

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

PHAN QUANG CHIẾN

QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN
TẠI CÔNG TY BẢO HIỂM BIDV ĐÀ NẴNG

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh
Mã số:60.34.05

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng - Năm 2014

Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: TS. ĐOÀN GIA DŨNG

Phản biện 1: TS. Nguyễn Hiệp

Phản biện 2: TS. Nguyễn Văn Hùng

Luận văn đã được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 04 tháng 10 năm 2014.

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Trung tâm Thông tin – Học liệu, Đại học Đà Nẵng;
- Thư viện Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Với xu thế hội nhập kinh tế quốc tế như hiện nay, Việt Nam đang đứng trước rất nhiều cơ hội và thách thức để phát triển nền kinh tế. Từ khi gia nhập ASEAN, APEC và đặc biệt là WTO, Việt Nam đã có những chuyển biến sâu sắc. Trước sức ép của nền kinh tế, sự bùng nổ của khoa học công nghệ và sự thay đổi về văn hóa xã hội đòi hỏi các doanh nghiệp phải sáng tạo, có những bước đi riêng cho mình để cạnh tranh trên thị trường. Một trong những việc doanh nghiệp phải chú trọng đó chính là công tác quản trị lực lượng bán hàng. Doanh nghiệp cần có sự quan tâm cũng như nâng cao kỹ năng và kiến thức cho lực lượng bán hàng – yếu tố chính để giữ chân khách hàng.

Vai trò của các nhà quản trị được đề cao hơn bao giờ hết. Giám đốc bán hàng thuộc hàng ngũ các nhà quản trị cấp cao, được nhiều nhà tuyển dụng săn lùng. Các tập đoàn đa quốc gia tìm kiếm những Giám đốc bán hàng là người trong nước để hoạch định chiến lược, thực hiện các công việc kinh doanh, các doanh nghiệp trong nước cần những Giám đốc kinh doanh giỏi có khả năng tổ chức bộ máy bán hàng hiệu quả, có thể cạnh tranh tốt trên thị trường, tối ưu hóa chi phí, lợi nhuận...Ngoài ra vai trò của người bán hàng cũng rất quan trọng với doanh nghiệp. Họ là những người trực tiếp tạo ra doanh thu, người truyền tải hình ảnh của doanh nghiệp đến với công chúng. Do đó cần có sự kết hợp giữa nhà quản trị và lực lượng bán hàng để công việc bán hàng của doanh nghiệp đạt hiệu quả cao.

Sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp không chỉ phụ thuộc vào quá trình phân phối hàng hóa mà còn phụ thuộc và sự thiết lập, vận hành lực lượng bán hàng thích hợp trong hoạt động kinh

doanh. Trên cơ sở lực lượng bán hàng được tổ chức, hoạt động phân phối sản phẩm sẽ được kiểm soát chặt chẽ tạo điều kiện cho sự gia tăng doanh số và nâng cao thị phần, chăm sóc tốt khách hàng của mình nhằm gia tăng khả năng cạnh tranh so với đối thủ cạnh tranh. Trong thời gian qua Công ty Bảo hiểm BIDV Đà Nẵng đã đạt được một số thành quả đáng khích lệ trong hoạt động bán ra. Tuy nhiên với sự cạnh tranh khốc liệt trên thị trường thì những năm gần đây lực lượng bán không hoàn thành được nhiệm vụ và chỉ tiêu về doanh số công ty đặt ra. Chính vì vậy, luận văn đã tập trung vào nghiên cứu về vấn đề "Quản trị lực lượng bán tại Công ty Bảo hiểm BIDV Đà Nẵng". Từ đó tìm ra những hạn chế trong quản trị lực lượng bán hàng để làm cơ sở cho việc đưa ra giải pháp hoàn thiện quản trị lực lượng bán tại Công ty Bảo hiểm BIDV Đà Nẵng.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Đề tài tập trung nghiên cứu để hoàn thiện quản trị lực lượng bán hàng của Công ty Bảo Hiểm BIDV Đà Nẵng nhằm đảm bảo tăng doanh thu, tăng lợi nhuận, mở rộng và phát triển thị trường.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Hoạt động quản trị lực lượng bán hàng của Công ty Bảo hiểm BIDV Đà Nẵng.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

+ Về không gian nghiên cứu: Công ty Bảo hiểm BIDV Đà Nẵng.

+ Về thời gian nghiên cứu: Từ năm 2011 đến năm 2013.

4. Phương pháp nghiên cứu

- Quan sát theo dõi: thực hiện phương pháp này, sẽ làm tiền đề, để viết tình hình, thực trạng công tác quản trị lực lượng bán hàng

tại Công ty Bảo hiểm BIDV Đà Nẵng

- Tổng hợp: tổng hợp những cơ sở lý luận về công tác quản trị bán hàng để tạo tiền đề cơ sở lý luận cho việc xây dựng giải pháp cho công ty

- Phân tích, so sánh: phương pháp này thực hiện trên việc phân tích số liệu, xử lý số liệu để đưa ra nhận xét, đánh giá về tình hình hoạt động của công ty. So sánh công ty với những công ty khác trong ngành bảo hiểm phi nhân thọ hiện tại

5. Bộ cục của đề tài

- Ngoài phần Mở đầu và Kết luận, bộ cục luận văn gồm ba chương chính như sau:

- Chương 1: Cơ sở lý luận về quản trị lực lượng bán hàng

- Chương 2: Thực trạng công tác quản trị lực lượng bán hàng tại Công ty Bảo Hiểm BIDV Đà Nẵng.

- Chương 3: Một số giải pháp hoàn thiện công tác quản trị lực lượng bán hàng tại Công ty Bảo Hiểm BIDV Đà Nẵng.

6. Tổng quan tài liệu nghiên cứu

CHƯƠNG 1

LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG

VÀ QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG

TRONG DOANH NGHIỆP

1.1 . LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG

1.1.1. Khái niệm và vai trò của lực lượng bán hàng

Lực lượng bán hàng là toàn bộ nhân lực thuộc các cấu trúc, các hình thức tổ chức hoạt động thương mại của doanh nghiệp, từ nhà quản trị thương mại cao nhất đến các nhân viên bán hàng.

Lực lượng bán hàng là cầu nối cơ bản nhất giữa doanh

nghiệp và khách hàng. Lực lượng bán thực hiện sứ mệnh của doanh nghiệp trong việc tiếp xúc với khách hàng, đàm phán và bán hàng.

1.1.2. Phân loại lực lượng bán hàng

Tùy vào mục đích khác nhau mà có thể có những cách phân loại lực lượng bán hàng khác nhau.

a. Phân loại theo đối tượng quản lý

b. Phân loại theo nhiệm vụ bán hàng

1.1.3. Chức năng và yêu cầu đối với lực lượng bán

a. Chức năng và nhiệm vụ đối với lực lượng bán

Thăm dò: tìm kiếm và vun trồng mối quan hệ với khách hàng.

Thông tin: truyền đạt những thông tin cần thiết về sản phẩm, hình thức bán hàng, dịch vụ phục vụ khách hàng... của doanh nghiệp.

Bán hàng: trực tiếp giao dịch, giới thiệu, trả lời những thắc mắc và yêu cầu của khách hàng khi mua hàng.

Phục vụ: cung cấp kịp thời các dịch vụ cho khách hàng như hỗ trợ lắp đặt, vận chuyển, giao nhận, kỹ thuật sử dụng và bảo hành.

Nghiên cứu thị trường: thu lượm thông tin nghiên cứu và tình báo về thị trường để viết những báo cáo giao dịch.

Điều phối: đánh giá tính chất của từng loại khách hàng và phân phối hàng hóa cho hợp lý.

b. Yêu cầu đối với lực lượng bán

Thực hiện tốt các nguyên tắc đạo đức, phải có kiến thức và kỹ năng để phù hợp với công việc. Có sức khỏe và ngoại hình gây ấn tượng tốt và thiện cảm khi tiếp xúc. Nhân viên bán hàng còn phải thể hiện sự nhiệt tình, lòng tự tin, sự kiên trì và biết lắng nghe, tự chủ, mềm dẻo. Phải có kiến thức nghiệp vụ.

1.2 . QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN

1.2.1. Khái niệm

Quản trị lực lượng bán bao gồm từ hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát các hoạt động liên quan đến việc thu hút, sử dụng và phát triển lực lượng bán trong các doanh nghiệp.

1.2.2 . Hoạch định lực lượng bán hàng

a. Mục tiêu chung và mục tiêu của lực lượng bán

Đây là công việc quan trọng, quyết định sự thành bại của chiến lược bán hàng và marketing của doanh nghiệp. Cần phải xác định một cách cẩn thận tiêu chuẩn phẩm chất của nhân sự bán hàng bằng cách tiến hành phân tích công việc một cách chi tiết, xây dựng bản mô tả chi tiết công việc và xác định đặc điểm công việc cần thiết.

Tiến hành phân tích công việc.

Xây dựng mô tả công việc

Xác định tiêu chuẩn công việc.

b. Xác định qui mô của lực lượng bán hàng

Phương pháp xây dựng (phương pháp dựa trên khối lượng công việc)

Phương pháp phân bổ.

Phương pháp ngân sách

c. Tuyển dụng lực lượng bán

Hoạt động tuyển dụng lực lượng bán bao gồm: tuyển mộ và tuyển chọn

d. Đào tạo lực lượng bán

Tiến trình đào tạo gồm:



Sơ đồ 1.2: Tiến trình xây dựng chương trình đào tạo lực lượng

1.2.3 . Tổ chức lực lượng bán hàng

a. Tổ chức lực lượng bán hàng

Một cấu trúc lực lượng bán hàng tốt cần có những đặc điểm:

- Phải được định hướng theo thị trường.
- Tổ chức các hoạt động không phải tổ chức con người.
- Trách nhiệm và quyền hạn phải đi đôi với nhau.
- Tầm kiểm soát điều hành hợp lý.
- Các hoạt động phải có phối hợp và cân đối.
- Chìa khóa cho sự quản lý và tổ chức thành công là việc sử

dụng hiệu quả cả hai nguồn lực: tài chính và con người.

b. Cấu trúc lực lượng bán

- Cấu trúc theo đại lý
- Cấu trúc theo sản phẩm:
- Cấu trúc theo thị trường, kiểu khách hàng
- Cấu trúc tạm thời

1.2.4. Lãnh đạo lực lượng bán hàng

a. Tối ưu hóa hoạt động của người bán

b. Kích thích lực lượng bán

c. Thù lao cho người bán

1.2.5. Đánh giá và kiểm soát lực lượng bán hàng

a. Hệ thống đo lường lực lượng bán hàng

Tiêu chuẩn định lượng các tiêu chí đo lường kết quả thường được sử dụng như là: doanh số, số lượng hành vi, chi phí bán hàng, tỷ lệ bán / chi phí... Tiêu chí định lượng thường được sử dụng một cách thường xuyên nhất. Các tiêu chí này được sử dụng vì chúng được tính toán đơn giản, quan trọng đối với doanh nghiệp và tương đối dễ dàng liên hệ trách nhiệm bán hàng của mỗi nhân viên.

Tiêu chuẩn định tính: sử dụng tiêu chí này cho phép nhà quản trị tập trung vào cải thiện hành vi cư xử của nhân viên mà nhà quản trị thấy cần phải tăng thực hiện. Các tiêu chí này được áp dụng khi không cần kiểm soát trực tiếp sự thực hiện kết quả của nhân viên.

b. Đánh giá thành tích lực lượng bán hàng

Đo lường kết quả hoàn thành thực tế, gồm:

- Xác định các thông tin cần thiết để đo lường kết quả hoàn thành

- Tạo ra một hệ thống chuyên và nhận thông tin này
- Xác định nguồn cụ thể các thông tin
- Xây dựng phương pháp tập hợp và xử lý số liệu
- Xây dựng hệ thống báo cáo chính thức để trình bày các thông tin này với các đối tượng có liên quan một cách thường xuyên.

So sánh kết quả hoàn thành với các chỉ tiêu: sẽ giúp xác định được những hoạt động điều chỉnh nào cần thiết phải tiến hành nếu có dựa trên ba cơ sở chính.

- Phân tích doanh số bán hàng
- Phân tích năng suất bán hàng và chi phí
- Phân tích kết quả hoàn thành của từng cá nhân

c. Thực hiện hoạt động điều chỉnh

Bước cuối cùng của đánh giá và kiểm soát các nỗ lực của doanh nghiệp là áp dụng các biện pháp điều chỉnh.

Trước tiên là chuẩn đoán các vấn đề nảy sinh, tìm ra nguyên nhân cụ thể và sau đó là xây dựng và áp dụng các biện pháp điều chỉnh. Các nguyên nhân gây ra kết quả hoàn thành không thỏa đáng có thể là do một hay kết hợp của nhiều các yếu tố như năng lực của nhân viên bán hàng, phân phối thời gian làm việc của nhân viên bán hàng, cho các nhiệm vụ khác nhau, mục tiêu hay chỉ tiêu thực hiện không thực tế...

Công tác đánh giá kết quả hoàn thành bán hàng nên luôn thực hiện trọn vẹn, khởi đầu từ mục tiêu của doanh nghiệp, tiến tới các hoạt động đánh giá nhân sự trên hiện trường và đạt đến một sự hiểu biết sâu sắc về tình hình doanh nghiệp và hoàn cảnh của doanh nghiệp.

Tóm lại, chương này chúng ta đã tìm hiểu về lực lượng bán và công tác quản trị lực lượng bán. Gồm hoạch định lực lượng bán, tổ chức lực lượng bán, lãnh đạo lực lượng bán và kiểm soát lực lượng bán

CHƯƠNG 2

TÌNH HÌNH HOẠT ĐỘNG KINH DOANH VÀ

THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN

TẠI CÔNG TY BẢO HIỂM BIDV ĐÀ NẴNG

2.1. GIỚI THIỆU CHUNG VỀ CÔNG TY BẢO HIỂM BIC

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển

a. Giới thiệu chung về Tổng Công ty Bảo Hiểm Ngân hàng Đầu Tư và Phát Triển Việt Nam (BIC)

b. Giới thiệu về Công ty Bảo Hiểm BIDV Đà Nẵng (BIC Đà Nẵng)

- Tên viết tắt: BIC Đà Nẵng.
- Địa chỉ: 40- 42 Hùng Vương, Thành phố Đà Nẵng.
- Điện thoại: (+84) 511 865 803. Fax: (+84) 511 865 804
- Giám đốc: Ông Nguyễn Văn Báu
- Ngày thành lập: 12/5/2006
- Phương châm hoạt động: **Tận tâm cho sự an tâm**

2.1.2. Ngành nghề kinh doanh

2.1.3. Sản phẩm dịch vụ

DANH MỤC SẢN PHẨM BẢO HIỂM

Bảo hiểm tài sản	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Bảo hiểm cháy và các rủi ro đặc biệt ❖ Bảo hiểm mọi rủi ro cho tài sản ❖ Bảo hiểm gián đoạn kinh doanh khi có rủi ro về tài sản
Bảo hiểm kỹ thuật	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Bảo hiểm mọi rủi ro trong xây dựng ❖ Bảo hiểm mọi rủi ro trong lắp đặt ❖ Bảo hiểm máy móc và thiết bị xây dựng ❖ Bảo hiểm đồ vỡ máy móc ❖ Bảo hiểm nôi hơi, thiết bị điện tử
Bảo hiểm tai nạn con người	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Bảo hiểm tai nạn con người 24/24 ❖ Bảo hiểm tai nạn người lao động

Bảo hiểm xe cơ giới	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Bảo hiểm vật chất xe ❖ Bảo hiểm trách nhiệm dân sự của chủ xe đối với bên thứ ba ❖ Bảo hiểm tai nạn lái phụ xe và người ngồi trên xe.
Bảo hiểm trách nhiệm	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Bảo hiểm trách nhiệm chung và trách nhiệm sản phẩm ❖ Bảo hiểm trách nhiệm nghề nghiệp
Bảo hiểm hàng hoá trên đường vận chuyển	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Bảo hiểm hàng hoá XNK (đường biển, đường hàng không) ❖ Bảo hiểm hàng hoá vận chuyển nội địa
Bảo hiểm tàu	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Bảo hiểm thân tàu ❖ Bảo hiểm trách nhiệm dân sự của chủ tàu đối với tàu hoạt động trong vùng nội thủy và lãnh hải Việt Nam(P&I)
Bảo hiểm tai nạn chung	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Bảo hiểm tiền, trộm cắp ❖ Bảo hiểm tính trung thực ❖ Bảo hiểm tín dụng xuất nhập khẩu

2.3. TÌNH HÌNH HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA CÔNG TY BẢO HIỂM BIDV ĐÀ NẴNG

2.3.1. Đặc điểm sản phẩm của công ty

BIC Đà Nẵng là một Công ty bảo hiểm hoạt động trong lĩnh vực bảo hiểm phi nhân thọ. Sản phẩm là một sản phẩm đặc biệt, có các đặc trưng cơ bản sau :

Thứ nhất, bảo hiểm là một sản phẩm vô hình.

Thứ hai, bảo hiểm có chu trình sản xuất ngược.

Thứ ba, tâm lý chung của người tiêu dùng không muốn tiêu dùng dịch vụ này.

2.3.2. Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty.

Để thấy được kết quả hoạt động của lực lượng bán hàng ta xem xét doanh thu của Công ty từ năm 2011 đến năm 2013.

Bảng 2.2: Bảng doanh thu bán hàng tại các khu vực trong ba năm 2011-2013

ĐVT: Tỷ đồng

Khu vực	2011		2012		2013	
	Doanh thu	Tỷ trọng	Doanh thu	Tỷ trọng	Doanh thu	Tỷ trọng
Đà Nẵng	7.92	33.56%	9.73	34.31%	10.41	34.24%
Quảng Nam	5.01	21.23%	5.27	18.58%	6.28	20.66%
Huế	4.63	19.62%	5.6	19.75%	5.74	18.88%
Quảng Trị	3.95	16.74%	5.24	18.48%	5.23	17.20%
Bán hàng tập trung	2.09	8.86%	2.52	8.89%	2.74	9.01%
Toàn công ty.	23.6	100%	28.36	100.00%	30.4	100.00%

(Nguồn: Phòng kinh doanh)

Doanh thu của toàn công ty ngày càng tăng, và tăng mạnh ở năm 2012, sự gia tăng có sự giảm mạnh năm 2013, vì lý do tình hình kinh tế chung của cả nước rơi vào tình trạng khó khăn, dẫn đến các doanh nghiệp hoạt động cũng gặp nhiều khó khăn.

Bảng 2.3: Bảng phân bổ doanh thu các các sản phẩm.

Loại bảo hiểm	Tỷ trọng	Dịch vụ bảo hiểm	Tỷ trọng
Bảo hiểm doanh nghiệp	53.2%	Bảo hiểm tài sản	5.8%
		Bảo hiểm kỹ thuật	34%
		Bảo hiểm hàng hóa vận chuyển	3.20%
		Bảo hiểm tàu	1.20%
		Bảo hiểm trách nhiệm	1.50%
		Bảo hiểm hàng không	2.10%
		Bảo hiểm tài chính	5.40%
Bảo hiểm cá nhân	46.8%	Bảo hiểm sức khỏe	1.3%
		Bảo hiểm du lịch	4.30%
		Bảo hiểm ô tô	25.5%
		Bảo hiểm xe máy	15%
		Bảo hiểm nhà	0
		Khác	0.5%
Tổng	100.0%		100.0%

(Nguồn: Phòng kinh doanh)

Doanh thu của bảo hiểm doanh nghiệp chiếm tỷ trọng cao hơn bảo hiểm cá nhân, tỷ trọng bảo hiểm doanh nghiệp là 53,2% trong khi đó bảo hiểm cá nhân chỉ chiếm 46,8%. Như vậy có thể thấy công ty đang chú trọng đến cả hai loại hình bảo hiểm, cả bảo hiểm cá nhân và bảo hiểm doanh nghiệp.

2.3.3. Hiệu quả hoạt động kinh doanh của công ty

Bảng 2.4: Phân tích các chỉ số tài chính

Các thông số	2013	2012	2011
1. Khả năng thanh toán			
Tỷ số thanh toán hiện thời	2.23	2.00	2.00
Khả năng thanh toán nhanh	2.23	2.00	2.00
2. Tỷ số quản lý tài sản			
Vòng quay khoản phải thu (vòng)	1.07	1.14	1.18
Kỳ thu tiền bình quân (ngày)	348.48	326.67	306.30
Vòng quay tài sản cố định (vòng)	35.34	38.64	40.10
3. Quản lý nợ			
Tỷ số nợ trên tổng tài sản	1.07	1.10	1.12
4. Tỷ số khả năng sinh lời			
Tỷ suất sinh lời trên doanh thu ROS	0.03	0.03	0.03
Tỷ suất sinh lời trên tài sản ROA	0.03	0.03	0.03

Qua bảng phân tích trên ta thể thấy được bản chất, cũng như khuynh hướng của BIC Đà Nẵng và phần nào đánh giá được tình hình hoạt động của công ty.

2.4. THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG TẠI CÔNG TY

2.4.1. Hoạch định lực lượng bán

a. Quy mô lực lượng bán hàng

Công ty đảm bảo các sản phẩm và dịch vụ chuyên nghiệp nhanh chóng, dễ dàng đáp ứng nhu cầu của khách hàng và cam kết cung cấp cho khách hàng các giải pháp tối ưu nhất cho từng nhu cầu

cụ thể và các sản phẩm trong lĩnh vực bảo hiểm phi nhân thọ.

b. Tuyển dụng lực lượng bán

Công tác tuyển dụng và bố trí nhân viên là một trong những công việc quan trọng ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của Công ty. Để tuyển dụng nhân sự một cách hiệu quả, BIC Đà Nẵng đã đưa ra tiến trình tuyển dụng được thực hiện bởi Tổng Công ty.

c. Đào tạo lực lượng bán

Đào tạo là một trong những công tác hết sức quan trọng của công ty, nó quyết định đến sự thành bại của công ty. Nhận biết được tầm quan trọng của việc đào tạo, nên công ty luôn có những chính sách đào tạo, huấn luyện nhân viên khác nhau, nhằm tạo ra nguồn nhân lực có hiệu quả.

Đối với mỗi loại nhân viên, thì công ty có những chương trình đào tạo khác nhau như:

- Đào tạo cho đội ngũ nhân viên mới được tuyển dụng
- Đào tạo cho nhân viên trong công ty, cử các nhân viên đi đào tạo ở tổng công ty.
- Công ty thuê bên ngoài về đào tạo nghiệp vụ cho nhân viên

2.4.2. Tổ chức lực lượng bán

a. Cấu trúc lực lượng bán

Hiện nay Công ty thực hiện tổ chức lực lượng bán hàng theo cơ cấu lãnh thổ. Các nhân viên bán hàng được chia theo từng khu vực địa lý cụ thể. Bán hàng theo lãnh thổ còn giúp cho đại diện bán hàng có mối quan hệ tốt hơn đối với các nhân viên địa phương và xác định được trách nhiệm của từng nhân viên kinh doanh.

b. Chức năng, nhiệm vụ của người bán

Mở rộng thị trường bán lẻ như ô tô, xe máy, vật chất xe máy, bảo hiểm con người, tập trung tạo mối quan hệ khai thác các dự án

lớn.

Thường xuyên nắm bắt tình hình thị trường, tổng hợp, báo cáo và đề xuất các giải pháp cụ thể để cạnh tranh với các Công ty Bảo hiểm khác trên địa bàn.

2.4.3. Lãnh đạo Lực lượng bán

a. Chính sách tiền lương

Quản lý tiền lương là quản lý ngày, giờ công của nhân viên trong công ty, đồng thời đảm bảo việc trả lương đúng thời hạn thỏa thuận trong hợp đồng lao động.

BIC Đà Nẵng thực hiện chính sách trả lương theo cấp bậc:

Lương cơ bản = Hệ số lương * Cấp bậc – Số ngày nghỉ

Lương kinh doanh = Doanh thực thu * 0.3%

Lương nhận được = Lương cơ bản + Lương kinh doanh

Lương của một nhân viên bán hàng được tính theo hệ số cấp bậc, nên nhân viên có cấp bậc càng lớn, thì lương cơ bản nhận được càng nhiều.

Ngoài hình thức trả lương như trên, công ty còn áp dụng những chính sách: tham gia bảo hiểm Bicare, bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, các loại trợ cấp khác đối với từng nhân viên

b. Chính sách khen thưởng

Ngoài hình thức khen thưởng, khích lệ nhân viên bằng tiền, thì công ty còn có những chính sách khen thưởng khích lệ không bằng tiền để khích lệ nhân viên. Hằng quý công ty có một cuộc họp, và cuối năm có tổng kết một lần, đó là cơ hội để công ty tổ chức khen thưởng khích lệ nhân viên trước toàn thể nhân viên trong công ty.

Việc đánh giá đúng năng lực của từng nhân viên để có những chính sách khen thưởng phù hợp, sẽ làm cho nhân viên thỏa mãn với những gì mình bỏ ra đóng góp cho công ty, từ đó tạo động lực cho

nhân viên thực hiện tốt mọi công việc được giao phó.

2.4.4. Kiểm tra đánh giá lực lượng bán

Nhằm giúp cho lãnh đạo có cơ sở đưa ra những chiến lược quản lý lực lượng bán hàng có hiệu quả. Hãng quý công ty đều tổ chức đánh giá nhân viên. Đây cũng là dịp để mỗi nhân viên thấy được hiệu quả làm việc của mình, từ đó sẽ phấn đấu phát huy những ưu điểm và khắc phục những hạn chế của bản thân mình trong công việc.

Để đánh giá các nỗ lực bán hàng của nhân viên, Công ty chủ yếu dựa vào doanh số bán hàng.

Dựa trên các tiêu chuẩn đánh giá, lực lượng giám sát trực tiếp nhân viên sẽ lập bảng tổng hợp đánh giá mức độ đạt được theo tiêu chuẩn, sau đó báo cáo lên cấp quản lý cao hơn để đánh giá lại.

2.4.5. Đánh giá chung về Công tác Quản trị lực lượng bán

a. Kết quả hoạt động của lực lượng bán

Bảng 2.6: Doanh thu bình quân của mỗi nhân viên trong mỗi khu vực

Khu vực	Doanh thu /1 nv
Đà Nẵng	1.49
Quảng Nam	1.57
Huế	0.96
Quảng Trị	0.75

Nguyên nhân của sự yếu kém trong việc hoạt động của cá nhân cán bộ nhân viên có thể do là tình hình thị trường ngoài khu vực đó, hay chính là do bản chất của nhân viên tại khu vực đó chưa đủ trình độ, cũng như khả năng trong việc hoạt động ngoài thị trường, và cũng có thể do văn hóa ở mỗi khu vực có sự khác nhau rõ rệt, vì thế nhận thức về nhu cầu bảo hiểm còn có sự khác nhau.

b. Những thành tựu đạt được

Lực lượng bán hàng đã góp phần quan trọng trong việc thực hiện

các mục tiêu trong kinh doanh và tiêu thụ sản phẩm của công ty.

Có thể nói Tổng công ty Bảo hiểm BIDV nói chung và BIC Đà Nẵng nói riêng đã hoạt động rất tốt trong những năm vừa qua có hiệu quả là nhờ vào quy trình quản lý bán hàng trong lĩnh vực bảo hiểm.

Việc lựa chọn cấu trúc lực lượng bán hàng phù hợp với đặc điểm kinh doanh của sản phẩm và thị trường.

Quy định chức năng, nhiệm vụ của các cấp nhân viên bán hàng, tránh trường hợp đùn đẩy trách nhiệm lẫn nhau.

Đội ngũ bán hàng có khả năng tạo dựng được mối quan hệ tốt với khách hàng, tạo dựng cơ cấu khách hàng ổn định.

Lực lượng bán hàng luôn cố gắng hoàn thành mục tiêu mà công ty đặt ra.

Quy trình quản lý bán hàng có tính khoa học. Công tác xúc tiến bán hàng, động viên khích lệ nhân viên và quy trình kiểm tra đánh giá tất cả đều được thực hiện theo một lộ trình nghiêm túc và hiệu quả.

c. Những tồn tại

Hiện nay tình hình thực hiện quản trị lực lượng bán hàng của Công ty bảo hiểm BIDV Đà Nẵng vẫn đang tồn tại một số hạn chế nhất định như:

Về công tác hoạch định: Công ty chưa có chính sách chủ động để hoạch định và đưa ra các chính sách nhằm đáp ứng nhu cầu về số lượng cũng như chất lượng lực lượng bán hàng

Về công tác tổ chức lực lượng bán hàng: Lực lượng bán hàng còn thụ động, chưa chú trọng đến việc phát triển thị trường, tìm kiếm khách hàng mới và kích thích khách hàng hiện có.

Về công tác lãnh đạo lực lượng bán: các chính sách hỗ trợ lực lượng bán hàng như cơ chế làm việc chưa khuyến khích được cán bộ công nhân viên.

Về công tác kiểm tra, đánh giá: Công tác kiểm soát còn đơn

giản. Công ty chưa xây dựng được các tiêu chí đánh giá cụ thể, phù hợp với đặc điểm của công ty.

CHƯƠNG 3

MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC

QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG

TẠI CÔNG TY BẢO HIỂM BIDV ĐÀ NẴNG

3.1. XÂY DỰNG CÁC CƠ SỞ, TIỀN ĐỀ QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN

3.1.1. Xu thế ngành bảo hiểm phi nhân thọ trong những năm tới

Phát triển thị trường bảo hiểm phù hợp với định hướng phát triển nền kinh tế – xã hội và tài chính quốc gia trong từng thời kỳ, bảo đảm thực hiện các cam kết quốc tế mà Việt Nam là thành viên. Với nhận định tiềm năng thị trường bảo hiểm Việt Nam còn khá lớn, thị trường bảo hiểm phi nhân thọ có xu hướng phát triển trong thời gian tới. Vì bảo hiểm phi nhân thọ góp phần tạo ra môi trường và kích thích kinh tế - xã hội phát triển. Quá trình toàn cầu hóa và quốc tế hóa đã tạo ra cho toàn thế giới trở thành ngôi nhà chung mà biên giới chỉ là “đường biên giới mềm”. Mặt khác, thị trường bảo hiểm phi nhân thọ và sự phát triển kinh tế xã hội trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế có mối liên hệ, tác động qua lại lẫn nhau, thúc đẩy nhau cùng phát triển. Vì vậy, để đáp ứng được yêu cầu phát triển và hội nhập kinh tế quốc tế.

Thị trường bảo hiểm phi nhân thọ tại Việt Nam phát triển một cách toàn diện, vững chắc và đầy đủ các yếu tố của thị trường, đáp ứng được nhu cầu không ngừng phát triển của nền kinh tế và dân cư. Đồng thời, đáp ứng được yêu cầu cạnh tranh và hội nhập kinh tế quốc tế. Theo dự báo về ngành bảo hiểm của Việt Nam công bố trên

trang mạng www.researchandmarkets.com, thị trường bảo hiểm của Việt Nam đã đạt tốc độ phát triển hai con số và xu hướng phát triển này có thể sẽ tiếp tục trong vài năm tới. Ngoài ra, các doanh nghiệp bảo hiểm phi nhân thọ sẽ tập trung đẩy mạnh khai thác khác sản phẩm bán lẻ.

Xã hội ngày càng phát triển thì nhu cầu an toàn ngày càng được đề cao, nhu cầu chia sẻ rủi ro sẽ nhiều hơn trước. Vì vậy, nhu cầu về bảo hiểm phi nhân thọ ngày càng tăng trong tình hình đất nước ngày càng phát triển. Từ đó cho thấy sự quan trọng của bảo hiểm phi nhân thọ ngày càng khẳng định được vai trò của mình trên thị trường hiện nay. Trong vài năm tới, lĩnh vực bảo hiểm phi nhân thọ sẽ chiếm thị phần lớn hơn trong toàn bộ thị trường bảo hiểm của Việt Nam vì nhu cầu đang tăng đối với các sản phẩm bảo hiểm liên quan tới ô tô, xe máy, nhà đất và sức khỏe con người – những tác nhân lớn đối với sự phát triển của lĩnh vực này trong tương lai. Cũng theo Research and Markets, trong thời gian qua lĩnh vực bảo hiểm phi nhân thọ đã phát triển mạnh, chiếm hơn nửa thị phần bảo hiểm. Trong năm 2010, bảo hiểm nhân thọ tại Việt Nam tiếp tục phát triển tốt nhờ sự mở rộng của tầng lớp trung lưu và tốc độ phát triển kinh tế nhanh.

3.1.2. Nhận thức điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và đe dọa

a. Cơ hội

- Môi trường pháp lý đang trên tiến trình hoàn thiện tạo điều kiện hoạt động hiệu quả phát triển bền vững cho người mua bảo hiểm.
- Nền kinh tế tăng trưởng, chất lượng cuộc sống ngày một nâng cao, nhu cầu về các sản phẩm bảo hiểm được dự báo ngày càng tăng.
- Các doanh nghiệp 100% vốn nước ngoài sẽ làm tiền đề giúp tăng niềm tin đối với người tiêu dùng đối với ngành bảo hiểm.
- Sự có mặt của các doanh nghiệp lớn sẽ đáp ứng các nhu cầu

ngày càng phát sinh của người tiêu dùng.

- Việc có thêm nhiều DNBH nước ngoài tham gia vào thị trường bảo hiểm Việt Nam, với thế mạnh dựa trên công nghệ quản lý tiên tiến, cơ cấu sản phẩm bảo hiểm đa dạng, đáp ứng yêu cầu của nhiều đối tượng khách hàng, hệ thống thông tin ngày càng hiện đại tạo cho ngành bảo hiểm Việt Nam ngày càng có cơ hội phát triển mạnh hơn dựa trên sự cạnh tranh lành mạnh.

b. Thách thức

- Gia nhập WTO khiến cho rào cản về lĩnh vực bảo hiểm, ngân hàng không còn và các Công ty bảo hiểm lớn trên thế giới thâm nhập vào thị trường bảo hiểm Việt Nam. Khả năng tài chính mạnh, các DNBH nước ngoài sẽ tìm mọi cách trong đó có tuyên truyền, quảng cáo, khuyến mãi, khuếch trương sản phẩm, hạ phí bảo hiểm để gây uy tín và chiếm lĩnh thị trường. Đây là thách thức mà các DNBH Việt Nam phải đối mặt.

- Nền kinh tế liên tục biến động nên việc định phí bảo hiểm là vấn đề rất khó khăn.

- Tình trạng cạnh tranh không cân sức giữa các tập đoàn bảo hiểm nước ngoài, có doanh thu và vốn lớn, kinh nghiệm hoạt động hàng trăm năm với các DNBH Việt Nam hầu hết là các doanh nghiệp mới thành lập, vốn không lớn, kinh nghiệm còn rất ít.

- Trong công tác quản lý thị trường bảo hiểm do điều kiện hệ thống giám sát còn thiếu và chưa đồng bộ, trình độ cán bộ của các cơ quan quản lý chưa cao;

- Càng hội nhập sâu thì sự bảo hộ của Nhà nước trong KDBH đối với DNBH nhà nước sẽ bị xóa bỏ và sự phân biệt đối xử giữa DNBH trong nước và DNBH nước ngoài cũng sẽ không còn nữa là một thách thức khá lớn đối với các DNBH trong nước.

- Ngành bảo hiểm dễ bị ảnh hưởng bởi nguy cơ khủng hoảng khu vực và thế giới hơn.

- Các DNBH Việt Nam phải đối mặt là về vấn đề “chảy máu chất xám” từ DNBH Việt Nam sang DNBH nước ngoài có thu nhập cao hơn cũng là điều đáng lo ngại.

c. Điểm mạnh

- Là một Công ty có tình hình tài chính mạnh, ảnh hưởng về thương hiệu, độ an toàn và khả năng thanh toán khi có rủi ro là rất lớn.

- Nguồn nhân lực trẻ giúp cho BIC Đà Nẵng có sự năng động, sẵn sàng thay đổi, giám đốc đầu với thử thách, tiếp thu khoa học công nghệ ứng dụng vào hoạt động kinh doanh.

- Được sự chỉ đạo trực tiếp và hỗ trợ mạnh mẽ từ Tổng Công ty

- Mạng lưới phân bố rộng giúp Công ty tiếp cận được nguồn khách hàng khác nhau.

- Môi trường làm việc tốt giúp cho nhân viên có được bầu không khí thoải mái khi làm việc, luôn tạo được mối quan hệ với khách hàng tốt đẹp.

d. Điểm yếu

- Sự quản lý chặt chẽ từ Tổng Công ty, tốn kém thời gian trong việc ra quyết định.

- Công tác tuyển dụng còn có những bất cập

- Công tác thúc đẩy nhân viên bán hàng còn yếu

- Cơ chế làm việc chưa khuyến khích được nhân viên trong quá trình cạnh tranh trong công việc.

3.2. PHƯƠNG HƯỚNG VÀ MỤC TIÊU KINH DOANH CỦA CÔNG TY

3.2.1. Phương hướng

Trở thành thành viên chính thức của WTO là một thời đoạn

đặc biệt đối với ngành bảo hiểm Việt Nam trong tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế. Thị trường bảo hiểm Việt Nam được đánh giá là giàu tiềm năng và sẽ ghi nhận sự tăng trưởng vượt bậc trong vòng 20 năm tới, trong việc phát triển thị trường bảo hiểm ở Việt Nam.

Kinh tế phát triển tạo tiền đề cho các ngành phát triển như giao thông vận tải đường bộ, hàng không, xuất nhập khẩu làm tiền đề cho bảo hiểm phát triển.

Theo quyết định chiến lược về phát triển thị trường bảo hiểm Việt Nam giai đoạn 2011-2020, thì việc phát triển thị trường bảo hiểm phù hợp với định hướng phát triển nền kinh tế - xã hội và tài chính quốc gia trong từng thời kỳ; bảo đảm thực hiện các cam kết quốc tế mà Việt Nam là thành viên.

3.2.2. Mục tiêu kinh doanh của Công ty

Với mục tiêu phát triển bền vững và đa dạng hóa hoạt động kinh doanh, trong những năm qua BIC đã đầu tư mạnh mẽ nguồn lực vào phát triển các kênh phân phối. Mặt khác, để tạo sự khác biệt và nâng cao khả năng cạnh tranh, BIC đã tập trung nghiên cứu và triển khai một số sản phẩm bảo hiểm mới, như: bảo hiểm bảo lãnh, bảo hiểm nhà chung cư, bảo hiểm cây cao su... Đây chính là minh chứng cho phương châm “KHÁCH HÀNG LÀ TRUNG TÂM CỦA MỌI HOẠT ĐỘNG” mà BIC luôn hướng tới trong suốt 15 năm hoạt động.

BIC xác định đây là giá trị cốt lõi của sự thành công và trường tồn của công ty. BIC đã xây dựng được đội ngũ nhân viên trẻ, năng động và có trình độ chuyên môn cao và yêu nghề. Hàng năm BIC luôn dành kinh phí lớn cho hoạt động đào tạo chuyên môn, đào tạo các kỹ năng trong nước và ngoài nước để đảm bảo, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Trên 600 cán bộ hiện nay chính là tài sản quý báu nhất của

BIC

Áp dụng các chuẩn mực quốc tế vào hoạt động kinh doanh bảo hiểm nhằm nâng cao hoạt động kinh doanh cũng như cạnh tranh ngang bằng với các đối thủ quốc tế.

Lập hồ sơ và quản lý hồ sơ một cách chặt chẽ theo đúng quy định của Công ty, đẩy mạnh công việc thu hồi nợ để tránh tình trạng rủi ro.

3.2.3. Xác định mục tiêu cho lực lượng bán

Tăng doanh số bán với mức tăng bình quân 15% / năm

Duy trì khách hàng cũ và tìm kiếm thêm khách hàng mới, mở rộng thị trường.

Củng cố hoạt động bán hàng, duy trì tốt mối quan hệ và tạo dựng lòng tin đối với khách hàng

Gia tăng mức cung ứng dịch vụ hiện có ở khách hàng hiện tại.

Nâng cao trình độ và nghiệp vụ cho lực lượng bán hàng nhằm tăng chất lượng phục vụ tạo lợi thế cạnh tranh.

3.3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP GÓP PHẦN HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG TẠI CÔNG TY BẢO HIỂM BIDV ĐÀ NẴNG

3.3.1 Hoàn thiện Công tác hoạch định lực lượng bán hàng

a. Xác định nhu cầu về lực lượng bán hàng tại Công ty

b. Nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng

c. Nâng cao quá trình đào tạo

3.3.2. Hoàn thiện công tác tổ chức lực lượng bán

Hiện tại công ty đang theo đuổi cấu trúc lực lượng bán hàng theo lãnh thổ, khu vực địa lý. Đây là một cấu trúc phù hợp với loại hình kinh doanh bảo hiểm, và phù hợp với công ty hiện nay.

Để có thể khai thác triệt để các khu vực, các Cụm khu công

nghiệp, cũng như phát triển mạnh về du lịch, công ty cần đào tạo những cán bộ có kỹ năng bán hàng tại các khu vực chuyên biệt, có nguồn cán bộ dồi dào trong việc bán hàng, bên cạnh đó cần đào tạo những cán bộ này có những kỹ năng quản lý, để họ có thể tự quản lý lấy những đại lý của mình, các cộng tác viên, để cùng nhau phát huy hết thị trường đem lại nguồn doanh thu lớn cho công ty.

3.3.3. Hoàn thiện Công tác lãnh đạo lực lượng bán

a. Tăng cường hiệu quả hoạt động của người bán

b. Xây dựng lại chính sách thưởng cho nhân viên bán hàng

3.3.4. Hoàn thiện công tác đánh giá và kiểm soát lực lượng bán hàng

a. Thiết lập các tiêu chí đánh giá lực lượng bán hàng

b. Phương pháp đánh giá

3.3.5. Giải pháp hỗ trợ khác

a. Hoàn thiện hệ thống tin học của Công ty

b. Tăng cường các chính sách marketing hỗ trợ.

KẾT LUẬN

Trên cơ sở nghiên cứu lý luận và thực trạng công tác quản trị lực lượng bán hàng theo bốn chức năng hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và đánh giá kiểm tra, đề tài đã đưa ra các giải pháp hoàn thiện công tác quản trị lực lượng bán hàng tại Công ty Bảo hiểm BIDV Đà Nẵng

Xác định nhu cầu về lực lượng bán hàng của Công ty trong thời gian đến để xây dựng quy trình tuyển dụng và chương trình đào tạo nhằm thỏa mãn nhu cầu về số lượng và chất lượng đã được xác định.

Phân chia lại khu vực bán hàng nhằm giúp lực lượng bán hàng tiếp cận các thị trường tiềm năng tại khu vực.

Xây dựng các biện pháp tăng thời gian hữu ích cho lực lượng bán hàng và các chính sách tạo động lực phi tài chính giúp tăng cường sự ràng buộc của cá nhân với Công ty, giúp Công ty có lực lượng bán hàng ổn định, trung thành.

Thiết lập các tiêu chí, phương pháp, quy trình và nâng cao hiệu quả việc sử dụng kết quả đánh giá lực lượng bán hàng nhằm tránh được tối đa các lỗi chủ quan của người đánh giá, giúp nhân viên có được nhiều thông tin phản hồi về kết quả thực hiện công việc và làm cơ sở quan trọng để đưa ra các chính sách quản trị lực lượng bán của Công ty.

Kiến nghị một số giải pháp hỗ trợ cho công tác quản trị lực lượng bán hàng.

Với những giải pháp đề ra như trên, tác giả hy vọng rằng Công ty Bảo Hiểm BIDV Đà Nẵng sẽ ngày càng phát triển trong thời gian tới.