

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

NGUYỄN THỊ MINH TRANG

HOÀN THIỆN HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG
BÁN HÀNG CHO CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHỆ SAPO
TẠI THỊ TRƯỜNG VIỆT NAM

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ
NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

Giảng viên hướng dẫn: PGS. TS Phạm Văn Tuấn

Hà Nội, năm 2024

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan luận văn này là kết quả nghiên cứu của riêng tôi, chưa được công bố trong bất kỳ một công trình nghiên cứu nào của người khác. Việc sử dụng kết quả, trích dẫn tài liệu của người khác đảm bảo theo đúng các quy định. Các nội dung trích dẫn và tham khảo, sách báo, thông tin được đăng tải trên các tác phẩm, tạp chí và trang thông tin theo danh mục tài liệu tham khảo của luận văn.

Tôi đã đọc và hiểu về các hành vi vi phạm sự trung thực trong học thuật. Tôi cam kết bằng danh dự cá nhân rằng nghiên cứu này do tôi tự thực hiện và không vi phạm yêu cầu về sự trung thực trong học thuật.

Học viên

Nguyễn Thị Minh Trang

LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành được nghiên cứu này, ngoài sự nỗ lực của bản thân, tác giả còn nhận được sự giúp đỡ rất lớn từ PGS. TS Phạm Văn Tuấn, người đã luôn quan tâm, trách nhiệm và nhiệt tình hướng dẫn, giúp đỡ, động viên tác giả trong quá trình thực hiện nghiên cứu của mình. Tác giả xin bày tỏ lòng cảm ơn sâu sắc tới PGS. TS Phạm Văn Tuấn.

Tác giả cũng xin chân thành cảm ơn Ban giám hiệu cùng các thầy, cô trong Khoa Marketing và Viện Sau đại học, Trường Đại học Kinh tế quốc dân đã tạo điều kiện thuận lợi để tôi hoàn thành luận văn này.

Tác giả xin gửi lời cảm ơn đến Ban lãnh đạo Công ty cổ phần công nghệ Sapo đã nhiệt tình giúp đỡ, tạo mọi điều kiện cho tác giả trong suốt thời gian học tập và nghiên cứu luận văn của mình.

Cuối cùng, tôi cũng xin cảm ơn chân thành tới gia đình, bạn bè và đồng nghiệp đã tận tình hỗ trợ, giúp đỡ mình trong suốt thời gian học tập và nghiên cứu.

Xin gửi lời cảm ơn chân thành đến tất cả mọi người !

Hà Nội, tháng 12 năm 2024

Học viên

Nguyễn Thị Minh Trang

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
MỤC LỤC	iii
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	v
DANH MỤC BẢNG	vi
DANH MỤC HÌNH	vii
PHẦN MỞ ĐẦU	1
1. Tính cấp thiết của đề tài	1
2. Mục tiêu nghiên cứu	3
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	3
4. Phương pháp nghiên cứu	4
5. Bố cục luận văn	5
CHƯƠNG 1. KHUNG LÝ THUYẾT VỀ QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG VÀ TỔNG QUAN CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHỆ SAPO	6
1.1. Xây dựng kế hoạch và lập ngân sách bán hàng	8
1.2. Tổ chức lực lượng bán hàng.....	9
1.3. Tuyển chọn lực lượng bán hàng	10
1.4. Huấn luyện, đào tạo lực lượng bán hàng	10
1.5. Lãnh đạo lực lượng bán hàng	11
1.6. Quản lý lãnh thổ và thời gian.....	11
1.7. Thù lao cho lực lượng bán hàng	12
1.8. Thúc đẩy lực lượng bán hàng	13
1.9. Đánh giá hiệu quả bán hàng và lực lượng bán hàng	13
CHƯƠNG 2. TỔNG QUAN THỊ TRƯỜNG KINH DOANH PHẦN MỀM TẠI VIỆT NAM VÀ CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHỆ SAPO	15
2.1. Tổng quan về thị trường kinh doanh phần mềm tại Việt Nam	15
2.1.1. Môi trường vĩ mô.....	15
2.1.2. Môi trường vi mô.....	18
2.2. Tổng quan về công ty cổ phần công nghệ Sapo.....	24
2.2.1. Quá trình hình thành và phát triển của công ty cổ phần công nghệ Sapo	24
2.2.2. Cơ cấu tổ chức của công ty cổ phần công nghệ Sapo	26
2.2.3. Các sản phẩm kinh doanh của công ty cổ phần công nghệ Sapo	27

CHƯƠNG 3. THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG CHO CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHỆ SAPO TẠI THỊ TRƯỜNG VIỆT NAM.....	29
3.1. Phân tích thực trạng hoạt động quản trị lực lượng bán hàng tại công ty cổ phần công nghệ Sapo	29
3.1.1. Xây dựng kế hoạch, xây dựng chỉ tiêu và lập ngân sách bán hàng.....	29
3.1.2. Tuyển chọn và đào tạo lực lượng bán hàng.....	35
3.1.3. Tổ chức lực lượng bán hàng.....	41
3.1.4. Quản lý lực lượng bán hàng về lãnh thổ, thời gian và định mức bán hàng..	42
3.1.5. Thù lao cho lực lượng bán hàng	48
3.1.6. Phân chia tài nguyên cho lực lượng bán hàng.....	51
3.1.7. Đánh giá hiệu quả hoạt động của lực lượng bán hàng	54
3.2. Đánh giá lực lượng bán hàng tại công ty cổ phần công nghệ Sapo.....	54
3.2.1. Những kết quả đạt được	54
3.2.2. Những hạn chế trong công tác quản trị lực lượng bán hàng tại Sapo trong công tác tổ chức lực lượng bán hàng.....	57
CHƯƠNG 4. MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHỆ SAPO ..	63
4.1. Chiến lược và mục tiêu kinh doanh trong thời gian tới của công ty cổ phần công nghệ Sapo	63
4.2. Đề xuất giải pháp hoàn thiện hoạt động quản trị lực lượng bán hàng cho của công ty cổ phần công nghệ Sapo tại thị trường Việt Nam.....	64
4.2.1. Xây dựng kế hoạch, xây dựng chỉ tiêu và lập ngân sách bán hàng.....	64
4.2.2. Tuyển chọn và đào tạo lực lượng bán hàng.....	67
4.2.3. Tổ chức lực lượng bán hàng.....	70
4.2.4. Quản lý lực lượng bán hàng về lãnh thổ, thời gian và định mức bán hàng..	76
4.2.5. Thù lao cho lực lượng bán hàng	79
4.2.6. Phân chia tài nguyên cho lực lượng bán hàng.....	80
KẾT LUẬN CHUNG	85
PHỤ LỤC 1	87
PHỤ LỤC 2	92
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	95

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

STT	KÝ HIỆU VIẾT TẮT	VIẾT ĐẦY ĐỦ
1	LLBH	Lực lượng bán hàng
2	NVKD	Nhân viên kinh doanh
3	NVBH	Nhân viên bán hàng
4	CT CPCN Sapo	Công ty cổ phần công nghệ Sapo

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1. So sánh Sapo và Kiot Việt, Haravan.....	21
Bảng 3.1. Danh mục các chỉ tiêu bán hàng KPIs đang áp dụng tại Sapo.....	30
Bảng 3.2. Tỷ lệ hoàn thành các loại KPIs của khối kinh doanh Sapo	31
Bảng 3.3. Danh mục các loại chi phí bán hàng tại công ty CPCN Sapo.....	34
Bảng 3.4. Tỷ lệ nhân sự tuyển mới và nghỉ việc - Khối kinh doanh Sapo.....	36
Bảng 3.5. Doanh số theo thâm niên.....	40
Bảng 3.6. Cơ cấu nhân sự khối kinh doanh theo chức danh	42
Bảng 3.7. Thống kê doanh số của NVKD theo địa bàn bán hàng 2023.....	45
Bảng 3.8: So sánh lương cứng NVKD của Sapo với thị trường	48
Bảng 3.9. Hoa hồng theo doanh thu cho NVKD.....	49
Bảng 3.10. Quỹ lương/thưởng cho khối kinh doanh và các chỉ số liên quan khác	49
Bảng 3.11: Tỷ lệ chuyển đổi lead các nguồn tại Sapo 2023	53
Bảng 4.1. Kế hoạch tăng trưởng 2024 - 2025 của Sapo.....	63
Bảng 4.2. Mục tiêu doanh số trung bình Sapo 2024 - 2025	64
Bảng 4.3: Kế hoạch tuyển dụng NVKD giai đoạn 2024 - 2025.....	67

DANH MỤC HÌNH

Hình 1.1. Quy trình quản trị lực lượng bán hàng	7
Hình 1.2. Quy trình tuyển chọn lực lượng bán hàng	10
Hình 1.3. Quy trình huấn luyện, đào tạo LLBH trong doanh nghiệp.....	10
Hình 2.1. Phân nhóm khách hàng theo vùng miền.....	19
Hình 2.2. Phân nhóm khách hàng theo ngành nghề kinh doanh	20
Hình 2.3. Sơ đồ tổ chức Công ty cổ phần công nghệ Sapo	26
Hình 3.1. Quy trình xây dựng kế hoạch bán hàng.....	29
Hình 3.2. Sơ đồ tổ chức lực lượng bán hàng tại Sapo.....	41
Hình 3.3. Quy trình tiếp nhận và xử lý lead tại Sapo	52
Hình 4.1. Quy trình xây dựng kế hoạch bán hàng.....	65

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Công ty cổ phần công nghệ Sapo được thành lập ngày 20/08/2008. Công ty tập trung phát triển và phân phối các sản phẩm phần mềm chạy trên nền tảng điện toán đám mây với mô hình SaaS (Software-as-a-Service).

Với khả năng và hướng đi rõ ràng, công ty nhanh chóng khẳng định được vị trí hàng đầu trong việc xây dựng nền tảng công nghệ hỗ trợ lĩnh vực bán lẻ và thương mại điện tử.

Hiện nay, theo số liệu ước tính, thị trường bán lẻ Việt Nam đang có khoảng hơn 1,600,000 nhà bán lẻ ở các mô hình, quy mô khác nhau, thị trường F&B cũng có sự tham gia của hơn 500,000 nhà bán hàng. Từ kinh doanh truyền thống trực tiếp tại các địa điểm vật lý (offline) đến kinh doanh trên các nền tảng trực tuyến như sàn TMĐT, mạng xã hội, website... (Online); từ các cửa hàng nhỏ lẻ đến các chuỗi cửa hàng, siêu thị hàng trăm cửa hàng. Đây đều có thể là đối tượng khách hàng tiềm năng mà Sapo có thể hướng đến. Tuy nhiên thực tế hiện nay Công ty mới chỉ tiếp cận được hơn 230,000 nhà bán hàng trong suốt hơn 15 năm qua. Đây là một con số còn khá khiêm tốn khi thị trường chỉ có một vài đối thủ cạnh tranh tồn tại, các sản phẩm nước ngoài vào Việt Nam đều lần lượt vào rồi lại rút lui khỏi thị trường. Có thể kể đến một số cái tên đang hàng ngày giành giật từng khách hàng với Sapo như là Phần mềm quản lý bán hàng Kiot Việt (thuộc Citi Go), Haravan, iPOS...

Một cách khách quan, cả ngành nghề kinh doanh, thị trường mà Sapo đang tham gia hay sản phẩm mà công ty phân phối đều khá mới mẻ tại Việt Nam. Đồng thời việc tổ chức lực lượng bán hàng nhằm đưa sản phẩm đến tay người sử dụng Việt Nam rất khác so với người dùng tại các quốc gia khác trên thế giới như Hàn, Nhật, Mỹ, Châu Âu do yếu tố văn hoá, nhận thức, trình độ khác nhau rất nhiều... Chính vì thế, việc hoàn thiện hoạt động bán hàng nói chung và đặc biệt là hoàn thiện lực lượng bán hàng là nhiệm vụ trọng tâm, xuyên suốt được Sapo vạch ra trong thời gian qua.

Thế nhưng, hiện nay, việc tổ chức và quản trị bán hàng tại Công ty cổ phần công nghệ Sapo còn gặp phải nhiều khó khăn, thách thức, áp lực từ cả môi trường bên trong và bên ngoài doanh nghiệp.

Hệ quả của hoạt động quản trị lực lượng bán hàng chưa tốt có thể kể đến là:

- Hiệu quả bán hàng không tốt, doanh số bán hàng chứng kiến sự sụt giảm sau nhiều tháng từ cuối năm 2022-2023.

- Nhân viên bán hàng ra vào liên tục dẫn đến sự thiếu ổn định cho lực lượng bán hàng. Việc không phát triển, giữ chân nhân sự dẫn đến lãng phí chi phí tuyển dụng, đào tạo và cả chi phí cho các khoản lương, thưởng, phúc lợi khác.

- Đôi khi việc tuyển dụng nhân sự không phù hợp hay việc xử lý các vấn đề với nhân sự trong lực lượng bán hàng không thoả đáng còn dẫn đến một số cuộc khủng hoảng truyền thông từ nhỏ đến vừa cho công ty. Điều đó ảnh hưởng không chỉ đến thương hiệu tuyển dụng Sapo nói riêng mà cả thương hiệu Sapo nói chung.

Riêng về lực lượng bán hàng, thông qua phân tích sơ bộ tại thực tế doanh nghiệp, tác giả nhận thấy tại Sapo lực lượng bán hàng của Sapo hiện nay đang có một số đặc điểm cũng như tồn tại các vấn đề như sau:

Thứ nhất, lực lượng bán hàng đông và tổ chức phức tạp. Hiện nay Sapo đang sở hữu hơn 700 nhân sự trên cả nước trong đó gần 400 nhân sự thuộc lực lượng bán hàng trực tiếp. Đây là lực lượng tạo ra doanh thu đến hơn 80% cho công ty. Gần như việc khách hàng có quyết định sử dụng dịch vụ của Sapo phụ thuộc vào khả năng tư vấn và định hướng của sale nên chất lượng và số lượng sale ảnh hưởng trực tiếp đến dòng tiền của công ty và đóng vai trò rất quan trọng.

Một đặc điểm khác vừa là ưu điểm đồng thời cũng là thách thức đối với việc quản trị lực lượng bán hàng tại Sapo đó là việc nhân viên bán hàng phân bố rộng khắp 26 tỉnh thành nơi công ty có văn phòng đại diện và đội ngũ cộng tác viên bán hàng rải rác trên cả nước. Đặt ra vấn đề về việc quản lý lực lượng bán hàng khi gặp giới hạn phạm vi địa lý, rào cản văn hoá giữa các vùng miền.

Thứ hai, lực lượng bán hàng thiếu ổn định. Lực lượng bán hàng tại Sapo chủ yếu là lao động trẻ (từ 22 – dưới 30 tuổi) nên có xu hướng thiếu ổn định, vào ra liên tục. Kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm của lực lượng bán hàng phần lớn đều chỉ được đào tạo, tích lũy trong quá trình làm việc, đào tạo từ nội bộ. Phần lớn thiếu nền tảng kiến thức bài bản mà chủ yếu dựa vào kinh nghiệm và năng lực cá nhân.

Thứ ba, đội ngũ lãnh đạo bán hàng “loay hoay” trước các mục tiêu ngắn hạn và dài hạn. Đội ngũ lãnh đạo bán hàng tại Công ty hiện nay phải đồng thời chịu nhiều sức ép của việc đảm bảo doanh số trong ngắn hạn đồng thời phát triển đội ngũ đảm bảo nguồn lực cho các chiến lược kinh doanh dài hạn. Tất cả dẫn đến việc cả đội ngũ loay hoay trong các mục tiêu, chiến lược, kế hoạch hành động thường xuyên thay đổi, thiếu nhất quán.

Thứ ba, nguồn cung nhân sự hạn chế và sự cạnh tranh nhân sự giữa các công ty trong ngành. Do sản phẩm còn chưa phổ biến, nguồn cung ứng lao động cho ngành nghề rất hạn chế, chủ yếu là nhân sự tay ngang từ các ngành đào tạo khác tham gia vào thị trường nên đối thủ trực tiếp cũng như các công ty phần mềm khác thường xuyên lôi kéo nhân sự đã qua đào tạo của công ty Sapo dẫn đến việc không chỉ thất thoát nguồn lực mà còn khiến các chiến thuật, chiến lược bán hàng rò rỉ. Đồng thời gây ra hiện tượng lãng phí chi phí tuyển dụng, đào tạo của công ty Sapo.

Có thể thấy rằng, nếu các vấn đề trong quản trị lực lượng bán hàng được giải quyết thì không những hiệu quả kinh doanh trong ngắn hạn của Sapo được cải thiện mà những chiến lược tăng trưởng trong dài hạn của công ty cũng có khả năng thành công lớn hơn.

Chính vì vậy tôi lựa chọn đề tài “HOÀN THIỆN HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG CHO CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHỆ SAPO TẠI THỊ TRƯỜNG VIỆT NAM” để làm chủ đề nghiên cứu tốt nghiệp thạc sỹ lần này.

2. Mục tiêu nghiên cứu

2.1. Mục tiêu tổng thể

Mục tiêu nghiên cứu của đề tài là tập trung phân tích và đánh giá thực trạng của hoạt động quản trị lực lượng bán hàng tại công ty cổ phần công nghệ Sapo. Trên cơ sở phân tích và đánh giá thực trạng, đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện hoạt động quản trị lực lượng bán hàng tại doanh nghiệp.

2.2. Mục tiêu cụ thể

Thứ nhất, phân tích tình hình hoạt động kinh doanh và đặc điểm thị trường kinh doanh phần mềm, giải pháp công nghệ thông tin theo mô hình SaaS của công ty cổ phần công nghệ Sapo. Đặc biệt tập trung phân tích và đánh giá thực trạng hoạt động quản trị lực lượng bán hàng của công ty cổ phần công nghệ Sapo.

Thứ hai, trên cơ sở phân tích và đánh giá thực trạng hoạt động quản trị lực lượng bán hàng của công ty, đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện hoạt động quản trị lực lượng bán hàng tại công ty cổ phần công nghệ Sapo.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu

- Vấn đề nghiên cứu: Hoạt động quản trị lực lượng bán hàng tại công ty cổ phần công nghệ Sapo.

- Khách thể nghiên cứu: Đội ngũ bán hàng tại công ty, lãnh đạo và các nhân sự chủ chốt tại các phòng ban hỗ trợ kinh doanh của Sapo.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

- Phạm vi theo không gian: tại Việt Nam

- Phạm vi theo thời gian: Đề tài được nghiên cứu từ 01/01/2024 đến 15/5/2024. Các thông tin phục vụ cho đề tài được thu thập qua 3 năm từ 2021-2023.

4. Phương pháp nghiên cứu

4.1. Phương pháp thu thập dữ liệu

4.1.1. Dữ liệu thứ cấp

- Dữ liệu về công ty cổ phần công nghệ Sapo, bao gồm: thông tin cơ bản, báo cáo doanh thu và chi phí, số liệu về các hoạt động kinh doanh, tình hình nhân sự khối kinh doanh của công ty.

- Các tài liệu thứ cấp từ sách báo, tạp chí, internet

- Thu thập thông qua quan sát thực tiễn hoạt động bán hàng, đào tạo đội ngũ bán hàng ... của công ty.

4.1.2. Dữ liệu sơ cấp

- Thực hiện phỏng vấn với các quản lý khối kinh doanh và khối tăng trưởng (đơn vị phối hợp làm việc chính với nhân viên kinh doanh trong quá trình bán hàng) sau đó lấy thông tin vấn đề tiếp tục khảo sát online với nhân viên kinh doanh.

- Khảo sát bằng bảng hỏi với số mẫu là 78/349 nhân viên kinh doanh tại công ty thời gian từ 1/1/2024 - 15/5/2024 (Phát ra 100 phiếu, thu về 78 mẫu)

4.2. Phương pháp xử lý dữ liệu

- Dữ liệu thứ cấp: phương pháp tổng hợp, phân tích, sắp xếp, phân loại, sử dụng biểu đồ, bảng.

- Dữ liệu sơ cấp:

● Dữ liệu định tính: tổng hợp và phân tích thông qua văn bản.

● Dữ liệu định lượng: phân tích thống kê qua Excel để tính toán, xử lý các số liệu thô thu được phục vụ cho nghiên cứu đề tài.

5. Bố cục luận văn

Ngoài lời mở đầu và kết luận, đề tài được chia thành 4 chương:

Chương 1: KHUNG LÝ THUYẾT VỀ QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG
Chương 2: TỔNG QUAN THỊ TRƯỜNG KINH DOANH PHẦN MỀM TẠI VIỆT NAM VÀ CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHỆ SAPO

Chương 3: THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG CHO CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHỆ SAPO TẠI THỊ TRƯỜNG VIỆT NAM

Chương 4: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG CHO CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHỆ SAPO TẠI THỊ TRƯỜNG VIỆT NAM

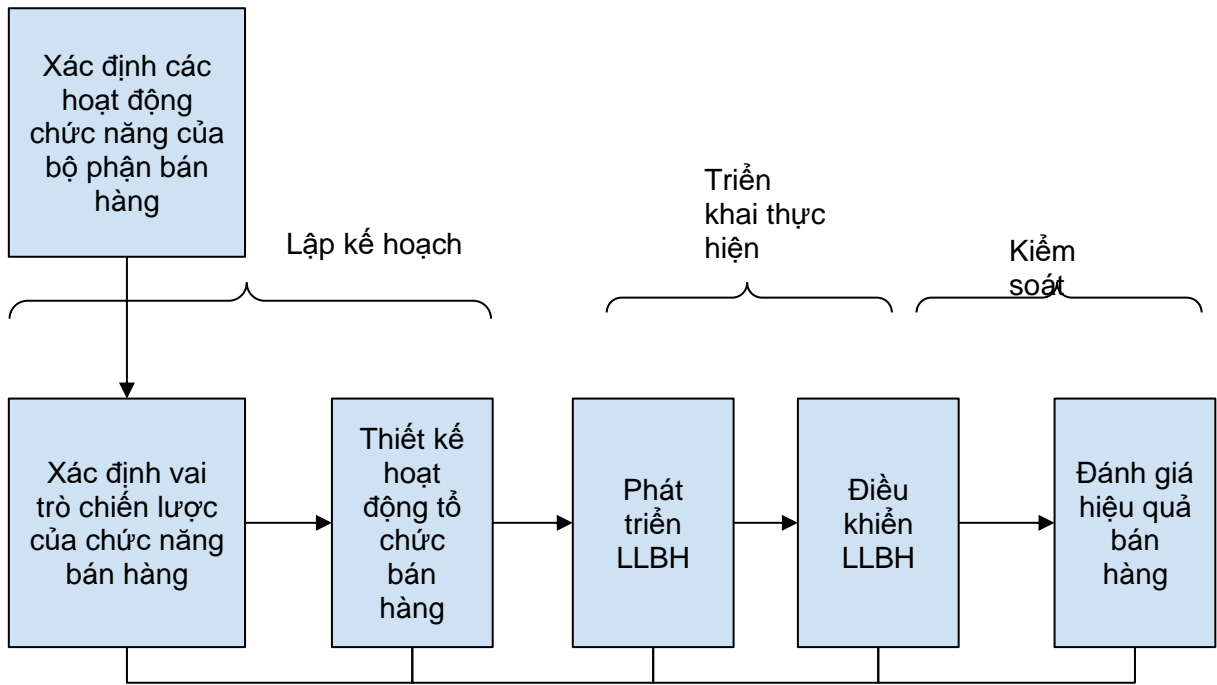
CHƯƠNG 1.

KHUNG LÝ THUYẾT VỀ QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG VÀ TỔNG QUAN CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHỆ SAPO

Quản trị bán hàng được hiểu là việc quản lý chức năng bán hàng cá nhân trong một doanh nghiệp. Quản trị bán hàng liên quan đến việc thiết lập chiến lược (chức năng lập kế hoạch) và các hoạt động liên quan đến yếu tố con người của hoạt động bán hàng cá nhân (chức năng thực hiện) cũng như đánh giá và điều khiển tất cả các hoạt động bán hàng cá nhân này (chức năng kiểm soát). Quản trị bán hàng cần tương tác một cách hiệu quả yếu tố con người thuộc bộ phận bán hàng và ở những bộ phận chức năng khác của doanh nghiệp.

Quá trình quản trị bán hàng trong doanh nghiệp gồm 6 bước chính là:

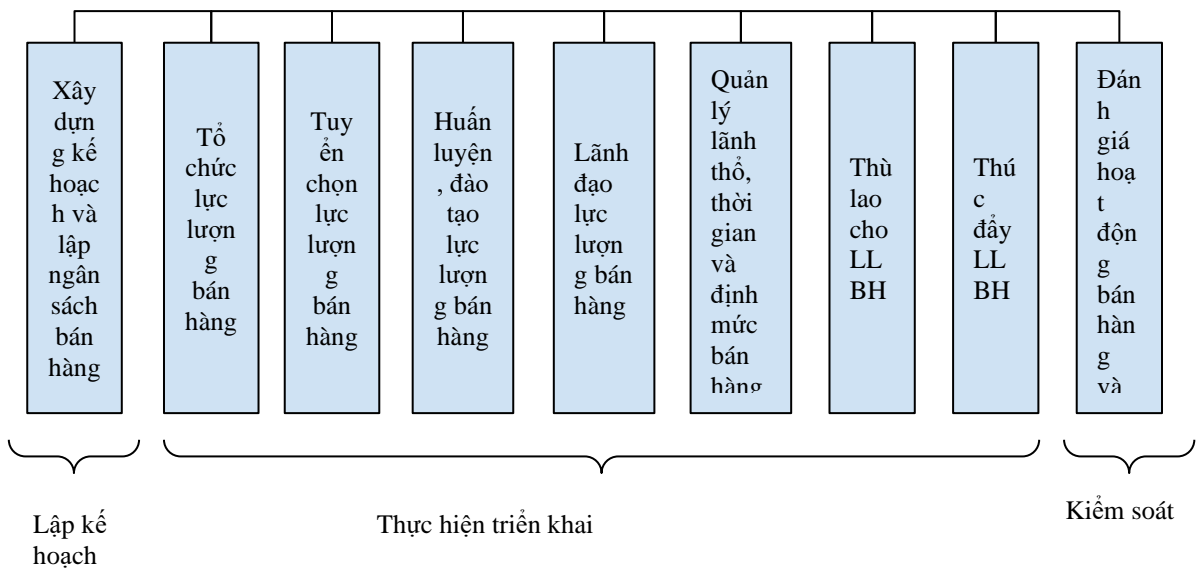
- Xác định các hoạt động chức năng của bộ phận bán hàng
- Xác định vai trò chiến lược của chức năng bán hàng
- Thiết kế hoạt động tổ chức bán hàng
- Phát triển lực lượng bán hàng
- Điều khiển lực lượng bán
- Đánh giá hiệu quả bán hàng



Hình 1.1. Quy trình quản trị lực lượng bán hàng

(Nguồn: Giáo trình quản trị bán hàng - Khoa Marketing - Đại học Kinh tế quốc dân)

Để hiện thực hoá công tác quản trị lực lượng bán hàng tại các doanh nghiệp hiện nay, quá trình quản trị lực lượng bán hàng sẽ được cụ thể hoá thành các hoạt động như sau:



(Nguồn: Giáo trình quản trị bán hàng - ĐH Kinh tế quốc dân)

1.1. Xây dựng kế hoạch và lập ngân sách bán hàng

Lập kế hoạch bán hàng là quá trình xây dựng một lộ trình chi tiết nhằm đạt được các mục tiêu doanh thu và lợi nhuận của doanh nghiệp trong một khoảng thời gian nhất định. Quá trình này bao gồm việc phân tích thị trường, đối thủ cạnh tranh, xác định mục tiêu cụ thể cho từng giai đoạn và phân bổ nguồn lực để đảm bảo rằng các mục tiêu đề ra có thể đạt được. Kế hoạch này không chỉ giúp doanh nghiệp dự báo doanh số mà còn cung cấp thông tin chi tiết về cách thức tiếp cận khách hàng, chiến lược phân phối và quản lý đội ngũ bán hàng.

Vai trò của việc lập kế hoạch bán hàng là vô cùng quan trọng trong việc định hướng và kiểm soát hoạt động bán hàng. Thứ nhất, nó giúp doanh nghiệp xác định rõ mục tiêu và chiến lược, tạo ra sự thống nhất giữa các bộ phận như marketing, bán hàng và sản xuất. Thứ hai, kế hoạch bán hàng giúp tối ưu hóa nguồn lực, đảm bảo rằng các nỗ lực bán hàng được thực hiện một cách hiệu quả và có tổ chức. Thứ ba, nó cung cấp các công cụ để đánh giá hiệu suất bán hàng, chẳng hạn như KPIs, giúp doanh nghiệp dễ dàng theo dõi và điều chỉnh chiến lược khi cần thiết. Cuối cùng, lập kế hoạch bán hàng tạo ra một hệ thống quản lý minh bạch, giảm thiểu rủi ro và tối đa hóa cơ hội thành công cho doanh nghiệp.

Khi lập kế hoạch bán hàng, doanh nghiệp cần xác định rõ các mục tiêu như doanh thu, lợi nhuận và các chỉ tiêu tài chính khác như lợi nhuận khu vực, tổng lợi nhuận gộp. Những chỉ tiêu này không chỉ giúp đo lường hiệu quả hoạt động bán hàng mà còn là cơ sở để phân bổ nguồn lực hợp lý và đảm bảo tính khả thi về mặt tài chính. Điều này đảm bảo mọi hoạt động đều có mục tiêu cụ thể và có sự phối hợp nhịp nhàng giữa các phòng ban liên quan, từ sản xuất, tài chính đến bán hàng và quản lý nhân sự.

Đặc biệt, **KPIs** (Key Performance Indicators) là các chỉ tiêu đánh giá kết quả dựa trên khối lượng bán hàng, khách hàng, và tài chính. Chúng giúp doanh nghiệp xác định mức độ hoàn thành mục tiêu thông qua việc so sánh với chỉ tiêu đề ra. Các chỉ tiêu KPI kết quả có thể đo lường thông qua khối lượng hàng bán, tổng doanh thu, hoặc khả năng thu hút và giữ chân khách hàng. Điều này giúp doanh nghiệp điều chỉnh các chiến lược bán hàng và phân phối hợp lý nguồn lực để đạt được sự tăng trưởng bền vững. Kết hợp các KPIs, doanh nghiệp có thể kiểm soát và quản lý hiệu quả quá trình bán hàng, đồng thời tối ưu hóa các hoạt động để đạt được mục tiêu đã đề ra.

Tóm lại, việc lập kế hoạch bán hàng đóng vai trò cốt lõi trong quản lý và điều hành doanh nghiệp, giúp xác định hướng đi, đảm bảo sử dụng hiệu quả các nguồn lực

và đánh giá thành công trong quá trình phát triển. Đây là khâu đầu tiên, thực hiện thành công việc lập kế hoạch và ngân sách bán hàng là tiền đề để LLBH hoạt động hiệu quả.

1.2. Tổ chức lực lượng bán hàng

Tổ chức LLBH là một trong những quyết định quan trọng nhất của hoạt động quản lý bán hàng, ảnh hưởng đến mọi khía cạnh trong hoạt động của đội ngũ bán hàng. Cấu trúc tổ chức lực lượng bán hàng trong doanh nghiệp được đặc trưng bởi 4 đặc điểm sau:

- Chuyên môn hoá LLBH
- Tính tập quyền - phân quyền trong tổ chức
- Mức độ quản lý
- Tổ chức quản trị LLBH - quản lý bán hàng chức năng

Các loại tổ chức LLBH gồm:

- Tổ chức theo khu vực địa lý: Mỗi NVBH được giao phụ trách một khu vực riêng và họ có toàn quyền quyết định việc kinh doanh sản phẩm của công ty cho tất cả khách hàng ở khu vực ấy. Mỗi giám đốc kinh doanh vùng sẽ phụ trách 1 vài khu vực. Mà vùng sẽ được giám sát bằng giám đốc hoặc phó giám đốc công ty.

- Tổ chức theo sản phẩm: Các công ty có lượng hàng hoá nhiều, phức tạp hoặc các sản phẩm tương đối độc lập với nhau về mặt kỹ thuật thường chuyên môn hoá tổ chức bán hàng theo sản phẩm. NVBH trở thành chuyên gia về 1 sản phẩm nào đó hoặc 1 số sản phẩm tương đối giống nhau. Cơ cấu tổ chức này phù hợp khi sản phẩm bán ra đòi hỏi mức độ chuyên môn cao, đòi hỏi NVBH có trình độ kỹ thuật, kiến thức cao về bản chất, tính năng của sản phẩm.

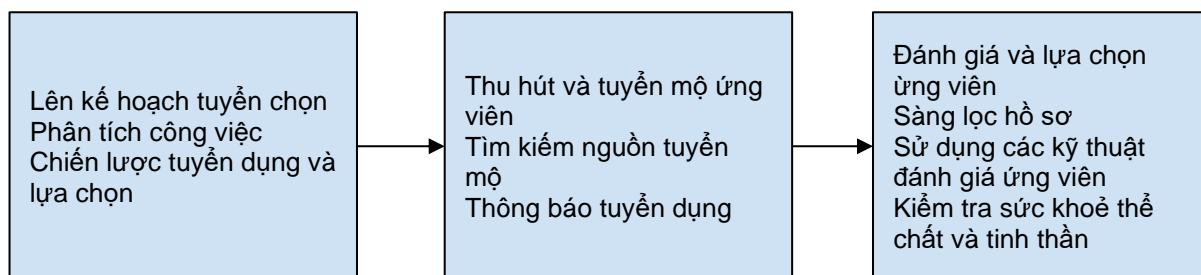
- Tổ chức theo khách hàng: Dựa vào đặc điểm của khách hàng như quy mô khách hàng, hành vi mua sắm và việc sử dụng sản phẩm của khách hàng để tiến hành tổ chức LLBH.

- Tổ chức theo chức năng: Các loại nhiệm vụ bán hàng thường yêu cầu những khả năng khác nhau ở người NVBH

- Tổ chức hỗn hợp: Khi bán nhiều sản phẩm khác nhau cho nhiều kiểu khách hàng khác nhau trên một phạm vi địa bàn rộng, công ty có thể tổ chức LLBH chuyên môn hoá hỗn hợp như: sản phẩm - khu vực, khách hàng - sản phẩm- khu vực...

1.3. Tuyển chọn lực lượng bán hàng

Hiệu quả của hoạt động tuyển chọn có ảnh hưởng lớn đến hiệu quả của bán hàng, đào tạo, huấn luyện lực lượng bán hàng, quản lý bán hàng, và quan hệ với khách hàng. Quy trình tuyển chọn bao gồm:

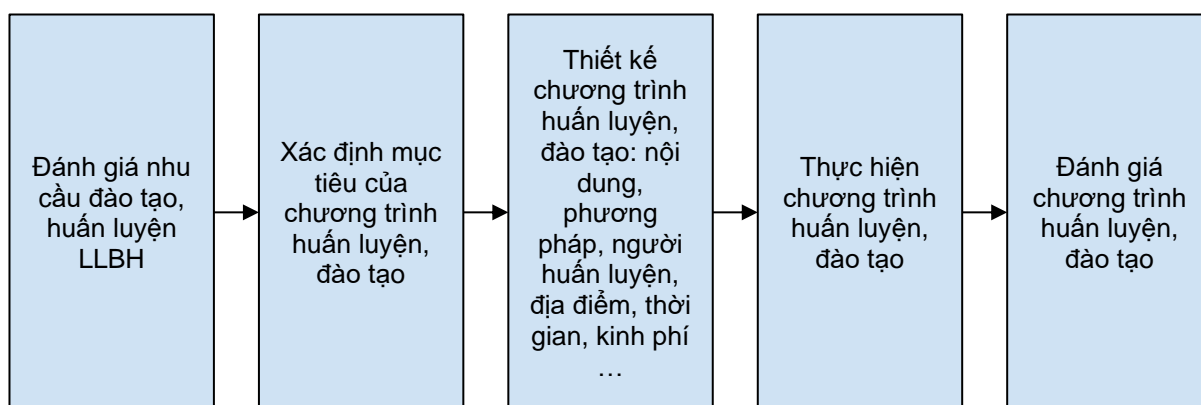


Hình 1.2. Quy trình tuyển chọn lực lượng bán hàng

Nguồn: Thomas N.Ingram et al. (2000), Sales management: Analysis and decision making, South-Western Thomson learning

1.4. Huấn luyện, đào tạo lực lượng bán hàng

Trong môi trường cạnh tranh cao, để nhân viên bán hàng xử lý thông tin hiệu quả và phục vụ khách hàng tốt, các chương trình huấn luyện, đào tạo được thiết kế nhằm nâng cao kỹ năng và kiến thức về sản phẩm, dịch vụ, cũng như khả năng tương tác với khách hàng. Quy trình huấn luyện bao gồm việc xác định nhu cầu, thiết kế chương trình, và đánh giá kết quả thông qua các phương pháp như kiểm định chất lượng bán hàng, điều tra khách hàng và quan sát thực tế. Các phương pháp huấn luyện có thể diễn ra tại phòng học, nơi làm việc hoặc kết hợp nhiều hình thức khác nhau, được điều chỉnh tùy thuộc vào nhu cầu của từng nhân viên và đặc thù từng công ty. Đây chính là yếu tố then chốt để nâng cao hiệu suất của lực lượng bán hàng.



Hình 1.3. Quy trình huấn luyện, đào tạo LLBH trong doanh nghiệp

Nguồn: Sales Management: Analysis and Decision Making, Thomas N.Ingram et al. (2000)

1.5. Lãnh đạo lực lượng bán hàng

Thành công của những doanh nghiệp/tổ chức bán hàng thường phụ thuộc vào một tài sản then chốt làm họ khác biệt nổi bật so với các doanh nghiệp/tổ chức khác, đó chính là khả năng lãnh đạo hiệu quả. Khả năng lãnh đạo xuất hiện trong một tổ chức bán hàng khi những giám đốc bán hàng cố gắng gây ảnh hưởng đến hành vi nỗ lực của lực lượng bán hàng nhằm hoàn thành những mục tiêu bán hàng của doanh nghiệp/tổ chức. Nhiều nghiên cứu đã được thực hiện để cố gắng tìm ra hình mẫu một nhà lãnh đạo hiệu quả. Ba phạm trù chính của các nghiên cứu tập trung vào lãnh đạo: lý thuyết lãnh đạo, lý thuyết hành vi, và lý thuyết ngẫu nhiên. Mỗi mô hình sử dụng khác nhau và phù hợp với những đặc điểm của các phong cách lãnh đạo.

Một trong những yếu tố cơ bản của khả năng lãnh đạo là khả năng giao tiếp. Tại mức độ căn bản nhất của lãnh đạo là khả năng giao tiếp hai chiều (sự tương tác) giữa con người với nhau, giữa lãnh đạo và nhân viên. Giao tiếp là một cách để truyền tải thông điệp, ý tưởng, và giá trị từ người này sang người khác. Cho nên, nó là yếu tố thiết yếu của khả năng lãnh đạo. Những người lãnh đạo lực lượng bán hàng, bao gồm nhân viên bán hàng và giám đốc kinh doanh, giao tiếp với nhân viên bán hàng mỗi ngày. Giám đốc bán hàng và nhân viên bán hàng phải hiểu được phạm vi việc biểu đạt bằng ngôn ngữ và phi ngôn ngữ và cách làm để vượt qua những rào cản trong giao tiếp. Giám đốc bán hàng hiệu quả cần có các kỹ năng sử dụng sự kết hợp khuyến khích, giao tiếp và khả năng lãnh đạo để gia tăng hiệu suất của đội ngũ bán hàng.

1.6. Quản lý lãnh thổ và thời gian

Một trong những nhiệm vụ quan trọng của quản lý bán hàng là phân chia công việc và giao nhiệm vụ bán hàng cho nhân viên. Thông thường, nhà quản lý sẽ chia thị trường mà sản phẩm có thể tiêu thụ thành các khu vực hoặc nhóm khách hàng, sau đó chọn nhân viên phù hợp để phục vụ các khu vực hoặc nhóm khách hàng đó. Việc này được gọi là phân chia lãnh thổ bán hàng.

Sau khi đã phân chia xong lãnh thổ và chọn nhân viên phù hợp, nhà quản lý cần nghĩ cách làm sao để tối ưu hóa hiệu quả của đội ngũ bán hàng trong các khu vực đó. Có hai nhiệm vụ chính để làm điều này:

(1) Quản lý thời gian làm việc của nhân viên bán hàng, đảm bảo họ gặp gỡ được tất cả khách hàng và khách hàng tiềm năng trong khu vực với chi phí thời gian và di chuyển thấp nhất;

(2) Giao chỉ tiêu bán hàng phù hợp để nhân viên luôn cố gắng đạt mục tiêu và nhà quản lý có thể đánh giá đúng nỗ lực của họ.

Đối với nhiệm vụ quản lý thời gian, phần lớn thời gian của nhân viên bán hàng là dành cho việc gặp gỡ khách hàng, không phải ở công ty. Vì vậy, nhà quản lý cần lập kế hoạch hành trình bán hàng, sắp xếp lịch làm việc và quản lý thời gian đi lại trong khu vực để đảm bảo hiệu quả cao nhất. Đây sẽ là nội dung tiếp theo được đề cập sau phần về thiết lập lãnh thổ bán hàng.

1.7. Thù lao cho lực lượng bán hàng

Mặc dù hầu hết các doanh nghiệp đều đồng ý rằng thù lao là mối bận tâm lớn nhất của lực lượng bán hàng, chính các gói thù lao lại có thể gây ra những phản ứng khác nhau từ những kiểu nhân viên bán hàng khác nhau. Vì vậy, các kiểu nhân viên bán hàng như con người của thói quen, những người có định hướng mục tiêu tốt, những người tự hài lòng, những người làm theo sở thích, những người làm vì tiền. Nhà quản trị cần phải xác định xem lực lượng bán hàng của mình thuộc những kiểu nào để thiết kế các phương án thù lao mang lại hiệu suất làm việc tối ưu nhất.

Các bước để xây dựng một kế hoạch thù lao bao gồm:

- (1) Chuẩn bị các bảng mô tả công việc;
- (2) Thiết lập mục tiêu cụ thể;
- (3) Xác định các mức độ thù lao chung;
- (4) Xây dựng hỗn hợp phương án thù lao;
- (5) Triển khai thực tế kế hoạch;
- (6) Thực hiện kế hoạch; và
- (7) Đánh giá kế hoạch.

Nếu thực hiện kém một trong những bước trên, kế hoạch thù lao có thể sẽ không hiệu quả trong việc chỉ đạo và tạo động cơ thúc đẩy những nỗ lực của lực lượng bán hàng.

Có ba hình thức thù lao chính: lương cứng, hoa hồng và kết hợp. Mỗi hình thức có những ưu và nhược điểm riêng trong các tình huống bán hàng khác nhau.

Để quản lý hiệu quả chi phí bán hàng và cổ động tinh thần của lực lượng bán hàng, các doanh nghiệp cần bước đi phù hợp với kế hoạch lý tưởng. Một kế hoạch thù lao cần phải dựa trên các chỉ tiêu lao động cụ thể, nhằm thực hiện một cách hợp lý các

chính sách về thù lao và phương án thù lao sao cho kế hoạch hoàn trả chi phí rõ ràng nhất cho nhân viên bán hàng. Một kế hoạch thù lao thiết kế tốt sẽ làm nhân viên bán hàng khác nhau nhận thức rõ về lợi ích của mình để có thể hợp lý và công bằng với cả doanh nghiệp và nhân viên. Nên thực hiện một kế hoạch thù lao dễ hiểu, không quá phức tạp, đảm bảo tính linh hoạt, công bằng, hợp pháp, đơn giản và hợp lý.

1.8. Thúc đẩy lực lượng bán hàng

Thúc đẩy lực lượng bán hàng là một phần quan trọng và không thể thiếu trong quản lý bán hàng. Có nhiều phương pháp và công cụ khác nhau để thúc đẩy bán hàng, nhưng mục tiêu chung là đảm bảo người bán đạt được kết quả theo yêu cầu của công ty, thông qua các biện pháp khuyến khích bằng tiền hoặc không bằng tiền. Mục tiêu của việc thúc đẩy là kích thích động lực của người bán trên ba khía cạnh: cường độ, sự kiên trì và định hướng nỗ lực trong quá trình bán hàng.

Thúc đẩy bán hàng rất quan trọng vì mỗi nhân viên bán hàng đều phải đối mặt với các điều kiện bán hàng khác nhau, và mỗi người cũng có những đặc điểm riêng. Sự cạnh tranh giữa các công ty trong bán hàng và những thay đổi trong môi trường kinh doanh là lý do khiến công ty cần thường xuyên đánh giá và áp dụng các hình thức thúc đẩy hiệu quả. Hệ thống khen thưởng và thúc đẩy lý tưởng là hệ thống có thể cân bằng giữa yêu cầu của công ty, mong muốn của lực lượng bán hàng và sự hài lòng của khách hàng, đảm bảo lợi ích cho tất cả các bên.

Thúc đẩy lực lượng bán hàng thường thông qua các hình thức khen thưởng bằng tiền và không bằng tiền. Khen thưởng bằng tiền là phần thưởng cho những nỗ lực và kết quả đạt được, trong khi khen thưởng không bằng tiền có thể bao gồm cơ hội thăng tiến, sự ghi nhận hoặc danh hiệu. Các khen thưởng bằng tiền thường bao gồm những yếu tố liên quan đến công việc và sự hài lòng về thu nhập của người bán hàng, như lương hiện tại, các chỉ tiêu doanh số, và thậm chí là các khoản trợ cấp hoặc hưu trí khi cần. Tuy nhiên, trong chương này, chúng ta sẽ tập trung vào các hình thức thưởng bằng tiền như thưởng theo lương, hoa hồng trực tiếp và các khoản lương thưởng khác.

1.9. Đánh giá hiệu quả bán hàng và lực lượng bán hàng

Hiệu quả bán hàng của công ty được đánh giá bằng cách tiến hành kiểm toán bán hàng. Các vấn đề chính yếu trong kiểm toán bán hàng công ty bao gồm: môi trường công ty, đánh giá quản trị bán hàng, hệ thống kế hoạch tối đa hoá bán hàng và các chức năng quản trị bán.

Có 4 phương pháp cơ bản để đánh giá kết quả người bán là:

- Danh mục điểm đánh giá/sắp xếp theo thứ bậc
- Phương pháp xếp hạng
- Phương pháp thiết lập mục tiêu
- Phương pháp đánh giá sắp xếp thứ bậc kết quả và hành vi

CHƯƠNG 2.

TỔNG QUAN THỊ TRƯỜNG KINH DOANH PHẦN MỀM TẠI VIỆT NAM VÀ CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHỆ SAPO

2.1. Tổng quan về thị trường kinh doanh phần mềm tại Việt Nam

2.1.1. Môi trường vĩ mô

2.1.1.1. Về Kinh tế

Mặc dù thị trường bán lẻ và F&B tại Việt Nam có dư địa lớn và tiềm năng phát triển, nhưng những năm gần đây cả hai ngành này đã gặp nhiều khó khăn do tác động của lạm phát, xung đột địa chính trị, và khủng hoảng kinh tế toàn cầu. Sau đại dịch COVID-19, cả hai lĩnh vực đã có dấu hiệu phục hồi đáng kể, với doanh thu bán lẻ hàng hóa và dịch vụ tiêu dùng đạt khoảng 5,6 triệu tỷ đồng trong năm 2022, tăng 10,5% so với năm trước. Ngành F&B cũng tăng trưởng mạnh với doanh thu khoảng 610.000 tỷ đồng, tăng gần 40% nhờ sự phục hồi nhu cầu tiêu dùng. Tuy nhiên, lạm phát gia tăng cùng với sự bất ổn toàn cầu đã ảnh hưởng tiêu cực đến sức mua của người tiêu dùng và làm gia tăng chi phí vận hành cho các doanh nghiệp. Tốc độ tăng trưởng của thị trường bán lẻ được dự báo sẽ tiếp tục ở mức 9-10% từ 2023-2025, trong khi ngành F&B dự kiến tăng trưởng với CAGR khoảng 7-8% trong cùng giai đoạn, nhưng cả hai đều đang chịu nhiều áp lực do chi phí đầu vào và giá cả leo thang.

Với hơn 1,6 triệu hộ kinh doanh bán lẻ và 540.000 cơ sở F&B, dù dư địa phát triển cho các phần mềm quản lý bán hàng và chuyển đổi số trong ngành bán lẻ và F&B vẫn còn lớn, nhưng trong bối cảnh thị trường còn nhiều khó khăn thì việc tiếp cận các giải pháp công nghệ để tối ưu hóa vận hành đang gặp nhiều thách thức.

Đối với Sapo, doanh nghiệp cung cấp các giải pháp phần mềm quản lý cho các nhà bán lẻ và doanh nghiệp dịch vụ F&B, các biến động kinh tế trong giai đoạn này đã đặt ra nhiều thách thức lớn.

a, Tác động của lạm phát và chi tiêu tiêu dùng giảm

- Lạm phát gia tăng từ năm 2022 đã khiến chi phí nguyên vật liệu tăng cao, ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của các đối tượng khách hàng chính của Sapo như nhà bán lẻ và nhà hàng. Người tiêu dùng thắt chặt chi tiêu, khiến doanh thu bán hàng của khách hàng Sapo bị giảm sút, từ đó ảnh hưởng tiêu cực đến nhu cầu sử dụng phần mềm quản lý.

- Chi tiêu tiêu dùng giảm làm giảm tốc độ tăng trưởng khách hàng mới của Sapo, đặc biệt khi các doanh nghiệp vừa và nhỏ gặp khó khăn trong việc duy trì hoạt động. Điều này đòi hỏi Sapo phải điều chỉnh chiến lược để thích ứng với sức mua yếu hơn từ phía khách hàng.

b, Sự đứt gãy chuỗi cung ứng và chi phí vận hành tăng cao

- Đứt gãy chuỗi cung ứng toàn cầu do các biện pháp hạn chế và thiếu hụt nguyên liệu đã làm tăng chi phí vận hành cho các doanh nghiệp trong ngành bán lẻ và dịch vụ ăn uống. Các đối tượng khách hàng của Sapo phải đối mặt với chi phí cao hơn để duy trì hoạt động, điều này khiến họ do dự hơn trong việc đầu tư vào các giải pháp phần mềm quản lý mới.

- Chi phí vận hành tăng cao cũng làm giảm lợi nhuận của các doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp nhỏ lẻ, làm giảm khả năng tài chính để đầu tư vào công nghệ và phần mềm, tạo thêm rào cản cho Sapo trong việc mở rộng thị phần.

c, Tác động của các chính sách thuế mới

Các chính sách thuế mới áp dụng trong giai đoạn này đã làm tăng gánh nặng tài chính cho các doanh nghiệp, đặc biệt là trong ngành bán lẻ và dịch vụ. Điều này không chỉ gây khó khăn cho các khách hàng của Sapo mà còn làm giảm sức hấp dẫn của việc đầu tư vào các giải pháp công nghệ, ảnh hưởng trực tiếp đến doanh thu của Sapo.

Nhiều doanh nghiệp, do gánh nặng thuế và chi phí, đã phải đóng cửa hoặc tạm ngừng kinh doanh, dẫn đến suy giảm nhu cầu đối với sản phẩm phần mềm quản lý của Sapo..

e, Xu hướng chuyển đổi số trong ngành bán lẻ và F&B

Tuy nhiên, những biến động kinh tế cũng mở ra cơ hội cho chuyển đổi số. Với áp lực tăng cao về chi phí và nhu cầu tối ưu hóa hoạt động, nhiều doanh nghiệp bán lẻ và dịch vụ ăn uống đang dần nhận ra sự cần thiết của việc áp dụng các giải pháp công nghệ để tăng hiệu quả quản lý và tiết kiệm chi phí. Đây là cơ hội để Sapo mở rộng sản phẩm, nâng cao tính năng và hỗ trợ tốt hơn cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ trong quá trình số hóa.

Tóm lại, bối cảnh kinh tế Việt Nam trong giai đoạn 2021-2024 mang lại cả thách thức và cơ hội cho Sapo. Việc lạm phát, chi phí vận hành tăng cao và các khó khăn trong ngành bán lẻ và dịch vụ ảnh hưởng tiêu cực đến khách hàng mục tiêu của Sapo. Tuy nhiên, đồng thời, nhu cầu chuyển đổi số ngày càng tăng cũng là cơ hội để Sapo cải thiện sản phẩm, giúp các doanh nghiệp vượt qua giai đoạn khó khăn và phát triển bền vững.

2.1.1.2. Công nghệ

a, Tiêu chuẩn chất lượng ngành phần mềm ngày càng được nâng cao

Nhờ sự hội nhập và học hỏi từ thị trường nước ngoài, các doanh nghiệp cung cấp các giải pháp công nghệ như Sapo ngày càng tiếp cận được những công nghệ tiên tiến và cập nhật những xu hướng mới nhất. Điều này giúp Sapo cải tiến sản phẩm, nâng cao trải nghiệm người dùng, và phát triển các giải pháp quản lý bán lẻ, dịch vụ phù hợp với nhu cầu của khách hàng.

Chất lượng phần mềm không ngừng nâng cao còn mở ra cơ hội để Sapo cạnh tranh tốt hơn trong khu vực, với khả năng cung cấp những sản phẩm có chất lượng tiệm cận với các đối thủ quốc tế.

b, Các xu hướng mới như Big Data, AI, Machine Learning

Các xu hướng công nghệ mới như Big Data, AI và Machine Learning đang mở ra những cơ hội đột phá trong ngành phần mềm. Sapo có thể tích hợp các công nghệ này vào giải pháp của mình, giúp các nhà bán lẻ và doanh nghiệp dịch vụ phân tích dữ liệu khách hàng chi tiết hơn, tối ưu hóa quy trình quản lý và bán hàng, và dự đoán nhu cầu thị trường một cách chính xác hơn.

Việc ứng dụng những công nghệ tiên tiến này sẽ giúp những doanh nghiệp trong ngành cải thiện tính năng sản phẩm nhanh chóng hơn, đáp ứng tốt hơn nhu cầu của người dùng.

Tuy nhiên, bên cạnh những cơ hội, Sapo cũng phải đối mặt với nhiều thách thức lớn. Khi tiêu chuẩn chất lượng trong ngành phần mềm và công nghệ thông tin ngày càng được nâng cao, sự cạnh tranh cũng trở nên khốc liệt hơn. Nếu Sapo không nhanh chóng bắt kịp và ứng dụng những xu hướng công nghệ mới như AI, Big Data hay Machine Learning, công ty có nguy cơ bị tụt lại phía sau trong cuộc đua đổi mới. Đồng thời, áp lực về việc tuyển dụng và giữ chân nhân tài CNTT cũng ngày càng gia tăng, đòi hỏi Sapo phải liên tục nâng cấp quy trình làm việc, môi trường và chế độ đãi ngộ để thu hút nhân lực chất lượng cao. Sự chuyển biến nhanh chóng của thị trường yêu cầu Sapo phải liên tục đổi mới và tối ưu hóa, nếu không muốn bị bỏ lại trong một ngành công nghiệp có tốc độ phát triển ngày càng nhanh.

2.1.1.3. Chính trị - pháp luật

Môi trường chính trị và pháp luật tại Việt Nam ảnh hưởng sâu sắc đến việc kinh doanh phần mềm của Sapo, đặc biệt là trong việc quản lý lực lượng bán hàng. Dưới đây là một số tác động cụ thể:

a, Chính sách hỗ trợ phát triển ngành công nghệ thông tin

Chính phủ Việt Nam đã và đang thúc đẩy phát triển ngành công nghệ thông tin, khuyến khích chuyển đổi số trong các doanh nghiệp. Các chính sách như miễn thuế cho doanh nghiệp công nghệ mới thành lập, khuyến khích ứng dụng phần mềm quản lý vào hoạt động kinh doanh giúp Sapo có cơ hội mở rộng thị trường. Chính sách này tạo điều kiện thuận lợi cho việc phát triển sản phẩm phần mềm của Sapo, mở rộng tiếp cận tới các doanh nghiệp nhỏ và vừa, khuyến khích họ sử dụng các giải pháp công nghệ để nâng cao hiệu quả hoạt động.

b. Quy định về bảo mật dữ liệu và quyền riêng tư

Pháp luật Việt Nam đang ngày càng thắt chặt quy định về bảo mật dữ liệu, đặc biệt trong việc lưu trữ và xử lý thông tin người dùng. Điều này đòi hỏi Sapo phải tuân thủ nghiêm ngặt các quy định liên quan đến bảo mật thông tin, đầu tư vào hạ tầng bảo mật để bảo vệ dữ liệu khách hàng, tránh vi phạm pháp luật, từ đó tăng cường sự tin tưởng từ khách hàng và xây dựng thương hiệu bền vững.

c. Luật cạnh tranh và chống độc quyền

Pháp luật về cạnh tranh yêu cầu các doanh nghiệp phần mềm như Sapo phải tuân thủ quy định về giá cả, khuyến mãi và hoạt động bán hàng nhằm tránh việc cạnh tranh không lành mạnh hoặc độc quyền.

Điều đó đòi hỏi Sapo phải chú ý đến các chính sách giá và khuyến mãi sao cho phù hợp với quy định của pháp luật, không làm ảnh hưởng đến thị trường hay gây áp lực cạnh tranh không công bằng. Đồng thời lực lượng bán hàng cần tuân thủ các quy định về quảng cáo, bán hàng và khuyến mãi để đảm bảo không vi phạm luật cạnh tranh, đồng thời vẫn duy trì tính sáng tạo trong các chiến dịch bán hàng.

Tóm lại, môi trường chính trị và pháp luật tại Việt Nam đóng vai trò quan trọng trong việc định hình hoạt động kinh doanh của Sapo, đặc biệt trong việc quản lý lực lượng bán hàng. Các chính sách hỗ trợ phát triển ngành công nghệ thông tin mang lại nhiều cơ hội mở rộng thị trường, trong khi các quy định về bảo mật dữ liệu và cạnh tranh yêu cầu Sapo phải tuân thủ nghiêm ngặt để bảo vệ khách hàng và duy trì uy tín thương hiệu. Để phát triển bền vững, Sapo cần liên tục thích ứng với các quy định pháp luật, nâng cao năng lực bảo mật và thiết lập chiến lược kinh doanh phù hợp với luật cạnh.

2.1.2. Môi trường vi mô

2.1.2.1. Môi trường bên ngoài

a, Khách hàng

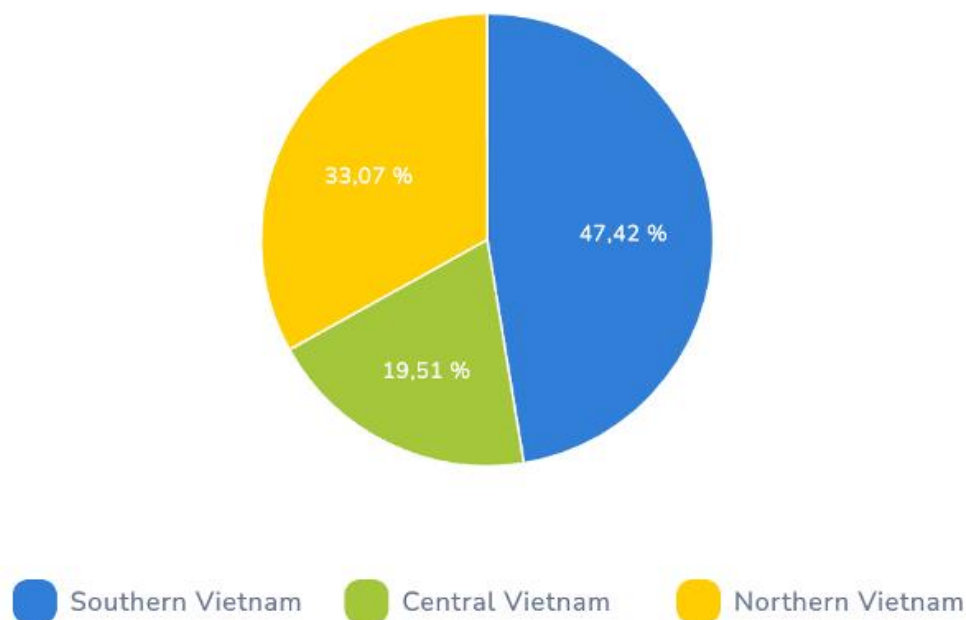
Thị trường bán lẻ Việt Nam với hơn 1,6 triệu nhà bán hàng và thị trường F&B với hơn nửa triệu nhà hàng, quán ăn, quán cà phê đều có thể là khách hàng tiềm năng của Sapo. Nhưng thực tế Sapo chỉ mới tiếp cận được hơn 230,000 nhà bán hàng trong suốt 15 năm qua.

Thứ nhất, khách hàng của Sapo đa dạng và phức tạp

Đa dạng về nhân khẩu học: Các sản phẩm của Công ty cổ phần công nghệ Sapo là các doanh nghiệp, các cá nhân là chủ cơ sở kinh doanh trong độ tuổi trải rộng từ 25 - 45 tuổi. Với các đặc điểm tâm lý, hành vi khác nhau của người dùng ở từng khoảng tuổi tác tạo ra sự khó khăn trong việc đáp ứng nhu cầu của họ.

Đa dạng về phạm vi địa lý, Sapo phục vụ các doanh nghiệp và cá nhân tại các thành phố lớn như Hồ Chí Minh, Hà Nội và 20 tỉnh thành có văn phòng của Sapo. Sự đa dạng về phạm vi địa lý này mở ra bức tranh đa dạng và khác biệt về văn hoá của người dùng từng khu vực, vùng miền.

Phân nhóm người dùng theo Vùng miền ⓘ



Hình 2.1. Phân nhóm khách hàng theo vùng miền

(Nguồn: Khối tăng trưởng - CTCPCN Sapo)

Đa dạng về ngành hàng kinh doanh: Các khách hàng của Sapo chủ yếu kinh doanh trong các lĩnh vực thời trang, nhà hàng, quán ăn, mẹ và bé ... Với mỗi ngành hàng và mô hình kinh doanh khác nhau đưa đến sự khác biệt về nhu cầu sử dụng phần

mềm trong quản lý. Điều này đặc biệt khó khăn với các doanh nghiệp theo đuổi mô hình SaaS (một sản phẩm, một tính năng dùng cho mọi đối tượng, không hỗ trợ tùy chỉnh tính năng) như Sapo.



Hình 2.2. Phân nhóm khách hàng theo ngành nghề kinh doanh

Nguồn: Profile giới thiệu công ty

Thứ hai, người dùng ngày càng nhạy bén hơn với công nghệ và các sản phẩm công nghệ

Người dùng ngày càng nhạy bén và ngày càng am hiểu công nghệ là cơ hội nhưng cũng là thách thức với doanh nghiệp. Người dùng mở lòng hơn với các giải pháp công nghệ giúp cho cầu thị trường tăng lên. Người dùng ngày càng thành thạo các thao tác trên máy tính, điện thoại, mạng xã hội... giúp cho việc tiếp cận các giải pháp, sản phẩm như Sapo ngày càng dễ dàng hơn, xoá đi các rào cản về công nghệ tồn tại trước đó. Tuy nhiên, khách hàng ngày càng có nhiều thông tin, có nhiều sự lựa chọn khiến cho áp lực cạnh tranh tăng lên. Các đối thủ xuất hiện nhiều hơn với năng lực cạnh tranh ngày càng cao hơn.

Hiện nay, với mục tiêu phủ xanh Việt Nam, khách hàng của Sapo hiện diện ở trên khắp 63 tỉnh thành với sự đa dạng, khác biệt lớn về văn hoá, lối sống, điều kiện kinh tế và khả năng sử dụng các sản phẩm CNTT. Điều đó đem đến thách thức lớn về khả năng am hiểu thị trường, khả năng tổ chức lực lượng bán hàng phù hợp để đáp ứng tốt nhất khách hàng mục tiêu.

Ngoài ra, các khách hàng của Sapo bản chất họ kinh doanh trong các lĩnh vực khác nhau với quy trình vận hành khác nhau. Điều này cũng là rào cản, thách thức rất lớn với khả năng phát triển sản phẩm với một công ty SaaS, thách thức cả đối với lực lượng bán hàng khi phải am hiểu ở nhiều lĩnh vực khác nhau để tư vấn cho các khách hàng khác nhau.

b, Đối thủ cạnh tranh

Hiện nay, trên thị trường Sapo đang phải cạnh tranh chính với 2 đối thủ cạnh tranh chính là Kiot Việt và Haravan.

Thứ nhất, về mật độ cạnh tranh. Đây không phải là ngành, lĩnh vực có mật độ cạnh tranh cao do rào cản ra nhập ngành rất cao. Để có thể phục vụ các sản phẩm công nghệ thông tin cho các doanh nghiệp, cửa hàng bán lẻ, nhà hàng/ quán cà phê tại thị trường Việt Nam nói chung đòi hỏi doanh nghiệp không chỉ có tiềm lực về công nghệ thông tin vượt trội, sự am hiểu về ngành hàng và đặc điểm thị trường địa phương mà còn cần có một sự hậu thuẫn về tài chính đủ lớn và đủ để duy trì lâu dài. Lịch sử cho thấy rằng, có rất nhiều doanh nghiệp cả nội địa và nước ngoài khi gia nhập vào thị trường này, phần lớn đều đã rút lui khỏi thị trường Việt Nam vì nhiều lý do khác nhau, đặc biệt là do không hiểu thị trường, khách hàng bản địa và thiếu vốn duy trì.

Thứ hai, về chất lượng cạnh tranh. Tuy mật độ cạnh tranh không cao nhưng tại đoạn thị trường này, các đối thủ cạnh tranh đều rất tham vọng và khát khao chinh phục thị trường. Bằng chứng là các đối thủ một khi đã tồn tại được thì đều tranh giành, đe dọa thị phần của nhau một cách khốc liệt, giành giật nhau từng khách hàng bằng mọi cách. Các đối thủ thường xuyên thay đổi để thích nghi với nhu cầu phát sinh mới của khách hàng tiềm năng. Các đối thủ cũng thường xuyên tìm kiếm các cơ hội đầu tư từ các quỹ đầu tư thiên thần, các nguồn lực khác nhau để đảm bảo dòng vốn hoạt động cho mình.

Bảng 2.1. So sánh Sapo và Kiot Việt, Haravan

Tiêu chí	Sapo	Kiotviet	Haravan
Quy mô Lực lượng bán hàng	349 NVKD	~ 1000 NVKD	~ 50 NVKD
Chi nhánh/ Văn phòng đại diện	20	19	2
Số lượng khách hàng đang phục vụ	230,000+	300.000+	50.000+
Sản phẩm chủ đạo	Nền tảng quản lý bán hàng từ online tới offline	Phần mềm quản lý bán hàng dành cho cửa hàng vật lý truyền thống	Giải pháp website bán hàng và các công cụ hỗ trợ bán hàng online khác
Quy mô khách hàng	Vừa và nhỏ	Vừa, nhỏ và siêu nhỏ	Vừa và lớn

(Nguồn website: Sapo.vn, kiotviet.vn, haravan.com)

c, Công chúng

Không chỉ là khách hàng tiềm năng, công chúng mục tiêu cũng ngày càng có ảnh hưởng lớn đến doanh nghiệp. Các reviewer công nghệ, KOL/KOC xuất hiện nhiều hơn và tiếng nói có khả năng dẫn dắt nhu cầu, chi phối hành vi của người mua hàng dẫn đến việc doanh nghiệp phải đặc biệt quan tâm tới phát ngôn và tầm ảnh hưởng của nhóm này.

d, Nhà cung cấp, đối tác

Do đặc thù ngành nên Sapo tự phát triển và phân phối sản phẩm phần mềm của mình. Tuy nhiên, xu hướng liên kết với các bên thứ 3 như dịch vụ vận chuyển, dịch vụ thanh toán, ngân hàng, nhà phát triển phần mềm tự do lại có tác động sâu sắc tới quá trình tạo ra các tính năng mới của sản phẩm phần mềm. Ví dụ, việc liên kết với một đơn vị vận chuyển với cước phí rẻ hơn cho người dùng hay việc độc quyền với một công ty thanh toán (với rất nhiều mã giảm giá cho chủ cửa hàng kinh doanh)... sẽ tạo ra các lợi thế bán hàng cho doanh nghiệp sản xuất phần mềm trong ngắn/trung hạn. Hiện nay, Sapo đang có rất nhiều đối tác như vậy giúp cho doanh nghiệp sở hữu các lợi thế bán hàng trong một thời gian ngắn đồng thời tiết kiệm được nguồn lực tài chính, con người, hạn chế rủi ro đầu tư.

Sapo hiện đang kết nối hợp tác với khoảng hơn 40 đối tác để cùng nhau tạo ra giá trị mới cho khách hàng. Có thể kể đến : Google, Meta, Tiktok, Grab, Giao hàng nhanh, Giao hàng tiết kiệm, VNPay, MoMo, Zalo Pay, Ahamove, J&T, VNPost, Viettel Post, ... Với mô hình hợp tác này, Sapo không chỉ tăng cường khả năng cung cấp các giải pháp tiện ích cho khách hàng mà còn tiết kiệm nguồn lực, hạn chế rủi ro đầu tư và nhanh chóng nắm bắt cơ hội trên thị trường. Những mối quan hệ hợp tác này sẽ tiếp tục là nền tảng quan trọng để Sapo tạo ra những giá trị mới và phát triển bền vững.

2.1.2.2. Môi trường bên trong

a, Nhân sự

Từ những ngày đầu thành lập cho đến nay, Sapo kiên trì theo đuổi mục tiêu là nhóm nhân sự trẻ, ưu tiên dành cơ hội cho nhóm nhân sự mới ra trường và tiến hành các hoạt động đào tạo, phát triển nguồn nhân lực từ nội bộ.

Hiện nay, sau nhiều hoạt động cắt giảm công ty có khoảng hơn 700 lao động (tháng 12.2023), trong đó có khoảng gần 350 nhân sự trực tiếp tạo ra doanh thu nằm ở bộ phận kinh doanh. Đối với các phòng ban khác nhau công ty có chính sách tuyển dụng khác nhau. Ví dụ như ở khối kinh doanh sẽ ưu tiên tuyển nhân sự theo chiều rộng, thiên về số lượng còn ở các khối như Tăng trưởng, Công nghệ và Phát triển sản phẩm sẽ ưu

tiên tuyến theo chiều sâu (am hiểu hơn, có kỹ năng, kiến thức về đa dạng ngành nghề, đặc biệt về quy trình vận hành kinh doanh đa ngành). Tuy nhiên để đánh giá một cách khách quan thì nhân sự Sapo thuộc nhóm nhân sự trẻ (khoảng 70% nhân sự dưới 30 tuổi), có năng lực chuyên môn tốt (trên 80% tốt nghiệp đại học) nhưng tỉ lệ rời bỏ công ty sau 1-3 năm ở mức cao.

b, Cơ sở vật chất

Tại Sapo, cơ sở vật chất phục vụ tương đối tốt cho nhân sự làm việc và tạo điều kiện thuận lợi cho khách hàng tới tham quan trải nghiệm thực tế. Nhân viên bán hàng có thể tự tin đưa các khách hàng đang quan tâm dịch vụ đến trải nghiệm trước phần mềm tại công ty hoặc dễ dàng mang các máy móc thiết bị đến cơ sở của khách hàng để tăng tỉ lệ chốt sale.

Các bộ phận khác như Công nghệ - Phát triển sản phẩm, Dịch vụ khách hàng, Marketing... đều được đầu tư đồng bộ thiết bị làm việc, trang bị các phần mềm chuyên môn tốt trên thế giới.

c, Nghiên cứu và phát triển

Các sản phẩm của Sapo đều là các sản phẩm công nghệ cao đòi hỏi quá trình nghiên cứu và phát triển trong thời gian dài. Tuy nhiên tốc độ ra mắt sản phẩm để tránh mất đi cơ hội thị trường lại là một sức ép bắt buộc có đòi hỏi doanh nghiệp cân bằng cả 2 yếu tố về thời gian phát triển và chất lượng phát triển.

Hiện tại ở Sapo chủ yếu là các nghiên cứu ứng dụng các công nghệ trên thế giới chứ chưa phải tự phát minh. Lịch sử cho thấy Sapo thường xuyên là đơn vị tiên phong ra mắt các công nghệ mới ứng dụng tại Việt Nam như Omnichannel, Headless commerce...

d, Công nghệ

Sapo đang tích cực áp dụng các công nghệ tiên tiến như Microservice, CRM và Marketing Automation vào sản phẩm của mình nhằm đáp ứng nhu cầu đa dạng của các nhà kinh doanh, từ quản lý bán hàng đến tiếp thị và chăm sóc khách hàng. Công nghệ Microservice cho phép hệ thống hoạt động linh hoạt và dễ dàng mở rộng, giúp các doanh nghiệp vận hành hiệu quả mà không lo ngại về khả năng phát triển trong tương lai. CRM được tích hợp để tối ưu hóa quản lý quan hệ khách hàng, cho phép doanh nghiệp theo dõi toàn bộ hành trình khách hàng, từ tiếp cận đến sau bán hàng, tạo ra các cơ hội kinh doanh mới và giữ chân khách hàng hiệu quả hơn.

Marketing Automation giúp các doanh nghiệp tự động hóa chiến dịch tiếp thị, tăng cường hiệu quả trong việc tiếp cận khách hàng mục tiêu mà không cần tốn quá nhiều nguồn lực. Bên cạnh đó, Sapo cung cấp giải pháp website hoàn chỉnh, được tối ưu hóa cho thị trường Việt Nam, tích hợp nhiều tính năng từ quản lý đơn hàng, thanh toán trực tuyến đến kết nối dịch vụ vận chuyển. Nhờ những công nghệ này, Sapo không chỉ giúp các doanh nghiệp đa dạng hóa khả năng quản lý mà còn tối ưu hóa quy trình vận hành, nâng cao hiệu quả kinh doanh, từ đó tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường đầy thách thức.

2.2. Tổng quan về công ty cổ phần công nghệ Sapo

2.2.1. Quá trình hình thành và phát triển của công ty cổ phần công nghệ Sapo

Công ty cổ phần công nghệ Sapo đã trải qua một hành trình phát triển đầy ấn tượng và nhiều biến động gắn liền với sự phát triển của thị trường Việt Nam nói chung và Thương mại điện tử Việt Nam nói riêng. Sự phát triển của Sapo trong suốt 15 năm qua là thành tựu của việc liên tục thích nghi và đổi mới mọi mặt trong vận hành, quản trị doanh nghiệp. Đặc biệt là công tác quản trị lực lượng bán hàng.

Giai đoạn khởi đầu

Sapo được thành lập vào ngày 20/8/2008 bởi một nhóm phát triển phần mềm trẻ tuổi đứng đầu là CEO Trần Trọng Tuyền. Thời điểm này thị trường bán lẻ Việt Nam chủ yếu vận hành bởi các nhà bán lẻ truyền thống với các cửa hàng vật lý, kiot, chợ truyền thống ... và thương mại điện tử còn rất sơ khai. Sapo thời điểm này ra mắt thị trường bằng giải pháp website bán hàng Bizweb, mở ra một định nghĩa mới về website ở Việt Nam. Người kinh doanh có thể đưa các sản phẩm của mình lên internet và bán hàng trên website với chi phí đầu tư chỉ bằng $\frac{1}{3}$, $\frac{1}{4}$ mức phí trung bình mà thị trường đang trả cho giải pháp website truyền thống. Chỉ sau vài năm, Bizweb đã đạt được danh hiệu Sao Khuê, phục vụ hơn 2.000 khách hàng và tiếp tục giành thêm nhiều giải thưởng quan trọng vào năm 2013, quan trọng nhất là giải thưởng Nhân tài đất Việt.

Với các sản phẩm website hệ thống dựng sẵn tương tự như Bizweb thời điểm đó, các nhà cung cấp ở thị trường nước ngoài thường chọn bán hàng bằng cách bán trực tuyến tới tay người dùng mà không cần qua nhân viên tư vấn. Nhưng với Bizweb, đội ngũ sáng lập đã đưa sản phẩm vào thị trường vốn thô sơ thông qua các hoạt động bán hàng trực tiếp với đội ngũ tư vấn viên (Nhân viên kinh doanh) đông đảo. Thực sự chiến lược bán hàng này đã giúp công ty vượt qua nhiều đối thủ cạnh tranh trong nước và nước ngoài như Web BNC, Mắt Bão, Vinahost,...

Giai đoạn phát triển và mở rộng

Đến khoảng những năm 2015 - 2017, khi nhu cầu về website dần trở nên bão hoà, Công ty đã cho ra mắt thêm phần mềm quản lý bán hàng Sapo để phục vụ nhu cầu quản lý kho vận, đơn hàng, dòng tiền. Thời điểm này, lực lượng bán hàng tại Sapo vẫn chỉ tập trung ở khu vực Hà Nội và Hồ Chí Minh.

Nhưng đến năm 2018, khi thương mại điện tử nở rộ ở Việt Nam với sự lên ngôi của các xu hướng bán hàng mới trên các nền tảng mạng xã hội (Facebook) hay trên các sàn thương mại điện tử thì Sapo mới thực sự chuyển mình. Hai giải pháp là website bán hàng Bizweb và phần mềm quản lý bán hàng Sapo hợp nhất với nhau thành Nền Tảng Quản Lý Bán Hàng đa kênh Sapo, giải quyết triệt để nhu cầu “bán hàng ở nhiều nơi, quản lý tại một nơi duy nhất” của nhà bán hàng.

Ngoài ra, Sapo cũng tích cực mở rộng hệ sinh thái sản phẩm của mình để phục vụ được nhiều nhóm nhà bán hàng hơn.

Tháng 6/2019, cho ra mắt Sapo FnB. Sapo tiếp tục mở rộng danh mục sản phẩm với phần mềm quản lý nhà hàng, cafe Sapo FnB. Thay vì chỉ phục vụ các nhà bán lẻ, Sapo bắt đầu phục vụ mô hình kinh doanh nhà hàng, quán ăn.

Tháng 8/2019 cho ra mắt Sapo Go. Sapo Go là phần mềm quản lý bán hàng online, tập trung vào các kênh sàn TMĐT như Shopee, Lazada. Giúp mở rộng phạm vi phục vụ của Sapo tới các mô hình kinh doanh online kiểu mới thời điểm đó - nhóm người chỉ bán trên các kênh Sàn TMĐT hoặc livestream.

Song song với việc chuyển dịch về Sản phẩm, lực lượng bán hàng tại Sapo cũng mở rộng nhanh chưa từng có. Với chiến lược mở rộng, tuyển dụng nhân sự tại các tỉnh thành khác bên ngoài Hà Nội, Hồ Chí Minh, Sapo đã nhanh chóng sở hữu tệp khách hàng trên khắp 63 tỉnh thành phố trên cả nước. Lực lượng bán hàng gia tăng nhanh chóng từ mốc 150 nhân viên kinh doanh (năm 2017) lên hơn 500 nhân viên kinh doanh (năm 2019).

Điểm trũng và giai đoạn tìm kiếm hướng đi mới

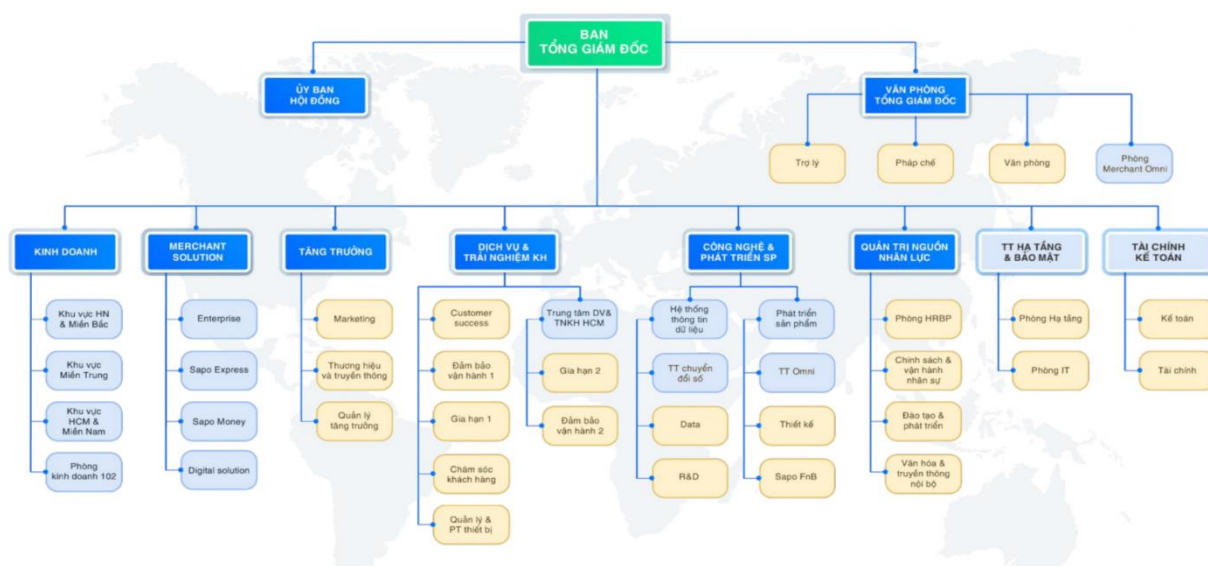
Từ cuối năm 2019 đến 2023, trước tác động của dịch bệnh Covid 19 và sự suy thoái, lạm phát toàn cầu ảnh hưởng trực tiếp đến nền kinh tế Việt Nam thì hiệu quả kinh doanh của Sapo cũng bị ảnh hưởng sâu sắc.

Khi các cửa hàng, hộ kinh doanh, hàng quán, doanh nghiệp gặp khó khăn và phải đóng cửa trong thời gian này thì tình hình doanh thu của Sapo cũng ngay lập tức phản chiếu lại một bức tranh ảm đạm. Công ty loay hoay tìm cách để tồn tại thì việc tối ưu

các nguồn lực, cắt giảm các chi phí không tạo ra hiệu quả là điều đương nhiên. Khi đó, hoạt động của bộ phận kinh doanh - lực lượng bán hàng chính của công ty trở thành vấn đề được quan tâm đặc biệt. Đến cuối năm 2023, Sapo chỉ còn giữ lại khoảng 350 nhân viên kinh doanh trên toàn quốc. Các biện pháp gia tăng hiệu suất làm việc của nhân viên kinh doanh được áp dụng triệt để nhằm cải thiện hoạt động của lực lượng bán hàng.

2.2.2. Cơ cấu tổ chức của công ty cổ phần công nghệ Sapo

Sơ đồ tổ chức của Sapo bao gồm nhiều phòng ban chức năng, với mục tiêu chính là tối ưu hóa hiệu quả bán hàng và dịch vụ khách hàng. Cụ thể:



Hình 2.3. Sơ đồ tổ chức Công ty cổ phần công nghệ Sapo

(Nguồn: Khối Quản trị và phát triển nguồn nhân lực - CT CPCN Sapo)

- **Ban Tổng Giám Đốc và Ủy Ban Hội Đồng** đóng vai trò then chốt trong việc định hướng chiến lược chung của công ty, bao gồm cả chiến lược bán hàng và kinh doanh. Những quyết định từ cấp lãnh đạo này sẽ định hướng cho lực lượng bán hàng, giúp nhân viên có được mục tiêu rõ ràng để thực hiện và đạt chỉ tiêu đề ra.
- **Khối Kinh Doanh** là đầu tàu trong việc triển khai chiến lược bán hàng ở các khu vực khác nhau, từ Hà Nội, miền Bắc, miền Trung đến TP. Hồ Chí Minh và miền Nam. Việc phân chia theo khu vực giúp lực lượng bán hàng dễ dàng quản lý lãnh thổ, từ đó tối ưu hóa khả năng tiếp cận và thâm nhập thị trường. Điều này hỗ trợ cho việc phát triển lực lượng bán hàng theo vùng miền, tập trung vào nhu cầu và đặc điểm riêng của từng khu vực.

- **Khôi Tăng Trưởng** thông qua các hoạt động marketing, truyền thông, và quản lý tăng trưởng giúp thúc đẩy lực lượng bán hàng bằng việc cung cấp các chiến dịch quảng cáo, chương trình khuyến mãi và hỗ trợ thương hiệu. Đây là yếu tố quan trọng giúp lực lượng bán hàng có thêm công cụ và tài liệu để tư vấn khách hàng, từ đó gia tăng hiệu quả kinh doanh.
- **Dịch Vụ & Trải Nghiệm Khách Hàng** đảm bảo khách hàng được hỗ trợ tốt nhất sau khi bán hàng. Điều này giúp lực lượng bán hàng có thể tập trung vào việc phát triển khách hàng mới, trong khi các vấn đề hậu mãi và chăm sóc khách hàng sẽ được các bộ phận chuyên trách giải quyết. Việc quản lý trải nghiệm khách hàng tốt cũng giúp duy trì mối quan hệ lâu dài, tăng khả năng khách hàng quay lại.
- **Công Nghệ & Phát Triển Sản Phẩm** là bộ phận chịu trách nhiệm phát triển và cập nhật sản phẩm, giúp lực lượng bán hàng có những sản phẩm mới và phù hợp để tư vấn cho khách hàng. Điều này tạo lợi thế cạnh tranh cho lực lượng bán hàng khi sản phẩm của Sapo liên tục được cải thiện để đáp ứng nhu cầu thị trường.
- **Quản Trị Nguồn Nhân Lực** đóng vai trò quan trọng trong việc đào tạo và phát triển kỹ năng của lực lượng bán hàng. Việc tổ chức các khóa đào tạo và phát triển kỹ năng không chỉ giúp nhân viên kinh doanh nâng cao khả năng làm việc mà còn giữ chân nhân sự trong công ty.
- **Trung Tâm Hạ Tầng & Bảo Mật và Tài Chính & Kế Toán** hỗ trợ lực lượng bán hàng bằng việc đảm bảo các hệ thống công nghệ vận hành ổn định và cung cấp cơ sở hạ tầng bảo mật. Điều này giúp lực lượng bán hàng yên tâm tập trung vào công việc của mình mà không phải lo lắng về các yếu tố kỹ thuật và tài chính.

Nhìn chung, sự phân bổ hợp lý và chuyên nghiệp của các phòng ban giúp lực lượng bán hàng tại Sapo hoạt động hiệu quả, có mục tiêu rõ ràng và được hỗ trợ tốt từ nhiều khía cạnh khác nhau trong doanh nghiệp. Mỗi yếu tố trong sơ đồ tổ chức đều có vai trò bổ trợ lẫn nhau, giúp tăng cường năng lực và hiệu quả bán hàng.

2.2.3. Các sản phẩm kinh doanh của công ty cổ phần công nghệ Sapo

Với nguồn nhân sự chuyên môn cao và sự đầu tư mạnh mẽ cho công tác phát triển sản phẩm, Sapo hiện cung cấp ra thị trường một hệ sinh thái sản phẩm đa dạng, đáp ứng nhu cầu của nhiều đối tượng người kinh doanh ở các mô hình khác nhau.

Sapo mong muốn mở ra một hệ sinh thái hỗ trợ người kinh doanh từ nguồn vốn, nguồn hàng đến quản trị vận hành, thanh toán, vận chuyển...

Các sản phẩm kinh doanh chính của công ty bao gồm:

- Sapo Web: Giải pháp thiết kế website chuẩn SEO, giúp khách hàng thiết kế website chuyên nghiệp chỉ trong 30 giây với hơn 400 giao diện đẹp mắt cho hơn 50 ngành nghề khác nhau.

- Sapo POS: Phần mềm quản lý bán hàng tốt nhất cho cửa hàng và bán online, giúp khách hàng quản lý hàng hóa, doanh thu, lãi lỗ chi tiết. Đồng thời, phần mềm còn hỗ trợ quản lý tập trung các đơn hàng online và offline.

- Sapo FnB: Phần mềm quản lý nhà hàng, quán café, giúp chủ quán tạo order, xếp bàn, quản lý nguyên liệu chế biến, nhân viên và báo cáo bán hàng.

- Sapo Omnichannel: Giải pháp quản lý và bán hàng từ online đến offline, giúp chủ doanh nghiệp quản lý và bán hàng xuyên suốt từ website, Facebook đến cửa hàng và chuỗi cửa hàng.

- Sapo Express: Giải pháp vận chuyển giá rẻ và xử lý đơn hàng nhanh hơn 70%, giúp chủ shop kết nối dễ dàng và tiết kiệm tối đa phí giao nhận.

- Sapo Money: Giải pháp tài chính toàn diện, giúp nhà bán hàng tiếp cận các dịch vụ tài chính hiện đại theo cách đơn giản và hiệu quả hơn.

- Sapo Enterprise: Giải pháp tăng trưởng toàn diện cho doanh nghiệp lớn, giúp gia tăng lợi thế cạnh tranh, thúc đẩy nhận diện thương hiệu và đẩy mạnh hiệu quả quản lý cho các doanh nghiệp.

Công ty cổ phần công nghệ Sapo đã trải qua một quá trình phát triển đáng chú ý, từ việc cung cấp giải pháp website bán hàng Bizweb đến mở rộng hệ sinh thái phần mềm quản lý bán hàng đa kênh như Sapo POS, Sapo FnB, Sapo Go... Tuy nhiên, trong giai đoạn 2019-2023, ngoài các thách thức từ bên ngoài như dịch bệnh và suy thoái kinh tế toàn cầu, công ty cũng gặp phải nhiều vấn đề nội tại, đặc biệt liên quan đến hiệu suất và quản trị lực lượng bán hàng. Những khó khăn này đòi hỏi Ban lãnh đạo phải can thiệp và điều chỉnh chiến lược quản lý để cải thiện hiệu quả hoạt động. Cơ cấu tổ chức hiện tại, mặc dù hỗ trợ lực lượng bán hàng và vận hành, vẫn cần được tối ưu hóa hơn nữa nhằm giúp Sapo vượt qua các thách thức và tiếp tục giữ vững vị thế trên thị trường thương mại điện tử và phần mềm quản lý bán hàng tại Việt Nam.

CHƯƠNG 3.

THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG CHO CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHỆ SAPO TẠI THỊ TRƯỜNG VIỆT NAM

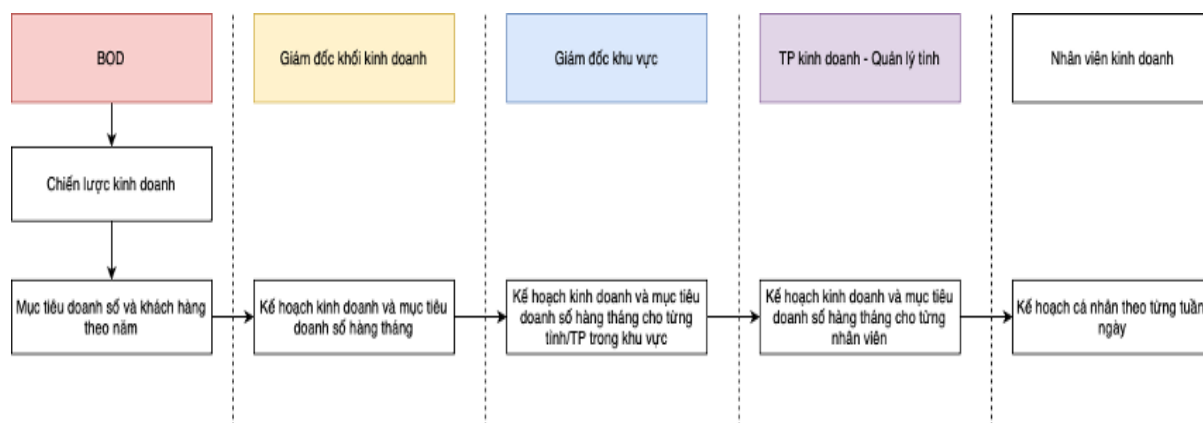
3.1. Phân tích thực trạng hoạt động quản trị lực lượng bán hàng tại công ty cổ phần công nghệ Sapo

3.1.1. Xây dựng kế hoạch, xây dựng chỉ tiêu và lập ngân sách bán hàng

Công tác lập kế hoạch bán hàng của Sapo được tối ưu và rút kinh nghiệm từ chính quá trình làm việc của lực lượng bán hàng của công ty trong suốt 15 năm qua. Việc lập kế hoạch bán hàng cho Sapo chủ yếu do Khối Kinh Doanh và Khối Tăng trưởng chịu trách nhiệm xây dựng và do Ban Giám đốc duyệt trước khi đưa vào thực hiện. Tuy nhiên thực tế hoạt động xây dựng kế hoạch bán hàng, chỉ tiêu và ngân sách bán hàng tại Sapo còn chủ yếu dựa vào mong muốn của ban lãnh đạo, thiếu tính dự báo và thiếu góc nhìn từ thị trường cũng như từ đội ngũ bán hàng trực tiếp lên.

3.1.1.1. Xây dựng kế hoạch bán hàng

Hiện nay, tại Sapo đang xây dựng các kế hoạch bán hàng theo 3 cấp độ được mô tả như trong hình bên dưới với sự tham gia chính của Ban Giám Đốc, Khối kinh doanh và Khối Tăng trưởng. Quy trình này được thể hiện như sau:



Hình 3.1. Quy trình xây dựng kế hoạch bán hàng

(Nguồn: Khối kinh doanh - Công ty CPCN Sapo)

Nhìn vào quy trình này dễ dàng nhận thấy, việc xây dựng kế hoạch bán hàng hay chỉ tiêu kinh doanh tại Sapo chủ yếu theo một chiều từ trên xuống dưới mà thiếu đi sự phản hồi, tham gia từ phía lực lượng bán hàng trực tiếp.

Chính điều này đưa đến một số vấn đề như:

- **Thiếu tính linh hoạt** gây ra sự cứng nhắc trong việc ra quyết định ở cấp độ thấp hơn. Nếu cấp quản lý hoặc nhân viên bán hàng gặp phải vấn đề cần điều chỉnh, họ phải đợi sự phê duyệt từ các cấp trên, điều này có thể làm chậm trễ trong quá trình ra quyết định và làm giảm tính linh hoạt.

- **Thiếu sự sáng tạo ở cấp độ bán hàng:** Nhân viên bán hàng thường cần có sự linh hoạt và sáng tạo khi làm việc trực tiếp với khách hàng, điều mà hệ thống cứng nhắc có thể hạn chế.

- **Quá phụ thuộc vào cấp lãnh đạo:** Việc xây dựng chiến lược và triển khai đều dựa vào quyết định từ cấp lãnh đạo có thể làm chậm quá trình ra quyết định ở cấp độ nhân viên bán hàng. Khi nhân viên ở cấp dưới phải chờ quyết định từ các cấp cao hơn, điều này có thể làm giảm tốc độ điều chỉnh khi thị trường thay đổi nhanh chóng.

3.1.1.2. Xây dựng chỉ tiêu bán hàng

Để đánh giá hiệu quả bán hàng, hiện nay, Sapo đang áp dụng hệ thống chỉ tiêu bán hàng KPIs bao gồm : Doanh số ký mới phần mềm (Sapo POS, Sapo FnB...), Doanh số bán phần cứng (máy in hoá đơn, ngân kéo đựng tiền, máy quét mã vạch...), Tỷ lệ chuyển đổi từ khách hàng tiềm năng (lead) ra hợp đồng, Tỷ lệ khách hàng active.

Cụ thể như sau:

Bảng 3.1. Danh mục các chỉ tiêu bán hàng KPIs đang áp dụng tại Sapo

STT	Nhóm chỉ tiêu	Tên chỉ tiêu	Mô tả
	Chỉ tiêu kết quả	Doanh số ký mới phần mềm	Được tính bằng số tiền NVKD thu về được từ việc bán các sản phẩm phần mềm do công ty cung cấp cho các khách hàng mới (chưa từng kí kết, mua một sản phẩm nào của công ty được ghi nhận trên hệ thống CRM của công ty).

		Doanh số bán phần cứng	Được tính bằng số tiền NVKD thu về được từ việc bán các sản phẩm máy móc do công ty cung cấp cho các khách hàng mới (máy POS, máy quét mã vạch, ngân kéo đựng, máy in hoá đơn...).
	Chỉ tiêu hoạt động	Tỉ lệ chuyển đổi từ khách hàng tiềm năng (lead) ra hợp đồng	Tỉ lệ chuyển đổi = Số lượng hợp đồng : Số lượng lead được
		Tỉ lệ active khách hàng	Tỉ lệ khách hàng active = Số lượng khách hàng hoạt động : Tổng số khách hàng do NVKD phụ trách

(Nguồn: Khối tăng trưởng CT CPCN Sapo)

Thứ nhất, theo số liệu thống kê của Khối kinh doanh - Công ty cổ phần công nghệ Sapo thì từ năm 2021 đến 2023, khối kinh doanh Sapo chưa bao giờ hoàn thành các chỉ tiêu về kết quả hay chỉ tiêu hành động. Điều này chứng tỏ rằng việc đặt mục tiêu cho lực lượng bán hàng theo cách áp đặt từ trên xuống như hiện nay đang còn nhiều bất cập. Việc thường xuyên không hoàn thành mục tiêu và lương/thưởng thì lại phụ thuộc vào việc hoàn thành mục tiêu hay không, vô hình chung làm giảm động lực của lực lượng bán hàng.

Bảng 3.2. Tỉ lệ hoàn thành các loại KPIs của khối kinh doanh Sapo

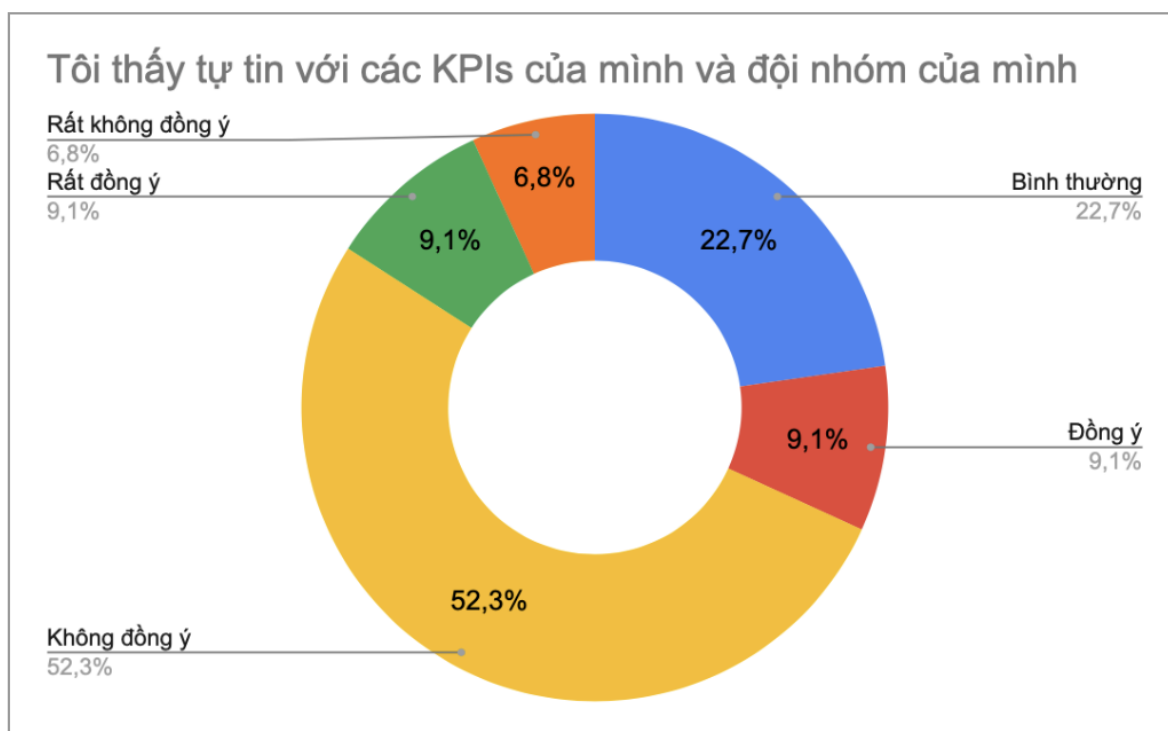
% hoàn thành mục tiêu	2021	2022	2023
Doanh số phần mềm	82%	79%	69%
Doanh số phần cứng	85%	83%	75%
Tỉ lệ chuyển đổi lead - hợp đồng	79%	80%	72%
Tỉ lệ active	38%	35%	31%

(Nguồn: Khối kinh doanh - Công ty cổ phần công nghệ Sapo)

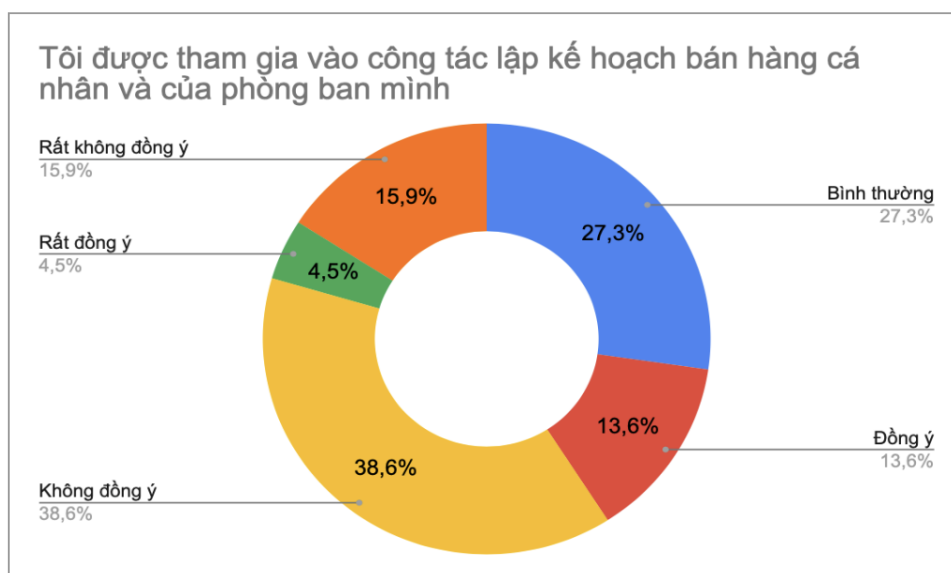
Thứ hai, hiện nay bộ phận kinh doanh của Sapo nói chung và nhân viên kinh doanh nói riêng chưa phải chịu các chỉ tiêu liên quan đến lợi nhuận cũng như các chỉ tiêu kiểm soát như chi phí bán hàng, chi phí bán hàng trung bình/khách... Chính vì vậy dẫn đến việc khuyến mại vô tội vạ cho khách hàng nhằm thu về doanh số cao nhất có thể. Từ đó gây ra nhiều hệ lụy không chỉ về mặt lợi nhuận mà còn ảnh hưởng nhiều đến giá trị thương hiệu trên thị trường, vướng vào vòng xoáy phá giá cùng với các đối thủ khác.

Thứ ba, riêng với chỉ số active khách hàng, công ty đặt trách nhiệm giúp khách hàng sử dụng phần mềm lên vai nhân viên kinh doanh. Tuy nhiên, với sản phẩm phần mềm/ giải pháp nói chung và phần mềm quản lý như của Sapo nói riêng thì để một khách hàng sử dụng sản phẩm thuận thực cần nhiều sự đồng hành và nỗ lực. Vì thế khi giao trách nhiệm này cho NVKD vô hình làm giảm hiệu suất bán hàng của họ đồng thời việc không chuyên chế nhiệm vụ cũng khiến trải nghiệm của khách hàng trở nên hạn chế hơn.

Mặt khác, khi khảo sát NVKD Sapo, tác giả nhận thấy, có đến gần 70% số người được khảo sát cho biết họ không tự tin với các KPIs của mình và đội nhóm và có đến 54,5% nói rằng họ không được tham gia vào việc đặt mục tiêu bán hàng. Điều này vô hình chung làm triệt tiêu động lực hoàn thành mục tiêu chung của LLBH.



(Nguồn: Khảo sát của tác giả)



(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

3.1.1.3. Xác định ngân sách bán hàng

Hiện nay Sapo đang xác định ngân sách bán hàng dựa trên phương pháp lịch sử. Là một cách thức lập ngân sách dựa trên việc xem xét và phân tích các kết quả bán hàng, chi phí của những kỳ trước để từ đó đưa ra ngân sách cho kỳ tới.

Để xác định ngân sách bán hàng Giám đốc khối kinh doanh, Giám đốc khối tăng trưởng của Sapo sẽ phối hợp với bộ phận kế toán xác định phương án rồi trình ban giám đốc phê duyệt. Cụ thể để thiết lập ngân sách bán hàng, ở Sapo đang triển khai theo các bước sau:

Bước 1: Thu thập dữ liệu từ các kỳ trước

Thu thập dữ liệu về chi phí bán hàng, doanh thu, lợi nhuận, và các chỉ tiêu khác (ví dụ: tỷ lệ tăng trưởng, chi phí marketing) từ các kỳ trước, thường là trong 1-3 năm gần nhất.

Các yếu tố cần được xem xét bao gồm:

- Doanh thu bán hàng của từng sản phẩm/dịch vụ.
- Chi phí bán hàng và tiếp thị liên quan (quảng cáo, khuyến mãi, đội ngũ bán hàng, v.v.).
- Mức lợi nhuận đạt được.
- Hiệu quả của các chiến lược bán hàng trong quá khứ.

Bước 2. Phân tích hiệu suất bán hàng

Phân tích xem những yếu tố nào đã đóng góp vào thành công hoặc thất bại trong các kỳ trước. Điều này có thể dựa trên các chỉ số như:

- Tỷ lệ hoàn vốn (ROI) của các hoạt động bán hàng và tiếp thị.
- Tăng trưởng doanh thu theo từng tháng/quý/năm.
- Số lượng khách hàng mới và khách hàng giữ chân được.

Bước 3. Điều chỉnh ngân sách dựa trên dự báo

Dựa vào các chỉ tiêu và phân tích từ các kỳ trước, Giám đốc khối kinh doanh và bộ phận tài chính sẽ điều chỉnh ngân sách bán hàng cho kỳ tới. Những điều chỉnh có thể dựa trên:

- Xu hướng thị trường hiện tại và tiềm năng.
- Các mục tiêu tăng trưởng hoặc thay đổi chiến lược.
- Tình hình tài chính và lợi nhuận kỳ vọng.

Bước 4. Phân bổ ngân sách theo kênh và chiến lược

Ngân sách được phân bổ cho các hoạt động cụ thể như bán hàng, quảng cáo, chương trình khuyến mãi, và các kênh phân phối dựa trên kết quả đã đạt được từ các kỳ trước.

Các chỉ tiêu chi phí như: chi phí quảng cáo, chi phí hoa hồng cho đội ngũ bán hàng, chi phí khuyến mãi, v.v., được so sánh với mức doanh thu mang lại để tối ưu hóa phân bổ ngân sách.

Bảng 3.3. Danh mục các loại chi phí bán hàng tại công ty CPCN Sapo

STT	Nhóm	Khoản mục	Đơn vị	Ghi chú
1	Chi phí cố định	Khấu hao TSCD	1000đ	Đơn giá
2		Chi phí văn phòng, địa điểm làm việc/m ²	1000đ	Theo diện tích thuê
3		Quỹ lương cố định cho NVKD và Quản lý kinh doanh		
4		Chi phí đào tạo	1000đ	

STT	Nhóm	Khoản mục	Đơn vị	Ghi chú
5		Chi nghiên cứu thị trường, sản phẩm	1000đ	
6	Chi phí biến đổi	Hoa hồng NVKD	%	Tính trên doanh số thuần
7		Khuyến mại	1000đ	
8		Quảng cáo	1000đ	
9		Chi phí đào tạo	1000đ	
10		Tiền điện thoại, hỗ trợ xăng xe cho NVKD	1000đ	

(Nguồn: Khối Tăng trưởng - Công ty cổ phần công nghệ Sapo)

Cơ bản bảng hạch toán trên đã liệt kê tương đối đầy đủ các loại chi phí bán hàng tại Sapo. Và để thiết lập ngân sách bán hàng, Sapo đã lập ra kế hoạch chi trong 2 tình huống là: Hoàn thành 100% mục tiêu và hoàn thành dưới 80% mục tiêu đề ra. Tại Sapo, để dự báo bán hàng hiện đội ngũ lập kế hoạch mới chỉ quan tâm đến *Năng lực bán hàng của công ty và Dự báo bán hàng của công ty*. Việc đánh giá *Năng lực thị trường và Doanh số của ngành bán hàng* còn chưa được quan tâm, đánh giá thường xuyên, hệ thống.

Chính vì công tác dự báo bán hàng để làm tiền đề cho thiết lập ngân sách bán hàng còn mang tính chủ quan, ước chừng nên độ chính xác thấp, rủi ro không hoàn thành mục tiêu cao dẫn đến chi ngân sách còn bị động, thiếu hiệu quả.

3.1.2. Tuyển chọn và đào tạo lực lượng bán hàng

3.1.2.1. Tuyển chọn lực lượng bán hàng

Trước 2023 Sapo theo đuổi chiến lược tăng doanh thu dựa trên tăng người, phát triển lực lượng bán hàng dựa trên việc tăng tuyển dụng nhân viên kinh doanh. Tuy nhiên, đến năm 2023 trước áp lực của các vấn đề thị trường (Ảnh hưởng của covid, chiến tranh, lạm phát,...) Sapo tiến hành cắt giảm nhân viên hiệu suất kém và chuyển sang theo đuổi chiến lược tăng trưởng dựa trên tối ưu hiệu suất.

Bảng 3.4. Tỷ lệ nhân sự tuyển mới và nghỉ việc - Khối kinh doanh Sapo

	2020		2021		2022		2023		Dự kiến 2024	
	Số lượng	Tỷ lệ so với cùng kì	Số lượng	Tỷ lệ so với cùng kì	Số lượng	Tỷ lệ so với cùng kì	Số lượng	Tỷ lệ so với cùng kì	Số lượng	Tỷ lệ so với cùng kì
Tuyển dụng mới	156	-	118	-24,36%	250	111,86%	30	-88,00%	230	666,67%
Nghỉ việc	85	-	110	29,41%	150	36,36%	349	132,67%	93	-73,35%
Số lượng nhân viên thực tế đến cuối kì thống kê	560	-	568	1,43%	668	17,61%	349	-47,75%	486	39,26%

(Nguồn: Khối kinh doanh - Công Ty CPCN Sapo)

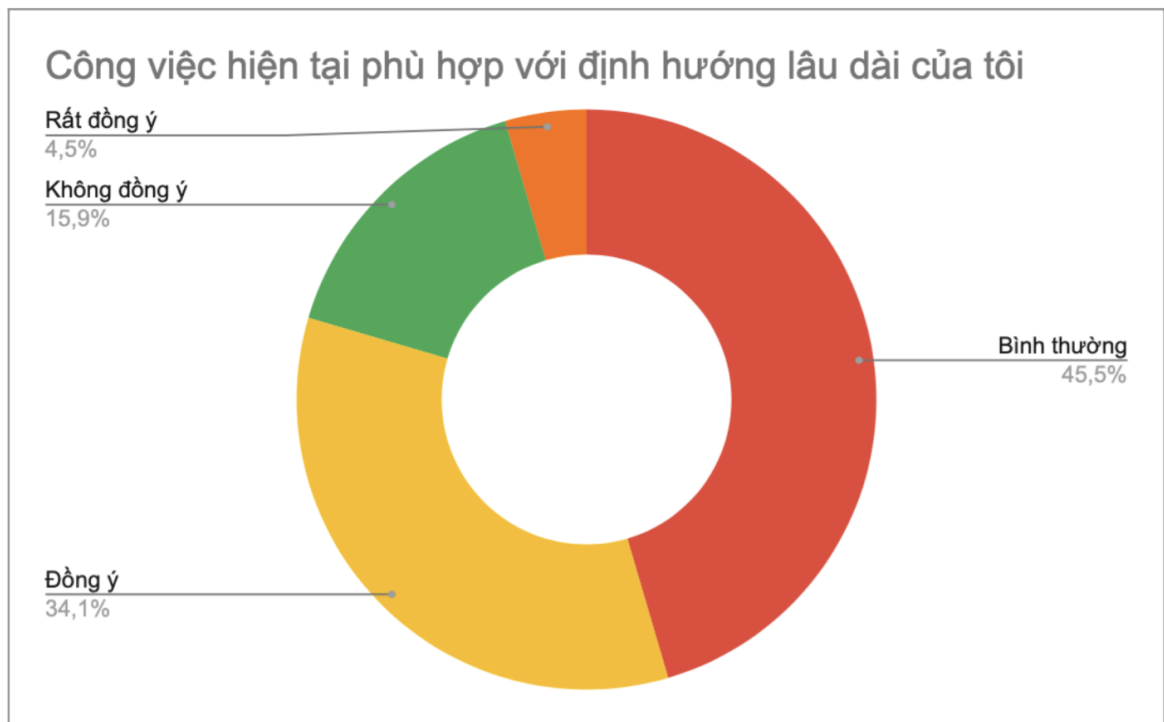
Trước năm 2023, công ty vẫn duy trì chiến lược tăng trưởng bằng cách gia tăng số lượng nhân viên, tuyển dụng ò ạt với số lượng tuyển dụng mới tăng đáng kể từ 118 người vào năm 2021 lên 250 người vào năm 2022 (tăng 111,86%). Tuy nhiên, năm 2023 cho thấy một sự thay đổi rõ rệt khi chỉ tuyển dụng thêm 30 nhân viên (giảm 88%) và tiến hành cắt giảm mạnh lực lượng lao động. Điều này phản ánh việc Sapo phải đổi mặt với áp lực thị trường (như ảnh hưởng của COVID-19, chiến tranh và lạm phát) và bắt đầu theo đuổi chiến lược tối ưu hóa hiệu suất, thay vì tiếp tục tăng số lượng nhân viên.

Mặc dù Sapo đã chuyển hướng sang chiến lược tối ưu hiệu suất, các yếu tố về lương thưởng, môi trường làm việc và văn hóa doanh nghiệp vẫn là những thách thức lớn trong việc giữ chân nhân viên. Tỷ lệ nghỉ việc tăng đáng kể trong năm 2023 (349 người nghỉ việc, tăng 132,67% so với năm trước), và lý do chính khiến nhân viên rời bỏ là do không đáp ứng được nhu cầu công việc (40%) và lý do khác (chủ động sa thải - 32%). Môi trường làm việc không phù hợp và thiếu sự động viên, công nhận cũng chiếm tỷ lệ đáng kể (7,37%). Điều này cho thấy, mặc dù Sapo đã tập trung vào tối ưu hóa hiệu suất, nhưng vẫn còn những bất cập trong việc xây dựng chính sách lương thưởng, phát triển cơ hội thăng tiến và tạo ra môi trường làm việc phù hợp để giữ chân nhân viên dài hạn.

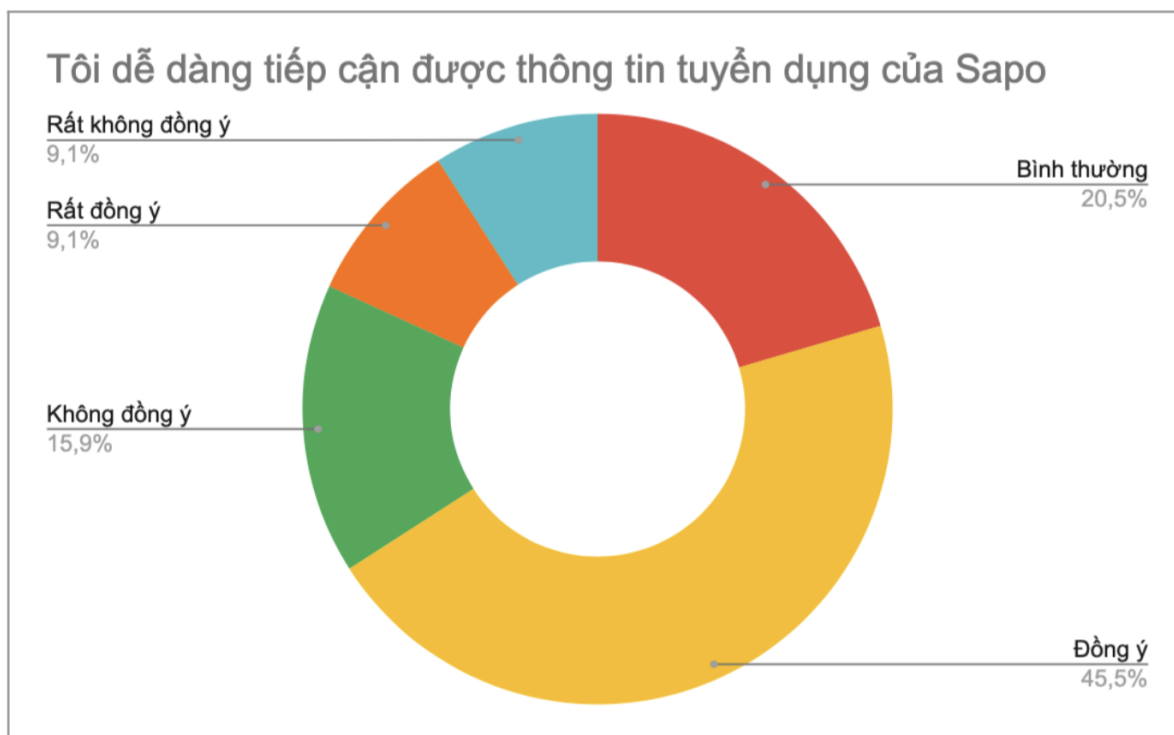
Dự kiến trong năm 2024, Sapo sẽ tăng cường tuyển dụng trở lại với 230 người, nhưng số lượng nhân viên nghỉ việc cũng dự kiến sẽ giảm mạnh (chỉ 93 người). Điều này có thể là dấu hiệu cho thấy công ty đã bắt đầu điều chỉnh lại chiến lược nhân sự một cách hiệu quả hơn, song vẫn cần thêm thời gian để giải quyết triệt để các vấn đề liên quan đến con người và môi trường làm việc.

Theo khảo sát của tác giả về công tác tuyển chọn lực lượng bán hàng trong phạm vi đề án này, chúng ta nhận thấy hiện Sapo đang làm khá tốt công tác tuyển dụng ban đầu. Cụ thể là:

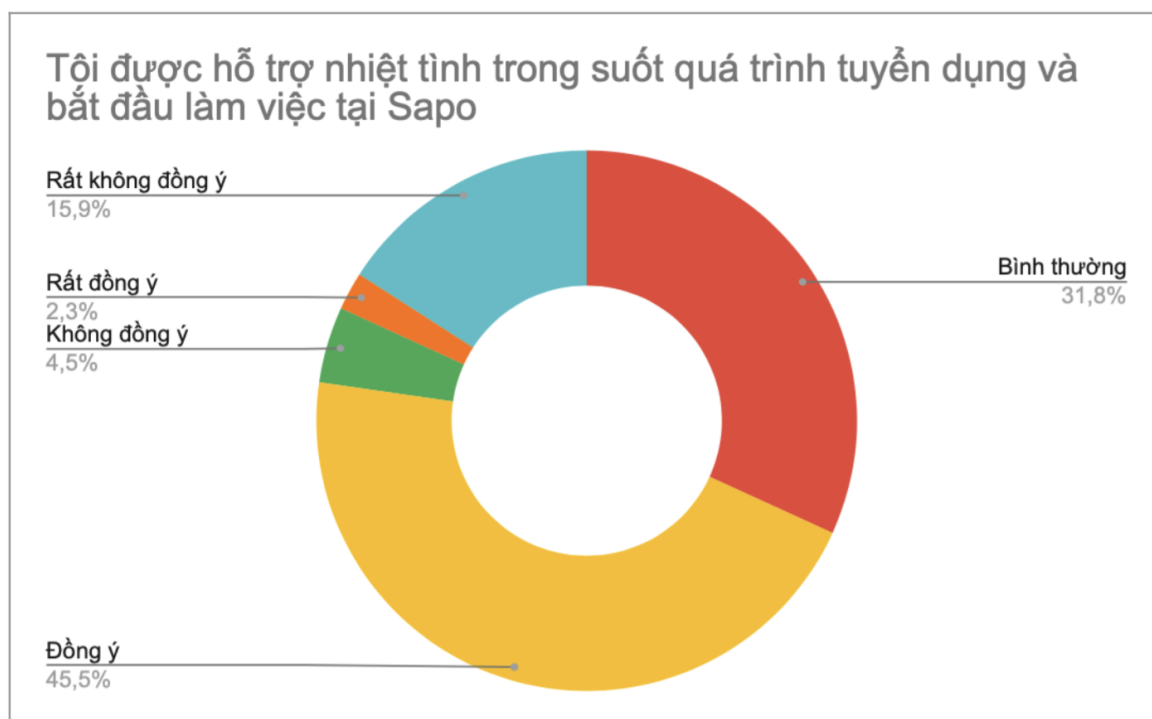
- Chỉ 15,9% đáp viên cho rằng họ không phù hợp định hướng của công ty và có đến gần 40% đáp viên cho rằng công ty, công việc phù hợp để gắn bó lâu dài.
- Khoảng 55% đáp viên cho rằng họ dễ dàng tiếp cận các thông tin tuyển dụng của Sapo.
- Hơn 47% người được khảo sát cho rằng họ được hỗ trợ rất nhiệt tình trong suốt thời gian phỏng vấn và làm việc.



(Nguồn: Khảo sát của tác giả)



(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

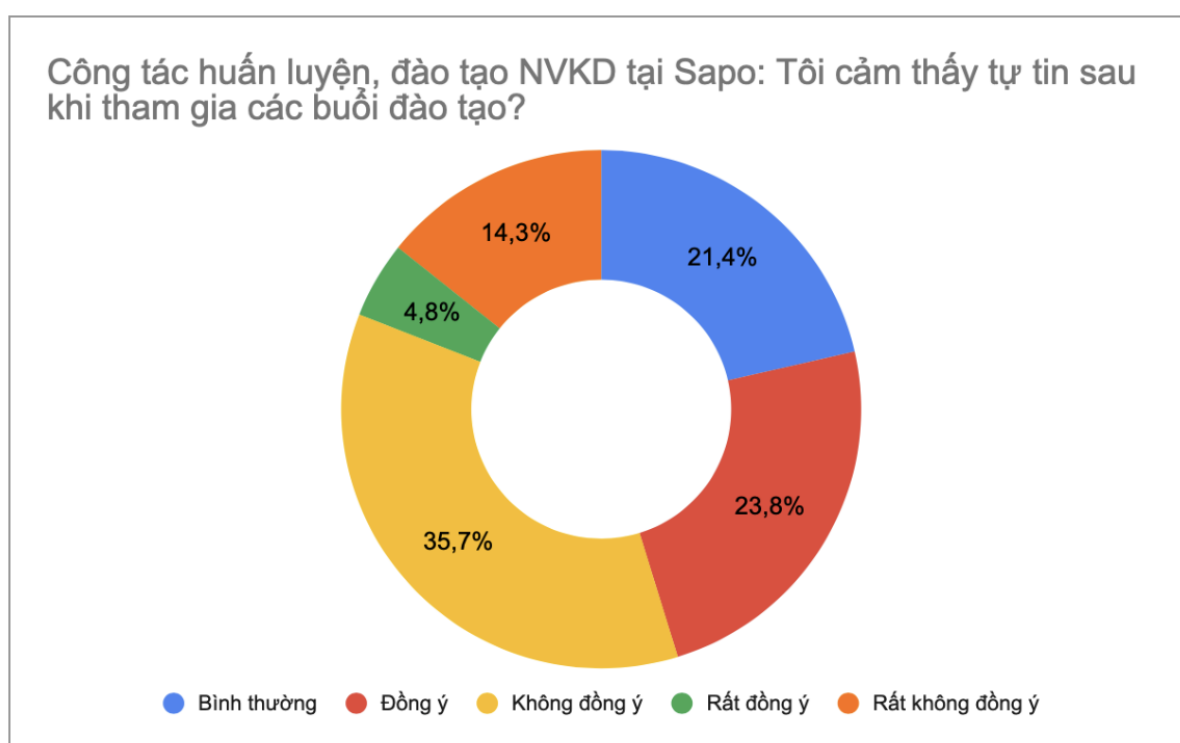


(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

3.1.2.2. Đào tạo lực lượng bán hàng

Hiện nay, Sapo đã xây dựng riêng 1 phòng đào tạo gồm 5 nhân sự để phụ trách các vấn đề liên quan chuyên môn, kỹ năng, nghiệp vụ cho khối kinh doanh. Tuy nhiên, theo khảo sát thực tế khảo sát nhân viên kinh doanh Sapo trên cả nước thì hiệu quả của hoạt động đào tạo chưa thực sự đáp ứng được nhu cầu và kì vọng thực tế của công ty và người lao động.

Theo khảo sát 78/349 nhân viên kinh doanh của Sapo, mặc dù công ty có lộ trình đào tạo rõ ràng cho nhân viên mới trong giai đoạn thử việc, nhưng **chỉ 28,6% nhân viên kinh doanh cảm thấy tự tin sau khi hoàn thành đào tạo và bắt đầu công việc thực tế, khoảng 50% không thấy tự tin với những gì đã đào tạo và chưa sẵn sàng ra bán hàng.**



(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Con số này cho thấy chương trình đào tạo ban đầu chưa đủ tác động để giúp nhân viên nhanh chóng làm quen và đạt hiệu suất làm việc tốt. Bên cạnh đó, việc một nhân viên cần ít nhất 6 tháng để đạt được hiệu suất tốt nhất với mức hiệu suất dưới trung bình trong giai đoạn này càng khẳng định rằng nhân viên phải học hỏi và phát triển chủ yếu thông qua quá trình làm việc thực tế (on-the-job training) hơn là từ chương trình đào tạo chính thức.

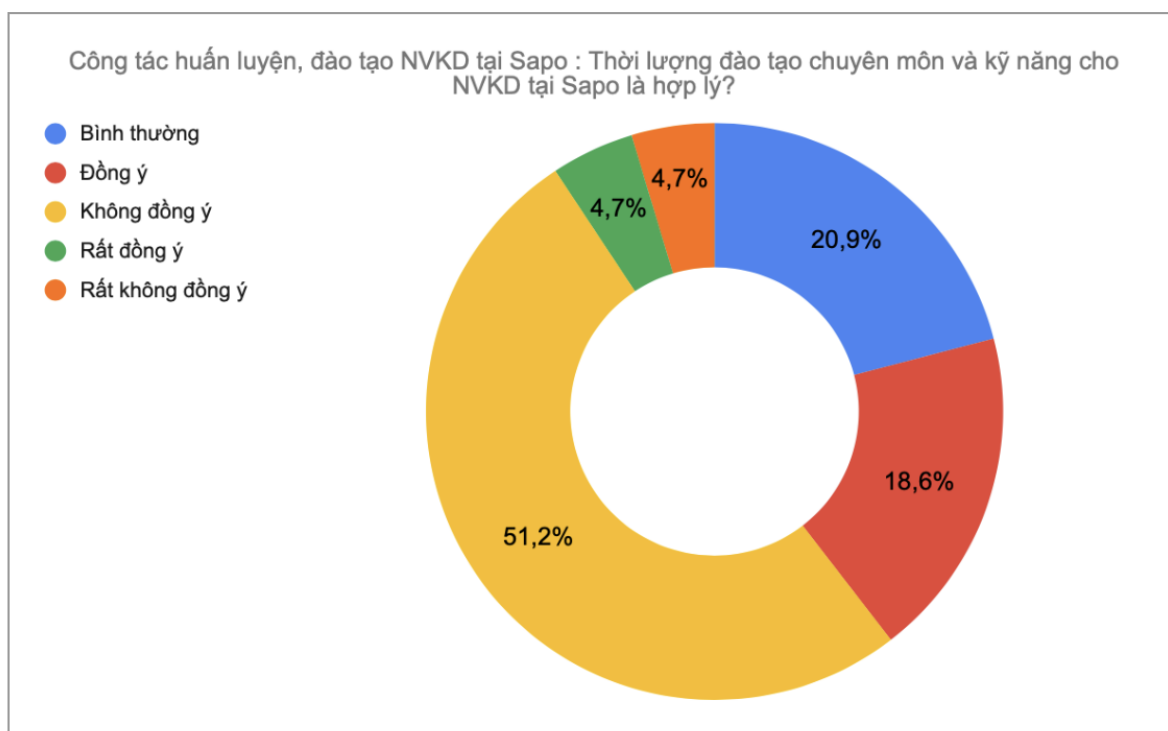
Điều này thể hiện rõ ràng trong bảng phân tích doanh số của các nhân viên kinh doanh theo thâm niên khác nhau. Theo đó, nhân viên dưới 6 tháng kinh nghiệm có doanh

số trung bình dưới 10 triệu/ tháng chiếm 54% và chỉ có 1% số nhân viên kinh doanh dưới 6 tháng kinh nghiệm đạt doanh số trung bình từ 100 triệu đồng/tháng.

Bảng 3.5. Doanh số theo thâm niên

Thâm niên	Doanh số /Người			
	Dưới 10 triệu đồng/tháng	Từ 10 - dưới 44 triệu đồng/ tháng	Từ 44 - dưới 100 triệu đồng/ tháng	Trên 100 triệu đồng/ tháng
Dưới 6 tháng	54%	35%	10%	1%
Từ 6 tháng - 1 năm	33%	40%	22%	5%
Từ 1 - 3 năm	15%	41%	32%	12%
Từ 3 - 5 năm	6%	30%	47%	17%

(Nguồn: Khối kinh doanh - Công ty CPCN Sapo)



(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

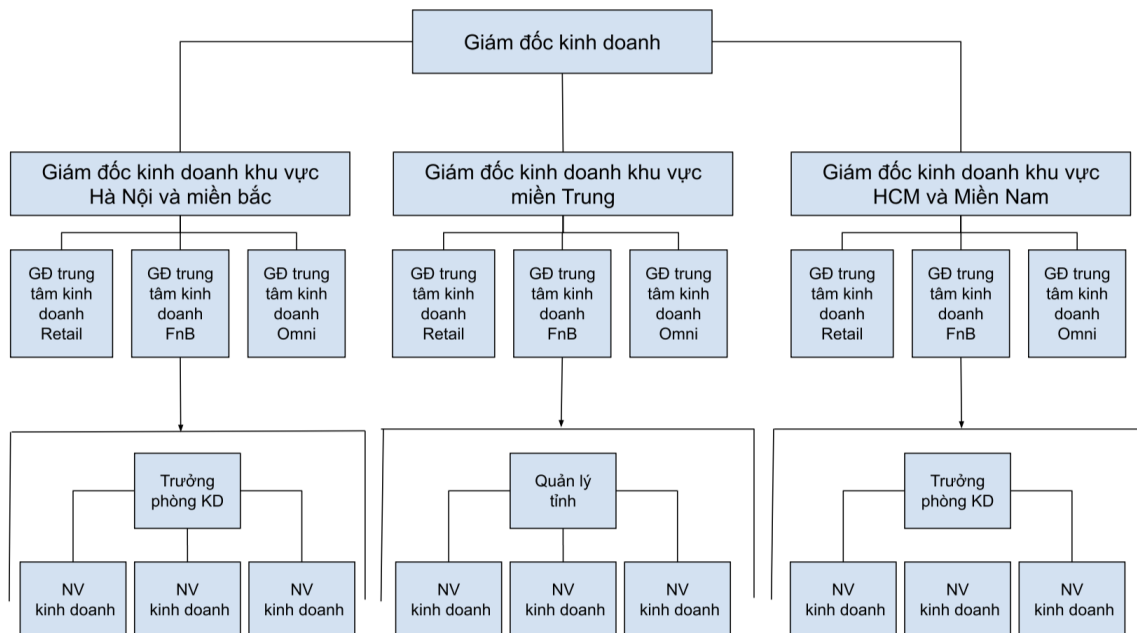
Ngoài ra, hiện nay, theo phản hồi của các quản lý kinh doanh rằng thời lượng đào tạo hiện quá nhiều và dàn trải dẫn đến việc NVKD không có thời gian tập trung gọi điện

hoặc đi gặp gỡ khách hàng, tác giả đã khảo sát về vấn đề này và nhận được kết quả có tới 51,2% NVKD không đồng tình với thời lượng đào tạo. Kết quả này cho thấy Sapo cần đánh giá lại về cả lộ trình lẫn thời lượng đào tạo về chuyên môn, kỹ năng cho nhóm NVKD sau khi kết thúc giai đoạn thử việc.

3.1.3. Tổ chức lực lượng bán hàng

Nếu ở các doanh nghiệp kinh doanh phần mềm như một dịch vụ (SaaS) hoạt động tại thị trường nước ngoài thì việc tổ chức bán hàng chủ yếu thông qua việc cho phép khách hàng dùng thử, tự kích hoạt dịch vụ và thực hiện thanh toán ngay trên phần mềm thông qua các cổng thanh toán tích hợp thì với thị trường Việt Nam chúng ta chưa thể thực hiện được điều đó mà vẫn cần đến sự tư vấn của con người.

Ngoài ra, do khả năng sử dụng công nghệ và đặc điểm vùng miền khác nhau nên việc tổ chức lực lượng bán hàng tại Sapo càng trở nên phức tạp hơn. Trong thời gian từ 2019 đến nay, Sapo đã áp dụng hình thức tổ chức lực lượng bán hàng theo hướng kết hợp tổ chức theo địa lý với tổ chức lực lượng bán hàng theo nhu cầu khách hàng và đặc điểm sản phẩm. Đồng thời có sử dụng telemarketing.



Hình 3.2. Sơ đồ tổ chức lực lượng bán hàng tại Sapo

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự - Công ty CPCN Sapo)

Tuy trong cơ cấu tổ chức lực lượng bán hàng tại Sapo có sự tổ chức theo sản phẩm nhưng do áp lực chỉ tiêu doanh số và một số lý do khác mà các trung tâm kinh doanh vẫn bán chéo các sản phẩm khác. Đặc biệt, việc tuyển chọn và đào tạo nhân viên kinh doanh giữa các trung tâm lại không có gì khác biệt nên về cơ bản việc cơ cấu lực

lượng bán hàng theo từng sản phẩm chưa phát huy được hiệu quả, mang tính chất hình thức nhiều hơn là phục vụ mục tiêu hiệu quả.

Đặc biệt, với các sản phẩm phục vụ doanh nghiệp quản lý một hoặc nhiều khâu trong quá trình kinh doanh như Sapo, đòi hỏi người tư vấn phải có kiến thức, kỹ năng tốt không chỉ về cách sử dụng phần mềm mà còn cần am hiểu về quy trình tổ chức, vận hành doanh nghiệp, am hiểu về đặc điểm ngành nghề của từng doanh nghiệp, hộ kinh doanh. Chính vì vậy, với cơ cấu tổ chức lực lượng bán hàng như hiện nay của Sapo thì công ty sẽ không thể thuyết phục được các doanh nghiệp lớn sử dụng Sapo hoặc chỉ kí kết được những gói phần mềm giá trị thấp

3.1.4. Quản lý lực lượng bán hàng về lãnh thổ, thời gian và định mức bán hàng

3.1.4.1. Lãnh đạo lực lượng bán hàng

Theo thống kê từ khối kinh doanh Công ty cổ phần công nghệ Sapo, cứ 1 Quản lý kinh doanh sẽ quản lý 15 nhân viên kinh doanh (trung bình chung của ngành xét trên 3 đối thủ trực tiếp là Kiot Việt, iPOS, Haravan là 1 quản lý kinh doanh quản lý 20 NVKD).

Bảng 3.6. Cơ cấu nhân sự khối kinh doanh theo chức danh

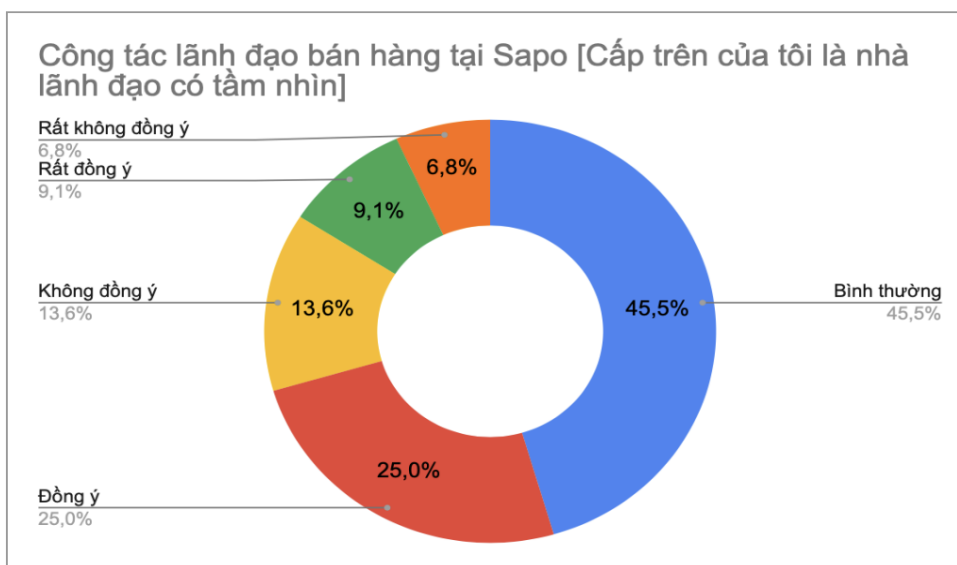
Vị trí/ chức danh	Chức năng công việc chính	Số lượng
Giám đốc kinh doanh	Quản lý	1
Giám đốc kinh doanh khu vực	Quản lý	3
Giám đốc trung tâm kinh doanh	Quản lý	6
Trưởng phòng/ Quản lý tỉnh	Quản lý	35
Nhân viên kinh doanh	Bán hàng	304

(Nguồn: Khối kinh doanh - Công ty cổ phần công nghệ Sapo)

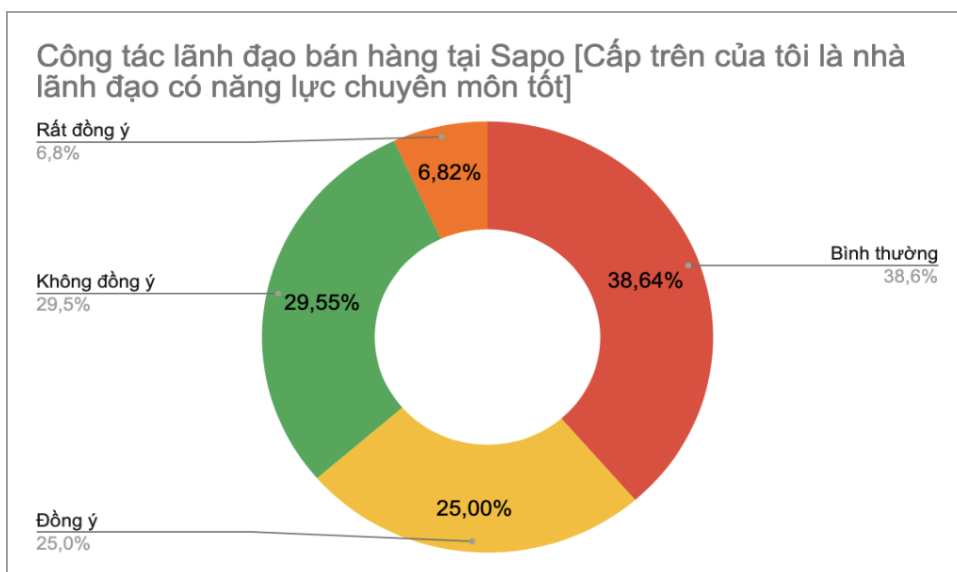
Theo khảo sát bằng phương pháp phỏng vấn sâu với 45 Quản lý kinh doanh các cấp từ Giám đốc khối kinh doanh và Giám đốc khu vực, Giám đốc trung tâm đến các Trưởng phòng kinh doanh, quản lý tỉnh (gọi chung là Quản lý), nhận thấy có tới hơn 81% Quản lý đang dành tới 60% thời gian cho các hoạt động chuyên môn như Chăm sóc khách hàng cũ, tìm kiếm khách hàng mới... và dành tới khoảng 40% thời gian của mình cho các hoạt động quản lý như Giám sát hiệu quả nhân viên kinh doanh, xây dựng

quy trình, chính sách để giúp phòng ban, khu vực mình quản lý đạt hiệu quả kinh doanh. Rất ít Quản lý thực hiện chức năng lãnh đạo. các hoạt động tạo động lực, gia tăng cảm xúc cho nhân viên.

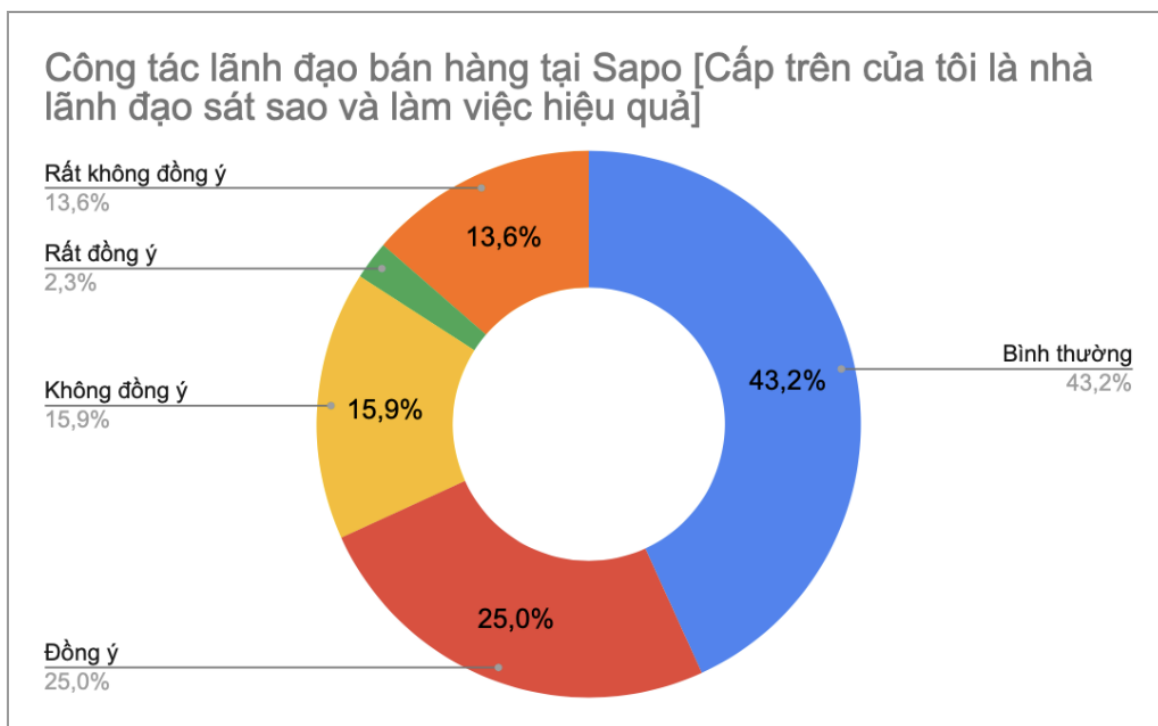
Theo thống kê của Khối Nhân sự và Phát triển triển nguồn nhân lực Sapo, 73% nhà Quản lý Bán hàng đi lên từ vị trí nhân viên kinh doanh, hơn 80% chưa được đào tạo về các nghiệp vụ quản lý như lập kế hoạch bán hàng, quản trị nhân sự, ... Đây cũng là một lý do dẫn đến việc Quản lý bán hàng trở thành nút thắt cổ chai trong việc triển khai các hoạt động kinh doanh xuống nhân viên, dẫn đến hiệu quả công tác lãnh đạo lực lượng bán hàng không cao.



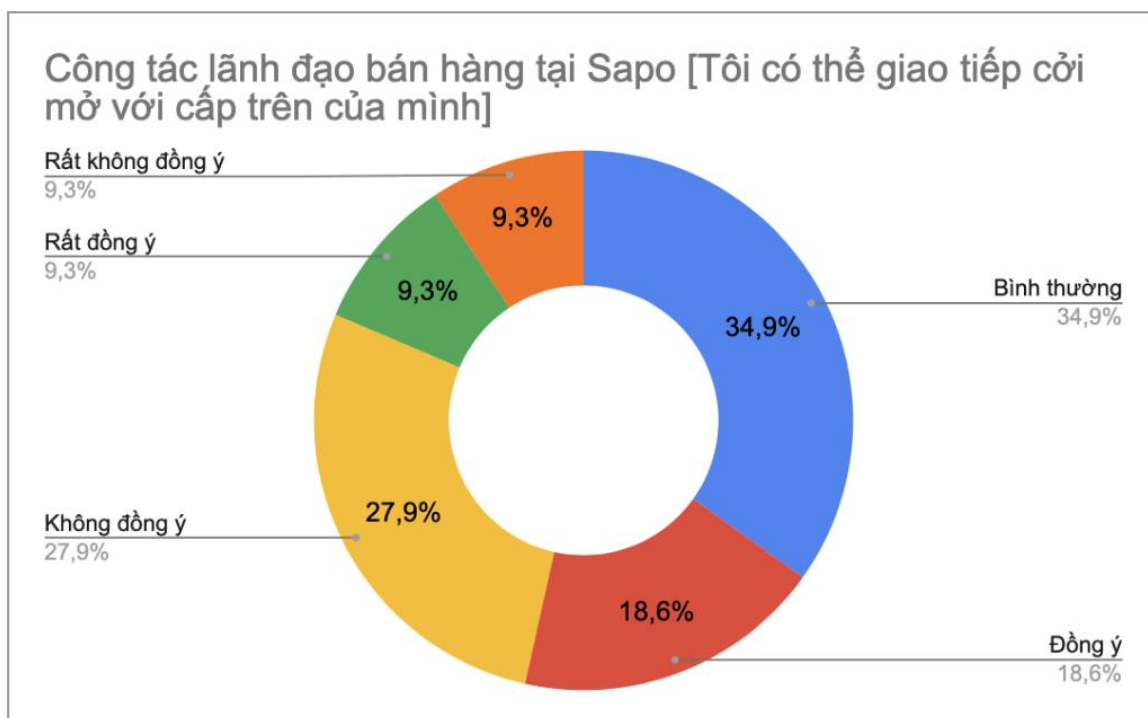
(Nguồn: Khảo sát của tác giả)



(Nguồn: Khảo sát của tác giả)



(Nguồn: Khảo sát của tác giả)



(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Chỉ hơn 36% Nhân viên kinh doanh Sapo cho rằng lãnh đạo của họ là lãnh đạo có tầm nhìn và chỉ hơn 31% nhân viên kinh doanh Sapo cho rằng cấp trên của họ có năng lực chuyên môn tốt và 27.3% thấy rằng cấp trên sát sao, hỗ trợ họ giải quyết tốt

các vấn đề trong công việc. Và chỉ có khoảng 27,9% người được khảo sát cho thấy họ có thể giao tiếp cởi mở với cấp trên của mình.

Những con số này gián tiếp cho thấy rằng hiện nay đội ngũ quản lý kinh doanh tại Sapo đang giống như một “nút thắt cổ chai” trong cơ cấu tổ chức. Các thông tin, quyết định, chiến lược từ cấp lãnh đạo khi triển khai xuống lực lượng bán hàng gặp rào cản một phần ở các quản lý kinh doanh khiến hiệu quả còn hạn chế. Đồng thời những phản hồi từ phía NVKD về chính sách, quy trình, chế độ đãi ngộ ... cũng chưa thông suốt tới ban lãnh đạo để xử lý triệt để.

3.1.4.2. Quản lý lực lượng bán hàng về lãnh thổ, thời gian và định mức bán hàng

Trước năm 2018, Sapo tập trung khai thác chính thị trường Hà Nội và Hồ Chí Minh (doanh số đến từ 2 thành phố này là trên 80% trong suốt 10 năm từ 2008 - 2018). Tuy nhiên, từ 2018 đến 2020, sau khi nhận khoản đầu tư hàng triệu đô từ Smile Gate và Teko, Sapo không chỉ mở rộng dịch vụ thêm các mảng như thanh toán, vận chuyển mà còn mở rộng phạm vi kinh doanh ra hầu hết các tỉnh thành khác trên cả nước.

Việc cung cấp sản phẩm phần mềm ra thị trường như một loại dịch vụ (SaaS) tại Việt Nam còn khá mới mẻ, không giống như các ngành hàng khác như FMCG hay dịch vụ viễn thông vì nó không có sản phẩm hữu hình lại đòi hỏi nhân viên kinh doanh phải có kỹ năng chuyên môn cao về công nghệ thông tin, phần mềm nên việc quản lý lãnh thổ, thời gian và định mức bán hàng của lực lượng bán hàng còn gặp nhiều khó khăn, rào cản, không có mô hình mẫu để học hỏi mà cần nhiều phương án thử nghiệm liên tục.

Bảng 3.7. Thống kê doanh số của NVKD theo địa bàn bán hàng 2023

Khu vực	Tỉnh/ Thành phố	Số lượng NVKD	Doanh thu(năm)	Doanh thu TB/người/tháng
Tổng		349	142.609.600.000 đ	34.051.958 đ
Hà Nội và tỉnh miền Bắc	Hà Nội	88	49.165.600.000 đ	46.558.333 đ
	Quảng Ninh	15	5.634.000.000 đ	31.300.000 đ
	Hải Phòng	13	4.804.800.000 đ	30.800.000 đ
	Vĩnh Phúc	12	3.168.000.000 đ	22.000.000 đ
	Nam Định	11	3.603.600.000 đ	27.300.000 đ

	Ninh Bình	10	2.880.000.000 đ	24.000.000 đ
	Bắc Ninh	9	2.700.000.000 đ	25.000.000 đ
	Thái Bình	11	3.036.000.000 đ	23.000.000 đ
	Hung Yên	7	1.780.800.000 đ	21.200.000 đ
TP. Hồ Chí Minh và tỉnh miền Nam	Hồ Chí Minh	61	33.672.000.000 đ	46.000.000 đ
	Kiên Giang	9	1.425.600.000 đ	13.200.000 đ
	Bình Dương	8	2.784.000.000 đ	29.000.000 đ
	Cần Thơ	8	1.440.000.000 đ	15.000.000 đ
Miền Trung	Khánh Hoà	9	2.548.800.000 đ	23.600.000 đ
	Lâm Đồng_Bảo Lộc	7	2.116.800.000 đ	25.200.000 đ
	Lâm Đồng_Đà Lạt	9	2.829.600.000 đ	26.200.000 đ
	Đà Nẵng	15	6.858.000.000 đ	38.100.000 đ
	Nghệ An	10	3.840.000.000 đ	32.000.000 đ
	Thanh Hoá	11	3.696.000.000 đ	28.000.000 đ
	Đak Lak	9	1.296.000.000 đ	12.000.000 đ
	Gia Lai	7	1.050.000.000 đ	12.500.000 đ
	Huế	10	2.280.000.000 đ	19.000.000 đ

(Nguồn: Khối kinh doanh - Sapo)

Từ bảng thống kê trên, một số vấn đề tồn tại trong công tác quản lý lãnh thổ tại Sapo có thể kể đến là:

- Mở rộng phạm vi nhưng thiếu sự am hiểu về thị trường

Khi Sapo mở rộng từ hai thành phố lớn (Hà Nội và TP. Hồ Chí Minh) ra các tỉnh thành khác, doanh nghiệp gặp khó khăn trong việc nắm bắt nhu cầu và thói quen mua hàng ở các khu vực mới. Việc cung cấp sản phẩm phần mềm dưới hình thức dịch vụ (SaaS) là một mô hình tương đối mới tại Việt Nam, đặc biệt ở các tỉnh nhỏ, nơi nhận thức về công nghệ chưa cao. Nhân viên kinh doanh không chỉ cần bán sản phẩm mà còn phải giáo dục khách hàng về việc sử dụng công nghệ, điều này tạo ra những thách thức mới so với việc bán hàng tại các thị trường đã quen thuộc như Hà Nội và TP. Hồ Chí Minh.

Ví dụ, các tỉnh như Đắk Lắk và Gia Lai có doanh thu thấp, chỉ đạt từ **12 triệu VND/người/tháng**. Điều này có thể phản ánh việc nhân viên chưa nắm bắt được đặc điểm của thị trường hoặc không có đủ công cụ, kiến thức để thâm nhập sâu vào nhu cầu khách hàng tại những khu vực này.

- Thứ 2, rào cản về địa lý cũng khiến các nhà quản lý gặp khó khăn trong việc giám sát và hỗ trợ kịp thời cho đội ngũ nhân viên ở các tỉnh xa.

Việc quản lý lãnh thổ gặp nhiều khó khăn do sự khác biệt lớn về địa lý và cơ sở hạ tầng giữa các vùng miền. Ở các tỉnh thành xa như Đắk Lắk, Gia Lai, Khánh Hoà, không chỉ có khoảng cách địa lý làm cản trở mà sự phân tán dân cư cũng khiến cho nhân viên kinh doanh khó tiếp cận một lượng lớn khách hàng trong thời gian ngắn. Đây cũng là lý do tại sao doanh thu ở các khu vực này thấp hơn so với các đô thị lớn, nơi mà mật độ dân số và mức độ tiếp cận công nghệ cao hơn.

Rào cản về địa lý cũng khiến các nhà quản lý gặp khó khăn trong việc giám sát và hỗ trợ kịp thời cho đội ngũ nhân viên ở các tỉnh xa. Việc không thể tiếp cận trực tiếp, thường xuyên có thể dẫn đến thiếu sự hướng dẫn và giám sát chặt chẽ, làm giảm hiệu quả hoạt động bán hàng.

- Thứ 3, Chưa có phương án quản lý thời gian và định mức bán hàng phù hợp cho từng khu vực

Quản lý thời gian: Việc không hiểu rõ đặc điểm thị trường ở từng khu vực dẫn đến việc phân bổ thời gian không hiệu quả. Ở những vùng thị trường còn mới mẻ và không có đủ kiến thức, nhân viên thường mất nhiều thời gian hơn để thuyết phục và giáo dục khách hàng về sản phẩm. Điều này dẫn đến hiệu suất làm việc thấp hơn, và thời gian tiếp cận khách hàng cũng bị kéo dài, đặc biệt là ở các tỉnh miền núi hoặc nông thôn.

Định mức bán hàng (sales quota): Do sự khác biệt lớn giữa các thị trường, việc áp dụng một mô hình định mức bán hàng đồng nhất cho toàn quốc là không phù hợp. Những khu vực như Hà Nội và TP. Hồ Chí Minh có nhu cầu cao và nhân viên dễ dàng đạt hoặc vượt định mức. Tuy nhiên, ở các tỉnh thành nhỏ và vùng sâu vùng xa, việc đạt ra mức doanh thu như ở các thành phố lớn trở thành áp lực không thực tế. Ví dụ, doanh thu trung bình tại Hà Nội là **46.5 triệu VND/người/tháng**, trong khi ở Gia Lai chỉ là **12.5 triệu VND/người/tháng**, cho thấy định mức bán hàng chưa được điều chỉnh phù hợp theo từng địa phương.

3.1.5. Thù lao cho lực lượng bán hàng

Hiện nay, Sapo đang tiến hành chi trả thù lao cho Nhân viên kinh doanh theo hình thức kết hợp giữa Lương cứng, hoa hồng và thưởng.

- **Lương cứng:** Khoản tiền nhân viên kinh doanh nhận được cố định hàng tháng và không phụ thuộc vào doanh thu nhằm duy trì cuộc sống cơ bản của nhân sự. Lương cứng phụ thuộc vào vị trí công việc, kinh nghiệm, thâm niên công tác, hiệu quả làm việc được đánh giá trong một khoảng thời gian dài (6 tháng đến 1 năm).

Khi so sánh mức thu nhập trung bình của NVKD Sapo so với đối thủ thì tác giả nhận thấy mức lương cứng ở Sapo thấp hơn so với mặt bằng chung của đối thủ. Nếu mức lương cứng khởi điểm của NVKD tại Sapo là 5,000,000đ/ tháng thì con số này ở Kiot Việt là 7,000,000đ/ tháng và ở Haravan là 9,000,000đ/ tháng. Ngoài ra, tại Sapo chính sách không chi trả lương cứng nếu NVKD không hoàn thành chỉ tiêu doanh thu tối thiểu cũng là 1 điểm gây bất mãn thường xuyên trong nội bộ LLBH.

Bảng 3.8: So sánh lương cứng NVKD của Sapo với thị trường

	Sapo	Kiot Việt	Haravan
Lương cứng khởi điểm cho vị trí NVKD	5.000.000đ/ tháng	7.000.000đ/tháng	9.000.000đ/ tháng

(Nguồn: Tác giả thu thập)

- **Hoa hồng theo doanh thu:** Hoa hồng cho NVKD phụ thuộc vào sản phẩm cụ thể mà nhân viên đó bán được cũng như các mốc doanh số khác nhau.

Bảng 3.9. Hoa hồng theo doanh thu cho NVKD

Doanh số	Hoa hồng cho NVKD
Dưới 10.000.000đ/ tháng	0%
Từ 10.000.000đ/tháng - Dưới 40.000.000đ/tháng	15%
Từ 40.000.000đ/ tháng - dưới 80,000,000đ/tháng	18%
Từ 80,000,000đ/tháng - dưới 100,000,000đ/tháng	20%
Từ 100,000,000đ/ tháng trở lên	22%

(Nguồn: Khối kinh doanh - Công ty CPCN Sapo)

Chính sách hoa hồng dàn trải hiện nay chưa khuyến khích NVKD nỗ lực để đạt các mốc doanh số cao vượt trội (mốc kì vọng của công ty là từ 80,000,000đ/tháng trở lên).

- **Thưởng:** Không cố định, được công ty sử dụng khi cần tạo động lực cho nhân viên kinh doanh trong các thời điểm doanh số chậm, dòng tiền không tốt ...

Bảng 3.10. Quỹ lương/thưởng cho khối kinh doanh và các chỉ số liên quan khác

STT	Chỉ tiêu	2021	2022	2023
1	Doanh thu thuần	140.754.000.000 đ	203.728.000.000 đ	142.609.600.000 đ
2	Lợi nhuận thuần	41.390.000.000 đ	58.925.000.000 đ	48.318.500.000 đ
3	Lợi nhuận sau thuế	34.283.000.000 đ	48.825.000.000 đ	40.036.500.000 đ
4	Số lao động	700	1.050	735
5	Số lao động khối kinh doanh	568	668	349

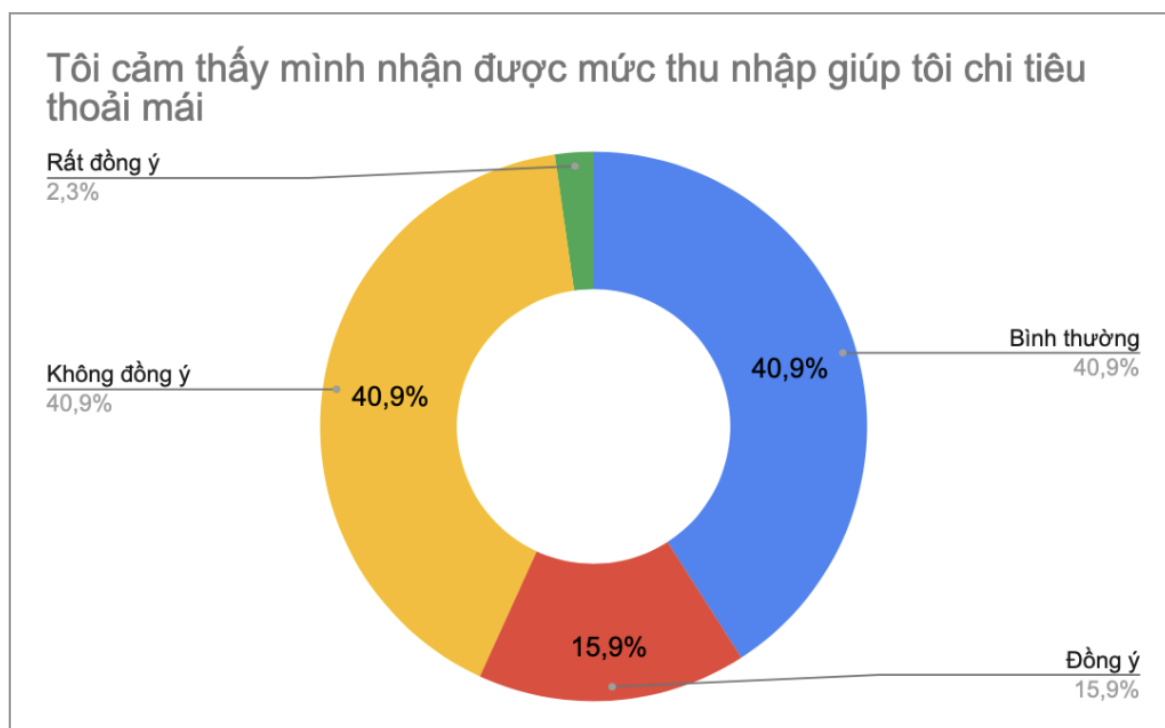
5	Tổng quỹ lương toàn công ty	62.918.000.000 đ	101.928.000.000 đ	76.446.000.000 đ
6	Tổng quỹ lương khối kinh doanh	42.786.000.000 đ	66.897.400.000 đ	35.467.890.000 đ
7	Thu nhập bình quân nhân sự toàn công ty (theo tháng)	7.490.238 đ	8.089.524 đ	8.667.347 đ
8	Thu nhập bình quân NVKD (theo tháng)	6.277.289 đ	8.345.484 đ	8.468.933 đ
9	1 đồng chi cho NVKD thu được bao nhiêu đồng doanh thu?	3 đ	3 đ	4 đ
10	1 đồng chi cho NVKD thu được bao nhiêu đồng lợi nhuận	0,80 đ	0,73 đ	1,13 đ

(Nguồn: Khối kinh doanh - Công ty CP Công nghệ Sapo)

Từ dữ liệu trên nhận thấy, năm 2023 là một năm vô cùng khó khăn với Sapo khi chứng kiến sự sụt giảm doanh thu tới 30% so với năm 2022 (từ 203.728.000.000đ xuống 142.609.600.000đ). Mặc dù, đã có các chính sách nhân sự như tiến hành cắt giảm nhân sự, điều tiết quỹ lương thì hiệu quả chi ngân sách cho đội ngũ nhân viên kinh doanh Sapo vẫn rất thấp khi 1 đồng chi cho lương/thưởng và hoa hồng cho NVKD chỉ tạo ra 0,73đ đến 1,13 đồng lợi nhuận.

Điều đó có nghĩa là việc duy trì lực lượng bán hàng như hiện tại đang làm giảm hiệu suất của doanh nghiệp, càng nhiều NVKD, quy mô càng rộng thì càng làm giảm lợi nhuận. Điều này đến từ việc hiệu suất làm việc của NVKD chưa tốt, hoạt động quản trị lực lượng bán hàng còn nhiều hạn chế.

Mặt khác, khi tiến hành khảo sát LLBH về vấn đề này, tác giả nhận thấy rằng: Mặc dù hiệu quả chi ngân sách của công ty cho NVKD chưa cao nhưng chính LLBH cũng cảm thấy chưa thoả mãn với mức thù lao được nhận. Đây chính là nghịch lý và là vấn đề buộc công ty phải điều chỉnh các chính sách về lương, hoa hồng.



(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Chỉ có khoản 18% NVKD được khảo sát cho rằng thu nhập từ lương và hoa hồng giúp họ chi tiêu thoải mái và cũng chỉ có khoảng 27,3% đồng ý rằng công ty đang trả lương đúng với công sức họ bỏ ra.

Điều này chứng tỏ một điều rằng chính hiệu suất làm việc thấp của LLBH khiến cho hiệu quả chi ngân sách cho lương, thưởng tại CTCP CN Sapo chưa cao, đồng thời người lao động vẫn cảm thấy thu nhập của họ vẫn chưa xứng đáng.

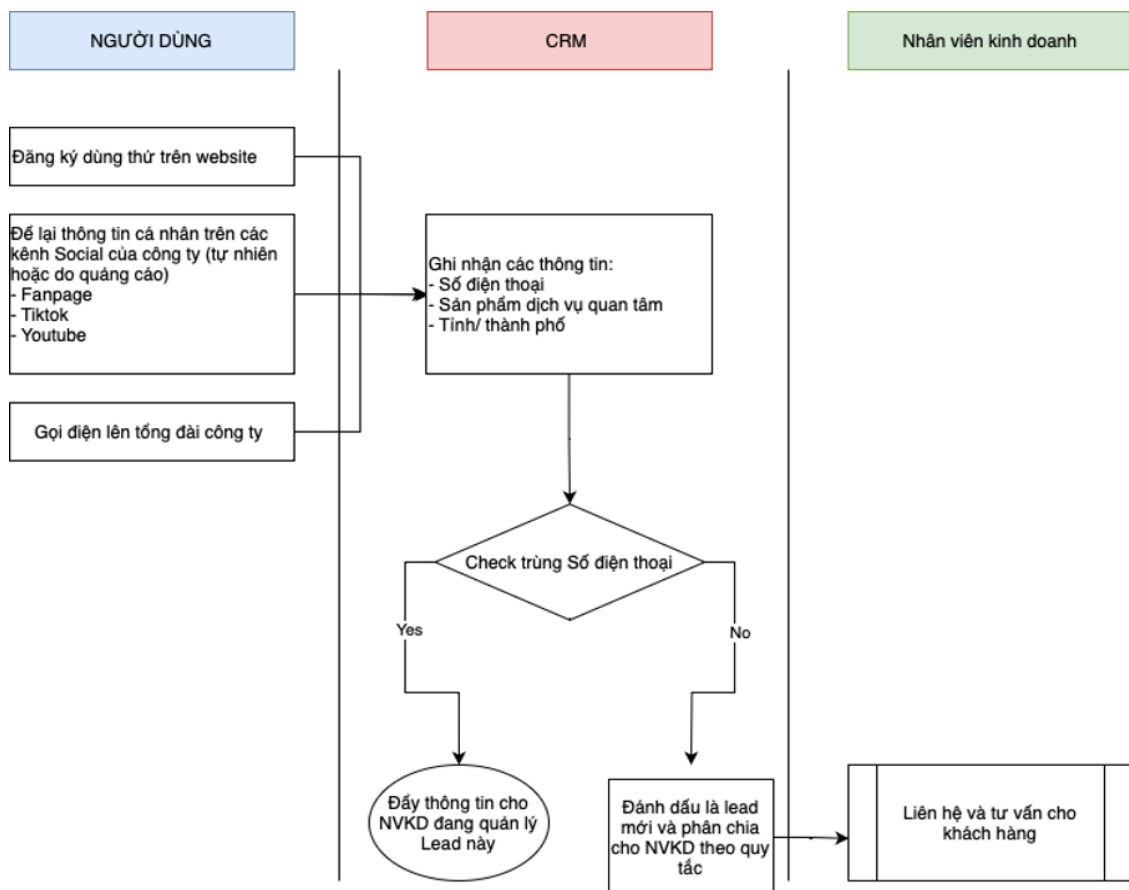
3.1.6. Phân chia tài nguyên cho lực lượng bán hàng

Tại các công ty SaaS hoạt động tại thị trường Việt Nam nói chung và Sapo nói riêng, mặc dù đi theo mô hình bán hàng trực tiếp với đội ngũ bán hàng đông đảo thì bản thân công ty chủ quản sẽ có các hoạt động làm thương hiệu, phát triển kênh truyền thông để thu về một lượng khách hàng tiềm năng quan tâm (người dùng để lại thông tin, số điện thoại) sau đó phân phối về cho lực lượng bán hàng như một loại tài nguyên.

Tại Sapo, những khách hàng đang tìm hiểu sản phẩm dịch vụ, đồng ý để lại thông tin cá nhân trên website, fanpage, hotline, kênh youtube, tiktok hoặc telemarketing được gọi là LEAD. Trong phạm vi đề án này, tác giả sẽ sử dụng khái niệm này xuyên suốt để thay thế cho khái niệm khách hàng tiềm năng hay người dùng quan tâm sản phẩm dịch vụ.

Mỗi ngày, từ tất cả các kênh của mình có khoảng 2000 - 3000 lead mỗi ngày và số lượng lead này sẽ được phân phối về cho NVKD khai thác bên cạnh các lead mà NVKD nhập lên. Số lead do công ty phân phối về hiện đang được chia theo các nguyên tắc như sau:

- Chia lead theo hiệu quả khai thác lead của kì liền trước, đo lường thông qua tỉ lệ chuyển đổi từ lead ra hợp đồng ký kết thành công.
- Lead được chia thẳng về cho từng nhân viên kinh doanh nếu đảm bảo về tỉ lệ chuyển đổi cam kết với công ty. Giám đốc khu vực được cung cấp công cụ để tắt/bật nhân viên nào được nhận lead trên CRM.
- Nhân viên chính thức được chia tối đa 90 lead/ tháng và nhân viên thử việc không được chia lead từ công ty. Việc nhân viên thử việc không được chia lead chính là lý do hiện cho hiệu quả giữ chân nhân sự không cao, nhân sự thử việc không được trao cơ hội để phát triển mà phải tự xoay sở.



Hình 3.3. Quy trình tiếp nhận và xử lý lead tại Sapo

(Nguồn: Khởi tăng trưởng - Sapo)

Bảng 3.11: Tỷ lệ chuyển đổi lead các nguồn tại Sapo 2023

Nguồn		Mô tả	Tỷ lệ chuyển đổi 2023
Sale	NVKD Tư nhập	Do nhân viên kinh doanh tự tìm kiếm và nhập lên hệ thống CRM của công ty. Sau khi nhập lên thì SĐT và khách hàng này sẽ thuộc quyền khai thác của chính NVKD này. Trong trường hợp sau khi nhập lead này lên hệ thống, trong vòng 90 ngày, nếu khách hàng chủ động gọi lên tổng đài hoặc đăng ký dùng thử trên website/ kênh social của công ty thì lead vẫn được chia cho NVKD đã nhập lead lên	3%
Công ty	TOP 25	Khách hàng gọi điện lên số hotline của công ty hoặc chat trên website của công ty. Bộ phận Chăm sóc khách hàng tiếp nhận và chuyển lead về cho NVKD	15%
	Quảng cáo	Khách hàng tiếp cận với các quảng cáo của công ty trên Facebook, Google sau đó đăng ký dùng thử qua link hoặc chat với nhân viên Marketing	9,50%
	Tự nhiên	Khách hàng trực tiếp truy cập vào website của công ty mà không qua Quảng cáo (direct traffic/ Organic Traffic) hoặc truy cập, để lại thông tin trên các kênh của Sapo thông qua các hoạt động marketing khác ngoài Quảng cáo (SEO, event,...)	10,70%

(Nguồn: Khối tăng trưởng - Công ty CPCN Sapo)

Hiện nay, tại Sapo, các lead của công ty phân bổ về cho nhân viên kinh doanh khai thác có khả năng chuyển đổi thành hợp đồng cao hơn nhiều lần so với các lead (số điện thoại) do NVKD tự nhập lên hệ thống. Đồng thời tỉ lệ chuyển đổi từ lead thành hợp đồng từ năm 2019 đến nay không có dấu hiệu tăng trưởng, giao động từ 3% đến 10,7% tùy nguồn.

Chính vì vậy việc phân chia lead trở nên rất quan trọng. Nếu phân chia không hiệu quả vừa dẫn đến việc thất thoát tiền bạc và giá trị thương hiệu của Sapo, vừa tiềm tàng khả năng chia rẽ, mâu thuẫn giữa các khu vực, phòng ban với nhau trong lực lượng bán hàng.

Điều đó đòi hỏi Sapo cần có sự thay đổi trong cơ chế phân chia lead nhằm đảm bảo phân bổ nguồn lực công bằng và tăng tiềm năng chuyển đổi hợp đồng cho toàn đội ngũ.

3.1.7. Đánh giá hiệu quả hoạt động của lực lượng bán hàng

Hiện nay, tại Sapo để đánh giá hiệu quả bán hàng của người bán, công ty đang áp dụng phương pháp thiết lập mục tiêu, quy trình đánh giá bao gồm các bước sau:

Bước 1: Thiết lập tổng quát các mục tiêu có khả năng đo lường và được xác định rõ ràng trong khoảng thời gian cụ thể

Bước 2: Quản lý hoạt động trong khoảng thời gian đã xác định nhằm thực hiện các mục tiêu ban đầu.

Bước 3: Đánh giá kết quả so với mục tiêu đề ra

Tổng quan việc áp dụng phương pháp đánh giá này tại Sapo tác giả nhận thấy rằng đây là lựa chọn hợp lý.

3.2. Đánh giá lực lượng bán hàng tại công ty cổ phần công nghệ Sapo

3.2.1. Những kết quả đạt được

Trong 15 năm hoạt động tại thị trường Việt Nam, cung cấp dịch vụ phần mềm cho hơn 230,000 doanh nghiệp và cửa hàng, Sapo đã xây dựng cho mình được một lực lượng bán hàng hùng hậu, thiện chiến và nhiệt huyết. Tuy còn một số vấn đề trong quy trình, hoạt động làm việc hàng ngày nhưng không thể không thừa nhận một số thành tựu mà Công ty cổ phần công nghệ Sapo đã làm được trong thời gian qua.

Cụ thể là:

Trong công tác xây dựng kế hoạch, chỉ tiêu và lập ngân sách bán hàng

Sapo đã xây dựng hệ thống kế hoạch bán hàng thông qua sự phối hợp của Khối Kinh Doanh và Khối Tăng Trưởng. Điều này đảm bảo có sự quản lý từ cấp lãnh đạo cao nhất. Công ty cũng đã áp dụng các chỉ tiêu bán hàng cụ thể (KPIs) để đánh giá hiệu quả hoạt động bán hàng và có hệ thống công cụ đo lường, theo dõi thường xuyên.

Công tác tổ chức lực lượng bán hàng

Sapo đã mở rộng lực lượng bán hàng trên cả nước với sự tổ chức dựa trên địa lý và nhu cầu khách hàng. Hình thức tổ chức theo địa lý và nhu cầu giúp công ty tiếp cận khách hàng ở nhiều vùng miền và phân khúc thị trường khác nhau. Mặc dù chỉ có 20 văn phòng đại diện ở các tỉnh nhưng 63/63 tỉnh thành đều đã được đặt nền móng, cắm NVKD để phát triển địa bàn.

Công tác tuyển chọn và đào tạo lực lượng bán hàng

Sapo đã thiết lập một phòng đào tạo chuyên biệt với nhiệm vụ xây dựng và triển khai các chương trình đào tạo dành riêng cho lực lượng bán hàng. Đặc biệt, công ty đã xây dựng lộ trình đào tạo rõ ràng cho nhân viên mới, giúp họ nắm bắt được quy trình làm việc và các kỹ năng cần thiết ngay từ giai đoạn thử việc. Điều này không chỉ giúp nhân viên nhanh chóng hòa nhập với môi trường làm việc mà còn tạo nền tảng để họ bắt đầu công việc một cách tự tin và hiệu quả. Bên cạnh đó, việc đào tạo chuyên môn và kỹ năng bán hàng cũng giúp đảm bảo rằng nhân viên có đủ kiến thức để tư vấn khách hàng và giải quyết các tình huống phát sinh trong quá trình làm việc.

Công tác quản lý lực lượng bán hàng về lãnh thổ, thời gian và định mức bán hàng tại Sapo

Sapo đã có những bước đi đáng kể trong việc quản lý lực lượng bán hàng theo lãnh thổ, thời gian và định mức bán hàng. Đầu tiên, việc mở rộng từ hai thị trường lớn là Hà Nội và TP. Hồ Chí Minh ra toàn quốc giúp Sapo khai thác tiềm năng của các khu vực mới, từ thành thị đến nông thôn, mang đến cơ hội phát triển doanh số. Điều này giúp lực lượng bán hàng tại các tỉnh dễ dàng tập trung vào các đặc thù riêng của từng địa phương, tối ưu hóa cách tiếp cận và đáp ứng được nhu cầu cụ thể của từng vùng.

Sapo cũng đã phân bổ thời gian hợp lý cho nhân viên kinh doanh trong việc theo dõi, tư vấn và chăm sóc khách hàng. Việc quản lý thời gian được thực hiện chặt chẽ thông qua các công cụ quản lý, giúp nhân viên bán hàng có thể tận dụng hiệu quả hơn thời gian làm việc để cải thiện kết quả kinh doanh. Ngoài ra, việc theo dõi thời gian làm việc theo các chỉ tiêu cụ thể giúp ban lãnh đạo có thể đánh giá hiệu quả từng khu vực một cách rõ ràng hơn.

Về định mức bán hàng, Sapo đã thiết lập các chỉ tiêu rõ ràng và hợp lý dựa trên tiềm năng từng khu vực và năng lực bán hàng. Mỗi nhân viên kinh doanh đều được giao chỉ tiêu phù hợp với khu vực mà họ quản lý, từ đó giúp họ định hướng công việc cụ thể và phấn đấu đạt được mục tiêu đề ra. Định mức này không chỉ giúp đảm bảo doanh số chung của công ty mà còn thúc đẩy tinh thần làm việc của từng nhân viên khi có những mục tiêu rõ ràng để hướng đến.

Nhìn chung, việc quản lý lãnh thổ, thời gian, và định mức bán hàng tại Sapo đã giúp công ty tối ưu hóa hiệu quả hoạt động của lực lượng kinh doanh, mở rộng thị trường và nâng cao năng suất công việc trên toàn quốc.

Trong công tác chi trả thù lao cho lực lượng bán hàng

Sapo đã xây dựng một cơ chế thù lao toàn diện và linh hoạt, kết hợp giữa lương cứng, hoa hồng và các khoản thưởng, tạo động lực lớn cho đội ngũ nhân viên kinh doanh. Cụ thể, **lương cứng** được thiết lập nhằm đảm bảo cuộc sống ổn định cho nhân viên, bất kể kết quả kinh doanh, giúp họ an tâm tập trung vào công việc. **Hoa hồng** được tính dựa trên doanh số bán hàng, cho phép nhân viên có cơ hội tăng thu nhập tỷ lệ thuận với hiệu quả làm việc của họ. **Các khoản thưởng** được sử dụng linh hoạt, đặc biệt trong các giai đoạn có chiến dịch bán hàng hoặc khi doanh số đạt vượt chỉ tiêu, khuyến khích nhân viên phấn đấu hơn nữa.

Điểm nổi bật trong chính sách thù lao của Sapo là sự **linh hoạt trong cơ cấu hoa hồng và thưởng**, phù hợp với các mục tiêu doanh số từng thời kỳ và tình hình kinh doanh thực tế. Điều này giúp Sapo không chỉ thu hút và giữ chân nhân viên mà còn khuyến khích họ nâng cao hiệu quả công việc và đóng góp tích cực vào kết quả chung của công ty.

Một điểm đáng chú ý nữa là **trong mọi hoàn cảnh khó khăn, kể cả trong đại dịch COVID-19**, Sapo chưa bao giờ trả chậm lương cho nhân viên. Điều này thể hiện sự cam kết của công ty đối với quyền lợi của nhân viên, đồng thời củng cố niềm tin và sự gắn kết của đội ngũ bán hàng đối với doanh nghiệp. Chính sách trả lương đúng hạn và minh bạch giúp nhân viên cảm thấy yên tâm và tập trung vào mục tiêu công việc, ngay cả trong những giai đoạn thử thách nhất.

Trong công tác phân chia tài nguyên lead cho nhân viên kinh doanh

Sapo đã triển khai quy trình phân chia lead dựa trên hiệu suất làm việc của nhân viên kinh doanh. Nhân viên có tỷ lệ chuyển đổi cao sẽ được ưu tiên nhận lead nhiều hơn, bước đầu đảm bảo rằng nguồn tài nguyên này được giao cho những người có khả năng khai thác tốt nhất, từ đó nâng cao hiệu quả sử dụng lead và tối đa hóa tỷ lệ chốt hợp đồng.

Đồng thời, khuyến khích sự nỗ lực và cải thiện hiệu suất. Quy trình phân chia lead tạo ra một hệ thống khuyến khích hiệu suất. Nhân viên kinh doanh được thúc đẩy không ngừng nâng cao kỹ năng và hiệu quả làm việc để đạt được tỷ lệ chuyển đổi cao hơn, nhằm nhận được nhiều lead hơn. Điều này giúp đội ngũ bán hàng liên tục cải thiện năng suất và đóng góp nhiều hơn vào doanh thu tổng thể của công ty.

Từ đó **bước đầu giảm thiểu lãng phí tài nguyên** lead. Bằng cách phân bổ lead cho những nhân viên có khả năng khai thác tốt nhất, Sapo đã giảm thiểu lãng phí tài nguyên. Những lead quan trọng và có tiềm năng cao sẽ được giao cho các nhân viên có kỹ năng và kinh nghiệm, giúp tăng khả năng chuyển đổi và tránh tình trạng lead bị bỏ sót hoặc khai thác không hiệu quả.

3.2.2. Những hạn chế trong công tác quản trị lực lượng bán hàng tại Sapo trong công tác tổ chức lực lượng bán hàng

3.2.2.1. Hạn chế trong xây dựng kế hoạch và chỉ tiêu bán hàng

- **Phụ thuộc quá nhiều vào quyết định từ lãnh đạo cấp cao:** Hiện tại, việc lập kế hoạch bán hàng tại Sapo còn phụ thuộc chủ yếu vào mong muốn của Ban lãnh đạo, thiếu sự tham gia của các bộ phận như đội ngũ bán hàng trực tiếp và phòng ban phân tích thị trường. Điều này dẫn đến kế hoạch bán hàng không phản ánh đầy đủ những biến động thực tế của thị trường hoặc nhu cầu khách hàng. Việc thiếu sự tham vấn từ các nhân viên trực tiếp tiếp xúc với khách hàng khiến kế hoạch bán hàng thiếu đi tính thực tiễn và khả năng dự báo.

- **Thiếu tính dự báo và linh hoạt trong kế hoạch** Kế hoạch bán hàng của Sapo thiếu tính dự báo về những thay đổi và xu hướng của thị trường. Điều này đặc biệt quan trọng trong bối cảnh thị trường bán lẻ và thương mại điện tử không ngừng biến động. Sự thiếu linh hoạt trong kế hoạch khiến công ty gặp khó khăn trong việc điều chỉnh nhanh chóng trước những thay đổi như nhu cầu khách hàng giảm, đối thủ cạnh tranh tung ra các chiến lược mới, hoặc sự biến động về kinh tế. Việc không có kế hoạch dự phòng và không sẵn sàng cho những tình huống bất ngờ làm giảm khả năng thích ứng của công ty.

- **Chỉ tiêu lợi nhuận và kiểm soát chi phí chưa được lồng ghép** trong KPIs của phòng ban thuộc khối kinh doanh. Trong quá trình xây dựng chỉ tiêu bán hàng, các yếu tố quan trọng như **lợi nhuận** và **kiểm soát chi phí bán hàng** vẫn chưa được xem xét một cách đầy đủ. Chỉ tiêu hiện tại chỉ tập trung vào doanh số, mà không lồng ghép các yếu tố lợi nhuận hay chi phí trên từng giao dịch. Điều này dẫn đến việc nhân viên kinh doanh có thể chạy theo doanh số mà không quan tâm đến lợi nhuận thực tế. Việc thiếu

chỉ tiêu lợi nhuận làm giảm khả năng kiểm soát chi phí, dẫn đến chi phí bán hàng tăng cao mà không mang lại giá trị thực sự cho công ty.

- **Khuyến mãi tràn lan, ảnh hưởng đến lợi nhuận và thương hiệu:**
Do không có các chỉ tiêu kiểm soát chi phí bán hàng, các chương trình khuyến mãi tại Sapo thường được triển khai một cách tràn lan mà không có sự kiểm soát chặt chẽ. Điều này có thể giúp công ty đạt được doanh số ngắn hạn, nhưng lại làm giảm lợi nhuận do mức chi phí khuyến mãi cao. Việc khuyến mãi liên tục cũng ảnh hưởng tiêu cực đến giá trị thương hiệu của Sapo, khiến khách hàng có xu hướng chờ đợi khuyến mãi để mua hàng, từ đó làm giảm giá trị cảm nhận của sản phẩm và thương hiệu.

3.2.2.2. Hạn chế trong công tác tuyển chọn và đào tạo lực lượng bán hàng

- Công tác tuyển chọn lực lượng bán hàng tại Sapo hiện vẫn đối mặt với nhiều hạn chế. Mặc dù công ty đã mở rộng quy trình tuyển dụng để gia tăng số lượng nhân viên kinh doanh, đặc biệt trong giai đoạn mở rộng lực lượng, nhưng chất lượng nhân viên tuyển mới chưa đảm bảo đồng đều. Quy trình tuyển chọn hiện nay chưa phân biệt rõ ràng giữa các khu vực địa lý, sản phẩm kinh doanh hay kỹ năng cần thiết, dẫn đến tình trạng một số nhân viên không phù hợp với yêu cầu công việc tại từng địa phương hoặc không đủ kiến thức để bán các sản phẩm cụ thể. Điều này khiến cho hiệu suất bán hàng của nhân viên mới không đạt được kỳ vọng, tỷ lệ nghỉ việc cao hơn, và hiệu quả tổng thể của lực lượng bán hàng bị ảnh hưởng.

Bên cạnh đó, quá trình tuyển chọn tại Sapo chưa được tiêu chuẩn hóa một cách rõ ràng, đặc biệt là về các yêu cầu kỹ năng bán hàng, kiến thức công nghệ, hoặc khả năng thích ứng với các thị trường khác nhau. Do đó, nhân viên được tuyển chọn có thể không được trang bị đầy đủ để xử lý các yêu cầu công việc phức tạp, nhất là trong việc tư vấn và cung cấp giải pháp phần mềm cho khách hàng. Việc tăng số lượng tuyển dụng không đồng nghĩa với cải thiện chất lượng nếu không có tiêu chuẩn tuyển chọn cụ thể và nghiêm ngặt.

- Về đào tạo lực lượng bán hàng, chương trình đào tạo hiện tại chưa thực sự đáp ứng được nhu cầu thực tế. Mặc dù có lộ trình rõ ràng cho nhân viên mới, nhưng tỷ lệ nhân viên cảm thấy tự tin sau khi hoàn thành đào tạo rất thấp. Điều này cho thấy nội dung đào tạo ban đầu chưa trang bị đủ kiến thức và kỹ năng cần thiết để nhân viên kinh doanh có thể nhanh chóng hòa nhập và thực hiện công việc hiệu quả.

Đặc biệt, thiếu sự khác biệt trong nội dung đào tạo giữa các khu vực địa lý và sản phẩm cũng là một điểm yếu lớn. Mỗi khu vực hay sản phẩm đều có những đặc thù và yêu cầu riêng biệt, nhưng chương trình đào tạo lại không được điều chỉnh phù hợp. Nhân

viên kinh doanh tại các tỉnh nhỏ hoặc vùng sâu vùng xa gặp khó khăn trong việc thích nghi với thị trường địa phương vì họ không được đào tạo để xử lý các nhu cầu đặc thù của khu vực đó. Tương tự, các sản phẩm khác nhau như bán lẻ, F&B, hay đa kênh đòi hỏi kỹ năng bán hàng khác nhau, nhưng không có chương trình đào tạo chuyên biệt cho từng loại sản phẩm.

Ngoài ra, thiếu nội dung đào tạo liên tục sau giai đoạn thử việc cũng khiến sự chênh lệch về hiệu suất giữa nhân viên mới và nhân viên thâm niên ngày càng lớn. Trong khi nhân viên có thâm niên dần tích lũy kinh nghiệm và cải thiện hiệu suất qua thời gian, thì nhân viên mới không có đủ cơ hội học hỏi và nâng cao kỹ năng sau khi kết thúc thử việc, dẫn đến năng suất thấp.

Để cải thiện, Sapo cần xây dựng quy trình tuyển chọn rõ ràng và chi tiết hơn, đồng thời thiết kế lại chương trình đào tạo để phù hợp hơn với từng khu vực, trung tâm và loại sản phẩm, đảm bảo chất lượng đồng đều trong lực lượng bán hàng.

3.2.2.3. Hạn chế trong tổ chức lực lượng bán hàng

- Cơ cấu tổ chức chưa giúp LLBH chốt thành công các gói dịch vụ giá trị cao hoặc chưa bán được cho các công ty, tập đoàn lớn.

Mặc dù Sapo đã cố gắng tổ chức lực lượng bán hàng theo các phân khúc sản phẩm (như bán lẻ, F&B, đa kênh), nhưng thực tế cho thấy cơ cấu này vẫn chưa phát huy được hiệu quả. Một trong những nguyên nhân chính là việc tuyển chọn và đào tạo nhân viên kinh doanh giữa các phân khúc không có sự khác biệt rõ rệt, dẫn đến việc nhân viên chưa nắm vững kiến thức chuyên sâu về từng loại sản phẩm mà họ phụ trách. Hơn nữa, việc bán chéo sản phẩm giữa các trung tâm kinh doanh khiến nhân viên không tập trung vào chuyên môn, làm giảm hiệu quả bán hàng theo từng phân khúc.

- Chưa tối ưu hóa quản lý lực lượng bán hàng theo nhu cầu thị trường từng địa phương

Mặc dù Sapo đã mở rộng thị trường ra toàn quốc, nhưng công tác tổ chức lực lượng bán hàng chưa tối ưu hóa được theo đặc thù của từng khu vực địa lý. Điều này đặc biệt rõ nét ở các tỉnh xa hoặc vùng nông thôn, nơi thị trường và thói quen mua sắm của khách hàng khác với đô thị. Nhân viên kinh doanh tại các khu vực này gặp khó khăn trong việc thích nghi với nhu cầu và thói quen mua hàng, dẫn đến doanh số ở những khu vực này thấp hơn so với các thành phố lớn. Việc thiếu am hiểu thị trường địa phương và không có sự điều chỉnh linh hoạt trong tổ chức bán hàng theo vùng miền đã làm giảm hiệu quả của công tác tổ chức lực lượng bán hàng.

- Thiếu sự linh hoạt, hiệu quả trong điều phối và giám sát hoạt động bán hàng

Việc phân bổ công việc và giám sát hoạt động bán hàng tại các vùng miền còn nhiều bất cập. Cấp quản lý gặp khó khăn trong việc giám sát trực tiếp các nhân viên kinh doanh tại những vùng xa, dẫn đến thiếu sự hỗ trợ kịp thời. Điều này làm giảm hiệu suất làm việc của nhân viên và khả năng điều chỉnh chiến lược bán hàng khi cần thiết. Việc thiếu sự phân công linh hoạt giữa các vùng miền và không có đủ công cụ giám sát hiệu quả đã làm giảm sự gắn kết và hiệu quả hoạt động của toàn đội ngũ bán hàng.

Những hạn chế này đòi hỏi Sapo cần phải điều chỉnh và cải tiến quy trình lập kế hoạch, chỉ tiêu bán hàng cũng như tổ chức lực lượng bán hàng để đáp ứng tốt hơn nhu cầu thị trường, nâng cao hiệu quả và lợi nhuận của công ty.

3.2.2.4. Hạn chế trong quản lý lực lượng bán hàng về lãnh thổ, thời gian và định mức bán hàng

- Thiếu linh hoạt trong quản lý lãnh thổ Việc phân chia lãnh thổ chưa phù hợp với đặc thù từng khu vực, đặc biệt ở các tỉnh nhỏ và vùng xa, dẫn đến khó khăn cho nhân viên trong việc đạt chỉ tiêu doanh số. Điều này làm giảm động lực làm việc và kéo theo sự mất cân đối về doanh thu giữa các khu vực, ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh tổng thể.

- Định mức bán hàng không phù hợp Áp dụng chung một định mức doanh số trên toàn quốc mà không điều chỉnh theo tiềm năng thị trường địa phương gây áp lực không cần thiết cho nhân viên tại các khu vực kém phát triển. Điều này khiến năng suất làm việc giảm sút, gây khó khăn cho việc đạt mục tiêu doanh số tổng thể và ảnh hưởng đến tăng trưởng của công ty.

- Khó khăn của quản lý cấp trung và trong giám sát từ xa Các quản lý cấp trung, đặc biệt tại các khu vực xa trung tâm, phải đảm nhiệm nhiều nhiệm vụ khác nhau như chăm sóc khách hàng và giám sát đội ngũ bán hàng. Tuy nhiên, họ thiếu kỹ năng quản lý, lập kế hoạch và điều chỉnh chiến lược bán hàng, gây cản trở hiệu quả lãnh đạo. Khó khăn trong việc hỗ trợ từ xa cho nhân viên càng làm giảm hiệu suất, gây bất ổn trong kết quả kinh doanh giữa các vùng miền.

- **Thiếu công cụ hỗ trợ và quản lý thời gian không hiệu quả:** Việc thiếu công cụ hỗ trợ như hệ thống CRM tiên tiến cùng quản lý thời gian kém hiệu quả ở các khu vực xa làm giảm khả năng tối ưu hóa quy trình bán hàng. Điều này không chỉ lãng phí

nguồn lực mà còn làm giảm doanh thu và ảnh hưởng tiêu cực đến sự phát triển chung của công ty.

3.2.2.5. Hạn chế trong chi trả thù lao cho lực lượng bán hàng

Những điểm chưa làm được trong công tác chi trả thù lao cho lực lượng bán hàng tại Sapo có thể kể đến là:

- **Chính sách hoa hồng dàn trải, chưa khuyến khích NVKD đạt mốc doanh số trung bình kì vọng của công ty:** Tỷ lệ hoa hồng hiện tại không tạo động lực đủ mạnh để nhân viên bán hàng phấn đấu đạt được các mốc doanh số cao hơn. Việc chi trả hoa hồng chưa hiệu quả còn gây lãng phí ngân sách cho công ty, khi nguồn lực không được phân bổ hợp lý để tạo ra giá trị gia tăng.

- **Lương cứng thấp hơn so với mặt bằng chung của đối thủ:** Mức lương cứng của Sapo thấp hơn so với các công ty đối thủ trên thị trường, làm giảm khả năng thu hút và giữ chân nhân viên kinh doanh. Điều này gây ra sự thiếu ổn định trong đội ngũ bán hàng, khi nhân viên có xu hướng tìm kiếm cơ hội tốt hơn với mức lương cơ bản cao hơn ở các công ty cạnh tranh, dẫn đến tình trạng biến động nhân sự và ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh chung.

- **Hiệu quả chi ngân sách cho LLBH còn rất thấp** khi mà 1 đồng chi cho lương/thưởng và hoa hồng cho NVKD chỉ tạo ra 0,73đ đến 1,13 đồng lợi nhuận (theo thống kê ở mục 2.1.5 - chương 2)

3.2.2.6. Hạn chế trong phân chia tài nguyên cho lực lượng bán hàng ở Sapo

- **Khó khăn cho nhân viên thử việc** Nhân viên thử việc không được chia lead từ công ty, khiến họ phải tự tìm kiếm khách hàng từ những nguồn riêng, điều này hạn chế cơ hội phát triển và chứng tỏ năng lực trong giai đoạn đầu. So với những nhân viên có kinh nghiệm, họ gặp khó khăn hơn trong việc cải thiện kỹ năng và khẳng định vị trí của mình. Kết quả là tỷ lệ nghỉ việc trong thời gian thử việc cao, gây lãng phí nguồn lực và chi phí tuyển dụng, đào tạo

- **Phân bổ lead không đồng đều giữa các khu vực, phòng ban và giữa các NVKD với nhau:** Nhân viên có tỷ lệ chuyển đổi cao thường nhận được nhiều lead hơn, trong khi những người có tỷ lệ thấp lại bị giảm số lượng lead nhận được. Điều này tạo ra sự mất cân bằng trong việc phân bổ tài nguyên, khi nhân viên yếu kém không có cơ hội cải thiện hiệu suất. Tình trạng này có thể gây ra sự bất mãn trong đội ngũ, làm giảm động lực làm việc của những người đang cố gắng cải thiện kết quả

Việc phân chia lead không hiệu quả dẫn đến **Lãng phí nguồn lead và cơ hội kinh doanh**. Việc phân chia lead không hiệu quả có thể dẫn đến lãng phí nguồn lead, khi những khách hàng tiềm năng không được khai thác tối ưu. Điều này không chỉ làm thất thoát cơ hội kinh doanh mà còn ảnh hưởng trực tiếp đến tiềm năng doanh thu của công ty, gây ra tổn thất lớn trong quá trình tìm kiếm và phát triển khách hàng.

CHƯƠNG 4.
MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ
LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHỆ
SAPO

4.1. Chiến lược và mục tiêu kinh doanh trong thời gian tới của công ty cổ phần công nghệ Sapo

Trong giai đoạn 2024 - 2025, tập trung vào chiến lược “**Chuyển hoá tập trung**” nhằm hướng đến mục tiêu IPO vào năm 2027.

Theo đó, thay vì theo đuổi chiến lược tăng trưởng dựa trên tăng quy mô nhân sự mà nòng cốt là lực lượng bán hàng - nhân viên kinh doanh, giờ đây công ty tập trung mọi đường lối, chủ trương và hoạt động nhằm tối ưu hiệu suất, năng lực cạnh tranh trên thị trường của đội ngũ bán hàng. Quý hồ tinh, bất quý hồ đa. Điều đó thể hiện trong bảng phân bổ kế hoạch kinh doanh dưới đây khi các chỉ số về doanh thu tăng mạnh tới 80% nhưng mục tiêu phát triển nhân sự khối kinh doanh chỉ giao động từ 40% - 60%.

Bảng 4.1. Kế hoạch tăng trưởng 2024 - 2025 của Sapo

STT	Chỉ tiêu	2023	2024	2025	Tăng trưởng	
					2023 - 2024	2024 - 2025
1	Doanh thu thuần	142.609.600.00 0 đ	256.697.280.00 0 đ	462.055.104.00 0 đ	80,00%	80,00%
2	Lợi nhuận thuần	48.318.500.000 đ	86.973.300.000 đ	130.459.950.00 0 đ	80,00%	50,00%
3	Lợi nhuận sau thuế	40.036.500.000 đ	72.065.700.000 đ	108.098.550.00 0 đ	80,00%	50,00%
4	Số lao động	735	809	889	10,00%	10,00%
5	Số lao động khối kinh doanh	349	558	782	60,00%	40,00%
5	Tổng quỹ lương toàn công ty	76.446.000.000 đ	82.467.000.000 đ	96.049.800.000 đ	7,88%	16,47%

6	Tổng quỹ lương khối kinh doanh	35.467.890.000 đ	56.956.800.000 đ	84.430.080.000 đ	60,59%	48,24%
7	Thu nhập bình quân nhân sự toàn công ty (theo tháng)	8.667.347 đ	9.000.000 đ	9.500.000 đ	3,84%	5,56%
8	Thu nhập bình quân NVKD (theo tháng)	8.468.933 đ	8.500.000 đ	9.000.000 đ	0,37%	5,88%
9	1 đồng chi cho NVKD thu được bao nhiêu đồng doanh thu?	4,02 đ	4,51 đ	5,47 đ	12,09%	21,43%
10	1 đồng chi cho NVKD thu được bao nhiêu đồng lợi nhuận	1,13 đ	1,27 đ	1,28 đ	12,09%	1,19%

(Nguồn: Khối tăng trưởng Sapo)

Bảng 4.2. Mục tiêu doanh số trung bình Sapo 2024 - 2025

	Đơn vị	2024	2025
Doanh số trung bình/ NVKD	tháng	47.148.865 đ	70.723.297 đ
Số lượng NVKD	Người	454	544
Doanh thu	Đồng	256.697.280.000 đ	462.055.104.000 đ

(Nguồn: Khối kinh doanh Sapo)

Để hoàn thành mục tiêu doanh số thách thức như trên và với cơ cấu tổ chức lao động hiện nay của Sapo cùng với tình hình bối cảnh cạnh tranh trên thị trường thì việc cải thiện hiệu quả hoạt động của lực lượng bán hàng trở nên cao hơn bao giờ hết. Dựa vào các phân tích về thực trạng hoạt động của lực lượng bán hàng ở chương 2, tác giả đã đưa ra nhóm giải pháp dựa trên 7 phương diện chính của quản trị bán hàng.

4.2. Đề xuất giải pháp hoàn thiện hoạt động quản trị lực lượng bán hàng cho của công ty cổ phần công nghệ Sapo tại thị trường Việt Nam

4.2.1. Xây dựng kế hoạch, xây dựng chỉ tiêu và lập ngân sách bán hàng

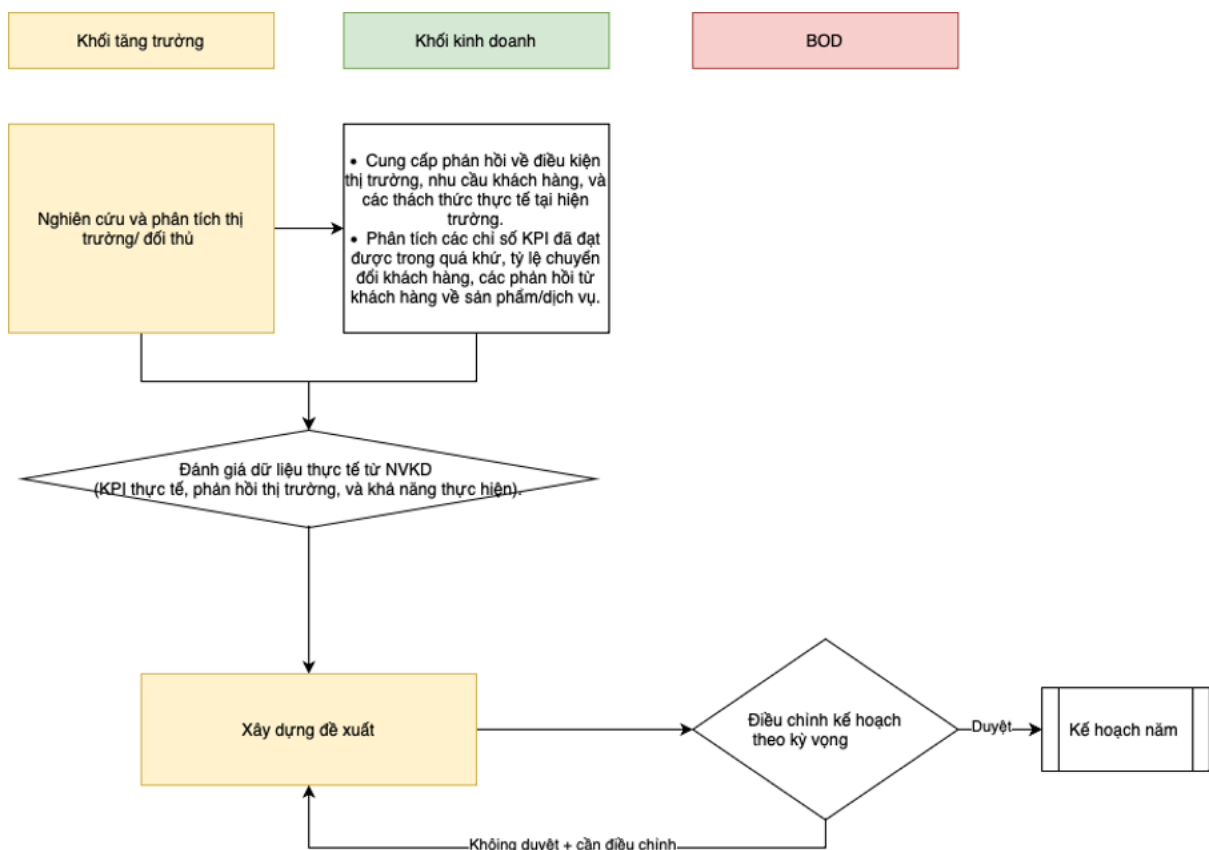
Hiện nay, tại Sapo trong công tác xây dựng kế hoạch, chỉ tiêu bán hàng và lập ngân sách bán hàng tại Sapo hiện đang tồn đọng 2 vấn đề chính đó là:

- Kế hoạch bán hàng do khối kinh doanh và khối tăng trưởng xây dựng nhưng mục tiêu bán hàng lại do ban giám đốc đưa chỉ tiêu xuống rồi từ con số này khối kinh doanh bô ra cho từng tháng, từng khu vực chứ chưa xét đến thực tế thị trường, đối thủ hay nguồn lực thực tế.

- Chưa áp dụng các công cụ dự báo thị trường trong thực tế xây dựng kế hoạch và chỉ tiêu bán hàng.

Để giải quyết 2 vấn đề tồn đọng này, trong phạm vi của đề án tác giả đưa ra một số kiến nghị như sau:

Giải pháp 1: Tối ưu quy trình xây dựng kế hoạch và chỉ tiêu bán hàng theo hướng thống nhất giữa kì vọng của ban giám đốc với phản hồi từ dưới của đội ngũ bán hàng



Hình 4.1. Quy trình xây dựng kế hoạch bán hàng

Giải pháp 2: Tối ưu hóa hệ thống chỉ tiêu bán hàng (KPIs)

Gồm 2 hành động chính là:

- Bổ sung chỉ tiêu kiểm soát chi phí khuyến mại cho mỗi khách hàng

Hiện tại, đội ngũ kinh doanh của Sapo, đặc biệt là nhân viên bán hàng, chưa phải tuân theo các tiêu chí liên quan đến lợi nhuận hay các chỉ số kiểm soát như chi phí bán

hàng hoặc chi phí bình quân trên mỗi khách hàng. Trong các chi phí bán hàng thì loại chi phí mà khi điều chỉnh nó sẽ đem đến hiệu quả tức thì đó chính là kiểm soát chi phí khuyến mại cho mỗi khách hàng.

Sau khi tính toán và tiến hành phân tích tác động đến hiệu quả bán hàng, đề xuất giới hạn trần cho chi phí khuyến mại như sau:

2024 - Tiêu chuẩn định mức	FnB	Retail	Web	Omni
Chi phí KM máy/ khách	729.000	817.600	0	0
Chi phí KM tháng/khách	548.832	584.700	844.416	1.495.104
Chi phí chiết khấu /khách	83.135	89.055	332.972	3.027.586
Chi phí tên miền/khách	0	0	62.832	65.450

- Loại bỏ chỉ tiêu Active khách hàng để NVKD tập trung vào tìm kiếm khách hàng mới

Để nâng cao chất lượng dịch vụ và tăng tỉ lệ khách hàng active, nhiệm vụ hỗ trợ khách hàng sử dụng phần mềm nên được chuyển giao cho các bộ phận chuyên trách (như đội ngũ hỗ trợ khách hàng hoặc kỹ thuật). Điều này giúp NVKD tập trung vào việc bán hàng và tối ưu hóa hiệu suất bán hàng.

Giải pháp 3: Nâng cao quy trình lập ngân sách bán hàng thông qua việc chuyển đổi phương pháp lập ngân sách từ phương pháp lịch sử sang lập ngân sách dự báo thị trường.

Thay vì chỉ dựa vào dữ liệu lịch sử, Sapo cần xem xét việc lập ngân sách bán hàng từ đầu dựa trên các mục tiêu cụ thể và nhu cầu thực tế của thị trường. Điều này giúp công ty linh hoạt hơn trong việc điều chỉnh ngân sách cho phù hợp với mục tiêu chiến lược.

Từ đó, Khuyến nghị Sapo sử dụng phương pháp dự báo thị trường để xác lập ngân sách bán hàng song song với phương pháp lịch sử : Cần đưa các yếu tố thị trường và ngành vào quy trình dự báo bán hàng để đảm bảo ngân sách phù hợp với thực trạng thị trường. Phân tích xu hướng ngành, đối thủ cạnh tranh, và nhu cầu tiêu dùng sẽ giúp lập ngân sách chính xác và sát thực tế hơn.

Đồng thời, điều chỉnh ngân sách linh hoạt theo hiệu suất thực tế: Dựa trên kết quả bán hàng hàng tháng, ngân sách có thể được điều chỉnh linh hoạt để phản ánh

hiệu suất thực tế, giúp công ty chủ động trong việc điều chỉnh chi phí và tránh tình trạng thiếu hụt ngân sách.

Kết luận:

Để cải thiện công tác lập kế hoạch và ngân sách bán hàng, Sapo cần tăng cường sự tham gia của các cấp độ bán hàng vào quy trình lập kế hoạch, điều chỉnh hệ thống chỉ tiêu bán hàng để không chỉ tập trung vào doanh số mà còn vào lợi nhuận và chất lượng dịch vụ. Đồng thời, cần chuyển đổi sang phương pháp lập ngân sách linh hoạt hơn và tối ưu hóa chi phí bán hàng. Việc sử dụng các công cụ phân tích dữ liệu sẽ giúp nâng cao hiệu quả bán hàng và tối ưu hóa quy trình lập kế hoạch.

4.2.2. Tuyển chọn và đào tạo lực lượng bán hàng

4.2.2.1. Công tác tuyển chọn

Sau năm 2023 nhiều biến động về nhân sự, năm 2024, Sapo có kế hoạch tuyển dụng bổ sung nhân sự để đảm bảo đến cuối năm có khoảng hơn 480 nhân sự NVKD để đảm bảo các mục tiêu tăng trưởng thách thức. Tuy nhiên, về tiêu chí và yêu cầu tuyển dụng sẽ có những điểm chặt chẽ, khắt khe hơn trước.

Bảng 4.3: Kế hoạch tuyển dụng NVKD giai đoạn 2024 - 2025

	2023	2024	2025
Tuyển dụng mới	30	230	150
Nghỉ việc	349	93	75
Số lượng nhân viên thực tế đến cuối kì thống kê	349	486	561

Nguồn: Khối kinh doanh Sapo

Để công tác tuyển chọn lực lượng bán hàng thực sự hiệu quả, Sapo cần xây dựng chiến lược tuyển dụng dài hạn dựa trên năng lực và tiềm năng trong tương lai 6 tháng đến 1 năm của nhân sự đó. Một số hành động cụ thể là:

Phát triển hồ sơ ứng viên lý tưởng: Xây dựng một hồ sơ ứng viên lý tưởng dựa trên năng lực, kinh nghiệm và thái độ làm việc. Quy trình tuyển dụng nên dựa vào đánh giá tổng thể về năng lực mềm, khả năng học hỏi và thái độ với công việc, thay vì chỉ dựa vào kết quả bán hàng trước đó. Điều này đảm bảo rằng Sapo không chỉ tuyển dụng đúng người, mà còn tạo điều kiện phát triển lâu dài cho nhân viên.

Áp dụng nguyên tắc tuyển dụng chậm - Sa thải nhanh. Đây là nguyên tắc quan trọng để Sapo có thể tìm kiếm và giữ chân những nhân sự thực sự phù hợp với văn hóa và chiến lược của công ty. Thay vì vội vàng tuyển dụng để lấp đầy vị trí trống, Sapo nên đầu tư thời gian vào việc đánh giá kỹ lưỡng năng lực chuyên môn, tính cách và khả năng hòa nhập của ứng viên. Quá trình tuyển dụng cẩn trọng này không chỉ giúp công ty giảm thiểu rủi ro từ việc tuyển dụng sai mà còn đảm bảo sự phát triển bền vững.

Tuy nhiên, nếu sau một thời gian thử việc, nhân viên không thể hiện được giá trị hoặc không đáp ứng được kỳ vọng, cần mạnh dạn đưa ra quyết định sa thải nhanh chóng. Điều này giúp Sapo tiết kiệm thời gian, chi phí đào tạo và tránh kéo dài sự không phù hợp, đảm bảo tổ chức luôn vận hành với đội ngũ nhân sự chất lượng cao, đồng thời duy trì hiệu suất công việc ở mức tốt nhất.

Thiết lập lộ trình thăng tiến chi tiết cho nhân viên bán hàng: Tạo ra các lộ trình thăng tiến minh bạch cho tất cả nhân viên, giúp họ hiểu rõ yêu cầu và cơ hội để phát triển sự nghiệp. Điều này sẽ giúp giải quyết vấn đề thiếu cơ hội thăng tiến, lý do khiến 7,89% nhân viên nghỉ việc

Xây dựng thương hiệu tuyển dụng Sapo - Nơi người trẻ phát triển bản thân và xây dựng sự nghiệp bền vững. Các chương trình cụ thể được triển khai bao gồm:

- Tổ chức các buổi đối thoại giữa ban lãnh đạo và nhân viên định kỳ.
- Đảm bảo minh bạch về lương thưởng, phúc lợi và các chính sách phát triển.
- Đầu tư vào đào tạo và phát triển nhân viên: Tổ chức các chương trình đào tạo, mentoring và coaching về kỹ năng chuyên môn và kỹ năng mềm.
- Xây dựng văn hóa làm việc linh hoạt và cân bằng: Khuyến khích các hoạt động gắn kết đội nhóm và chăm sóc sức khỏe tinh thần.
- Quản lý hình ảnh thương hiệu trên các kênh truyền thông xã hội: Xây dựng đội ngũ quản lý cộng đồng theo dõi và phản hồi các đánh giá trên các diễn đàn review; khuyến khích nhân viên hài lòng để lại đánh giá tích cực về công ty.

3.2.2.2. Công tác đào tạo lực lượng bán hàng

Với mục tiêu mỗi một nhân viên kinh doanh là một chuyên gia về quản lý bán hàng, bán lẻ và về phần mềm Sapo, công tác huấn luyện, đào tạo lực lượng bán hàng tại Sapo cần cải thiện theo hướng tập trung đúng người, đúng tần suất, và đúng nội dung.

Đặc biệt cần tập trung vào nhóm nhân viên mới sau thử việc, nhằm hướng đến mục đích đưa hiệu suất của nhóm này tiệm cận với nhóm nhân viên thâm niên lâu năm.

Để tránh việc đào tạo dàn trải nhưng hiệu quả hạn chế, tác giả kiến nghị Sapo áp dụng mô hình đào tạo kết hợp giữa đào tạo hội nhập, on job training và đào tạo theo chu kỳ. Cụ thể:

	Nhóm nhân viên mới	Nhóm nhân viên có thâm niên từ 1 năm trở lên
Đào tạo hội nhập	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tổng quan các sản phẩm công ty 2. Kỹ năng bán từng sản phẩm công ty 3. Kỹ năng telesale 4. Kỹ năng xử lý từ chối 5. Kỹ năng sắp xếp công việc 6. 	
Đào tạo On Job Training	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kỹ năng quản lý account khách hàng 2. Kỹ năng đàm phán và chốt sale trong thực tế 	
Chu kỳ hàng tháng	<ol style="list-style-type: none"> 1. Đào tạo kiến thức sản phẩm mới hoặc cập nhật tính năng mới của phần mềm, giúp nhân viên nắm bắt nhanh chóng để tư vấn và hỗ trợ khách hàng hiệu quả hơn. 2. Đào tạo về các chính sách bán hàng mới 	
Chu kỳ hàng quý	<ol style="list-style-type: none"> 1. Đào tạo kỹ năng bán hàng nâng cao, kỹ năng đàm phán và xử lý từ chối 2. Kỹ năng làm việc hướng đến hiệu quả cuối cùng 	
Chu kỳ hàng năm		Các khóa học phát triển kỹ năng lãnh đạo, quản lý nhóm hoặc các chương trình nâng cao khác để chuẩn bị cho nhân viên thăng tiến lên các vị trí quản lý hoặc chuyên gia.

Ưu điểm của hình thức đào tạo kết hợp này có thể kể đến là:

- **Thứ nhất, đào tạo đúng đối tượng:** Chương trình đào tạo phân loại rõ ràng các đối tượng nhân viên, tập trung vào những nhân viên mới sau giai đoạn thử việc. Nhân viên mới thường cần thêm sự hỗ trợ và định hướng để bắt kịp với công việc. Nhóm nhân viên thâm niên có thể được ưu tiên tham gia các khóa đào tạo chuyên sâu hơn, nhằm nâng cao khả năng quản lý khách hàng, phân tích dữ liệu và tư vấn giải pháp, giúp họ phát triển thành các chuyên gia trong lĩnh vực.

- **Thứ hai, đào tạo đúng nội dung:** Nội dung đào tạo chính xác và sát với nhu cầu thực tế của từng nhóm nhân viên. Đối với nhân viên mới, chương trình đào tạo cần tập trung vào việc nắm vững kiến thức sản phẩm, cách thức bán hàng hiệu quả, và sử dụng CRM để quản lý bán hàng. Ngoài ra, cần có các buổi đào tạo chuyên sâu về các kỹ năng mềm như xử lý từ chối, đàm phán và chốt hợp đồng. Đối với các nhân viên lâu năm, nội dung đào tạo nên xoay quanh việc phát triển các kỹ năng phân tích dữ liệu khách hàng, xây dựng chiến lược bán hàng dài hạn, và cập nhật các tính năng sản phẩm mới, giúp họ luôn dẫn đầu trong việc tư vấn và hỗ trợ khách hàng.

- **Thứ ba, đào tạo với tần suất hợp lý, tránh dàn trải để nhân viên kinh doanh có thời gian bán hàng, tránh xa đà.** Chương trình đào tạo được thiết kế với tần suất phù hợp, tránh việc tổ chức quá thường xuyên gây ảnh hưởng đến thời gian làm việc và bán hàng của nhân viên. Mô hình đào tạo theo chu kỳ, với các buổi huấn luyện ngắn gọn nhưng chất lượng, giúp nhân viên tiếp thu kiến thức một cách hiệu quả mà không mất quá nhiều thời gian.

Mô hình đào tạo này tạo ra sự linh hoạt và bền vững, đảm bảo rằng lực lượng bán hàng không ngừng cải thiện và tối ưu hóa hiệu suất làm việc, đồng thời giúp công ty đáp ứng tốt hơn với sự thay đổi của môi trường kinh doanh.

4.2.3. Tổ chức lực lượng bán hàng

Với đặc thù sản phẩm như Sapo, để tiếp cận được các khách hàng lớn hay để bán được các gói dịch vụ giá trị cao hơn, việc tổ chức lực lượng bán hàng nên linh động theo từng nhóm khách hàng bên cạnh việc tổ chức theo sản phẩm và theo khu vực địa lý như hiện nay. Chính vì vậy, trong phạm vi đề án này, tác giả đề xuất phân nhóm khách hàng để tổ chức lực lượng bán hàng cho phù hợp.

Cụ thể:

Chuyển dịch từ việc tổ chức kết hợp giữa 2 phương pháp tổ chức theo địa lý và sản phẩm đơn thuần thì sẽ phân loại khách hàng rồi tổ chức bán hàng phù hợp cho từng nhóm.

Nhóm khách hàng	Mô hình tổ chức lực lượng bán hàng	Mô tả
Hộ kinh doanh cá thể, quy mô dưới 2 cửa hàng	Tổ chức lực lượng bán hàng theo địa lý kết hợp tổ chức LLBH theo sản phẩm	Lực lượng tiếp cận khách hàng chính là NVKD phụ trách theo từng sản phẩm và theo phạm vi địa lý (tỉnh/thành phố)
Doanh nghiệp hoặc hộ kinh doanh có từ 3 cửa hàng trở lên	Tổ chức lực lượng bán hàng theo địa lý kết hợp tổ chức LLBH theo khách hàng	<p>Đối tượng khách hàng này thường có nhu cầu khá phức tạp, quy trình tư vấn và đàm phán hợp đồng qua nhiều bộ phận nên cần có các nhân sự kinh nghiệm, kỹ năng chuyên sâu.</p> <p>Nhóm bán hàng bao gồm:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nhân viên kinh doanh - Nhân viên triển khai phần mềm - Nhân viên Marketing - Nhân viên phát triển phần mềm

Theo đó, làm rõ hơn về phương án tổ chức bán hàng theo khách hàng như sau:

Thứ nhất, về cấu trúc nhóm : Mỗi nhóm bán hàng cần được thiết lập theo cấu trúc bao gồm các thành viên với vai trò rõ ràng, cụ thể như sau:

Nhân viên kinh doanh (NVKD):

- Vai trò chính: Tìm kiếm và tư vấn cho khách hàng tiềm năng, đàm phán và chốt hợp đồng. NVKD là đầu mối chính trong việc tiếp cận và phát triển mối quan hệ với khách hàng.

- Trách nhiệm: Tiếp cận khách hàng, xử lý từ chối và đảm bảo rằng khách hàng hiểu rõ giá trị của sản phẩm/dịch vụ Sapo cung cấp.

Nhân viên Marketing:

- Vai trò chính: Tư vấn cho NVKD và khách hàng về mô hình ứng dụng phần mềm phù hợp theo đặc điểm quy trình của doanh nghiệp, cung cấp các góc nhìn về ngành hàng của khách hàng, đặc điểm của khách hàng để nâng cao chất lượng tư vấn

- Trách nhiệm: Nhân viên marketing trong nhóm bán hàng của Sapo đóng vai trò tư vấn cho NVKD và khách hàng về mô hình ứng dụng phần mềm phù hợp, đồng thời cung cấp góc nhìn chiến lược về ngành. Họ chịu trách nhiệm phân tích quy trình doanh nghiệp khách hàng, tư vấn các giải pháp phần mềm theo đặc thù ngành, và hỗ trợ NVKD xây dựng chiến lược tiếp cận khách hàng. Marketing cũng đóng góp thông tin về xu hướng ngành, đối thủ cạnh tranh, và chuẩn bị tài liệu bán hàng chuyên sâu. Họ tham gia hỗ trợ trong các buổi demo sản phẩm, đề xuất giải pháp triển khai phù hợp, và đánh giá hiệu quả sau triển khai để giúp tối ưu hóa quy trình bán hàng. Bên cạnh đó, nhân viên marketing đảm bảo khách hàng luôn nhận được sự hỗ trợ sau bán hàng, duy trì mối quan hệ dài hạn và định hướng phát triển phần mềm theo nhu cầu kinh doanh của khách hàng.

Nhân viên phát triển phần mềm:

- Vai trò chính: Đóng vai trò hỗ trợ kỹ thuật, giải quyết các câu hỏi chuyên sâu của khách hàng về sản phẩm và đảm bảo sản phẩm hoạt động đúng theo nhu cầu của khách hàng.

- Trách nhiệm: Tham gia tư vấn các tính năng kỹ thuật, làm rõ các yếu tố liên quan đến tích hợp và hỗ trợ khách hàng trong quá trình lựa chọn giải pháp kỹ thuật phù hợp. Đồng thời, kỹ thuật sản phẩm đóng vai trò là cầu nối giữa nhóm bán hàng và đội phát triển sản phẩm.

Nhân viên triển khai phần mềm:

- Vai trò chính: Đảm bảo quá trình triển khai phần mềm cho khách hàng diễn ra suôn sẻ và đúng tiến độ sau khi hợp đồng được ký kết.

- Trách nhiệm: Cùng với NVKD, hướng dẫn khách hàng trong quá trình cài đặt và sử dụng sản phẩm. Đảm bảo rằng mọi tính năng được khách hàng yêu cầu đều hoạt động đúng và giải quyết các vấn đề phát sinh trong quá trình triển khai.

Thứ 2, về quy trình phối hợp làm việc trong nhóm

Marketing	NVKD	<i>Nhân viên phát triển phần mềm</i>	<i>Nhân viên triển khai phần mềm</i>
Giai đoạn 1: Chuẩn bị và Tìm kiếm khách hàng tiềm năng			
<p>Thực hiện các chiến dịch quảng cáo, tạo lead từ các kênh truyền thông, SEO, và inbound marketing.</p> <p>Cung cấp cho NVKD danh sách khách hàng tiềm năng (lead) cùng với thông tin phân tích về xu hướng ngành và nhu cầu của từng phân khúc khách hàng.</p>	<p>Tiếp nhận lead từ marketing, nghiên cứu và đánh giá tiềm năng của khách hàng.</p> <p>Chuẩn bị chiến lược tiếp cận khách hàng dựa trên thông tin marketing cung cấp và dữ liệu CRM.</p>		
Giai đoạn 2: Tiếp cận và Tư vấn Khách hàng			
<p>Hỗ trợ NVKD trong việc chuẩn bị tài liệu bán hàng, các case study và thông tin về giải pháp phù hợp với đặc thù ngành của khách hàng.</p>	<p>Tiếp cận khách hàng, giới thiệu sản phẩm, và thực hiện các cuộc gọi, email tư vấn ban đầu.</p> <p>Đánh giá nhu cầu của khách hàng và trình bày các giải pháp phù hợp dựa trên mô hình doanh nghiệp.</p>	<p>Tham gia cùng NVKD khi khách hàng cần tư vấn sâu hơn về các tính năng kỹ thuật, khả năng tích hợp và điều chỉnh giải pháp theo quy trình cụ thể của doanh nghiệp.</p>	

Giai đoạn 3: Trình bày giải pháp và Demo sản phẩm			
Hỗ trợ trong việc thiết kế buổi demo, cung cấp các nội dung marketing phù hợp để minh họa cho giá trị phần mềm mang lại, nhấn mạnh xu hướng ngành và lợi thế cạnh tranh của Sapo so với các giải pháp khác.	Tổ chức buổi trình bày và demo sản phẩm với khách hàng, giới thiệu các tính năng sản phẩm và cách phần mềm có thể giải quyết nhu cầu cụ thể của họ.	Tham gia vào buổi demo để giải đáp các câu hỏi kỹ thuật, tùy chỉnh demo theo đặc thù của doanh nghiệp khách hàng, và đề xuất giải pháp phù hợp với quy mô, lĩnh vực kinh doanh.	
Giai đoạn 4: Đàm phán và Chốt hợp đồng			
Cung cấp các case study thành công, báo cáo phân tích ROI, và thông tin về khách hàng khác trong cùng ngành để củng cố thêm niềm tin cho khách hàng trong giai đoạn quyết định.	Tiếp tục đàm phán, xử lý từ chối và thuyết phục khách hàng ký hợp đồng, đảm bảo giải thích rõ ràng giá trị và lợi ích của phần mềm. Phối hợp với đội kỹ thuật và marketing để chuẩn bị các tài liệu, chứng minh giá trị và các lợi ích kinh tế của phần mềm đối với doanh nghiệp.	Đảm bảo khách hàng hiểu rõ toàn bộ tính năng kỹ thuật và khả năng tích hợp, cũng như bất kỳ yêu cầu tùy chỉnh nào.	
Giai đoạn 5: Triển khai phần mềm			

	<p>Theo dõi quá trình triển khai để đảm bảo khách hàng hài lòng và hỗ trợ giải quyết các vấn đề phát sinh nếu có.</p>	<p>Hỗ trợ đội triển khai trong các tình huống phức tạp, đảm bảo phần mềm được cấu hình đúng cách theo yêu cầu của khách hàng.</p>	<p>Sau khi hợp đồng được ký kết, đội triển khai sẽ đảm nhận việc cài đặt và tích hợp phần mềm vào hệ thống của khách hàng, đảm bảo rằng sản phẩm hoạt động đúng yêu cầu.</p> <p>Đào tạo người dùng và hỗ trợ kỹ thuật ban đầu để khách hàng có thể vận hành phần mềm hiệu quả.</p>
<p>Giai đoạn 6: Hỗ trợ sau bán hàng và phát triển quan hệ</p>			
<p>Tiếp tục hỗ trợ thông qua các chiến dịch duy trì quan hệ khách hàng, cung cấp thông tin về các tính năng mới, xu hướng ngành, và cơ hội nâng cấp phần mềm.</p> <p>Phân tích dữ liệu phản hồi từ khách hàng để tối ưu hóa chiến lược marketing và hỗ trợ phát triển sản phẩm trong tương lai.</p>	<p>Theo dõi và duy trì mối quan hệ với khách hàng sau khi triển khai, đảm bảo sự hài lòng của khách hàng và nắm bắt các cơ hội bán thêm (upsell) hoặc bán chéo (cross-sell) các sản phẩm, dịch vụ khác</p>		<p>Đảm bảo việc cập nhật phần mềm diễn ra suôn sẻ và hỗ trợ khách hàng khi cần thiết trong việc mở rộng hoặc nâng cấp hệ thống.</p>

Kết luận:

Nhóm bán hàng đa chức năng mang lại nhiều lợi ích quan trọng, đặc biệt là trong việc tăng cường tính chuyên môn hóa. Mỗi thành viên trong nhóm có trách nhiệm và chuyên môn riêng, giúp quá trình bán hàng trở nên hiệu quả và chính xác hơn, khi

NVKD tập trung vào việc đàm phán và bán hàng, còn đội kỹ thuật và triển khai đảm nhận các yếu tố kỹ thuật và hướng dẫn sử dụng sản phẩm. Việc phối hợp chặt chẽ giữa các bộ phận tối ưu hóa quy trình bán hàng, đảm bảo sự trơn tru từ giai đoạn tiếp cận khách hàng đến triển khai, đồng thời rút ngắn thời gian xử lý các vấn đề phức tạp và tăng khả năng chốt đơn thành công. Nhờ đó, trải nghiệm của khách hàng được nâng cao khi họ không chỉ nhận được tư vấn tận tâm mà còn được hỗ trợ chuyên nghiệp từ nhiều bộ phận, từ đó tăng cường sự hài lòng và lòng tin đối với Sapo.

4.2.4. Quản lý lực lượng bán hàng về lãnh thổ, thời gian và định mức bán hàng

4.2.4.1. Lãnh đạo lực lượng bán hàng

Xác định lực lượng quản lý cấp, đội ngũ quản lý kinh doanh (Trưởng phòng, quản lý tỉnh) là nút thắt cổ chai trong quá trình nâng cao hiệu suất cầu LLBH, tác giả kiến nghị công ty CPCN Sapo thực hiện đồng bộ một số giải pháp như sau:

- **Tăng cường đào tạo kỹ năng lãnh đạo cho quản lý**

Hiện nay, đội ngũ quản lý kinh doanh ở Sapo chủ yếu đi lên từ nội bộ, thiếu kỹ năng quản lý, giám sát nên công ty cần đẩy mạnh việc tổ chức các chương trình đào tạo chuyên sâu và huấn luyện kèm cặp để nâng cao năng lực lãnh đạo. Điều này giúp quản lý phát triển kỹ năng lãnh đạo, lập kế hoạch, và quản trị đội ngũ hiệu quả hơn.

- **Giảm tải công việc chuyên môn cho quản lý cấp trung**

Giảm khối lượng công việc chuyên môn và tăng cường ủy quyền cho cấp dưới để quản lý tập trung vào lãnh đạo. Nhà quản lý cần đề cao và thực hành việc ủy quyền cho nhân viên thay vì tự mình làm mọi việc. Điều này giúp quản lý có thời gian xây dựng chiến lược dài hạn và hỗ trợ nhân viên tốt hơn.

- **Cải thiện văn hóa giao tiếp và thúc đẩy sự cởi mở:**

Khuyến khích giao tiếp hai chiều giữa quản lý và nhân viên thông qua các buổi gặp gỡ định kỳ và khảo sát. Điều này tăng cường sự tin tưởng và giúp quản lý hiểu rõ hơn nhu cầu của nhân viên.

Kiến nghị Sapo áp dụng hình thức checkin định kỳ hàng tháng (thuật ngữ chỉ việc trao đổi 1-1 giữa nhân viên và quản lý trong OKR) để nhân viên và quản lý có thể trao đổi với nhau cả về công việc lẫn đời sống bên ngoài văn phòng.

- **Ứng dụng công nghệ hỗ trợ quản lý:**

Sử dụng phần mềm quản lý để tự động hóa quy trình báo cáo và giám sát hiệu quả nhân viên. Điều này giúp giảm tải cho quản lý, tạo điều kiện để họ tập trung vào phát triển con người và cải thiện hiệu quả kinh doanh.

4.2.4.1. Quản lý lực lượng bán hàng về lãnh thổ, thời gian và định mức bán hàng

Vấn đề lớn nhất hiện nay trong công tác quản lý lực lượng bán hàng về lãnh thổ, thời gian và định mức chính là việc mở rộng phạm vi nhưng thiếu sự am hiểu về thị trường và việc các khu vực ở xa trụ sở chính thường có hiệu xuất bán hàng kém hơn do các Quản lý kinh doanh cấp trung/cao gặp khó khăn trong việc lãnh đạo, quản lý giám sát nhân viên.

Mặc dù là công ty hoạt động trong lĩnh vực công nghệ nhưng các hệ thống làm việc nội bộ của Sapo như ERP, CRM chưa đáp ứng được các tác vụ hàng ngày của nhân viên kinh doanh và quản lý. Nhiều tác vụ vẫn cần theo dõi và xử lý trên excel thiếu tính quy chuẩn. Để cải thiện hiệu quả quản lý lãnh thổ và thời gian bán hàng tại Sapo, cần áp dụng các giải pháp chiến lược cụ thể nhằm tối ưu hóa việc phân bổ nguồn lực và thiết lập quy trình quản lý thời gian phù hợp với đặc điểm từng khu vực. Dưới đây là quy trình đề xuất:

Bước 1: Phân bổ lãnh thổ bán hàng dựa trên tiềm năng thị trường và phân bổ các nguồn lực khác nhau, các thức quản lý khác nhau

Chia các khu vực thành các nhóm theo tiềm năng phát triển, bao gồm nhóm thị trường phát triển (Hà Nội, TP. Hồ Chí Minh), nhóm thị trường tiềm năng (các tỉnh lớn như Đà Nẵng, Hải Phòng), và nhóm thị trường khó khăn (như Đắk Lắk, Gia Lai). Mỗi nhóm sẽ được phân bổ nguồn lực và quản lý khác nhau để tối ưu hóa hiệu quả.

Bước 2 : Điều chỉnh định mức bán hàng linh hoạt theo từng khu vực

Thiết lập định mức bán hàng theo khu vực địa lý: Do sự khác biệt về nhu cầu và tiềm năng kinh doanh giữa các tỉnh thành, cần điều chỉnh định mức bán hàng (sales quota) cho từng khu vực thay vì áp dụng một mức định mức chung cho toàn quốc. Ví dụ, tại các khu vực có tiềm năng cao như Hà Nội và TP. Hồ Chí Minh, định mức bán hàng có thể cao hơn, trong khi các tỉnh nhỏ như Gia Lai hoặc Đắk Lắk cần có mức định mức phù hợp hơn với điều kiện thực tế.

Theo dõi và điều chỉnh định mức bán hàng thường xuyên: Đánh giá thường xuyên doanh thu và hiệu suất bán hàng của từng khu vực để điều chỉnh định mức kịp thời. Nếu một khu vực đạt kết quả tốt hơn mong đợi, định mức có thể tăng lên, trong khi các khu vực gặp khó khăn cần giảm định mức để không tạo áp lực cho NVKD.

Bước 3: Phát triển chiến lược bán hàng phù hợp với từng khu vực

- **Đào tạo chuyên sâu cho NVKD theo khu vực:** Để giải quyết khó khăn trong việc giáo dục khách hàng ở các khu vực xa, nhân viên kinh doanh cần được đào tạo chuyên sâu về đặc điểm thị trường và cách thuyết phục khách hàng về lợi ích của phần mềm. Tại các tỉnh thành chưa quen với công nghệ, NVKD cần trở thành người hướng dẫn, giúp khách hàng hiểu rõ hơn về sản phẩm và giá trị của dịch vụ.

- **Tập trung vào marketing địa phương hóa:** Tại các khu vực xa xôi hoặc ít tiềm năng, cần đẩy mạnh các chiến lược marketing địa phương hóa, như tổ chức các buổi hội thảo, hội nghị hoặc chương trình trải nghiệm trực tiếp để tăng cường nhận thức về sản phẩm và kích thích nhu cầu của khách hàng.

Bước 4: Tối ưu hoá lịch làm việc của nhân viên kinh doanh tại từng khu vực khác nhau. Đặc biệt, ứng dụng triệt để và hợp lý các công cụ tương tác khách hàng từ xa để tiết kiệm thời gian

Sapo nên triển khai phần mềm quản lý thời gian và lộ trình làm việc cho NVKD, giúp họ tối ưu hóa lịch làm việc và giảm thiểu thời gian lãng phí trong quá trình tiếp cận khách hàng. Các công cụ này có thể giúp NVKD lập kế hoạch thăm khách hàng, theo dõi các cuộc hẹn và điều chỉnh lịch trình một cách hiệu quả.

Đồng thời, phân bổ thời gian hợp lý giữa các khu vực có mật độ dân số cao và thấp. NVKD ở các tỉnh nhỏ hoặc xa xôi nên tập trung vào việc thiết lập các cuộc hẹn trước qua điện thoại hoặc các kênh trực tuyến để giảm thiểu thời gian di chuyển và tập trung vào những khách hàng tiềm năng nhất.

Thứ 5, Cải thiện giám sát và hỗ trợ từ xa

- **Sử dụng công nghệ để giám sát và hỗ trợ từ xa:** Để khắc phục rào cản địa lý, Sapo cần áp dụng công nghệ để giám sát và hỗ trợ từ xa cho các nhân viên kinh doanh ở những khu vực xa xôi. Các công cụ như video call, phần mềm quản lý khách hàng CRM sẽ giúp giám đốc khu vực theo dõi hiệu quả công việc của NVKD mà không cần phải giám sát trực tiếp.

- **Tăng cường hỗ trợ từ quản lý cấp cao:** Các giám đốc khu vực cần cung cấp hướng dẫn cụ thể và hỗ trợ liên tục cho các NVKD ở xa thông qua các buổi họp trực tuyến, đào tạo từ xa và cung cấp thông tin chi tiết về cách tiếp cận khách hàng hiệu quả trong điều kiện khó khăn về địa lý.

4.2.5. Thù lao cho lực lượng bán hàng

Dựa trên tình hình tài chính và dữ liệu hiệu suất từ năm 2021 đến 2023, có thể thấy rằng Sapo đang đối mặt với nhiều thách thức trong việc quản lý lực lượng bán hàng, đặc biệt là khi hiệu suất chi phí cho lực lượng nhân viên kinh doanh (NVKD) đang ở mức thấp. Mặc dù đã có sự điều chỉnh về quỹ lương và cắt giảm nhân sự, nhưng tỷ lệ lợi nhuận thu về từ mỗi đồng chi cho lương, thưởng và hoa hồng của NVKD vẫn chưa tối ưu, chỉ tạo ra từ 0,73 đến 1,13 đồng lợi nhuận. Hiệu suất này cho thấy việc duy trì lực lượng NVKD hiện tại với mô hình hoạt động hiện có đang không mang lại hiệu quả cao. Bên cạnh đó, việc phân chi hoa hồng cũng chưa phải là phương án tối ưu. Cần xem xét lại hệ thống lương thưởng và hoa hồng, hướng tới khuyến khích nhân viên đạt hiệu quả cao hơn bằng cách cải tiến chính sách đánh giá hiệu suất và tối ưu hóa việc quản trị đội ngũ bán hàng, từ đó nâng cao hiệu suất và lợi nhuận của công ty.

Để cải thiện hiệu suất và động lực của đội ngũ nhân viên kinh doanh (NVKD) tại Sapo, việc thay đổi cấu trúc hoa hồng có thể là một giải pháp hiệu quả. Dựa trên dữ liệu về tỷ lệ doanh thu và lợi nhuận thu về từ mỗi đồng chi cho lương và hoa hồng, dưới đây là một số gợi ý cho việc thay đổi cấu trúc hoa hồng:

Tăng hoa hồng theo bậc tỷ lệ tăng dần: Hiện tại, hoa hồng bắt đầu từ mức 15% cho doanh thu từ 10 triệu đồng và cao nhất là 22% cho doanh thu trên 100 triệu đồng/tháng. Tuy nhiên, để tăng động lực cho NVKD, kiến nghị Sapo điều chỉnh các mốc chi trả hoa hồng theo doanh số như sau:

Hiện tại		Điều chỉnh	
Doanh số	Hoa hồng cho NVKD	Doanh số	Hoa hồng cho NVKD
Dưới 10,000,000đ/ tháng	0%	Dưới 10,000,000đ/ tháng	0%
Từ 10,000,000đ/tháng - Dưới 40,000,000đ/tháng	15%	Từ 10,000,000đ/tháng - dưới 60,000,000đ/tháng	15%
Từ 40,000,000đ/ tháng - dưới 80,000,000đ/tháng	18%	Từ 60,000,000đ/ tháng - dưới 100,000,000đ/tháng	18%
Từ 80,000,000đ/tháng - dưới 100,000,000đ/tháng	20%	Từ 100,000,000đ/tháng - dưới 150,000,000đ/tháng	22%
Từ 100,000,000đ/ tháng trở lên	22%	Từ 150,000,000đ/ tháng trở lên	25%

Cụ thể:

- Điều chỉnh mức doanh số 10,000,000đ/tháng - dưới 60,000,000đ/tháng chi trả 15% hoa hồng, thay vì mức từ 10,000,000đ/tháng - Dưới 40,000,000đ/tháng
- Điều chỉnh mức doanh số 60,000,000đ/tháng - dưới 100,000,000đ/tháng chi trả 18% hoa hồng, thay vì mức từ 40,000,000đ/tháng - Dưới 80,000,000đ/tháng
- Mức 100,000,000đ/tháng - dưới 150,000,000đ/tháng sẽ được nhận 22%
- Bổ sung mức doanh số 150,000,000đ/ tháng trở lên, NVKD hoàn thành sẽ được nhận 25% hoa hồng

Điều này sẽ tạo thêm động lực cho nhân viên cố gắng đạt được các mức doanh số cao hơn, đồng thời góp phần làm tăng hiệu quả chi ngân sách cho thù lao LLBH của Sapo.

Áp dụng hoa hồng bổ sung cho các sản phẩm chiến lược: Đối với các sản phẩm chiến lược hoặc sản phẩm mới, công ty có thể áp dụng mức hoa hồng cao hơn để khuyến khích NVKD tập trung vào bán các sản phẩm này. Điều này giúp đẩy mạnh những dòng sản phẩm có biên lợi nhuận cao (phần mềm) hoặc có tiềm năng tăng trưởng lớn.

Bổ sung các khoản thưởng cố định và chia nhỏ mức thưởng theo cột mốc: Thay vì chỉ dựa trên các mức doanh thu lớn, Sapo có thể áp dụng các mức thưởng nhỏ theo từng cột mốc để khích lệ nhân viên đạt được những mục tiêu ngắn hạn. Ví dụ, ngoài việc thưởng theo tháng, có thể thưởng theo tuần hoặc theo dự án thành công, giúp nhân viên thấy kết quả và động lực ngay lập tức.

Cơ cấu hoa hồng đặc biệt cho nhân viên mới: Nhân viên thử việc hoặc mới vào công ty có thể được nhận một mức hoa hồng khuyến khích cao hơn trong 3-6 tháng đầu để giúp họ có thêm động lực vượt qua giai đoạn khó khăn ban đầu, từ đó gia tăng sự gắn bó và giảm tỷ lệ nghỉ việc.

Việc thay đổi cấu trúc hoa hồng theo hướng linh hoạt, có thưởng cho kết quả ngắn hạn và khuyến khích doanh thu cao hơn sẽ giúp NVKD tập trung vào hiệu suất làm việc, đồng thời giảm thiểu áp lực chi phí cho công ty, cải thiện tỷ lệ chuyển đổi và doanh thu tổng thể.

4.2.6. Phân chia tài nguyên cho lực lượng bán hàng

Mặc dù nhận thức được tầm quan trọng của việc phân phối tài nguyên lead cho các nhân viên kinh doanh nói riêng và các khu vực nói chung, tuy nhiên việc phân phối để sử dụng hiệu quả lượng lead này là bài toán mà Sapo đang đi tìm lời giải trong nhiều năm qua.

Hiện nay, các lead đổ về CEM của Sapo sẽ được phân phối về cho NVKD theo phạm vi địa lý và theo hiệu quả khai thác lead của từng NVKD trước đó và chỉ phân phối cho nhân viên kinh doanh chính thức. Điều này đưa đến một số vấn đề như khó khăn cho nhân viên thử việc, rủi ro phân bổ lead không đều (có những nhân viên nhận được quá nhiều lead không chăm sóc kịp, lại có nhân viên nhận được quá ít lead),...

Vì thế, trong phạm vi đề án này, tác giả đề xuất một số điều chỉnh như sau:

	Hiện nay	Đề xuất điều chỉnh
Hình thức phân phối lead	Tất cả các lead theo hiệu quả khai thác của kì liền trước, đo lường thông qua tỉ lệ chuyển đổi từ lead ra hợp đồng ký kết thành công.	Phân loại lead theo mức độ quan tâm của khách hàng tiềm năng thành 3 cấp độ (Hot lead - Warm lead - Cold lead) sau đó được phân chia cho NVKD theo phạm vi địa lý và hiệu quả khai thác lead của kì trước.
Đối tượng nhận lead	<ul style="list-style-type: none"> - Nhân viên chính thức được chia tối đa 90 lead/ tháng - Nhân viên thử việc không được chia lead từ công ty. 	<ul style="list-style-type: none"> - Phân chia Lead Hot: Dành cho nhân viên chính thức, có kinh nghiệm - Phân chia Lead Warm: Phân chia cho nhân viên chính thức và nhân viên thử việc - Phân chia Lead Cold: Chủ yếu giao cho nhân viên thử việc

Phương án phân chia lead theo 3 cấp độ HOT - WARM - COLD cụ thể như sau:

Bước 1, hệ thống CRM chấm điểm lead tự động

Hệ thống CRM sẽ phân loại và chấm điểm tự động cho lead dựa trên các yếu tố sau:

- **Nhu cầu cấp bách của khách hàng:** Khách hàng cần giải pháp ngay lập tức hay trong thời gian ngắn.

- **Khả năng tài chính:** Khách hàng có đủ ngân sách để đầu tư vào sản phẩm không.

- **Tính chất phù hợp sản phẩm:** Sản phẩm có đáp ứng nhu cầu hiện tại của khách hàng không.

- **Thời gian tiềm năng chốt hợp đồng:** Khoảng thời gian dự kiến từ khi khách hàng quan tâm đến lúc có thể chốt đơn.

- **Tương tác với các kênh bán hàng:** Mức độ tương tác của khách hàng với các chiến dịch marketing, sales gọi điện, v.v.

Dựa trên hệ thống tiêu chí trên, các Lead sẽ được chấm điểm và được CRM tự động phân loại theo 3 mức độ:

- **Lead Hot:** Điểm từ 8-10 (Có nhu cầu cấp bách và ngân sách ngay lập tức, tương tác tốt).

- **Lead Warm:** Điểm từ 5-7 (Nhu cầu có thể xuất hiện trong thời gian trung hạn, nhưng chưa đủ quyết tâm mua ngay).

- **Lead Cold:** Điểm dưới 5 (Chưa có nhu cầu ngay hoặc không có đủ ngân sách, cần thời gian để nuôi dưỡng).

Bước 2: CRM phân chia Lead cho NVKD theo khu vực và loại nhân viên

Sau khi tiến hành chấm điểm lead, hệ thống CRM sẽ tiếp tục chia các lead theo địa chỉ của lead về cho các văn phòng tương ứng và chia cho NVKD theo nguyên tắc sau:

	Đối tượng nhận lead	Quy trình phân chia	Tiêu chí đánh giá và phân chia lại
Lead Hot	Dành cho nhân viên chính thức, có kinh nghiệm: Lead Hot cần sự chăm sóc nhanh chóng và chốt đơn ngay lập tức, do đó các Lead này sẽ ưu tiên được phân cho nhân viên chính thức, có kinh nghiệm và tỷ lệ chuyển đổi cao.	Mỗi nhân viên chính thức sẽ được giao một số lượng nhất định các Lead Hot, khoảng 70-90 Lead/tháng, tùy theo hiệu suất của từng nhân viên. Những nhân viên có tỷ lệ chuyển đổi cao sẽ được ưu tiên nhận nhiều hơn.	Nếu nhân viên chính thức không chuyển đổi Lead Hot trong thời gian ngắn (7-10 ngày), lead này sẽ được chuyển cho nhân viên khác có khả năng chốt đơn nhanh hơn.

Lead Warm	<p>Phân chia cho nhân viên chính thức và nhân viên thử việc: Các Lead Warm cần có quá trình theo dõi, chăm sóc trong trung hạn. Nhân viên thử việc có thể phụ trách các Lead này dưới sự giám sát của nhân viên chính thức hoặc quản lý kinh doanh. Nhân viên chính thức cũng sẽ nhận các Lead Warm nhưng với số lượng ít hơn Lead Hot.</p>	<p>Nhân viên thử việc sẽ nhận khoảng 30-50 Lead Warm/tháng. Nhân viên chính thức cũng sẽ nhận Lead Warm để xử lý, nhưng sẽ giảm số lượng so với Lead Hot.</p>	<p>Trong vòng 30 ngày nếu lead không chuyển đổi được, lead sẽ được phân phối lại ngẫu nhiên cho NVKD khác</p>
Lead Cold	<p>Giao cho nhân viên thử việc chăm sóc: Các Lead Cold cần có quá trình nuôi dưỡng lâu dài. Lead này không yêu cầu phải xử lý ngay lập tức mà cần thời gian tư vấn, làm việc để thuyết phục khách hàng.</p>	<p>Nhân viên thử việc sẽ được giao số lượng từ 30-60 Lead/tháng. Điều này giúp nhân viên thử việc rèn luyện kỹ năng bán hàng, chăm sóc khách hàng mà không tạo áp lực quá lớn về chốt đơn.</p>	<p>Nhân viên thử việc cần theo dõi lead trong vòng 3-6 tháng. Nếu sau thời gian này Lead Cold không thể chuyển đổi thì cho thả nổi (nếu khách hàng đăng ký lại sẽ chấm điểm và phân chia lại từ đầu)</p>

Bước 3. Quản lý kinh doanh giám sát và phân bổ lại Lead

- **Định kỳ theo dõi hiệu suất:** Hiệu suất của nhân viên trong việc xử lý các loại Lead sẽ được theo dõi chặt chẽ qua hệ thống CRM. Các chỉ số như tỷ lệ chuyển đổi, thời gian chốt hợp đồng, mức độ tương tác với khách hàng sẽ được đánh giá định kỳ (hàng tuần/tháng) để điều chỉnh quy trình phân chia Lead.

- **Tái phân bổ Lead:** Nếu một nhân viên không đạt hiệu quả trong việc xử lý Lead (ví dụ: tỷ lệ chuyển đổi dưới mức yêu cầu, thời gian chốt đơn quá lâu), Lead sẽ

được phân bổ lại cho nhân viên khác hoặc chuyển lên cho các quản lý kinh doanh để điều chỉnh.

- Bên cạnh hệ thống tự động thì quản lý kinh doanh có thể thực hiện thao tác điều chuyển lead trên CRM

Kết luận

Phân chia Lead theo thang điểm đánh giá sẽ giúp Sapo tối ưu hóa quy trình bán hàng và khai thác nguồn Lead một cách hiệu quả hơn. Lead Hot cần được giao cho nhân viên chính thức, có kinh nghiệm để chốt đơn nhanh, trong khi Lead Cold và Warm sẽ là cơ hội để nhân viên thử việc rèn luyện kỹ năng và nâng cao hiệu suất. Việc theo dõi hiệu suất và tái phân bổ Lead kịp thời cũng giúp đảm bảo rằng các Lead không bị bỏ sót và được khai thác triệt để.

KẾT LUẬN CHUNG

Trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt trên thị trường Việt Nam, đặc biệt trong lĩnh vực công nghệ, việc xây dựng và duy trì một lực lượng bán hàng mạnh mẽ không chỉ là nhiệm vụ cấp bách mà còn là yếu tố quyết định đến sự phát triển bền vững của công ty cổ phần công nghệ Sapo. Hiệu quả của lực lượng bán hàng không chỉ phụ thuộc vào quy trình tổ chức và quản lý, mà còn nằm ở việc đào tạo, tuyển dụng và các chính sách đãi ngộ phù hợp. Để đảm bảo Sapo tiếp tục chiếm lĩnh thị trường và gia tăng năng lực cạnh tranh, công tác hoàn thiện lực lượng bán hàng là yếu tố cốt lõi cần được chú trọng và cải thiện một cách toàn diện.

Qua quá trình phân tích thực trạng và đánh giá hoạt động của lực lượng bán hàng tại Sapo, luận văn này đã đưa ra các giải pháp mang tính chiến lược nhằm hoàn thiện các khía cạnh như lập kế hoạch bán hàng, xây dựng chỉ tiêu, tổ chức lực lượng bán hàng theo nhóm, nâng cao công tác tuyển dụng và đào tạo nhân sự, cũng như cải thiện chính sách thù lao và quản lý tài nguyên. Những giải pháp này không chỉ dựa trên thực trạng nội bộ của Sapo mà còn dựa trên những nghiên cứu thực tiễn, hướng đến việc nâng cao hiệu suất và tính linh hoạt của toàn bộ hệ thống bán hàng.

Trong quá trình nghiên cứu, tác giả nhận thấy rằng Sapo đã có những bước đi đúng đắn trong việc xây dựng một lực lượng bán hàng chuyên nghiệp và hiệu quả. Tuy nhiên, để đáp ứng tốt hơn với nhu cầu ngày càng cao của thị trường, công ty cần tăng cường sự tham gia của các cấp độ nhân viên bán hàng vào quá trình lập kế hoạch, nhằm đảm bảo tính khả thi và linh hoạt trong việc điều chỉnh ngân sách và mục tiêu bán hàng. Điều này không chỉ giúp tối ưu hóa chi phí, mà còn góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ và khả năng cạnh tranh của Sapo trên thị trường.

Ngoài ra, việc tổ chức lực lượng bán hàng theo nhóm, với sự phân công nhiệm vụ rõ ràng cho từng thành viên, sẽ giúp tăng cường tính chuyên môn hóa và hiệu quả trong quá trình bán hàng. Nhân viên kinh doanh sẽ tập trung vào việc tiếp cận khách hàng và chốt hợp đồng, trong khi đội ngũ kỹ thuật và marketing hỗ trợ ở các khía cạnh chuyên sâu về sản phẩm và giải pháp. Mô hình bán hàng đa chức năng không chỉ giúp tối ưu hóa quy trình làm việc, mà còn rút ngắn thời gian xử lý và tăng khả năng chốt đơn thành công.

Công tác tuyển dụng và đào tạo cũng là một trong những yếu tố quan trọng cần được cải thiện. Việc xây dựng một chiến lược tuyển dụng dài hạn, tập trung vào năng lực mềm và thái độ làm việc, sẽ giúp Sapo tìm kiếm và giữ chân những nhân sự có tiềm

năng phát triển lâu dài. Đồng thời, chương trình đào tạo cần được thiết kế linh hoạt và sát với thực tế công việc, giúp nhân viên mới nhanh chóng hòa nhập và đạt được hiệu suất cao. Điều này không chỉ giúp nâng cao chất lượng của lực lượng bán hàng, mà còn tạo ra sự phát triển bền vững cho công ty.

Một điểm quan trọng khác là việc quản lý tài nguyên bán hàng. Sapo cần cải thiện quy trình phân phối lead, đảm bảo việc phân chia lead theo mức độ quan tâm của khách hàng và hiệu quả khai thác của nhân viên kinh doanh. Hệ thống CRM chấm điểm lead tự động sẽ giúp tối ưu hóa quy trình này, đảm bảo lead được khai thác một cách triệt để và hiệu quả. Đồng thời, việc giám sát và phân bổ lại lead một cách kịp thời sẽ giúp tăng tỷ lệ chuyển đổi và giảm thiểu tình trạng lãng phí tài nguyên.

Về chính sách thù lao, việc điều chỉnh cấu trúc hoa hồng và bổ sung các khoản thưởng linh hoạt sẽ giúp nhân viên kinh doanh có thêm động lực làm việc, đồng thời cải thiện hiệu suất bán hàng. Mô hình hoa hồng theo bậc tỷ lệ tăng dần và các khoản thưởng nhỏ theo cột mốc ngắn hạn sẽ khuyến khích nhân viên đạt được các mục tiêu ngắn hạn, từ đó giúp tăng tổng doanh thu cho công ty.

Tuy nhiên, trong quá trình nghiên cứu, tác giả cũng nhận thấy rằng công tác quản lý lực lượng bán hàng vẫn còn tồn tại một số hạn chế, đặc biệt là trong việc ứng dụng công nghệ và giám sát từ xa. Mặc dù Sapo đã có những bước tiến trong việc áp dụng hệ thống ERP và CRM, nhưng những hệ thống này chưa đáp ứng đủ các yêu cầu thực tế của nhân viên kinh doanh. Do đó, Sapo cần tiếp tục đầu tư vào công nghệ, nhằm tối ưu hóa quy trình quản lý và giám sát, đặc biệt là ở các khu vực xa xôi.

Cuối cùng, tác giả hy vọng rằng những giải pháp đề xuất trong luận văn này sẽ góp phần vào việc cải thiện hiệu suất và nâng cao chất lượng của lực lượng bán hàng tại Sapo. Công ty không chỉ cần tập trung vào việc tối ưu hóa quy trình nội bộ, mà còn phải luôn linh hoạt và sẵn sàng điều chỉnh chiến lược để đáp ứng với sự thay đổi của thị trường và nhu cầu của khách hàng. Tác giả tin rằng, với sự cải thiện và hoàn thiện lực lượng bán hàng, Sapo sẽ tiếp tục phát triển và trở thành một biểu tượng của sự sáng tạo, linh hoạt và thành công trong ngành công nghệ tại Việt Nam.

PHỤ LỤC 1

CÂU HỎI PHÒNG VẤN

(Dành cho nhân viên khối kinh doanh - Công ty cổ phần công nghệ Sapo)

Xin chào Anh/Chị!

Hiện nay, tôi đang nghiên cứu đề tài "HOÀN THIỆN HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG CHO CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHỆ SAPO TẠI THỊ TRƯỜNG VIỆT NAM". Để thực hiện đề tài này, tôi tiến hành nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng tới quản trị lực lượng bán hàng tại Sapo. Tôi rất mong Anh/Chị dành chút thời gian quý báu để trả lời các câu hỏi trong phiếu này, nhằm giúp tôi có thêm thông tin đánh giá về hoạt động quản trị lực lượng bán hàng tại Sapo hiện nay.

Mọi thông tin trả lời của Anh/Chị sẽ được sử dụng theo nguyên tắc đảm bảo tính bất định danh và chỉ phục vụ cho mục tiêu nghiên cứu.

Rất mong nhận được sự tham gia nhiệt tình của Anh/chị bằng cách khoanh tròn hoặc đánh dấu (x) vào các ô tương ứng của mỗi câu cho phương án chọn đúng, hoặc điền vào dấu với những phần cần thông tin bổ sung cụ thể.

Xin trân trọng cảm ơn sự hợp tác của Anh/Chị!

Phần 1: Thông tin cá nhân

Anh (chị) vui lòng cho biết các thông tin cá nhân sau:

Câu 1: Anh (chị) năm nay bao nhiêu tuổi?

1. Từ 18 đến 25 tuổi
2. Từ 26 đến 30 tuổi
3. Từ 31 đến 35 tuổi
4. Từ 36 đến 40 tuổi
5. Trên 40 tuổi

Câu 2: Giới tính của anh (chị) là gì?

1. Nam
2. Nữ
3. Khác

Câu 3: Anh (chị) hiện công tác tại khu vực nào?

1. Văn phòng Hà Nội
2. Văn phòng Hồ Chí Minh
3. Văn phòng kinh doanh tỉnh miền Bắc
4. Văn phòng kinh doanh tỉnh miền Trung
5. Văn phòng kinh doanh tỉnh miền Nam

Câu 4: Thời gian làm việc tại Sapo của Anh (chị) là bao lâu?

1. Dưới 2 tháng
2. Từ 2 tháng đến dưới 6 tháng
3. Từ 6 tháng đến dưới 1 năm
4. Từ 1 đến dưới 3 năm
5. Từ 3 đến dưới 5 năm
6. Từ 5 đến dưới 7 năm
7. Từ 7 đến dưới 10 năm
8. Trên 10 năm

Câu 5: Học vấn cao nhất của Anh (chị) là gì?

1. Trung học phổ thông
2. Cử nhân đại học
3. Thạc sĩ
4. Tiến sĩ
5. Khác

Câu 6: Chuyên ngành Anh (Chị) được đào tạo chính là gì?

1. Bán hàng/ Kinh doanh
2. Marketing
3. Công nghệ thông tin
4. Khác

Phần 2: Thông tin khảo sát

1: Rất không đồng ý 2: Không đồng ý 3: Bình thường 4: Đồng ý 5: Rất đồng ý

		1	2	3	4	5
Thông tin chung						
1	Công việc hiện tại phù hợp với định hướng lâu dài của tôi					
2	Tôi cảm thấy mình đang phát triển rất tốt tại vị trí NVKD ở Sapo					
3	Tôi có khả năng thay đổi công việc hoặc chuyển sang môi trường mới trong vòng 1 năm tới					
Yếu tố 1	Công tác tuyển dụng NVKD tại Sapo					
1	Công việc NVKD tại Sapo phù hợp với năng lực chuyên môn, kỹ năng của tôi					
2	Môi trường làm việc tại Sapo phù hợp với con người của tôi					
3	Tôi dễ dàng tiếp cận được thông tin tuyển dụng của Sapo					
4	Tôi được hỗ trợ nhiệt tình trong suốt quá trình tuyển dụng và bắt đầu làm việc tại Sapo					
5	Tôi thấy tự hào khi được làm việc tại Sapo					
Yếu tố 2	Công tác huấn luyện, đào tạo NVKD tại Sapo					
1	Thời lượng đào tạo chuyên môn và kỹ năng cho NVKD tại Sapo là hợp lý					


2	Nội dung đào tạo cần thiết và thiết thực					
3	Giảng viên đào tạo có kiến thức phong phú và kinh nghiệm thực tế					
4	Tôi cảm thấy tự tin sau khi tham gia các buổi đào tạo					
Yếu tố 3	Công tác lãnh đạo bán hàng tại Sapo					
5	Cấp trên của tôi là nhà lãnh đạo có tầm nhìn					
6	Cấp trên của tôi là nhà lãnh đạo có năng lực chuyên môn tốt					
7	Cấp trên của tôi là nhà lãnh đạo sát sao và làm việc hiệu quả					
8	Tôi được cấp trên hỗ trợ giải quyết tốt các vấn đề trong công việc					
9	Cấp trên của tôi quan tâm đến đời sống tinh thần cũng như các vấn đề khác trong cuộc sống ngoài công việc					
	Tôi có thể giao tiếp cởi mở với cấp trên của mình					
Yếu tố 4	Công tác lập kế hoạch bán hàng tại Sapo					
1	Tôi thấy tự tin với các KPIs của mình và đội nhóm của mình					
2	Tôi được tham gia vào công tác lập kế hoạch bán hàng cá nhân và của phòng ban mình					

Yếu tố 5	Thu nhập từ lương và hoa hồng tại Sapo cho NVKD					
3	Tôi cảm thấy mình nhận được mức thu nhập phù hợp với công sức mà mình bỏ ra					
4	Tôi cảm thấy mình nhận được mức thu nhập giúp tôi chi tiêu thoải mái					
5	Hoa hồng tôi được trả là minh bạch, chính xác và thỏa đáng					
Yếu tố 6	Công tác thúc đẩy NVKD tại Sapo					
1	Tôi cảm thấy bằng lòng với những gì mình đang có do công việc này mang lại					
2	Tôi được công ty ghi nhận xứng đáng với công sức mình bỏ ra cho công việc					

PHỤ LỤC 2

CHÂN DUNG KHÁCH HÀNG MỤC TIÊU CỦA SAPO

2. PROFILE - CHỊ LAN CHI (BÁN HÀNG TẠI CỬA HÀNG CÓ XU HƯỚNG ONLINE - 26-35 TUỔI)



Giới tính: Nữ
 Tuổi: 28 (26-35)
 Hôn nhân: Đã có gia đình & con nhỏ
 Lĩnh vực: Thực phẩm - TD thời trang
 Nhân viên: Chủ yếu là quản lý cửa hàng và thuê 1-2 nhân viên bán hàng chính
 Kênh bán: Bán tại cửa hàng và có hiện diện trên các kênh facebook, shopee

MONG MUỐN

- Phần mềm tốc độ nhanh, hoạt động ổn định
- Mong muốn quản lý tồn kho, thu chi, lãi lỗ, nhân viên chuyên nghiệp
- Mở rộng bán hàng online trên facebook, shopee...

CẢN TRỞ

- Tính năng khó sử dụng, thường xuyên cập nhật
- Thường xuyên xem báo cáo bán hàng nhưng dữ liệu báo cáo cập nhật chậm
- Chưa có nhiều kiến thức kinh nghiệm trong việc bán hàng online
- Khu vực tỉnh: Tập trung vào việc bán hàng nên quy trình vận hành của hàng, giao hàng chưa chặt chẽ


HÀNH VI

- Hỏi bạn bè, người thân hoặc những người đang kinh doanh để tham khảo thêm & có khả năng tự tìm hiểu
- Quan tâm nhiều mức độ đáp ứng về mặt chức năng của phần mềm.
- Khu vực tỉnh: Ngoài các yếu tố trên thì bị tác động nhiều bởi yếu tố sales tư vấn

INSIGHT

- Phần mềm đủ đơn giản để có thể tự dùng và hướng dẫn nhân viên sử dụng được dễ dàng.
- Xu hướng mở rộng bán hàng trên sàn, facebook nhưng chưa biết cách bán hiệu quả
- Mặc dù bán tại cửa hàng là chính nhưng có xu hướng dịch chuyển sang online, quan tâm đến việc ship hàng và thường ship qua các đơn vị vận chuyển

5. Profile Anh Khánh (Bán trên sàn là chính)



Giới tính: Nam
 Tuổi: 28 (26 - 35)
 Hôn nhân: Đã kết hôn
 Địa chỉ: HN, Hồ Chí Minh
 Công việc: Kinh doanh là công việc chính
 Lĩnh vực: Thời trang, phụ kiện, làm đẹp
 Nhân viên: 4 - 10
 Số lượng đơn: ~ 100 đơn/ ngày

MONG MUỐN

- Kết nối nhiều gian hàng trên nhiều sàn, quản lý tập trung
- Quản lý đồng bộ kho hàng, sản phẩm, đơn hàng nhanh chóng, chính xác
- Công cụ hỗ trợ bán hàng, tăng trưởng doanh thu bán sàn

CẢN TRỞ

- Phần mềm chưa đầy đủ tính năng để đáp ứng nhu cầu bán sàn của tôi
- Việc đồng bộ bộ sản phẩm, tồn kho thường xuyên lỗi, thời gian trễ khiến tôi mệt mỏi
- Phụ thuộc vào chính sách bán hàng, thông tin KH của sàn để mở rộng kinh doanh

HÀNH VI

- Thường tìm hiểu kỹ về tính năng sản phẩm trước khi mua hàng, so sánh, dùng thử nhiều phần mềm cùng lúc để tìm phần mềm phù hợp
- Có tham khảo người thân, bạn bè đã từng có kinh nghiệm, tham khảo trong cộng đồng nhà bán hàng
- Ngoài Sapo, dùng nhiều công cụ khác bên ngoài (Quảng cáo, đăng bán, xử lý ảnh...)

INSIGHT

- Sẵn sàng bỏ tiền để đầu tư cho phần mềm mà cần phần mềm "tính năng phải tới", phù hợp với nhu cầu.
- Cần phần mềm ổn định, không bị lỗi để tôi có thể yên tâm bán hàng và không phải tốn thời gian kiểm tra, không bị mất đơn
- Nắm bắt và dễ dàng dịch chuyển kênh bán hàng theo xu hướng thị trường.
- Mức độ gắn bó với phần mềm không cao, ưu tiên tìm công cụ phù hợp với nhu cầu bán hàng (dữ liệu gốc trên sàn, không phụ thuộc vào phần mềm quản lý)

6. Profile Chị Quỳnh (Social là kênh chính, chạy ads)



Giới tính Nữ
Tuổi 30
Hôn nhân Đã có gia đình
Địa chỉ Hà Nội, HCM
Công việc Kinh doanh là công việc chính
Nhân viên 1 - 3 nhân viên theo ca
Lượng đơn: < 700 đơn/tháng

MONG MUỐN

- Kiểm soát tồn kho, thu chi, lãi lỗ trong việc bán hàng.
- Phân tích, đánh giá hiệu quả quảng cáo
- Chat và phản hồi khách hàng nhanh chóng, tỷ lệ chốt đơn cao. Cần có công cụ chatbot, auto reply để tiết kiệm thời gian & nguồn lực nhân sự
- Đẩy vận chuyển nhanh, giá rẻ, đối tác vận chuyển hỗ trợ
- Cần công cụ tăng tương tác: mắt, like, share, comment

CẢN TRỞ

- Đồng bộ tin nhắn chậm, lag, ảnh hưởng đến việc chốt đơn
- Khó khăn đo lường tối ưu quảng cáo
- Xử lý trạng thái đơn vận chuyển, quản lý hàng hoàn
- Khó khăn trong việc đối soát COD, tiến ship giữa đối tác & tiến thu KH
- Thiếu nguồn lực vào các đợt khuyến mại cao điểm

HÀNH VI

- Tham gia trực tiếp vào việc bán hàng & quản lý
- KH tìm kiếm thông tin nhiều kênh (Facebook, Google, hội nhóm, người thân), chủ động tham khảo, tìm kiếm thông tin

INSIGHT

- Sẵn sàng tìm hiểu & ứng dụng phần mềm vào quy trình xử lý đơn hàng, phát triển kinh doanh.
- Chú trọng việc chăm sóc khách hàng, giảm tỉ lệ đơn hoàn
- Quan tâm đến việc đẩy vận chuyển rẻ, nhanh, hỗ trợ giải quyết khiếu nại nhanh, kịp thời.
- Thời gian hoạt động trên phần mềm cả ngày lẫn đêm

8. Profile Anh Khải (Bán hàng đa kênh Omnichannel)



Giới tính Nam
Tuổi 35
Hôn nhân Đã có gia đình
Địa chỉ Hà Nội, HCM
Công việc Kinh doanh là công việc chính
Nhân viên >10
Lượng đơn: >2000 đơn/tháng

MONG MUỐN

- Quản lý tập trung trên một ứng dụng chuyên nghiệp, quản lý đa kênh và toàn bộ nhân viên
- Quản lý bán hàng chính xác, tiện lợi. Có thêm phương thức thanh toán Online
- Mong muốn được sale tư vấn kỹ lưỡng giải pháp- công dụng của phần mềm

CẢN TRỞ

- Đang sử dụng bằng 1 công cụ khác hoặc phần mềm khác
- Phần mềm khó dùng, chưa đáp ứng được một số công việc giữa các phòng ban/bộ phận với nhau.
- Sợ rủi, ngại các vấn đề phát sinh do thay đổi hệ thống

HÀNH VI

- Người quyết định, người vận hành phần mềm khác nhau
- Quan tâm nhiều đến tính năng, dùng thử và so sánh tính năng giữa các phần mềm
- Chủ yếu tiếp cận thông tin qua kênh google, website và mạng xã hội

INSIGHT

- Lựa chọn phần mềm dựa trên thương hiệu và chất lượng chi tiết về TÍNH NĂNG lợi ích phần mềm đem lại, khớp với bài toán kinh doanh của doanh nghiệp
- Hướng tới sử dụng dịch vụ lâu dài nên đề cao về các giải pháp sau bán và chăm sóc khách hàng
- Mong muốn sử dụng ổn định đáp ứng được tính năng vận hành theo yêu cầu
- Phần mềm hiện tại không đáp ứng được nhu cầu phát triển của doanh nghiệp nên muốn chuyển đổi
- Sẵn sàng đầu tư tiền, thời gian để nghiên cứu để dùng thử nghiệm phần mềm mới
- Yêu cầu tùy chỉnh nhiều tính năng mới để đáp ứng nhu cầu của riêng mình
- Dễ dàng liên kết với phần mềm kế toán, CRM

9. Bán trên website là chính



- Giới tính: Nam
- Tuổi: 30
- Hôn nhân: Đã kết hôn
- Địa chỉ: HN, HCM
- Công việc: Kinh doanh là công việc chính

MONG MUỐN

- Làm website để bán hàng và phát triển thương hiệu
- Đẩy mạnh bán hàng online, SEO, chạy quảng cáo
- Website có giao diện đẹp và hỗ trợ đặt hàng, thanh toán online
- Theo dõi hành vi của người mua để tăng tỉ lệ chuyển đổi & tối ưu chi phí quảng cáo

CẢN TRỞ

- Chi phí đầu tư ban đầu lớn
- Tốn thời gian, nguồn lực để xây dựng nội dung và quản trị website
- Không được bàn giao code, phụ thuộc vào bên khác
- Mất thêm chi phí mỗi lần chỉnh sửa website
- Khả năng ra đơn trên web không dễ như những kênh online khác

HÀNH VI

- Xem các mẫu website của các bên lớn cùng lĩnh vực kinh doanh
- Tìm hiểu trên google, so sánh thương hiệu các bên, để lựa chọn 1 bên làm web uy tín, giá tốt
- Chạy quảng cáo Google, SEO
- Nhu cầu tùy chỉnh website theo đặc thù của shop
- Thường tìm hiểu và tối ưu website theo chuẩn Google

INSIGHT

- Có am hiểu về công nghệ, mkt có thể chủ động triển khai hoạt động SEO/quảng cáo cho website
- Lo lắng việc website ko được tối ưu thì sẽ bị mất thứ hạng SEO
- Có định hướng bán hàng bài bản & phát triển thương hiệu
- Quan tâm đến việc xây dựng tập khách hàng thân thiết
- Thường chạy quảng cáo và các chương trình mkt khuyến mại nên chú trọng việc ổn định hệ thống và tốc độ phản hồi của website
- Quan tâm đến việc tối ưu trải nghiệm mua hàng trên website để tăng chuyển đổi và tối ưu chi phí quảng cáo
- Quan tâm nhiều đến việc tích hợp các phương thức thanh toán và các công cụ theo dõi chuyển đổi

9. Xây dựng website giới thiệu doanh nghiệp



- Giới tính: Nam
- Tuổi: 35
- Hôn nhân: Đã kết hôn
- Địa chỉ: HN, HCM
- Công việc: Kinh doanh là công việc chính
- Lĩnh vực: Dịch vụ, du lịch, bất động sản,...

MONG MUỐN

- Làm website giới thiệu doanh nghiệp, phát triển thương hiệu
- Đẩy mạnh SEO, chạy quảng cáo
- Website giao diện đẹp, có các công cụ hỗ trợ để thuận tiện làm nội dung
- Phát triển kênh blog, landing để thu hút traffic

CẢN TRỞ

- Chi phí đầu tư ban đầu lớn
- Tốn thời gian, nguồn lực để xây dựng nội dung và quản trị website
- Mất thêm chi phí mỗi lần chỉnh sửa website
- Cần nhiều kiến thức để xây dựng nội dung website tốt, có thể SEO on top

HÀNH VI

- Tham khảo các website của các bên lớn cùng lĩnh vực
- Chạy quảng cáo Google, SEO
- Khi web đã hoàn thiện thường ít có yêu cầu chỉnh sửa giao diện, chỉ phát sinh theo dịp lễ hoặc sự kiện doanh nghiệp
- Quan tâm đến việc phát triển kênh blog, làm landing
- Không có nhiều yêu cầu về tính năng trên site, chủ yếu là các yêu cầu về hình ảnh, nội dung

INSIGHT

- Yêu cầu chính là website hoạt động ổn định, tốc độ nhanh. Nếu đáp ứng được nhu cầu này khả năng tái ký sẽ cao nếu doanh nghiệp còn hoạt động.
- Lo lắng việc website không tối ưu thì sẽ bị mất thứ hạng SEO
- Nhu cầu phát triển website tăng traffic nên tập trung nhiều nguồn lực cho việc xây dựng nội dung
- Có nhu cầu thu thập thông tin người xem website, thông tin liên hệ.
- Cần hỗ trợ triển khai update giao diện theo sự kiện.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu tiếng Việt

1. PGS.TS. Vũ Minh Đức & PGS.TS. Vũ Huy Thông, 2023. *Quản trị Bán hàng*. NXB ĐH Kinh Tế Quốc Dân
2. PGS.TS. Phạm Thị Huyền & TS. Nguyễn Hoài Long, 2023. *Marketing Dịch vụ*. NXB ĐH Kinh Tế Quốc Dân

Tài liệu tiếng Anh

1. Johnston, M.W. & Marshall, G.W. 2013. *Sales Force Management: Leadership, Innovation, Technology*. Routledge.
2. Rosen, K. 2018. *Sales Leadership: The Essential Leadership Framework to Coach Sales Champions, Inspire Excellence, and Exceed Your Business Goals*. Wiley.
3. Thomas N.Ingram et al. (2000), *Sales management: Analysis and decision making*, South-Western Thomson learning