

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**  
**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

**PHAN THỊ BẢO GIANG**

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG  
BÁN HÀNG TẠI CÔNG TY BẢO VIỆT GIA LAI**

**Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh**  
**Mã số: 60.34.01.02**

**TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ**  
**QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Đà Nẵng – Năm 2016**

Công trình được hoàn thành tại

**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

**Người hướng dẫn khoa học: TS. NGUYỄN PHÚC NGUYỄN**

Phản biện 1: PGS. TS. Đặng Văn Mỹ

Phản biện 2: PGS. TS. Vũ Huy Thông

Luận văn đã được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Kon Tum vào ngày 17 tháng 9 năm 2016

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. Tính cấp thiết của Đề tài

Các công việc 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... 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 Việt Gia Lai 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 “Hoàn thiện công tác quản trị lực lượng bán hàng tại Công ty Bảo Việt Gia Lai”. 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 Việt Gia Lai.

### 2. Mục tiêu nghiên cứu

- Hệ thống hoá lý luận cơ bản về quản trị lực lượng bán hàng.
- Đánh giá thực trạng quản trị lực lượng bán hàng tại công ty Bảo Việt Gia Lai trong thời gian qua.
- Đề xuất các giải pháp hoàn thiện công tác quản trị lực lượng bán hàng tại công ty Bảo Việt Gia Lai trong thời gian tới.

### 3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Các vấn đề lý luận và thực tiễn về quản trị lực lượng bán hàng của Công ty Bảo Việt Gia Lai.

Phạm vi nghiên cứu:

Về nội dung: Luận văn giới hạn nội dung nghiên cứu về quản trị lực lượng bán hàng tại Công ty Bảo Việt Gia Lai.

Về không gian: Giới hạn phạm vi điều tra, thu thập dữ liệu sơ cấp về hoạt động bán hàng của Công ty Bảo Việt Gia Lai.

Về thời gian: Các dữ liệu liên quan đến quản trị lực lượng bán hàng giai đoạn 2012 – 2015.

#### **4. Phương pháp nghiên cứu**

Luận văn sử dụng các phương pháp nghiên cứu kinh tế như: Phương pháp thống kê, so sánh, phân tích, đánh giá và các phương pháp khác theo phép duy vật biện chứng và duy vật lịch sử.

#### **5. Bố cục luận văn**

- Chương 1. Cơ sở lý luận về lực lượng bán hàng và quản trị lực lượng bán hàng trong doanh nghiệp.

- Chương 2. Thực trạng công tác quản trị lực lượng bán hàng tại công ty Bảo Việt Gia Lai.

- Chương 3. Hoàn thiện công tác quản trị lực lượng bán hàng tại Công ty Bảo Việt Gia Lai

#### **6. Tổng quan tài liệu nghiên cứu**

Bán hàng là khâu cuối cùng trong hoạt động kinh doanh của mỗi doanh nghiệp. Kết quả bán hàng, ngoài việc cho thấy hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp ra thì chất lượng của hàng hóa và các giá trị ngoại sinh do sản phẩm mang lại cho người tiêu dùng nhiều khi phụ thuộc rất nhiều vào chất lượng bán hàng của doanh nghiệp. Do vậy lực lượng bán hàng là lực lượng nòng cốt nhằm đạt được mục tiêu mà doanh nghiệp đề ra trong quá trình hoạt động và kinh doanh của doanh nghiệp.

Có một số tác phẩm được xuất bản tại Việt Nam liên quan đến lực lượng bán hàng như sau:

Lưu Đan Thọ - Nguyễn Vũ Quân (2015), “Quản trị bán hàng hiện đại”, NXB Tài chính. Phần chính yếu nhất của cuốn sách trình bày về lý thuyết và kinh nghiệm thực tiễn của nghệ thuật bán hàng và quản trị bán hàng của các công ty đang hoạt động trên thị trường Việt Nam giúp cho bạn đọc có cái nhìn tổng hợp về những vấn đề căn bản và quan trọng nhất về quản trị bán hàng.

Lê Đăng Lăng (2005), “Kỹ năng và quản trị bán hàng”, NXB Thống Kê. Cuốn sách mang lại cho người đọc các kiến thức cơ bản về hoạt động bán hàng, phân tích cách thức chào - bán hàng, trưng bày sản phẩm, các kỹ năng bán hàng chuyên nghiệp và kỹ năng quản lý bán hàng. Những kiến thức và kỹ năng trong quyển sách này được nghiên cứu từ nhiều nguồn tài liệu trong và ngoài nước kết hợp với kinh nghiệm của một số chuyên gia đang phụ trách bán hàng tại các tập đoàn đa quốc gia và của chính tác giả.

James M.Comer, người dịch: Lê Thị Hiệp Thương, Nguyễn Việt Quyên(2005), “Quản trị bán hàng”, NXB Tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh. Sách đã làm cho người đọc dễ dàng nhận thấy được quản trị bán hàng là thực hiện các chức năng liên quan trực tiếp đến lực lượng bán hàng. Giám đốc bán hàng là cấp quản trị trung gian. Những trách nhiệm của cơ bản của họ có thể chia ra thành những lĩnh vực cụ thể. Phát triển một tổ chức bán hàng hiệu quả cho công ty, xây dựng các chương trình dài hạn và ngắn hạn, tuyển mộ, đào tạo và giám sát lực lượng bán, xây dựng ngân sách bán hàng và kiểm soát các chi phí bán hàng, phối hợp nỗ lực bán hàng cá nhân với những biến số khác của các hoạt động xúc tiến, duy trì đường dây liên lạc giữa lực lượng bán, khách hàng và các phần việc kinh doanh tương ứng khác như: quảng cáo, sản xuất, hậu cần... Tiến hành dự báo bán hàng và xây dựng các nghiên cứu marketing thích hợp để dùng trong

việc lập kế hoạch và kiểm soát bán hàng. Như vậy quản trị lực lượng bán hàng luôn giữ vai trò quan trọng trong các doanh nghiệp. Để quản trị lực lượng bán hàng đạt hiệu quả, các nhà quản trị phải tổ chức lực lượng bán hàng hiệu quả nhất, tuyển chọn, đào tạo được đội ngũ bán hàng chuyên nghiệp. Bên cạnh đó, họ cũng phải phát triển các chính sách quản lý thúc đẩy lực lượng bán hàng hoạt động tốt và xây dựng các chính sách thù lao hợp lý.

Brian Tracy, người dịch: Kim dung (2015), “Thuật quản lý bán hàng”. Brian Tracy đã dành hàng thập kỷ nghiên cứu sự khác biệt giữa nhà quản lý bán hàng thành công nhất so với phần còn lại và đúc kết thành những chiến lược đơn giản nhưng hiệu quả, từ đó cho ta thấy được các phẩm chất cốt lõi của một đội ngũ bán hàng thành công.

Trong quá trình thu thập các tài liệu tham khảo cho việc làm luận văn, tác giả cũng tiếp cận được với luận văn Thạc sĩ liên quan đến lực lượng quản trị bán hàng như:

Trần Hữu Hùng (2011), “Quản trị lực lượng bán hàng sắt Thép của Công ty Cổ phần Kim Khí Miền Trung”. Luận văn nghiên cứu những vấn đề về quản trị lực lượng bán hàng Sắt Thép của Công ty Cổ phần Kim Khí Miền Trung để đánh giá những thành tựu đã đạt được cũng như những hạn chế còn tồn tại. Từ đó đề xuất những giải pháp nhằm hoàn thiện quản trị lực lượng bán hàng trong công ty. Những đóng góp của luận văn đó là: đã phân tích đánh giá được thực tế của công ty, thành tựu cũng như hạn chế mà công ty gặp phải từ đó đề xuất những giải pháp nhằm hoàn thiện lực lượng bán hàng của công ty, giải pháp nâng cao hiệu quả của quá trình tuyển dụng, đào tạo tại Công ty Cổ phần Kim Khí Miền Trung.

# CHƯƠNG 1

## CƠ SỞ LÝ LUẬN 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

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.

#### 1.1.2. Phân loại lực lượng bán hàng

- a. *Lực lượng bán hàng của công ty*
- b. *Lực lượng bán hàng của trung gian phân phối*
- c. *Lực lượng bán hàng hỗn hợp*

### 1.2. QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG

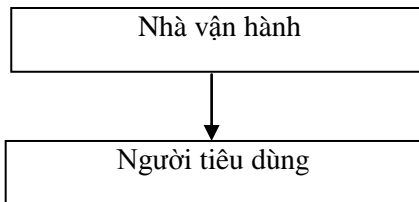
#### 1.2.1. Khái niệm quản trị lực lượng bán hàng

Là việc phân tích, lập kế hoạch, thực thi và kiểm tra các hoạt động của lực lượng bán hàng

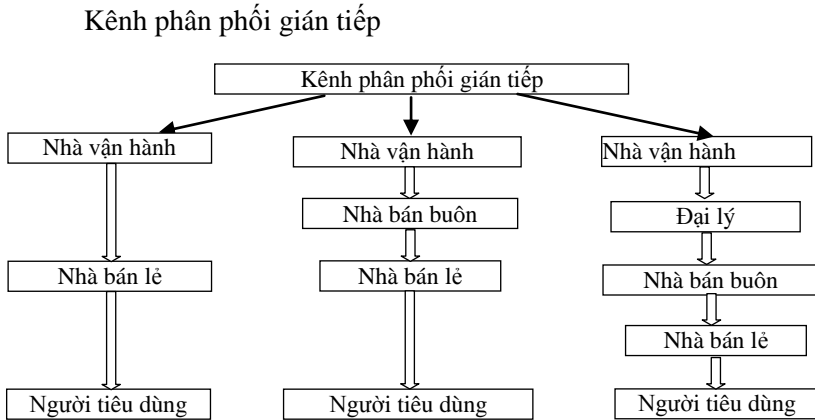
#### 1.2.2. Tổ chức lực lượng bán hàng

##### a. *Lựa chọn kênh phân phối*

Kênh phân phối trực tiếp

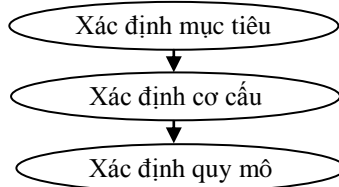


Hình 1.1. Kênh phân phối trực tiếp



*Hình 1.2. Kênh phân phối gián tiếp*

**b. Thiết kế lực lượng bán hàng**



*Hình 1.3. Thiết kế lực lượng bán hàng*

\* *Xây dựng mục tiêu*

\* *Xác định cơ cấu*

- Tổ chức lực lượng bán hàng theo khu vực địa lý
- Tổ chức lực lượng bán hàng theo sản phẩm
- Tổ chức lực lượng bán hàng theo khách hàng
- Tổ chức lực lượng bán hàng hỗn hợp

\* *Xây dựng quy mô*

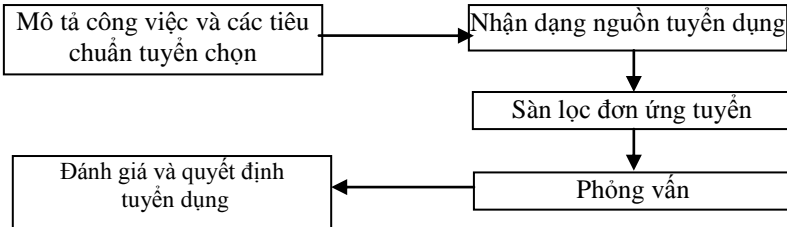
- Phương pháp xây dựng (Phương pháp dựa trên khối lượng công việc)
- Phương pháp phân bổ
- Phương pháp ngân sách



### 1.2.3. Tuyển dụng, lựa chọn, đào tạo lực lực LLBH

#### a. Tuyển dụng và lựa chọn lực lượng bán hàng

Tuyển dụng lực lượng bán hàng là quá trình tìm kiếm, thu hút và lựa chọn nhân lực phù hợp vào thực hiện công việc bán hàng của công ty. Gồm các bước theo quy trình sau:



Hình 1.8: Các bước trong quy trình tuyển dụng và lựa chọn

#### b. Đào tạo lực lượng bán hàng



### 1.2.4. Tạo động lực cho lực lượng bán hàng

Hiểu một cách chung nhất tạo động lực là quá trình nhà quản trị sử dụng những tác động tới con người, làm cho họ phát huy cao nhất mọi nỗ lực cá nhân để đạt được các mục tiêu chung của tổ chức.

#### a. Vai trò của tạo động lực cho lực lượng bán hàng

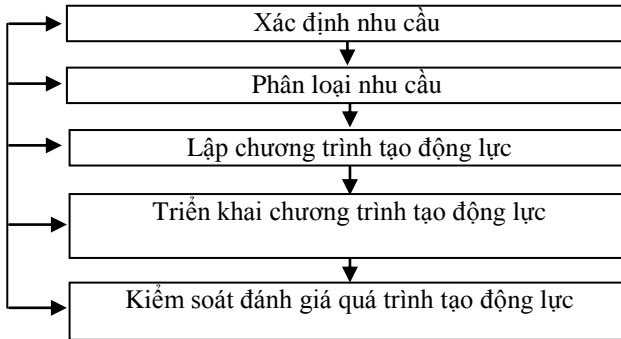
Nếu doanh nghiệp có các chương trình tạo động lực phù hợp, sẽ kích thích được họ làm việc hăng say tích cực, có nhiều sáng kiến qua

đó nâng cao được chất lượng công việc, tăng năng suất lao động và nhờ đó thu nhập tăng lên. Là điều kiện để doanh nghiệp đạt mục tiêu, đạt doanh số và lợi nhuận dự kiến. Đồng thời giúp doanh nghiệp có một đội ngũ nhân viên bán hàng giỏi, có động lực làm việc, gắn bó, tự nguyện và nhiệt tình trong công việc, qua đó giúp nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp thông qua năng lực nguồn nhân lực.

***b. Các biện pháp tạo động lực cho lực lượng bán hàng***

Các biện pháp tạo động lực cho nhân viên bán hàng được phân thành hai nhóm cơ bản: nhóm công cụ tài chính và nhóm công cụ phi tài chính.

***c. Quy trình tạo động lực cho nhân viên bán hàng***



Hình 1.12. Quy trình tạo động lực cho lực lượng bán hàng

**1.2.5. Đánh giá và kiểm soát lực lượng bán hàng**

***a. Xây dựng các chỉ tiêu thực hiện***

***b. Thiết lập các tiêu chuẩn đánh giá lực lượng bán hàng***

***c. Xác định các mức chỉ tiêu cụ thể***

***d. Đo lường kết quả hoàn thành thực tế***

***e. So sánh kết quả hoàn thành với các chỉ tiêu***

***f. Thực hiện hoạt động điều chỉnh***

**KẾT LUẬN CHƯƠNG 1**

## CHƯƠNG 2

### THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG TẠI CÔNG TY BẢO VIỆT GIA LAI

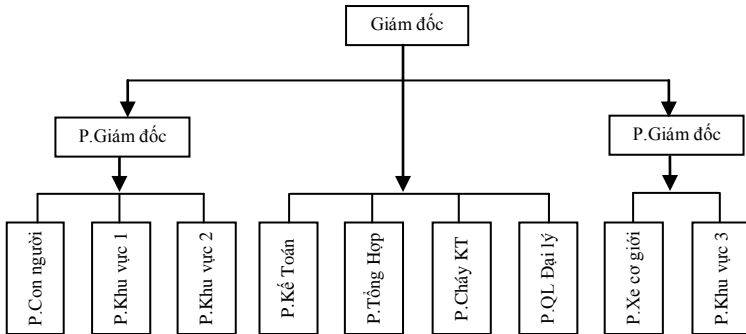
#### 2.1. GIỚI THIỆU CHUNG VỀ CÔNG TY BẢO VIỆT GIA LAI

##### 2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển

a. Giới thiệu chung về Tổng Công ty Bảo Hiểm Bảo Việt

b. Giới thiệu về Công ty Bảo Việt Gia Lai

##### 2.1.2 Cơ cấu tổ chức



Hình 2.1. Sơ đồ tổ chức công ty Bảo Việt Gia Lai

(Nguồn: Phòng Tổng hợp công ty Bảo Việt Gia Lai)

##### 2.1.3. Ngành nghề kinh doanh

Công ty Bảo Việt Gia Lai kinh doanh loại hình bảo hiểm phi nhân thọ và tái bảo hiểm phi nhân thọ trong và ngoài nước.

##### 2.1.4. Sản phẩm dịch vụ

Bảng 2.1. Danh mục sản phẩm bảo hiểm

Bảo hiểm hàng hóa	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bảo hiểm hàng hóa vận chuyển nội địa</li> <li>➤ Bảo hiểm hàng hóa xuất nhập khẩu</li> </ul>
Bảo hiểm kỹ thuật	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bảo hiểm mọi rủi ro trong xây dựng</li> <li>➤ Bảo hiểm máy móc thiết bị</li> </ul>
Bảo hiểm tài sản	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bảo hiểm cháy và các rủi ro đặc biệt</li> </ul>

	➤ Bảo hiểm cháy nổ bắt buộc
Bảo hiểm trách nhiệm	➤ Bảo hiểm trách nhiệm nghề nghiệp
Bảo hiểm xe cơ giới	➤ Bảo hiểm vật chất xe ➤ Bảo hiểm tai nạn người trên xe ➤ Bảo hiểm trách nhiệm dân sự chủ xe
Bảo hiểm sức khỏe	➤ Bảo hiểm sức khỏe toàn diện ➤ Bảo hiểm kết hợp con người
Bảo hiểm du lịch quốc tế	➤ Bảo hiểm du lịch quốc tế
Bảo hiểm xe máy	➤ Bảo hiểm cháy nổ xe máy ➤ Bảo hiểm trách nhiệm dân sự bắt buộc của chủ xe ➤ Bảo hiểm tai nạn người ngồi trên xe

## 2.2. TÌNH HÌNH HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA CÔNG TY BẢO VIỆT GIA LAI

### 2.2.1. Đặc điểm sản phẩm của công ty

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. Người mua bảo hiểm không mong muốn có sự kiện rủi ro xảy ra để được nhận quyền lợi dù rằng quyền lợi đó có thể nhiều hơn gấp bội lần.

### 2.2.2. Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty

*Bảng 2.2. Bảng doanh thu bán hàng tại các phòng ban, khu vực trong ba năm 2013 - 2015*

*ĐVT: Tỷ đồng, %*

Khu vực	2013		2014		2015	
	Doanh thu	Tỷ trọng	Doanh thu	Tỷ trọng	Doanh thu	Tỷ trọng
P. Xe cơ giới	13,464	27,21	13,9	26,2	15,094	26,9
P. Con người	4,903	9,91	5,995	11,3	7,121	12,69
Phòng Cháy KT	9,218	18,63	10,563	19,91	10,482	18,68
P. Khu vực 1	7,724	15,61	7,433	14,01	7,121	12,69
P. Khu vực 2	4,805	9,71	5,247	9,89	5,758	10,26

P. Khu vực 3	5,794	11,71	5,337	10,06	5,039	8,98
P. QLĐL	3,573	7,22	4,579	8,63	5,499	9,8
Toàn công ty	49,481	100	53,054	100	56,114	100

(Nguồn: Phòng Kế toán)

**Bảng 2.3. Tỷ trọng doanh thu các sản phẩm năm 2015**

Loại hình bảo hiểm	Tỷ trọng (%)	Dịch vụ bảo hiểm	Tỷ trọng (%)
Bảo hiểm doanh nghiệp	52,3	Bảo hiểm hàng hóa	4,1
		Bảo hiểm kỹ thuật	28,7
		Bảo hiểm tài sản	8,2
		Bảo hiểm trách nhiệm nghề nghiệp	1,8
		Bảo hiểm xe cơ giới	57,5
Bảo hiểm cá nhân	47,7	Bảo hiểm ô tô	50,49
		Bảo hiểm sức khỏe	43,23
		Bảo hiểm du lịch quốc tế	0
		Bảo hiểm nhà tư nhân	0,68
		Bảo hiểm xe máy	5,3

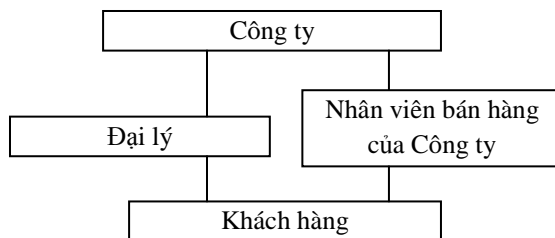
(Nguồn: Phòng Kế toán)

## 2.3. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG CỦA CÔNG TY BẢO VIỆT GIA LAI

### 2.3.1. Thực trạng tổ chức lực lượng bán hàng tại Công ty

#### a. Thực trạng lựa chọn kênh phân phối

Dựa trên đặc tính sản phẩm và phương thức bán hàng, Công ty lựa chọn vừa kênh phân phối trực tiếp vừa kênh phân phối gián tiếp.



*Hình 2.2. Kênh phân phối tại Công ty*

Việc phân phối như trên gây sự chông chéo, không kiểm soát được khách hàng cũng như thị trường. Việc tiếp cận, mở rộng thị trường chủ yếu do các đại lý thực hiện nên không đảm bảo chiến lược mở rộng thị trường, nâng cao chất lượng dịch vụ.

### ***b. Thực trạng thiết kế lược lượng bán hàng tại Công ty***

#### *\* Thực trạng xây dựng mục tiêu tại Công ty*

Mục tiêu tổng quát: thực hiện theo mục tiêu của Tổng công ty và Tập đoàn tập trung vào 3 mục tiêu: kinh doanh hiệu quả để tạo ra giá trị gia tăng cho nhà đầu tư; cung cấp dịch vụ đa tiện ích, gia tăng giá trị cho khách hàng; xây dựng môi trường làm việc thân thiện, tăng cường trách nhiệm với cộng đồng.

Mục tiêu cụ thể Công ty: Hàng năm doanh thu tăng từ 7% đến 10%, lợi nhuận tăng từ 5% đến 7%.

#### *Hạn chế:*

- Việc xác định mục tiêu của Công ty chủ yếu tập trung vào mục tiêu doanh thu mà không chú ý đến các mục tiêu về lợi nhuận.
- Trong thực tế, vẫn còn tình trạng nhân viên, đại lý sẵn sàng bỏ qua khâu đánh giá rủi ro để có được doanh thu trước mắt gây ảnh hưởng đến lợi nhuận của công ty.
- Một số nhân viên còn thụ động trong việc xây dựng mục tiêu bán hàng, không nắm bắt mục tiêu chiến lược của Công ty.

#### *\* Thực trạng cơ cấu tổ chức lược lượng bán hàng*

Công ty Bảo Việt Gia Lai lựa chọn cơ cấu tổ chức lược lượng bán hàng hỗn hợp trong đó chủ yếu dựa trên cơ cấu tổ chức lược lượng bán hàng theo khu vực địa lý. Cụ thể:

Các phòng Khu vực 1, 2, 3 được cơ cấu theo khu vực địa lý, và được Công ty phân chia quản lý các huyện nhất định và được bán tất cả các sản phẩm của công ty, đồng thời quản lý đại lý thuộc địa bàn

mình.

Các phòng còn lại gồm: Phòng con người, Xe cơ giới, Cháy kỹ thuật, Quản lý đại lý được tổ chức theo sản phẩm.

*Hạn chế:*

Phần lớn CBNV chưa thật sự đi tìm kiếm KH, chưa chú trọng đến việc phát triển thị trường; gây nên sự chông chéo, trong việc quản lý, tổ chức bán hàng và khai thác thị trường dẫn đến tổn chi phí và nguồn lực của Công ty. Khó khăn trong việc tập trung phát triển các sản phẩm chủ lực của Công ty giao cho phòng.

Mỗi CBNV phải tiếp xúc với đủ mọi khách hàng, nên khó có thể nắm bắt được mong muốn của từng loại khách hàng để phục vụ.

*\* Thực trạng quy mô của lực lượng bán hàng*

STT	Chức danh	Số lượng
1	Giám đốc	01
2	Phó giám đốc	02
3	Trưởng phòng Nghiệp vụ	09
4	Cán bộ nhân viên	32
<b>Tổng cộng</b>		<b>44</b>

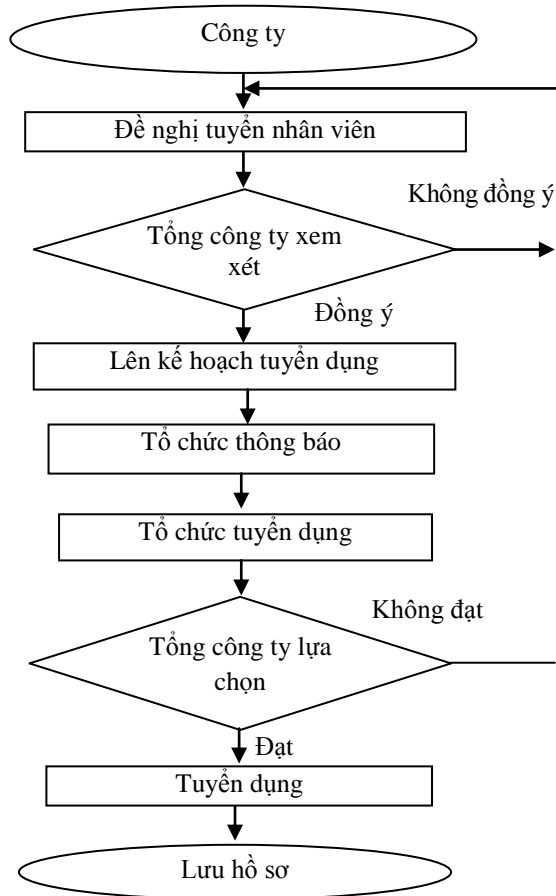
Với danh mục sản phẩm công ty hiện nay và điều kiện thực tế về địa bàn thị trường so với lực lượng bán hàng hiện có thì lực lượng bán hàng vừa thiếu lại vừa thừa.

**2.3.2. Thực trạng công tác tuyển dụng, lựa chọn, đào tạo lực lượng bán hàng tại Công ty**

*a. Thực trạng công tác tuyển dụng và lựa chọn lực lượng bán hàng tại Công ty*

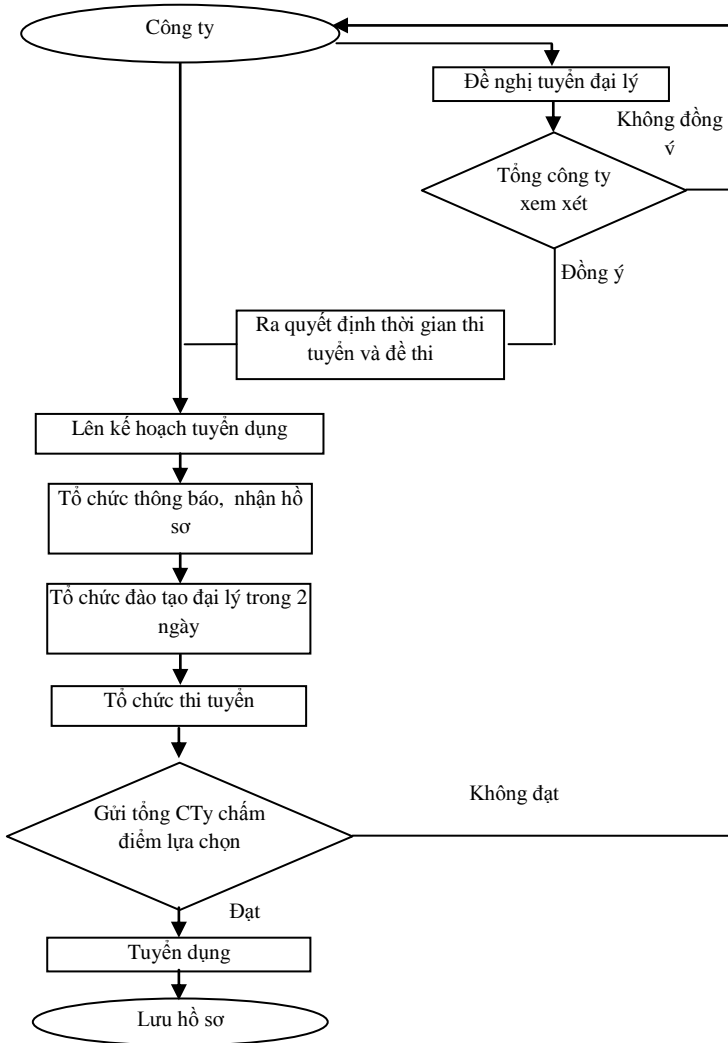
Quy trình tuyển dụng nhân viên và đại lý của Công ty được thể hiện qua 02 sơ đồ sau:

\* Quy trình tuyển dụng nhân viên tại công ty Bảo Việt Gia Lai





\* Quy trình tuyển dụng đại lý bán hàng tại công ty Bảo Việt Gia Lai



**b. Thực trạng công tác đào tạo LLBH tại Công ty**

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.

*\* Hạn chế*

- Quy trình lựa chọn, đào tạo còn nhiều bất cập, gặp nhiều khó khăn trong việc đào tạo, tốn nhiều thời gian.

- Hoạt động đào tạo lực lượng bán hàng của công ty trong ba năm qua rất ít và chủ yếu do nội bộ công ty đào tạo. Chưa có những chương trình đào tạo kịp thời về các sản phẩm mới để nhân viên có thể tiếp cận.

- Nội dung đào tạo chưa hợp lý, phương pháp đào tạo hiện nay vẫn chủ yếu sử dụng phương pháp đào tạo truyền thống, chưa thường xuyên mở các cuộc hội thảo để trao đổi kinh nghiệm.

- Công tác đánh giá chương trình đào tạo hiện vẫn chưa được quan tâm đúng mức.

### **2.3.3. Thực trạng công tác tạo động lực cho lực lượng bán hàng tại Công ty**

#### ***a. Chính sách động viên về tài chính***

*\* Thực trạng chính sách tiền lương đối với nhân viên tại Công ty*

Hiện tại Công ty đang áp dụng chính sách lương theo hiệu quả công việc thực tế đạt được.

*\* Thực trạng chính sách trả hoa hồng đối với đại lý Công ty*

Đại lý được hưởng theo tỷ lệ hoa hồng trên doanh thu hàng tháng, theo tỉ lệ do Nhà nước quy định

*Hạn chế:*

Chính sách trả lương nêu trên chưa hợp lý, chỉ dựa trên doanh thu mà không tính đến lợi nhuận gây mất công bằng.

Chính sách tiền lương của công ty vẫn còn nhiều bất cập, không ổn định.

**b. Chính sách động viên phi tài chính**

**2.3.4. Thực trạng công tác đánh giá và kiểm soát lực lượng bán hàng tại Công ty**

**a. Công tác đánh giá lực lượng bán hàng**

*Doanh thu, bồi thường bình quân của mỗi nhân viên mỗi phòng ban:*

Phòng ban	Doanh thu/1nv (Triệu đồng)	Bồi thường/1nv (Triệu đồng)	Tỷ lệ Bồi thường/ Doanh thu
P. Xe cơ giới	2.515,667	983,3	0,39
P. Con người	2.373,667	650	0,27
P. Cháy – Kỹ thuật	2.620,5	1.237,5	0,47
P. Khu vực 1	1.424,2	397,2	0,28
P. Khu vực 2	1.151,6	493	0,43
P. Khu vực 3	1.007,8	404,2	0,4
P. QLĐL	1.374,75	483,8	0,35

**b. Thực hiện hoạt động điều chỉnh**

Chính sách thưởng: Dựa trên kết quả kinh doanh của các phòng ban, xem xét thưởng cho các phòng đạt hiệu quả cao như P. Con người, P. Khu vực 1, P. QLĐL, P. Xe cơ giới dựa trên các tiêu chí đưa ra ban đầu. Đặc biệt, xét thưởng và khen tặng đối với các cá nhân có thành tích tốt trong các phòng ban đó.

Đối với hoạt động điều chỉnh: Đối với các phòng ban có tỷ lệ bồi thường/doanh thu cao, sau khi tìm hiểu nguyên nhân, được biết tồn tại cả nguyên nhân khách quan và chủ quan. Ban Giám đốc công ty đã ra công văn yêu cầu các phòng ban phải tiến hành đầy đủ thủ tục, quy trình trước khi chấp nhận bảo hiểm cho khách hàng, kèm theo điều khoản xử lý vi phạm. Đối với CBNV sai sót, Ban giám đốc tổ chức kiểm điểm, đề ra biện pháp khắc phục.

*Hạn chế:* Công tác kiểm soát còn đơn giản, quá trình đánh giá

nhân viên của công ty mang tính chất chủ quan. Việc áp dụng mức doanh số cho từng nhân viên bán hàng, đại lý chưa thật sự rõ ràng, sát sao nên quyết định về mức thưởng cho CBVN thường gây ra tâm lý không đồng tình, đổ kị lẫn nhau.

## **KẾT LUẬN CHƯƠNG 2**

### **CHƯƠNG 3**

## **HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG CÔNG TY BẢO VIỆT GIA LAI**

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

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

Các DNBH phi nhân thọ sẽ thực hiện "chiến lược kinh doanh hiệu quả" để phát triển bền vững. Bằng việc đổi mới mô hình tổ chức quản lý, chú trọng đào tạo phát triển nguồn nhân lực chất lượng, nâng cao chất lượng dịch vụ, đẩy mạnh áp dụng công nghệ thông tin, phát triển các kênh phân phối sản phẩm mới... các doanh nghiệp bảo hiểm phi nhân thọ sẽ tập trung tiết giảm chi quản lý kinh doanh, tăng cường mạnh mẽ công tác quản lý khai thác, giám định bồi thường nhằm kiểm soát chặt chẽ và giảm tỷ lệ bồi thường.

Những năm tới đây, các doanh nghiệp bảo hiểm phi nhân thọ đặc biệt là các doanh nghiệp vừa và nhỏ vẫn tập trung vào phân khúc bán lẻ với các nghiệp vụ bảo hiểm truyền thống như bảo hiểm xe cơ giới, bảo hiểm con người học sinh, du lịch, bảo hiểm hỏa hoạn, bảo hiểm hàng hóa và bảo hiểm xây dựng công trình.

### **3.1.2. Nhận diện cơ hội, thách thức, điểm mạnh và điểm yếu**

#### ***a. Cơ hội***

Làn sóng FDI đổ vào Việt Nam sẽ tăng lên dẫn đến nhu cầu về bảo hiểm gia tăng khi Việt Nam tham gia 2 hiệp định: Hiệp định Đối tác xuyên Thái Bình Dương (TTP) đã được ký kết và Hiệp định Thương mại tự do Việt Nam - EU kết thúc cơ bản đàm phán., cũng như tham gia Cộng đồng kinh tế ASEAN (AEC).

Việc hoàn tất cơ bản quá trình cổ phần hóa doanh nghiệp nhà nước, cơ sở kinh tế công lập (bệnh viện, trường học, sân bay, cảng biển, nhà văn hóa thể thao,...); số lượng doanh nghiệp tư nhân gia tăng dẫn đến nhu cầu bảo hiểm tăng cao.

#### ***b. Thách thức***

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..

Một số DNBH sẽ bị ảnh hưởng lớn bởi quá trình thoái vốn của tập đoàn, tổng công ty, doanh nghiệp nhà nước, dẫn tới giảm sút nguồn doanh thu từ các doanh nghiệp góp vốn trước đây.

#### ***c. Điểm mạnh***

Công ty Bảo Việt Gia Lai luôn giữ vị trí hàng đầu về thị phần trên thị trường, có tình hình tài chính mạnh, thương hiệu uy tín, độ an toàn và khả năng thanh toán khi có rủi ro là rất lớn. Quá trình hình thành và phát triển lâu dài đã tạo cho Công ty một lượng lớn khách hàng truyền thống, lâu năm.

Bảo Việt Gia Lai có lực lượng nhân viên và đại lý nhiều kinh nghiệm, phân bố rộng trên toàn tỉnh giúp Công ty tiếp cận được nguồn khách hàng khác nhau. Đồng thời, mạng lưới các công ty Bảo

hiểm phân bố khắp các tỉnh thành trong cả nước giúp cho công tác giám định, bồi thường được kịp thời, nhanh chóng.

#### ***d. Điểm yếu***

Kênh phân phối sản phẩm bảo hiểm chưa chuyên nghiệp, chủ yếu vẫn khai thác bảo hiểm từ CBNV. Việc giải quyết bồi thường còn nhiều vướng mắc. Đầu tư công nghệ thiếu đồng bộ, kém hiệu quả. Công tác tuyển dụng còn có những bất cập. Công tác kiểm tra giám sát chưa thực hiện có hiệu quả dẫn đến hiệu quả chất lượng chưa cao. Việc đánh giá và chính sách động viên, khen thưởng vẫn chưa thực sự quan tâm dẫn đến chưa phát huy sự thi đua, cầu tiến của từng nhân viên trong công việc. Cơ chế làm việc chưa khuyến khích được nhân viên trong quá trình cạnh tranh trong công việc.

### **3.2. MỤC TIÊU KINH DOANH CỦA CÔNG TY BẢO VIỆT GIA LAI**

Với mục tiêu nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng, xây dựng niềm tin của khách hàng đối với công ty, phát triển bền vững và đa dạng hóa hoạt động kinh doanh. Bảo Việt Gia Lai đã tập trung nghiên cứu và triển khai một số sản phẩm bảo hiểm mới.

Phân công nhiệm vụ cụ thể, rõ ràng, cho từng phòng nghiệp vụ. Lập và quản lý hồ sơ một cách chặt chẽ theo đúng quy định, đẩy mạnh công việc thu hồi nợ để tránh tình trạng rủi ro.

### **3.3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG TẠI CÔNG TY BẢO VIỆT GIA LAI**

#### **3.3.1. Hoàn thiện công tác tổ chức lực lượng bán hàng tại Công ty**

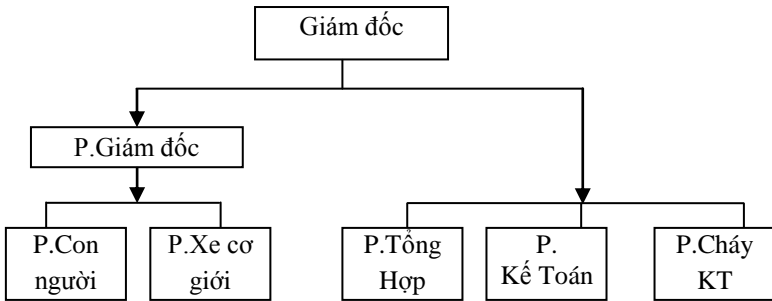
##### ***a. Hoàn thiện công tác xây dựng mục tiêu cho lực lượng bán hàng tại Công ty***

Căn cứ vào kết quả kinh doanh năm trước; tình hình kinh tế,

cạnh tranh trên địa bàn cũng như công tác đánh giá và kiểm soát lực lượng bán hàng để xây dựng mục tiêu cho lực lượng bán hàng sát với thực tế và có thể đạt được. Nên chia nhỏ mục tiêu thật cụ thể như tuần/tháng/quý để dễ dàng thực hiện và kiểm soát, nếu có sự cố thì có thể khắc phục ngay

***b. Hoàn thiện cấu trúc tổ chức LLBH tại Công ty***

Cần xây dựng lại cơ cấu tổ chức lực lượng bán hàng trên cơ sở cơ cấu theo sản phẩm.



Căn cứ vào điều kiện địa lý, số lượng khách hàng, ta sẽ phân chia địa bàn tỉnh Gia Lai thành 6 khu vực. Theo đó, mỗi khu vực sẽ bố trí 1 Phòng giao dịch với số lượng nhân viên phân bổ như sau: 02 nhân viên Phòng Bảo hiểm Con người, 02 nhân viên Phòng Bảo hiểm Xe cơ giới và 01 nhân viên Phòng Cháy Kỹ thuật.

***c. Hoàn thiện quy mô của lực lượng bán hàng tại Công ty***

***\* Đối với nhân viên***

Thực hiện các biện pháp kiểm tra giám sát để nâng cao chất lượng hoạt động nhân viên bán hàng còn yếu kém qua đó tăng doanh số Công ty phù hợp với lượng nhân viên hiện có. Hoặc tiến hành kiểm tra, đánh giá và sa thải một số nhân viên hoạt động không hiệu quả.

***\* Đối với đại lý***

Cần đánh giá lại thực trạng đội ngũ đại lý của Công ty để làm cơ sở xây dựng quy mô đại lý cho phù hợp với điều kiện thực tế. Đối với các đại lý không hoạt động trong thời gian dài, hoặc hoạt động không hiệu quả, Công ty có thể hủy hợp đồng để tiện cho việc theo dõi, quản lý. Tăng cường nghiên cứu thị trường làm cơ sở để tuyển dụng số lượng đại lý.

### **3.3.2. Hoàn thiện công tác tuyển dụng, lựa chọn, đào tạo và tạo động lực bán hàng tại Công ty**

#### ***a. Hoàn thiện công tác tuyển dụng, lựa chọn lực lượng bán hàng***

Công ty cần xây dựng bảng mô tả công việc của nhân viên và đại lý làm cơ sở để tuyển dụng.

Căn cứ vào bảng mô tả công việc, đưa ra những tiêu chuẩn công việc thật hợp lý, xác định lại đặc điểm công việc để phục vụ cho việc tuyển dụng.

#### ***b. Hoàn thiện công tác đào tạo lực lượng bán hàng***

- Nên chủ động xây dựng một chương trình đào tạo bán hàng nội bộ dành cho nhân viên bán hàng mới bắt đầu vào làm.

- Thường xuyên mở các lớp đào tạo mang tính bắt buộc cho toàn bộ nhân viên bán hàng về sản phẩm, về phục vụ chăm sóc khách hàng, cách thức xử lý những nghiệp vụ quan trọng cũng như xử lý khi có các khiếu nại xảy ra.

- Tiến hành kiểm tra kiến thức sau khi kết thúc khóa học nhằm nâng cao ý thức, trách nhiệm của nhân viên bán hàng.

- Xây dựng chương trình đào tạo cả về sản phẩm và kỹ năng bán hàng thật cụ thể, đơn giản để đại lý có thể nhận thức được, đào tạo một cách có chọn lọc phù hợp với chiến lược kinh doanh.



### **3.3.3. Hoàn thiện công tác tạo động lực cho lực lượng bán hàng tại Công ty**

#### ***a. Hoàn thiện chính sách động viên về vật chất***

- Công ty nên trả lương kết hợp 2 hình thức là lương cơ bản và lương kinh doanh để đảm bảo cho đời sống của CBNV. Lương cơ bản dựa trên bằng cấp, thâm niên và phụ cấp. Lương kinh doanh trả theo doanh số đạt được.

- Điều chỉnh lại hệ số điều hòa tiền thưởng để đảm bảo sự công bằng trong thu nhập giữa các phòng. Đưa chỉ số hiệu quả bán hàng của từng nhân viên vào cách tính lương.

- Thực hiện các khoản thưởng đúng lúc, mức thưởng phải đủ để tạo động lực khuyến khích lực lượng bán hàng. Kết hợp giữa thưởng cá nhân và thưởng nhóm.

#### ***b. Hoàn thiện chính sách động viên về tinh thần***

- Công nhận, khen thưởng, khen ngợi và khuyến khích công khai đối với các cá nhân có nhiều tiến bộ trong quá trình làm việc hay các cá nhân đạt thành tích tốt từ đó thúc đẩy họ mang lại doanh số cao hơn nữa trong tương lai.

- Tổ chức các buổi nói chuyện, gặp gỡ giữa Ban Giám đốc với nhân viên và đại lý.

### **3.3.4. Hoàn thiện công tác đánh giá và kiểm sát lực lượng bán hàng của Công ty**

Sử dụng các bảng đánh giá từng nhân viên. Xác định được trọng số cho các tiêu chí theo mức độ quan trọng. Bên cạnh đó, Công ty có thể chia thang điểm và xác định điểm cho các tiêu chí. Ban Ban lãnh đạo Công ty sẽ tổng hợp và đánh giá cho điểm.

Sau khi công việc đánh giá, kiểm soát kết thúc, cần tìm ra nguyên nhân, đứng trên góc độ khách quan để có các biện pháp khắc phục.

Đối với lực lượng đại lý, Công ty cũng cần chỉ đạo các phòng nghiệp vụ tăng cường giám sát hoạt động của các đại lý, đặc biệt trong công tác đánh giá rủi ro và bán sản phẩm cho khách hàng, tư vấn, bán hàng; Có biện pháp xử lý kỉ luật nghiêm túc đối với những sai phạm.

## KẾT LUẬN

Trên cơ sở nghiên cứu lý luận và thực trạng công tác quản trị lực lượng bán hàng theo các nội dung như tổ chức, tiền lương, tuyển dụng, tạo động lực và kiểm tra đánh giá, đề tài đã đưa ra các giải pháp nhằm khắc phục những hạn chế còn tồn đọng trong công tác quản trị lực lượng bán hàng tại Công ty Bảo Việt Gia Lai

Hoàn thiện cấu trúc tổ chức lực lượng bán hàng thật hợp lý, vừa tiết kiệm chi phí, vừa đạt hiệu quả cao.

Hoàn thiện công tác tuyển dụng dựa trên bảng mô tả công việc của CBNV và đại lý.

Thiết lập các tiêu chí, phương pháp, quy trình và nâng cao hiệu quả việc 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.

Đưa ra một số giải pháp nhằm tạo động lực cho lực lượng bán hàng hoàn thành tốt công việc được giao, cũng như hăng hái, nhiệt tình trong công việc.

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 Việt Gia Lai sẽ ngày càng phát triển trong thời gian tới.