

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

**PHẠM BẢO TRUNG**

**QUẢN TRỊ HỆ THỐNG MẠNG PHÂN PHỐI SẢN PHẨM VIỄN  
THÔNG PANASONIC TẠI THỊ TRƯỜNG MIỀN TRUNG CỦA  
CÔNG TY ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN  
THƯƠNG MẠI**

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

**Đà Nẵng - Năm 2010**

## MỞ ĐẦU

Trong nền kinh tế thị trường cạnh tranh khốc liệt như hiện nay, hoạt động marketing luôn là yếu tố nắm giữ sự thành công của doanh nghiệp, việc thiết lập và quản lý hệ thống kênh phân phối là công cụ marketing lý tưởng mà các Doanh nghiệp thương mại luôn quan tâm hàng đầu nhằm mở rộng khả năng đưa sản phẩm của mình ra thị trường và làm gia tăng sản lượng.

Kênh phân phối càng rộng, thu hút khách hàng càng nhiều thì khả năng chiếm lĩnh thị trường càng cao, tạo được thế đứng vững chắc đối với doanh nghiệp. Không chỉ thế quản trị tốt hệ thống kênh phân phối còn dẫn tới khả năng thu hút thêm nhiều khách hàng tiềm năng thậm chí là khách hàng của đối thủ cạnh tranh.

Trong xu thế hội nhập quốc tế và cạnh tranh ngày càng gay gắt, nền kinh tế Việt Nam đang từng bước chuyển mình và phát triển. Việc chiếm lĩnh thị trường là việc làm sống còn của doanh nghiệp, nó không chỉ đảm bảo sản phẩm được tiêu thụ trên thị trường đều đặn, hình ảnh của doanh nghiệp được khẳng định mà còn gây ra một trở ngại rất lớn đối với các đối thủ cạnh tranh hay các nhà đầu tư mới muốn xâm nhập vào thị trường.

Nhìn lại quá trình hoạt động của Công ty TID, với hệ thống kênh phân phối hơn 3000 trung gian phân phối trên toàn quốc và hơn 300 trung gian tại thị trường miền Trung, công ty cũng đã có nhiều nỗ lực trong việc phát triển hệ thống kênh phân phối. Tuy nhiên, công ty còn nhiều việc phải làm để hoàn thiện và quản lý hiệu quả hệ thống kênh này nhằm tạo lợi thế cạnh tranh dài hạn, khẳng định vị thế là nhà phân phối hàng đầu các thiết bị viễn thông của hãng Panasonic trên toàn quốc.

Chính vì lý do đó mà học viên chọn đề tài **“Quản trị hệ thống kênh phân phối sản phẩm viễn thông Panasonic tại thị trường miền Trung của công ty Đầu tư và Phát triển Thương Mại.”**

Do khả năng còn hạn chế, chắc chắn những vấn đề được đề cập trong đề tài chưa thật hoàn chỉnh, rất mong sự đóng góp ý kiến của các thầy cô, anh chị và bạn bè đồng nghiệp về vấn đề này để nội dung đề tài được hoàn thiện hơn.

## Chương 1

### CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ HỆ THỐNG PHÂN PHỐI

#### 1.1 Khái quát về hệ thống phân phối.

##### 1.1.1 Khái niệm về kênh phân phối

Theo quan điểm Marketing, phân phối là một khái niệm của kinh doanh, nhằm định hướng và thực hiện việc chuyển giao quyền sở hữu về hàng hóa và dịch vụ giữa người bán và người mua, đồng thời thực hiện việc tổ chức, điều hòa, phối hợp các tổ chức trung gian khác nhau bảo đảm cho hàng hóa tiếp cận khai thác tối đa các loại nhu cầu của thị trường.

Một cách tổng quát, kênh phân phối là một tập hợp các doanh nghiệp và cá nhân độc lập và phụ thuộc lẫn nhau mà qua đó doanh nghiệp sản xuất thực hiện việc bán sản phẩm cho người tiêu dùng cuối cùng.

Quản trị hệ thống phân phối là hệ thống các quyết định nhằm chuyển đưa sản phẩm về mặt vật chất cũng như quyền sở hữu hay quyền sử dụng sản phẩm từ nhà sản xuất đến người tiêu dùng nhằm đạt hiệu quả cao.

##### 1.1.2 Vai trò và chức năng của kênh phân phối

###### 1.1.2.1 Vai trò của kênh phân phối

- Chiến lược kênh phân phối được coi là một công cụ cạnh tranh giúp doanh nghiệp tạo lập và duy trì được lợi thế cạnh tranh dài hạn trên thị trường vì nó giúp cho doanh nghiệp giải quyết tốt mối quan hệ giữa doanh nghiệp với thị trường và môi trường bên ngoài

- Các chiến lược về kênh tạo ra được những sự khác biệt so với đối thủ cạnh tranh trên thị trường

- Kênh phân phối là một công cụ cạnh tranh hữu hiệu trong dài hạn và nó có vai trò hết sức quan trọng trong toàn bộ hệ thống Marketing của doanh nghiệp.

#### *1.1.2.2 Chức năng của kênh phân phối*

- Giới thiệu thông tin về sản phẩm

- Kích thích tiêu dùng

- Tiếp xúc, thiết lập mối quan hệ

- Thích ứng, hoàn thiện sản phẩm

- Thương lượng.

- Lưu thông hàng hóa.

- Tài chính, trang trải chi.

- Chấp nhận rủi ro.

### **1.2 Các thành viên kênh phân phối**

Các thành viên trong kênh phân phối là những người tham gia đàm phán phân chia công việc phân phối, chuyển quyền sở hữu hàng hóa và chịu mọi sự rủi ro trong hoạt động kinh doanh. Đây là những người tham gia cấu trúc chính của hệ thống kênh phân phối bao gồm: Nhà sản xuất (hay người cung cấp), trung gian bán buôn, trung gian bán lẻ và người tiêu dùng cuối cùng.

\* **Nhà sản xuất:** là người khởi nguồn cung cấp cho thị trường những sản phẩm và dịch vụ thỏa mãn nhu cầu thị trường. Tuy vậy, hầu hết các nhà sản xuất đều không có điều kiện thuận lợi để phân phối sản phẩm của mình trực tiếp cho người tiêu dùng cuối cùng mà thường thông qua các trung gian phân phối.

#### **\* Trung gian bán buôn:**

Trung gian bán buôn là những doanh nghiệp và cá nhân có liên quan đến mua hàng hoá bán cho các doanh nghiệp hoặc tổ chức khác để bán lại hoặc kinh doanh

#### ***Có 3 loại trung gian chính như sau***

- *Người bán buôn sở hữu hàng hóa thực sự*

- *Đại lý, môi giới và nhà bán buôn hưởng hoa hồng:*

- *Các chi nhánh và đại diện bán của nhà sản xuất:*

#### ***Chức năng của trung gian bán buôn***

- Tạo khả năng bao phủ thị trường:.

- Bán hàng và khuyến mãi.

- Giữ tồn kho

- Quá trình đặt hàng:.

- Cung cấp thông tin về thị trường

- Tài trợ:.

- Dịch vụ quản lý và tư vấn

#### **\* Trung gian bán lẻ**

- ***Các đặc điểm Trung gian bán lẻ***

- Chức năng của trung gian bán lẻ:

- Sự khác biệt giữa người bán buôn và bán lẻ

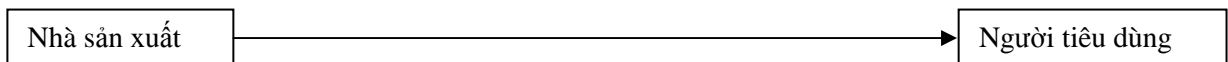
### 1.3 Các loại hình kênh phân phối và quá trình phát triển kênh.

#### 1.3.1 Các loại hình kênh phân phối

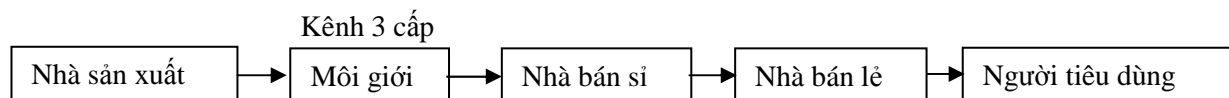
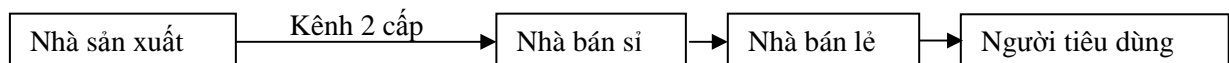
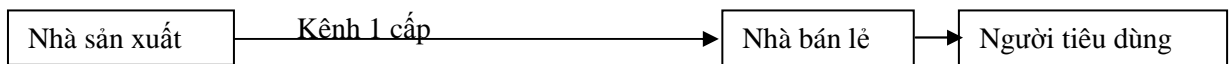
- + Kênh không cấp (kênh phân phối trực tiếp)
- + Kênh một cấp thông qua một người trung gian hay còn gọi là kênh rút gọn.
- + Kênh hai cấp có hai người trung gian hay còn gọi là kênh đầy đủ
- + Kênh phân phối nhiều cấp: là kênh mà ngoài nhà sản xuất, người bán buôn, người bán lẻ, người tiêu dùng còn xuất hiện thêm một số trung gian đặc biệt như các đại lý hay người môi giới.

Có thể mô tả bằng sơ đồ sau:

#### Kênh phân phối trực tiếp:



#### Kênh phân phối gián tiếp:



#### Sơ đồ 1.1: Các kênh phân phối hàng tiêu dùng

#### 1.3.2 Quá trình phát triển kênh phân phối.

- Hệ thống Marketing theo chiều dọc
- Hệ thống Marketing theo chiều ngang
- Hệ thống nhiều

### 1.4 Thiết kế kênh phân phối.

Thiết kế kênh phân phối là những hoạt động nhằm đưa ra những quyết định liên quan đến việc phát triển những kênh phân phối mới ở những nơi trước đó nó chưa tồn tại hoặc để cải tiến các kênh phân phối hiện tại.

Nắm rõ quy trình thiết kế kênh phân phối để có thể thiết kế được một kênh phân phối hoàn chỉnh phù hợp với đặc điểm môi trường, đặc điểm của sản phẩm và điều kiện thực tế của doanh nghiệp.

#### 1.4.1 Nhu cầu thiết kế kênh phân phối.

Một số trường hợp phải thiết kế lại kênh phân phối:

- Phát triển sản phẩm mới hoặc dòng sản phẩm mới
- Đưa sản phẩm hiện tại vào thị trường mục tiêu mới
- Có sự thay đổi cơ bản trong một số biến số của Marketing – Mix
- Thiết lập Công ty mới
- Sự thay đổi các trung gian thương mại.

- Thay đổi khả năng sẵn sàng của các loại trung gian cụ thể.
- Thâm nhập vào các khu vực thị trường địa lý mới
- Thay đổi về môi trường
- Xảy ra xung đột nghiêm trọng giữa các thành viên kênh.
- Xem xét đánh giá lại hiệu quả hoạt động của kênh

#### **1.4.2 Xác định và phối hợp các mục tiêu kênh phân phối.**

- Xác định mục tiêu phân phối là những chỉ tiêu cụ thể như:
  - + Chiếm lĩnh, bao phủ thị trường,
  - + Xây dựng hình ảnh, ấn tượng về nhãn, sản phẩm.
  - + Kiểm soát
  - + Chi phí, doanh số...
- Kiểm tra sự phù hợp giữa mục tiêu phân phối với các mục tiêu chiến lược khác:

#### **1.4.3 Phân tích các biến số ảnh hưởng đến cấu trúc kênh.**

- Đặc điểm của khách hàng.
- Đặc điểm sản phẩm
- Đặc điểm của các trung gian phân phối
- Đặc điểm về cạnh tranh.
- Đặc điểm về doanh nghiệp.
- Đặc điểm môi trường kinh doanh.

#### **1.4.4 Phát triển cấu trúc kênh.**

- **Xác định chiều dài của kênh:** Mỗi trung gian thực hiện một chức năng nhất định để vận chuyển hàng hóa hay dịch vụ đến gần người sử dụng gọi là một cấp trong kênh. Chiều dài của kênh được mô tả thông qua số cấp trung gian trong kênh. Doanh nghiệp cần phải xác định số lượng các cấp độ trung gian tham gia kênh tùy theo từng loại sản phẩm hàng hóa. Kênh phân phối có thể là:

- + Kênh trực tiếp
- + Kênh một cấp.
- + Kênh hai cấp.
- + Kênh ba cấp.

Ngoài ra còn có những kênh phân phối với nhiều cấp độ hơn, nhưng với những kênh nhiều cấp độ thì khả năng kiểm soát quá trình hoạt động của kênh càng giảm. (Sơ đồ hình 1.1)

- **Xác định chiều rộng của kênh:** là mật độ trung gian trong mỗi cấp.

- + Phân phối rộng rãi

Những sản phẩm mà người tiêu dùng có xu hướng mong muốn sử dụng hình thức này là các sản phẩm tiêu dùng như: thực phẩm, xăng dầu, hàng tạp hóa...

- + Phân phối độc quyền.
- + Phân phối chọn lọc

#### **1.4.5 Đánh giá lựa chọn kênh phân phối tối ưu.**

- Yêu cầu về bao phủ thị trường của hệ thống kênh:
- Tiêu chuẩn kiểm soát và tiêu chí về nguồn lực
- Tiêu chuẩn thích nghi, tính linh hoạt của kênh.

#### **1.5.6 Chọn thiết kế kênh phân phối tốt nhất.**

- Phân tích đầu ra của các kênh lựa chọn: Để chọn kênh tốt nhất, trước tiên doanh nghiệp cần phải hiểu tại sao khách hàng mục tiêu của họ mua chúng. Các quyết định mua của khách hàng có thể được chia thành các phân loại cơ bản gọi là những tiện ích đầu ra của kênh. Những kênh marketing khác nhau cung cấp nhiều hơn hay ít hơn những tiện ích này như:

- + Tiện ích về sự tiện lợi (về mặt không gian và thời gian).
- + Tiện ích về quy mô lô hàng
- + Tiện ích về sự chọn lọc.
- + Tiện ích về dịch vụ.

- Phân tích mục tiêu của kênh và đặc tính sản phẩm

(1) Phù hợp hoá mục tiêu và chiến lược trong phân phối với các biến số khác và với chiến lược, mục tiêu khác của công ty.

(2) Thiết lập mục tiêu phân phối rõ ràng.

(3) Kiểm tra sự phù hợp của mục tiêu phân phối với các mục tiêu khác của công ty.

- Phân tích các hành vi và phân đoạn thị trường.

### **1.5 Quản trị kênh phân phối**

#### **1.5.1 Bản chất của quản trị kênh phân phối**

Quản trị kênh phân phối là toàn bộ các công việc quản lý điều hành hoạt động của hệ thống kênh, nhằm đảm bảo cho sự hợp tác gắn bó giữa các thành viên của kênh để thực hiện các mục tiêu phân phối của doanh nghiệp.

#### **1.5.2 Những nội dung của quản trị kênh phân phối:**

- Phạm vi quản trị kênh phân phối bao trùm toàn bộ hoạt động của kênh

- Quản trị kênh phân phối là quản trị toàn bộ các dòng chảy trong kênh.

- Quản trị kênh phải nhằm mục tiêu phân phối cụ thể..

- Quản trị kênh phân phối là quản trị các hoạt động, các quan hệ bên ngoài doanh nghiệp.

- Quản trị kênh phân phối phải căn cứ vào vị trí của mỗi thành viên trong kênh để có những mức độ quản trị khác nhau.

- Quản trị kênh bao gồm quản trị kênh hàng ngày và quản trị kênh về mặt chiến lược..

#### **1.5.3 Nhận diện tiềm tàng và thực tại xung đột trong kênh phân phối**

##### **1.5.3.1 Những nguyên nhân tiềm tàng gây xung đột trong kênh**

- Xung đột do sự khác biệt về mục đích
- Xung đột do vai trò và quyền hạn không rõ ràng.
- Xung đột do khác biệt về nhận thức.
- Xung đột do những người trung gian phụ thuộc quá nhiều vào người sản xuất

##### **1.5.3.2 Các kiểu xung đột thực tại trong kênh**

#### **Xung đột dọc của kênh:**

- Xung đột dọc giữa nhà sản xuất và những người bán sỉ.
- Xung đột giữa nhà sản xuất với những người bán lẻ:

**Xung đột ngang của kênh:** tồn tại khi có mâu thuẫn giữa các thành viên ở cùng một cấp của kênh. Các trung gian thương mại ở cùng cấp do tính chất độc lập với nhau nên có thể thực hiện các chính sách quảng cáo và mặc định giá trái ngược nhau thậm chí cạnh tranh lẫn nhau

**Xung đột đa kênh:** tồn tại khi nhà sản xuất đã thiết lập hai hay nhiều kênh cạnh tranh nhau trong việc bán hàng trên cùng một thị trường. Loại xung đột này dễ trở nên gay gắt khi các thành

viên của kênh hoặc là được hưởng giá thấp hơn (do mua hàng số lượng lớn) hoặc sẵn sàng bán với giá thấp hơn (mức lợi nhuận thấp hơn).

#### **1.5.4 Đánh giá các thành viên và điều chỉnh kênh phân phối**

Việc đánh giá thành viên kênh nhằm vào mục tiêu giúp cho người quản trị duy trì được việc điều khiển hoạt động hiện tại của các trung gian thương mại đang bán sản phẩm của doanh nghiệp đồng thời giúp cho người quản trị có các phân tích đầy đủ về hiện tại cũng như tương lai hoạt động của từng người trung gian thương mại. Điều đó giúp vận hành hệ thống kênh phân phối trôi chảy hơn, giải quyết nhanh chóng và giảm bớt các xung đột trong kênh.

## **Chương 2**

### **THỰC TRẠNG MẠNG LƯỚI PHÂN PHỐI CỦA CÔNG TY TID**

#### **2.1- TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN TID**

##### **2.1.1- Khái quát về Công ty**

##### **2.1.1- Khái quát về Công ty**

**Lịch sử hình thành và phát triển của công ty:**

**Chức năng nhiệm vụ của CN Công ty**

- Phòng kinh doanh

+ Kinh doanh kênh sỉ

+ Kênh dự án và showroom

- Chức năng chính của Chi nhánh Đà Nẵng bao gồm việc quảng bá, giới thiệu và phân phối các sản phẩm viễn thông của hãng Panasonic đến các đại lý tại thị trường miền Trung. Đào tạo Đại lý, tư vấn trong và sau bán hàng, bảo hành, lắp đặt và sửa chữa thiết bị.

##### **2.1.2 Môi trường hoạt động kinh doanh của Công ty**

###### **2.1.2.1 Môi trường vĩ mô**

###### **- Môi trường kinh tế:**

Các sản phẩm hiện tại của công ty như máy fax, tổng đài, điện thoại nhãn hiệu Panasonic vẫn còn rất nhiều điều kiện để bán và tăng trưởng, các giải pháp về công nghệ vẫn còn rất nhiều cơ hội để triển khai và phát triển. Môi trường kinh tế hiện nay là rất thuận lợi để công ty đẩy mạnh bán hàng, tăng doanh số.

Đặc biệt do tình hình tăng trưởng kinh tế tại địa bàn công ty quản lý từ Quảng Bình đến Quảng Ngãi tiếp tục phát triển mạnh, đời sống nhân dân ngày càng hoàn thiện, thu nhập ngày càng tăng, cơ sở hạ tầng ngày càng được nâng cấp và mở rộng. Do đó, nhu cầu tiêu dùng các sản phẩm này cũng ngày càng nhiều hơn, đa dạng hơn. Đây là cơ hội cho việc mở rộng và khai thác thị trường nội địa trong tương lai.

**- Môi trường chính trị - xã hội:** Hiện nay, nền chính trị của nước ta ngày càng ổn định, môi trường đầu tư rộng mở, thông thoáng và hấp dẫn, đây là điều kiện thu hút nhiều nhà đầu tư nước ngoài vào. Đặc biệt, thành phố Đà Nẵng lại là thành phố năng động nhất nước, cơ chế thông thoáng, nhiều ưu đãi và thuận lợi nên thu hút càng nhiều nhà đầu tư. Đây là điều kiện tốt để đẩy mạnh hoạt động sản xuất kinh doanh tạo đà phát triển cho công ty

**- Môi trường tự nhiên:** Các tỉnh miền Trung từ Quảng Bình đến Quảng Ngãi đều có giao thông đường bộ xuyên suốt, thường xuyên có các tuyến xe chạy nên việc giao hàng cho các trung gian phân phối ở các tỉnh này tương đối dễ dàng. Hơn nữa khoảng cách giữa các tỉnh cũng tương

đổi gần nên việc đi thăm, làm việc với đại lý cũng thuận tiện. Điều này giúp cho việc tìm kiếm và quản lý hệ thống đại lý cũng đơn giản và hiệu quả hơn

- **Môi trường pháp luật:** thuận lợi cho các doanh nghiệp hoạt động sản xuất kinh doanh.

- **Môi trường công nghệ:** Xã hội càng phát triển, việc áp dụng các thiết bị hiện đại vào công việc và đời sống ngày càng nhiều. Công nghệ giúp cho việc trao đổi thông tin, quản lý công việc được dễ dàng và hiệu quả hơn. Đây là cơ hội để công ty đẩy mạnh bán các sản phẩm công nghệ và giải pháp của mình. Lắp đặt hệ thống camera quan sát, giám sát từ xa, lắp đặt hệ thống thông tin liên lạc, hội nghị từ xa...

- **Môi trường văn hóa – xã hội:** Đời sống người dân ngày càng được nâng cao, đặc tính tâm lý tiêu dùng cũng phát triển đến một mức độ khác nhau, nhu cầu sử dụng sản phẩm cũng thay đổi, nâng cao.

#### **2.1.2.2 Môi trường vi mô:**

##### **- Đặc điểm sản phẩm:**

Sản phẩm của công ty là các sản phẩm về công nghệ mang đặc tính kỹ thuật cao, bao gồm các thiết bị điện thoại Panasonic, máy Fax, camera, tổng đài Panasonic và các giải pháp về phần mềm.

Có thể chia các sản phẩm hiện tại của công ty ra làm 2 dòng: dòng sản phẩm điện thoại và dòng sản phẩm máy Fax, tổng đài. Sản phẩm điện thoại là dòng sản phẩm phổ biến dành cho đại đa số đối tượng tiêu dùng cá nhân, hộ gia đình, đặc tính dễ sử dụng, giá thành thấp.

Dòng sản phẩm thứ 2 là máy Fax và tổng đài, đây là dòng sản phẩm mang đặc tính chuyên dụng, sử dụng công nghệ kỹ thuật cao, đối tượng tiêu dùng là các tổ chức, doanh nghiệp, các tòa nhà cao tầng, khách sạn...

##### **- Đặc điểm về hệ thống khách hàng:**

Khách hàng chủ yếu của công ty bao gồm các công ty chuyên kinh doanh về thiết bị viễn thông như công ty tin học, hệ thống bưu điện, công ty thiết bị văn phòng, cửa hàng điện thoại, hệ thống các siêu thị điện máy...

Mối quan hệ giữa công ty với các trung gian phân phối này rất chặt chẽ và thân thiết thông qua việc ký kết các hợp đồng kinh tế hoặc thỏa thuận thương mại. Trong quá trình bán hàng, nhân viên kinh doanh công ty phải liên tục làm việc với đối tác về vấn đề đặt hàng, giao hàng, giải quyết công nợ và các dịch vụ sau bán hàng. Vì vậy, công ty cần có chính sách phù hợp để có thể mang lại thuận lợi cho cả hai bên nhằm duy trì và phát triển kênh phân phối.

##### **- Đối thủ cạnh tranh:**

Tại thị trường Việt Nam nói chung và thị trường miền Trung nói riêng, công ty chỉ có 1 đối thủ cạnh tranh phân phối mặt hàng viễn thông Panasonic, tuy nhiên công ty lại chịu sự cạnh tranh khốc liệt của các hãng khác trong cùng ngành như Canon, HP, Samsung, Acatel, Brother... Chính vì vậy, công ty cần có chính sách phân phối hợp lý, có cơ chế kinh doanh phù hợp vừa có hiệu quả cao lại vừa đáp ứng nhu cầu và lợi ích của trung gian phân phối.

##### **- Hệ thống kênh phân phối của công ty**

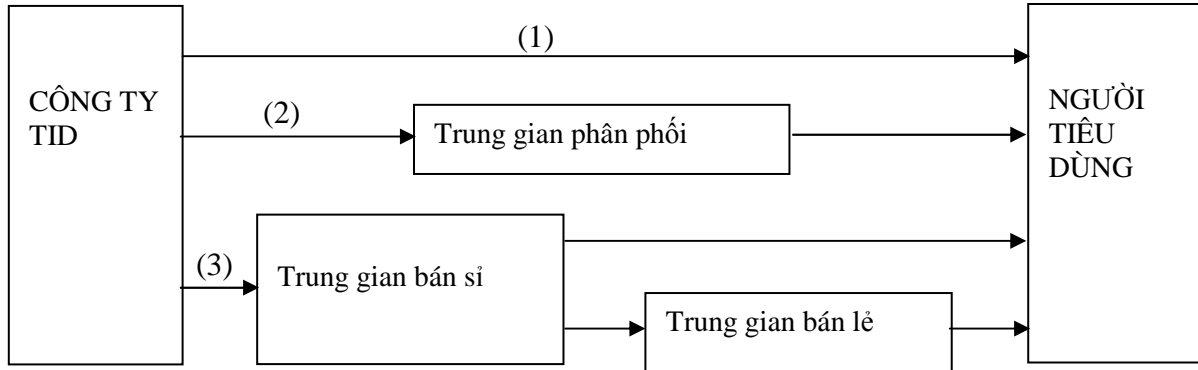
Kênh phân phối của công ty bao gồm gần 3000 trung gian trên địa bàn cả nước trong đó gần 300 trung gian tại thị trường miền Trung. Thị trường miền Trung của công ty được tính từ tỉnh Quảng Ngãi ra đến tỉnh Quảng Bình và do chi nhánh tại Đà Nẵng trực tiếp quản lý. Chi nhánh Đà



Những có toàn quyền quyết định trong việc khai thác, chọn lựa và quản lý các trung gian bán hàng của mình cũng như quản lý toàn bộ hệ thống phân phối.

Hiện tại, công ty đang áp dụng mô hình phân phối nhiều kênh để phân phối rộng khắp các sản phẩm của mình trên thị trường.

**Bảng 2.2 : Sơ đồ kênh phân phối của công ty**



(1) Phân phối trực tiếp cho người tiêu dùng bằng hệ thống bán lẻ tại các showroom của công ty và thông qua phòng dự án.

(2) Phân phối thông qua trung gian phân phối và các trung gian này bán lại cho người tiêu dùng

(3) Công ty bán hàng cho các trung gian lớn, các trung gian này thực hiện phân phối lại cho các trung gian bán sỉ hoặc bán cho người tiêu dùng cuối cùng.

### 2.1.3 Phân tích đặc điểm các yếu tố cơ bản trong hoạt động kinh doanh của Công ty

#### 2.1.3.1 Đặc điểm tổ chức quản lý nhân sự

**Bảng 2.2 : Tình hình lao động qua các năm**

Cơ cấu lao động	Năm 2007	Năm 2008	Năm 2009
Tổng số lao động	22	31	39
Xét theo trình độ:			
- Sau đại học	0	0	1
- Đại học	5	7	10
- Cao đẳng	3	5	9
- Trung cấp	7	11	13
- Lao động phổ thông	7	8	6

Nhân sự của công ty có sự tăng trưởng và ổn định qua các năm. Đặc biệt trình độ văn hóa của nhân viên ngày càng tăng do công ty chú trọng đến công tác đào tạo và luôn tạo điều kiện để nhân viên nâng cao trình độ học vấn. Ngoài ra, công ty cũng thường xuyên tổ chức các buổi đào tạo, training tại công ty để nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ của nhân viên, nâng cao kỹ năng làm việc.

**Bảng 2.3 : Thu nhập bình quân lao động qua các năm**

Cơ cấu lao động	Năm 2007	Năm 2008	Năm 2009
Thu nhập bình quân/người/1tháng	2,400,000	3,000,000	3,400,000

#### 2.1.3.2 Đặc điểm về tài chính của Công ty

Tình hình tài chính của công ty ổn định, tổng nguồn vốn tăng đều cho thấy tiềm lực tài chính của công ty rất mạnh. Đảm bảo cho hoạt động kinh doanh được trôi chảy.

## 2.1.4 Tình hình phân phối sản phẩm của công ty

### 2.1.4.1 Phân tích, đánh giá thực trạng về tình hình phân phối của Công ty

**Bảng 2.7 : Bảng doanh số mặt hàng qua các năm (ĐVT : VNĐ)**

Ngành	2007		2008		2009	
	Sản lượng (Chiếc)	Doanh số (tỷ)	Sản lượng (Chiếc)	Doanh số (tỷ)	Sản lượng (Chiếc)	Doanh số (tỷ)
Điện thoại	12,173	6,2	19,087	8,2	18,798	10,1
Máy Fax	2,893	5,4	3,360	7,9	4,336	9,3
Tổng đài	895	3,8	1,051	5,6	1,067	7,2
<b>TỔNG</b>	<b>15,961</b>	<b>15,4</b>	<b>23,498</b>	<b>21,7</b>	<b>24,201</b>	<b>26,6</b>

- Doanh thu tăng đều qua các năm

- Tỷ trọng doanh số của những mặt hàng giá thành thấp có xu hướng giảm và những mặt hàng cao cấp tăng lên

Chính vì vậy trong thời gian đến, chi nhánh cần có chiến lược bố trí lại kênh phân phối phù hợp để vừa đẩy mạnh các sản phẩm phổ biến có giá thành thấp như mặt hàng điện thoại vừa tăng cường được nhu cầu của các sản phẩm kỹ thuật cao như mặt hàng máy fax và tổng đài

#### 2.1.4.2- Phân tích việc sử dụng các chính sách Marketing

Các biến số thường được quan tâm áp dụng trong chiến lược phân phối là:

##### • Sản phẩm

Các sản phẩm của công ty bao gồm:

- Điện thoại Panasonic: bao gồm các loại điện thoại có dây để bàn, điện thoại không dây để bàn. Các loại điện thoại này rất đa dạng về chủng loại và giá cả, nó phù hợp cho người tiêu dùng cá nhân hộ gia đình thu nhập thấp cho đến những đối tượng là người tiêu dùng hàng cao cấp.

- Máy Fax Panasonic: Bao gồm nhiều loại máy fax từ những máy sử dụng giấy nhiệt rẻ tiền, tính năng đơn giản đến các máy loại máy laser đa tính năng, giá thành cao, phục vụ cho đa số đối tượng tiêu dùng là các đơn vị doanh nghiệp.

- Tổng đài Panasonic: là hệ thống thông tin liên lạc nội bộ. Phục vụ cho đối tượng tiêu dùng là doanh nghiệp có nhu cầu liên lạc nội bộ từ 8 người đến 1000 người.

##### • Cơ chế giá

Hiện tại, chi nhánh Đà Nẵng đang xây dựng cơ chế giá nhiều cấp. Bao gồm giá bán cho người mua 1 đến 3 sản phẩm, giá cho người mua 3-7 sản phẩm và giá bán cho người mua hơn 7 sản phẩm trên một đơn hàng. Công ty cũng đàm phán ký kết các thỏa thuận thương mại với các khách hàng lớn áp dụng các chính sách chiết khấu doanh số theo quý, theo năm. Ngoài ra, công ty còn có cấp giá bán lẻ cho showroom phục vụ cho người tiêu dùng cuối cùng và giá cho dự án lớn. Công ty cần khéo léo trong việc vận dụng cơ chế giá này để hạn chế những xung đột giữa các trung gian phân phối.

Tuy nhiên, do quy mô của các trung gian thương mại ngày càng lớn, có những trung gian nhập 30-50 chiếc trên 1 đơn hàng, vì vậy chính sách giá trên lại gây bất lợi cho những trung gian này vì công ty chỉ có cấp giá tối đa là hơn 7 chiếc/1 đơn hàng, chính vì vậy công ty cần xây dựng cơ chế giá riêng để kích thích trung gian nhập hàng với số lượng nhiều hơn.

Vấn đề ký kết các thỏa thuận thương mại cũng cần được đẩy mạnh, hiện tại chi nhánh chỉ thỏa thuận thương mại với 4 khách hàng lớn, số lượng này là rất ít cần được phát huy thêm để góp phần ổn định doanh số.

- **Phân phối sản phẩm**

Hệ thống phân phối sản phẩm của công ty bao gồm 4 kênh. Tuy nhiên, doanh số tập trung chủ yếu ở kênh sĩ, phân phối thông qua hệ thống các trung gian. Hiện nay kênh phân phối thông qua trung gian chiếm hơn 90% doanh số của chi nhánh, kênh này có khoảng 500 khách hàng (trong đó có 300 đại lý phát sinh doanh số thường xuyên) trên địa bàn từ Quảng Bình đến Quảng Ngãi. Vì vậy, vấn đề làm việc thường xuyên, duy trì tốt mối quan hệ với các trung gian này để phát sinh doanh số đều đặn sẽ giúp chi nhánh phát triển bền vững. Ngoài ra, công ty cũng thường xuyên khai thác và đào tạo trung gian phân phối mới để mở rộng mạng lưới phân phối, nhất là khu vực tỉnh.

**Bảng 2.8 : Bảng doanh số các tỉnh qua các năm (ĐVT : VNĐ)**

Năm	2007		2008		2009	
	DS (tỷ)	Tỷ trọng	DS (tỷ)	Tỷ trọng	DS (tỷ)	Tỷ trọng
Quảng Ngãi	1,6	10,4%	2,1	9,7%	2,5	9,4%
Quảng Nam	0,9	5,8%	1,1	5%	1,5	5,7%
Đà Nẵng	6,9	44,8%	11,4	52,5%	13,8	51,8%
Huế	3,1	20,1%	3,9	18%	5,5	20,7%
Quảng Trị	1,3	8,5%	1,2	5,5%	1,4	5,3%
Quảng Bình	1,6	10,4%	2,0	9,3%	1,9	7,1%
<b>TỔNG</b>	<b>15,4</b>	<b>100%</b>	<b>21,7</b>	<b>100%</b>	<b>26,6</b>	<b>100%</b>

Số liệu trên đã cho thấy khả năng phát triển doanh số của Chi nhánh tại các khu vực tỉnh rất yếu, khai thác không hiệu quả. Chi nhánh cần có kế hoạch để đẩy mạnh khai thác tiềm năng khách hàng ở các khu vực này cũng như đề ra các chính sách bán hàng hợp lý để phát triển doanh số trong khu vực.

- **Chính sách cổ động**

Biện pháp chi nhánh sử dụng chủ yếu là gửi catalogue sản phẩm đến các trung gian và gửi cho người tiêu dùng cuối cùng, trưng bày sản phẩm tại các cửa hàng, siêu thị, trang trí poster, tổ chức các buổi hội thảo, training tư vấn sản phẩm, tổ chức các chuỗi sự kiện nhỏ để xây dựng hình ảnh của sản phẩm. Ví dụ như tổ chức các buổi hội nghị khách hàng để giới thiệu sản phẩm, tổ chức các chương trình bốc thăm trúng thưởng tại các siêu thị, làm các tặng phẩm như áo pull, áo mưa tặng cho khách hàng khi mua sản phẩm Panasonic ... nhằm tạo hình ảnh của sản phẩm. Tuy nhiên, cách làm này chưa mang lại hiệu quả cao các đối với các tỉnh thành ở xa như Quảng Ngãi, Quảng Bình, Quảng Trị... nên doanh số tại các khu vực này không tăng, sản phẩm chưa được phân phối rộng rãi.

Nhiệm vụ chủ yếu của công ty là không ngừng nâng cao hiệu quả phân phối tiêu thụ sản phẩm, cung cấp ngày càng nhiều hàng hóa cho xã hội và đáp ứng nhu cầu đa dạng của người tiêu dùng khu vực miền Trung và trong cả nước.

## **2.2- THỰC TRẠNG VỀ TÌNH HÌNH PHÂN PHỐI CỦA CÔNG TY**

### **2.2.1 Phân tích hiệu quả tiêu thụ sản phẩm của từng kênh phân phối**

**Bảng 2.9 : Tỷ trọng doanh số của các kênh (ĐVT : VNĐ)**

Chỉ tiêu	2007		2008		2009	
	DS	Tỷ trọng	DS	Tỷ trọng	DS	Tỷ trọng
Bán lẻ	900	5,8%	1,2	5,6%	1,8	6,8%
Bán sỉ	14,5	94,2%	20,5	94,4%	24,8	93,2%
<b>Tỷ trọng</b>	<b>15,4</b>	<b>100%</b>	<b>21,7</b>	<b>100%</b>	<b>26,6</b>	<b>100%</b>

- **Kênh trực tiếp:**

Là kênh bán hàng tại showroom của công ty và bán trực tiếp cho các dự án lớn. Cả công ty có 3 showroom bán lẻ trên cả nước. Tại miền Trung, công ty có showroom đặt tại số 26 Đường Hải Phòng, TP Đà Nẵng.

**Ưu điểm:** Do bán giá lẻ nên lợi nhuận cao hơn bán sỉ, công ty trực tiếp bán nên vấn đề tư vấn cho người tiêu dùng được tốt hơn, các dịch vụ sau bán hàng được nhanh hơn và chuyên nghiệp hơn nên có thể tạo dựng được hình ảnh của sản phẩm đối với người tiêu dùng, củng cố và quảng bá được thương hiệu của công ty.

Một số dự án khi đã chọn và đưa các sản phẩm của công ty vào trong dự toán thì khi hoàn thiện đa phần đều sử dụng đúng các sản phẩm này, điều đó tạo điều kiện thuận lợi cho công ty hoặc các đại lý bán hàng sau này.

Công ty cho bộ phận dự án tư vấn rộng rãi các sản phẩm ra thị trường nên nhiều khách hàng doanh nghiệp và người tiêu dùng biết đến sản phẩm của công ty, đây là một trong những lợi thế rất lớn của công ty so với các đối thủ cạnh tranh khác.

**Nhược điểm:** Quy mô đơn hàng nhỏ lẻ và không phát sinh thường xuyên nên doanh số bán không cao so với phân phối sỉ và chiếm tỷ trọng thấp trong doanh số của công ty. Khi bán cho các dự án lớn thường tốn nhiều chi phí, thời gian và công sức, đồng thời dễ gây mâu thuẫn với các đại lý vì trùng dự án.

- **Kênh phân phối qua trung gian thương mại:**

+ Trung gian thương mại:

Hệ thống đại lý của công ty bao gồm các đối tác là Bưu điện, các công ty thiết bị Viễn thông, các công ty vi tính, thiết bị văn phòng, công ty Điện thoại, hệ thống siêu thị, các cửa hàng điện thoại nhỏ và những công ty kinh doanh các thiết bị khác.

**Ưu điểm của kênh:** các trung gian đặc biệt quan trọng trong việc phân phối sản phẩm của công ty, cho phép công ty tận dụng được nguồn vốn, nguồn nhân lực, khả năng kinh doanh, mối quan hệ với thị trường vì các trung gian hoạt động trên thị trường lâu năm, có mối quan hệ sâu sắc với khách hàng, đồng thời số lượng các trung gian có mặt trên thị trường rất nhiều nên có thể đưa sản phẩm của công ty đến người tiêu dùng một cách rộng rãi.

Các trung gian đều có thương hiệu và uy tín riêng của mình trên thị trường nên khi người tiêu dùng mua hàng của công ty tại các trung gian này đảm bảo sẽ được chăm sóc tốt.

Hệ thống các trung gian chính là những cánh tay của công ty để vươn đến các khu vực địa lý ở xa trung tâm, đảm bảo sản phẩm của công ty được đưa đến người tiêu dùng một cách rộng rãi, nhanh chóng nhất, các dịch vụ sau bán hàng được hỗ trợ tốt hơn và kịp thời hơn.

Nhờ hệ thống trung gian thương mại mà thị trường của công ty ngày càng được mở rộng, gia tăng sản lượng bán và qua đó tăng doanh số bán.

**Nhược điểm:** các trung gian cũng có thể bán hàng của đối thủ khác khi sự kiểm soát của công ty không chặt chẽ và thường xuyên hoặc khi mối quan hệ với công ty không còn tốt. Ngoài ra, vấn đề giá cả và các dịch vụ sau bán hàng của công ty đối với các trung gian cũng là vấn đề quan trọng, nếu không đảm bảo tốt thì nhiệt tình bán hàng sẽ giảm và có thể chuyển sang bán hàng của đối thủ cạnh tranh.

- Công ty khó kiểm soát hoàn toàn hệ thống bán hàng, các dịch vụ sau bán hàng của các trung gian, nếu các trung gian làm không tốt thì uy tín về sản phẩm trên thị trường sẽ bị giảm.

- Đối với các trung gian ở xa thì rủi ro trong bán hàng là rất cao, khả năng các trung gian chuyển đổi kinh doanh, phá sản và không thanh toán công nợ là rất cao. Vì vậy yêu cầu công ty phải thường xuyên theo dõi, cập nhật thông tin về hệ thống các khách hàng này.

- Còn nhiều các trung gian có cơ sở kinh doanh nhỏ, sự hiểu biết về sản phẩm và khả năng phát triển khách hàng còn hạn chế. Khả năng đáp ứng nhu cầu của khách hàng về những sản phẩm kỹ thuật cao còn thấp, gây mất hình ảnh sản phẩm cũng như giảm khả năng bán hàng. Họ còn đứng về phía người mua, chưa thực sự đứng về phía công ty do quyền lợi của họ chưa gắn bó chặt chẽ với công ty.

Hệ thống trung gian thương mại hiện tại của công ty nhiều nhưng phân tán, đại đa số còn nhỏ lẻ không bền vững nên vấn đề theo dõi, quản lý còn nhiều khó khăn. Rủi ro trong kinh doanh lớn.

Quản lý kênh hiệu quả chưa cao, từ khâu khai thác mới, chọn lọc và bán hàng vẫn còn nhiều thiếu sót, việc quản lý các đại lý còn tương đối lỏng lẻo, vẫn còn tự phát, chưa thật sự chuyên nghiệp chưa có tính hệ thống và nhất quán. Các chính sách bán hàng, quản lý chưa thật sự thuyết phục được các trung gian... Giải quyết các vấn đề phát sinh còn mang tính chất sự vụ, cảm tính.

Các hoạt động cổ động quảng bá sản phẩm còn rời rạc, mang tính thời vụ, vì vậy hiệu quả phụ thuộc nhiều vào khả năng tư vấn của các nhân viên kinh doanh, quản lý kinh doanh khu vực.

### **2.2.2 Những hạn chế trong công tác tổ chức và quản lý hệ thống phân phối của Công ty TID**

#### **\* Hệ thống đại lý còn thiếu và yếu**

Mặc dù hiện nay số đại lý của công ty tại miền Trung là hơn 300 đại lý, tuy nhiên các đại lý này không nằm rải rác đồng đều ở khắp miền Trung mà lại nằm tập trung ở các thành phố, chủ yếu là thành phố Đà Nẵng (chiếm 50% lượng khách hàng của chi nhánh). Số lượng khách hàng này vẫn không đảm bảo duy trì ổn định doanh số của công ty, doanh số các khu vực tỉnh như Huế, Quảng Trị, Quảng Bình, Quảng Nam, Quảng Ngãi chiếm tỷ trọng trong doanh số rất thấp (chỉ hơn 40% doanh số cả chi nhánh). Điều đó cho thấy hiệu quả khai thác khách hàng ở tỉnh của chi nhánh còn rất nhiều hạn chế, hiệu quả không cao.

Lượng khách hàng ít lại tập trung tại thành phố Đà Nẵng nên khi những khách hàng này bán chậm thì doanh số của công ty bị biến động mạnh.

Các khu vực ở xa như các thị trấn, thị xã ở các tỉnh thành Quảng Nam, Quảng Ngãi, Quảng Trị, Quảng Bình thì số lượng trung gian rất ít và nhỏ lẻ nên thường bán số lượng rất ít, không thường xuyên và chỉ bán những sản phẩm rẻ tiền, công nghệ thấp. Vì ở xa nên sự hỗ trợ của công ty đôi khi không kịp thời (như vấn đề giao hàng, bảo hành...) nên dễ làm người tiêu dùng bức xúc, không thỏa mãn, nếu không giải quyết thì dần dần trung gian cũng sẽ không muốn bán hàng, uy tín và doanh số của công ty sẽ giảm đi.

### **\* Quản lý kênh hiệu quả chưa cao**

Việc quản lý kênh hiện nay của công ty thực sự chưa đạt hiệu quả cao, các chính sách của công ty vẫn chưa hoàn toàn thuyết phục, công tác quản lý hệ thống trung gian còn nhiều lỏng lẻo. Nhiều đơn vị kinh doanh thay đổi chủ, thay đổi địa điểm bán, thay đổi người có trách nhiệm đặt hàng... thì phòng kinh doanh vẫn chậm cập nhật thông tin, gây khó khăn cho việc quản lý chung cũng như trong việc chăm sóc, đào tạo, tư vấn sản phẩm.

Công tác đi khai thác và chăm sóc khách hàng ở tỉnh không được tổ chức thường xuyên. Hàng năm, công ty thường thực hiện 2 – 3 chuyến công tác đi thăm các khách hàng ở tỉnh, tuy nhiên một số trung gian ở xa nên vấn đề theo dõi và quản lý cũng khó khăn, ví dụ như vấn đề về thiết lập quan hệ khăng khít với trung gian không liên lạc, khó khăn trong triển khai các chương trình hỗ trợ bán hàng, các chương trình khuyến mãi...

Chính sách giá cũng còn nhiều bất cập, chưa có cơ chế giá cho những trung gian lớn nhập hàng với số lượng 30 – 50 chiếc trên một đơn hàng.

Vấn đề đào tạo cho trung gian chưa được tổ chức thường xuyên và định kỳ dẫn đến tình trạng một số sản phẩm mới của công ty không được các trung gian am hiểu và chào bán.

### **\* Kênh phân phối hiện tại chưa đáp ứng được yêu cầu phát triển lâu dài:**

Hiện tại công ty đang có 3 ngành hàng: điện thoại, máy fax và tổng đài có thể chia làm 2 nhóm như sau:

- Sản phẩm điện thoại là nhóm sản phẩm tiêu dùng có đặc tính: giá thành thấp, phổ biến, phù hợp với đối tượng tiêu dùng là cá nhân và hộ gia đình, không yêu cầu trung gian phân phối phải am hiểu nhiều về kỹ thuật và nhiều sự đầu tư. Các trung gian phân phối sản phẩm này có thể là các cửa hàng điện thoại, các siêu thị điện thoại, siêu thị điện máy, các showroom bán hàng của Bưu điện.... vì vậy nhóm này cần một kênh phân phối rộng rãi, càng nhiều trung gian thì cơ hội bán hàng cao, người tiêu dùng dễ dàng tiếp cận sản phẩm.

- Sản phẩm máy Fax, tổng đài thuộc nhóm sản phẩm công nghệ cao, đối tượng tiêu dùng nhóm sản phẩm này là các doanh nghiệp, công ty hay các đơn vị, tổ chức. Họ mua sản phẩm để đáp ứng một nhu cầu cụ thể của doanh nghiệp. Chính vì vậy, để bán được các sản phẩm này thì trung gian phân phối phải nắm rõ về đặc tính kỹ thuật của sản phẩm, tư vấn đúng sản phẩm mà khách hàng đang cần với mức chi phí thấp nhất. Sau đó, trung gian phải tiến hành lắp ráp, cài đặt và tư vấn sử dụng cho khách hàng. Do đó, để đẩy mạnh phát triển nhóm sản phẩm này công ty phải lựa chọn các trung gian có đủ năng lực phân phối, tập trung đào tạo theo chiều sâu để các trung gian có thể phân phối tốt sản phẩm, đáp ứng hiệu quả nhu cầu người tiêu dùng.

Việc khai thác và duy trì khách hàng mới được công ty chú trọng phát triển tuy nhiên lượng khách hàng mới không phát sinh nhiều và thường không ổn định. Điều này cho thấy còn nhiều vấn đề cần giải quyết trong khâu quản lý khách hàng của công ty trong thời gian đến.

### **2.2.3 Những mâu thuẫn phát sinh trong hệ thống hệ thống phân phối**

#### **- Mâu thuẫn chiều ngang**

- + Mâu thuẫn do cạnh tranh: Khi trên cùng một địa bàn có nhiều nhà bán buôn, bán lẻ xen lẫn nhau dẫn đến tình trạng tranh giành, lôi kéo khách hàng giữa các trung gian bằng các cách thức như: giảm giá sản phẩm, bán phá giá, chiết khấu bán lẻ...

- + Mâu thuẫn về quyền lợi: Công ty và từng thành viên thỏa thuận về chế độ ưu đãi trên cơ sở doanh số, mối quan hệ, dẫn đến có trung gian được ưu đãi hơn so với trung gian khác về giá,

mức độ hỗ trợ tín dụng, đầu tư trong trung bày hàng hóa, hỗ trợ đào tạo cho nhân viên, chiết khấu thương mại, thời hạn công nợ, chi phí vận chuyển... Chính sự hỗ trợ không đồng đều này dẫn đến nảy sinh những mâu thuẫn giữa các trung gian với nhau.

- **Mâu thuẫn theo chiều dọc:** Mâu thuẫn do xung khắc về quyền lợi giữa các cấp của kênh. Các trung gian nhỏ thường so bì với các trung gian lớn hoặc luôn yêu cầu công ty thỏa mãn cho họ nhiều hơn nữa, nếu công ty không đáp ứng được thì mâu thuẫn có thể xảy ra.

- **Mâu thuẫn đa kênh:** Đây là mâu thuẫn tất yếu khi có nhiều kênh phân phối cùng tồn tại song song trên cùng thị trường, chẳng hạn: sự giành giật khách hàng giữa các trung gian với nhau, hay nhiều trung gian cùng yêu cầu công ty hỗ trợ để có thể bán được hàng vào trong cùng một dự án...

**Kết Luận:** Hệ thống kênh phân phối hiện tại của công ty có sự phù hợp với từng khách hàng, giúp công ty chiếm lĩnh được thị trường, ổn định doanh số trong thời gian vừa qua. Trong quá trình quản lý hoạt động của kênh, công ty đã xây dựng các chính sách linh hoạt để thu hút trung gian, khuyến khích và tạo điều kiện cho các trung gian hợp tác với công ty ngày càng hiệu quả.

Song bên cạnh đó, công ty vẫn còn gặp những khó khăn nhất định trong quá trình kinh doanh như:

- Công tác khai thác thị trường của công ty còn nhiều hạn chế, chưa khai thác triệt để các trung gian có tiềm năng trên thị trường, nhất là thị trường ở các khu vực tỉnh Huế, Quảng Bình, Quảng Trị, Quảng Nam, Quảng Ngãi.

- Vấn đề về quản lý, duy trì những trung gian có sẵn vẫn chưa được sâu sát, một số đại lý mâu thuẫn với công ty và không hợp tác phân phối mặt hàng của công ty nữa, thêm vào đó vấn đề khai thác khách hàng mới trên thị trường vẫn còn hạn chế, chưa được đầu tư quan tâm đúng mức. Nguyên nhân chủ yếu là do trình độ chuyên môn của đội ngũ nhân viên kinh doanh chưa đảm bảo, sự đầu tư và quản lý đối với công tác này chưa nhiều và chưa đạt hiệu quả cao.

- Vấn đề xử lý giá trên thị trường còn chậm và chưa theo kịp với tốc độ biến động giá trên thị trường. Chưa có cơ chế giá phù hợp với các khách hàng lớn.

- Công ty không kiểm soát được mạng lưới trung gian phân phối, cả trung gian bán buôn và trung gian bán lẻ do phương thức tuyển chọn rộng rãi, đồng thời không có sự kiểm tra giám sát thường xuyên đối với hoạt động của họ nên còn xảy ra xung đột trong kênh.

- Công ty sử dụng kênh phân phối đại trà cho tất cả các sản phẩm của mình từ sản phẩm tiêu dùng phổ biến giá rẻ dành cho các nhân hộ gia đình đến những sản phẩm công nghệ cao giá đắt nên hiệu quả tiêu thụ không cao. Không có nhiều trung gian hiểu sâu về các sản phẩm này nên ít đầu tư để bán, kết quả là các sản phẩm công nghệ cao không được đẩy mạnh.

Do đó công ty cần có chính sách hoàn thiện hệ thống kênh phân phối để khắc phục các nhược điểm trên, đồng thời phải có sự cải tiến cho phù hợp với điều kiện môi trường kinh doanh trong tương lai.

**CHƯƠNG 3****HOÀN THIỆN HỆ THỐNG PHÂN PHỐI SẢN PHẨM VIỄN THÔNG PANASONIC  
CỦA CÔNG TY TID****3.1 CÁC CĂN CỨ NHẪM HOÀN THIỆN HỆ THỐNG PHÂN PHỐI****3.1.1 Môi trường kinh doanh của công ty.****3.1.1.1 Những cơ hội và thách thức****\* Những cơ hội**

- Gia nhập WTO làm nhu cầu tiêu dùng sẽ được tăng lên và đây chính là cơ hội để công ty mở rộng phân phối, gia tăng sản lượng bán.

- Mạng lưới phân phối của công ty hiện tại tương đối ổn định, lâu năm. Công ty đang chiếm thị phần rất lớn trên thị trường sản phẩm viễn thông.

- Uy tín và thương hiệu công ty tạo dựng được trong những năm qua cùng với sự tín nhiệm của các khách hàng tại thị trường Việt Nam là một trong những lợi thế rất lớn mà công ty cần phát huy trong thời gian đến.

**\* Những thách thức**

- Có nhiều nguồn hàng thay thế có giá thành rẻ được phân phối: Hiện nay, có rất nhiều thương hiệu có uy tín trên thế giới đã và đang tập trung đầu tư phát triển thị trường ở Việt Nam, nhiều nguồn hàng thay thế có giá thành rẻ được phân phối, đây là những thách thức mà chắc chắn rằng trong thời gian đến công ty sẽ phải đương đầu.

- Kinh nghiệm trong cạnh tranh quốc tế: vấn đề cạnh tranh tại thị trường Việt Nam vẫn chưa thực sự quyết liệt, cạnh tranh quốc tế gần như chưa có, thêm nữa các tập đoàn viễn thông nước ngoài đầu tư vào Việt Nam đa số là những tập đoàn lớn, có uy tín, có nhiều kinh nghiệm trong đầu tư và phát triển thị trường

**3.1.1.2- Những thuận lợi và khó khăn của công ty****\* Những thuận lợi**

- Công ty đã thiết lập được một hệ thống phân phối tương đối rộng, ổn định và vững chắc, có mối quan hệ khăng khít với đại lý. Dịch vụ hỗ trợ sau bán hàng tốt và kịp thời nên tạo được sự uy tín trên thị trường.

- Sản phẩm viễn thông Panasonic của công ty đã có thương hiệu trên thị trường miền Trung và cả nước trong nhiều năm và được người tiêu dùng tín nhiệm.

- Đội ngũ nhân viên của công ty có tinh thần trách nhiệm và trình độ chuyên môn cao, lại là người miền Trung nên am hiểu về phong tục tập quán, hiểu về cách thức kinh doanh của các đại lý trong khu vực này.

- Công ty có tiềm lực tài chính rất lớn, có kinh nghiệm phân phối sản phẩm viễn thông trong nhiều năm.

**\* Những khó khăn**

- Thị trường có rất nhiều sản phẩm nhái với chất lượng không đảm bảo, người tiêu dùng dễ bị lầm tưởng là sản phẩm chính hàng làm giảm uy tín của công ty.

- Có nhiều sản phẩm thay thế không có nguồn gốc xuất xứ: hoặc các sản phẩm Trung Quốc chất lượng thấp với giá thành rẻ, gây khó khăn cho việc cạnh tranh của công ty, giảm sản lượng phân phối



- Các hoạt động truyền thông, cổ động chưa thật sự ấn tượng và chưa được triển khai liên tục, hiệu quả mang lại còn thấp.

### **3.1.2 Mục tiêu và phương hướng kinh doanh của công ty**

#### **3.1.2.1 Mục tiêu của công ty**

Tập trung xây dựng công ty từng bước vững mạnh về kinh tế, đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, đủ khả năng cạnh tranh trên thị trường, đảm bảo là nhà phân phối thiết bị viễn thông số một tại khu vực miền Trung

Gia tăng sản lượng bán, tăng thị phần của sản phẩm viễn thông Panasonic trên thị trường là mục tiêu kinh doanh cuối cùng của công ty. Bởi vậy công ty cần phải:

- Tăng tính sẵn sàng và mức độ bao phủ trên khu vực thị trường, đặc biệt là thị trường các tỉnh Huế, Quảng Trị, Quảng Bình, Quảng Nam, Quảng Ngãi.
- Nỗ lực tìm kiếm thêm khách hàng mục tiêu cho công ty.
- Tạo sự hợp tác giữa các thành viên trong kênh phân phối, xây dựng mối quan hệ hợp tác cùng có lợi giữa công ty với các trung gian. Giảm tối đa các mâu thuẫn có thể phát sinh.
- Hạn chế sự phát triển thị phần của đối thủ cạnh tranh như Canon, HP, Brother, Samsung... tại thị trường miền Trung và cả nước.
- Đẩy mạnh công tác bán hàng của công ty, mục tiêu trở thành nhà cung cấp giải pháp công nghệ Panasonic hàng đầu cho các dự án lớn tại miền Trung và cả nước.

#### **3.1.2.2 Phương hướng kinh doanh của công ty trong thời gian đến**

- Rà soát lại hệ thống phân phối hiện có, đánh giá lại hệ thống các trung gian nhằm xây dựng các chính sách bán hàng phù hợp như: cơ chế giá, công nợ, và các cơ chế khác phù hợp với tình hình thị trường và tình hình trung gian trong từng thời điểm để thúc đẩy bán hàng, ổn định doanh số.

- Tổ chức lại công tác tiếp thị, khai thác thị trường, thu hút thêm khách hàng mới. Nâng cao uy tín và khẳng định hơn nữa uy tín của công ty.

- Mở rộng hơn nữa số lượng các trung gian lớn, đàm phán ký kết các thỏa thuận thương mại, cam kết bán hàng và đảm bảo doanh số của công ty hàng tháng, quý và năm.

- Nâng cao năng lực và trình độ chuyên môn của nhân viên trong công ty, đáp ứng hơn nữa cá nhu cầu của khách hàng và theo kịp sự phát triển của thị trường.

- Nhằm giữ vững và mở rộng thêm thị trường công ty cần phải quan tâm đến việc nâng cao chất lượng sản phẩm đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng nhất là khách hàng quốc tế. Công ty là nhà phân phối đại diện cho hãng Panasonic tại Việt Nam, chính vì vậy công ty phải chịu trách nhiệm về chất lượng của sản phẩm mình phân phối trên thị trường. Công ty có trách nhiệm liên hệ với hãng Panasonic để giải quyết các sự cố lỗi kỹ thuật của sản phẩm (nếu có) và hợp tác với hãng để đảm bảo các sản phẩm phù hợp với các tiêu chí của thị trường Việt Nam.

- Giá thành là một trong những nhân tố quan trọng quyết định đến sản lượng tiêu thụ và doanh số của công ty, đồng thời đó cũng là tiêu chí ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của công ty đối với các đối thủ cạnh tranh trong và ngoài nước. Vì vậy việc giảm giá thành để đẩy mạnh sản lượng, tăng tính cạnh tranh, ổn định doanh số là vấn đề cần thiết mà công ty cần chú trọng thực hiện.

Nâng cao tính hiệu quả trong quản lý để giảm các chi phí như: chi phí quản lý kho, chi phí bán hàng, chi phí trong khai thác và quản lý khách hàng, chi phí vận chuyển... từ đó giảm giá thành phân phối.

## 3.2 MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HỆ THỐNG PHÂN PHỐI SẢN PHẨM VIỄN THÔNG PANÁONIC TRONG THỜI GIAN ĐẾN

### 3.2.1 Đẩy mạnh công tác nghiên cứu thị trường

- Tìm hiểu xu hướng của ngành viễn thông trong trong thời gian đến, xu hướng phát triển của công nghệ... để từ đó có kế hoạch làm thị trường, đào tạo các nhân viên của đại lý cũng như chuẩn bị các kế hoạch bán hàng để đón đầu công nghệ.

- Tìm hiểu xu hướng và tâm lý sử dụng của người tiêu dùng.

- Thu thập các thông tin về đối thủ cạnh tranh

- Xây dựng cho mình các chính sách phân phối phù hợp khoa học, duy trì và tạo ưu thế của kênh phân phối trong cạnh tranh.

- Công ty cần mạnh mẽ hơn nữa công việc nghiên cứu khách hàng với các nhu cầu hành vi mua sắm của họ

Như vậy công tác nghiên cứu thị trường nếu được thực hiện tốt sẽ giúp công ty phân phối sản phẩm hợp lý hơn, đáp ứng đúng và đủ nhu cầu của thị trường, từ đó giữ vững uy tín và phát triển thị phần của công ty.

### 3.2.2 Mở rộng kênh phân phối tới thị trường các tỉnh miền Trung

Hiện nay, hệ thống các trung gian phân phối của công ty tại các tỉnh như Quảng Nam, Quảng Ngãi, Huế, Quảng Bình, Quảng Trị... còn thiếu và yếu. Sản lượng tiêu thụ tại thị trường này cũng rất thấp so với thị trường thành phố Đà Nẵng. Vì vậy việc phát triển hệ thống kênh phân phối ở các thị trường này là một chiến lược vô cùng cần thiết trong chiến lược của công ty cho sự phát triển lâu dài trong tương lai.

**Bảng 3.1 : Tỷ trọng doanh số của các khu vực (ĐVT : Tỷ Vnd)**

Ngành	2007		2008		2009	
	Doanh số	Tỷ trọng	Doanh số	Tỷ trọng	Doanh số	Tỷ trọng
Khu vực TP	11,5	74,6%	15,1	70%	16,1	60,6%
Khu vực tỉnh	3,9	25,4%	6,6	30%	10,5	39,4%
<b>TỔNG</b>	<b>15,4</b>	<b>100%</b>	<b>21,7</b>	<b>100%</b>	<b>26,6</b>	<b>100%</b>

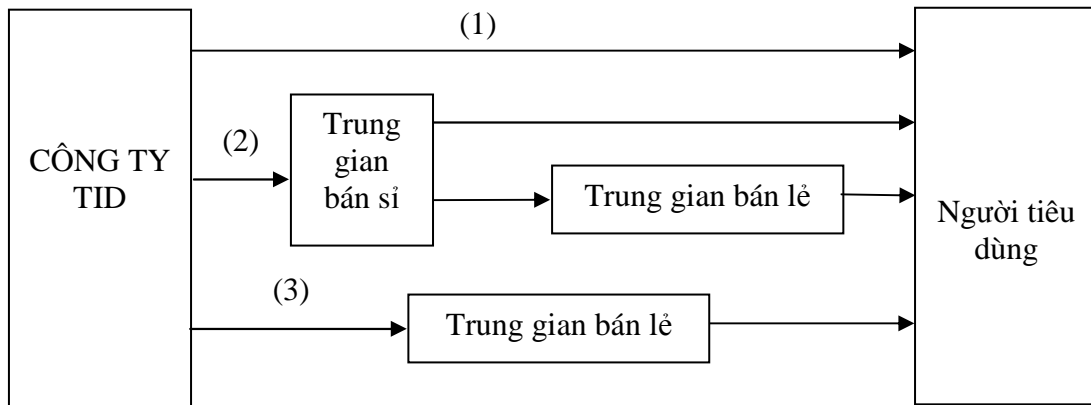
### 3.2.3 Xác định dạng kênh phân phối phù hợp

Qua những phân tích ở trên cùng với đặc điểm về ngành hàng của công ty hiện tại. Có thể bố trí lại kênh phân phối của công ty theo đặc thù ngành hàng như sau:

- **Đối với ngành hàng điện thoại:**

Đây là một trong những ngành hàng chính của công ty. Đặc thù của các mặt hàng này là giá thành thấp, không yêu cầu cao về khả năng am hiểu công nghệ của người bán hàng, nhóm sản phẩm này phù hợp với tất cả các tầng lớp người tiêu dùng cá nhân hay hộ gia đình. Chính vì vậy, để đẩy mạnh phân phối cho nhóm mặt hàng này, công ty cần tổ chức thiết lập kênh phân phối rộng rãi nhiều cấp. Phân phối sản phẩm đến tất cả các trung gian mà công ty xác định có thể tiêu thụ được hàng.

Có thể mô tả kênh phân phối cho ngành hàng điện thoại như sau:

**Bảng 3.2 : Sơ đồ kênh phân phối ngành hàng điện thoại**

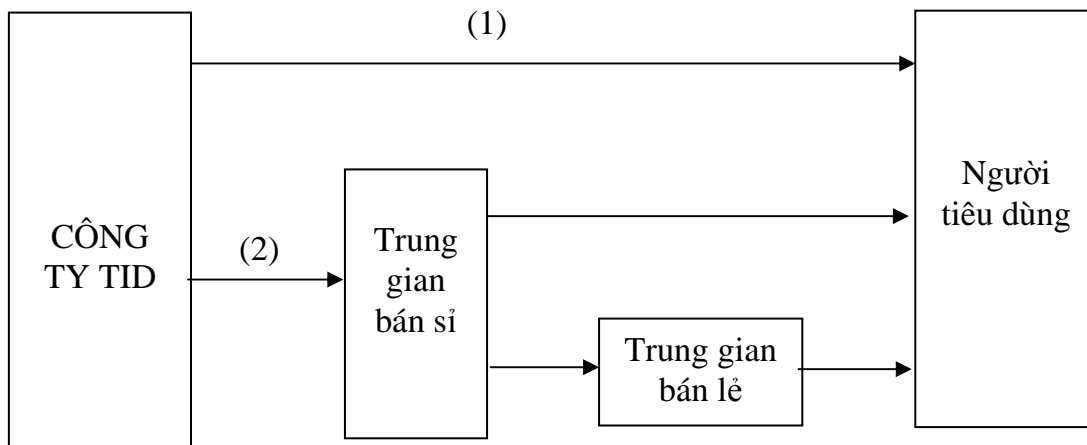
Mục đích của kênh phân phối này nhằm đẩy mạnh việc phổ biến sản phẩm điện thoại bàn đến tay người tiêu dùng cuối cùng. Nâng cao hình ảnh sản phẩm trên thị trường, người tiêu dùng dễ dàng mua được sản phẩm Panasonic tại địa phương của mình.

- **Đối với ngành hàng máy Fax và Tổng đài điện thoại**

Đặc thù của các sản phẩm trong ngành hàng này là tính công nghệ và kỹ thuật cao, vì vậy trung gian phân phối muốn bán các sản phẩm này yêu cầu phải có sự đầu tư, có kỹ thuật am hiểu về công nghệ, có vốn đầu tư lớn. Đối tượng của công ty khi chọn lựa trung gian phân phối nhóm sản phẩm này thường là các công ty viễn thông, tin học, các công ty thiết bị văn phòng, Bru điện.

Ngoài ra, đối với ngành hàng này, công ty cũng cần thường xuyên tổ chức các buổi hội thảo, training cho khách hàng để đưa ra các xu hướng về công nghệ trong thời gian đến, đào tạo về kỹ thuật cho trung gian như lắp đặt, lập trình.

Có thể mô tả kênh phân phối của nhóm sản phẩm này như sau:

**Bảng 3.3 : Sơ đồ kênh phân phối ngành hàng Tổng đài , máy Fax**

Kênh phân phối này sẽ đảm bảo người tiêu dùng được phục vụ chu đáo, được hướng dẫn và tư vấn kỹ, dễ dàng chọn lựa được sản phẩm thỏa mãn nhu cầu của mình.

### 3.2.4 Chính sách đối với các trung gian trong hệ thống phân phối của công ty.

#### \* Tìm hiểu nhu cầu và khó khăn của trung gian

Trong quá trình quản lý hệ thống phân phối hiện có của mình, công ty luôn có kế hoạch bám sát với các khách hàng, tìm hiểu các nhu cầu và khó khăn của các họ trong quá trình bán sản phẩm của công ty. Việc tìm hiểu này thường do các nhân viên thị trường liên lạc với các trung gian thông

qua trao đổi trực tiếp và theo sự phản hồi của các trung gian về công ty đồng thời với việc kiểm tra đánh giá hoạt động của trung gian hàng tháng, hàng quý, hàng năm.

**\* Các chính sách hỗ trợ cho trung gian**

- Chính sách về giá: Công ty áp dụng các chính sách về giá để hỗ trợ cho trung gian như sau: Giảm 1% trên giá cho những đơn hàng thanh toán nhanh trong ngày, áp dụng giá theo cấp phụ thuộc vào số lượng sản phẩm trên một đơn hàng (ví dụ : công ty đang xây dựng cơ chế giá cho những đơn hàng 1 chiếc, 5 chiếc, 10 chiếc hoặc hơn 10 chiếc, giá giảm khi số lượng đặt hàng tăng).

- Đối với các khách hàng lớn và thường xuyên thì công ty ký các thỏa thuận thương mại cam kết đảm bảo doanh số công ty đưa ra trong một quý, năm. Khi đó, các đại lý này sẽ được chiết khấu từ 1 – 1,5% doanh số cam kết, ngoài ra còn được hưởng các ưu đãi về giá, về công nợ và các chính sách ưu đãi khác của công ty như đào tạo nhân viên bán hàng, hỗ trợ trưng bày sản phẩm, tổ chức các sự kiện bán hàng trong những thời điểm khó khăn. Đưa ra cấp giá mới cho các đơn hàng 30-50 chiếc nhằm kích thích các trung gian lớn ôm hàng.

- Ngoài ra, đối với các công ty đạt doanh số cao trong năm, công ty cần có các chương trình hỗ trợ đi du lịch trong nước và nước ngoài.

Tóm lại, các chính sách của công ty là nhằm khuyến khích các trung gian hoạt động tích cực hơn, nhiệt tình hơn trong khâu tiêu thụ sản phẩm của công ty, góp phần không nhỏ trong việc giữ gìn mối quan hệ tốt đẹp, tạo mối quan hệ hợp tác lâu dài, giữ vững và mở rộng thị trường.

### **3.3 HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ HỆ THỐNG PHÂN PHỐI**

#### **3.3.1 Xác định điều khoản ràng buộc đối với các thành viên trong kênh**

Muốn kênh phân phối vận hành trôi chảy, hạn chế các xung đột có thể xảy ra công ty cần xây dựng các điều khoản qui định rõ ràng về quyền lợi và trách nhiệm của các thành viên trong kênh.

**\* Quyền và trách nhiệm của Công ty**

**\* Trách nhiệm của trung gian**

**\* Các ràng buộc giữa công ty và trung gian phân phối**

#### **3.3.2 Giải quyết xung đột trong kênh phân phối**

- Sử dụng hình thức khen thưởng: Công ty đưa ra các phần thưởng dành cho thành viên thực hiện tốt các cam kết để kích thích các thành viên hoạt động tốt hơn. Đặc biệt cần kết hợp khéo léo hình thức khen thưởng và sức mạnh cưỡng chế để vừa giám sát ràng buộc các thành viên vừa kích thích sự cố gắng của họ, và các hình thức này phải được sử dụng thường xuyên.

- Sử dụng sức mạnh thừa nhận: Để tránh các xung đột giữa các thành viên cùng cấp kênh do họ suy nghĩ quyền lợi của mình bị kém so với thành viên khác, công ty cần cho các thành viên thấy rằng mức ưu đãi cao hay thấp là tùy thuộc vào sự cống hiến của họ. Công ty chỉ đưa ra mức hỗ trợ sau khi đánh giá hiệu quả hoạt động của mỗi thành viên ở kỳ trước đó. Sự đánh giá của công ty phải khách quan và kết quả đánh giá phải thông báo công khai để tạo ra phong trào thi đua tích cực giữa các thành viên.

Vấn đề của công ty là phải xây dựng một cơ chế bán hàng chung cho tất cả các trung gian trong hệ thống, phổ biến rộng rãi cơ chế và bán hàng dựa trên những cơ sở đó. Bên cạnh đó, công ty đưa thêm nhưng điều khoản riêng với mức ưu đãi hơn dành cho những trung gian lớn đáp ứng được mức doanh số công ty đặt ra. Như vậy sẽ phần nào hạn chế được những mâu thuẫn không đáng có đối với các trung gian.

### 3.3.3 Biện pháp kích thích các thành viên trong kênh

- Tìm hiểu về các nhu cầu và khó khăn của các thành viên
- Giúp đỡ các thành viên trong kênh
- + Giúp đỡ hỗ trợ trung gian về tài chính, tổ chức bán hàng.
- + Đào tạo nhân viên bán hàng cho các trung gian phân phối của công ty
- + Hỗ trợ cho các trung gian như khuyến mãi, trang bị bảng hiệu hoặc các chương trình bán hàng làm tăng khả năng tiêu thụ và quảng cáo sản phẩm.
- + Sử dụng chính sách giá linh hoạt, tiếp tục duy trì mức giảm giá, chiết khấu trước đây của công ty khi khách hàng mua với số lượng lớn.

#### \* Thiết lập quan hệ trên cơ sở hợp tác:

#### \* Công tác đánh giá hệ thống các trung gian phân phối

- Công tác kiểm tra các thành viên trong kênh phân phối
- Tiêu chuẩn đánh giá:
  - + Doanh số bán.
  - + Thời hạn thanh toán.
  - + Mức độ đầu tư kỹ thuật
  - + Lượng hàng tồn kho.

**Bảng 3.4 : Bảng tiêu chuẩn đánh giá tỉ trọng các thành viên**

STT	Tiêu chuẩn	Hệ số	Điểm số	Điểm qui đổi
1	Doanh số bán.	0,6	10	6,0
2	Thời hạn thanh toán	0,2	10	2,0
3	Mức độ đầu tư kỹ thuật	0,1	10	1,0
4	Lượng hàng tồn kho	0,1	10	1,0

Sau đó ta có thể xếp hạng các thành viên.

**Bảng 3.5 : Bảng xếp hạng các thành viên**

STT	Tổng số điểm qui đổi	Xếp hạng	Ghi chú
1	> 8,0	A	Rất tốt
2	6,0 – 7,99	B	Tốt
3	5 - 5,99	C	Trung Bình
4	< 5	D	Thấp

Công ty cần có những phần thưởng, chính sách đãi ngộ để kích lệ cho các thành viên đạt loại A và kích lệ cho các thành viên loại B để họ hoạt động tốt hơn. Đối với các thành viên loại C, loại D công ty cần có chính sách hỗ trợ để họ hoạt động tốt hơn. Hàng năm công ty cần đánh giá lại hệ thống trung gian phân phối của mình để có chính sách chăm sóc và quản lý hệ thống này tốt hơn.

#### \* Hoàn thiện công tác khen thưởng

- Đối với các trung gian đạt được doanh số trong quý, năm, công ty thực hiện các biện pháp kích thích như tăng chiết khấu, tăng hạn mức tín dụng, hỗ trợ xây dựng điểm bán, thực hiện quảng cáo... từ đó động lực để trung gian đẩy mạnh doanh số.

Công ty cần đưa ra các chính sách khen thưởng cho các trung gian cụ thể như sau:

**Bảng 3.5 : Bảng tỷ lệ chiết khấu, khen thưởng**

<b>Doanh số/năm</b>	<b>Chiết khấu</b>	<b>Khen thưởng</b>
Từ 1 tỷ - 2 tỷ	1 %	1 chuyến du lịch trong nước
Hơn 2 tỷ - 3 tỷ	1,5%	1 chuyến du lịch nước ngoài
Hơn 3 tỷ	2%	1 chuyến du lịch nước ngoài

- Hàng năm sau khi tổng kết hoạt động tiêu thụ công ty nên gửi thư cảm ơn, hoặc tổ chức gặp mặt để biểu dương đối với các thành viên có sản lượng bán gia tăng vượt trội so với năm trước.

- Thể hiện sự coi trọng: Những nhà phân phối có doanh số cao, có kinh nghiệm hoạt động lâu năm, có thể mời tham dự hội nghị khách hàng của ngành, hoặc giành cho họ phần thưởng là những chuyến thăm quan trong và ngoài nước...

### **3.3.4 Hoàn thiện các chính sách**

**3.3.4.1 Chính sách bán hàng cho trung gian:** công ty gửi các báo giá về sản phẩm cho trung gian phân phối. Để đảm bảo báo giá, catalogue và các chương trình khuyến mãi đến khách hàng được sớm nhất và không vị thiếu sót, công ty cần thiết lập một kế hoạch đi thị trường cho nhân viên một cách hợp lý và logic. Đối với khách hàng ở tỉnh, công ty cần thiết lập định kỳ thời gian gửi báo giá, catalogue cho khách hàng, yêu cầu nhân viên kinh doanh phụ trách khu vực gọi lại để xác nhận các trung gian đã nhận được báo giá, sau đó hỏi thăm tồn kho và tư vấn về sản phẩm để lấy đơn hàng...

**3.3.4.2 Chính sách sản phẩm:** Đặc thù của các sản phẩm Panasonic là hiện đại, thân thiện, dễ sử dụng. Để đảm bảo cho hoạt động phân phối và cung ứng sản phẩm của công ty luôn theo kịp nhu cầu và thị hiếu đa dạng của khách hàng, công ty cần lắng nghe nhu cầu của người tiêu dùng và có động thái tích cực để đặt hàng với nhà máy nhằm đáp ứng nhu cầu này

### **3.3.4.3 Chính sách giá cả**

Công ty nên duy trì chính sách giá theo số lượng, đồng thời đề ra thêm cấp giá cho trung gian nhập hàng số lượng (30-50 chiếc/1 đơn hàng), như vậy sẽ công bằng cho các trung gian. Thực hiện chiết khấu 1% cho các đơn hàng thanh toán ngay, ngoài ra công ty cần phải thường xuyên nghiên cứu, thăm dò các mức giá của các đối thủ cạnh tranh và đưa thêm một cấp giá cạnh tranh để giải quyết gấp các đơn hàng bị sự cạnh tranh của các đối thủ.

### **3.3.4.4 Chính sách phân phối**

\* Chính sách 1: Phân phối rộng rãi:

Ưu điểm: Nhằm tăng tính sẵn sàng cũng như mức độ bao phủ thị trường. Thích hợp cho các sản phẩm Điện thoại vì giá thành thấp, không yêu cầu cao về kỹ thuật lại phổ biến với người tiêu dùng.

Nhược điểm: Với cách phân phối này, công ty mất nhiều thời gian và công sức để khai thác và quản lý hệ thống trung gian, các khách hàng nhỏ lẻ nên rủi ro kinh doanh cao.

Sản phẩm điện thoại của công ty là sản phẩm hàng tiêu dùng phù hợp cho nhiều đối tượng khách hàng là cá nhân và hộ gia đình, vì vậy khi áp dụng chính sách phân phối rộng rãi sẽ tạo nhiều điều kiện để các mặt hàng này bao phủ rộng khắp trên thị trường, tạo được hình ảnh sản phẩm cũng như kích thích và tạo thuận lợi cho người mua hàng dễ dàng mua tại địa phương mình.

\* Chính sách 2: Phân phối chọn lọc:

Với chính sách này, công ty chỉ lựa chọn các trung gian đủ tiêu chuẩn đảm bảo việc bán hàng đạt hiệu quả cao nhất. Cách thức phân phối này phù hợp với các sản phẩm công nghệ cao như: máy Fax, Hệ thống tổng đài điện thoại. Chỉ có một số trung gian chuyên sâu và có sự đầu tư thì mới có thể phân phối được sản phẩm này.

Ưu điểm: Việc kiểm soát các trung gian dễ dàng, thuận tiện cho công tác chào bán hàng, tư vấn và quản lý.

Nhược điểm: Công ty phải xây dựng tiêu chuẩn khắt khe để lựa chọn trung gian, vì vậy việc lựa chọn không mấy dễ dàng. Hơn nữa, khi các trung gian chuyển sang bán hàng cho đối thủ cạnh tranh thì công ty sẽ mất thị phần lớn.

Độ bao phủ của sản phẩm trên thị trường không cao, các trung gian nhỏ lẻ tại các khu vực xa có thể nhập hàng lại tại các trung gian lớn hơn, tuy nhiên giá thành sẽ cao, các dịch vụ sau bán hàng thường không được đảm bảo và thời gian bảo hành thường lâu.

#### **3.3.4.5 Chính sách cổ động, khuyến trương**

Công ty nên sử dụng các hình thức quảng cáo sau:

- Tổ chức hội thảo giới thiệu sản phẩm (khi có sản phẩm mới và tổ chức định kỳ hàng năm).
- Trưng bày các bảng hiệu Panasonic, poster sản phẩm tại các điểm công cộng và tại cửa hàng của các trung gian.
- Gửi báo giá, catalogue, tờ rơi sản phẩm.
- Xây dựng các điểm bán, trưng bày tại địa điểm sầm uất như siêu thị, hội chợ hay các công ty có showroom đẹp.
- Truyền hình, báo chí, website, internet.
- Tham gia hội chợ triển lãm công nghệ.

### **KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ**

Hầu hết các doanh nghiệp thiết kế các kênh phân phối của mình theo từng yêu cầu riêng lẻ, mà chưa gắn kết với các đối tác trong hệ thống kênh phân phối cũng như với người tiêu dùng sản phẩm cuối cùng. Việc thay đổi các kênh phân phối là việc làm khó khăn nhất so với thay đổi các yếu tố khác trong chiến lược tiếp thị của doanh nghiệp.

Trong giai đoạn hiện nay, công ty cần có một chiến lược mới để tiếp cận thị trường, đó là thực hiện quản trị kênh phân phối. Những tồn tại trong kênh phân phối hiện thời của công ty TID là không mới nhưng chưa tìm ra giải pháp xử lý hợp lý.

Mặc dù sự phát triển của công nghệ có thể giúp công ty tiếp cận khách hàng dễ dàng hơn, thực hiện các giao dịch nhanh chóng hơn và qui trình kinh doanh gắn kết hơn, nhưng thực sự công ty chưa có một thiết kế kênh hiệu quả và cách thức quản lý hữu hiệu cho các kênh phân phối.

Trên cơ sở nghiên cứu lý thuyết và tiếp cận với tình hình thực tế tại công ty Đầu Tư và Phát Triển Thương Mại TID, chuyên đề đã đạt được các kết quả sau:

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về tiêu thụ sản phẩm viễn thông Panasonic và các chính sách bán hàng nhằm thúc đẩy hoạt động tiêu thụ sản phẩm của công ty.
- Phân tích và đánh giá tương đối toàn diện tình hình tiêu thụ sản phẩm của công ty, qua đó phát hiện những hạn chế trong việc sử dụng các chính sách bán hàng vào hoạt động phân phối sản phẩm của công ty

- Đề xuất các giải pháp lựa chọn và quản lý kênh phân phối khả thi nhằm thúc đẩy hoạt động tiêu thụ sản phẩm viễn thông Panasonic, nâng cao vị thế cạnh tranh của công ty trong tiến trình hội nhập kinh tế khu vực và quốc tế

**Kiến nghị đối với công ty:**

Trong giai đoạn hiện nay, công ty đang có nhiều cơ hội quan trọng, đồng thời cũng phải đối mặt với những thách thức lớn nhất từ trước đến nay. Để có thể tiếp tục giữ vững vị trí chủ đạo trong lĩnh vực phân phối sản phẩm viễn thông Panasonic tại thị trường Việt Nam, công ty cần phải thay đổi quan điểm kinh doanh của mình, phải có cái nhìn hướng về khách hàng, trên cơ sở đó xây dựng các chiến lược và giải pháp mang tính cạnh tranh cao để tiếp tục tồn tại và phát triển bền vững trong xu thế hội nhập

Trong công tác quản lý, điều hành nhân viên rất quan trọng đối với hoạt động tiêu thụ sản phẩm của công ty. Hiệu quả của việc tiêu thụ sản phẩm có tăng hay không là nhờ vào sự nhanh nhạy của đội ngũ nhân viên quản lý. Các trưởng bộ phận quản lý này tác động đến việc lựa chọn phương hướng đẩy mạnh sản lượng tiêu thụ, tăng tính cạnh tranh của công ty trên thị trường. Vì vậy, cần phải liên tục nâng cao trình độ chuyên môn của đội ngũ này. Ở cương vị phân phối, cán bộ quản lý cần phải tạo mối quan hệ ngoại giao tốt đối với khách hàng để đẩy mạnh tiêu thụ sản phẩm. Mặt khác, con người là nhân tố quan trọng thiết yếu đảm bảo kinh doanh có hiệu quả. Trình độ tay nghề của người lao động, trình độ tổ chức quản lý kinh doanh, am hiểu thị trường, khả năng tiếp thị.... Tầm quan trọng của nhân tố con người thể hiện cán bộ có tài kinh doanh mang lại cho công ty nguồn tài sản vô hình, tăng uy tín của công ty và khả năng thu lợi trong kinh doanh. Với tổ chức cán bộ cũng rất cần thiết, bố trí nhân lực đúng người, đúng việc, đúng chuyên môn để phát huy năng lực của mỗi người trong công ty. Phải có chính sách đãi ngộ thỏa đáng, nhất là cán bộ tài năng về các chính sách thu nhập, học tập.... nhằm gắn người lao động với công ty, tránh tình trạng chảy máu chất xám.