ty Cổ phần.
- Ngày thành lập: 11 tháng 5 năm 2020.
- Người đại diện: Lê Thị Oanh.
- Địa chỉ: Tầng 6 - 268 đường 30/4, phường Hòa Cường, thành phố Đà Nẵng.
- Website Công ty: <https://naviproperty.vn>
- Fanpage Công ty: Navi Property.
- Fanpage tuyển dụng Công ty: Tuyển dụng Navi Property.

2.1.2. Lĩnh vực hoạt động/sản phẩm kinh doanh của công ty

Công ty Cổ phần Sàn giao dịch Bất động sản NAVI hoạt động chủ yếu trong các lĩnh vực: phát triển dự án và phân phối bất động sản, tập trung vào phân khúc căn hộ cao cấp và đất nền dự án tại thành phố Đà Nẵng và khu vực Miền Trung.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức và chức năng các phòng ban



Hình 2.1 Cơ cấu tổ chức của Navi Property.

Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân Sự

2.1.3.1. Đại hội cổ đông

a. Vai trò và chức năng

Cơ quan quyền lực cao nhất của công ty, đại diện cổ đông, quyền quyết định và định hướng chiến lược, giám sát toàn bộ hoạt động điều hành.

2.1.3.2. Tổng giám đốc (CEO)

a. Vai trò và chức năng

Đại diện công ty trong các hoạt động đối ngoại chiến lược: chủ đầu tư, ngân hàng, cơ quan quản lý, đối tác.

Điều hành toàn bộ hoạt động của công ty theo định hướng của Đại hội Hội đồng Cổ đông.

2.1.3.3. Các khối chuyên môn

a. Khối dự án

a.1. Giám đốc dự án

a.1.1. Chức năng

Điều phối và quản lý toàn bộ hoạt động liên quan đến dự án từ phía chủ đầu tư: pháp lý, tiến độ, chính sách, giỏ hàng.

Chuẩn hóa thông tin dự án, đảm bảo cập nhật kịp thời đến Khối Kinh doanh và Khối Quan hệ đối tác.

Hỗ trợ bán hàng trực tiếp khi cần, phối hợp chặt chẽ với Khối Kinh doanh và bộ phận Sale Admin.

Bộ phận hỗ trợ: Sale Admin & CSKH

- ❖ Quản lý hồ sơ giao dịch, hợp đồng, thanh toán, dữ liệu CRM.
- ❖ Theo dõi chỉ tiêu doanh thu và báo cáo định kỳ cho Giám đốc Dự án và CEO.
- ❖ Tiếp nhận phản hồi khách hàng, triển khai chương trình hậu mãi và chăm sóc sau bán.
- ❖ Phối hợp kế toán đối soát hoa hồng, thưởng và công nợ, đảm bảo minh bạch tài chính liên quan dự án.
- ❖ Báo cáo dữ liệu tổng hợp về hiệu quả bán hàng, tiến độ, phản hồi khách hàng để hỗ trợ Khối Kinh doanh và Khối Quan hệ đối tác ra quyết định kịp thời.

a.2. Giám đốc quan hệ đối tác

a.2.1. Chức năng

Phát triển và quản lý hệ thống đại lý liên kết và cộng tác viên (CTV).

Chuẩn hóa thông tin, chính sách, công cụ bán hàng, và đảm bảo đồng bộ với Khối Dự án và Khối Kinh doanh.

Giám sát hiệu suất đại lý/CTV, tối ưu hóa chi phí hoa hồng, thưởng và giữ chân đối tác dài hạn.

b. Khối kinh doanh

b.1. Lãnh đạo: Giám Đốc Kinh Doanh

b.2. Chức năng

- ❖ Tổ chức, triển khai hoạt động kinh doanh – bán hàng – chăm sóc khách hàng, đảm bảo doanh số theo kế hoạch công ty.
- ❖ Phối hợp chặt chẽ với Khối Dự án và Khối Quan hệ đối tác để nhận thông tin sản phẩm, chính sách, tiến độ kịp thời.
- ❖ Quản lý, đào tạo và phát triển đội ngũ kinh doanh, đảm bảo KPI và hiệu quả công việc đồng bộ toàn khối.

b.3. Cấu trúc tổ chức

Gồm các phòng kinh doanh, mỗi phòng kinh doanh bao gồm:

- ❖ Trưởng phòng.
- ❖ Trưởng nhóm.
- ❖ Nhân Viên Kinh Doanh.
- ❖ Thực tập sinh kinh doanh (Nếu có).

c. Khối vận hành (Trung tâm vận hành – Quản trị nội bộ)

c.1. Lãnh đạo: Tổng Giám Đốc (CEO) trực tiếp chỉ đạo vận hành

c.2. Chức năng

- ❖ Hỗ trợ và đảm bảo vận hành trơn tru toàn hệ thống, bao gồm: hành chính – nhân sự, pháp lý, marketing – truyền thông và kế toán – tài chính.
- ❖ Chuẩn hóa quy trình, đảm bảo phối hợp hiệu quả với các khối Dự án, Kinh doanh và Quan hệ đối tác.
- ❖ CEO trực tiếp giám sát KPI và hiệu quả vận hành của từng bộ phận, ra quyết định chiến lược và điều chỉnh nguồn lực kịp thời.

c.3. Cấu trúc bộ phận

Khối vận hành của Navi Property bao gồm 4 bộ phận:

- ❖ Bộ phận Hành chính - Nhân sự,
- ❖ Bộ phận Pháp chế.
- ❖ Bộ phận Marketing - Truyền Thông.
- ❖ Bộ phận Kế toán - Tài chính.

c.4. Chức năng của từng bộ phận

Bộ phận Hành chính - Nhân sự

- ❖ Quản lý hành chính, hậu cần và cơ sở vật chất, trực tiếp báo cáo CEO.
- ❖ Tuyển dụng, đào tạo nhân sự và xây dựng văn hóa doanh nghiệp theo định hướng CEO.

- ❖ Chuẩn hóa quy trình làm việc nội bộ, đánh giá hiệu quả nhân viên.
- ❖ Hỗ trợ các khối khác về hành chính và nhân sự theo chỉ đạo trực tiếp của CEO.

Bộ phận Pháp chế

- ❖ Kiểm soát pháp lý, hợp đồng và tuân thủ pháp luật, báo cáo trực tiếp CEO.
- ❖ Hỗ trợ các khối Dự án, Kinh doanh và Quan hệ đối tác trong việc soạn thảo hợp đồng, xử lý tranh chấp và tuân thủ chính sách.
- ❖ Cập nhật văn bản pháp lý mới, đào tạo nội bộ theo yêu cầu CEO.

Bộ phận Marketing - Truyền Thông

- ❖ Triển khai thương hiệu công ty và các chiến dịch truyền thông dự án theo chỉ đạo CEO.
- ❖ Thiết kế ấn phẩm, quản lý nội dung website, mạng xã hội và các kênh quảng bá.
- ❖ Hỗ trợ Khối Kinh doanh và Khối Quan hệ đối tác về tài liệu bán hàng, livestream, sự kiện và chương trình tri ân khách hàng/đối tác.
- ❖ Báo cáo trực tiếp CEO về hiệu quả chiến dịch, chi phí và ROI.

Bộ phận Kế toán - Tài chính

- ❖ Quản lý dòng tiền, công nợ, thanh toán và báo cáo tài chính định kỳ trực tiếp cho CEO.
- ❖ Phối hợp với Khối Dự án để theo dõi hiệu quả từng dự án, hoa hồng, thưởng và chi phí vận hành.
- ❖ Tối ưu chi phí vận hành và lập ngân sách theo chỉ đạo CEO.

2.2. Các yếu tố môi trường ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của công ty

2.2.1. Môi trường vi mô

2.2.1.1. Nhà cung cấp

Với lĩnh vực kinh doanh là sàn giao dịch bất động sản thì nhà cung cấp là một yếu tố đầu vào tiên quyết không thể thiếu đối với công ty bao gồm: Chủ đầu tư dự án, Ngân hàng, Facebook & các trang đăng tin bất động sản.

Chủ đầu tư dự án

Nhà cung cấp của chính các sàn giao dịch bất động sản chính là các Chủ đầu tư dự án (người tạo ra các sản phẩm Bất động sản). Với Navi Property hiện đang phân phối 3 dự án tại Miền Trung thì các nhà cung cấp (Chủ đầu tư) đó là:

- ❖ Chủ đầu tư Công ty Cổ phần đầu tư nông nghiệp Sài Gòn Thành Đạt - Dự án Riveria Hội An Complex với các sản phẩm: Đất nền liền kề và biệt thự.

- ❖ Chủ đầu tư Công ty TNHH Phát triển Newtown - thành viên thuộc BRG Group
- Dự án Newtown Diamond Đà Nẵng với các sản phẩm: Căn hộ cao cấp từ 1 phòng ngủ - 3 phòng ngủ.
- ❖ Chủ đầu tư Công ty Cổ phần Phát triển BĐS Phát Đạt (PDR) - Dự án Quy Nhơn Iconic với các sản phẩm: Đất nền nhà phố liền kề, Đất nền Shophouse, Shophouse và Biệt thự.

Bảng 2.1. Bảng đánh giá chủ đầu tư của Navi Property

Chủ đầu tư	Mức độ uy tín	Chiến lược sản phẩm
Công ty Cổ phần Đầu tư Nông nghiệp Sài Gòn Thành Đạt	Uy tín ở mức khá tốt ở thị trường địa phương, với pháp lý dự án minh bạch và quy hoạch bài bản nhưng chưa mạnh về thương hiệu so với các tập đoàn lớn trong nước. Và đã được niêm yết trên sàn chứng khoán.	Với Dự án Riveria Hội An Complex tập trung vào đất nền liền kề và biệt thự phù hợp với đối tượng mua để ở và đầu tư dài hạn.
Công ty TNHH Phát triển Newtown - thành viên thuộc BRG Group	Có kinh nghiệm lâu năm và danh tiếng trong phát triển bất động sản và dịch vụ, thể hiện trong chất lượng sản phẩm và định hướng phát triển bền vững.	Tập trung vào căn hộ cao cấp nghỉ dưỡng ven biển, nhắm vào phân khúc thị trường thượng lưu, giàu tiềm năng cho thuê hoặc đầu tư giá trị cao.
Chủ đầu tư Công ty Cổ phần Phát triển BĐS Phát Đạt (PDR)	Vị thế rõ rệt trong ngành, được công nhận xếp hạng uy tín (Top 10 Chủ đầu tư bất động sản 2024) và là công ty niêm yết trên thị trường chứng khoán, thể hiện độ tin cậy cao đối với khách hàng và đối tác.	Hướng tới chiến lược đa đa sản phẩm đô thị - thương mại với các sản phẩm: Đất nền, Shophouse và Biệt thự hướng tới cả khách hàng mua để ở và nhà đầu tư muốn khai thác thương mại hoặc cho thuê

Nhận xét:

Chủ đầu tư Công ty Cổ phần Đầu tư Nông nghiệp Sài Gòn Thành Đạt có uy tín ở mức khá tốt ở thị trường địa phương, với pháp lý dự án minh bạch và quy hoạch bài bản nhưng chưa mạnh về thương hiệu so với các tập đoàn lớn trong nước.

Chủ đầu tư Công ty TNHH Phát triển Newtown - thành viên thuộc BRG Group có kinh nghiệm lâu năm và danh tiếng trong phát triển bất động sản và dịch vụ, thể hiện trong chất lượng sản phẩm và định hướng phát triển bền vững.

Và cuối cùng, Chủ đầu tư Công ty Cổ phần Phát triển BĐS Phát Đạt (PDR) có vị thế rõ rệt trong ngành, được công nhận xếp hạng uy tín (Top 10 Chủ đầu tư bất động sản 2024) và là công ty niêm yết trên thị trường chứng khoán, thể hiện độ tin cậy cao đối với khách hàng và đối tác.

Ngân hàng

Ngân hàng Thương mại Cổ phần Tiên Phong (TPBank) đóng vai trò là bên ngân hàng hỗ trợ nhận tiền giao dịch của công ty thông qua sử dụng dịch vụ Internet Banking trong việc nhận booking giữ chỗ các sản phẩm mà công ty đang được phân phối. Sau đó chuyển tiền booking giữ chỗ này lại cho chủ đầu tư tiến hành tất toán giao dịch với khách hàng.

Ngoài ra, ngân hàng có chức năng giúp bộ phận kế toán thanh toán lương, thưởng cho CBNV trong công ty thông qua hệ thống Internet Banking. Cùng với đó là hỗ trợ công ty thanh toán các công nợ, các khoản thuế, các hóa đơn khác (Điện, nước, wifi, tiền thuê mặt bằng...).

Facebook & các trang đăng tin bất động sản

Là nền tảng mạng xã hội lớn nhất thế giới Facebook hỗ trợ việc đăng tin miễn phí trong các hội nhóm. Không chỉ dừng lại ở việc đăng tin miễn phí nền tảng đã hỗ trợ người dùng tiếp cận được nhiều người hơn thông qua việc chạy quảng cáo có trả phí: Marketplace, chạy quảng cáo fanpage cá nhân.

Nhận xét:

Facebook: Mang lại được nhiều lượt khách hàng phát sinh thông qua việc chạy Marketplace và cũng như là chạy Fanpage cá nhân với chi phí trung bình thấp nhưng lượng nhu cầu của lượng khách này chỉ ở mức tìm hiểu sản phẩm và nhu cầu mua chưa cao.

Các trang tin đăng bất động sản: Với lượng chi phí bỏ ra cao hơn so với nền tảng cũng như là lượng khách phát sinh ít hơn so với nền tảng Facebook nhưng lượng khách này có tài chính tốt và nhu cầu thực muốn mua cao hơn, có khả năng hẹn được khách đi xem dự án và phát sinh được giao dịch.

2.2.1.2. Đối thủ cạnh tranh

Đối thủ cạnh tranh của Navi Property bao gồm Sun Property, Regal Group và Đất Xanh Miền Trung được thể hiện thông qua Bảng 2.2

Bảng 2.2. Bảng phân tích đối thủ cạnh tranh của Navi Property

Đối thủ cạnh tranh	Lợi thế	Hạn chế
Sun Property (Chi nhánh Đà Nẵng) – Tầng 9, Tòa nhà ACB 218 Bạch Đằng, Hải Châu	- Là thành viên của tập đoàn Sun Group, có ưu thế về thương hiệu được nhiều người biết đến rộng rãi - Có nguồn hàng dự án cao cấp (với hơn 25 dự án) và năng lực triển khai những dự án quy mô, dễ tiếp cận các dự án ven sông, ven biển ở Đà Nẵng (Sun Cora Tower Đà Nẵng, Sun Spana Tower Đà Nẵng).	- Hướng tới phân khúc cao cấp, không phù hợp với đầu tư nhỏ lẻ/khách hàng phổ thông. - Phần nào đó bị phụ thuộc vào các dự án của công ty mẹ. Có thể bị ảnh hưởng nếu Sun Group tạm/giảm đầu tư vào các dự án (tranh chấp, pháp lý, tài chính...).
Regal Group - 52-54 Võ Văn Kiệt, An Hải Bắc.	- Phát triển các dự án đô thị, khu phức hợp tại Đà Nẵng: Regal Mall, Regal Complex. - Thế mạnh về dự án địa phương, phát triển hạ tầng và các tiện ích gắn với dự án. - Đã được niêm yết tại các sàn chứng khoán của Việt Nam. Qua đó, dễ dàng huy động vốn nếu gặp khó khăn về tài chính.	- Thương hiệu so với các “ông lớn” như Sun Group hay VinGroup có phần lép vế hơn về: Thương hiệu, Tài chính, ...
Đất Xanh Miền Trung - 386 Điện Biên Phủ, Thanh Khê Đông	- Đơn vị phát triển, kinh doanh Bất động sản có mặt ở nhiều dự án tại Miền Trung, mạng lưới tại Đà Nẵng-Huế: Peninsula Đà Nẵng, Vista, Residence Đà Nẵng, Huế Heritage,... - Có hệ thống văn phòng, chi nhánh ở khắp Miền Trung (Đà Nẵng, Quảng Bình cũ).	- Ở phân khúc cạnh tranh cao có thể gặp áp lực cạnh tranh về thương hiệu.

Navi Property – 268 Đường 30/ Hòa Cường Bắc, Hải Châu	- Nguồn nhân lực trẻ trung, năng động. - Công ty đã tích lũy được nhiều kinh nghiệm và triển khai thành công nhiều dự án tại Đà Nẵng và khu vực miền Trung, khẳng định vị thế trong ngành bất động sản.	- Độ nhận biết của thương hiệu còn hạn chế so các ông lớn: Sun Property, Đất xanh miền Trung, ... - Còn phụ thuộc vào hợp tác dự án và liên kết phân phối.
--	--	---

Nhận xét:

Sun Property, Regal và Đất Xanh Miền Trung thể hiện ba thế mạnh riêng biệt: Sun Property chiếm ưu thế là nhờ thương hiệu mạnh và nguồn dự án cao cấp gắn với Sun Group. Trong khi đó Regal Group nổi bật với vai trò là chủ đầu tư các dự án đô thị, phức hợp với năng lực phát triển hạ tầng địa phương và phân phối trực tiếp các sản phẩm của mình đến khách hàng. Và cuối cùng là Đất Xanh Miền Trung có mạng lưới phân phối và sự hiện diện mạnh ở khu vực miền Trung. Những sự khác biệt này tạo ra áp lực vô hình về việc cạnh tranh về nguồn hàng, thương hiệu và kênh phân phối trên thị trường Đà Nẵng nói riêng và khu vực miền Trung nói chung.

Trong bối cảnh đó Navi Property định hướng xác định rõ phân khúc mục tiêu, gia tăng năng lực pháp lý, cạnh tranh và công nghệ, cùng với đó là chủ động thiết lập liên minh chiến lược để nâng cao tính cạnh tranh bền vững.

2.2.1.3 Khách hàng

Là nhân tố cuối cùng mà công ty hướng đến và không ngừng thay đổi, cập nhật qua từng ngày để đáp ứng được nhu cầu, khách hàng là đầu ra quyết định đến sự tồn vong của Navi cả trong ngắn hạn cũng như là dài hạn.

a. Tập khách hàng của công ty

Khách hàng của công ty được chia làm 2 nhóm: Khách hàng mua với nhu cầu ở và khách hàng mua với nhu cầu đầu tư.

Khách hàng mua với nhu cầu ở

Đa phần là những người sinh sống và làm việc tại Đà Nẵng, Quảng Nam và phần nào đó những khách hàng ở miền Bắc đặc biệt là những khách hàng đến từ Hà Nội.

❖ Đặc điểm khách hàng:

- Độ tuổi: 30 - 65.
- Thu Nhập: 1,5 - 4 tỷ/năm
- Giới Tính: Nam, Nữ

Khách hàng mua với nhu cầu đầu tư

Chủ yếu là những khách hàng đến từ Miền Bắc đặc biệt là những khách hàng từ Thủ đô Hà Nội với tâm lý “Đất không thể đẻ ra thêm” và đón đầu được những thông tin, chính sách từ trung ương nên họ cực kỳ mạnh dạn xuống tiền khi đã nắm được dự án.

❖ Đặc điểm khách hàng:

- Độ tuổi: 40 - 65.
- Thu nhập: 2- 5 tỷ/năm.
- Giới tính: Nam, Nữ.

b. Nhu cầu và hành vi của khách hàng

Nhu cầu

- ❖ Loại hình Bất động sản: Đất nền liền kề, Biệt thự và Căn hộ.
- ❖ Mức giá: từ 2 - 7 tỷ đồng.
- ❖ Pháp lý: Có sổ đỏ, đất không có tranh chấp, được cấp đúng mục đích sử dụng, diện tích, vị trí, và phù hợp quy hoạch; đồng thời chủ đầu tư phải hoàn thành nghĩa vụ tài chính. Các thay đổi về ranh giới, diện tích phải được đo đạc, chỉnh lý bản đồ địa chính và cập nhật vào cơ sở dữ liệu đất đai quốc gia.

Hành vi

- ❖ Hay so sánh với nhiều dự án cùng loại sản phẩm (Giá, diện tích, tiện ích xung quanh, ưu đãi...).
- ❖ Tâm lý dễ bị chi phối bởi những thông tin thị trường (những chính sách của nhà nước, hành động của những ông lớn: Vin Group, Sun Group).

c. Mức độ ảnh hưởng của khách hàng đến doanh nghiệp

Khách hàng có quyền lựa chọn cao thay vì chọn Navi họ có thể cân nhắc lựa chọn như: Sun Property, Đất xanh Miền Trung, ...

Với sự phát triển của công nghệ thông tin như hiện nay khách hàng có sự cập nhật thông tin kịp thời về những thông tin về dự án để ép giá ảnh hưởng đến khả năng chốt giao dịch và thời gian phân phối của dự án.

2.2.2. Môi trường vĩ mô

2.2.2.1. Chính trị

Đà Nẵng là thành phố trực thuộc trung ương, lại nằm ngay ở giữa đất nước Đà Nẵng mang trong mình vị trí địa chiến lược cực kỳ quan trọng về Quốc phòng – An ninh. Trong những năm trở lại đây, tình hình chính trị ở Đà Nẵng tương đối ổn định. Nhưng sau khi có Quyết định sáp nhập các tỉnh ở Việt Nam là một phần của kế hoạch cải cách hành chính lớn năm 2025, theo đó, 52 tỉnh được sáp nhập thành 34 đơn vị hành chính cấp tỉnh mới (28 tỉnh và 6 thành phố trực thuộc TW), có hiệu lực từ 01/07/2025, nhằm tinh gọn bộ máy, nâng cao hiệu quả quản lý và phát triển kinh tế - xã hội theo định hướng mới của quốc gia.

Việc sáp nhập dựa trên các tiêu chí về diện tích, dân số, quy hoạch quốc gia, kinh tế-xã hội, quốc phòng an ninh, và văn hóa lịch sử. Đặc biệt là trong lĩnh vực bất động sản trong khi quỹ đất của thành phố ngày càng ít lại do các chủ đầu tư xây dựng quá nhiều, trong khi đó Quảng Nam cũ với diện tích lớn và quỹ đất còn nhiều rất nhiều rất thích hợp cho việc phát triển cơ sở hạ tầng và dự án Bất động sản xung quanh.

Nhận xét:

Sự ổn định về chính trị và địa thế chiến lược của Đà Nẵng tạo nền tảng thuận lợi cho hoạt động kinh doanh bất động sản của công ty, giúp doanh nghiệp duy trì được niềm tin của nhà đầu tư và khách hàng trên địa bàn.

Việc sáp nhập trên đã mở một cơ hội to lớn về phạm vi hoạt động, đa dạng hóa nguồn sản phẩm và giảm sự phụ thuộc vào quỹ đất ngày càng một ít dần ở Đà Nẵng. Việc chuyển dịch đầu tư và phân phối sản phẩm ở Quảng Nam là một cơ hội to lớn đối với Navi nơi thị trường chưa quá phình to so với ở Đà Nẵng.

2.2.2.2. Pháp luật

Các khung pháp lý về đất đai, kinh doanh và đầu tư Bất động sản mang lại những tác động không hề nhỏ đến hoạt động kinh doanh Bất động sản tại Đà Nẵng. Việc áp dụng đồng bộ các quy định mới liên quan đến Luật Đất đai, Luật Kinh doanh Bất động sản, Luật Nhà ở cùng các văn bản hướng dẫn đã góp phần nâng cao tính minh bạch của thị trường.

Theo Luật Kinh doanh bất động sản 2023, cá nhân thực hiện hoạt động môi giới bất động sản không được hành nghề tự do mà phải hành nghề trong một doanh nghiệp.

Theo Điều 61 Luật Kinh doanh bất động sản 2023 quy định, tổ chức, cá nhân kinh doanh dịch vụ môi giới bất động sản phải thành lập doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ bất động sản và phải đáp ứng các điều kiện sau:

- ❖ Phải có quy chế hoạt động dịch vụ môi giới bất động sản;
- ❖ Phải có cơ sở vật chất, kỹ thuật đáp ứng yêu cầu hoạt động theo quy định của Chính phủ;
- ❖ Có tối thiểu 01 cá nhân có chứng chỉ môi giới bất động sản;
- ❖ Trước khi hoạt động kinh doanh dịch vụ môi giới bất động sản, doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ môi giới gửi thông tin về doanh nghiệp đến cơ quan quản lý nhà nước về kinh doanh bất động sản cấp tỉnh nơi thành lập doanh nghiệp để được đăng tải trên hệ thống thông tin về nhà ở và thị trường bất động sản.

Nhận xét:

Đối với Điều luật kinh doanh bất động sản 2023 công ty đã chấp hành, tuân thủ nghiêm ngặt. Trong công tác tuyển dụng công ty ưu tiên các ứng viên đã có chứng chỉ hành nghề môi giới. Đối với các nhân viên chưa có chứng chỉ môi giới thì công ty đã triển chủ động tìm các khóa học môi giới và triển khai hỗ trợ 50% phần tiền học phí cho CBNV tham gia học. Ngoài ra, việc thay đổi mức tiền khi chuyển quyền sử dụng đất đã góp phần gia tăng quỹ đất cá nhân. Vậy ngoài nguồn hàng đến từ các chủ đầu tư thì giờ đây công ty có thêm phân khúc đất thổ cư đối với các khách hàng có nhu cầu muốn bán và ký gửi tại công ty.

2.2.2.3. Kinh tế

Theo khảo sát tính đến cuối năm 2025, lãi suất tiết kiệm tại các ngân hàng thương mại cổ phần hiện tại đã lên 7-8%/năm, không yêu cầu số tiền gửi lớn hay ưu tiên khách VIP. Đà tăng lãi suất diễn ra trên diện rộng trong 1-2 tháng cuối năm, bao gồm cả nhóm ngân hàng có vốn nhà nước chi phối. Hiện tại, lãi suất các kỳ hạn ngắn dưới 6 tháng được nhiều đơn vị đẩy lên mức kịch trần 4,75%/năm. Các kỳ hạn 6-12 tháng đa phần được các nhà băng niêm yết từ 5% đến 6%/năm.

Về đầu tư công, Quốc hội yêu cầu khắc phục các điểm nghẽn, đẩy nhanh tiến độ giải ngân vốn ngay từ đầu 2026, nhất là với dự án quan trọng, chương trình mục tiêu quốc gia. Ngoài ra, Chính phủ cũng cần sớm đưa vào vận hành trung tâm tài chính quốc tế tại TP HCM, Đà Nẵng và các khu thương mại tự do thế hệ mới ở một số địa phương.

Nhận xét:

Với việc tăng lãi suất của các ngân hàng thì hoạt động kinh doanh của Navi Property cũng chịu ảnh hưởng đáng kể từ biến động lãi suất và chính sách tín dụng. Khi mặt bằng lãi suất ở mức cao hoặc điều kiện vay vốn bị siết chặt, khả năng tiếp cận vốn của nhà đầu tư suy giảm, làm giảm thanh khoản thị trường và tác động trực tiếp đến số lượng giao dịch của sàn.

Việc đẩy mạnh đầu tư công và phát triển hạ tầng đô thị, giao thông tại Đà Nẵng và vùng lân cận góp phần nâng cao giá trị bất động sản tại các khu vực mới. Điều này góp phần tạo cơ hội cho Navi Property tiếp cận và phân phối các dự án nằm trong khu vực hưởng lợi từ hạ tầng, đồng thời gia tăng sức hấp dẫn đối với các nhà đầu tư.

2.2.2.4. Công nghệ

Sự phát triển của công nghệ đã làm thay đổi hoạt động kinh doanh Bất động sản tại Đà Nẵng. Các sàn giao dịch ngày nay đã sử dụng các nền tảng trực tuyến, mạng xã hội để tiếp cận khách hàng một cách nhanh chóng và tiện lợi nhất. (Quảng cáo thông qua nền tảng Facebook, Fanpage cá nhân, Video ngắn trên cả Tik Tok & Facebook. Cùng với đó là sự ra đời của các trang tin đăng Bất động sản giúp môi giới tiếp cận được tệp khách hàng ở phân khúc cao cấp hơn so với nền tảng Facebook)

Việc ứng dụng những công nghệ trên đã làm tăng sự cạnh tranh giữa các sàn giao dịch với nhau, bởi rào cản gia nhập thị trường thấp và khách hàng có thể dễ dàng so sánh, cân nhắc thông tin giữa các đơn vị về: Sản phẩm, giá, mức độ chăm sóc khách hàng, ưu đãi, Qua đó cũng cho thấy Công nghệ mang lại kênh tiếp cận khách hàng từ xa với chi phí có thể tính chính xác.

Nhận xét:

Với sự phát triển đã đề cập như trên đã đa dạng hóa cách tiếp cận khách hàng của công ty thay vì tiếp cận như cách truyền thống như trước đây: phát tờ rơi, treo banner quảng cáo ở những nơi công cộng, Thì giờ đây các nhân viên bán hàng của công ty có thể tiếp cận được khách hàng thông qua nhiều kênh hơn: Facebook, Tik Tok, các trang đăng tin bất động sản; tuy chi phí có phần cao hơn so với cách truyền thống nhưng mang lại được một lượng lớn khách hàng không chỉ ở trong khu vực Đà Nẵng mà còn ở nhiều khu vực khác: Hà Nội, TP Hồ Chí Minh, ...

Cũng nhờ sự phát triển này công ty đã có cho mình một website. Qua đó, xây dựng được hình ảnh chuyên nghiệp cần có đối với một công ty. Ngoài còn giúp các

khách hàng có thể tiếp cận được công ty biết được thêm: Mức độ uy tín, thông tin về các dự án đang phân phối, ...

2.2.2.5. Điều kiện tự nhiên

Nằm ở giữa 2 miền của Việt Nam Đà Nẵng mang trong mình vị trí địa lý thuận lợi, nằm ven biển & đường bờ biển dài (phù hợp để xây các tòa chung cư, căn hộ, khách sạn cao cấp nằm ngay mặt biển), cạnh núi là lợi thế to lớn cho việc phát triển các bất động sản liên quan đến du lịch dịch vụ nghỉ dưỡng cũng như là nhà ở lâu dài.

Hàng năm Đà Nẵng cũng phải chịu ảnh hưởng của thiên tai, bão lũ đặc biệt là vào tháng giai đoạn 10 đến 11 hàng năm với hệ thống hạ tầng lâu năm việc ngập úng ở nhiều khu vực, tuyến đường là điều không thể tránh khỏi. Điều này dẫn đến yêu cầu của khách hàng ngoài quan tâm về giá, chiết khấu, pháp lý,... thì việc có bị ngập úng vào mùa mưa cũng là vấn đề nan giải nhức nhối đối các sản giao dịch để tìm những dự án đáp ứng được những tiêu chí trên.

Nhận xét:

Điều kiện tự nhiên ảnh hưởng đến hoạt động trực tiếp đến hiệu suất làm việc của công ty vào các ngày mưa bão. Để đảm bảo an toàn công ty sẽ quyết định cho CBNV nghỉ để tránh mưa bão. Ngoài ra, cũng ảnh hưởng đến hoạt động dẫn khách đi xem dự án làm giảm khả năng phát sinh giao dịch thành công dẫn đến giảm doanh thu trong các tháng mùa mưa bão, so với các tháng còn lại trong năm.

2.3. Các yếu tố nguồn lực ảnh hưởng tới hoạt động kinh doanh tại công ty

2.3.1. Cơ sở vật chất

Cơ sở vật chất của Navi Property được thể hiện qua qua bảng biểu danh mục sau. Bao gồm các công cụ hỗ trợ làm việc, các thiết bị điện tử và phương tiện hỗ trợ di chuyển. Được thể hiện qua Bảng 2.3.

Bảng 2.3. Danh mục cơ sở vật chất của Navi Property

STT	Danh mục	Số lượng
1	Bàn	36
2	Ghế	60
3	Máy vi tính	9
4	Máy điều hòa	4
5	Phòng làm việc	4
6	Máy lọc nước	2
7	Máy in	6
8	Tủ	8
9	Tivi	2
10	Ô tô (Hỗ trợ đưa đón khách xem dự án)	2
11	Loa	1
12	Quạt máy	6
13	Camera an ninh	4

Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân Sự

Nhận xét:

Công ty được trang bị tương đối đầy đủ cơ sở vật chất và trang thiết bị cần thiết nhằm phục vụ hoạt động làm việc và góp phần bảo đảm quá trình vận hành ổn định. Đáng chú ý, công ty có ô tô riêng để nhân viên kinh doanh hỗ trợ đưa đón khách hàng đi xem dự án thực tế.

Bên cạnh đó, số lượng máy vi tính hiện có là 9, ở mức ít. Tuy nhiên, điều này phù hợp với đặc thù hoạt động của doanh nghiệp, khi phần lớn nhân viên kinh doanh sử dụng máy tính xách tay cá nhân/máy tính bảng nhằm thuận tiện cho việc di chuyển và xử lý công việc.

2.3.2. Nguồn nhân lực

Cơ cấu giới tính

Nguồn nhân lực tại Navi thay đổi qua các năm 2023, 2024 và 2025 được thể hiện qua Bảng 2.4.

Bảng 2.4. Cơ cấu giới tính của công ty.

Năm	Giới tính					
	Nam		Nữ		Tổng	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
2023	41	45,05	50	54,95	91	100
2024	60	57,14	45	42,86	105	100
2025	18	42,86	24	51,14	42	100

Nhận xét:

Trong giai đoạn từ năm 2023-2025 tình hình nhân sự của công ty có sự biến động lớn về số lượng và cơ cấu giới tính của cả nhân viên nam và nhân viên nữ. Nguyên nhân cho sự biến động về số lượng và cơ cấu giới tính này là việc công ty đã đóng cửa chi nhánh Quy Nhơn.

Cụ thể, trong giai đoạn từ 2023-2024 số lượng nhân viên nam tăng từ 41 tăng lên 60 nhân viên, tăng 19 nhân viên tương ứng tăng 46,43% so với năm 2023. Trong khi đó, số lượng nhân viên nữ giảm từ 50 giảm xuống còn 45 nhân viên, giảm 5 nhân viên tương ứng giảm 10% so với năm 2023. Bước sang giai đoạn từ năm 2024 – 2025, số lượng nhân viên nam giảm từ 60 xuống còn 18 nhân viên, giảm 42 nhân viên tương ứng giảm 70% so với năm 2024, đối với nhân viên nữ trong giai đoạn trên giảm từ 105 nhân viên giảm xuống còn 42 nhân viên, giảm 63 nhân viên tương ứng giảm 60% so với năm 2024.

Xét về cơ cấu giới tính, tỷ lệ lao động nam và lao động nữ đều có sự biến động trong giai đoạn từ 2023-2025. Nhân sự nam tăng từ 45,05% vào năm 2023 lên 57,14% vào năm 2024 nhưng sau đó lại giảm xuống 42,86% vào năm 2025. Nhân sự nữ lại cho thấy sự biến động ngược lại so với nhân sự nam, tỷ lệ nhân sự nữ từ 54,95% vào năm 2023 giảm xuống còn 42,86% vào năm 2024, sau đó lại tăng lên 51,14% vào năm 2025.

Cơ cấu nhân sự

Cơ cấu nhân sự của Navi Property được thể hiện qua Bảng 2.5(Số liệu cập nhật đến ngày 4/12/2025).

Bảng 2.5. Cơ Cấu nguồn nhân lực của Navi Property

	Chức vụ	Số lượng	Tỷ Trọng (%)
1	Ban Lãnh đạo	4	9,52
2	Khối Vận hành	6	14,29
3	Khối Kinh doanh	13	30,95
4	TTS Kinh doanh	11	26,19
5	TTS MKT - Nhân sự	8	19,05
Tổng		42	100

Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân Sự

Nhận xét:

Từ bảng cơ cấu nguồn nhân lực của công ty ta thấy Khối Kinh doanh chiếm tỷ lệ cao nhất và TTS Kinh doanh chiếm tỷ trọng cao thứ hai với lần lượt 30,95% và 26,19%. Điều đó phản ánh công ty đang định hướng tập vào hoạt động kinh doanh và phát triển mở rộng thị trường của mình.

Theo sau đó là TTS Marketing – Nhân sự chiếm 19,05%. Khối Vận hành chiếm tỷ lệ 14,29%, cho thấy công ty vẫn duy trì các bộ phận hỗ trợ nhằm đảm bảo hoạt động nội bộ và triển khai các chương trình tiếp thị. Và cuối cùng, là Ban Lãnh đạo chiếm tỷ lệ ít nhất với chỉ 9,52% phù hợp với đặc điểm tinh gọn của bộ máy quản lý trong doanh nghiệp.

Cơ cấu độ tuổi

Cơ cấu độ tuổi của công ty được chia thành 3 nhóm: Dưới 28 tuổi, Từ 28-35 tuổi và cuối cùng là nhóm trên 35 tuổi được thể hiện qua Bảng 2.6.

Bảng 2.6. Cơ cấu độ tuổi của công ty.

Năm	ĐỘ TUỔI					
	<28		28-35		>35	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
2023	60	65,93	26	28,57	5	5,5
2024	77	73,33	23	21,90%	5	4,77
2025	30	71,43	8	19,05	4	9,52

Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân Sự

Nhận xét:

Dựa vào bảng cơ cấu độ tuổi có thể thấy lực lao động của công ty đang có xu hướng trẻ hóa, phù hợp với đặc thù nguồn lao động cần sự trẻ hóa của lĩnh vực bất động sản. Cụ thể, nhóm tuổi từ 28 trở xuống luôn chiếm tỷ lệ cao qua các năm lần lượt đạt lần lượt đạt 65,93% năm 2023, 73,33% năm 2024) và 71,43% năm 2025, cho thấy đây là lực lượng nhân sự chủ đạo của công ty.

Nhóm tuổi từ 28-35 có xu hướng giảm rõ rệt về số lượng cũng như là tỷ lệ từ 26 người với tỷ lệ 28,57% năm 2023 xuống còn 23 người chiếm tỷ lệ 21,9% năm 2024 sau đó lại giảm xuống còn 8 người chiếm 19,05% vào năm 2025. Phản ánh sự thu hẹp của của nhân sự có mức kinh nghiệm tương đối cao trong công ty.

Nhóm tuổi từ 35 tuổi trở lên vẫn giữ ở mức thấp và ít biến động. Cụ thể từ 5 người trong giai đoạn 2023-2024 giảm xuống còn 4 người vào năm 2025 tỷ lệ dao động từ 4,77%-9,52%.

2.3.3. Nguồn lực tài chính

2.3.3.1. Nguồn lực tài chính thông qua Bảng cân đối kế toán

Nguồn lực tài chính của Navi Property bao gồm: Tài sản và Nguồn vốn; được thể qua Bảng 2.7.

Bảng 2.7. Nguồn lực tài chính Navi Property trong giai đoạn từ 2023-2025.

Chỉ tiêu	Năm			Chênh lệch 2024/2023		Chênh lệch 2025/2024	
	2023	2024	2025				
	Số cuối năm	Số cuối năm	Số cuối năm	±	%	±	%
TÀI SẢN							
I. Tiền và các khoản tương đương tiền	743.909.042	680.895.836	922.741.622	-63.013.206	-8,47%	241.845.786	35,52%
II. Đầu tư tài chính	0	0	0	0	0%	0	0,00%
III. Các khoản	215.405.209	1.025.339.005	4.501.600.191	809.933.796	376,00%	3.476.261.186	339,04%

phải thu							
Phải thu của khách hàng	199.905.209	265.839.005	99.239.659	65.933.796	32,98%	- 166.599.346	-62,67%
Trả trước cho người bán	15.000.000	15.000.000	3.640.503.932	0	0%	3.625.503.932	24170,03%
Vốn kinh doanh ở đơn vị trực thuộc	500.000	0	0	-500.000	0%	0	0,00%
Phải thu khác	0	744.500.000	0	744.500.000	744500000%	- 744.500.000	- 100,00%
Tài sản thiếu chờ xử lý	0	0	761.856.600	0	0%	761.856.600	0,00%
IV. Hàng tồn kho	0	0	0	0	0%	0	0,00%
V. Tài sản cố định	3.983.122.397	1.313.356.492	2.491.104.978	- 2.669.765.905	-67,03%	1.177.748.486	89,67%
Nguyên giá	4.483.263.636	1.593.263.636	2.788.890.909	- 2.890.000.000	-64,46%	1.195.627.273	75,04%
Giá trị hao mòn lũy kế	- 500.141.239	- 279.907.144	- 297.785.931	220.234.095	-44,03%	-17.878.787	6,39%
VI. Tài sản khác	451.359.808	268.745.755	182.966.395	- 182.614.053	-40,46%	-85.779.360	-31,92%
Thuế GTGT được	374.375.891	262.183.255	107.272.727	- 112.192.636	-29,97%	- 154.910.528	-59,08%

khấu trừ							
Tài sản khác	76.983.917	6.562.500	75.693.668	-70.421.417	-91,48%	69.131.168	1053,43%
TỔNG CỘNG TÀI SẢN	5.393.796.456	3.288.337.088	8.098.413.186	- 2.105.459.368	-39,03%	4.810.076.098	146,28%
Chỉ tiêu	Năm			Chênh lệch 2024/2023		Chênh lệch 2025/2024	
	2023	2024	2025				
	Số cuối năm	Số cuối năm	Số cuối năm	±	%	±	%
NGUỒN VỐN							
I. Nợ phải trả	1.201.588.632	1.973.540.280	5.268.609.667	771.951.648	64,24%	3.295.069.387	166,96%
Phải trả người bán	0	55.000.000	0	55.000.000	0%	-55.000.000	-
Người mua trả tiền trước	26.500.400	31.482.205	0	4.981.805	18,80%	-31.482.205	-
Thuế và các khoản phải nộp Nhà nước	0	0	517.610.778	0	0%	517.610.778	0,00%
Phải trả người lao động	0	59.443.731	213.832.896	59.443.731	0%	154.389.165	259,72%
Phải trả khác	0	833.732.000	3.723.989.537	833.732.000	0%	2.890.257.537	346,67%
Vay và nợ thuê tài chính	1.174.588.232	993.882.344	813.176.456	-	-15,38%	-	-
Phải trả nội bộ	500.000	0	0	-500.000	-100,00%	0	0,00%

về vốn kinh doanh							
II. Vốn chủ sở hữu	4.192.207.824	1.314.796.808	2.829.803.519	- 2.877.411.016	-68,64%	1.515.006.711	115,23%
Vốn góp của chủ sở hữu	6.024.800.000	6.024.800.000	6.024.800.000	0	0%	0	0,00%
Lợi nhuận sau thuế chưa phân phối	- 1.832.592.176	- 4.710.003.192	- 3.194.996.481	- 2.877.411.016	157,01%	1.515.006.711	-32,17%
TỔNG CỘNG NGUỒN VỐN	5.393.796.456	3.288.337.088	8.098.413.186	- 2.105.459.368	-39,03%	4.810.076.098	146,28%

Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân Sự

Nhận xét:

❖ *Giai đoạn 2023-2024*

Có thể thấy tổng tài sản của công ty từ 5.393.796.456 đ năm 2023 xuống còn 3.288.337.088 đ vào năm 2024 với mức giảm 2.105.459.368 đ vào năm 2024 (- 39,03%).

Nguồn vốn giảm tương ứng với tổng tài sản, cho thấy quy mô tài chính của công ty bị thu hẹp đáng kể trong năm 2024.

Nợ phải trả từ 1.201.588.632 đ năm 2023 tăng lên 1.973.540.280 đ vào năm 2024 với mức tăng 771.951.648 đ tăng tương ứng 62,24%, cho thấy áp lực nghĩa vụ tài chính ngày càng lớn, đặc biệt là các khoản phải trả khác và nợ vay, làm gia tăng rủi ro tài chính của Navi.

Vốn chủ sở hữu giảm mạnh từ 4.192.207.824 đ năm 2023 xuống còn 1.314.796.808 đ vào năm 2024 với mức giảm -2.877.411.016 đ tương ứng giảm 68,64%, lỗ lũy kế tăng cao là nguyên nhân chính dẫn đến mức giảm này, thể hiện hiệu quả kinh doanh suy giảm nghiêm trọng và ảnh hưởng tiêu cực đến năng lực tài chính dài hạn của công ty.

❖ *Giai đoạn 2024-2025*

Tính đến cuối 2025 thì tổng tài sản của công ty có sự tăng trưởng rõ rệt với mức tăng từ 3.288.337.088 đ năm 2024 lên 8.098.413.186 đ năm 2025 ghi tương ứng tăng 146,28%.

Nguồn vốn tăng tương ứng với tổng tài sản, cho thấy công ty đang mở rộng quy mô của mình so với năm trước.

Nợ phải trả tăng đột biến từ 1.973.540.280 đ năm 2024 lên 5.268.609.667 đ năm 2025 với mức tăng 166,96% nguyên nhân chính đến các khoản phải trả tăng từ 833.732.000 đ năm 2024 lên 3.723.989.537 đ năm 2025.

Vốn chủ sở hữu có dấu hiệu phục hồi trong giai đoạn này với mức tăng từ 1.314.796.808 đ năm 2024 lên 2.829.803.519 đ năm 2025 tương ứng tăng 115,23%.

Tóm lại, trong năm 2023-2024, công ty còn phải đối mặt với sự sụt giảm mạnh quy mô tài sản và vốn chủ sở hữu, trong khi nợ phải trả tiếp tục tăng, cho thấy áp lực tài chính lớn và nhu cầu cầu cấp thiết tái cơ cấu hoạt động và cải thiện hiệu quả kinh doanh. Bước sang giai đoạn 2024-2025, có thể thấy được sự khởi sắc của công ty trong việc mở rộng hoạt động kinh doanh của mình bằng việc tăng cường các tài sản cố định và vốn chủ sở hữu được tăng thêm một cách đáng kể.

2.3.3.2. Nguồn lực tài chính thông qua Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh

Tình hình hoạt động kinh doanh của Navi Property trong giai đoạn từ năm 2023-2025 với nhiều biến động được thể hiện qua Bảng 2.8.

Bảng 2.8. Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của Navi Property trong giai đoạn 2023-2025.

(Đơn vị tiền: Đồng)

CHỈ TIÊU	Năm			Chênh lệch 2024/2023		Chênh lệch 2025/2024	
	2023	2024	2025	±	%	±	%
1. Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	977.562.834	1.265.367.069	9.028.007.411	287.804.235	29,44%	7.762.640.342	613,47%
2. Các khoản giảm trừ	0	0	0	0	0%	0	0,00%

doanh thu							
3. Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ	977.562.834	1.265.367.069	9.028.007.411	287.804.235	29,44%	7.762.640.342	613,47%
4. Giá vốn hàng bán	50.701.636	0	5.157.153.392	-50.701.636	-100,00%	5.157.153.392	0,00%
5. Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	926.861.198	1.265.367.069	3.870.854.019	338.505.871	36,52%	2.605.486.950	205,91%
6. Doanh thu hoạt động tài chính	239.810	67.976	724.099	-171.834	-71,65%	656.123	965,23%
7. Chi phí tài chính	81.745.689	137.812.761	116.719.482	56.067.072	68,59%	21.093.279	-15,31%
- Trong đó: Chi phí lãi vay	0	0	0	0	0%	0	0,00%
8. Chi phí quản lý kinh doanh	2.532.435.915	1.968.219.525	2.228.795.046	564.216.390	-22,28%	260.575.521	13,24%
9. Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	-1.687.080.596	-840.597.241	1.526.063.590	846.483.355	-50,17%	2.366.660.831	-281,55%
10. Thu nhập khác	0	454.545.455	0	454.545.455	0%	-454.545.455	-100,00%

11. Chi phí khác	3.735.442	2.462.599.455	11.056.879	2.458.864.013	65825,25%	2.451.542.576	-99,55%
12. Lợi nhuận khác	-3.735.442	-2.008.054.000	-11.056.879	-2.004.318.558	53656,80%	1.996.997.121	-99,45%
13. Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	-1.690.816.038	-2.848.651.241	1.515.006.711	-1.157.835.203	68,48%	4.363.657.952	-153,18%
14. Chi phí thuế TNDN	0	0	0	0	0%	0	0,00%
15. Lợi nhuận sau thuế TNDN	-1.690.816.038	-2.848.651.241	1.515.006.711	-1.157.835.203	68,48%	4.363.657.952	-153,18%

Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân Sự

Nhận xét:

❖ *Giai đoạn 2023-2024*

Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ từ 977.562.834 đ năm 2023 tăng lên 1.265.367.069 đ với mức tăng 287.804.235 đ (29,44%). Cho thấy hoạt động kinh doanh có dấu hiệu phục hồi, công ty từng bước cải thiện doanh thu nhờ mở rộng tệp khách hàng và tăng cường hoạt động môi giới.

Giá vốn bán hàng năm 2024 không phát sinh, giảm 50.701.636 đ (-100%) so với năm 2023. Việc không ghi nhận giá vốn cho thấy công ty đã kiểm soát tốt hơn chi phí trực tiếp hoặc thay đổi mô hình kinh doanh theo hướng tinh gọn, góp phần cải thiện lợi nhuận gộp.

Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp từ -1.690.816.038 đ năm 2023 lại tiếp tục thua lỗ là -2.848.651.241 đ vào năm 2024 với mức giảm -1.157.835.203 đ tương ứng giảm 68,48%. Nguyên nhân chủ yếu đến từ chi phí quản lý doanh nghiệp và chi phí khác tăng đột biến, làm triệt tiêu hiệu quả của sự tăng trưởng doanh thu dẫn đến lợi nhuận ở mức âm.

❖ *Giai đoạn 2024-2025*

Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ của công ty ghi nhận mức tăng đột biến từ 1.265.367.069 đ năm 2024 lên 9.028.007.411 đ năm 2025 (tăng 613,47%). Từ đó có thể thấy hoạt động của kinh doanh của công từ dấu hiệu phục hồi vào năm 2024 đã bước sang tăng trong năm 2025 phần lớn nguyên nhân có thể thấy là sự phục hồi của thị trường Bất động sản.

Sau hơn 2 năm chịu lỗ (Giai đoạn 2023-2024) thì lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp ghi nhận mức phục hồi mạnh mẽ chuyển từ -2.848.651.241 đ năm 2024 sau đó tăng lên 1.515.006.711 đ năm 2025 cho thấy sự tăng trưởng trong hoạt động kinh doanh của công ty.

Tóm lại, trong giai đoạn 2023 -2024, dù doanh thu có dấu hiệu phục hồi, nhưng hiệu quả kinh doanh vẫn chưa được cải thiện, lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp vẫn tiếp tục âm, công ty cần tập trung tái cơ cấu chi phí của mình. Sang giai đoạn 2024-2025 doanh thu đã được cải thiện rõ rệt kéo theo đó là lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp tăng theo cho thấy công ty đã nâng cao được hiệu quả quản trị và ổn định được hoạt động kinh doanh của mình.

2.4. Thực trạng Quản trị lực lượng bán hàng tại Công ty Cổ phần Sàn giao dịch Bất động sản Navi

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

2.4.1.1. Cơ cấu và số lượng đội ngũ bán hàng

Tính đến tháng 4/2026 Công ty Cổ phần Sàn Giao dịch Bất động sản Navi có 20 nhân sự bao gồm đội ngũ lực lượng bán hàng trực tiếp với 16 nhân viên và đội ngũ lực lượng bán hàng gián tiếp 4 nhân viên.

- ❖ **Lực lượng bán hàng trực tiếp:** Là nhóm nhân sự trực tiếp tham gia vào quá trình tìm kiếm, tiếp xúc, tư vấn và chốt giao dịch với khách hàng. Đây là bộ phận tạo ra doanh thu trực tiếp cho công ty. Bao gồm các vị trí sau: Giám đốc kinh doanh, Giám đốc dự án, Giám đốc quan hệ đối tác, Trưởng phòng kinh doanh và Nhân viên kinh doanh.
- ❖ **Lực lượng bán hàng gián tiếp:** Là nhóm nhân sự không trực tiếp vào việc bán hàng nhưng đóng vai trò xây dựng nền tảng, cung cấp công cụ và đảm bảo tính pháp lý để quá trình bán hàng để quá trình bán hàng diễn ra thuận lợi. Bao gồm các vị trí sau: Trưởng phòng Marketing, Kế toán trưởng, Admin và Pháp chế với đặc điểm ít tiếp xúc với khách hàng và có thể thực hiện công việc theo tính chất hỗ trợ hoặc có thể linh hoạt làm việc từ xa. Vì vậy, số lượng nhân sự ở nhóm này

được duy trì ở mức thấp hơn nhằm tối ưu hóa chi phí và nâng cao hiệu quả quản trị nguồn lực.

Bảng 2.9. Cơ cấu và số lượng của đội ngũ bán hàng tại Navi Property.

	Chức vụ	Số lượng	Đặc điểm
Lực lượng bán hàng trực tiếp	Giám đốc kinh doanh	1	Đây là bộ phận phải trực tiếp, tiếp xúc với khách hàng, chịu trách nhiệm về chỉ tiêu doanh thu và thực hiện các bước trong quy trình bán hàng.
	Giám đốc dự án	1	
	Giám đốc quan hệ đối tác	1	
	Trưởng phòng kinh doanh	2	
	Nhân viên kinh doanh	11	
Lực lượng bán hàng gián tiếp	Trưởng phòng Marketing	1	Đây là bộ phận xử lý hồ sơ pháp lý và hỗ trợ vận hành hậu cần. Không trực tiếp chốt giao dịch, mà chỉ hỗ trợ Khối kinh doanh trong việc chốt giao dịch.
	Kế toán trưởng	1	
	Admin	1	
	Pháp chế	1	
Tổng		20	

Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân Sự

Nhận xét:

Dựa vào bảng cơ cấu và số lượng của đội ngũ bán hàng tại công ty có thể thấy được sự chênh lệch giữa lực lượng bán hàng trực tiếp và lực lượng bán hàng gián tiếp. Cụ thể, Lực lượng bán hàng trực tiếp có 16 nhân viên chiếm 80%, gấp 4 lần so với lực lượng bán hàng gián tiếp chỉ 4 nhân viên chiếm 20%. Nguyên nhân cho sự chênh lệch về mặt nhân sự này là đặc thù của ngành bất động sản phải gặp gỡ khách hàng, cũng như là tần suất phải đi thị trường, hội nghị, sự kiện dày đặc nên cần có một lượng lớn nhân viên bán hàng trực tiếp là điều tất yếu.

a. Phân loại theo độ tuổi

Với số lượng 20 nhân sự thì cơ cấu lực lượng bán hàng (bao gồm lực lượng bán hàng trực tiếp và lực lượng bán hàng gián tiếp) theo độ tuổi Navi được chia làm 2 nhóm tuổi: 21-30 tuổi, 31-44 tuổi được thể hiện qua Bảng 2.10.

Bảng 2.10. Bảng cơ cấu phân loại theo độ tuổi của lực lượng bán hàng tại Navi.

Chức vụ	Độ tuổi				Tổng
	20 - 30		31-44		
	Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %	

Giám đốc kinh doanh	0	0,00%	1	10,00%	1
Giám đốc dự án	0	0,00%	1	10,00%	1
Giám đốc quan hệ đối tác	0	0,00%	1	10,00%	1
Trưởng phòng kinh doanh	0	0,00%	2	20,00%	2
Nhân viên kinh doanh	9	90,00%	2	20,00%	11
Trưởng phòng Marketing	0	0,00%	1	10,00%	1
Kế toán	0	0,00%	1	10,00%	1
Admin	1	10,00%	0	0,00%	1
Pháp chế	0	0,00%	1	10,00%	2
Tổng	10	100,00%	10	100,00%	20

Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân Sự

Nhận xét:

Dữ liệu về cơ cấu độ tuổi của lực lượng bán hàng tại công ty cho thấy sự cân bằng giữa hai nhóm tuổi trong công ty. Cụ thể, nhóm tuổi từ 20-30 chiếm tỷ lệ 50% với 10 nhân viên (trong đó nhân viên kinh doanh chiếm tỷ lệ 90% so với các nhân sự cùng độ tuổi). Tương tự như với nhóm tuổi 20-30, thì nhóm tuổi từ 31- 44 chiếm tỷ lệ 50% với 10 nhân viên nhưng lại nắm giữ các vị trí chủ chốt: Giám đốc, Trưởng phòng. Sự cân bằng này giúp công ty vừa có được sự năng động và linh hoạt của nhân viên trẻ nhưng vẫn có được sự kinh nghiệm và chuyên môn của đội ngũ lãnh đạo.

b. Phân loại theo trình độ

Với số lượng 20 nhân sự thì cơ cấu lực lượng bán hàng theo trình độ của Navi được chia làm 3 nhóm: Lao động phổ thông/Tốt nghiệp THPT, Trình độ trung cấp/Đào tạo nghề ngắn hạn và Trình độ Đại học/Cao đẳng được thể hiện qua Bảng 2.11

Bảng 2.11 Bảng phân loại theo trình độ học vấn của Navi.

Chức vụ	Trình độ						Tổng
	Lao động phổ thông/ Tốt nghiệp THPT		Trình độ trung cấp/Đào tạo nghề ngắn hạn		Trình độ Đại học/ Cao đẳng		
	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	
Giám đốc kinh doanh	0	0,00%	0	0,00%	1	5,00%	1
Giám đốc dự án	0	0,00%	0	0,00%	1	5,00%	1
Giám đốc quan hệ đối tác	0	0,00%	0	0,00%	1	5,00%	1
Trưởng phòng kinh doanh	0	0,00%	0	0,00%	2	10,00%	2
Nhân viên kinh doanh	0	0,00%	0	0,00%	11	55,00%	11
Trưởng phòng Marketing	0	0,00%	0	0,00%	1	5,00%	1
Kế toán	0	0,00%	0	0,00%	1	5,00%	1
Admin	0	0,00%	0	0,00%	1	5,00%	1
Pháp chế	0	0,00%	0	0,00%	1	5,00%	1
Tổng	0	0,00%	0	0,00%	20	100%	20

Nhận xét:

Dựa vào bảng phân loại trình độ học vấn tại công ty có thể thấy trình độ học vấn của đội ngũ nhân viên đạt mức cao. Cụ thể, nhân viên đạt mức trình độ Đại học/Cao đẳng chiếm tỷ lệ tuyệt đối 100%. Trong khi đó, nhóm lao động, phổ thông và trung cấp không chiếm tỷ lệ trong lực lượng bán hàng tại công ty. Qua đó, phản ánh chính sách tuyển dụng khắt khe của Công ty nhằm đảm bảo chất lượng đội ngũ tư vấn trong bối cảnh thị trường bất động sản ngày càng đòi hỏi tính chuyên môn cao.

c. Phân loại theo kinh nghiệm

Cơ cấu nhân sự phân loại theo kinh nghiệm trong ngành của Navi được chia thành 3 nhóm bao gồm: 1-3 năm, 4-7 năm và từ 7 năm trở lên được thể hiện qua Bảng 2.12

Bảng 2.12. Bảng phân loại theo kinh nghiệm trong nghề của Navi.

Chức vụ	Số năm kinh nghiệm						Tổng
	1-3 năm		4-7 năm		Từ 7 năm trở lên		
	Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %	
Giám đốc kinh doanh	0	0,00%	0	0,00%	1	12,50%	1
Giám đốc dự án	0	0,00%	0	0,00%	1	12,50%	1
Giám đốc quan hệ đối tác	0	0,00%	0	0,00%	1	12,50%	1
Trưởng phòng kinh doanh	0	0,00%	0	0,00%	2	25,00%	2
Nhân viên kinh doanh	7	87,50%	4	100,00%	0	0,00%	11
Trưởng phòng Marketing	0	0,00%	0	0,00%	1	12,50%	1
Kế toán	0	0,00%	0	0,00%	1	12,50%	1
Admin	1	12,50%	0	0,00%	0	0,00%	1
Pháp chế	0	0,00%	0	0,00%	1	12,50%	1
Tổng	8	100%	4	100%	8	100%	20

Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự.

Nhận xét:

Về cơ cấu kinh nghiệm của lực lượng bán hàng tại công ty có sự phân bổ tương đồng giữa nhân viên mới vào nghề và nhân viên đã có thâm niên trong ngành. Cụ thể, nhóm nhân viên từ 1-3 năm kinh nghiệm và nhóm trên 7 năm kinh nghiệm đều chiếm tỷ lệ cao nhất với 40% mỗi nhóm. Nhóm từ 4 -7 năm kinh nghiệm chiếm tỷ trọng thấp hơn với tỷ lệ 20%. Cơ cấu này giúp công ty tạo ra môi trường làm việc có sự kế thừa, kết hợp được sức trẻ năng động và kinh nghiệm lâu năm của những nhân viên đi trước.

2.4.1.2. Phân bổ mạng lưới bán hàng

Navi không dàn trải lực lượng mà tập trung nguồn lực theo mô hình Tập trung hóa thị trường ngách, tập trung vào hai cực tăng trưởng chính của Đà Nẵng:

- ❖ **Cực Tây Bắc (Trọng tâm Hạ tầng):** Tập trung lực lượng quanh khu vực Cảng Liên Chiểu và Khu thương mại tự do. Tại đây, LLBH khai thác nhu cầu ở thực và đầu tư đón đầu hạ tầng công.

- ❖ Cực Phía Nam (Trọng tâm Du lịch): Tập trung dọc trục giao thông Đà Nẵng – Hội An. LLBH tập trung vào các sản phẩm căn hộ nghỉ dưỡng và đất nền ven biển có tính thanh khoản cao.
- ❖ Định hướng sản phẩm: Ưu tiên phân phối giỏ hàng dễ thanh khoản như Đất nền, Căn hộ cao cấp (Newtown Diamond) và Shophouse để tối ưu hóa hiệu quả làm việc của mỗi nhân viên.

2.4.1.3. Cấu trúc lực lượng bán hàng

Cấu trúc lực lượng bán hàng của Navi Property được thiết kế theo mô hình Chức năng chức năng hỗn hợp, cho phép các phòng ban cũng như là từng bộ phận chuyên môn hóa tối đa các mảng công việc. Cụ thể:

Thứ nhất là: Mảng Chiến lược & Quan hệ - Giám đốc quan hệ đối tác

Đặc điểm: Tập trung vào việc thiết lập và duy trì mạng lưới liên kết với các chủ đầu tư, đối tác phân phối sản phẩm. Vì vậy, Giám đốc quan hệ đối tác đòi hỏi phải có được năng lực đàm phán, xây dựng quan hệ dài hạn và khai thác nguồn lực bên ngoài nhằm hỗ trợ hoạt động kinh doanh của công ty.

Nhiệm vụ chi tiết của Giám đốc quan hệ đối tác bao gồm: phát triển mạng lưới đại lý, hỗ trợ triển khai đào tạo, giám sát hiệu suất bán hàng, duy trì quan hệ đối tác, và phối hợp các phòng ban khác. Cụ thể:

- ❖ Phát triển mạng lưới đại lý, cộng tác viên; tuyển chọn, phân loại và phân vùng hoạt động.
- ❖ Triển khai đào tạo sản phẩm, chính sách bán hàng và công cụ hỗ trợ bán hàng; cập nhật định kỳ khi dự án mới ra mắt.
- ❖ Giám sát hiệu suất bán hàng của đại lý/CTV, phân tích dữ liệu bán hàng, đề xuất cơ chế khuyến khích, hoa hồng, thưởng tối ưu hóa ROI.
- ❖ Duy trì quan hệ đối tác bền vững: tổ chức hội nghị, sự kiện tri ân, hỗ trợ hoạt động marketing – bán hàng khi cần.
- ❖ Phối hợp với Khối Kinh doanh để đảm bảo thông tin sản phẩm, chính sách bán hàng đồng bộ và cập nhật kịp thời.

Nguồn: Phòng hành chính nhân sự

Các bộ phận liên quan trong việc vận hành

- ❖ Bộ phận Pháp chế sẽ hỗ trợ việc soạn thảo các tài liệu về các quy định liên quan đến xử lý tranh chấp và tuân thủ chính sách.

- ❖ Bộ phận Marketing – Truyền thông sẽ hỗ trợ Khối Quan hệ đối tác về các chương trình tri ân khách hàng/đối tác.

Nguồn: Phòng hành chính nhân sự

Thứ hai là: Mảng quản lý nguồn hàng - Giám đốc dự án

Đặc điểm: Phụ trách và chịu trách nhiệm quản lý toàn bộ vòng đời của dự án đang được phân phối bởi công ty từ giai đoạn chuẩn bị, triển khai và phân phối sản phẩm đến khách hàng. Giám đốc dự án cần có khả năng điều phối đa phòng ban, kiểm soát tiến độ, chi phí và chất lượng dự án. Ngoài ra, Giám đốc dự án còn đảm bảo tính pháp lý và sự phù hợp của sản phẩm với nhu cầu của khách hàng.

Nhiệm vụ chi tiết của Giám đốc dự án bao gồm: Tìm kiếm sản phẩm Bất động sản, quản lý giỏ hàng và cập nhật các thông tin liên quan đến dự án, chuẩn hóa các thông tin liên quan đến sản phẩm, đề xuất giải pháp vận hành. Cụ thể:

- ❖ Tìm kiếm, đàm phán và ký kết hợp tác với chủ đầu tư để có thể lấy được giỏ hàng của sản phẩm Bất động sản.
- ❖ Quản lý giỏ hàng, tiến độ, chính sách dự án và cập nhật kịp thời lên hệ thống CRM/ERP để các khối liên quan dễ dàng truy xuất.
- ❖ Chuẩn hóa thông tin sản phẩm, chính sách bán và phân bổ dữ liệu cho Khối Kinh doanh, Khối Quan hệ đối tác và Marketing.
- ❖ Đề xuất giải pháp vận hành, cơ chế hợp tác để tối ưu hóa hiệu quả triển khai dự án.

Nguồn: Phòng hành chính nhân sự

Các bộ phận liên quan trong việc vận hành

- ❖ Bộ phận Pháp chế sẽ hỗ trợ việc soạn thảo các tài liệu về các quy định liên quan đến xử lý tranh chấp và tuân thủ chính sách.
- ❖ Bộ phận Admin sẽ hỗ trợ Giám đốc dự án theo dõi chỉ tiêu doanh thu và lập các báo cáo định kỳ.
- ❖ Bộ phận Kế toán – Tài chính sẽ hỗ trợ Giám đốc dự án trong việc theo dõi hiệu quả của từng dự án, hoa hồng, thưởng và chi phí vận hành.

Nguồn: Phòng hành chính nhân sự

Thứ ba là: Mảng vận hành kinh doanh - Giám đốc kinh doanh

Đặc điểm: Chịu trách nhiệm hoạch định các chiến lược kinh doanh và tổ chức lực lượng nhân viên kinh doanh với mục tiêu đạt được doanh thu mà công ty đã đề ra. Giám

độc kinh doanh đòi hỏi phải có sự am hiểu về thị trường, năng lực lãnh đạo và khả năng xây dựng được hệ thống bán hàng ổn định và hiệu quả.

Nhiệm vụ chi tiết của Giám đốc kinh doanh bao gồm: Lên Kế hoạch & triển khai bán hàng, đề xuất chính sách bán hàng đối với NVKD & thúc đẩy doanh số, phối hợp & truyền thông nội bộ, chăm sóc duy trì khách hàng, quản trị nội bộ. Cụ thể:

❖ *Kế hoạch & triển khai bán hàng*

- Lập kế hoạch kinh doanh chi tiết theo tháng, quý, năm, dựa trên dữ liệu dự án từ Khối Dự án và dữ liệu của mạng lưới đại lý/CTV từ Khối Quan hệ đối tác.

- Triển khai hoạt động bán hàng cho các dự án được phân công, bao gồm: giới thiệu sản phẩm, sự kiện mở bán, livestream tư vấn khách hàng.

- Chuẩn hóa quy trình bán hàng và chuẩn hóa kịch bản chăm sóc khách hàng, giảm phụ thuộc vào năng lực cá nhân.

❖ *Đề xuất chính sách bán hàng đối với NVKD & thúc đẩy doanh số*

- Đề xuất chương trình ưu đãi, chính sách hoa hồng, thưởng và các chiến dịch nội bộ kích cầu, dựa trên dữ liệu ROI từ Khối Quan hệ đối tác và Khối Dự án.

- Quản lý, giám sát hiệu suất bán hàng từng nhóm và cá nhân; báo cáo KPI định kỳ cho CEO.

- Tối ưu cơ chế thưởng – phạt, đảm bảo công bằng và động lực cho đội ngũ.

❖ *Phối hợp & truyền thông nội bộ*

- Phối hợp với Khối Dự án để nhận thông tin sản phẩm, tiến độ, pháp lý, chính sách kịp thời.

- Phối hợp với Marketing – Truyền thông để thống nhất thông điệp, hình ảnh, tài liệu bán hàng và các chiến dịch quảng bá.

- Sử dụng dashboard KPI và CRM để theo dõi hiệu quả bán hàng, mức độ tiếp cận khách hàng và tiến độ bán hàng từng dự án.

❖ *Chăm sóc duy trì khách hàng*

- Tiếp nhận, xử lý phản hồi khách hàng và đảm bảo quy trình chăm sóc hậu mãi.

- Duy trì cơ sở dữ liệu khách hàng, triển khai các chương trình chăm sóc, giới thiệu khách hàng tiềm năng mới và giữ liên lạc với khách hàng cũ.

- Cập nhật dữ liệu khách hàng vào CRM để hỗ trợ phân tích và chiến lược bán hàng.

❖ *Quản trị nội bộ*

- Đề xuất nhu cầu nhân sự, điều chỉnh cơ cấu phòng ban khi cần thiết.
- Đào tạo, huấn luyện đội ngũ kinh doanh, đảm bảo hiểu rõ sản phẩm, chính sách và quy trình bán hàng.
- Triển khai các biện pháp thúc đẩy tinh thần làm việc, xây dựng văn hóa hiệu suất trong khối kinh doanh.

Nguồn: Phòng hành chính nhân sự

Các bộ phận liên quan trong việc vận hành

- ❖ Bộ phận pháp chế sẽ hỗ trợ Khối Kinh doanh về các tài liệu liên quan trong quá trình tư vấn và ký kết hợp đồng mua bán với khách hàng.
- ❖ Bộ phận Admin sẽ hỗ trợ báo cáo dữ liệu tổng hợp về hiệu quả và tiến độ của quá trình bán hàng để hỗ trợ Khối Kinh doanh ra quyết định kịp thời.
- ❖ Bộ phận Marketing – Truyền thông sẽ hỗ trợ Khối Kinh doanh trong về các ấn phẩm Marketing: Tờ rơi, bản đồ quy hoạch 1/500, ...

Nguồn: Phòng hành chính nhân sự

Nhận xét:

Cấu trúc lực lượng bán hàng của công ty đã thiết lập được một quy trình vận hành khép kín, xác định rõ ràng trách nhiệm và nhiệm vụ của từng bộ phận, loại bỏ được sự trùng lặp và dễ dàng truy xuất được nguyên nhân khi có sự cố phát sinh.

2.4.2. Nội dung quản trị lực lượng bán hàng tại Công ty Cổ phần Sàn giao dịch bất động Sản Navi

2.4.2.1. Mục tiêu của lực lượng bán hàng

a. Về doanh số

Đối với lực lượng bán hàng tại Navi mục tiêu về doanh số được chia làm 3 cấp bậc đối với: Chuyên viên kinh doanh, Nhân viên thử việc và nhân viên học việc .

Bảng 2.13. Chỉ tiêu về doanh số đối với các cấp bậc nhân viên tại Navi

Cấp bậc	Chỉ tiêu doanh số (VND)/tháng
Chuyên viên kinh doanh	55.000.000
Nhân viên thử việc	35.000.000
Nhân viên học việc	35.000.000

Nguồn: Phòng hành chính Nhân sự

Nhận xét:

Từ bảng chỉ tiêu về doanh số đối với các cấp bậc nhân viên bán hàng tại Navi, có sự khác nhau về chỉ tiêu doanh số tại các cấp bậc nhân viên của công ty. Thông qua việc dồn doanh số vào đội ngũ chuyên viên kinh doanh với chỉ tiêu doanh số 55 triệu đồng/tháng, vì đây là những nhân viên đã có được kinh nghiệm, chuyên môn và có được tệp khách cũ trước đó nên gia tăng được tỷ lệ mang về doanh số cho công ty. Vì vậy, CVKD có thể gánh được chỉ tiêu về doanh số đối với NVTV và NVHV xuống còn 35 triệu đồng/tháng giúp nhân viên mới dễ dàng hội nhập mà không bị đào thải sớm.

b. Về thị trường

Với mục tiêu phân bổ trên khắp thị trường Đà Nẵng là chủ yếu. Cụ thể hơn là Khu vực Tây Bắc và phía Nam Đà Nẵng, thay vì hướng về trung tâm nơi thị trường đã bão hòa.

- ❖ Phía Tây Bắc: Gắn liền với các dự án hạ tầng trọng điểm: Cảng Liên Chiểu, Khu thương mại tự do, tạo ra được nhu cầu thực về nhà ở và đầu tư phân khúc đất nền và nhà phố.
- ❖ Phía Nam: Là trục kết nối du lịch Đà Nẵng - Hội An sầm uất. Cũng như là nhận được làn sóng giãn dân từ trung tâm Đà Nẵng về các vùng ven. Từ đó gia tăng về nhu cầu ở và cho thuê đối với Bất động sản xung quanh của khu vực.

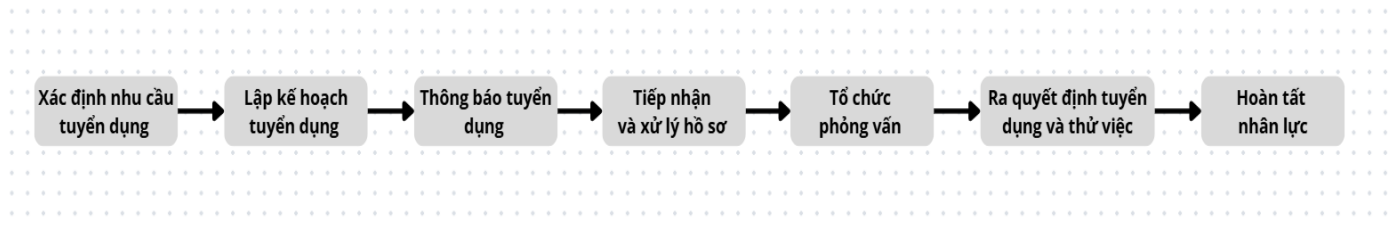
c. Về sản phẩm

Tính đến thời điểm hiện tại lực lượng bán hàng tại Navi tập trung vào các phân khúc sản phẩm sau: Đất nền, Căn hộ, Shophouse, Townhouse Vì đây là các sản phẩm có nhiều mức giá khác nhau, dễ thanh khoản. Vì vậy, nhân viên bán hàng có thể hướng tới nhiều đối tượng khách hàng khác nhau, hoặc đổi hướng nhu cầu của khách hàng từ phân khúc sản phẩm này sang loại phân khúc sản phẩm khác một cách dễ dàng hơn.

2.4.2.2. Tuyển dụng và chọn lọc nhân viên kinh doanh

a. Quy trình tuyển dụng và chọn lọc nhân viên kinh doanh

Công tác tuyển dụng nhân viên kinh doanh của công ty bao gồm 7 bước: Xác định nhu cầu tuyển dụng, Lập kế hoạch tuyển dụng, Thông báo tuyển dụng, Tiếp nhận và xử lý hồ sơ, Tổ chức phỏng vấn, Ra quyết định tuyển dụng và thử việc, và Hoàn tất nhân lực.



Hình 2.2. Các bước tuyển dụng Nhân viên kinh doanh tại Navi.

Bước 1: Xác định nhu cầu tuyển dụng: Căn cứ vào hoạt động mở rộng kinh doanh, biến động nhân sự thực tế (Nghỉ việc, thai sản) hoặc tình trạng quá tải công việc của phòng kinh doanh để trình Ban Lãnh đạo phê duyệt bổ sung nhân sự.

Bước 2: Lập kế hoạch tuyển dụng: Phòng HC-NS sẽ xây dựng kế hoạch tuyển dụng bao gồm: Bản mô tả công việc, nguồn tuyển dụng, thời gian và chi phí thực hiện.

- ❖ Bản mô tả công việc đối với nhân viên kinh doanh tại Navi được thể hiện qua Bảng 2.14.

Bảng 2.14. Bản mô tả vị trí và tiêu chuẩn công việc của vị trí Nhân Viên Kinh Doanh tại Navi.

<i>Vị trí</i>	Nhân viên kinh doanh
<i>Địa điểm làm việc</i>	Tầng 6, 268 Đường 3/4, Quận Hải Châu, TP. Đà Nẵng
<i>Mức lương</i>	Lương cứng 5 - 18 triệu đồng + hoa hồng + thưởng nóng
<i>Yêu cầu học vấn</i>	Tốt nghiệp Cao đẳng hoặc Đại học các chuyên ngành: Quản trị kinh doanh, Kinh tế hoặc các ngành liên quan
<i>Kỹ Năng</i>	Am hiểu thị trường, kỹ năng tạo lập mối quan hệ, thành thạo tin học văn phòng (Word, Excel, Powerpoint), có tinh thần nỗ lực, kiên trì và làm việc nhóm.
<i>Quyền lợi và chế độ</i>	• Hỗ trợ chi phí Marketing, Data khách hàng và chi phí xăng xe; • Nguồn hàng độc quyền - Sản phẩm hot • Xét nâng bậc lương định kỳ • Được đào tạo bài bản
<i>Thời gian làm việc</i>	Từ thứ 2 – sáng thứ 7 (8h – 12h và 13h30 – 17h30)

Thông tin liên hệ	- E-mail: Hr.naviland@gmail.com - Liên hệ bộ phận Nhân sự: 0816 121 678 – Ms. Huyền - Ứng viên ứng tuyển kèm với tiêu đề [HỌ VÀ TÊN_NHÂN VIÊN KINH DOANH]
Địa điểm nộp hồ sơ trực tiếp	- Tầng 6, 268 Đường 3/4, Quận Hải Châu, TP. Đà Nẵng

Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự

Nhận xét:

Có thể thấy, bản mô tả công việc đối với NVKD của Navi có được các yêu cầu đầy đủ về học vấn, kỹ năng và các các hạng mục cần thiết trong khâu tuyển dụng. Về học vấn, công ty ưu tiên các ngành kinh tế, quản trị. Về kỹ năng, yêu cầu NVKD phải thành thạo tin học văn phòng và có khả năng làm việc nhóm. Đặc biệt, chính sách lương thưởng từ 5 – 18 triệu kèm hoa hồng và phúc lợi các hỗ trợ thực tế như chi phí xăng xe, dữ liệu khách hàng là đòn bẩy để thu hút nhân sự tại khu vực Đà Nẵng. Các thông tin về liên hệ, thời gian làm việc, địa điểm và cách thức nộp hồ sơ đều được công khai minh bạch để ứng viên dễ dàng trong việc ứng tuyển.

❖ Nguồn tuyển dụng của công ty bao gồm các nguồn: Các cơ sở giáo dục, Nền tảng mạng xã hội Facebook.

- Các cơ sở giáo dục: Thông qua việc tham gia các ngày hội việc làm tại các trường Đại học/Cao đẳng. Tại các ngày hội việc làm của các trường đại học/cao đẳng trên địa bàn thành phố Đà Nẵng: Trường cao đẳng FPT Đà Nẵng, Trường Đại học Kinh tế Đà Nẵng, Trường Đại học Đông Á, ..., Navi đã dựng các gian hàng việc làm với bộ nhận diện thương hiệu rõ ràng, tạo ra được không gian chuyên nghiệp với sự trực tiếp tư vấn về lộ trình nghề nghiệp và giải đáp thắc mắc về các vị trí đang được tuyển dụng. Ngoài ra, Navi còn triển khai các hoạt động tương tác là tổ chức trò chơi vòng quay may mắn với nhiều phần quà lưu niệm của công ty. Qua đó giúp phá bỏ được rào cản tâm lý giữa công ty và các ứng viên trẻ.



Hình 2.3 Công tác tham gia ngày hội việc làm của Navi tại Trường Cao đẳng FPT Đà Nẵng.

- Nền tảng mạng xã hội Facebook: Thông qua việc đăng bài trên trang tuyển dụng của công ty và các hội nhóm tìm việc làm.



Hình 2.4 Tin đăng tuyển dụng nhân viên kinh doanh của Navi trên nền tảng Facebook

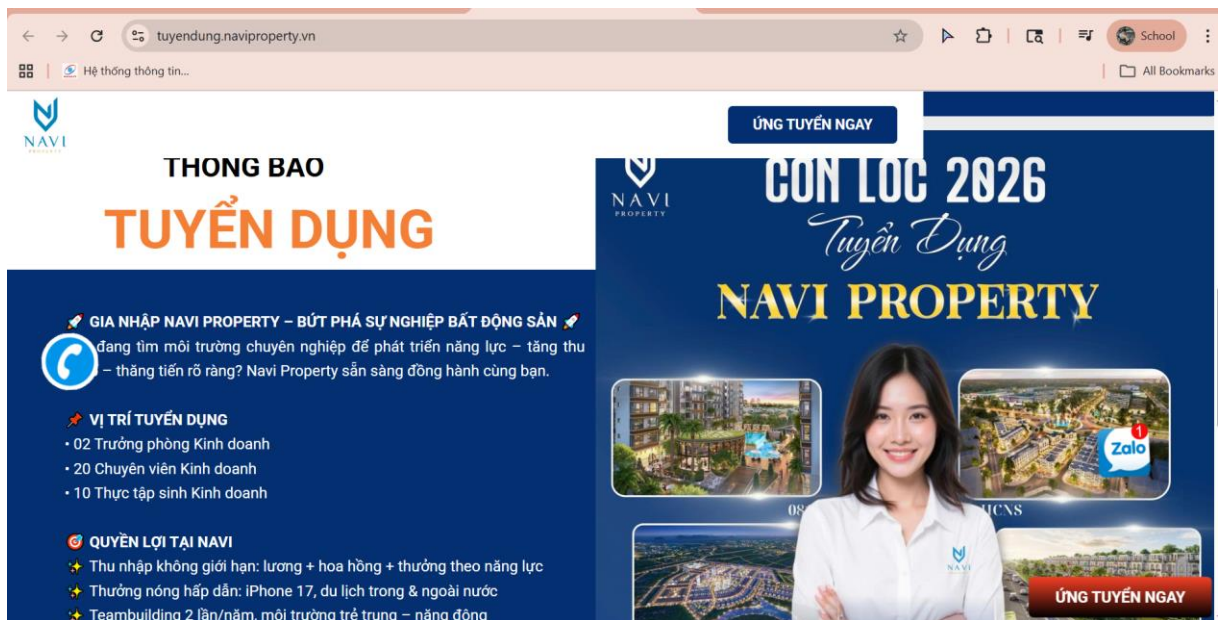
Tin đăng tuyển dụng đối với vị trí NVKD của Navi được đăng tải trên nền tảng Facebook được đăng tải thông qua các hội nhóm tuyển dụng và trang tuyển dụng của công ty.

Về mặt hình thức: thiết kế có bố cục bắt mắt, sử dụng tông màu xanh – trắng đồng bộ với nhận diện thương hiệu của Navi. Bố cục được chia rõ rệt giữa các phần: Vị trí ứng tuyển, quyền lợi và thông tin liên hệ. Qua đó, giúp người ứng viên dễ dàng tiếp cận và nắm bắt thông tin khi tìm việc trên nền tảng.

Về mặt nội dung: Nhấn mạnh vào con số thưởng nóng lên đến 100 triệu và hoa hồng lên đến 50%. Đây là cách thu hút lượng lớn hồ sơ ứng tuyển trong ngành Bất động sản.

- ❖ Thời gian tuyển dụng: Công ty tập trung tuyển dụng vào tháng giai đoạn tháng 2, 3 dương lịch để thay thế nhân sự nghỉ việc sau Tết và thời điểm vào tháng 10, 11 vì để chuẩn bị nhân sự cho các định hướng mới của công ty trong năm sau.

Bước 3: Thông báo tuyển dụng: Công khai thông tin về vị trí, mức lương, yêu cầu trình độ và cách thức nộp hồ sơ qua các kênh truyền thông của công ty: Fanpage tuyển dụng và các hội nhóm việc làm trên facebook, website của công ty.

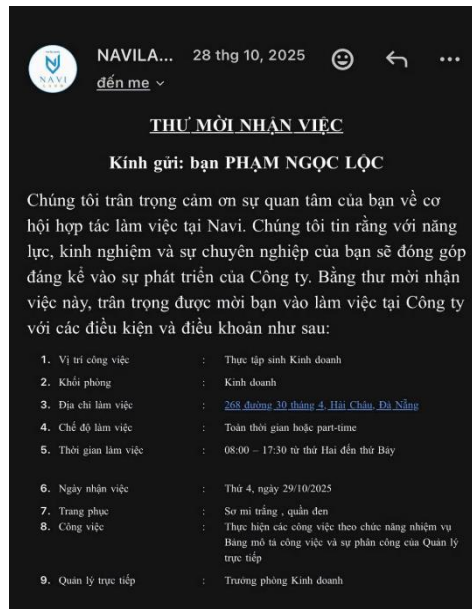


Hình 2.5. Thông báo tuyển dụng của Navi thông qua nền tảng website của công ty.

Bước 4: Tiếp nhận và xử lý hồ sơ: Tiến hành thực hiện phân loại và lựa chọn ra các ứng viên đạt đủ tiêu chuẩn về trình độ chuyên môn (tốt nghiệp Cao đẳng/Đại học) và ưu tiên ứng viên đã có kinh nghiệm trong lĩnh vực bất động sản.

Bước 5: Tổ chức phỏng vấn: Hội đồng tuyển dụng trong quá trình phỏng vấn sẽ trực tiếp đánh giá ứng viên về tác phong, kỹ năng giao tiếp, khả năng thuyết phục và xử lý các tình huống thực tế.

Bước 6: Ra quyết định tuyển dụng và thử việc: Bộ phận HC-NS sẽ gửi thư mời nhận việc cho ứng viên. Sau đó tổ chức đào tạo hội nhập về nội quy, chính sách của công ty và tiến hành ký kết hợp đồng thử việc.



Hình 2.6. Thư mời nhận việc của Navi

Bước 7: Hoàn tất nhân lực: 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 sự.

Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự.

Nhận xét:

Quy trình tuyển dụng của Navi Property tập trung vào sự hiệu quả thực tế. Không chỉ đơn thuần là tìm ra người thay thế cho những nhân sự trước đó mà còn là quá trình sàng lọc để tạo ra những nhân viên bán hàng chất lượng tại công ty. Đây được xem là bước đệm vững chắc giúp công ty duy trì được cơ cấu nhân sự trẻ trung trình độ, có thể thích nghi được với áp lực của thị trường bất động sản.

b. Thực trạng về công tác tuyển dụng nhân viên kinh doanh

Thực trạng về công tác tuyển dụng của Navi trong giai đoạn từ 2024 – 2025 được thể hiện qua bảng 2.15

Bảng 2.15 Số lượng nhân sự được tuyển dụng nhân sự thuộc khối kinh doanh của Navi trong giai đoạn 2024 - 2025.

<i>Chức vụ</i>	<i>Số lượng nhân sự được tuyển dụng trong năm 2024</i>	<i>Số lượng nhân sự được tuyển dụng trong năm 2025</i>	<i>Chênh lệch 2025/2024</i>	
			$\pm$	%
Nhân viên kinh doanh (NVKD)	91	23	-68	-74,73%
Trưởng nhóm kinh doanh (TNKD)	6	1	-5	-83,33%
Trưởng phòng kinh doanh (TPKD)	5	1	-4	-80,00%

Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự.

Nhận xét:

Trong giai đoạn 2024 -2025 công tác tuyển dụng nhân sự thuộc khối kinh doanh của Navi có sự sụt giảm về số lượng nhân sự được tuyển dụng ở cả 3 vị trí: Nhân viên kinh doanh, Trưởng nhóm kinh doanh và Trưởng phòng kinh doanh. Nguyên nhân cho sự sụt giảm đối với số lượng nhân sự thuộc Khối Kinh doanh được tuyển dụng trong năm 2025 là do việc công ty đã quyết định dừng hoạt động ở chi nhánh Quy Nhơn vào giai đoạn cuối năm 2024. Cụ thể, vị trí NVKD từ 91 nhân sự được tuyển dụng trong năm 2024 giảm xuống còn 23 nhân sự được tuyển dụng trong năm 2025 giảm 68 nhân sự được tuyển dụng, tương ứng giảm 74,73% so với năm 2024. TNKD và TPKD lần lượt 6 và 5 nhân sự được tuyển dụng trong năm 2024 đều giảm xuống còn 1 nhân sự được tuyển dụng trong năm 2025 giảm lần lượt 5 và 4 nhân được tuyển dụng, tương ứng giảm lần lượt là 83,33% và 80% so với năm 2024.

2.4.2.3. Đào tạo và huấn luyện lực lượng bán hàng

a. Công tác đào tạo và huấn luyện lực lượng bán hàng

Công tác đào tạo và huấn luyện đối với lực lượng bán hàng tại Navi hướng tới 2 đối tượng chính: NVKD hiện tại và NVKD mới.

- ❖ Đối với NVKD hiện tại: Sẽ được đào tạo về giỏ hàng dự án, pháp lý, phân tích thị trường. Vì đây là những kỹ năng cơ bản mà NVKD cần thiết bắt buộc phải có trong xuyên suốt trong quá trình làm việc. Ngoài ra, đó là nền tảng cơ sở để giúp NVKD có được sự chắc chắn và tự tin trong việc gặp gỡ và tư vấn khách hàng.

- ❖ Đối với NVKD mới: Sẽ được cấp quản lý đào tạo về hòa nhập văn hóa và kiến thức nền tảng. Vì đây là cơ sở giúp nhân viên hiểu được văn hóa và quy trình làm việc của công ty. Ngoài ra, việc đào tạo về kiến thức nền tảng giúp NVKD mới vào nghề có thể hiểu được các thủ cần thiết của công việc.

Bảng 2.16. Nội dung về công tác đào tạo dành cho NVKD tại Navi.

<i>Đối với NVKD hiện tại</i>	<i>Đối với NVKD mới</i>
- Cập nhật giỏ hàng dự án: Đào tạo chuyên sâu về các dự án mà Navi được trao quyền đại lý chính thức. - Kỹ năng pháp lý chuyên sâu: Bổ sung kiến thức về Luật Đất đai, Luật Kinh doanh BĐS mới nhất để đảm bảo tính an toàn cho khách hàng và uy tín cho công ty. - Phân tích thị trường: Đào tạo về xu thế dòng tiền, quy hoạch các khu vực trọng điểm như Tây Bắc và phía Nam Đà Nẵng.	- Hòa nhập văn hóa: Tập trung vào các quy tắc ứng xử nội bộ, giá trị cốt lõi và hệ thống quy định tại Navi giúp nhân sự mới nhanh chóng thích nghi với môi trường làm việc chuyên nghiệp. - Kiến thức nền tảng: Đào tạo về quy trình giao dịch bất động sản, các thủ tục đặt cọc, ký hợp đồng để nhân viên mới không bị bối ngỡ khi tư vấn khách hàng.

b. Tiến trình đào tạo và huấn luyện lực lượng bán hàng

Tiến trình đào tạo lực lượng bán hàng tại Navi được xây dựng dựa trên 5 bước bao gồm: Xác định nhu cầu đào tạo, xác định mục tiêu đào tạo, đánh giá nguồn đào tạo, xây dựng kiến thức đào tạo và thông báo đào tạo.



Hình 2.7 Tiến trình đào tạo đối với lực lượng bán hàng tại Navi

Bước 1, Xác định nhu cầu đào tạo: nhu cầu đào tạo đối với lực lượng bán hàng tại Navi được chia ra 3 trường hợp sau:

- ❖ Trường hợp 1: Khi công ty được chủ đầu tư giao quyền phân phối sản phẩm bất động sản, tức là công ty được phép thực hiện các hoạt động giới thiệu, tư vấn và tìm khách hàng cho dự án bất động sản đó. Mục đích của việc đào tạo hướng đến sự đồng bộ hóa thông tin và tạo lợi thế cạnh tranh so với các sàn giao dịch Bất động sản khác ngay từ giai đoạn mở bán.

- ❖ Trường hợp 2: Đối với NVKD và TTS Kinh doanh mới. Mục đích của việc đào tạo nhằm rút ngắn thời gian thích nghi và chuẩn hóa quy trình làm việc cho nhóm nhân sự trẻ vốn đang chiếm tỷ trọng lớn tại công ty.
- ❖ Trường hợp 3: Đào tạo lại các dự án cũ còn đang phân phối đối với toàn thể NVKD của công ty. Mục đích của việc đào tạo lại các dự án cũ là để làm mới cách thức tiếp cận thông tin của dự án và tối ưu hóa hiệu quả bán hàng cho toàn thể đội ngũ, tránh tình trạng nhân viên bị trì trệ về mặt doanh số cũng như là về các thông tin liên quan của dự: tiến độ thi công, chính sách bán hàng, ...

Ví dụ: Nếu là sản phẩm căn hộ cao cấp, NVKD cần được đào tạo thêm về tư duy khai thác dòng tiền cho thuê. Nếu là sản phẩm đất nền NVKD cần được đào tạo thêm về đọc bản đồ quy hoạch.

Bước 2, Xác định mục tiêu đào tạo: Mục tiêu đào tạo đối với NVKD của Navi được gói gọn trong 2 mục tiêu chính: Chính sách bán hàng và Key Selling points.

- ❖ Đối với mục tiêu về chính sách bán hàng: NVKD phải nắm được các thông tin về chính sách bán hàng mà Chủ đầu tư đã cung cấp bao gồm: Phương thức thanh toán, tiến độ thanh toán, ưu đãi chiết khấu, ...
- ❖ Đối với mục tiêu về Key selling points (điểm bán hàng/lợi thế cạnh tranh): NVKD phải nắm rõ được các lợi thế của sản phẩm mà công ty đang được phân phối.

Ví dụ: đối với sản phẩm căn hộ thì sẽ tập trung vào phân tích về tầm nhìn, tiện ích nội khu, ...; đối với sản phẩm đất nền thì cần phải chứng minh được về tính pháp lý của sản phẩm (Tiến độ ra sổ, quy hoạch), khả năng tự do xây dựng (Khách hàng có thể xây dựng theo nhu cầu sử dụng riêng, không bị ràng buộc bởi mẫu thiết kế của chủ đầu tư).

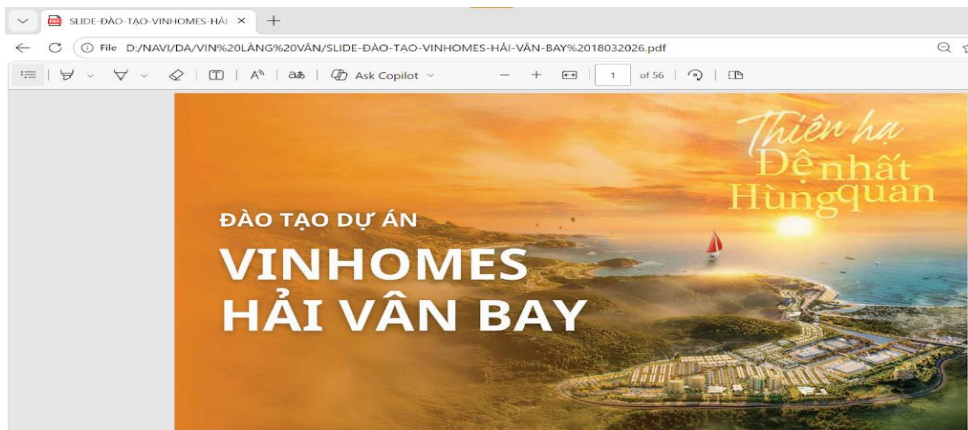
Bước 3, Đánh giá nguồn đào tạo: Nguồn đào tạo của của Navi được chia ra làm 3 yếu tố: Người đào tạo, Địa điểm đào tạo và thời gian đào tạo.

- ❖ Xác định người đào tạo: Trưởng phòng kinh doanh, giám đốc kinh doanh, đại diện của Chủ đầu tư...
- ❖ Địa điểm đào tạo: Tại văn phòng công ty, văn phòng bán hàng của Chủ đầu tư/Nhà mẫu của Chủ đầu tư/công trường thi công của dự án, ...
- ❖ Thời gian đào tạo: Tập trung vào các ngày trong tuần Từ thứ 2 - thứ 7 trong tuần đối với NVKD, TTS Kinh doanh mới thì sẽ tăng cường đào tạo từ 1 – 2 buổi/tuần giúp rút ngắn được thời gian hội nhập cũng như là nắm bắt vững được các kỹ năng và thông tin cần thiết về dự án. Về thời gian đào tạo cụ thể, trong trường

hợp đào tạo ở văn phòng bán hàng của Chủ đầu tư/Nhà mẫu của Chủ đầu tư/công trường thi công của dự án thì sẽ là do Chủ đầu tư ấn định thời gian. Nếu đào tạo ngay tại văn phòng của công ty thì bộ phận HC-NS sẽ tổng hợp lịch trình của các NVKD trong tuần, sau đó sẽ chọn ra thời gian không bị trùng với lịch trình công tác của NVKD.

Bước 4, Xây dựng kiến thức đào tạo:

Trong trường hợp đào tạo tại văn phòng của công ty thì sẽ sử dụng tài liệu từ chủ đầu tư, đây là tư liệu gốc, bóc tách tài liệu để phân tích về: Chính sách bán hàng, đặc điểm của loại hình sản phẩm đang được phân phối, tiềm năng tăng giá.



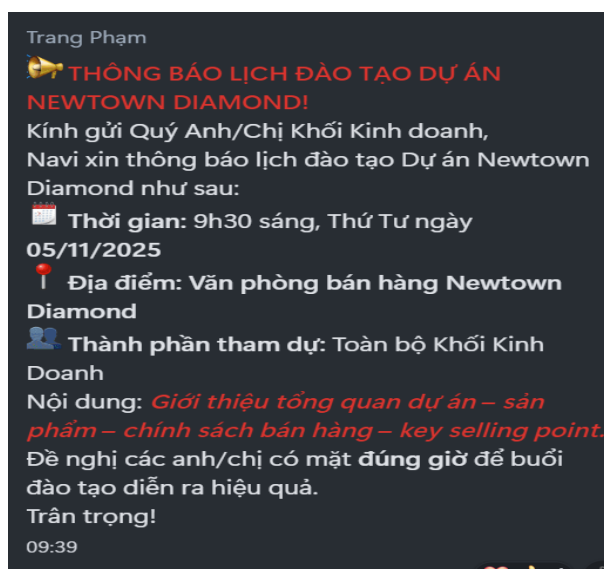
Hình 2.8. Tài liệu đào tạo dự án từ được Chủ đầu tư Vinhomes gửi về Navi.

Trong trường hợp đào tạo tại văn phòng bán hàng của Chủ đầu tư/Nhà mẫu của Chủ đầu tư/công trường thi công của dự án thì sẽ GDKD, TPKD, hoặc đại diện của chủ đầu tư sẽ đào tạo thông qua việc sử dụng sa bàn mô phỏng thực tế của Bất động sản. Mục đích của việc sử dụng sa bàn để đào tạo đối với NVKD là để NVKD có thể hình dung được trực quan về không gian, vị trí, tiện ích và quy hoạch tổng thể của dự án, qua đó giúp truyền tải được ý tưởng thiết kế, phân tích được ưu và nhược điểm của dự án, cũng như là gia tăng được sự tin cậy của khách hàng khi ra quyết định đầu tư.



Hình 2.9. Đại diện Chủ đầu tư đào tạo dự án tại văn phòng bán hàng thông qua hình thức sử dụng sa bàn.

Bước 5, Thông báo đào tạo: Sau khi đã xác định được các nguồn đào tạo và xây dựng được kiến thức cho công tác đào. Phòng HC-NS sẽ thông báo về thông tin về buổi đào tạo vào nhóm Zalo (Navi Family) của công ty để toàn thể CBNV nắm được thời gian và điểm của buổi đào tạo. Cụ thể, thông báo đào tạo sẽ có những thông tin bao gồm: Tên của dự án được đào tạo, thời gian (ngày và giờ cụ thể), địa điểm, thành phần tham dự và nội dung chi tiết của buổi đào tạo.



Hình 2.10 Thông báo đào tạo cho NVKD về việc phổ biến thông tin dự án của Navi.

Nhận xét:

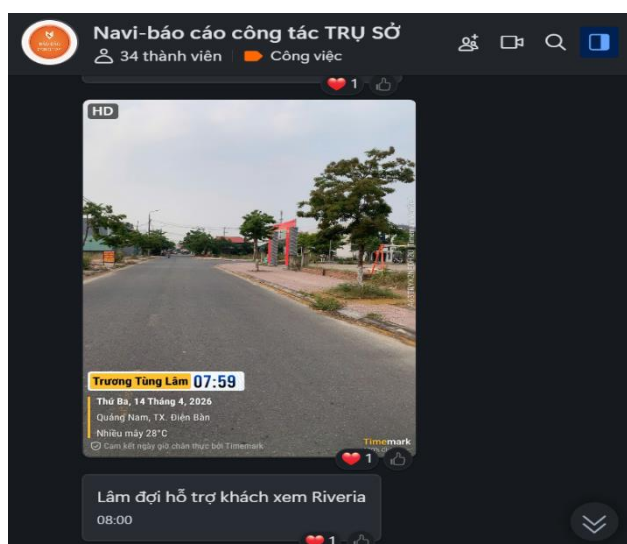
Từ quy trình đào tạo 5 bước của Navi có thể thấy đây là một quy trình linh hoạt và định hướng mục tiêu. Cụ thể, linh hoạt trong việc sử dụng địa điểm đào tạo giữa văn phòng của công ty và văn phòng bán hàng của chủ đầu tư. Ngoài ra, thiết lập được mục tiêu rõ ràng yêu cầu NVKD phải nắm được các chính sách bán hàng mà công ty đang phân phối và phân tích được các lợi thế cạnh tranh của sản phẩm so với các sản phẩm khác bên ngoài thị trường. Qua đó, giúp NVKD hiểu rõ được thực địa, hiểu rõ được các chính sách và đặc điểm nổi trội dự án, để dễ dàng trong việc tư vấn khách hàng.

2.4.2.4. Công tác kiểm tra, giám sát và đánh giá kết quả công việc

a. Quy định chấm công

Tại Navi, công tác quản lý thời gian và kỷ luật lao động được thực hiện dựa trên sự kết hợp giữa hệ thống sinh trắc học và giám sát hiện trường trường. Cụ thể:

- ❖ Cơ chế kiểm soát trực tiếp: Công ty đã kiểm soát trực tiếp thông qua hình thức sử dụng chấm công bằng vân tay tại văn phòng công ty vào buổi sáng lúc 08:00 khi bắt đầu vào ca làm và nhân viên sẽ chấm công bằng vân tay lại một lần nữa vào cuối giờ tan làm của buổi chiều vào lúc 17:30. Qua đó, ban quản lý có thể nắm bắt được thời gian làm việc của nhân viên.
- ❖ Cơ chế giám sát từ xa: Đối với đặc thù của nhân viên kinh doanh phải thường xuyên đi thị trường, gặp gỡ khách hàng, trực dự án. Công ty đã sử dụng quy trình giám sát từ xa đối với nhân viên khi ra ngoài công tác phải thực hiện báo cáo hình ảnh có xác định tọa độ và thời gian thực lên nhóm báo của công ty.



Hình 2.11. Nhân viên kinh doanh báo cáo công tác khi ra ngoài gặp khách hàng.
Nhận xét:

Có thể thấy, công ty đã xây dựng một hệ thống giám sát chặt chẽ và linh hoạt thông qua việc sử dụng nền tảng liên lạc trực tuyến, công nghệ định vị và hình ảnh thực tế. Qua đó, không những theo dõi được lộ trình làm việc của đội ngũ nhân viên bán hàng mà còn là cơ sở để đánh giá mức độ chuyên cần hiệu quả của nhân viên.

b. Chế tài

Các quy định về chế tài của Navi được về các chỉ tiêu về doanh thu thông qua 3 trường hợp sau: Không có doanh thu liên tục 2 tháng, tổng doanh thu 3 tháng liên tiếp đạt từ 35% đến thấp hơn 70% của chỉ tiêu 3 tháng và tổng doanh thu 3 tháng liên tiếp thấp hơn 35% chỉ tiêu của 3 tháng.

Bảng 2.17. Chế tài của Navi đối với Nhân viên kinh doanh.

Doanh thu	Đối tượng áp dụng	Hình thức xử lý
Không có doanh thu liên tục 2 tháng.	Nhân viên kinh doanh thử việc, nhân viên kinh doanh học việc.	GĐKD/Phó GĐKD đánh giá: - Duy trì HĐLĐ và hưởng lương thực nhận bằng 70% lương cơ bản. - Nếu không duy trì HĐLĐ → Nhân viên không lương
Tổng doanh thu 3 tháng liên tiếp đạt từ 35% đến thấp hơn 70% của chỉ tiêu 3 tháng.	Chuyên viên kinh doanh chính thức.	Nếu không đạt GĐKD đánh giá: - Duy trì HĐLĐ/chấm dứt HĐLĐ, nếu chấm dứt HĐLĐ thì hạ xuống HĐHV/HĐTV. - Nếu không duy trì HĐLĐ → Nhân viên không lương
Tổng doanh thu 3 tháng liên tiếp thấp hơn 35% chỉ tiêu của 3 tháng.	Nhân viên kinh doanh thử việc, học việc.	- Kết thúc thử việc, học việc → Nhân viên không lương.
	Chuyên viên kinh doanh chính thức.	Nếu không đạt GĐKD Đánh giá: - Duy trì HĐLĐ/chấm dứt HĐLĐ, nếu chấm dứt HĐLĐ thì hạ xuống HĐHV/HĐTV. - Nếu không duy trì HĐLĐ → Nhân viên không lương

Nguồn: Phòng hành chính nhân sự.

Nhận xét:

Có thể thấy, chính sách chế tài đối với các cấp NVKD tại công ty đã thiết lập được các mốc thời gian từ 2-3 tháng về việc hoàn thành chỉ tiêu doanh thu để kịp thời nhận diện các nhân sự chưa phù hợp. Đối với NVKD học việc và NVKD thử việc nếu như không có doanh thu trong 2 tháng liên tiếp hoặc tổng doanh thu trong 3 tháng liên tiếp hơn 35% chỉ tiêu của 3 tháng thì sẽ tiến hành áp dụng các hình thức xử lý của chính sách chế tài, đối với CVKD chính thức nếu như tổng doanh thu 3 tháng liên tiếp đạt từ 35% đến thấp hơn 70% của chỉ tiêu 3 tháng hoặc tổng doanh thu 3 tháng liên tiếp thấp hơn 35% chỉ tiêu của 3 tháng thì sẽ tiến hành áp dụng các hình thức xử lý của chính sách

chế tài. Việc áp dụng các hình thức chấm dứt hợp đồng lao động hoặc chuyển sang mô hình đối tác không hưởng lương cứng cho thấy tính đào thải rất cao của ngành. Tuy nhiên, công ty vẫn duy trì tính nhân văn thông qua cơ chế duy trì HDLĐ. Vì vậy, cho phép những nhân sự có tố chất gặp những khó khăn khách quan vẫn có cơ hội nhận mức lương 70% để tiếp làm việc và đáp ứng được các nhu cầu cơ bản ngoài công việc.

2.4.2.5. Chính sách lương, thưởng và chế độ phúc lợi

Quy chế thu nhập khối kinh doanh

Lương kinh doanh = Lương cơ bản + Hoa hồng + Phụ cấp + Thưởng KPI

a. Thu nhập

Thu nhập đối với các bậc nhân viên kinh doanh của Navi được chia làm 3 cấp như sau: Chuyên viên kinh doanh, Nhân viên thử việc và nhân viên học việc.

Bảng 2.18. Lương của Nhân viên kinh doanh tại Navi

<i>Các bậc nhân viên</i>	<i>Lương (VND)</i>	<i>Hoa hồng</i>
Chuyên Viên kinh doanh	5.000.000	Khách hàng do công ty phân bổ: NVKD sẽ nhận 30% hoa hồng khi phát sinh giao dịch thành công Khách hàng do NVKD tự khai thác: NVKD sẽ nhận 50% hoa hồng khi phát sinh giao dịch thành công.
Nhân viên thử việc	85% lương so với Nhân viên kinh doanh	
Nhân viên học việc	3.200.000	

Chính sách hoa hồng đối với nhân viên kinh doanh:

- ❖ Khách hàng do công ty phân bổ: NVKD sẽ nhận 30% hoa hồng khi phát sinh giao dịch thành công
- ❖ Khách hàng do NVKD tự khai thác: NVKD sẽ nhận 50% hoa hồng khi phát sinh giao dịch thành công.

Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự.

Nhận xét:

Chính sách thu nhập tại Navi được xây dựng dựa trên lương cố định kết hợp với hoa hồng biến đổi phù hợp với đặc thù của ngành bất động sản.

Về phân thu nhập cố định: Công ty đã thiết lập được hệ thống lương cơ bản có sự phân cấp từ mức học việc: 3,2 triệu đồng đến cấp CVKD: 5 triệu đồng.

Về phần Cơ chế hoa hồng: Áp dụng chính sách trả trên nguồn khách hàng. Với việc nâng mức hoa hồng ở mức 50% đối với các giao dịch do nhân viên tự khai thác so với 30% từ nguồn dữ liệu của công ty, khuyến khích được tính chủ động và khả năng tìm kiếm khách hàng của nhân viên.

b. Lương thưởng

Chính sách lương thưởng các cấp của chuyên viên kinh doanh tại Navi được xét duyệt 6 tháng/lần và chia ra làm 3 cấp bậc chuyên viên kinh doanh bao gồm: Chuyên viên kinh doanh cấp Diamond, chuyên viên kinh doanh cấp Ruby và chuyên viên kinh doanh cấp Gold.

Bảng 2.19. Chính sách lương thưởng và cơ chế nâng bậc của cấp chuyên viên kinh doanh tại Navi.

Các bậc nhân viên	Lương (VND)	Thưởng (VND)	Thưởng nóng (VND)	Điều kiện cần	Điều kiện đủ	Điều kiện bị hạ bậc CVKD khi khi kết quả về doanh thu rơi các trường hợp sau
Chuyên viên kinh doanh cấp Diamond	8.000.000	3.000.000/SP	20.000.000	- Đạt doanh thu tháng như CVKD - Thuộc top 3 NVKD có doanh thu cao nhất công ty, theo quý.	Xét doanh thu trong 6 tháng	- 2 tháng liên tiếp không có doanh thu. - Tổng doanh thu 2 tháng liên tiếp không bằng tổng doanh thu theo quy định của CVKD
Chuyên viên kinh doanh cấp Ruby	7.000.000	2.000.000/SP	10.000.000		Xét doanh thu trong 3 tháng	
Chuyên viên kinh doanh cấp Gold	6.000.000	1.000.000/SP	5.000.000		Xét doanh thu trong 2 tháng	

Nhận xét:

Từ bảng chính sách về lương thưởng của các cấp chuyên viên kinh doanh tại Navi cho thấy sự phân loại của các cấp bậc nhân viên kinh doanh, chuyên viên kinh doanh cấp Diamond với mức lương cao nhất là 8.000.000 đ và chuyên viên kinh doanh cấp gold với mức lương thấp nhất là 6.000.000 đ. Thông qua việc thiết lập các mốc thu nhập cao hơn mức cơ bản dành cho những nhân viên xuất sắc công ty đã thiết lập được hàng rào bảo vệ nhân tài giúp giảm thiểu rủi ro chảy máu nhân sự sang đối thủ cạnh tranh. Ngoài ra, còn có các điều kiện cần và điều kiện đầy đủ rõ, ràng và minh bạch trong việc nâng bậc đối với các cấp CVKD giúp nhân viên kinh doanh có thêm động lực để nâng cao thu nhập của mình.

c. Lộ trình thăng tiến

Lộ trình thăng tiến đối với nhân viên kinh doanh tại Navi được xây dựng dựa trên đánh giá đa chiều kết hợp giữa hiệu suất công việc và năng lực thực tế, được xét duyệt dựa trên 3 tiêu chí: Doanh thu (50%), Thái độ làm việc (25%) và Kỹ năng (25%). Bao gồm các cấp bậc thăng tiến:

- ❖ Chuyên viên kinh doanh tuyển thăng: GĐKD có quyền phê duyệt hoặc tuyển thăng vào vị trí NVKD chính thức thông qua quy trình phỏng vấn và đánh giá đối với cá nhân viên đã có thâm niên trong nghề.
- ❖ Từ NVTV lên CVKD: Nhân viên cần chứng minh năng lực đạt được thông qua đạt chuẩn 80% điểm đánh giá của 3 tiêu chí Doanh thu, thái độ làm việc và kỹ năng cộng lại điểm đánh giá hoặc được phê duyệt bởi GĐKD
- ❖ Từ CVKD lên Quản lý cấp trung (Trưởng phòng/Trưởng nhóm): Đây được xem là bước chuyển giao từ năng lực các nhân sang năng lực quản trị đội nhóm. Ngoài việc phải duy trì điểm đánh giá trên 80% điểm đánh giá của 3 tiêu chí Doanh thu, thái độ làm việc và kỹ năng cộng lại, nhân viên phải đảm bảo được quy mô về nhân sự trong phòng kinh doanh của mình tối thiểu 7 thành viên đối với TNKD và tối thiểu 15 thành viên đối với TPKD.

Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự

Nhận xét:

Có thể thấy cơ chế về lộ trình thăng tiến của công ty lấy doanh thu làm trọng tâm nhưng vẫn không xem nhẹ thái độ và kỹ năng. Việc xét duyệt tiêu chí về quy mô của đội nhóm để được thăng cấp quản lý là một cơ chế có tầm nhìn dài hạn. Ngoài việc bán hàng, thì cần phải nâng đỡ và đào tạo đội ngũ kế cận. Giúp công ty có được về chất lượng và số lượng đối với đội ngũ nhân viên bán hàng.

d. Vinh danh kỳ nửa năm & cả năm

Công tác đo lường và vinh danh hiệu suất đối với nhân viên kinh doanh tại Navi đạt 50% -70% KPI doanh thu theo kỳ nửa năm & trong cả năm bao gồm các hạng mục vinh danh sau:

- ❖ Vinh danh cá nhân - Top 3 nhân viên có doanh thu cao nhất khối: Nhằm tạo ra sự cạnh tranh trực tiếp, công ty đã phân ra giải thưởng theo thứ tự ưu tiên Top 1 (10 triệu đồng), Top 2 (7 triệu đồng), Top 3 (5 triệu đồng).



Hình 2.12. Vinh danh các nhân có doanh thu cao nhất khối của Navi

- ❖ Vinh danh cấp quản lý: Tập trung vào hiệu quả vận hành đội nhóm với TNKD xuất sắc mức thưởng 15 triệu đồng và TPKD xuất sắc với mức thưởng 20 triệu đồng.



Hình 2.13. Vinh danh cấp quản lý có thành tích xuất sắc của Navi

Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự

Nhận xét:

Chính sách vinh danh của công ty không chỉ đơn thuần mang về giá trị vật chất mà còn đóng vai trò là đòn bẩy tinh thần quan trọng giúp nhân viên khẳng định được vị thế cá nhân của mình trong doanh nghiệp. Ngoài ra, còn chú trọng thưởng lớn đối với các vị trí quản lý xuất sắc cho thấy Navi rất đánh giá cao tinh thần phát triển, xây dựng đội nhóm của các quản lý cấp trung.

2.4.2.6. Ứng dụng công nghệ trong quản lý lực lượng bán hàng

Trong thời đại công nghệ ngày càng phát triển như hiện nay Navi đã và đang số hóa trong quy trình quản lý. Thông qua việc sử dụng các công nghệ và ứng dụng trong việc Quản lý lực lượng bán hàng: bao gồm: Zalo, Timemark, Excel.

Bảng 2.20. Bảng phân tích các ứng dụng công nghệ được sử dụng để quản lý lực lượng bán hàng tại Navi.

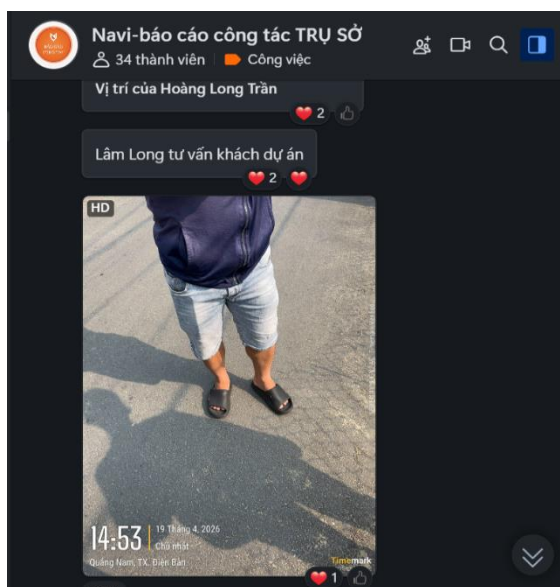
<i>Phần mềm</i>	<i>Hình ảnh của ứng dụng</i>	<i>Đặc điểm</i>	<i>Ưu điểm</i>	<i>Nhược điểm</i>
Zalo		Là ứng dụng nhắn tin, gọi điện, mạng xã hội và tiện ích số.	Phổ biến tại Việt Nam; giao tiếp nhanh; hỗ trợ kinh doanh và chăm sóc khách hàng.	Phụ thuộc vào Internet; hạn chế trong xử lý dữ liệu chuyên sâu.
Timemark		Là ứng dụng quản lý thời gian, chấm công, theo dõi hoạt động nhân sự.	Sử dụng được tọa độ và thời gian chính xác.	Phụ thuộc thiết bị: GPS, Internet.
Excel		Xử lý được dữ liệu dạng bảng, tính toán và phân tích số liệu.	Mạnh về phân tích dữ liệu; linh hoạt; ứng dụng rộng trong kinh doanh và nghiên cứu.	Yêu cầu kỹ năng sử dụng; khó quản lý khi dữ liệu quá lớn hoặc phức tạp.

- ❖ Nền tảng giao tiếp trực tuyến (Zalo): Lập kênh thông tin chuyên biệt để tối ưu hóa việc phổ biến thông tin nội bộ. Nhóm Navi Family với vai trò phổ biến các chính sách nội, thông báo đào tạo.



Hình 2.14. Công tác phổ biến thông tin nội bộ trên nền tảng Zalo của Navi.

- ❖ Hệ thống giám sát thực địa (Timemark): Công cụ này giúp giúp các nhân viên bán hàng có thể sử dụng tọa độ chính xác và thời gian thực thông qua hình ảnh, giúp giảm thiểu các sai sót trong quá trình báo cáo.
 - NVKD sẽ gửi hình ảnh đã được định vị vị trí và xác thực thời gian thực tế vào Nhóm Báo cáo công tác để tiếp nhận thông tin về vị trí và thời gian của nhân viên bán hàng khi ra ngoài.



Hình 2.15. Nhân viên kinh doanh của Navi sử dụng ứng dụng Timemark để báo cáo khi ra ngoài gặp khách hàng.

- ❖ Hệ thống quản trị cơ sở dữ liệu (Excel): Những thông tin nhân sự về địa chỉ, email, số điện thoại... được thống kê và hệ thống hóa qua bảng tính Excel. Giúp Bộ phận Hành chính - Nhân sự theo dõi được chi tiết của sự biến động nhân sự và hỗ trợ kịp thời cho lực lượng bán hàng.

Nhận xét:

Công ty đã áp dụng các công nghệ phổ biến Zalo, Timemark, và Excel cho thấy được sự linh hoạt và các nỗ lực tối ưu hóa chi phí của mình. Mặc dù các công cụ này vẫn còn mang tính chất rời rạc. Nhưng đã đáp ứng được nhu cầu giám sát thực tế và kết nối thông tin kịp thời giữa nhà quản lý và đội ngũ bán hàng tại Navi.

2.5. Kết luận chung

2.5.1. Ưu điểm

Thông qua thực trạng về lực lượng bán hàng tại công ty, có thể thấy những ưu điểm giúp Navi duy trì được uy tín và lợi thế cạnh tranh của mình trên thị trường Đà Nẵng:

- ❖ Xây dựng được đội ngũ nhân sự trẻ, năng động và có trình độ: Lực lượng bán hàng chủ yếu tập trung ở độ tuổi 20-30 (nhân viên kinh doanh chiếm đến 90%), 100% các nhân sự có trình độ Đại học, tạo nên một môi trường làm việc nhiệt huyết, dễ thích nghi với công nghệ.
- ❖ Áp dụng hệ thống giám sát và quản lý hiệu quả: Công ty đã sử dụng các ứng dụng quản lý thông qua Timemark và Zalo bằng cách báo thời gian và vị trí chính xác của nhân viên bán hàng khi ra ngoài, giúp quản lý chặt chẽ lộ trình và thời gian làm việc của nhân viên bán hàng khi bộ phận quản lý không thể giám sát trực tiếp nhưng vẫn có thể theo dõi sát sao tiến độ của nhân viên kinh doanh.

2.5.2. Hạn chế và nguyên nhân của những hạn chế

2.5.2.1. Hạn chế

Song hành với những ưu điểm trên thì Navi vẫn còn vướng phải những hạn chế nhất định về Mô hình quản trị theo kết quả, chính sách liên quan đến chế độ lương thưởng còn nhiều điểm điểm nghẽn và quy trình đào tạo chưa có sự đo lường về mức độ hiệu quả. Cụ thể:

- ❖ Rủi ro từ mô hình quản trị theo kết quả: Chính sách chế tài "không doanh thu" - không lương", "Chấm dứt hợp lao động" sau 2-3 tháng có thể dẫn đến tâm lý lo âu cho nhân viên mới, khiến tỷ lệ biến động nhân sự dễ tăng cao.
- ❖ Chính sách lương thưởng và cơ chế nâng bậc vẫn đối với các CVKD đã được sự phân bậc rõ ràng gồm 3 cấp: Diamond, Ruby và Gold nhưng mức lương của giữa các cấp CVKD chưa có sự phân hóa chưa đủ lớn. Ngoài ra, chính sách vẫn còn tập trung vào doanh thu một cách cứng nhắc thiếu sự khách quan.

- ❖ Quy trình đào tạo chưa có sự đo lường về mức độ hiệu quả: Tiến trình đào tạo và huấn luyện đối với lực lượng bán hàng còn thiếu khâu đánh giá hiệu quả của chương trình đào tạo bằng việc đo lường mức độ hoàn thành của NVKD thông qua: doanh thu đạt được, số lần hẹn khách dự án, số giao dịch trong tháng/quý/năm.

2.5.2.2. Nguyên nhân của những hạn chế

Những hạn chế còn tồn đọng tại Navi đến từ cả nguyên nhân chủ quan và nguyên nhân khách quan. Cụ thể:

- ❖ Nguyên nhân chủ quan: Tư duy ưu tiên hiệu suất, có thể thấy Navi đang tập trung tối đa nguồn lực cho lực lượng bán hàng trực tiếp chiếm 80% nên các nguồn lực dành cho hạ tầng quản trị và đào tạo bài bản chưa được đầu tư đúng mức.
- ❖ Nguyên nhân khách quan: Sự cạnh tranh khốc liệt của thị trường Bất động sản và tính thời điểm của nguồn cung sản phẩm buộc công ty phải đặt ưu tiên mục tiêu về doanh thu để duy trì dòng tiền qua đó có thể vận hành được doanh nghiệp ổn định.

CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SÀN GIAO DỊCH BẤT ĐỘNG SẢN NAVI

3.1. Cơ sở đề xuất giải pháp

3.1.1. Mục tiêu phát triển của công ty trong thời gian tới

Mục tiêu phát triển của Navi trong thời gian tới là phấn đấu trở thành một trong những sàn giao dịch Bất động sản dẫn đầu về uy tín và thương hiệu trên địa bàn thành phố Đà Nẵng. Đây không chỉ là định hướng mở rộng quy mô hoạt động, mà còn là cam kết nâng cao chất lượng dịch vụ và hiệu quả trong việc phân phối sản phẩm đến các khách hàng. Để đạt được mục tiêu này Navi đã tập trung phân phối các dòng sản phẩm: Đất nền, căn hộ, shophouse, townhouse, Việc đa dạng hóa danh mục sản phẩm Bất động sản đang được phân phối giúp công ty có thể đáp ứng được nhu cầu của nhiều nhóm khách hàng khác nhau. Ngoài ra, Navi đang đẩy mạnh hoạt động marketing, chăm sóc khách hàng và hợp tác với các Chủ đầu tư uy tín nhằm củng cố niềm tin của khách hàng. Trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt, việc phát triển thương hiệu bền vững sẽ là nền tảng để Navi khẳng định vị thế. Không chỉ hướng đến mục tiêu tăng trưởng doanh thu mà còn từng bước xây dựng hình ảnh một Sàn giao dịch Bất động sản chuyên nghiệp và đáng tin cậy tại Đà Nẵng.

3.1.2. Mục tiêu của lực lượng bán hàng trong thời gian tới

Mục tiêu của lực lượng bán hàng của Navi hướng tới trong năm 2030 là xây dựng được một đội ngũ bán hàng năng động, chuyên nghiệp và dày dặn kinh nghiệm, đáp ứng được đầy đủ về cả số lượng lẫn chất lượng nhằm mở rộng quy mô hoạt động kinh doanh của công ty. Bên cạnh việc tuyển dụng thêm nhân sự mới, công ty cũng chú trọng vào việc đào tạo và nâng cao năng lực chuyên môn cho đội ngũ nhân viên kinh doanh.

Về định hướng thị trường, lực lượng bán hàng của Navi tập trung vào việc khai thác tiềm năng của 2 khu vực được đánh giá cao về dư địa phát triển tại Đà Nẵng là Khu vực Tây Bắc và khu vực phía Nam. Đây được xem là các khu vực được hưởng lợi từ quá trình mở rộng hạ tầng giao thông, quy hoạch đô thị và sự dịch chuyển dòng vốn đầu tư Bất động sản. Thông qua việc tập trung nguồn lực vào các khu vực trọng điểm, Navi kỳ vọng lực lượng bán hàng sẽ nâng cao khả năng cạnh tranh và đi đầu trong việc khẳng định vị thế của mình trên thị trường Bất động sản Đà Nẵng.

3.2. Các giải pháp hoàn thiện công tác Quản trị lực lượng bán hàng tại Navi

3.2.1. Giải pháp hoàn thiện chính sách chế tài đối với các cấp Nhân viên kinh doanh

3.2.1.1. Cơ sở đưa ra giải pháp hoàn thiện chính sách chế tài

Từ bảng chế tài đối với cấp nhân viên kinh doanh tại Navi, mặc dù đã thiết lập được khung đánh giá dựa trên chỉ tiêu doanh thu, vẫn bộc lộ một số hạn chế nhất định về phương diện quản trị theo kết quả một cách cứng nhắc. Có thể thấy, bảng chế tài còn thiếu cơ chế cảnh báo sớm và lộ trình cải thiện hiệu suất trước khi áp dụng các hình thức xử lý mang tính kỷ luật cao, làm giảm vai trò điều tiết và hỗ trợ của công tác quản trị. Ngoài ra, các yếu tố khách quan từ thị trường và nguồn hàng chưa được xem xét như một biến số ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh, từ đó có thể dẫn đến những quyết định xử lý chưa phù hợp với thực tiễn.

3.2.1.2. Nội dung chi tiết của giải pháp bổ sung chính sách chế tài

Từ những hạn chế trên, cần thiết phải hoàn thiện bảng chế tài bằng việc phân loại rõ ràng các nhóm nhân sự, bổ sung quy trình cảnh báo và hỗ trợ cải thiện hiệu suất, đồng thời chuẩn hóa các quy định nhằm đảm bảo tính minh bạch và khả thi trong quá trình áp dụng. Cụ thể:

Đối với trường hợp: Không có doanh thu liên tục 2 tháng

Đối tượng áp dụng: Nhân viên kinh doanh thử việc, nhân viên kinh doanh học việc.

- ❖ Nhắc nhở + đánh giá nguyên nhân.
- ❖ Thiết lập cam kết KPI trong 20 - 30 ngày
- ❖ Hỗ trợ đào tạo lại về chuyên môn, kiến thức về thông tin dự án, pháp lý,...
- ❖ Hỗ trợ dữ liệu khách hàng.

Đối với trường hợp: Tổng doanh thu 3 tháng liên tiếp đạt từ 35% đến thấp hơn 70% của chỉ tiêu 3 tháng

Đối tượng áp dụng: Chuyên viên kinh doanh chính thức

- ❖ Cảnh báo nhắc nhở về tình trạng doanh thu chưa đạt chỉ tiêu bằng văn bản chính thức.
- ❖ Hỗ trợ dữ liệu khách hàng.

Đối với trường hợp: Tổng doanh thu 3 tháng liên tiếp thấp hơn 35% chỉ tiêu của 3 tháng.

Đối tượng áp dụng: Chuyên viên kinh doanh chính thức

- ❖ Trong trường hợp vẫn không cải thiện kết quả về doanh số thì GĐKD/Phó GĐKD đánh giá: Hạ bậc chuyên viên kinh doanh (Nếu có). Ví dụ, từ CVKD cấp Ruby với mức lương 7 triệu đồng/tháng xuống còn CVKD cấp Gold với mức lương 6 triệu/tháng.

Với những bổ sung về chính sách chế tài đối với các trường hợp chưa đạt chỉ tiêu mặt doanh thu đối với các cấp nhân viên kinh doanh tại Navi thông qua việc bổ sung thêm các hình thức xử lý được thể hiện qua Bảng 3.1

Bảng 3.1. Chính sách chế tài mới đối với các cấp Nhân viên kinh doanh của Navi.

<i>Doanh thu</i>	<i>Đối tượng áp dụng</i>	<i>Hình thức xử lý</i>
Không có doanh thu liên tục 2 tháng	Nhân viên kinh doanh thử việc, học việc	- Nhắc nhở + đánh giá nguyên nhân. - Thiết lập cam kết KPI trong 20 - 30 ngày. - Hỗ trợ đào tạo lại về chuyên môn, kiến thức về thông tin dự án, pháp lý, ... - Hỗ trợ dữ liệu khách hàng. - Trong trường hợp vẫn không cải thiện kết quả về doanh số thì GĐKD/Phó GĐKD đánh giá: • Duy trì HĐLĐ và hưởng lương thực nhận bằng 70% lương cơ bản. • Nếu không duy trì HĐLĐ → Nhân viên không lương.
Tổng doanh thu 3 tháng liên tiếp đạt từ 35% đến thấp hơn 70% của chỉ tiêu 3 tháng	Chuyên viên kinh doanh chính thức.	- Cảnh báo nhắc nhở về tình trạng doanh thu chưa đạt chỉ tiêu bằng văn bản chính thức. - Hỗ trợ dữ liệu khách hàng. - Trong trường hợp vẫn không cải thiện kết quả về doanh số thì GĐKD đánh giá: • Duy trì HĐLĐ/chấm dứt HĐLĐ, nếu chấm dứt HĐLĐ thì hạ xuống HĐHV/HĐTV. • Nếu không duy trì HĐLĐ → Nhân viên không lương.
Tổng doanh thu 3 tháng liên tiếp thấp hơn 35%	Nhân viên kinh doanh thử việc, học việc.	- Kết thúc thử việc, học việc → Chuyển sang Nhân viên không lương.

chỉ tiêu của 3 tháng.	Chuyên viên kinh doanh chính thức.	- Trong trường hợp vẫn không cải thiện kết quả về doanh số thì GĐKD sẽ ưu tiên đánh giá: • Hạ bậc chuyên viên kinh doanh (Nếu có). Ví dụ, từ CVKD cấp Ruby với mức lương 7 triệu đồng/tháng xuống còn CVKD cấp Gold với mức lương 6 triệu/tháng. • Duy trì HDLĐ/chấm dứt HDLĐ, nếu chấm dứt HDLĐ thì hạ xuống HDHV/HĐTV. • Nếu không duy trì HDLĐ → Nhân viên không lương.
-----------------------	------------------------------------	---

Ý nghĩa của giải pháp:

Việc bổ sung hình thức xử lý trong bảng chế tài mới góp phần chuẩn hóa quy trình quản trị theo hướng có lộ trình rõ ràng, từ nhắc nhở, cam kết KPI đến hỗ trợ và áp dụng chế tài. Đồng thời, giải pháp này đảm bảo tính công bằng thông qua việc phân loại đối tượng áp dụng, cũng như tăng cường vai trò hỗ trợ của Navi thông qua đào tạo và cung cấp dữ liệu khách hàng. Bên cạnh đó, cơ chế cam kết KPI trong 20–30 ngày tạo điều kiện cho nhân viên cải thiện hiệu suất trước khi bị xử lý nghiêm khắc hơn. Vì vậy, bảng chế tài không chỉ kiểm soát hiệu quả nhân sự yếu kém mà còn góp phần nâng cao chất lượng và tính ổn định của lực lượng kinh doanh.

3.2.2. Giải pháp hoàn thiện chính sách lương thưởng và cơ chế nâng bậc đối với các cấp chuyên viên kinh doanh

3.2.2.1. Cơ sở đưa ra giải pháp hoàn thiện chính sách lương thưởng và cơ chế nâng bậc

Có thể thấy chính sách lương thưởng và cơ chế nâng bậc của các cấp CVKD của công ty vẫn còn nhiều hạn chế. Cụ thể, sự chênh lệch về mức lương và thưởng của các cấp CVKD tương đối thấp, chưa tạo ra được động lực đủ lớn để nhân viên phấn đấu nhằm nâng bậc CVKD của mình. Bên cạnh đó, các điều kiện xét nâng bậc còn đang áp dụng chung cả 3 cấp CVKD chưa có được sự phân hóa rõ về trình độ. Đồng thời, cơ chế hạ bậc còn mang tính cứng nhắc khi áp dụng theo trực tiếp kết quả doanh thu mà chưa có giai đoạn cảnh báo, hỗ trợ cam kết hoặc cải thiện hiệu suất trước khi xử lý.

3.2.2.2. Nội dung chi tiết của giải pháp hoàn thiện chính sách lương thưởng và cơ chế nâng bậc

Từ những hạn chế trên Navi cần thiết lập được sự phân hóa rõ ràng về các mức lương thưởng của các cấp CVKD nhằm gia tăng động lực cạnh tranh của đội ngũ kinh

doanh. Bên cạnh đó, điều kiện xét duyệt nâng bậc phải được sự phân loại rõ ràng giữa 3 cấp bậc CVKD. Ngoài ra, trước khi áp dụng hình thức hạ bậc, công ty nên triển khai giai đoạn nhắc nhở, cảnh báo và hỗ trợ cải thiện hiệu suất nhằm tạo được cơ hội cho nhân viên cải thiện được tình trạng chứng lại về doanh thu của mình.

Nội dung chi tiết của giải pháp:

Lương cố định và các khoản thưởng

Cơ sở quan trọng nhất để đưa ra giải pháp tăng mức lương cố định và các khoản thưởng đối với các cấp CVKD là sự phục hồi và tăng trưởng vượt bậc về năng lực tài chính của mình trong giai đoạn 2024 – 2025 được thể hiện qua số liệu của bảng 2.7 và bảng 2.8. Cụ thể:

- ❖ Sự bùng nổ về mặt doanh thu: Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ tăng đột biến từ 1,26 tỷ VNĐ năm 2024 lên 9,02 tỷ VNĐ năm 2025 tăng tương ứng 613,37%.
- ❖ Cắt giảm được những khoản chi phí: Hạng mục chi phí khác giảm từ 2,46 tỷ VND năm 2024 giảm mạnh xuống còn 11,056 triệu VNĐ năm 2025 cho thấy công ty đang tối ưu được hoạt động vận hành của mình.
- ❖ Hoạt động kinh doanh đã bắt đầu có lãi: Lợi nhuận sau thuế TNDN, sau 2 năm chịu lỗ năm 2023 lỗ 1,69 tỷ VNĐ và năm 2024 lỗ 2,848 tỷ VNĐ đến năm 2025 đã có được lợi nhuận với mức lãi 1,515 tỷ VNĐ. Cụ thể:

Đối tượng áp dụng: CVKD cấp Gold, CVKD cấp Ruby và CVKD cấp Diamond.

- ❖ CVKD cấp gold: vẫn giữ nguyên mức lương cơ bản là 6.000.000 VND/tháng, tăng thưởng từ 1.000.000 VND/SP lên thành 2.000.000 VND/SP và mức thưởng nóng từ 5.000.000 VND lên thành 8.000.000 VND.
- ❖ CVKD cấp Ruby: tăng mức lương cơ bản từ 7.000.000 VND/tháng lên thành 8.000.000 VND/tháng, tăng thưởng từ 2.000.000/SP lên thành 4.000.000 VND/SP và mức thưởng nóng từ 10.000.000 VND lên thành 15.000.000 VND.
- ❖ CVKD cấp Diaomond: tăng mức lương cơ bản từ 8.000.000 VND/tháng lên thành 10.000.000 VND/tháng, tăng thưởng từ 3.000.000 VND/SP lên thành 6.000.000VND/SP và mức thưởng nóng từ 20.000.000 VND lên thành 30.000.000 VND.

Điều kiện cần trong việc xét duyệt nâng bậc

Đối tượng áp dụng: CVKD cấp Gold, CVKD cấp Ruby và CVKD cấp Diamond.

- ❖ CVKD cấp Gold: Vẫn giữ nguyên tiêu chí xét duyệt là phải đạt doanh thu như cấp CVKD thông thường và doanh thu phải thuộc top 3 NVKD có doanh thu cao nhất công ty theo quý.
- ❖ CVKD cấp Ruby: Ngoài việc phải đạt doanh thu tháng như CVKD thông thường và doanh thu phải nằm trong top 2 NVKD có doanh thu cao nhất công ty theo quý.
- ❖ CVKD cấp Diamond: Đạt doanh thu tháng như CVKD thông thường và doanh thu phải nằm trong top 1 NVKD có doanh thu cao nhất công ty theo quý. Ngoài ra, CVKD cấp Diamond cần phải đóng góp hỗ trợ đào tạo nhân sự mới, hỗ trợ dự án: tư vấn, ký kết hợp đồng cho những NVKD mới hòa nhập trong công ty.

Điều kiện bị hạ bậc CVKD

Đối tượng áp dụng: CVKD cấp Gold, CVKD cấp Ruby và CVKD cấp Diamond.

- ❖ Sau 1 tháng chưa phát sinh doanh thu. Ban quản lý cần nhắc nhở, cảnh báo bằng văn bản chính thức về tình trạng chưa phát sinh doanh thu của CVKD. Đồng thời, cho CVKD thiết lập cam kết về KPI trong thời gian còn lại (1 tháng) và hỗ trợ CVKD thông qua cải thiện hiệu suất bằng việc hỗ trợ dữ liệu khách hàng. Và chỉ tiến hành hạ bậc theo quy định nếu như CVKD không sự cải thiện sau thời gian hỗ trợ.

Thông qua những nội dung chi tiết của giải pháp, ta có được bảng 3.2

Bảng 3.2. Bảng lương thưởng và cơ chế nâng bậc mới đối với các cấp CVKD của Navi.

Đơn vị tiền: Triệu đồng.

<i>Các bậc nhân viên</i>	<i>Lương</i>	<i>Thưởng /SP</i>	<i>Thưởng nóng</i>	<i>Điều kiện cần</i>	<i>Điều kiện đủ</i>	<i>Điều kiện bị hạ bậc CVKD</i>
Chuyên viên kinh doanh cấp Diamond	10	6	30	- Đạt doanh thu tháng như CVKD - Thuộc top 1 NVKD có doanh thu cao	Xét doanh thu trong 6 tháng	- Nếu 2 tháng liên tiếp không có doanh thu hoặc tổng doanh thu 2 tháng liên tiếp

				nhất công ty, theo quý.		không bằng tổng doanh thu theo quy định của CVKD.
Chuyên viên kinh doanh cấp Ruby	8	4	15	- Đạt doanh thu tháng như CVKD - Thuộc top 2 NVKD có doanh thu cao nhất công ty, theo quý.	Xét doanh thu trong 3 tháng	- Nếu sau thời gian 1 tháng chưa phát sinh doanh thu thì Ban quản lý nhắc nhở, cảnh báo bằng văn bản chính thức về tình trạng chưa phát sinh doanh thu của CVKD.
Chuyên viên kinh doanh cấp Gold	6	2	8	- Đạt doanh thu tháng như CVKD - Thuộc top 3 NVKD có doanh thu cao nhất công ty, theo quý. - Có đóng góp trong việc hỗ trợ đào tạo, hỗ trợ dự án.	Xét doanh thu trong 2 tháng	- Cho NVKD thiết sẽ lập cam kết về KPI trong thời gian còn lại (1 tháng) và hỗ trợ về dữ liệu khách hàng. - Nếu không có sự cải thiện về mặt doanh thu thì tiến hành hạ bậc và ban hành bằng văn bản chính thức việc hạ bậc CVKD.

Ý nghĩa của giải pháp:

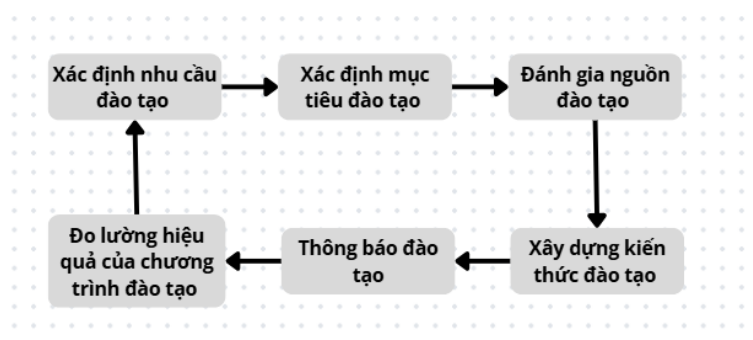
Giải pháp đối với chính sách lương thưởng và cơ chế nâng bậc đối với các cấp CVKD của Navi đã mang lại được sự phân loại rõ ràng về các cấp CVKD thông qua việc tăng các khoản lương cố định, thưởng/SP và thưởng nóng đã mang lại được động lực trong việc bán hàng cũng như là cố gắng hơn trong việc cải thiện về bậc CVKD của mình. Ngoài ra, việc nhắc nhở và cảnh báo bằng văn bản chính thức trong việc hạ bậc đối với CVKD trong thời gian 1 tháng khi chưa phát sinh giao dịch là điều vô cùng cần

thiết, ngoài ra công ty còn hỗ trợ CVKD thêm về dữ liệu khách hàng. Từ đó giúp CVKD có cơ hội để khắc phục tình trạng chững lại về doanh thu trước khi áp dụng việc hạ bậc. Nhìn chung, giải pháp này đã khuyến khích được nhân viên có động lực để duy trì được hiệu suất ổn định và tạo ra được sự hỗ trợ và minh bạch trong biện pháp xử lý.

3.2.3. Giải pháp tích hợp đo lường để đánh giá về sự hiệu quả của chương trình đào tạo đối với lực lượng bán hàng

3.2.3.1. Cơ sở đưa ra giải pháp tích hợp việc đo lường về sự hiệu quả của chương trình đào tạo

Từ tiến trình đào tạo đối với lực lượng bán hàng tại Navi có thể thấy, quá trình đào tạo chỉ dừng lại ở bước thông thông báo về việc đào tạo, thiếu khâu kiểm soát kết quả đầu ra. Vì vậy, việc tích hợp thêm Bước 6: Đo lường hiệu quả của chương trình đào tạo là điều rất cần thiết để đảm bảo kiến thức từ việc đào tạo có chuyển hóa thành năng lực tư vấn thực sự của đội ngũ kinh doanh.



Hình 3.1. Tiến trình đào tạo mới đối với lực lượng bán hàng tại Navi

3.2.3.2. Nội dung chi tiết của giải pháp bổ sung bước đo lường

Nội dung cụ thể của việc đo lường hiệu quả của chương trình đào tạo gồm 3 bước: Đo lường mức độ tiếp nhận kiến thức, đo lường kỹ năng thực hành và đo lường thông qua chỉ số hành vi và kết quả kinh doanh.

Bước thứ nhất, Đo lường mức độ tiếp nhận kiến thức

Cách thức thực hiện: Xây dựng các bài kiểm tra nhanh 8-10 câu hỏi về các thông tin của dự án bao gồm: Thông số dự án, sách bán hàng, pháp lý, ...

Bảng 3.3. Bảng câu hỏi mẫu kiểm tra về các thông tin của dự án dành cho NVKD của Navi.

STT	Câu hỏi mẫu	Phần trả lời
1	Tên chính thức của dự án là gì? Chủ đầu tư của dự án là ai?	
2	Vị trí dự án có gì đặc biệt so với các dự án khác tại Đà Nẵng?	
3	Quy mô dự án lớn như thế nào và mật độ xây dựng ra sao?	
4	Có những loại hình sản phẩm nào và số lượng khoảng bao nhiêu?	
5	Hệ thống tiện ích nội khu có đảm bảo tiêu chuẩn sống không?	
6	Người Việt Nam định cư ở nước ngoài (Việt kiều) có được mua không?	
7	Có những chính sách ưu đãi và hỗ trợ tài chính nào cho người mua?	
8	Khách hàng có được gộp nhiều nền vào một sổ không?	
9	Tiến độ ra sổ của dự án đang trong giai đoạn nào?	
10	Hình thức sở hữu trong 50 năm hay lâu dài?	

Tiêu chuẩn đánh giá: Nhân viên phải đạt tối thiểu 80% số điểm mới được phép trực dự án hoặc tiếp nhận nguồn dữ liệu khách hàng từ công ty đổ về và sẽ được tham gia buổi thực hành đóng vai.

Bước thứ hai, Đo lường kỹ năng thực hành

Cách thức thực hiện: Tổ chức chức thực hành thông qua các buổi đóng vai tại công ty hoặc VPBH/nhà mẫu của Chủ đầu tư. TPKD/GĐKD sẽ đóng vai khách hàng đưa ra các tình huống khó (Về giá cao, pháp lý, vị trí, tiến độ ra sổ,...) để đánh giá mức độ nắm các thông tin về dự án của nhân viên.

Tiêu chuẩn đánh giá: Sau khi đã thực hiện bước đóng vai, TPKD & GĐKD đánh giá dựa trên kỹ năng sử dụng Sa bàn hoặc bản đồ quy hoạch 1/500 để tư vấn và vận dụng các Key Selling Points đã được đào tạo. Đây được xem là bước kiểm tra quan trọng về sự thấm thấu kiến thức đào tạo trước khi gặp gỡ và tư vấn khách hàng.

Bước thứ ba, Đo lường thông qua chỉ số hành vi và kết quả kinh doanh

Chỉ số hành vi: Tỷ lệ nhân viên kinh doanh hẹn được khách hàng đi xem dự án thực tế tăng lên bao nhiêu % sau đào tạo.

Chỉ số kết quả kinh doanh: Số lượng uỷ nhiệm chi (Booking) và giao dịch phát sinh thành công từ dự án đã được đào tạo trước đó. Thông qua nội dung chi tiết của các bước đo lường cụ thể về chương trình đào tạo đối với lực lượng bán hàng của Navi.

Ý nghĩa của giải pháp:

Việc bổ sung bước đo lường hiệu quả của chương trình đào tạo vào tiến trình đào tạo đối với lực lượng bán hàng tại công ty giúp kiểm soát được chất lượng của đội ngũ kinh doanh. Ngoài ra, bước đo lường này còn tạo ra được áp lực vừa phải, khiến NVKD phải chủ động tự tìm tòi, học hỏi nghiên cứu kỹ thông qua tài liệu mà Chủ đầu tư đã phổ biến trước đó. Từ đó, gia tăng được sự tự tin, giảm thiểu sai sót trong tư vấn khách và nâng cao được tỷ lệ chốt được giao dịch.

KẾT LUẬN CHUNG

Trong bối cảnh thị trường Bất động sản cả nước nói chung và thị trường Đà Nẵng nói riêng đang ngày càng cạnh tranh khốc liệt hơn qua từng ngày nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng thì việc có được một lực lượng bán hàng là một trong những yếu tố tiên quyết giúp công ty có nâng cao được hình ảnh và uy tín của mình trên thị trường.

Từ những thực trạng về công tác quản trị lực lượng bán hàng tại Navi có thể thấy công ty đã xây dựng được đội ngũ nhân sự trẻ trung, năng động và sử dụng hiệu quả các công nghệ trong việc kiểm tra, quản lý, giám sát đối với lực lượng bán hàng. Tuy nhiên, vẫn còn tồn đọng những hạn chế liên quan đến các chính sách chế tài, lương thưởng đối với các cấp Chuyên viên kinh doanh và quy trình đào tạo vẫn còn chưa có sự kiểm chứng về mức độ hiệu quả của chương trình đào tạo.

Dựa trên nền tảng của cơ sở lý luận và phân tích những thực trạng tại doanh nghiệp, khóa luận đã đề xuất những giải pháp: Hoàn thiện chính sách chế tài đối với các cấp NVKD, hoàn thiện chính sách lương thưởng và cơ chế nâng bậc đối với các cấp chuyên viên kinh doanh, và tích hợp đo lường để đánh giá về sự hiệu quả của chương trình đào tạo. Kết lại, khóa luận đã đưa ra được các giải pháp giúp công ty hoàn thiện được công tác quản trị đối với lực lượng bán hàng một cách ổn định và hiệu quả.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

<i>STT</i>	<i>Loại tài liệu</i>	<i>Cấu trúc chuẩn APA</i>
1	Sách tiếng Việt	Ths. Nguyễn Thị Lê Loan. (Tài liệu lưu hành nội bộ). Giáo Trình Quản trị bán hàng
2	Website	HKT Consultant. (2020). Khái niệm, vai trò và chức năng của lực lượng bán hàng. HKTConsultant. https://hktconsultant.com/
3	Website	Nguyễn Tiến. 2026. Quản Trị Lực Lượng Bán Hàng Là Gì? Vai Trò, Công Cụ Và Ứng Dụng Thực Tế. SSBM https://ssbm.edu.vn/
4	Website	Vũ Bích Phượng (2024). Những tố chất của một nhân viên kinh doanh bất động sản. Timviec365 https://Timviec365.vn
5	Website	Thu Huế (2018). Quy trình tuyển dụng nhân viên bán hàng. Resources.base. https://Resources.base.vn
6	Luận văn	Nguyễn Hoàn, (2018). Các đặc điểm nổi bật của kinh doanh bất động sản (Tiểu Luận). Đại học Kinh tế Quốc Dân.

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, ...Phạm Ngọc Lộc....., 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 (ví dụ: tìm ý tưởng, soạn thảo, tóm tắt, chỉnh sửa):

....Tìm.ý.tưởng,tóm.tắt,chỉnh.sửa.lại.văn.phong.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

- Các phần cụ thể có sự hỗ trợ của AI:
 - Nội dung của các phần chiến lược bán hàng phần 1.3.2.1
 - Phần 1.4.1 và phần 1.4.2
 - Nêu ra các đặc điểm của phần 2.4.1.3
 - Bảng 2.20
 - Đề xuất giải pháp hoàn thiện chính sách chế tài.
- 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.

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

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

Cam kết

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

Chữ ký: _____Lộc_____ Ngày: _____01/06/2026_____