

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

NGUYỄN ĐỨC HIỀN

HOÀN THIỆN KÊNH PHÂN PHỐI
TẠI CÔNG TY XĂNG DẦU BÌNH ĐỊNH

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 60.34.05

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ 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 Thanh Liêm

Phản biện 2: TS. Nguyễn Văn Hùng

Luận văn đã được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ Quản trị Kinh Doanh tại Đại Học Đà Nẵng vào ngày 22 tháng 12 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

MỞ ĐẦU

1. Cơ sở chọn đề tài

Ngày nay, với xu hướng phát triển của xã hội các hình thức mua bán đều thông qua trung gian phân phối để đến được đại đa số người tiêu dùng một cách nhanh chóng và đạt hiệu quả kinh tế nhất. Vì vậy việc phát triển một hệ thống kênh phân phối vững chắc sẽ là một bước marketing hết sức quan trọng bên cạnh những tiêu chí khác như sản phẩm, giá cả và xúc tiến hỗn hợp. Thông qua kênh phân phối doanh nghiệp có thể thiết lập được các lợi thế cạnh tranh nếu doanh nghiệp tổ chức tốt khâu phân phối trên nền tảng thể mạnh và các nhân tố thành công của doanh nghiệp cũng như của ngành hàng.

Công ty xăng dầu Bình Định là một doanh nghiệp nhà nước trực thuộc Tập Đoàn xăng dầu Việt Nam chuyên tiếp nhận xăng dầu để phân phối cho nhu cầu của khu vực miền Trung và Trung trung bộ gồm các sản phẩm xăng dầu, dầu mỡ nhờn, gas. Công ty kế thừa hệ thống kênh phân phối chuyên sâu và rộng khắp và đây cũng là vũ khí cạnh tranh khá hiệu quả để củng cố và phát triển vị thế của Công ty trên thương trường.

Tuy nhiên trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt cũng như những biến đổi và tác động từ các yếu tố của môi trường kinh doanh, hệ thống kênh phân phối của Công ty đã có những bất cập, ảnh hưởng tới hiệu quả kinh doanh. Với mục tiêu tìm hiểu những ưu nhược điểm từ hệ thống kênh phân phối để từ đó có thể đưa ra một số giải pháp nâng cao hiệu quả phân phối và khắc phục những nhược điểm còn tồn tại. Chính vì vậy, trên cơ sở những kiến thức và kinh

nghiệm thực tế có được trong quá trình công tác tại Công ty xăng dầu Bình Định, em đã chọn đề tài: **“Hoàn thiện hệ thống kênh phân phối tại Công ty xăng dầu Bình Định”** để nghiên cứu.

2. Mục đích nghiên cứu

- Hệ thống hóa một số vấn đề lý luận chung về lĩnh vực xăng dầu; Phân tích, đánh giá hoạt động của hệ thống kênh phân phối xăng dầu tại Công ty trong thời gian qua ; Đưa ra những định hướng phát triển hệ thống kênh phân phối trên thế giới và những giải pháp để hoàn thiện

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu là hệ thống kênh phân phối xăng dầu của Công ty hiện đang áp dụng thực tế

- Phạm vi nghiên cứu của đề tài là vấn đề hoàn thiện và phát triển hệ thống kênh phân phối tại Công ty xăng dầu Bình Định

4. Phương pháp nghiên cứu

Đề tài sẽ sử dụng các phương pháp nghiên cứu như: phương pháp logic, so sánh và phân tích thống kê để đạt được mục đích nghiên cứu.

5. Bố cục đề tài

Đề tài gồm có 3 Chương như sau:

Chương 1. Cơ sở lý luận về tổ chức và quản trị hệ thống kênh phân phối.

Chương 2. Thiết kế và quản trị hệ thống kênh phân phối tại Công ty xăng dầu Bình Định

Chương 3. Giải pháp và kiến nghị nhằm hoàn thiện việc thiết kế và quản trị hệ thống kênh phân phối tại Công ty xăng dầu Bình Định

6. Tổng quan tài liệu nghiên cứu

Tác giả đã tham khảo các sách và giáo trình khác như: ***Quản Trị Marketing*** của Philip Kotler. - Dịch giả: PTS Vũ Trọng Hùng. Nxb Lao động Xã hội. ***Quản Trị Marketing***, Chủ biên: PGS.TS Trương Đình Chiến. NXB: Đại học Kinh tế quốc dân. Từ đó giúp bản thân nắm vững kiến thức về quản trị kinh doanh liên quan đến lĩnh vực phân phối hàng hóa và lựa chọn ra cách tiếp cận phù hợp nhất cho đề tài nghiên cứu.

Nhằm có cái nhìn hoàn thiện về công tác thiết kế và quản trị kênh phân phối, đạt hiệu quả, tác giả đã tham khảo một số luận văn về giải pháp hoàn thiện kênh phân phối xăng dầu của các đơn vị để có định hướng cụ thể cho đề cương của mình. Qua đó đánh giá được những ưu điểm và nhược điểm của những mô hình quản lý hệ thống của đơn vị và đưa ra những giải pháp nhằm hoàn thiện kênh phân phối, nâng cao năng suất tiêu thụ sản phẩm. Tùy vào quy mô, đặc điểm riêng của mỗi đơn vị mà tác giả đã chọn lọc, lựa chọn những giải pháp thích ứng trong công tác quản lý và hoàn thiện kênh phân phối tại đơn vị mình.

- Đề tài ***“Hoàn thiện và phát triển hệ thống kênh phân phối sản phẩm bảo hiểm nhân thọ tại Bảo Việt Nhân Thọ”***, tác giả Nguyễn Ngọc Tuấn, do cán bộ hướng dẫn khoa học PGS.TS. Nguyễn Văn Định, thực hiện năm 2007. Tác giả đã sử dụng phương pháp chủ yếu là phương pháp tổng hợp, phân tích, so sánh để phân tích và đánh giá các kết quả số liệu thống kê trong quá khứ từ đó rút ra những ưu nhược điểm, đánh giá những mạnh, điểm yếu của hệ

thống kênh phân phối để làm cơ sở đưa ra những giải pháp nhằm hoàn thiện công tác Quản trị kênh phân phối cho doanh nghiệp.

- Đề tài: **“Giải pháp phát triển kênh phân phối trên thị trường nội địa của công ty cổ phần cửa sổ nhựa Châu Âu-Eurowindow”**, tác giả: Đỗ Thị Thu Hoà, GVHD: TS Nguyễn Thông Thái, thực hiện năm 2010. Tác giả áp dụng phương pháp nghiên cứu dựa trên dữ liệu sẵn có, thống kê và thu thập thêm thông tin thực tế tại Công ty từ đó hệ thống hóa và phân tích những vấn đề lý luận cơ bản về kênh phân phối và quản trị hệ thống kênh. Phân tích những nguyên nhân và mâu thuẫn xung đột trong kênh từ đó đề ra những giải pháp thích hợp và đồng bộ nhằm hoàn thiện kênh phân phối phù hợp với điều kiện của Công ty

- Đề tài: **“ Hoàn thiện hệ thống kênh phân phối tại Công ty xăng dầu Bình Định”** đây là một đề tài tương đối mới tại Công ty, hiện chưa được nghiên cứu, nhưng được sự tư vấn và giúp đỡ tận tình của cán bộ hướng dẫn khoa học PGS.TS Lê Thế Giới tác giả đã chọn đề tài này để thực hiện nghiên cứu cho luận văn Thạc sỹ kinh tế - Chuyên ngành Quản trị kinh doanh.

Để thực hiện nghiên cứu đề tài này, tác giả dựa trên những căn cứ về tình hình thị trường xăng, dầu trong những năm tới của Ngành, của Nhà nước và hiện trạng kênh phân phối xăng dầu của Công ty để đưa ra giải pháp hoàn thiện cho công tác quản trị hệ thống kênh phân phối tại Công ty nhằm xúc tiến hoạt động này ngày một vững chắc và bài bản hơn trong những năm sắp tới

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TỔ CHỨC VÀ QUẢN TRỊ HỆ THỐNG KÊNH PHÂN PHỐI

1.1 KHÁI NIỆM, VAI TRÒ VÀ CHỨC NĂNG CỦA KÊNH PHÂN PHỐI

1.1.1 Khái niệm

Kênh phân phối là tập hợp các cá nhân hay Công ty tự gánh vác giúp đỡ chuyển giao cho một ai đó quyền sở hữu đối với một hàng hóa cụ thể hay một dịch vụ trên con đường từ nhà sản xuất đến người tiêu dùng.

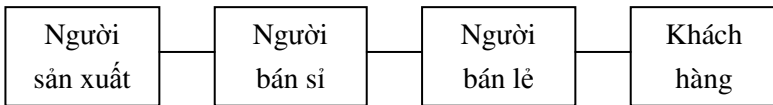
1.1.2 Vai trò của trung gian phân phối

1.1.3 Chức năng của kênh phân phối

1.2 TỔ CHỨC VÀ HOẠT ĐỘNG CỦA KÊNH PHÂN PHỐI:

1.2.1 Tổ chức kênh phân phối

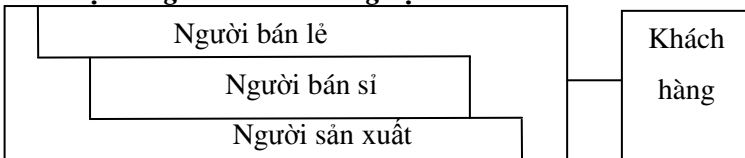
a. Kênh Marketing truyền thống



Hình 1.1 Kênh marketing truyền thống

(Nguồn: PGS.TS Lê Thế Giới, *Quản trị marketing*, NXB Giáo dục)

b. Hệ thống kênh Marketing dọc



Hình 1.2 Kênh marketing dọc

(Nguồn: PGS.TS Lê Thế Giới, *Quản trị marketing*, NXB Giáo dục)

c. Hệ thống kênh Marketing ngang

d. Hệ thống Marketing đa kênh

1.2.2 Hoạt động của kênh phân phối

a. Các loại mâu thuẫn trong kênh

Mâu thuẫn chiều dọc tồn tại khi có mâu thuẫn giữa các cấp khác nhau trong kênh phân phối

b. Giải quyết mâu thuẫn trong kênh phân phối

Những mâu thuẫn trong kênh phân phối thường gây ra những trở ngại cho việc vận hành có hiệu quả hoạt động phân phối sản phẩm của doanh nghiệp. Nhưng cũng có một số mâu thuẫn tạo nên sự cạnh tranh lành mạnh trong hoạt động của kênh

1.3. THIẾT KẾ KÊNH PHÂN PHỐI:

1.3.1 Phân tích nhu cầu của khách hàng

Trước nhất là tìm hiểu xem khách hàng mục tiêu mua những sản phẩm nào, mua ở đâu, tại sao họ mua và mua như thế nào

1.3.2 Xây dựng mục tiêu

Công ty xác định việc hoạch định một kênh hiệu quả bắt đầu bằng sự định rõ cần vươn tới thị trường nào với mục tiêu nào. Những mục tiêu có thể là mức phục vụ khách hàng tới đâu và các trung gian phải hoạt động thế nào.

1.3.3 Xác định phương án chính của kênh phân phối

1.3.4 Đánh giá phương án chính của kênh phân phối

a. Tiêu chuẩn kinh tế

b. Tiêu chuẩn kiểm soát

c. Tiêu chuẩn thích nghi

1.4 QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI

1.4.1 Tuyển chọn các thành viên của kênh phân phối

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.

1.4.2 Kích thích các thành viên của kênh phân phối

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

1.4.3 Đánh giá các thành viên của kênh phân phối

Người sản xuất phải định kỳ đánh giá hoạt động của những người trung gian theo những tiêu chuẩn như mức doanh số đạt được, mức dự trữ bình quân, thời gian giao hàng cho khách, xử lý hàng hư hỏng hoặc mất mát, mức độ hợp tác trong các chương trình quảng cáo và huấn luyện của doanh nghiệp, và những dịch vụ của người trung gian dành cho khách hàng.

1.5 ĐẶC ĐIỂM SẢN PHẨM XĂNG DẦU ẢNH HƯỞNG ĐẾN VIỆC THIẾT KẾ VÀ QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI

1.5.1. Các nhân tố ảnh hưởng hành vi người mua

1.5.2 Đặc điểm sản phẩm xăng dầu

Xăng dầu là sản phẩm kinh doanh có điều kiện vì vậy Nhà nước luôn có các văn bản chỉ đạo, điều hành xăng dầu theo cơ chế thị trường nhằm đảm bảo sự ổn định kinh tế đất nước.

CHƯƠNG 2

THIẾT KẾ VÀ QUẢN TRỊ HỆ THỐNG KÊNH PHÂN PHỐI TẠI CÔNG TY XĂNG DẦU BÌNH ĐỊNH

2.1 SỰ HÌNH THÀNH VÀ PHÁT TRIỂN CỦA CÔNG TY XĂNG DẦU BÌNH ĐỊNH

2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển

a. Lịch sử hình thành

Công ty được thành lập từ trước năm 1975 với tên gọi là trạm xăng dầu Quy Nhơn. Đến tháng 6/1989, tỉnh Nghĩa Bình được tách thành 2 tỉnh Bình Định và Quảng Ngãi, các cửa hàng xăng dầu trên địa bàn tỉnh Quảng Ngãi được chuyển giao cho Công ty xăng dầu Khu vực V, lực lượng lao động của công ty giảm còn 189 người với 7 đại học và 16 trung cấp.

b. Quá trình phát triển

Ngày 6/3/1991 theo Quyết định số : 216/TM-QĐ của Bộ Thương nghiệp, tên đơn vị được đổi thành Công ty xăng dầu Nghĩa Bình. Ngày 20/7/2000 theo Quyết định số 1029 của Bộ Thương Mại, một lần nữa đơn vị lại được đổi tên thành Công ty xăng dầu Bình Định và tên gọi ấy được giữ nguyên đến ngày nay.

2.1.2 Chức năng nhiệm vụ của Công ty xăng dầu Bình Định

a. Chức năng nhiệm vụ

Công ty xăng dầu Bình Định là thành viên Tập đoàn xăng dầu Việt Nam. Được thành lập năm 1975, có chức năng chính là tổ chức tiếp nhận, bảo quản, kinh doanh cung ứng các loại xăng, dầu, dầu nhớt, mỡ máy, các sản phẩm hoá dầu, nhựa đường, gas hoá lỏng, bếp

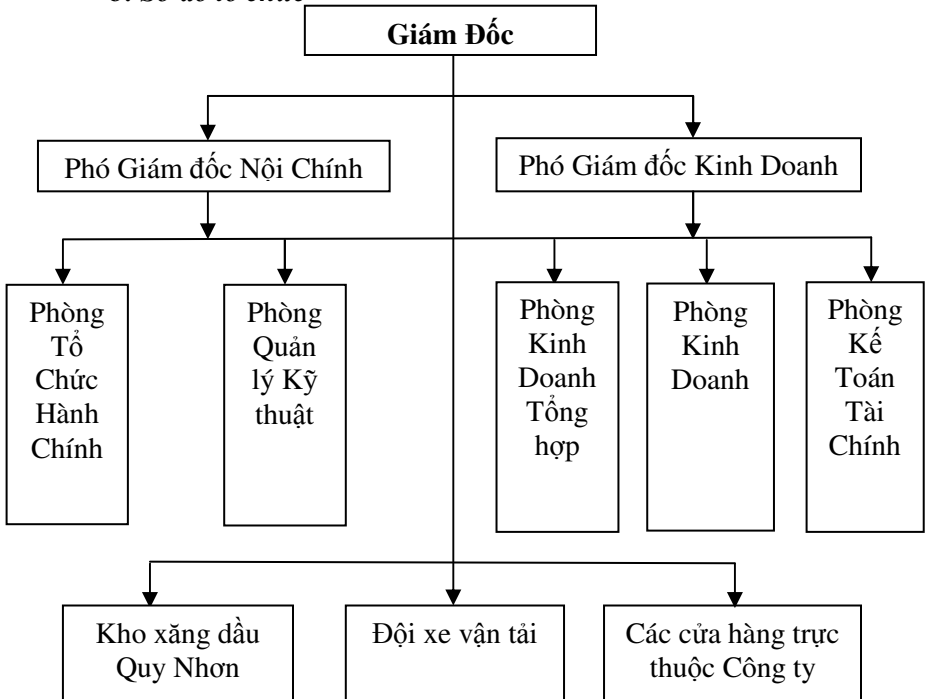
và các phụ kiện gas, các thiết bị chuyên dùng ngành xăng dầu trên địa bàn Khu vực Miền Trung -Trung bộ và Tây nguyên. Đồng thời giữ hộ hàng dự trữ Quốc gia.

2.1.3. Cơ cấu và sơ đồ tổ chức

a. Cơ cấu tổ chức

- ✓ Phòng Tổ Chức Hành Chính
- ✓ Phòng Kinh Doanh
- ✓ Phòng Kế Toán Tài Chính
- ✓ Phòng Kinh Doanh Tổng Hợp
- ✓ Phòng Quản lý Kỹ Thuật

b. Sơ đồ tổ chức



Hình 2.1 Mô hình tổ chức của Công ty

2.1.4 Tình hình sử dụng lao động qua các năm

2.2 QUYẾT ĐỊNH THIẾT KẾ VÀ LỰA CHỌN KÊNH PHÂN PHỐI

2.2.1 Những yếu tố ảnh hưởng tới việc lựa chọn kênh

a. Yếu tố sản phẩm

Xăng, dầu là mặt hàng kinh doanh có điều kiện, dễ cháy nổ vì vậy việc tổ chức và quản lý cần được nhiều cơ quan chức năng kiểm tra, phê duyệt.

b. Yếu tố môi trường

Hiện nay, do đời sống xã hội ngày càng phát triển thì nhu cầu về tiêu thụ xăng, dầu rất lớn. Các cơ sở tư nhân xăng, dầu ngày càng thành lập nhiều hơn để cạnh tranh với nhau trong lĩnh vực mua, bán xăng dầu trên thị trường. Do đó thị trường luôn có sự cạnh tranh khốc liệt của nhiều đơn vị kinh doanh xăng, dầu với nhau.

c. Yếu tố năng lực tài chính của công ty

Năm 2011 tổng tài sản của Công ty là: 204.453.262.958 đồng trong đó tài sản lưu động là 108.599.326.098 đồng (chiếm 53,1%), tài sản cố định là 95.853.936.860 đồng (chiếm 46,9%). Với năng lực tài chính hiện có, Công ty đảm bảo duy trì nhiều loại kênh phân phối hiện có và cải tạo hoàn thiện hơn các kênh này để phát triển mở rộng thêm ở các địa bàn khác chưa có cơ sở kinh doanh như miền núi nhằm tiêu thụ được hiệu quả nhất.

2.2.2 Thiết kế kênh phân phối

a. Phân tích nhu cầu của khách hàng

b. Xây dựng phương án chính của kênh phân phối

+ Kênh phân phối chính:

Kênh bán lẻ xăng dầu được chọn là kênh phân phối chính của đơn vị vì đây là kênh mang lại lợi nhuận cho Công ty so với các kênh khác.

+ Kênh phân phối phụ:

Gồm các kênh bán buôn trực tiếp, bán buôn Tổng Đại lý, đại lý, bán lẻ dịch vụ khác.

c. Đánh giá hiệu quả phương án chính của kênh phân phối

Việc chuẩn hóa nhận diện lại thương hiệu sản phẩm đã đem lại nhiều chuyển biến tích cực trong hoạt động sản xuất kinh doanh, đặc biệt là nhận thức của người tiêu dùng ngày một cao, yêu cầu đòi hỏi càng nhiều thì việc tạo niềm tin về chất lượng, số lượng hàng hóa trong bán hàng là động thái để khách hàng tin và yêu doanh nghiệp.

d. Phân tích các chỉ tiêu tài chính

Đánh giá qua 4 năm từ 2008 - 2011 thì tổng tài sản và vốn chủ sở hữu của Công ty đều có tỷ lệ tăng cao, năm sau luôn tăng hơn năm trước. Nhưng lợi nhuận sau thuế đến năm 2011 đạt thấp chỉ đạt 83% so với năm 2010 do chi phí kinh doanh xăng dầu của năm 2011 vượt 32% so với năm trước. Mặt khác, qua 4 năm thì năm 2011, Công ty đã đầu tư nhiều hơn cho việc xây dựng hệ thống bán lẻ để gia tăng sản lượng, nâng cấp nhiều cửa hàng xăng dầu, mua thêm đất để mở rộng cửa hàng, xây dựng cửa hàng mới, mua lại các điểm bán lẻ xăng dầu trong Tỉnh

e. Lựa chọn kênh phân phối

Để hoạt động sản xuất kinh doanh đạt hiệu quả cao, Công ty phải căn cứ nhu cầu của khách hàng và thị trường từ đó chọn kênh phân phối phù hợp. Ở trên, Công ty chọn kênh chính là kênh bán lẻ

xăng, dầu, vì đây là kênh hoạt động lâu dài và ổn định, luôn bám sát thị trường từng khu vực, địa bàn nơi có cửa hàng bán lẻ.

2.3 QUẢN TRỊ HỆ THỐNG KÊNH PHÂN PHỐI

2.3.1 Chọn lựa các thành viên của kênh phân phối

Với thương hiệu có uy tín trên thị trường lâu năm thì việc thu hút nhiều đơn vị muốn về làm Tổng đại lý, Đại lý cho Công ty cũng cần phải lựa chọn, đánh giá cho phù hợp với những tiêu chí đề ra.

Một số khu vực xa đầu mối xăng dầu, Công ty cũng chọn lựa những Tổng đại lý lớn có thâm niên trong nghề, khả năng trả nợ, uy tín và có đủ cơ sở vật chất nhằm cung cấp kịp thời hàng hóa phục vụ cho nhân dân trong vùng như Công Ty TNHH Hiệp Hòa có 25 cửa hàng gồm 25 điểm bán, Công ty TN Thương mại và dịch vụ Phú Liễu có 11 cửa hàng gồm 11 điểm bán...

2.3.2 Kích thích các thành viên của kênh phân phối

Trong quá trình thương thảo hợp đồng với các đơn vị phân phối cho Công ty thì những điều khoản hỗ trợ, động viên cho Tổng đại lý và đại lý như được hưởng những mức hoa hồng khác nhau để kích thích trong quá trình hoạt động sản xuất, vấn đề định mức công nợ giao phải đảm bảo, hoặc những ưu tiên hơn trong nhận hàng vào những thời điểm tăng, giảm giá xăng, dầu; chi phí hao hụt, khẩu hiệu, logo đại lý, hỗ trợ về nhận diện thương hiệu của cơ sở vật chất bên ngoài.

2.3.3 Quản trị hoạt động kênh phân phối

a. Các loại mâu thuẫn trong kênh phân phối

Kênh phân phối bán lẻ của Công ty chưa thực sự sòng phẳng và kiên quyết với nhau trong nhận thức giải quyết vấn đề công nợ

khách hàng và đặc biệt là công nợ phải thu tại cửa hàng.

b. Giải quyết mâu thuẫn trong kênh phân phối

Cần chuyên môn hóa vai trò của từng thành viên và các xung đột phải được điều giải một cách hiệu quả. Sự hợp tác, chuyên môn hóa vai trò và điều giải xung đột trong kênh phân phối chỉ thực hiện được nếu doanh nghiệp có một cấp lãnh đạo vững mạnh. Kênh phân phối sẽ hoạt động tốt hơn nếu có một bộ máy điều hành có quyền lực phân chia lực lượng hợp lý trong kênh, có quyền phân công nhiệm vụ và giải quyết mâu thuẫn.

2.3.4 Đánh giá các thành viên của kênh phân phối

Hàng quý, Phòng Kinh doanh tổng hợp số liệu tiêu thụ của tất cả các đơn vị có ký hợp đồng với Công ty để theo dõi, đánh giá tình hình hoạt động của họ có theo những tiêu chuẩn như mức sản lượng đạt được, mức dự trữ bình quân, thời gian giao hàng cho khách, mức độ hợp tác trong các chương trình quảng cáo và huấn luyện của doanh nghiệp

2.4. NHỮNG VẤN ĐỀ CÒN TỒN TẠI TRONG THIẾT KẾ VÀ QUẢN TRỊ HỆ THỐNG KÊNH PHÂN PHỐI TẠI CÔNG TY XĂNG DẦU BÌNH ĐỊNH

2.4.1 Những tồn tại trong thiết kế

Chưa mở rộng được thị trường ở các khu vực miền núi, việc tìm hiểu và tạo mối quan hệ làm ăn ở những khu vực này chưa được quan tâm, xúc tiến.

Chưa tổng hợp, so sánh được với các đối thủ cạnh tranh trên thị trường hiện có

2.4.2 Những tồn tại trong quản trị

Cơ chế điều hành của Công ty chưa thực sự nhạy bén và sát với từng vùng đã tác động trực tiếp đến công tác tổ chức các chính sách bán hàng, các mối quan hệ tiếp thị chưa đáp ứng cơ chế thị trường làm ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh.

2.4.3 Chất lượng của hệ thống kênh phân phối.

Hiện nay, quản lý chất lượng xăng dầu đang là vấn đề nóng, những vi phạm về chất lượng xăng dầu được phát hiện trong thời gian vừa qua chủ yếu là ở hệ thống các đại lý.

2.4.4 Tổ chức quản lý hoạt động của các thành viên kênh

Việc phân bổ mạng lưới bán lẻ của Công ty vẫn chưa khoa học, còn nhiều khu vực vẫn chưa xin được đất xây dựng cửa hàng xăng dầu như Huyện Tuy Phước, Huyện Vân Canh, khu vực thị trấn Bình Định, Khu công nghiệp Phú Tài.

Nhiều địa điểm bán hàng vẫn còn quá gần nhau so với tuyến đường đi, dẫn đến khách hàng bị chia sẻ nhỏ, sản lượng bán hàng đạt thấp.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP VÀ KIẾN NGHỊ NHẪM HOÀN THIỆN VIỆC THIẾT KẾ VÀ QUẢN TRỊ HỆ THỐNG KÊNH PHÂN PHỐI TẠI CÔNG TY XĂNG DẦU BÌNH ĐỊNH

3.1 NHỮNG CĂN CỨ ĐỀ XUẤT

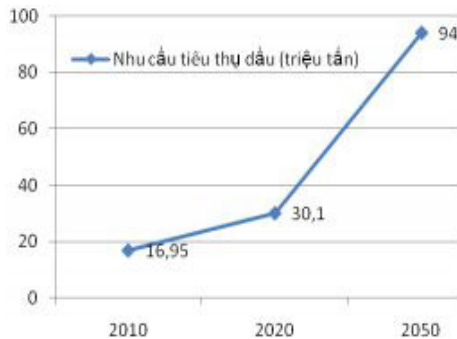
3.1.1 Định hướng phát triển chung

Tập đoàn xăng dầu Việt Nam đã nhận định, với thực trạng quản lý kinh doanh xăng dầu như hiện nay, trong điều kiện nhà nước

vấn ưu tiên các mục tiêu bình ổn, Petrolimex đã tiến hành cổ phần hóa. Việc xác lập một thị phần tương xứng và lợi nhuận tối thiểu của Tập đoàn là yêu cầu cấp bách của khối kinh doanh xăng dầu.



Hình 3.1: Biểu đồ dự báo nhu cầu tiêu thụ xăng dầu tới 2020



Hình 3.2: Biểu đồ dự báo nhu cầu tiêu thụ các sản phẩm dầu tới 2050

Bảng 3.1 Các đầu mối nhập khẩu xăng dầu

TT	Đơn vị	Hạn mức nhập khẩu xăng dầu tối thiểu
1	Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam	5,841 triệu (m^3 , tấn)
2	Tổng Công ty Dầu Việt Nam - Công ty TNHH một thành viên	1,265 triệu (m^3 , tấn)
3	Tổng công ty Thương mại Kỹ thuật và Đầu tư – Công ty Cổ phần	503 ngàn (m^3 , tấn),
4	Công ty TNHH một thành viên Dầu khí TP.Hồ Chí Minh	486 triệu (m^3 , tấn),
5	Công ty TNHH một thành viên Thương mại dầu khí Đồng Tháp	435 ngàn (m^3 , tấn),
6	Công ty TNHH một thành viên Tổng Công ty Xăng dầu Quân đội	280 ngàn (m^3 , tấn),
7	Tổng Công ty Hàng hải Việt Nam	130 ngàn (m^3 , tấn)
8	Tổng Công ty thương mại xuất nhập khẩu Thanh Lễ-TNHH một thành viên	470 ngàn (m^3 , tấn),
9	Công ty Cổ phần Nhiên liệu bay Petrolimex, Công ty TNHH một thành viên Xăng dầu Hàng không Việt Nam	355 ngàn (m^3 , tấn),
10	Công ty Cổ phần Lọc hóa dầu Nam Việt	60 ngàn (m^3 , tấn),
11	Công ty Cổ phần Hóa dầu Quân đội	160 ngàn (m^3 , tấn),
12	Công ty TNHH Điện lực Hiệp Phước	110 ngàn (m^3 , tấn).

3.1.2 Mục tiêu phát triển cụ thể

Mục tiêu của Công ty trong năm 2012 là tiếp tục duy trì và phát triển tốt thị trường hiện có, giữ vững thị phần chi phối, gia tăng sản lượng bán lẻ và bán buôn cho hộ tiêu dùng trực tiếp và hộ công nghiệp, phấn đấu mức tăng trưởng tối thiểu đối với các mặt hàng xăng là 10%/năm và các mặt hàng dầu tăng 5-6%/năm, đạt và vượt chỉ tiêu lợi nhuận kế hoạch được giao.

Tiếp cận và ứng dụng công nghệ hiện đại vào quản lý và kinh doanh xăng, dầu như phần mềm quản trị tổng thể doanh nghiệp (ERP), SAP (Systems, Applications and Products data in process), ISO 14000...

3.1.3 Khả năng về nguồn lực của Công ty

Hiện nay, Công ty có trên 270 cán bộ công nhân viên trong đó có 120 người đạt trình độ đại học chiếm 44%, 50 người đạt trình độ cao đẳng chiếm 19%, còn lại 100 người đạt trình độ trung cấp nghề chiếm 37%. Hệ thống kho chứa xăng dầu có 01 kho lớn chứa xăng dầu với tổng sức chứa trên 53.000 m³ xăng, dầu các loại, 01 Cảng biển tiếp nhận xăng, dầu cho các loại tàu dầu có trọng tải 10.000 DWT, 01 đội xe vận tải xăng dầu với 22 xe ô tô xitec đúng kỹ thuật và có hệ thống trên 30 cửa hàng bán lẻ trên địa bàn tỉnh Bình Định. Với tổng diện tích đất đang quản lý, sử dụng: 257.132 m² (35 vị trí đất).

3.2 NHỮNG CƠ HỘI VÀ THÁCH THỨC CỦA CÔNG TY XĂNG DẦU BÌNH ĐỊNH ĐẾN NĂM 2020

3.2.1 Những cơ hội

3.2.2 Những thách thức

3.3 GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN VIỆC THIẾT KẾ VÀ QUẢN TRỊ HỆ THỐNG KÊNH PHÂN PHỐI TẠI CÔNG TY XĂNG DẦU BÌNH ĐỊNH:

3.3.1 Hoàn thiện việc thiết kế kênh phân phối

a. Hoàn thiện phương án xây dựng mục tiêu của Công ty

Mục tiêu của hệ thống kênh phân phối có thể được xác định theo các định hướng cơ bản:

- Mức độ thoả mãn nhu cầu của khách hàng về thời gian địa điểm và các dịch vụ bên cạnh sản phẩm hiện vật.
- Doanh số bán tổng quát và cho từng nhóm sản phẩm, bán mới, duy trì hay mở rộng doanh số.
- Tăng cường khả năng chiếm lĩnh, kiểm soát thị trường hay phát triển thị trường.
- Giảm chi phí bán hàng hay điều chỉnh chi phí vận chuyển.

b. Hoàn thiện mối quan hệ giữa các thành viên kênh

Duy trì lợi ích hài hòa giữa các thành viên trong kênh phân phối, nhất là trong khâu vận chuyển, giao nhận xăng, dầu cho từng kênh phải thực hiện kịp thời, nhanh chóng khi các thành viên trong kênh đáp ứng đầy đủ những yêu cầu quy định mà Công ty đưa ra.

c. Hoàn thiện quy trình tổ chức kênh phân phối

+ Xác định nhu cầu của khách hàng để tổ chức kênh

Vấn đề quan trọng để tổ chức kênh đạt hiệu quả là phân tích, tìm hiểu kỹ nhu cầu của khách hàng trên thị trường mục tiêu nhằm thiết kế kênh cho phù hợp. Mục tiêu của công việc này là để biết khi nào Công ty cần phải thiết kế kênh để có quyết định đúng đắn, bởi vì các quyết định thiết kế kênh không phải lúc nào cũng hiển nhiên là

cần thiết, đặc biệt trong trường hợp cải tạo kênh hiện có chứ không phải kênh mới

+ Xây dựng kênh và phối hợp các mục tiêu phân phối

Đa dạng hoá các thành phần tham gia kênh phân phối để mở rộng địa bàn hoạt động đến những thị trường mới chưa đóng chân như miền núi, các đường ngang, tỉnh lộ... Trước tiên phải khảo sát từng khu, từng vùng để tìm hiểu về nhu cầu của khách hàng và các thành phần có thể tham gia vào kênh phân phối của Công ty.

+ Xác định cấu trúc và phương án thay thế kênh phân phối

3.3.2 Hoàn thiện việc quản trị kênh phân phối

a. Hoàn thiện công tác tuyển chọn

Để lựa chọn kênh phân phối tốt thì các tiêu chuẩn phải được đặt ra theo yêu cầu của công ty đó là:

- Điều kiện tín dụng và tài chính
- Sức mạnh bán hàng: đây là tiêu chuẩn cực kỳ quan trọng của các thành viên kênh.

- Khả năng bao phủ thị trường

- Hoạt động bán

- Khả năng quản lý

b. Hoàn thiện chính sách hỗ trợ, khuyến khích

- Trợ giúp về hàng hóa

- Trợ giúp về quảng cáo và xúc tiến bán hàng

- Sự trợ giúp về quản lý.

Công tác hỗ trợ như: thường xuyên mở các lớp bồi dưỡng kiến thức nghiệp vụ bán hàng và kinh doanh xăng dầu ở Công ty tạo điều

kiện cho các đại lý, tổng đại lý tham gia học tập để hoàn thành các tiêu chí nghiệp vụ chuyên môn mà các ban, ngành quy định như Giấy phòng cháy chữa cháy, nghiệp vụ kinh doanh xăng dầu, bảo vệ môi trường, khí hóa lỏng...

c. Hoàn thiện công tác quản trị và giải quyết mâu thuẫn trong kênh phân phối

✓ **Công tác quản trị**

- Đảm bảo nguồn cung cấp xăng dầu trên địa bàn và khu vực trung trung bộ.

- Chính sách bán hàng nhất quán, rõ ràng trong cung cấp xăng, dầu đối với các đơn vị trực thuộc cũng như các khách hàng khác.

✓ **Giải quyết mâu thuẫn:**

- Xây dựng một đường dây nóng tại bộ phận trực ban của Phòng Kinh doanh để kịp thời xử lý các mâu thuẫn xảy ra.

- Tổ chức các hội nghị khách hàng, các buổi họp thân mật để các nhà phân phối bày tỏ những tâm tư nguyện vọng, những khúc mắc.

d. Hoàn thiện đánh giá hoạt động kênh phân phối:

Việc xây dựng và hoàn thiện bộ máy quản lý hệ thống phân phối là một điều cấp thiết. Có thể thiết lập một bộ phận, hoặc giao kiêm nhiệm cho một bộ phận khác theo dõi sự hoạt động của các kênh phân phối. Phụ trách bộ phận này có thể do Trưởng phòng kinh doanh đảm nhiệm hoặc phó giám đốc phụ trách mảng kinh doanh hay Công ty đảm nhiệm hoặc phó giám đốc phụ trách mảng Marketing. Đây là mô hình tổ chức rất hiệu quả của các công ty lớn

nhu Coca hay Pepsi...trong việc theo dõi giám sát bán hàng khu vực quản lý phân phối.

Ứng dụng công nghệ thông tin để quản lý tốt hơn trong hoạt động kinh doanh như việc triển khai hệ thống phần mềm quản trị tổng thể doanh nghiệp (ERP) mà Tập đoàn xăng dầu Việt Nam đang triển khai từ năm 2011 cho các Công ty thành viên.

3.3.3. Hoàn thiện bộ máy quản lý Marketing

a. Củng cố công tác Marketing tại đơn vị

Sử dụng trong trang web của Công ty

www.binhdingh.petrolimex.com.vn nên đặt ra những câu tiêu đề chứa đựng nhiều lợi ích mà khách hàng sẽ có được như dịch vụ mua hàng, các chế độ, ưu đãi khác hoặc hộp thư nhận thông tin phản hồi. Điều này sẽ lôi kéo họ tìm hiểu những nội dung còn lại của trang web. Thường xuyên xuất hiện trực tuyến trên trang web nội bộ để cập nhật các thông tin dịch vụ hay có thể trả lời hỏi đáp cho khách hàng thông qua nói chuyện trên trang web điện tử.

b. Tuyển dụng, đào tạo thêm đội ngũ nhân viên marketing lành nghề, có trình độ

- *Tuyển dụng*

Mua bản quyền phần mềm MISA HRM.NET 2012 để nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng. Với phân hệ tuyển dụng trong MISA HRM.NET 2012 giúp tự động hóa toàn bộ quy trình tuyển dụng, từ khâu lập kế hoạch tuyển dụng đến khâu gửi thư mời ứng viên trúng tuyển đi làm. Từ kết quả tuyển dụng, các nhà quản lý của Công ty sẽ tuyển chọn được những ứng viên xuất sắc nhất cho đơn vị về vị trí còn thiếu hụt.

- *Đào tạo đội ngũ Marketing*

Dùng phần mềm Email Marketing là hình thức tiếp thị chủ động mà người thực hiện không cần mất nhiều chi phí và thời gian để quảng bá thông tin một cách rộng rãi.

Xây dựng chính sách bán hàng, tiếp thị, chăm sóc khách hàng, các chương trình khuyến mãi.

3.4 MỘT SỐ KIẾN NGHỊ

3.4.1 Kiến nghị với các cơ quan quản lý Nhà nước

Hiện tại Công ty đã và đang phải tham gia kinh doanh sản phẩm xăng dầu, dầu mỡ nhờn, gas và phụ kiện, liên tục và bao phủ thị trường trong mọi điều kiện biến động. Trong khi đó, các doanh nghiệp khác chỉ tham gia vào những thời điểm và những vùng thuận lợi. Vì vậy, để công bằng trong kinh doanh đề nghị với Nhà nước có ưu đãi cho đơn vị kinh doanh khi họ làm nhiệm vụ chính trị và kinh doanh có lãi.

3.4.2 Kiến nghị với Tập đoàn xăng dầu Việt Nam

Chính sách thực hiện cơ chế điều hành của ngành, cơ chế giá theo vùng và hoa hồng các mặt hàng dầu, cơ chế giao lãi gộp theo từng thời điểm... đó là các yếu tố đang làm giảm lợi thế cạnh tranh của Công ty trước các đối thủ cạnh tranh có tiềm năng thực sự.

KẾT LUẬN

Để xây dựng được một hệ thống phân phối hoàn thiện cho một đơn vị cần phải có thời gian và vốn. Trước hết, phải đánh giá được nhu cầu thật sự của thị trường muốn khai thác, từ đó tìm hiểu vị trí, địa bàn phù hợp để triển khai hoạt động được hiệu quả cao. Song công tác quảng bá, tiếp thị và uy tín của doanh nghiệp cũng là điều tiên quyết cho hoạt động sản xuất kinh doanh trong đơn vị. Điều này thể hiện sự tôn trọng khách hàng trong mua, bán và gây dựng được mối quan hệ bán hàng lâu dài để trở thành khách hàng truyền thống.

Hiện nay, theo đánh giá của Bộ Công Thương, hiện nay, Việt Nam vẫn là một nước nhập khẩu xăng dầu lớn. Năm 2009, lượng xăng dầu nhập khẩu phục vụ tiêu thụ nội địa đạt khoảng 13,2 triệu m³/tấn các chủng loại. Từ năm 2010, do nguồn xăng dầu phục vụ tiêu thụ trong nước một phần đã do Nhà máy lọc dầu Dung Quất đáp ứng nên nhập khẩu xăng dầu phục vụ tiêu thụ trong nước năm 2010 đã giảm xuống còn khoảng 8,8 triệu m³/tấn và năm 2011 là khoảng 10,3 triệu m³/tấn các chủng loại. Năm 2011, xăng dầu tiêu thụ nội địa đạt khoảng 15,6 triệu m³/tấn các chủng loại. Trong đó, phần cung cấp từ Nhà máy lọc dầu Dung Quất là khoảng 6 triệu m³/tấn. Để đảm bảo đáp ứng các chỉ tiêu kinh tế được đặt ra cho năm 2012 như bình quân GDP tăng trưởng khoảng 6-6,5% thì mức xăng dầu tiêu thụ nội địa dự kiến năm 2012 sẽ tăng tối thiểu khoảng 6% so với năm 2011, đạt khoảng 16,54 triệu m³/tấn các chủng loại.

Thực tế cho thấy, sản lượng xăng dầu tiêu thụ nội địa hằng năm đều tăng cao, các đầu mối kinh doanh xăng dầu càng nhiều thì

sự bao phủ trên thị trường ngày càng dày đặc, sự cạnh tranh trong cung cấp xăng dầu cho các đơn vị luôn diễn ra khốc liệt. Do đó, Công ty xăng dầu Bình Định với lợi thế là một doanh nghiệp nhà nước nay chuyển qua loại hình Công ty TNHH một thành viên thừa hưởng hệ thống phân phối bán buôn, bán lẻ trước đây. Nay cũng tiếp tục đầu tư để mở rộng thêm các điểm bán lẻ để gia tăng sản lượng, giữ vững thị phần, vì đây là kênh phân phối có lợi nhuận đồng trên lít cao hơn bán buôn. Trong khi đó, các đơn vị đầu mối khác cũng tích cực tìm kiếm mở thêm các điểm bán lẻ khác trong hệ thống nhằm giành giật thị phần về mình. Chính vì vậy, theo quy hoạch hệ thống bán lẻ xăng dầu trên địa bàn Tỉnh Bình Định của Sở Công Thương thì số lượng điểm bán trên trục quốc lộ 1A, 1D rất dày đặc, có khi nhiều điểm bán lẻ trong cùng một hệ thống của Công ty hoặc các đại lý lấy hàng của Công ty cùng cạnh tranh với nhau.

Vì vậy, quản lý kênh phân phối luôn là thách thức đối với các doanh nghiệp. Hệ thống này vận hành có hiệu quả không chỉ giúp quy trình quản lý chặt chẽ, cung cấp dịch vụ rộng khắp, kịp thời mà còn là cách tiếp cận người tiêu dùng nhanh nhất nhằm tạo ưu thế cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường. Xu hướng hiện nay là ứng dụng những công nghệ mới để giúp nhà lãnh đạo quản lý hiệu quả hơn đó là ứng dụng các giải pháp hệ thống phần mềm quản trị tổng thể doanh nghiệp (ERP), SAP (Systems, Applications and Products data in process) và phần mềm của hãng Microsoft.