

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU

Chương 1 : MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ NGHIỆP VỤ BÁN HÀNG QUA NHÂN VIÊN

1.1/ Bán hàng trực tiếp qua nhân viên.....	05
1.1.1/ Bản chất của việc bán hàng trực tiếp bằng nhân viên	05
1.1.2/ Vai trò của lực lượng bán hàng	06
1.2/ Quản trị lực lượng bán hàng.....	07
1.2.1/ Cấu trúc, quy mô lực lượng bán hàng	07
1.2.1.1/ Cấu trúc lực lượng bán hàng	07
1.2.1.2/ Quy mô lực lượng bán hàng	09
1.2.1.3/ Lực lượng tham gia công tác bán hàng.....	09
1.2.2/ Tuyển dụng, chọn lọc, huấn luyện, tương thưởng và giám sát nhân viên bán hàng	10
1.2.2.1/ Tuyển dụng và chọn lọc nhân viên bán hàng.....	10
1.2.2.2/ Huấn luyện nhân viên bán hàng	12
1.2.2.3/ Trả thù lao cho nhân viên bán hàng	12
1.2.2.4/ Giám sát nhân viên bán hàng	13
1.2.3/ Đánh giá nhân viên bán hàng.....	16
1.2.3.1/ Nguồn thông tin để đánh giá.....	16
1.2.3.2/ Đánh giá thành tích nhân viên bán hàng.....	17
1.3/ Những nguyên lý của việc bán hàng qua nhân viên.....	18
1.3.1/ Các bước trong tiến trình bán hàng qua nhân viên.....	18
1.3.2/ Tiếp thị quan hệ.....	21
1.4/ Xu hướng tổ chức của các ngân hàng hiện nay	22
1.4.1/ Xu hướng tổ chức của các ngân hàng hiện đại	22
1.4.2/ Xu hướng tổ chức của các ngân hàng thương mại Việt nam	23
Kết luận chương 1	24

Chương 2 : THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG BÁN HÀNG QUA NHÂN VIÊN TẠI CHI NHÁNH NGÂN HÀNG ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

2.1/ Mô hình tổ chức và hoạt động của Chi nhánh Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Thành phố Hồ Chí Minh từ năm 2005 đến 30/06/2007	26
2.1.1/ Mô hình tổ chức hiện tại	26
2.1.2/ Một số chỉ tiêu hoạt động của Chi nhánh Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Thành phố Hồ Chí Minh từ năm 2005 đến 30/06/2007	26
2.1.3/ Tình hình biến động khách hàng từ năm 2005 đến 30/06/2007	28
2.2/ Đánh giá công tác quản trị lực lượng bán hàng tại Chi nhánh	29
2.2.1/ Cấu trúc lực lượng bán hàng	30
2.2.2/ Quy mô lực lượng bán hàng	32
2.2.3/ Phương thức và địa điểm bán hàng chủ yếu của nhân viên	35
2.2.4/ Một số chính sách của Chi nhánh đối với lực lượng bán hàng	35
2.2.4.1/ Công tác tuyển dụng, đào tạo	35
2.2.4.2/ Chính sách phân phối thu nhập	36
2.2.5/ Hệ thống chỉ tiêu đánh giá thành tích bán hàng	37
2.2.5.1/ Hệ thống chỉ tiêu đánh giá thành tích đối với tập thể	37
2.2.5.2/ Phương pháp đánh giá thành tích đối với tập thể	38
2.2.5.3/ Phương pháp đánh giá thành tích đối với nhân viên bán hàng	40
2.3/ Chính sách khách hàng của Chi nhánh	40
2.3.1/ Hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ	40
2.3.2/ Chính sách khách hàng của Chi nhánh	42
2.4/ Đo lường mức độ hài lòng của khách hàng trong quan hệ với Chi nhánh	43
2.4.1/ Thông tin chung về khách hàng được khảo sát	43
2.4.2/ Đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng về sản phẩm, giá cả, hệ thống mạng lưới và phương tiện giao dịch của Chi nhánh	46
2.4.2.1/ Về sản phẩm	46
2.4.2.2/ Về giá cả	47
2.4.2.3/ Về mạng lưới và phương tiện giao dịch	48
2.4.3/ Đánh giá của khách hàng về hoạt động bán hàng của nhân viên	49
2.4.3.1/ Trình độ chuyên môn và phong cách phục vụ của đội ngũ nhân viên bán hàng	49
2.4.3.2/ Hồ sơ thủ tục và thời gian xử lý hồ sơ	49
2.5/ Một số nguyên nhân dẫn đến tồn tại, hạn chế trong hoạt động bán hàng qua nhân viên tại Chi nhánh Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Thành phố Hồ Chí Minh	50

2.5.1/ Những nguyên nhân khách quan	50
2.5.1.1/ Môi trường pháp lý đang trong giai đoạn hoàn thiện	51
2.5.1.2/ Cạnh tranh trong lĩnh vực tài chính, ngân hàng gia tăng.....	51
2.5.1.3/ Cơ sở hạ tầng chưa phát triển, thông tin thiếu minh bạch	53
2.5.2/ Những nguyên nhân chủ quan.....	54
2.5.2.1/ Mô hình tổ chức, cấu trúc và quy mô của lực lượng bán hàng còn nhiều hạn chế.....	54
2.5.2.2/ Hệ thống chỉ tiêu kế hoạch và đánh giá thành tích bán hàng chưa được hoàn thiện.....	55
2.5.2.3/ Chưa đầu tư đúng mức vào đội ngũ bán hàng và các công cụ hỗ trợ cho công tác bán hàng	56
2.5.2.4/ Chính sách khách hàng chưa hoàn chỉnh.....	57
Kết luận chương 2 :	58

Chương 3 : MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG BÁN HÀNG QUA NHÂN VIÊN TẠI CHI NHÁNH NGÂN HÀNG ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

3.1/ Đổi mới công tác quản trị lực lượng bán hàng	59
3.1.1/ Xây dựng cấu trúc lực lượng bán hàng định hướng theo khách hàng.....	59
3.1.2/ Tăng quy mô lực lượng bán hàng.....	61
3.1.3/ Xây dựng một đội ngũ nhân viên bán hàng chuyên nghiệp	62
3.1.4/ Hoàn thiện hệ thống chỉ tiêu kế hoạch và đánh giá kết quả	64
3.1.5/ Đổi mới phương thức giám sát đội ngũ nhân viên bán hàng.....	66
3.1.6/ Thực hiện tốt chính sách đối với người lao động.....	66
3.2/ Xây dựng và thực hiện chính sách bán hàng phù hợp với từng đối tượng khách hàng	68
3.2.1/ Tăng cường nghiên cứu, phân loại và xếp hạng khách hàng	68
3.2.2/ Thực hiện chính sách bán hàng phù hợp với từng đối tượng khách hàng..	69
3.2.2.1/ Đối với các tổ chức tín dụng, các tổ chức tài chính	69
3.2.2.2/ Đối với các đối tác chiến lược.....	70
3.2.2.3/ Đối với các tổ chức kinh tế lớn	71
3.2.2.4/ Đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ	72
3.2.2.5/ Đối với khách hàng cá nhân	73
3.3/ Nhóm các giải pháp hỗ trợ	73
3.3.1/ Khai thác tối đa thế mạnh của thông tin	73
3.3.2/ Đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin.....	74
3.3.3/ Phối hợp một cách đồng bộ giữa bán hàng qua nhân viên với các công cụ khác của phối thức tiếp thị.....	75

3.4/ Một số kiến nghị	76
3.4.1/ Đối với Ngân hàng Nhà nước	76
3.4.2/ Đối với Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt nam	76
Kết luận.....	77
Tài liệu tham khảo.....	79
Phụ lục 1 : Phiếu thăm dò ý kiến cán bộ nhân viên bán hàng.....	80
Phụ lục 2 : Phiếu thăm dò ý kiến khách hàng	83
Phụ lục 3 : Phiếu thăm dò ý kiến khách hàng cá nhân	86
Phụ lục 4 : Sản phẩm dịch vụ và trình tự, thủ tục giao dịch một số sản phẩm dịch vụ tại BIDV HCMC.....	88

DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU, CHỮ VIẾT TẮT

Số thứ tự	Tên chữ viết đầy đủ	Tên viết tắt
1	Chi nhánh Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Thành phố Hồ Chí Minh	BIDV HCMC
2	Chi nhánh Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Thành phố Hồ Chí Minh	Chi nhánh
3	Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt nam	BIDV

DANH MỤC CÁC BẢNG, BIỂU

Bảng 2.1 : Một số chỉ tiêu hoạt động từ năm 2005 đến 30/06/2007	27
Bảng 2.2 : Tình hình biến động khách hàng tại Chi nhánh	28
Bảng 2.3 : Quy mô lực lượng bán hàng tại Chi nhánh thời điểm 30/06/2007	32
Bảng 2.4 : Số lượng khách hàng do một nhân viên bán hàng phụ trách	33
Bảng 2.5 : Các chỉ tiêu đánh giá kết quả của Phòng, Đơn vị Trực thuộc	37
Bảng 2.6 : Hệ thống chỉ tiêu kế hoạch của Phòng Tín dụng Doanh nghiệp	39
Bảng 2.7 : Xếp loại thi đua tập thể Phòng, Đơn vị Trực thuộc	39
Bảng 2.8 : Hệ thống xếp loại khách hàng tại Chi nhánh	41
Bảng 2.9 : Phân loại khách hàng theo thời gian quan hệ	44
Bảng 2.10 : Phương tiện giao dịch chính với ngân hàng của khách hàng	48
Bảng 2.11 : Hệ thống ngân hàng trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh	52
Bảng 2.12 : Thị phần huy động và cho vay của Chi nhánh hiện nay	52

DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ, ĐỒ THỊ

Biểu đồ 2.1 : Cấu trúc lực lượng bán hàng của Chi nhánh.....	31
Biểu đồ 2.2 : Mức độ đáp ứng thời gian bán hàng.....	35
Biểu đồ 2.3 : Căn cứ để phân phối thu nhập cho nhân viên bán hàng	36
Biểu đồ 2.4 : Căn cứ để đánh giá thành tích bán hàng	40
Biểu đồ 2.5 : Kênh thông tin để khách hàng cá nhân đến với Chi nhánh	45
Biểu đồ 2.6 : Kênh thông tin để khách hàng doanh nghiệp đến với Chi nhánh ...	45
Biểu đồ 2.7 : Chất lượng sản phẩm dịch vụ dành cho khách hàng cá nhân	46
Biểu đồ 2.8 : Chất lượng sản phẩm dịch vụ dành cho khách hàng doanh nghiệp.	47
Biểu đồ 2.9 : Giá cả sản phẩm dịch vụ dành cho khách hàng cá nhân	47
Biểu đồ 2.10 : Giá cả sản phẩm dịch vụ dành cho khách hàng doanh nghiệp	48
Biểu đồ 2.11 : Hồ sơ thủ tục trong giao dịch của khách hàng doanh nghiệp	49
Biểu đồ 2.12 : Thời gian xử lý hồ sơ thủ tục đối với khách hàng doanh nghiệp..	50

MỞ ĐẦU

1/ Ý nghĩa và tính cấp thiết của đề tài nghiên cứu :

Trong xu thế hội nhập kinh tế thế giới ngày nay, đặc biệt khi nước ta đã gia nhập WTO, hệ thống ngân hàng Việt nam đang đứng trước những cơ hội và thách thức vô cùng to lớn. Trước sức ép cạnh tranh từ các ngân hàng và tổ chức tài chính nước ngoài, các ngân hàng thương mại Việt nam đang tiến hành cải tổ một cách mạnh mẽ, toàn diện về tổ chức và quy mô, về cơ chế, chính sách và hoạt động để thích ứng, tồn tại và phát triển. Chiến lược kinh doanh của hầu hết doanh nghiệp trong thời đại ngày nay thường được hình thành dựa trên kết quả nghiên cứu và dự báo về thị trường. Trong bối cảnh đó, vai trò của tiếp thị đang ngày càng trở nên quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của mỗi ngân hàng. Bán hàng qua nhân viên, một bộ phận cấu thành trong phối thức cổ động, đang trở thành một vấn đề được nhiều doanh nghiệp quan tâm và đối với các ngân hàng thương mại đó không phải là một vấn đề ngoại lệ.

Ở các ngân hàng hiện đại, lực lượng bán hàng của ngân hàng thường được tổ chức định hướng tập trung theo khách hàng và sản phẩm. Với mô hình này, vai trò của lực lượng bán hàng ngày càng trở nên quan trọng, họ trở thành cầu nối không thể thiếu giữa ngân hàng với khách hàng, đặc biệt là giữa ngân hàng với các tập đoàn kinh tế, những khách hàng, nhóm khách hàng lớn, nhiều tiềm năng. Ngược lại, giống như mô hình tổ chức và hoạt động của hầu hết các ngân hàng thương mại Việt nam hiện nay, cấu trúc lực lượng bán hàng tại Chi nhánh chưa được định hình một cách rõ nét.

Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt nam đang trong quá trình tái cấu trúc để tiến đến mô hình của một ngân hàng hiện đại. Mô hình tổ chức của các chi nhánh trực thuộc cũng sẽ được thay đổi, các chi nhánh sẽ trở thành những đơn vị bán buôn, bán lẻ hoặc hỗn hợp để thực hiện chức năng chính là bán hàng cho Hội sở chính. Vì thế, việc nghiên cứu các nội dung liên quan đến quản trị lực lượng bán

hàng nhằm thúc đẩy hoạt động bán hàng qua nhân viên tại Chi nhánh sẽ có một ý nghĩa lý luận và thực tiễn to lớn.

Cùng với tiến trình cổ phần hóa ngân hàng, việc chuyển đổi mô hình tổ chức, quản trị, điều hành sẽ làm tăng thêm hiệu quả hoạt động và giá trị của ngân hàng, nhờ đó gia tăng tính hấp dẫn đối với nhà đầu tư. Tác giả tin tưởng rằng đề tài này sẽ có ý nghĩa thiết thực, phù hợp với tiến trình cổ phần hóa, chuyển đổi mô hình tổ chức của ngân hàng và sẽ góp phần mang lại hiệu quả hoạt động tại Chi nhánh Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Thành phố Hồ Chí Minh trong thời gian sắp tới.

Xuất phát từ ý nghĩa và yêu cầu cần thiết trên đây, tác giả luận văn cao học kinh tế chọn đề tài nghiên cứu là :

“Một số giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động bán hàng qua nhân viên tại Chi nhánh Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Thành phố Hồ Chí Minh”

2/ Mục đích nghiên cứu :

- Về phương pháp luận :

+ Trình bày một số nội dung cơ bản về nghiệp vụ và nguyên lý bán hàng qua nhân viên, về quản trị lực lượng bán hàng. Trên cơ sở lý thuyết chung về bán hàng qua nhân viên, luận văn sẽ vận dụng để phân tích hoạt động bán hàng qua nhân viên trong một lĩnh vực đặc thù là kinh doanh tiền tệ ở một ngân hàng thương mại.

+ Qua nghiên cứu tài liệu, luận văn đã tổng hợp xu hướng về mô hình tổ chức của các ngân hàng hiện đại và thực tiễn chuyển đổi mô hình tổ chức theo định hướng khách hàng ở một số ngân hàng thương mại Việt nam hiện nay.

- Về thực tiễn :

+ Luận văn sẽ đi sâu phân tích và đánh giá công tác quản trị lực lượng bán hàng tại Chi nhánh thông qua việc nghiên cứu mô hình tổ chức, cấu trúc và quy mô lực lượng bán hàng; hệ thống chính sách đối với lực lượng bán hàng; hệ thống chỉ tiêu đánh giá thành tích bán hàng và kết quả điều tra thực tế ý kiến nhân viên bán hàng tại Chi nhánh Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Thành phố Hồ Chí Minh.

+ Thông qua khảo sát và điều tra thực tế, luận văn đã nghiên cứu, đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng trong quan hệ với ngân hàng cũng như ý kiến đánh

giá của họ đối với công tác bán hàng qua nhân viên ở Chi nhánh. Bên cạnh đó, luận văn cũng đã tìm hiểu hệ thống chính sách khách hàng mà Chi nhánh đang áp dụng đối với các đối tượng khách hàng là tổ chức tín dụng, tổ chức kinh tế và cá nhân.

+ Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra một số nguyên nhân cơ bản dẫn đến những tồn tại, hạn chế trong công tác bán hàng qua nhân viên. Trên cơ sở đó luận văn đã đưa ra một số giải pháp nhằm góp phần đẩy mạnh hoạt động bán hàng qua nhân viên tại Chi nhánh Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Thành phố Hồ Chí Minh.

3/ Đối tượng và phạm vi nghiên cứu :

- Đối tượng nghiên cứu :

+ Nghiên cứu lý luận và thực tiễn hoạt động bán hàng qua nhân viên ở Chi nhánh Ngân hàng đầu tư và Phát triển Thành phố Hồ Chí Minh.

+ Tìm hiểu xu hướng về mô hình tổ chức của một ngân hàng hiện đại trên thế giới và ở Việt nam.

+ Đề xuất một số giải pháp và kiến nghị nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động bán hàng qua nhân viên tại Chi nhánh trong thời gian tới.

- Phạm vi nghiên cứu :

+ Phạm vi về nội dung : Luận văn tập trung nghiên cứu hoạt động bán hàng qua nhân viên tại Chi nhánh Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Thành phố Hồ chí Minh. Các nội dung khác trong phối thức cổ động và phối thức tiếp thị ít được đề cập đến. Luận văn không nghiên cứu các phương thức bán hàng khác như bán hàng tự động, bán hàng thông qua một bên thứ ba.

+ Phạm vi về không gian : Số liệu và không gian nghiên cứu của luận văn tập trung ở địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh.

+ Phạm vi về thời gian : Số liệu phục vụ cho công tác nghiên cứu của luận văn được cập nhật đến 30/06/2007.

4/ Điểm mới của đề tài :

Vận dụng lý thuyết bán hàng qua nhân viên để phân tích hoạt động bán hàng qua nhân viên trong một lĩnh vực đặc thù là kinh doanh tiền tệ ở một ngân hàng thương mại. Qua đó thúc đẩy nhanh quá trình chuyển đổi mô hình tổ chức và hoạt

động của các ngân hàng thương mại theo định hướng tập trung vào thị trường, vào khách hàng nhằm góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động và khả năng cạnh tranh của các ngân hàng thương mại Việt nam.

Đề tài đã nhấn mạnh đến công tác quản trị lực lượng bán hàng. Quản trị lực lượng bán hàng một cách khoa học; đánh giá đúng khối lượng, chất lượng và hiệu quả công việc của lực lượng bán hàng; tìm ra những điểm bất hợp lý, lỗi thời trong tổ chức và hoạt động để có những giải pháp kịp thời sẽ có tác dụng rất lớn trong việc nâng cao khả năng đáp ứng nhu cầu khách hàng trong hệ thống ngân hàng thương mại nước ta hiện nay.

5/ Phương pháp nghiên cứu :

Để đảm bảo đề tài mang tính khoa học và thực tiễn, tác giả đã sử dụng các phương pháp nghiên cứu cơ bản sau :

- Phương pháp phân tích thống kê và tổng hợp.
- Phương pháp điều tra khảo sát thực tế ý kiến của đội ngũ nhân viên bán hàng, của khách hàng doanh nghiệp và cá nhân.

- Ngoài ra tác giả đã sử dụng phương pháp chuyên gia thông qua việc phỏng vấn trực tiếp một số lãnh đạo về công tác quản trị lực lượng bán hàng tại Chi nhánh.

6/ Kết cấu của luận văn :

Luận văn này gồm có 3 phần :

- **Mở đầu.**

- **Nội dung gồm có 3 chương :**

Chương 1 : Một số vấn đề lý luận cơ bản về nghiệp vụ bán hàng qua nhân viên.

Chương 2 : Thực trạng hoạt động bán hàng qua nhân viên tại Chi nhánh Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Thành phố Hồ Chí Minh.

Chương 3 : Một số giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động bán hàng qua nhân viên tại Chi nhánh Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Thành phố Hồ Chí Minh.

- **Kết luận.**