

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

TRẦN VĂN DƯỢC

**HOÀN THIỆN HỆ THỐNG KÊNH PHÂN PHỐI
CÁC SẢN PHẨM MẬT ONG CỦA CÔNG TY CỔ
PHẦN ONG MẬT ĐẮK LẮK TRÊN THỊ
TRƯỜNG NỘI ĐỊA**

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 60.34.05

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

Đà Nẵng – Năm 2012

**Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

Người hướng dẫn khoa học: PGS. TS. Lê Thế Giới

Phản biện 1: TS. Nguyễn Xuân Lãn

Phản biện 2: PGS.TS. Nguyễn Văn Phát

Luận văn sẽ được bảo vệ tại Hội đồng chấm luận văn tốt nghiệp thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 14 tháng 8 năm 2012.

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

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

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Hàng hóa sau khi sản xuất cần phải được tiêu thụ, đó là con đường duy nhất của mọi doanh nghiệp tham gia vào sản xuất. Mức độ cạnh tranh ngày càng gia tăng làm cho sản lượng tiêu thụ của doanh nghiệp không được đảm bảo nếu không có những chính sách hợp lý, kịp thời để bảo vệ. Trong cuộc cạnh tranh khốc liệt này, hệ thống kênh phân phối với vai trò liên kết giữa nhà sản xuất và người tiêu dùng, có tác động trực tiếp đến lợi nhuận và giá cả cuối cùng,... nên đang ngày càng trở thành phương tiện cạnh tranh hữu hiệu của các doanh nghiệp.

Công ty cổ phần ong mật Đắc Lắc là một trong những doanh nghiệp sản xuất và phân phối sản phẩm trong lĩnh vực thực phẩm, mặc dù trong những năm qua Công ty vẫn có sản lượng tiêu thụ và tốc độ tăng trưởng đáng kể nhưng đang phải đối diện với một thực tế là sức cạnh tranh trên thị trường giảm sút, hệ thống kênh phân phối hoạt động kém hiệu quả so với các doanh nghiệp cùng lĩnh vực do sự xuất hiện thêm nhiều đối thủ cạnh tranh và hạn chế trong khâu phân phối. Vì những lý do trên, tôi quyết định chọn đề tài "*hoàn thiện hệ thống kênh phân phối các sản phẩm mật ong của Công ty cổ phần ong mật Đắc Lắc trên thị trường nội địa*" làm đề tài nghiên cứu cho luận văn tốt nghiệp của mình.

2. Mục đích nghiên cứu

Luận văn áp dụng những cơ sở lý luận khoa học về kênh phân phối và quản lý kênh phân phối để đánh giá thực trạng hoạt động quản lý kênh phân phối sản phẩm của Dakhoney hướng tới việc hoàn thiện hệ thống phân phối nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh.

Luận văn tập trung nghiên cứu các hoạt động phát triển, quản lý cũng như những tồn tại trong hệ thống kênh phân phối của Dakhoney để từ đó đưa ra các giải pháp hoàn thiện hệ thống kênh phân phối của Công ty này.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Luận văn nghiên cứu những lý luận và thực tiễn về thiết kế, tổ chức và quản lý kênh phân phối của Dakhoney từ năm 2007 trở lại đây tại thị trường trong nước.

4. Phương pháp nghiên cứu

Luận văn sử dụng các phương pháp như duy vật biện chứng, tham khảo ý kiến chuyên gia, điều tra phỏng vấn và phân tích thống kê so sánh.

5. Đóng góp khoa học của luận văn

- Hệ thống hóa, cập nhật các kiến thức lý luận về kênh phân phối áp dụng cho ngành hàng thực phẩm.
- Làm rõ vai trò của kênh phân phối đối với hoạt động sản xuất, kinh doanh của Dakhoney.
- Đề xuất những giải pháp cơ bản nhằm hoàn thiện kênh phân phối sản phẩm của Dakhoney.

6. Kết cấu của luận văn

Chương 1: Những lý luận cơ bản về tổ chức và quản lý kênh phân phối sản phẩm.

Chương 2: Thực trạng kênh phân phối của Dakhoney.

Chương 3: Định hướng và giải pháp hoàn thiện kênh phân phối sản phẩm của Dakhoney.

Ngoài ra, luận văn còn có phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo và phụ lục.

Chương 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ KÊNH PHÂN PHỐI SẢN PHẨM

1.1. Tổng quan về kênh phân phối

1.1.1. Khái niệm

Hầu hết các Công ty sử dụng các trung gian nhằm chuyển hàng hóa đến thị trường. Họ hình thành các kênh phân phối, đó là một tập hợp các tổ chức phụ thuộc lẫn nhau trong tiến trình cung cấp sản phẩm và dịch vụ sẵn sàng cho việc sử dụng hoặc tiêu dùng bởi các khách hàng tiêu dùng hoặc người sử dụng thương mại.

Kênh phân phối là một tổ chức tồn tại bên ngoài cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp, nó được quản lý dựa trên các quan hệ đàm phán thương lượng hơn là sử dụng các quyết định nội bộ.

1.1.2. Chức năng của kênh phân phối

- Bán hàng.
- Thông tin.
- Truyền thông cổ động.
- Đáp ứng nhu cầu.
- Thương lượng.
- Lưu chuyển vật chất.

1.1.3. Hoạt động của kênh phân phối

Ở đây chúng ta sẽ xem xét hành vi của kênh và cách thức các thành viên trong kênh tổ chức thực hiện các công việc của kênh.

1.1.3.1. Mâu thuẫn kênh và cạnh tranh

a. Các loại mâu thuẫn kênh

Mâu thuẫn kênh dọc là mâu thuẫn giữa các cấp trong cùng một kênh.

Mâu thuẫn kênh ngang là mâu thuẫn giữa các thành viên trong cùng một cấp của cùng một kênh.

Mâu thuẫn đa kênh tồn tại khi nhà sản xuất thiết lập hai hoặc nhiều kênh để bán hàng trên cùng một thị trường.

b. Các nguyên nhân gây mâu thuẫn kênh

Nguyên nhân quan trọng nhất là vì mục đích không giống nhau.

Mâu thuẫn cũng có thể là do khác nhau về nhận thức.

Mâu thuẫn cũng có thể xuất hiện vì mức độ phụ thuộc quá lớn của các trung gian vào nhà sản xuất.

c. Quản trị mâu thuẫn kênh

Giải pháp quan trọng nhất để quản lý mâu thuẫn là chấp nhận những mục tiêu cơ bản. Mục tiêu đó có thể là tồn tại, gia tăng thị phần, nâng cao chất lượng sản phẩm hay thỏa mãn khách hàng.

Một cách khác nữa để xử lý mâu thuẫn là tiến hành việc trao đổi người giữa hai hay nhiều cấp của kênh phân phối.

Khi mâu thuẫn đã trở nên nghiêm trọng, thì các thành viên của kênh phân phối có thể phải sử dụng biện pháp ngoại giao, trung gian hòa giải hay trọng tài phân xử.

Cuối cùng để toàn bộ kênh phân phối hoạt động tốt, cần chuyên môn hóa vai trò của từng thành viên và các xung đột phải được điều giải một cách hiệu quả.

1.1.3.2. Tổ chức kênh

a. Kênh phân phối truyền thống.

Bao gồm nhà sản xuất, nhà bán sỉ và nhà bán lẻ, trong đó, mỗi người là một thực thể kinh doanh riêng biệt luôn tìm cách tăng tối đa lợi nhuận của mình, cho dù có làm giảm lợi nhuận của cả hệ thống.

b. Hệ thống kênh dọc.

c. Hệ thống kênh ngang.

d. Hệ thống đa kênh.

1.2. Thiết kế và quản lý kênh phân phối

1.2.1. Phân tích môi trường phân phối

- Tìm hiểu khách hàng thực sự muốn gì.
- Quyết định điểm bán thích hợp.
- Nghiên cứu về chi phí.
- Quyết định về nhu cầu thay đổi.
- Chuẩn bị một kế hoạch hành động chi tiết.

1.2.2. Thiết lập các mục tiêu phân phối

Phát triển một chiến lược phân phối hiệu quả có liên quan đến việc xem xét hàng loạt các nhân tố bên trong và bên ngoài ảnh hưởng đến tổ chức, trong đó phải xét đến phạm vi cạnh tranh và lợi thế về vị trí.

1.2.3. Thiết kế kênh phân phối

Hai quyết định quan trọng nhất trong chiến lược phân phối mà Công ty cần phải cân nhắc là độ dài và độ sâu của kênh.

Hàng tiêu dùng

Có khuynh hướng sử dụng kênh dài bởi vì chúng cần được phân phối rộng rãi và vì chúng là những hàng hóa tiện lợi chủ yếu.

Hàng kỹ nghệ

Sử dụng hình thức Marketing trực tiếp.

Kênh phân phối cho dịch vụ

Ngân hàng thường trực tiếp mang sản phẩm của mình đến tay người sử dụng cuối cùng, các công ty bảo hiểm thường sử dụng đại lý để bán sản phẩm với một hệ thống kênh phân phối rộng rãi.

Phân phối trực tiếp bởi nhà sản xuất

- *Khách hàng:* Tìm kiếm số lượng, tần suất mua của khách hàng cũng như phần lợi nhuận biên để chi phí cho phân phối trực tiếp.

- *Đặc điểm của sản phẩm:* Xem xét các đặc tính của sản phẩm trong việc quyết định có nên sử dụng chiến lược phân phối trực tiếp hay không.

- *Các vấn đề về kiểm soát và tài chính:* Các nguồn lực có sẵn sàng cho phân phối trực tiếp hay không, và nếu có, liệu bán trực tiếp cho người sử dụng cuối cùng có phải là cách sử dụng tối ưu các nguồn lực? Cả chi phí lẫn nhu cầu, lợi ích sẽ được đánh giá.

1.2.4. Quản lý kênh phân phối

1.2.4.1. Lựa chọn các thành viên kênh

Mỗi người sản xuất đều có khả năng khác nhau trong việc thu hút các trung gian đủ tiêu chuẩn cho kênh phân phối đã chọn của mình.

1.2.4.2. Quản trị và thúc đẩy các thành viên kênh

Các trung gian phân phối cần phải được khích lệ thường xuyên để họ làm tốt công việc được giao.

1.2.4.3. Đánh giá các thành viên kênh

Người sản xuất phải định kỳ đánh giá hoạt động của những người trung gian theo những tiêu chuẩn đã được đề ra.

1.3. Đặc điểm sản phẩm mật ong ảnh hưởng đến tổ chức kênh phân phối

1.3.1. Đặc điểm sản xuất mật ong

Đặc thù của ngành nuôi ong là theo vụ mùa hoa của các loại cây như cà phê, cao su, cây bông vải,... nên thời gian thu hoạch chính là từ tháng 12 đến tháng 6 năm sau.

Ong mật phụ thuộc vào mùa hoa nên sản xuất mật ong cũng phụ thuộc vào yếu tố mùa vụ. Vì vậy, hoạt động phân phối sản phẩm ngành mật ong cũng chịu tác động do tính thời vụ của nó.

1.3.2. Đặc điểm của sản phẩm mật ong

Mật ong và các sản phẩm liên quan là hàng hóa đặc biệt mang đầy đủ tính chất của một hàng hóa thông thường, một loại thực phẩm, nguyên liệu và cả dược phẩm, cho nên quá trình vận chuyển và lưu kho phải bảo quản theo đúng qui định, ngoài ra, quá trình sử dụng cũng cần có sự chỉ dẫn để đạt hiệu quả cao nhất.

1.3.3. Nhu cầu tiêu dùng

Mật ong và các sản phẩm từ ong khá đa dạng và có giá trị, được sử dụng một cách rộng rãi trong đời sống xã hội. Ở các nước phương Tây, nhu cầu sử dụng mật ong càng cao khi thói quen của họ không hoặc ít sử dụng bột ngọt và đường, thay vào đó là mật ong. Vì thế, nhu cầu sử dụng sản phẩm từ ong rất lớn. Bên cạnh đó, mật ong còn mang trong nó những ý nghĩa về mặt tinh thần nên người ta vẫn thường mua nó làm quà tặng cho người thân hoặc bạn bè...

Kết luận chương 1

Hệ thống kênh phân phối chính là cầu nối giữa doanh nghiệp với người tiêu dùng. Việc tổ chức kênh phân phối phù hợp sẽ góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

“Nếu các nông trại và nhà máy là trái tim của ngành công nghiệp Mỹ thì các mạng lưới phân phối chính là hệ thống tuần hoàn của nước này” (corey et al, 1989). Câu nói trên đã miêu tả tầm quan trọng của hệ thống phân phối đối với doanh nghiệp và sản phẩm. Kênh phân phối hoạt động tốt sẽ như những mạch máu lưu thông, mang hàng hóa của doanh nghiệp đến tận tay người tiêu dùng. Kênh phân phối là một nguồn lực then chốt bên ngoài và không dễ thay đổi, tầm quan trọng của nó không thua kém các nguồn lực nội bộ của doanh nghiệp, nó là một cam kết lớn của doanh nghiệp đối với các nhà trung gian và khách hàng. Chính vì tầm quan trọng của nó, doanh nghiệp cần quan tâm nghiên cứu, đề ra các giải pháp cho kênh phân phối của mình hoạt động một cách hiệu quả nhất.

Chương 2

THỰC TRẠNG KÊNH PHÂN PHỐI CÁC SẢN PHẨM MẬT ONG CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN ONG MẬT ĐẮC LẮK TRÊN THỊ TRƯỜNG NỘI ĐỊA

2.1. Tổng quan về Công ty cổ phần ong mật Đắc Lắc

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Công ty ong mật Đắc Lắc được thành lập theo quyết định số 648/QĐ-UBND ngày 27/10/1992 của Ủy ban Nhân dân tỉnh Đắc Lắc.

Năm 2000, chuyển đổi thành Công ty cổ phần ong mật Đắc Lắc.

Vốn điều lệ: 1.598.500.000 đồng, cổ đông: 119 người. Tính đến ngày 31/12/2010 vốn thuộc sở hữu các cổ đông là Công nhân viên chức lao động trong và ngoài Công ty: 18.583.431.238 đồng.

Tên giao dịch: Daklak Honey Bee Joint Stock Company (DAKHONEY).

2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ của Công ty

2.1.2.1. Chức năng

Đầu tư nuôi ong lấy mật, thu mua, chế biến phân hoa, sáp, mật ong xuất khẩu. Hỗ trợ người dân phát triển kỹ thuật nuôi ong, thúc đẩy ngành nuôi ong phát triển, bao tiêu đầu ra cho sản phẩm ong của người dân, đẩy mạnh xuất khẩu.

2.1.2.2. Nhiệm vụ

Kinh doanh và chế biến các sản phẩm ong mật có chất lượng cao, nhập khẩu thiết bị máy móc, vật tư, các mặt hàng thiết yếu khác.

2.1.3. Mục tiêu

Huy động và sử dụng vốn có hiệu quả, thu lợi nhuận tối đa, tạo việc làm ổn định cho người lao động, tăng cổ tức cho các cổ đông, đóng góp cho ngân sách Nhà nước và phát triển của Công ty.

2.1.4. Cơ cấu tổ chức

Cơ cấu tổ chức của Công ty được tổ chức thành 4 cấp từ trên xuống bao gồm: Cấp lãnh đạo, các phòng ban chức năng, các chi nhánh và bộ phận lao động trực tiếp.

2.1.5. Tình hình cơ bản của Công ty cổ phần ong mật Đắk Lắk

2.1.5.1. Tình hình tài sản, nguồn vốn

Cơ cấu nguồn vốn và tài sản của Công ty tăng lên qua các năm.

Bảng 2.1: Tình hình tài sản và nguồn vốn năm 2008 - 2010

Đơn vị tính: Ngàn đồng

Chỉ tiêu	Năm 2008	Năm 2009	Năm 2010
Tổng tài sản	42,077,614	87,814,614	195,879,811
Nợ phải trả	22,153,331	60,236,186	156,494,628
Vốn chủ sở hữu	19,924,282	27,578,427	39,385,182
Tổng nguồn vốn	42,077,614	87,814,614	195,879,811

Nguồn: phòng kế toán – tài vụ

Trong những năm qua, hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty đạt nhiều kết quả tốt, doanh thu năm sau tăng hơn so với năm trước khá nhiều.

Bảng 2.2: Tình hình sản xuất kinh doanh từ năm 2008-2010

Đơn vị tính: Ngàn đồng

Chỉ tiêu	Năm 2008	Năm 2009	Năm 2010
1. DT thuần BH và cung cấp DV	131,640,689	185,467,057	390,701,227
2. Lợi nhuận gộp BH và cung cấp DV	22,190,943	26,098,598	56,906,713
3. Tổng lợi nhuận	10,176,054	16,966,370	26,030,044
4. Chi phí thuế TNDN	2,717,550	2,626,735	5,908,149
5. Lợi nhuận sau thuế	7,458,503	14,339,634	20,121,894

Nguồn: phòng kế toán – tài vụ

Qua bảng tổng hợp 2.2 trên, tốc độ tăng trưởng doanh thu rất nhanh, nhưng giá vốn hàng bán và các loại chi phí tăng với tốc độ nhanh hơn nên tổng lợi nhuận sau thuế mặc dù tăng nhưng tốc độ tăng không bằng tốc độ tăng của doanh thu.

2.1.5.2. Tình hình lao động từ năm 2008 - 2010

Bảng 2.3: Tình hình lao động qua các năm 2008 - 2010

Đơn vị tính: Người

Chỉ tiêu	Năm 2008	Năm 2009	Năm 2010
Tổng LĐ	127	130	132
Trực tiếp	96	97	98
Gián tiếp	31	33	34

Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính

Qua bảng 2.3 ta thấy lực lượng lao động của Công ty ít biến động.

2.1.5.3. Tình hình tiêu thụ nội địa từ năm 2007- 2011

Bảng 2.4: Tình hình tiêu thụ mật ong trên thị trường nội địa

Đơn vị tính: Ngàn đồng

Tên sản phẩm	2007	2008	2009	2010	6 tháng 2011
Mật	21,630,742	25,148,763	23,612,589	27,963,451	17,501,796
Phấn hoa	345,896	402,341	465,213	612,653	368,942
Sáp	732,854	745,631	786,493	931,400	586,748
Sữa ong chúa	210,508	383,265	348,705	432,496	482,514
Tổng	22,920,000	26,680,000	25,213,000	29,940,000	18,940,000

Nguồn: Phòng Kế toán - Tài vụ

Qua bảng 2.4, mức độ tiêu thụ sản phẩm mật ong của Công ty trên thị trường nội địa có chiều hướng tăng nhưng không ổn định.

2.1.5.4. Tình hình xuất khẩu từ năm 2007- 2011

Thương hiệu Dakhoney đã vươn ra mạnh mẽ trên thị trường thế giới.

Bảng 2.5: Tình hình xuất khẩu từ năm 2007 – 2011

Đơn vị tính: Ngàn đồng

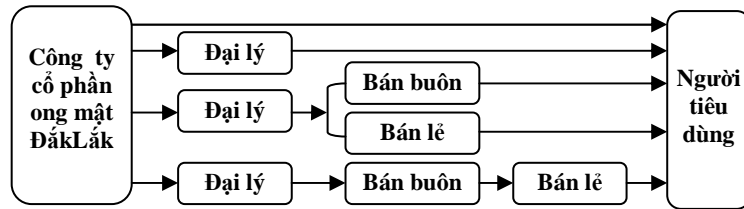
Tên sản phẩm	2007	2008	2009	2010	6 tháng 2011
Mật	87,841,350	95,742,158	145,854,254	343,907,878	252,489,367
Sáp	7,705,542	9,218,531	14,399,803	16,853,349	14,876,852
Tổng	95,546,892	104,960,689	160,254,057	360,761,227	267,366,219

Nguồn: Phòng Kế toán - Tài vụ

2.2. Thực trạng kênh phân phối của Công ty cổ phần ong mật Đăk Lăk.

2.2.1. Cấp độ kênh phân phối

Hệ thống phân phối tại Công ty cổ phần ong mật Đăk Lăk được tổ chức theo kiểu đa kênh, theo sơ đồ sau:



Sơ đồ 2.2: Hệ thống phân phối của Công ty

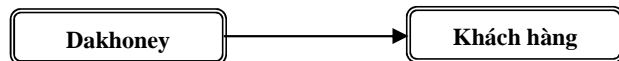
Bảng 2.6: Tình hình tiêu thụ sản phẩm ong mật theo kênh phân phối

Đơn vị tính: Ngàn đồng

Cấp kênh	2007	2008	2009	2010	6 tháng 2011
Trực tiếp	1,068,163	1,155,619	1,536,785	1,760,467	1,307,284
1 cấp	4,357,963	5,236,813	4,945,724	4,217,467	1,743,789
2 cấp	6,272,132	7,132,592	5,143,113	6,212,539	3,352,782
3 cấp	11,221,742	13,154,976	13,587,378	17,749,527	12,536,145
Tổng	22,920,000	26,680,000	25,213,000	29,940,000	18,940,000

Nguồn: Phòng Kế toán - Tài vụ

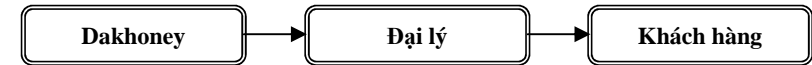
2.2.1.1. Kênh phân phối trực tiếp (không cấp)



Công ty bán hàng trực tiếp cho khách hàng trực tiếp không qua nhà phân phối, bao gồm hai hình thức bán hàng:

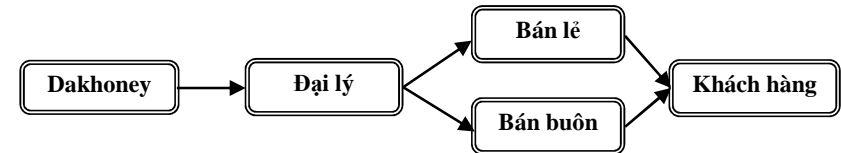
- Bán hàng tại nơi sản xuất với khối lượng lớn.
- Bán lẻ qua hệ thống cửa hàng của Công ty và các chi nhánh.

2.2.1.2. Kênh đại lý (một cấp)



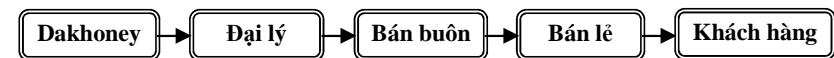
Công ty sử dụng đại lý làm trung gian phân phối sản phẩm. Mục tiêu chính của kênh đại lý là tìm kiếm và đàm phán với các đối tác lớn, ngoài ra có thể phân phối sản phẩm cho các đơn vị nhỏ hơn và bán hàng trực tiếp cho người tiêu dùng.

2.2.1.3. Kênh phân phối 2 cấp



Công ty bán hàng cho trung gian Đại lý để họ bán cho trung gian bán buôn và người bán lẻ. Từ hệ thống này, sản phẩm sẽ được bán cho khách hàng sử dụng.

2.2.1.4. Kênh phân phối 3 cấp



Công ty bán hàng cho trung gian Đại lý để họ bán cho trung gian bán buôn, trung gian bán buôn bán cho người bán lẻ, người bán lẻ bán cho khách hàng cuối cùng.

2.2.2. Thực trạng công tác quản lý hệ thống kênh phân phối của Công ty

2.2.2.1. Chính sách tuyển chọn các thành viên trong kênh

Công ty tuyển chọn trung gian đại lý, bán buôn theo phương thức rộng rãi dựa trên 3 tiêu chuẩn chủ yếu: Qui mô bán buôn; Qui mô tài chính; Sức mạnh bán hàng.

2.2.2.2. Trách nhiệm của các thành viên trong kênh phân phối

Phải xác định quyền và trách nhiệm của các thành viên tham gia kênh. Mỗi thành viên kênh phải được đối xử một cách tôn trọng và được tạo cơ hội để kiếm lời.

2.2.2.3. Khuyến khích các thành viên trong kênh

- Tìm ra các nhu cầu và khó khăn của các đại lý.
- Giúp đỡ các đại lý.
- Thực hiện khuyến khích các đại lý, việc thực hiện này chủ yếu bằng các biện pháp trợ giá, giảm giá, khuyến mãi, trang bị các phương tiện bán hàng, bảng hiệu.

Bảng 2.7: Hệ số tính thưởng cho đại lý

Mức độ hoàn thành khoản doanh thu	Hệ số thưởng (% doanh thu đại lý)
100% - 120%	2,0%
121% - 150%	3,0%
≥ 150%	5,0%

Nguồn: Phòng Kế toán – Tài vụ

2.2.2.4. Phương pháp đánh giá các thành viên trong kênh

* *Đối với nhà bán lẻ:* Chỉ đánh giá bằng tiêu thức sản lượng tiêu thụ, nhà bán lẻ có sản lượng tiêu thụ càng cao, ổn định.

* *Đối với Đại lý, nhà bán buôn:* Đánh giá thông qua sản lượng thực hiện, doanh số bán, mức độ tồn kho trung bình, thời hạn thanh toán, khả năng bảo quản, xử lý thất thoát khi có sự cố.

2.2.2.5. Những mâu thuẫn phát sinh trong kênh phân phối

* *Mâu thuẫn chiều ngang*

- Mâu thuẫn do cạnh tranh: Khi trên cùng một địa bàn có nhiều nhà bán buôn, bán lẻ.

- Mâu thuẫn về quyền lợi: mức ưu đãi về mức hỗ trợ vốn, đầu tư, chiết khấu, công nợ, vận chuyển... giữa các đại lý.

* *Mâu thuẫn theo chiều dọc*

- Mâu thuẫn do xung khắc về quyền lợi giữa các cấp của kênh.

- Một số thành viên không thực hiện đúng cam kết, nhà bán buôn không thực hiện đúng tỷ lệ chiết khấu với trung gian bán lẻ của họ.

* *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 nhà bán lẻ với khách hàng, đại lý hay trung gian bán buôn lôi kéo trung gian bán lẻ.

2.2.2.6. Những hạn chế trong công tác tổ chức và quản lý kênh phân phối của Công ty cổ phần ong mật Đắk Lắk.

* *Hệ thống đại lý còn thiếu và yếu*

Mặc dù Công ty đã tổ chức được một hệ thống phân phối khá hoàn chỉnh nhưng trong số các đại lý còn không ít các đại lý yếu, không đạt được các mức doanh thu như thỏa thuận với Công ty.

* *Hiệu quả quản lý kênh chưa cao*

Nhìn chung, Công ty cổ phần ong mật Đắk Lắk 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.

Công ty không có người giữ vai trò bánh lái và hướng dẫn hoạt động của cả hệ thống kênh nói chung. Vị trí quản lý toàn hệ thống phân phối bị bỏ trống, không có người đánh giá thực trạng hệ thống các kênh phân phối trước các thay đổi của thị trường, các hoạt động cạnh tranh và hành vi mua sắm của khách hàng.

Công tác quản lý kênh vì thế chỉ mang tính hình thức và chưa phát huy được vai trò của công tác thiết kế kênh.

Kết luận chương 2

Trong công tác quản lý hoạt động của kênh, Công ty đã xây dựng 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.

Trong nền kinh tế thị trường hiện nay có nhiều biến động phức tạp, ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của nhiều doanh nghiệp trong nước nói chung và Công ty cổ phần ong mật Đắc Lắc nói riêng đã không nằm ngoài những khó khăn đó. Nhưng với sự cố gắng vượt bậc của toàn thể cán bộ công nhân viên trong Công ty nên hàng năm Công ty luôn hoàn thành kế hoạch các chỉ tiêu đề ra.

Song bên cạnh đó, Công ty còn gặp những khó khăn nhất định trong quá trình sản xuất kinh doanh của đơn vị như:

- Công tác thị trường của Công ty còn nhiều hạn chế. Nguyên nhân chủ yếu là do Công ty chưa thấy hết được tầm quan trọng của vấn đề này và cụ thể là chưa đầu tư thỏa đáng, thị trường tiêu thụ chưa được mở rộng. Chưa định hướng được chiến lược tiêu thụ sản phẩm trên từng thị trường.

- Vấn đề xử lý giá trên thị trường còn chậm và chưa theo kịp với tốc độ biến động giá trên thị trường.

Công ty không kiểm soát được mạng lưới trung gian đặc biệt là các đại lý, nhà bán buôn, người bán lẻ do phương thức tuyển chọn rộng rãi và không có sự kiểm tra giám sát thường xuyên đối với hoạt động của họ nên còn xảy ra xung đột trong kênh.

Chính vì vậy, Công ty cần có chính sách hoàn thiện hệ thống kênh phân phối để khắc phục nhược điểm trên, đồng thời phải có sự cải tiến cho phù hợp với điều kiện môi trường kinh doanh thay đổi trong tương lai.

Chương 3

HOÀN THIỆN HỆ THỐNG KÊNH PHÂN PHỐI CÁC SẢN PHẨM MẬT ONG CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN ONG MẬT ĐẮC LẮK TRÊN THỊ TRƯỜNG NỘI ĐỊA

3.1. Những tiền đề hoàn thiện kênh phân phối

3.1.1. Ý nghĩa của việc hoàn thiện hệ thống kênh phân phối

Các nhà phân phối trung gian do được chuyên môn hoá nên có điều kiện tiếp cận và phát triển thị trường mục tiêu. Họ có nhiều kinh nghiệm trong việc tổ chức tiêu thụ cho nên các sản phẩm sẽ được phân phối một cách có hiệu quả.

3.1.2. Tình hình quản lý kênh phân phối tại Dakhoney

Việc không chú trọng đúng mực đến hệ thống kênh phân phối đã tạo điều kiện cho các doanh nghiệp nhỏ hơn cùng ngành tham gia nhiều hơn vào thị phần mà từ trước đến nay thuộc về Dakhoney.

Qua quá trình tìm hiểu tại Công ty cổ phần ong mật Đắc Lắc, tác giả nhận ra rằng:

Hệ thống kênh phân phối hiện tại của Công ty giống như hình thức bán theo dây chuyền. Việc can thiệp của Công ty đến các cấp nhỏ hơn rất hạn chế.

3.2. Hoàn thiện hệ thống kênh phân phối của Công ty cổ phần ong mật Đắc Lắc trên thị trường nội địa.

3.2.1. Nghiên cứu thị trường.

- Nghiên cứu thị trường người mua.
- Các thông tin về đối thủ cạnh tranh.

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 và phát triển phạm vi thị trường.

3.2.2. Dự báo nhu cầu

Theo báo cáo tổng kết của Hội Nuôi ong Việt Nam năm 2010, dự báo sản lượng tiêu thụ trên thị trường nội địa trong những năm tới tương đối lớn và có tốc độ tăng trưởng cao. Cụ thể:

Bảng 3.1: Dự báo nhu cầu mật ong trong những năm tới

Đơn vị tính: tấn

Năm	2011	2012	2013	2014	2015
Sản lượng	1,250	1,370	1,600	1,750	2,000

Nguồn: Báo cáo tổng kết của Hội Nuôi ong Việt Nam năm 2010

Để có căn cứ hoàn thiện kênh phân phối sản phẩm mật ong, trong phạm vi nghiên cứu của mình, tác giả đã tổ chức nghiên cứu thị trường người tiêu dùng bằng cách thiết lập 200 bản câu hỏi. Sau khi tổng hợp kết quả điều tra, đa số người tiêu dùng lựa chọn sản phẩm ong mật đã được kiểm định bởi các tổ chức quốc tế, đề cao vai trò của người bán hàng, tính thuận tiện để mua hàng trong khi giá cả của sản phẩm lại là yếu tố ít được quan tâm nhất.

3.2.3. Phân đoạn thị trường

** Phân đoạn thị trường*

Qua phân đoạn thị trường, Công ty có thể xem xét các phân đoạn nào phù hợp với khả năng của mình để có thể khai thác thành công các phân đoạn thị trường đó.

** Đánh giá phân đoạn thị trường*

Qua quá trình tìm hiểu, đánh giá các phân đoạn thị trường thì thị trường Miền Nam, Tây nguyên nên được xem là thị trường mục tiêu.

Bảng 3.2: Doanh số bán hàng tại Miền Nam, Tây Nguyên.

Đơn vị tính: Ngàn đồng

Địa bàn	2007	2008	2009	2010	6 tháng 2011
Miền Nam	11,230,800	13,469,248	12,784,544	15,849,947	8,509,717
Tây Nguyên	4,813,200	5,772,535	5,479,090	6,792,835	3,647,021

Nguồn: Phòng kinh doanh

3.2.4. Định vị sản phẩm

Đối với sản phẩm mật ong của Dakhoney, do chất lượng và danh tiếng đã được khẳng định nên có thể định vị bằng chất lượng sản phẩm, thiết kế bao bì và giá trị lợi ích mà nó mang lại.

3.2.5. Các phương án lựa chọn phân phối

** Phương án 1: Phân phối rộng rãi:* Tăng tính sẵn sàng cũng như mức độ bao phủ thị trường. Tuy nhiên, với cách phân phối này, nếu các trung gian tồn kho lớn sẽ làm chậm quá trình lưu chuyển hàng hóa và Công ty khó kiểm soát việc bán hàng của các trung gian.

** Phương án 2: Phân phối độc quyền.*

Phương pháp này giúp Công ty dễ dàng trong việc kiểm soát trung gian, nhưng lại giảm độ bao phủ của sản phẩm đến khách hàng.

** Phương án 3 : Phân phối chọn lọc:*

Mặc dù không phân phối độc quyền nhưng đối với phân phối chọn lọc, việc kiểm soát các trung gian có thể tốt hơn.

Trên cơ sở các biến số thị trường, sản phẩm, đặc điểm của Công ty, Công ty có thể lựa chọn cho mình một chính sách phân phối phù hợp theo các tiêu chí sau:

** Theo đặc điểm thị trường:*

$$PA1 > PA3 > PA2.$$

** Theo đặc điểm sản phẩm:*

$$PA1 > PA3 > PA2.$$

** Theo đặc điểm của Công ty:*

$$PA1 > PA3 > PA2.$$

Qua quá trình phân tích trên, ta sử dụng phương pháp trọng số để lựa chọn ra phương án phân phối phù hợp nhất đối với Công ty:

Bảng 3.3: Lựa chọn phương án phân phối bằng trọng số

Tiêu chuẩn đánh giá	Hệ số quan trọng	PA1		PA2		PA3	
		Điểm đánh giá	Điểm quy đổi	Điểm đánh giá	Điểm quy đổi	Điểm đánh giá	Điểm quy đổi
Thị trường	0,3	10	3,0	8	2,4	7	2,1
Sản phẩm	0,3	9	2,7	7	2,1	8	2,4
Đặc điểm Công ty	0,4	9	3,6	8	3,2	7	2,8
Tổng	1,0		9,3		7,7		7,3

Qua phân tích và ý kiến của các chuyên gia được thể hiện thông qua bảng trọng số nói trên, phương án phân phối rộng rãi là phù hợp nhất với Công ty (PA1).

3.2.6. Mở rộng hoạt động của kênh phân phối tại thị trường miền Trung, miền Bắc

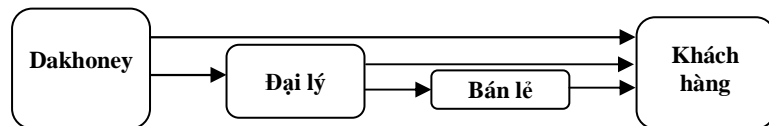
Việc phát triển hệ thống kênh phân phối ở hai thị trường này là một chiến lược cần thiết cho sự phát triển lâu dài trong tương lai.

Việc phát triển hệ thống kênh phân phối tại hai thị trường này càng nhanh sẽ giúp Công ty có được vị thế vững chắc trên thị trường, tăng nhanh thị phần trong ngành ong mật.

3.2.7. Quyết định cấp độ kênh

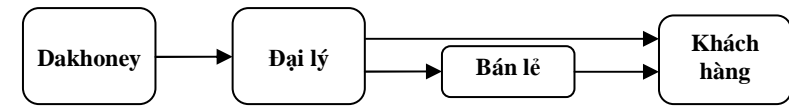
Để làm tăng thêm mức độ bao phủ thị trường, Công ty vẫn thích hợp với hệ thống phân phối đa kênh nhưng thay vì 4 kênh như trước nay chỉ cần thiết lập thành 3 kênh, bỏ kênh 3 cấp và gia tăng khả năng hoạt động của Hệ thống đại lý của kênh 2 cấp, phát triển đội ngũ tiếp thị bán hàng và nhà bán lẻ để giảm chi phí, tăng cường khả năng kiểm soát đối với các trung gian và sản phẩm.

** Dạng kênh phân phối tại Tây Nguyên*



Sơ đồ 3.1: Hệ thống kênh phân phối tại Tây Nguyên

** Dạng kênh phân phối ở các khu vực còn lại*



Sơ đồ 3.2: Hệ thống kênh phân phối ở khu vực Bắc, Trung, Nam

3.2.8. Lập kế hoạch kênh phân phối

Khi phân phối rộng rãi, nếu không có một chính sách quản lý tốt sẽ dẫn đến mâu thuẫn lớn giữa các thành viên trong kênh. Chính vì vậy tác giả đề xuất giải pháp theo hướng mỗi tỉnh sẽ có một nhà phân phối hoặc đại lý, nơi đây sẽ chịu trách nhiệm phát triển thị trường trên địa bàn, quản lý khách hàng và phục vụ khách hàng một cách chu đáo.

3.2.9. Lựa chọn các thành viên trong kênh

Rà soát lại năng lực của tất cả hệ thống đại lý hiện có, tiếp tục hợp tác với những đại lý có năng lực và chấm dứt hợp đồng hoặc chấn chỉnh lại những đại lý hoạt động yếu kém. Sau đó mới nghiên cứu phát triển các đại lý mới.

3.2.10. 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.

3.2.11. Giải quyết các mâu thuẫn

- Sử dụng sức mạnh cưỡng chế.
- Sử dụng hình thức khen thưởng.
- Sử dụng sức mạnh thừa nhận.
- Sử dụng sức mạnh pháp lý.

3.2.12. Quản trị và thúc đẩy các thành viên trong kênh

3.2.12.1. Kiểm soát hoạt động của các thành viên

Công việc kiểm soát hoạt động được giao cho các giám sát khu vực đảm nhiệm. Tuy nhiên, để hạn chế những mâu thuẫn hoặc những bất hợp lý do sự lạm quyền của các giám sát, Công ty phải thường xuyên cử cán bộ trực tiếp đi khảo sát để có cái nhìn toàn diện, thực tế.

3.2.12.2. Chính sách động viên

- Tìm hiểu về các nhu cầu và khó khăn của các thành viên.
- Giúp đỡ các thành viên trong kênh: Tùy theo từng thành viên, sẽ áp dụng các biện pháp phù hợp.

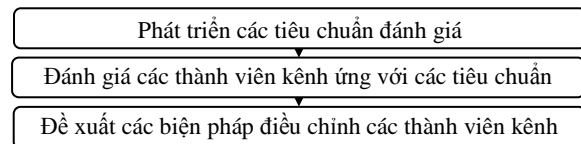
3.2.12.3. Đánh giá các thành viên

Các nhân tố ảnh hưởng đến phạm vi và tần suất của các đánh giá
Mức độ kiểm soát: Là nhân tố đóng vai trò xác định phạm vi và tần suất đánh giá.

Tầm quan trọng của các thành viên kênh: Thành công của Công ty trên thị trường phụ thuộc trực tiếp vào hoạt động của các thành viên.

Bản chất sản phẩm: Sản phẩm của Công ty không mang tính phức tạp nên việc đánh giá thành viên thông qua bản chất sản phẩm tương đối dễ dàng.

Số lượng thành viên kênh: Hệ thống phân phối của Công ty khá rộng rãi nên đánh giá thành viên kênh có thể dựa vào những doanh số bán hàng hiện thời. Công ty cần sử dụng một quá trình đánh giá tỉ mỉ cho những thành viên mà có doanh số bán vượt qua định mức.



Sơ đồ 3.3: Quy trình kiểm tra, đánh giá các thành viên kênh

3.3. Các phương pháp hỗ trợ kênh phân phối

3.3.1. Chính sách sản phẩm

Hoàn thiện về cấu trúc, kích cỡ sản phẩm, nghiên cứu và thiết kế sản phẩm mới cho phù hợp với yêu cầu của khách hàng và góp phần cải thiện về doanh số và lợi nhuận cho Công ty.

3.3.2. Chính sách giá

Công ty phải phải nhạy bén xây dựng cho mình một cơ cấu giá linh động phù hợp với những chuyển biến của thị trường trong nước cũng như trên thế giới.

3.3.3. Chính sách truyền thông cộng đồng

Quảng cáo là nhằm giới thiệu sản phẩm của Công ty đã, đang và sẽ thâm nhập thị trường gây sự chú ý cho khách hàng trong và ngoài nước, làm cho họ biết đến sản phẩm của Công ty và quyết định mua sản phẩm đó.

Còn đối với công tác khuyến mại, công tác này hiện nay Công ty mới chỉ sử dụng cho những người mua với khối lượng lớn.

3.3.4. Giải pháp về phân phối vật chất

- Xử lý đơn hàng: Đảm bảo việc cung cấp hàng cho khách hàng được nhanh chóng, thuận lợi, đúng số lượng hàng cần mua.

- Xác định tồn kho: Mức dự trữ hợp lý phải hội tụ cả hai điều kiện: Đáp ứng đủ nhu cầu của khách hàng, đảm bảo chi phí tồn kho ở mức tối thiểu.

- Vấn đề vận chuyển: Việc lựa chọn phương tiện vận chuyển phù hợp cũng góp phần giúp Công ty tăng khả năng cạnh tranh, tìm kiếm được nhiều khách hàng mới và mở rộng thị trường

3.3.5. Chính sách nhân sự

Công ty cần đầu tư thêm nhân lực cho hoạt động của kênh.

Đào tạo đội ngũ bán hàng chuyên nghiệp phục vụ cho các đại lý.

Kết luận chương 3

Kênh phân phối là một bộ phận không thể thiếu của các doanh nghiệp sản xuất, là công cụ hỗ trợ hiệu quả để bảo vệ sản phẩm trong môi trường cạnh tranh. Một kênh phân phối hiệu quả sẽ mang lại cho doanh nghiệp nhiều giá trị gia tăng đồng thời đạt được một chi phí hợp lý. Từ những vấn đề còn tồn tại ở Chương 2, tác giả đã đưa ra một số giải pháp để hoàn thiện hệ thống kênh phân phối sản phẩm mật ong trên thị trường nội địa của Công ty cổ phần ong mật Đắk Lắk. Cụ thể, chương III đã đi sâu vào công tác nghiên cứu thị trường để tìm ra các vấn đề nằm ở người mua, ở đối thủ cạnh tranh từ đó hoàn thiện các chính sách, các hoạt động nội bộ phù hợp, các biện pháp thu thập thông tin phục vụ cho hoạt động của Công ty. Sau quá trình tìm hiểu, tác giả đã phân đoạn và lựa chọn thị trường mục tiêu cho sản phẩm của mình, xây dựng và lựa chọn phương án phân phối phù hợp nhất với đặc thù của sản phẩm mật ong. Xác định được các thị trường đã có sự tăng trưởng ổn định, thị trường tiềm năng để đẩy mạnh công tác quảng bá sản phẩm, đẩy mạnh phát triển thị trường tại các địa bàn này. Ngoài các chính sách để phát triển sản phẩm, chương III cũng đã tập trung hoàn thiện công tác thành lập và quản lý kênh phân phối cho thực sự hiệu quả từ các vấn đề lựa chọn kênh, xác định các điều khoản ràng buộc cho kênh đến việc giải quyết các mâu thuẫn, thúc đẩy các thành viên thông qua các chính sách hỗ trợ. Bên cạnh đó, để hoạt động quản lý kênh suôn sẻ, hoạt động tiêu thụ diễn ra mạnh mẽ, tác giả còn đề xuất một số chính sách động viên để các thành viên kênh hoạt động tốt hơn. Tóm lại, chương III đã giải quyết toàn bộ các vấn đề còn tồn tại tại Công ty cổ phần ong mật Đắk Lắk, các giải pháp nêu ra mang tính đồng bộ và hệ thống hóa cao.

Kết luận

Kênh phân phối là một phần không thể thiếu đối với các doanh nghiệp sản xuất sản phẩm, nó là một bộ phận vừa gắn liền với doanh nghiệp, vừa tách rời ra khỏi hoạt động của doanh nghiệp. Chính vì vậy, để hoạt động tiêu thụ sản phẩm diễn ra một cách mạnh mẽ cần có một hệ thống phân phối đủ mạnh, bao phủ đến toàn bộ thị trường mục tiêu, đáp ứng nhanh chóng các yêu cầu của khách hàng với một mức chi phí có thể chấp nhận được.

Qua quá trình nghiên cứu, tìm hiểu về kênh phân phối và các vấn đề về quản lý kênh phân phối từ đó áp dụng vào phân tích thực tế tại Công ty cổ phần ong mật Đắk Lắk, tác giả đã hệ thống hóa một cách khái quát các vấn đề về kênh phân phối sản phẩm, cách thức tạo dựng, quản lý các hoạt động của kênh nhằm thúc đẩy hoạt động tiêu thụ sản phẩm.

Trong cuốn tóm tắt luận văn này không thể bao quát hết và chi tiết hết các vấn đề về kênh phân phối, các giải pháp đưa ra chỉ nằm ở mức độ tổng thể mà không thể chi tiết hết được. Chính vì vậy, doanh nghiệp cần những phân tích, đánh giá tỷ mỉ, chi tiết hơn các vấn đề và các giải pháp đã nêu để áp dụng vào thực tiễn. Qua đây, tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến PGS.TS Lê Thế Giới, người đã tận tình hướng dẫn để tôi có thể hoàn thành luận văn này, tôi xin cảm ơn Quý thầy giáo, cô giáo trường Đại học kinh tế Đà Nẵng đã truyền đạt cho tôi những kiến thức quý báu trong quá trình học tập. Cảm ơn bạn bè đồng nghiệp và các thành viên trong lớp cao học QTKD khóa tháng 8/2009 đã cùng tôi tạo nên một lớp học sôi động và lý thú. Xin chân thành cảm ơn.