

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

NGUYỄN THỊ MỸ HẠNH

**QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI ĐỐI VỚI SẢN
PHẨM GẠCH MEN CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN
GẠCH MEN COSEVCO ĐÀ NẴNG**

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 60.34.05

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng - Năm 2014

Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: **TS. LÂM MINH CHÂU**

Phản biện 1: TS. Phạm Thị Lan Hương

Phản biện 2: PGS. TS. Trần Đình Thao

Luận văn đã được bảo vệ tại Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị kinh doanh tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 27 tháng 6 năm 2014

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. Tính cấp thiết của đề tài

"Thương trường là chiến trường". Đúng như vậy, nền kinh tế thị trường đòi hỏi các doanh nghiệp phải cạnh tranh nhau để tồn tại. Muốn tồn tại và đứng vững trong tình hình cạnh tranh gay gắt của thị trường hiện nay, thì vấn đề tiêu thụ sản phẩm là một quan tâm hàng đầu của mỗi doanh nghiệp. Để tiêu thụ sản phẩm, ngoài phải có các sản phẩm của mình, các doanh nghiệp phải xây dựng và quản trị cho được một hệ thống kênh phân phối thật tốt để đưa sản phẩm tới tay người tiêu dùng một cách nhanh nhất với chi phí thấp nhất; xây dựng các chương trình xúc tiến phù hợp với từng khu vực thị trường. Có như vậy hoạt động tiêu thụ mới có hiệu quả. Nhận thấy tầm quan trọng của hệ thống kênh phân phối đối với hoạt động tiêu thụ nên việc quản trị hệ thống kênh phân phối là vấn đề cấp thiết.

Xuất phát từ vấn đề đó, học viên đi sâu nghiên cứu đề tài: ***“Quản trị kênh phân phối đối với sản phẩm gạch men của công ty cổ phần gạch men Cosevco Đà Nẵng”*** nhằm giúp cho Công ty có những giải pháp kịp thời trước những khó khăn đặt ra.

2. Mục tiêu nghiên cứu

- Hệ thống hóa những vấn đề cơ sở lý luận về quản trị kênh phân phối.

- Phân tích thực trạng quản trị kênh phân phối đối với sản phẩm gạch men của công ty cổ phần gạch men Cosevco Đà Nẵng.

- Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị kênh phân phối đối với sản phẩm gạch men của công ty cổ phần gạch men Cosevco Đà Nẵng.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

a. Đối tượng nghiên cứu

Hoạt động quản trị kênh phân phối sản phẩm gạch men của công ty cổ phần gạch men Cosevco Đà Nẵng.

b. Phạm vi nghiên cứu

Về nội dung: Các vấn đề lý luận và thực tiễn về quản trị kênh phân phối của doanh nghiệp.

Về không gian: thị trường tiêu thụ nội địa của Công ty cổ phần gạch men Cosevco Đà Nẵng.

Về thời gian: Đề tài được nghiên cứu từ các số liệu được thu thập trong giai đoạn 2011 - 2013.

4. Phương pháp nghiên cứu

Luận văn đã sử dụng các phương pháp nghiên cứu sau:

- Phương pháp thống kê để tổng hợp số liệu, dữ liệu;
- Phương pháp tổng hợp, phân tích, so sánh;
- Phương pháp tư duy quy nạp.

5. Bố cục đề tài

Ngoài phần mục lục, mở đầu, tài liệu tham khảo thì luận văn có cấu trúc gồm 3 chương, cụ thể:

Chương 1: Cơ sở lý luận về quản trị kênh phân phối.

Chương 2: Thực trạng quản trị kênh phân phối đối với sản phẩm gạch men của công ty cổ phần gạch men Cosevco Đà Nẵng.

Chương 3: Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị kênh phân phối đối với sản phẩm gạch men của công ty cổ phần gạch men Cosevco Đà Nẵng.

6. Tổng quan tài liệu nghiên cứu

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI

1.1. TỔNG QUAN VỀ KÊNH PHÂN PHỐI

1.1.1. Khái niệm, chức năng và vai trò của kênh phân phối

a. Khái niệm kênh phân phối

Kênh phân phối là tập hợp các doanh nghiệp và cá nhân có tư cách độc lập và phụ thuộc lẫn nhau tham gia vào quá trình lưu chuyển sản phẩm hay dịch vụ từ người sản xuất đến người tiêu dùng.

b. Chức năng của kênh phân phối

- Thông tin.
- Cổ động.
- Tiếp xúc.
- Cân đối.
- Thương lượng.
- Phân phối vật phẩm.
- Tài trợ.
- Chia sẻ rủi ro.

c. Vai trò kênh phân phối

Kênh phân phối là cầu nối giữa người sản xuất và người tiêu dùng.

Kênh phân phối đã trở thành công cụ cạnh tranh quan trọng trong dài hạn khi nó trở thành một phần tài sản của công ty.

Kênh phân phối tăng cường sự liên kết và sự hợp tác giữa các cá nhân và tổ chức hoạt động trong các lĩnh vực sản xuất, tiêu thụ sản phẩm.

Sử dụng kênh phân phối, khối lượng bán sẽ tăng hơn và đưa sản phẩm đến các thị trường mục tiêu một cách nhanh chóng.

Sử dụng kênh phân phối giảm được nguồn tài chính đầu tư cho quá trình phân phối cho các doanh nghiệp.

Nhờ quan hệ tiếp xúc, kinh nghiệm việc chuyên môn hóa và quy mô hoạt động, thông qua kênh phân phối sẽ làm lợi cho nhà sản xuất nhiều hơn khi những người sản xuất tự đảm nhận việc phân phối sản phẩm cho chính mình.

d. Các thành viên của kênh phân phối

Nhà sản xuất

Người trung gian

Người tiêu dùng

Các tổ chức hỗ trợ

1.1.2. Cấu trúc của kênh phân phối

a. Kênh trực tiếp: Là loại kênh phân phối trực tiếp từ người sản xuất đến người tiêu dùng cuối cùng không thông qua các trung gian phân phối.

b. Kênh gián tiếp

Kênh cấp 1: là kênh chỉ có một trung gian bán hàng trong thị trường tiêu dùng, trung gian này thường là một người bán lẻ.

Kênh cấp 2: là kênh có hai trung gian trong thị trường người tiêu dùng đó là nhà bán sỉ hay bán lẻ.

Kênh cấp 3: kênh này được sử dụng khi có nhiều người bán lẻ nhỏ, một đại lý được sử dụng để giúp phối hợp cung cấp sản phẩm với khối lượng lớn.

1.2. TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI

1.2.1. Khái niệm về 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 sự hợp tác giữa các thành viên kênh đã được lựa chọn, qua đó thực hiện các mục tiêu phân phối của doanh nghiệp.

1.2.2. Mục tiêu của quản trị kênh phân phối

Đảm bảo quy trình vận động của hàng hóa từ sản xuất đến tiêu dùng nhằm đáp ứng mục tiêu của công ty.

Đảm bảo giảm đến mức thấp nhất tổng chi phí của các kênh tương ứng với các mức độ đảm bảo dịch vụ mong muốn.

1.2.3. Các yêu cầu của quản trị kênh phân phối

Quản trị kênh phân phối cần lựa chọn kênh phân phối cho phù hợp với những phương thức và dịch vụ bán tối ưu.

Góp phần điều tiết quan hệ cung cầu trên thị trường, điều tiết hiệu quả của hoạt động kinh doanh, giảm chi phí hoạt động, đồng thời thực hiện mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp.

Đảm bảo khả năng bao quát của thị trường phân phối.

13. NỘI DUNG CỦA HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI

1.3.1. Tuyển chọn các thành viên trong kênh phân phối

Quy trình tuyển chọn thành viên trong kênh phân phối: gồm 3 bước sau:

Bước 1: Tìm kiếm các thành viên có tiềm năng.

Những nguồn cung cấp thông tin quan trọng bao gồm:

- + Quảng cáo.
- + Tham gia hội chợ thương mại hoặc hội nghị.
- + Thông tin thương mại.
- + Các điều tra qua người bán lại.
- + Các khách hàng.
- + Các nguồn thông tin khác

Bước 2: Xác định các tiêu chuẩn để lựa chọn.

Để lựa chọn các thành viên trong kênh, nhà sản xuất phải đặt ra hệ thống các tiêu chuẩn lựa chọn về các mặt sau:

- + Điều kiện tín dụng và tài chính.
- + Sức mạnh bán hàng.
- + Danh tiếng.
- + Khả năng chiếm lĩnh thị trường.
- + Hoạt động bán.
- + Thành công về quản trị.
- + Khả năng quản lý.
- + Quy mô.
- + Địa điểm phù hợp với thị trường mục tiêu và có đủ mặt bằng giao dịch.

Bước 3: Sử dụng tiêu chuẩn để lựa chọn các thành viên.

Sau khi đã xác định được danh sách các tiêu chuẩn, doanh nghiệp tổ chức đánh giá theo phương pháp cho điểm các tiêu chuẩn

đã xác định cho các thành viên kênh.

STT	Tiêu chuẩn	Hệ số	Điểm
1	Điều kiện tài chính và tín dụng	0,25	
2	Sức mạnh bán hàng	0,25	
3	Danh tiếng	0,15	
4	Khả năng chiếm lĩnh thị trường	0,18	
5	Hoạt động bán	0,05	
6	Thành công về quản trị	0,03	
7	Quy mô	0,04	
8	Địa điểm	0,05	
Tổng cộng		1,0	

Dựa trên cơ sở tính điểm cho các thành viên kênh theo các tiêu chuẩn đã xác định, sau đó tổng điểm lại. Căn cứ vào tình hình của doanh nghiệp, doanh nghiệp xác định số lượng thành viên kênh cần tuyển chọn bao nhiêu và sẽ lấy theo tổng số điểm đã xác định ở trên từ thấp đến cao cho đến khi đủ số người yêu cầu thì dừng lại.

1.3.2. Khuyến khích các thành viên trong kênh phân phối

Để các thành viên kênh hợp tác chặt chẽ lâu dài trong hoạt động tiêu thụ sản phẩm, người quản lý kênh của các doanh nghiệp phải giải quyết ba vấn đề cơ bản có liên quan tới việc quản lý hoạt động của kênh.

Thứ nhất, tìm ra những nhu cầu và những khó khăn của thành viên kênh.

Thứ hai, trên cơ sở những nhu cầu và vướng mắc đó, đưa ra sự trợ giúp các thành viên kênh.

Thứ ba, lãnh đạo kênh thông qua việc sử dụng quyền lực một cách hiệu quả.

1.3.3. Giải quyết các mâu thuẫn trong kênh phân phối

a. Các loại mâu thuẫn trong kênh phân phối

b. Nguyên nhân gây mâu thuẫn

c. Các biện pháp giải quyết mâu thuẫn trong kênh

1.3.4. Đánh giá các thành viên trong kênh

a. Quá trình đánh giá hoạt động của các thành viên kênh:

Bước 1: Xác định các tiêu chuẩn đo lường hoạt động của thành viên kênh trong kênh.

Trên thực tế, có nhiều tiêu chuẩn cho việc đo lường đánh giá hoạt động của các thành viên kênh, và hầu hết các nhà sản xuất đều sử dụng kết hợp các tiêu chuẩn:

- Kết quả bán hàng.

- Duy trì tồn kho.
- Các khả năng của lực lượng bán hàng.
- Thái độ các thành viên kênh.
- Cạnh tranh.
- Các tiêu chuẩn khác như tình trạng tài chính của các thành viên kênh, đặc điểm và uy tín của các thành viên kênh, chất lượng phục vụ khách hàng...

Bước 2: Đánh giá theo giai đoạn hoạt động của các thành viên kênh ứng với tiêu chuẩn đo lường sự hoạt động.

Bước 3: Kiến nghị đổi mới hoặc bổ sung điều chỉnh các hoạt động của thành viên kênh nhằm giảm thiểu các hoạt động sai lệch.

b. Các phương pháp đánh giá hoạt động trong các kênh

Phương pháp cho điểm.

Phương pháp so sánh.

Phương pháp thống kê.

Phương pháp khảo sát lấy ý kiến của khách hàng.

c. Các nhân tố ảnh hưởng đến phạm vi và tần suất đánh giá: gồm 4 nhân tố

Mức độ kiểm soát của người sản xuất tới các thành viên kênh.

Tầm quan trọng của các thành viên kênh.

Bản chất sản phẩm.

Số lượng thành viên kênh.

1.4. CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI

1.4.1. Các yếu tố thuộc môi trường vĩ mô

1.4.2. Các yếu tố môi trường vi mô

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI ĐỐI VỚI SẢN PHẨM GẠCH MEN CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN GẠCH MEN COSEVCO ĐÀ NẴNG

2.1. GIỚI THIỆU CHUNG VỀ CÔNG TY

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty cổ phần gạch men Cosevco Đà Nẵng

Công ty gạch men Cosevco Đà Nẵng là một doanh nghiệp nhà nước thuộc tổng Công ty xây dựng miền Trung – Bộ xây dựng, Công ty được thành lập từ ngày 04/06/1981 với tên gọi là nhà máy cơ khí xây dựng số 7 (nay là tổng Công ty xây dựng Miền Trung).

Năm 1999, Bộ xây dựng ra quyết định số 1314/QĐ-BXD ngày 28/10/1999 thành lập Công ty gạch men Cosevco trên cơ sở sáp xếp, tổ chức lại hai đơn vị trực thuộc tổng Công ty xây dựng Miền Trung là nhà máy gạch ốp lát Ceramic Đà Nẵng và nhà máy xi măng Cosevco Đà Nẵng.

Ngày 26/12/2006, Bộ xây dựng ban hành quyết định số 1783/QĐ-BXD phê duyệt phương án cổ phần hóa và chuyển Công ty gạch men Cosevco thành Công ty cổ phần.

Công ty thực hiện những chức năng sau:

- Sản xuất vật liệu xây dựng và kinh doanh gạch ốp lát.
- Khai thác và sản xuất vật liệu xây dựng.

Công ty cổ phần gạch men Cosevco Đà Nẵng là một doanh nghiệp có quy mô lớn.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức quản lý của Công ty

a. Mô hình cơ cấu tổ chức quản lý

Cơ cấu tổ chức quản lý của Công ty được xây dựng theo kiểu trực tuyến – chức năng.

b. Chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận quản lý

2.1.3. Nguồn lực của công ty

a. Cơ sở vật chất kỹ thuật

Tổng diện tích mặt bằng của Công ty là 83.297,16 m². Trong đó diện tích nhà máy gạch lát và văn phòng làm việc là 46.929,6 m², diện tích nhà máy gạch ốp là 36.367,56 m². Việc bố trí mặt bằng sản xuất này đáp ứng được quy mô sản phẩm, thay đổi thiết kế sản phẩm hay quy trình công nghệ sản xuất sản phẩm mới.

Về thiết bị quản lý, ngày nay với hệ thống máy tính nối mạng toàn Công ty, tất cả các công việc đều thực hiện trên máy tính. Điều này giúp cho Công ty giải quyết được các công việc nhanh chóng hơn, hiệu quả hơn và giúp tăng năng suất lao động.

Thiết bị với động cơ diesel hoạt động hiệu suất có ích cao có thể đạt trên 70%. Hệ thống máy móc thiết bị này vận hành an toàn, khả năng gây hỏa hoạn cũng như nổ vỡ thiết bị ít và hoạt động ổn định trong quá trình sản xuất.

b. Nguồn nhân lực của Công ty

Hằng năm Công ty đào tạo tuyển dụng thêm lao động để đáp ứng yêu cầu quy mô mở rộng sản xuất và hiện nay Công ty đang có một lực lượng lao động trẻ. Ngày nay số lao động bị cắt giảm chủ

yếu do một phần là đến tuổi về hưu, một phần Công ty đã mua thêm và cải tiến máy móc thiết bị, kết hợp công đoạn với nhau.

Công ty đang chú trọng củng cố bộ máy quản lý và lao động có trình độ tay nghề cao.

Phân theo tính chất lao động: Lao động trực tiếp luôn chiếm tỉ lệ cao hơn lao động gián tiếp, sự bố trí như vậy phù hợp với điều kiện việc làm của Công ty.

Phân theo hợp đồng lao động: tỷ trọng lao động ký kết hợp đồng không xác định thời hạn luôn chiếm tỉ lệ cao, tiếp đến là tỷ trọng lao động ký kết hợp đồng theo mùa vụ thời hạn dưới 1 năm và Công ty đang dần giảm bớt tỷ trọng loại hợp đồng thời vụ dưới 1 năm để tạo sự ổn định trong lực lượng lao động và dễ dàng hơn trong quản lý.

Phân theo giới tính: Theo cách bố trí của Công ty ta thấy nhân viên nam chiếm tỉ lệ cao hơn nhân viên nữ vì do đặc thù của ngành sản xuất gạch men.

c. Nguồn tài chính Công ty

Nhìn chung ta thấy rằng Công ty vẫn chưa chủ động được trong việc sử dụng nguồn vốn của mình và còn lệ thuộc nhiều vào các nguồn vốn vay từ bên ngoài.

2.1.4. Tình hình kinh doanh của Công ty giai đoạn 2011 - 2013

a. Mặt hàng kinh doanh của Công ty

Mặt hàng chính của Công ty là: các loại sản phẩm gạch ốp, gạch lát với nhiều kích cỡ khác nhau, mẫu mã phong phú, đa dạng như các cỡ gạch ốp 25x40, gạch lát 25x25, 40x40... phù hợp với từng loại công trình và nhu cầu của khách hàng.

Trong cơ cấu mặt hàng của Công ty, gạch lát luôn luôn chiếm tỷ trọng lớn trong tổng giá trị (trên 60%).

b. Thị trường tiêu thụ sản phẩm của Công ty

Thị trường nội địa là thị trường tiêu thụ sản phẩm chủ yếu của Công ty (chiếm 98%). Hiện nay sản phẩm gạch men của Công ty đã có mặt ở hầu hết khắp các thị trường miền Trung và Tây Nguyên. Định hướng của Công ty là đưa sản phẩm gạch men từ thị trường miền Trung thâm nhập vào thị trường miền Nam, trong đó lấy thành phố Hồ Chí Minh làm trung tâm chính.

c. Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty giai đoạn 2011 – 2013

Qua bảng báo cáo kết quả kinh doanh có thể thấy lợi nhuận

của Công giảm mạnh qua hai năm. Điều này là do năm 2013 hàng loạt chính sách mới được chính phủ đề ra trong nỗ lực đối phó với tình trạng tăng trưởng kinh tế thấp, kiểm soát lạm phát và tiêu thụ khó khăn. Mặc dù lãi suất đã giảm đáng kể nhưng trong bối cảnh nợ xấu cao và lượng hàng tồn kho cao, hoạt động đầu tư sản xuất kinh doanh của nhiều doanh nghiệp gặp nhiều khó khăn và bị thu hẹp.

2.2. THỰC TRẠNG HỆ THỐNG KÊNH PHÂN PHỐI HIỆN TẠI CỦA CÔNG TY

2.2.1. Kênh phân phối trực tiếp

Hiện nay, kênh phân phối trực tiếp của Công ty gồm bán hàng trực tiếp tại các hội chợ, bán hàng tại phòng trưng bày sản phẩm của Công ty...

2.2.2. Kênh phân phối gián tiếp

a. Kênh cấp 1

Công ty cung cấp sản phẩm thông qua các nhà bán lẻ (374 cửa hàng) tại các chợ, các cửa hàng nhỏ trên các trục đường... Đây là kênh chủ đạo của Công ty.

b. Kênh cấp 2

Là kênh phân phối tương đối dài. Hàng hoá được Công ty phân phối tới các trung gian bán buôn (133 cửa hàng) để họ tiếp tục phân phối cho hệ thống bán lẻ và các nhà bán lẻ bán cho người tiêu dùng cuối cùng.

c. Kênh cấp 3

Tham gia vào kênh này có thêm một trung gian môi giới đặc biệt nằm giữa nhà sản xuất, nhà bán sỉ, nhà bán lẻ và người tiêu dùng đó là đại lý (37 cửa hàng), từ các đại lý này hàng hoá được phân phối tới các nhà bán buôn, bán lẻ để đến tay người tiêu dùng. Các đại lý này chỉ bán những sản phẩm gạch men của Công ty.

2.2.3. Tình hình tiêu thụ sản phẩm qua các kênh

Giá trị tiêu thụ sản phẩm của Công ty thông qua kênh phân phối gián tiếp là chủ yếu (luôn chiếm trên 80% tổng giá trị). Giá trị phân phối qua kênh cấp 1 là lớn nhất. Việc sử dụng kênh phân phối gián tiếp chiếm tỉ lệ ngày càng lớn như vậy cho thấy các nhà trung gian của Công ty đã tổ chức tốt quá trình tiêu thụ sản phẩm của Công ty.

2.3. THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI ĐỐI VỚI SẢN PHẨM GẠCH MEN CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN GẠCH MEN COSEVCO ĐÀ NẴNG

2.3.1. Tuyển chọn các thành viên trong kênh phân phối

Hiện nay sản phẩm của Công ty lưu thông trên thị trường chủ yếu qua các trung gian phân phối, vì vậy trung gian phân phối có ảnh hưởng rất lớn đến doanh thu tiêu thụ cũng như sự phát triển của Công ty. Cho nên việc tuyển chọn nhà phân phối phù hợp là hết sức khó khăn.

a. Quy trình tuyển chọn của Công ty: gồm các 3 bước

✦ Bước 1: Tìm kiếm các thành viên có khả năng.

Công ty thông qua đội ngũ tuyển chọn, giám sát nhân lực sẽ tiến hành tư vấn hoặc tìm kiếm các thành viên kênh có đủ khả năng.

Ưu tiên tuyển dụng con em cán bộ công nhân viên đang làm việc tại Công ty nếu các cá nhân này đáp ứng được yêu cầu tuyển chọn của Công ty hoặc Công ty đưa thông tin tuyển dụng tới các trung tâm giới thiệu việc làm hoặc các phương tiện thông tin như báo, tạp chí, truyền hình...

✦ Bước 2: Xác định các tiêu chuẩn tuyển chọn.

Công ty lựa chọn trung gian phân phối phải đảm bảo các điều kiện, tiêu chuẩn sau:

- Điều kiện pháp lý của Nhà nước: trung gian phân phối phải có tư cách pháp nhân và có giấy đăng kí kinh doanh.
- Khả năng thanh toán sau khi mua hàng.
- Có cửa hàng kinh doanh.
- Có tài sản thế chấp.
- Nhân viên có kĩ năng bán hàng: kĩ năng này sẽ được Công ty đào tạo thêm qua khoá đào tạo của Công ty tổ chức cho các nhân viên.
- Nhân viên hiểu biết về sản phẩm, về Công ty.

✦ Bước 3: Đánh giá và lựa chọn thành viên kênh.

Công ty áp dụng các tiêu chuẩn của quá trình lựa chọn theo phương pháp cho điểm.

Dựa trên cơ sở tính điểm cho các thành viên kênh theo các tiêu chuẩn đã xác định. Nếu có nhiều thành viên kênh cũng đạt tổng số điểm tối thiểu theo như yêu cầu (5 điểm) thì Công ty sẽ chọn các đại lý xếp theo tổng số điểm từ cao đến thấp.

2.3.2. Khuyến khích các thành viên trong kênh phân phối

Thời gian qua Công ty đã áp dụng một số biện pháp khuyến khích các thành viên kênh cụ thể như sau:

a. Chính sách hỗ trợ cơ sở vật chất ban đầu

Công ty cung cấp kệ hàng để trưng bày sản phẩm theo từng

ngăn thứ tự, loại nào sắp xếp theo loại này. Từ đó tạo ấn tượng thẩm mỹ cho sản phẩm để thu hút khách hàng.

Ngoài ra Công ty còn cung cấp các pano, áp phích các ấn phẩm quảng cáo nêu bật thương hiệu sản phẩm hàng tiêu dùng của các nhà sản xuất, nhà phân phối.

b. Chính sách hỗ trợ bán hàng: Công ty có chính sách hỗ trợ cho các đại lý bán hàng bằng cách chiết khấu, giảm trừ hoặc khuyến mãi cho nhà phân phối theo khối lượng hàng bán.

Công ty áp dụng mức chiết khấu khác nhau cho khối lượng hàng tiêu thụ, khách hàng mua khối lượng càng nhiều thì mức chiết khấu càng cao.

c. Thưởng định kỳ hàng tháng

- Điều kiện thưởng:

+ Nhà bán lẻ: doanh thu phát sinh trong tháng ≥ 15 triệu

+ Nhà bán buôn: doanh thu phát sinh trong tháng ≥ 30 triệu

+ Đại lý: doanh thu phát sinh trong tháng ≥ 50 triệu

- Tỷ lệ thưởng:

Mức tiền thu tính thưởng (TTTT) = tổng tiền thu bán hàng trong tháng - công nợ tháng.

d. Thưởng trong quy định quản lý tiền hàng

- Nộp tiền mặt tại Công ty hay thanh toán qua ngân hàng sẽ được thưởng 0.2% (giảm trừ vào công nợ).

- Nếu tất toán công nợ = 0 vào ngày cuối tháng sẽ được thưởng thêm 0.5%/tiền thu tính thưởng trong tháng.

e. Chính sách hỗ trợ vận chuyển: Trong hoạt động giao nhận hàng, Công ty hỗ trợ vận chuyển hàng hóa đến kho của các đại lý (đối với các đại lý chính và các đại lý có đơn đặt hàng lớn) và nếu các đại lý có yêu cầu đổi trả hàng Công ty cũng hỗ trợ đại lý đối với chi phí này.

Trường hợp đơn hàng không đủ điều kiện được hỗ trợ vận chuyển (hoặc đang trong thời gian khuyến mại không áp dụng đồng thời hỗ trợ vận chuyển) khách hàng sẽ chịu phí chuyển tùy theo địa điểm nhận hàng.

Công ty chỉ giao hàng sau khi đã nhận được đầy đủ tiền thanh toán và không nhận các trường hợp giao hàng thu tiền qua trung gian nhà xe.

Thời gian nhân viên giao hàng đi là: từ 8h - 16h hằng ngày

2.3.3. Những mâu thuẫn trong hệ thống kênh phân phối của Công ty

Trong quá trình phân phối hàng hóa, có một vấn đề mà Công ty thường xuyên gặp phải đó là mâu thuẫn giữa các thành viên kênh. Các mâu thuẫn thường gặp của Công ty:

Mâu thuẫn theo chiều ngang: hiện tượng bán lẫn địa bàn của nhau dẫn đến mâu thuẫn giữa các đại lý và giữa các đại lý đã tự ý bán phá giá để thu hút khách hàng. Công ty đã giải quyết những mâu thuẫn này bằng cách đưa ra những điều khoản cam kết về thị trường mục tiêu, giá bán, nguồn hàng... để tránh sự cạnh tranh giữa các đại lý.

Mâu thuẫn theo chiều dọc: đó là mâu thuẫn giữa Công ty và đại lý.

- Mâu thuẫn về vai trò: do các đại lý chờ đợi Công ty cung cấp sự trợ giúp về quản lý và các biện hỗ trợ xúc tiến bán cho họ. Ngược lại các đại lý phải cam kết hoạt động theo tiêu chuẩn mà Công ty yêu cầu. Tuy nhiên các đại lý vẫn vi phạm cam kết này và do đó Công ty phải có biện pháp xử lý như cảnh cáo hay ngừng cung cấp hàng...

- Mâu thuẫn do sự khác nhau về nhận thức: Công ty luôn yêu cầu các đại lý của mình phải trưng bày trên kệ trưng bày sản phẩm Công ty hỗ trợ, treo các pano không được khuất tầm nhìn của khách hàng. Nhưng do đại lý bán nhiều sản phẩm của nhiều Công ty cùng ngành vật liệu xây dựng có tiềm lực tài chính mạnh nên công ty khó cạnh tranh trong hoạt động này. Mặt khác họ không muốn treo vì tốn diện tích và nếu có treo thì chủ yếu với mục đích che nắng, che mưa nên thiếu tính thẩm mỹ.

2.3.4. Đánh giá các thành viên trong kênh phân phối

Để việc kinh doanh khách quan, Công ty thường xuyên tổ chức kiểm tra đánh giá định kì, đây là thước đo giúp cho Công ty nhận xét kết quả hoạt động của các thành viên kênh và cũng giúp cho Công ty có cái nhìn đúng đắn về những gì Công ty đã và đang thực hiện.

a. Thời gian

Công ty thường tiến hành đánh giá và thưởng phạt các thành viên vào cuối thời điểm (tháng, quý, năm) hoặc sau khi kế hoạch giao đã được thực hiện.

b. Các tiêu chuẩn đánh giá các thành viên trong kênh phân phối

- Kết quả bán hàng của các thành viên.
- Chấp hành kỷ luật, nội quy làm việc.
- Tiến độ hoàn thành công việc.

- Khả năng giao tiếp, quan hệ với khách hàng.
- Thái độ đối với khách hàng.

c. Phương pháp đánh giá

Công ty tiến hành lấy số liệu theo các tiêu chuẩn mà Công ty dùng để đánh giá các thành viên kênh và tiến hành phân tích đánh giá vào cuối mỗi thời điểm.

Căn cứ vào các số liệu trên, Công ty sẽ tiến hành so sánh giữa các thành viên trong kênh theo tiêu chuẩn của Công ty và so sánh các thành viên trong kênh với nhau.

Qua đó, Công ty biết được rằng thành viên nào trong kênh bán mạnh, thành viên nào ít bán và thành viên nào không bán sản phẩm của Công ty trong thời gian qua. Từ đó đưa ra cách giải quyết hợp lý để kích thích hay thưởng phạt các cửa hàng.

2.4. ĐÁNH GIÁ TÌNH HÌNH QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI SẢN PHẨM GẠCH MEN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN GẠCH MEN COSEVCO ĐÀ NẴNG

2.4.1. Những kết quả đạt được

- Trong chính sách tuyển chọn thành viên kênh, các tiêu chuẩn tuyển chọn mà Công ty đưa ra là khá cơ bản, mang tính ràng buộc cao, phù hợp với môi trường kinh doanh.

- Chính sách khuyến khích tạo động lực để thành viên kênh cố gắng làm việc và thiết lập được các mối quan hệ tốt đẹp giữa các thành viên kênh và giữa thành viên kênh với Công ty.

- Nắm bắt tốt tình hình hoạt động của các thành viên kênh.

- Các tiêu chuẩn mà Công ty đưa ra để đánh giá các thành viên trong kênh khá cơ bản, phù hợp với tình hình thực tế.

2.4.2. Những hạn chế

- Trong chính sách tuyển chọn thành viên kênh:

+ Các tiêu chuẩn tuyển chọn mà Công ty đưa ra còn thiếu, mang tính ràng buộc chưa cao.

+ Quy trình tuyển chọn không được thực hiện theo đúng quy trình việc tuyển chọn của Công ty, chưa khoa học và chưa chặt chẽ để xảy ra tình trạng thanh lý hợp đồng và Công ty có thể đã bỏ qua những thành viên có khả năng mà Công ty chưa biết đến.

+ Phương pháp tuyển chọn: Công ty còn tuyển chọn theo kinh nghiệm và theo cảm tính của người thực hiện công tác tuyển chọn.

- Các chính sách khuyến khích của Công ty đang dùng hiện

nay chưa đủ mạnh để tạo sự thu hút cho các thành viên.

- Những mâu thuẫn còn tồn tại trong hệ thống kênh phân phối của Công ty đó là mâu thuẫn về giá, địa bàn và lợi ích giữa các thành viên hoặc giữa thành viên với Công ty chưa được giải quyết thỏa đáng.

- Trong công tác đánh giá các thành viên kênh:

- + Các tiêu chuẩn dùng để đánh giá các thành viên còn quá ít, do đó chưa kiểm soát được các ảnh hưởng và năng lực tiêu thụ thực tế của mạng lưới phân phối.

- + Chưa có quy trình hoặc phương pháp đánh giá cụ thể bằng văn bản để đánh giá các thành viên kênh.

2.4.3. Nguyên nhân của những hạn chế trong công tác quản trị kênh phân phối tại Công ty

- Nhiều yếu tố môi trường kinh doanh biến động không ngừng gây nên những khó khăn và thách thức lớn cho công ty trong tổ chức và quản trị kênh phân phối.

- Đội ngũ cán bộ nhân viên công ty nói chung, thành viên kênh nói riêng chưa quan tâm đến công tác quản trị kênh phân phối, chưa được đào tạo kỹ càng.

- Công ty vẫn chưa xác định được mục tiêu và chiến lược, các phương pháp phân phối rõ ràng để làm cơ sở cho việc quản trị kênh phân phối.

- Công tác quy hoạch kênh chưa sát với thực tế, các chính sách phát triển kênh chưa đảm bảo quyền lợi về kinh tế theo thực tế. Phân chia địa bàn quản lý cho nhân viên quản lý địa bàn quá rộng dẫn đến chưa thực hiện tốt công tác tuyển chọn, quản lý, chăm sóc và đánh giá hệ thống kênh.

- Hệ thống đánh giá đối với nhân viên quản lý địa bàn chưa được thực hiện thường xuyên, định kỳ và nghiêm túc.

- Trong thời gian qua tình trạng giá nguyên liệu vật liệu biến động liên tục (tăng). Và mâu thuẫn giữa các đại lý do chạy theo doanh số như hưởng phần giá trị tăng thêm mà bán hạ giá để chạy theo doanh số dẫn đến mâu thuẫn.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI ĐỐI VỚI SẢN PHẨM GẠCH MEN CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN GẠCH MEN COSEVCO ĐÀ NẴNG

3.1. NHỮNG CƠ SỞ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP

3.1.1. Phân tích những yếu tố của môi trường kinh doanh ảnh hưởng đến quản trị kênh phân phối của Công ty cổ phần gạch men Cosevco Đà Nẵng

a. Các yếu tố môi trường vĩ mô

- Môi trường chính trị - pháp luật
- Môi trường kinh tế
- Môi trường tự nhiên
- Môi trường công nghệ
- Môi trường văn hóa

→ Cơ hội và thách thức đối với kinh doanh của Công ty

*** Cơ hội**

+ Nhu cầu về sản phẩm gạch men tăng mạnh, sản phẩm gạch men sẽ thay thế nhiều loại sản phẩm từ các nguyên vật liệu khác.

+ Việc mở cửa nền kinh tế tạo điều kiện cho ta chuyển giao công nghệ nâng cấp từ công nghệ thấp lên công nghệ cao, cơ hội này giúp Công ty nâng cấp trang thiết bị máy móc lên một mức cao hơn.

+ Môi trường chính trị, xã hội, pháp luật ổn định.

+ Ngoài ra, mở cửa làm cho nền kinh tế phát triển, thu nhập người dân được gia tăng, từ đó nhu cầu của họ cũng sẽ tăng kéo theo việc xây dựng nhà cửa gia tăng.

+ Đồng thời, khi nước ta gia nhập AFTA, WTO tạo điều kiện cho các doanh nghiệp trong nước mở rộng thị trường khu vực. Đây cũng là cơ hội cho Công ty cổ phần gạch men Cosevco Đà Nẵng.

*** Thách thức**

+ Trong ngành vật liệu xây dựng nói chung và sản xuất gạch men nói riêng tại Việt Nam, không chỉ có gạch men Dacera mà còn phải đối đầu với những đối thủ cạnh tranh trong ngành cũng có kỹ thuật và công nghệ khá cao và ngành này vẫn phải cạnh tranh không ngừng với các ngành Sứ, Gốm...

+ Việc xóa bỏ hàng rào thuế quan để gia nhập AFTA đã làm cho cả ngành sản xuất vật liệu xây dựng không có người bảo hộ, mọi

công việc đều do ngành giải quyết. Khi các sản phẩm gạch men trong khu vực thâm nhập vào Việt Nam nó sẽ cạnh tranh khốc liệt cả về giá, về chất lượng sản phẩm bởi những công ty cũng có nền kỹ thuật công nghệ tiên tiến, sản phẩm họ làm ra cũng có chất lượng, kiểu dáng mẫu mã rất đẹp, rất phù hợp chẳng hạn như sự xâm nhập của gạch men Trung Quốc,...

+ Yêu cầu của thị trường ngày càng khắt khe về chất lượng sản phẩm.

+ Nguyên vật liệu sản xuất gạch men ngày càng cạn kiệt.

+ Giá nguyên liệu nhập khẩu liên tục tăng cao.

+ Sản phẩm dễ dàng bị các đối thủ sao chép và cho ra đời các sản phẩm với chức năng tương tự.

b. Các yếu tố môi trường vi mô

- Đặc điểm của sản phẩm

- Khách hàng

- Nhà cung cấp

- Đối thủ cạnh tranh

→ **Điểm mạnh, điểm yếu của Công ty**

- **Điểm mạnh:**

+ Có mạng lưới tiêu thụ sản phẩm rộng rãi, có khả năng tiêu thụ và tiềm lực tương đối cao, có hệ thống trung gian tương đối ổn định và ngày càng gia tăng.

+ Có kinh nghiệm nắm bắt nhu cầu, thị hiếu từng khu vực thị trường.

+ Có đội ngũ nhân viên có kinh nghiệm, nhiệt tình, năng nổ với công việc.

+ Đạt nhiều giải thưởng và được bình chọn "Hàng Việt Nam chất lượng cao".

+ Với một phương thức kinh doanh lấy uy tín và đảm bảo chất lượng cao về sản phẩm nên trong quá trình kinh doanh Công ty đã tạo được uy tín của mình trên thị trường.

+ Ngoài ra, hiện nay với điều kiện khoa học kỹ thuật phát triển do đó các trang thiết bị đều rất hiện đại nên sản phẩm của Công ty sản xuất ra có chất lượng cao.

+ Công ty có một đội ngũ cán bộ quản lý năng động sáng tạo, có sức trẻ và nhiệt tình trong công việc.

+ Sản phẩm của Công ty không những đứng vững trên thị trường nội địa với nhiều bạn hàng truyền thống mà còn vươn ra xuất

khẩu (Lào, Campuchia, Thái Lan)

- Điểm yếu:

+ Cơ sở hạ tầng của Công ty đã cũ chưa được cải tạo xây dựng mới.

+ Việc quản lý sản phẩm còn chưa hoàn thiện. Điều đó được biểu hiện ở chỗ công ty chưa phân tích và nhận thức được từng nhóm hàng đang ở trong giai đoạn nào của chu kỳ sống và do đó chưa có chính sách marketing phù hợp cho từng mặt hàng.

+ Mặt bằng giá bán cao đã làm giảm sức cạnh tranh của Công ty.

+ Hệ thống thông tin chưa đầy đủ, phản ánh không kịp thời nên trong thời gian tới Công ty cần thu thập thông tin từ nhiều nguồn hơn, kịp thời hơn.

3.1.2. Mục tiêu và phương hướng kinh doanh của Công ty trong thời gian tới

a. Mục tiêu của Công ty

- Mở rộng thị trường trên cả nước, đến năm 2020 phấn đấu tăng thị phần lên 10% ở thị trường miền Nam.

- Đảm bảo sản xuất những sản phẩm có chất lượng cao, mẫu mã đẹp, phù hợp với nhu cầu của khách hàng.

- Tiết kiệm các khoản chi phí phát sinh và các khoản hao phí vô ích trong sản xuất nhằm tối đa lợi nhuận và giá thành sản phẩm.

- Đảm bảo uy tín với các đối tác khách hàng đã ký kết hợp đồng, đáp ứng tốt nhu cầu của khách hàng ở mọi nơi, cung cấp đủ số lượng và chất lượng hàng hóa.

b. Phương hướng kinh doanh của Công ty

- Tiếp tục đầu tư nâng cấp trang thiết bị, cơ sở vật chất cho sản xuất, nâng cao chất lượng sản phẩm.

- Tập trung đẩy mạnh thiết kế, sáng tạo và cải tiến liên tục mẫu mã sản phẩm, đáp ứng kịp thời nhu cầu của khách hàng.

- Tiếp tục giữ vững thị trường hiện tại, từng bước mở rộng thị trường mới sang Nhật Bản, Singapore.

- Tiếp tục đầu tư, tăng ngân sách cho hoạt động xúc tiến yểm trợ cho hoạt động tiêu thụ sản phẩm của Công ty, tăng khả năng cạnh tranh với sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh khác.

- Tạo dựng hình ảnh của Công ty trong lòng người cung cấp và khách hàng.

- Tích cực tìm kiếm thông tin từ khách hàng, đối thủ cạnh

tranh, sự thay đổi môi trường vĩ mô... để từ đó có những bước phát triển hiệu quả, hạn chế được những đe dọa từ môi trường.

- Không ngừng hoàn thiện bộ máy quản lý, đào tạo đội ngũ nhân viên nâng cao trình độ nghiệp vụ và tăng mức thu nhập cho cán bộ công nhân viên. Đồng thời tích lũy để mở rộng mạng lưới kinh doanh và thực hiện nghĩa vụ đối với nhà nước.

3.2. MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI ĐỐI VỚI SẢN PHẨM GẠCH MEN CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN GẠCH MEN COSEVCO ĐÀ NẴNG

3.2.1. Hoàn thiện công tác tuyển chọn thành viên kênh

a. Mở rộng các nguồn tìm kiếm các thành viên kênh có khả năng

Ngoài việc tuyển chọn thông qua các cán bộ nhân viên đang làm tại công ty, các trung tâm giới thiệu việc làm hay các phương tiện truyền thông. Để việc tuyển chọn đạt được kết quả cao hơn, Công ty cần mở rộng các nguồn tìm kiếm các thành viên kênh có khả năng.

Lực lượng bán có sẵn của Công ty trên thị trường: họ sẽ cung cấp những nguồn thông tin về các trung gian của kênh, về các trung gian tiềm năng trong vùng.

Khách hàng đây là nguồn cho thông tin xác thực, có thể thực hiện các cuộc nghiên cứu đối với người tiêu dùng để tìm ra thành viên kênh tiềm năng.

b. Bổ sung các tiêu chuẩn tuyển chọn thành viên kênh

Ngoài các tiêu chuẩn Công ty hiện đang áp dụng, Công ty cần bổ sung các tiêu chuẩn sau:

- Kinh nghiệm và khả năng chiếm lĩnh thị trường.
- Có phương tiện vận chuyển sản phẩm đến tay người tiêu dùng như xe tải nhỏ, xe ba gác...
- Uy tín, đạo đức kinh doanh: Phải có đạo đức trong kinh doanh để tạo uy tín đối với bạn hàng, khách hàng và các trung gian trong thời gian kinh doanh các mặt hàng trước.

c. Áp dụng phương pháp phỏng vấn trực tiếp trong đánh giá và lựa chọn thành viên kênh

Để quy trình đánh giá hoàn chỉnh hơn, trước khi thực hiện đánh giá theo phương pháp cho điểm, Công ty nên sử dụng phương pháp phỏng vấn trực tiếp các thành viên kênh.

Đối tượng phỏng vấn: các thành viên trong kênh phân phối.

Sau khi các thành viên kênh nộp hồ sơ xong và Công ty nhận thấy thành viên kênh đó có những tiêu chí tuyển chọn đáp ứng được những yêu cầu của Công ty đưa ra thì sau đó Công ty sẽ hẹn lịch để tiến hành phỏng vấn trực tiếp.

Quy trình thực hiện phỏng vấn trực tiếp: tiến hành phỏng vấn lần lượt.

Bước 1: Xây dựng kế hoạch phỏng vấn bao gồm: mục đích, đối tượng, địa điểm, thời gian, kinh phí.

Bước 2: Xây dựng nội dung phỏng vấn.

Nội dung phỏng vấn liên quan đến động cơ xin việc và sự quan tâm đến công việc, công việc cũ, kiến thức, kinh nghiệm trong công việc, khả năng hoà đồng và giao tiếp, tự nhận xét về bản thân, ý thức trách nhiệm và cầu tiến, quan điểm, sở thích chung...

Bước 3: Tiến hành phỏng vấn, gặp trực tiếp các ứng viên.

+ Giới thiệu về bản thân.

+ Phỏng vấn các thành viên kênh theo nội dung đã được chuẩn bị trước và thông qua những nội dung này có thể đánh giá được khả năng của các thành viên kênh có phù hợp với các tiêu chí mà Công ty yêu cầu hay không.

Bước 4: Hẹn thời gian trả lời kết quả cho các thành viên kênh qua mail hoặc điện thoại.

3.2.2. Hoàn thiện công tác khuyến khích các thành viên trong kênh phân phối

a. Tìm ra các trở ngại trong công tác phân phối sản phẩm

Để tìm ra những trở ngại trong tiêu thụ sản phẩm của các thành viên kênh, Công ty cần đưa ra các biện pháp điều tra tìm hiểu sao cho chi phí thấp nhất.

Các biện pháp tìm hiểu các thành viên trong kênh:

Cách thứ nhất: Công ty tiến hành nghiên cứu ở các cửa hàng đại lý bằng cách thiết kế một số câu hỏi đóng hoặc mở, lời lẽ rõ ràng, dễ hiểu, trả lời đơn giản để họ tham gia trả lời.

Cách thứ hai: Công ty có thể thông qua các công ty chuyên nghiên cứu thị trường để thuê họ làm dịch vụ thăm dò.

b. Tăng cường các chính sách hỗ trợ các thành viên trong kênh

✦ Chính sách hỗ trợ xử lý đơn hàng

Vòng quay đơn đặt hàng gồm: Chuyển giao đơn đặt hàng cho khách, chấp nhận thanh toán, chuẩn bị sẵn hàng hoá, vận chuyển,

làm hoá đơn và giao hàng. Mục đích của việc hỗ trợ này là nhằm rút ngắn vòng quay đơn đặt hàng.

Để rút ngắn thời gian cho một vòng quay đơn đặt hàng, Công ty có thể tổng hợp yêu cầu của khách hàng theo từng tên từng chủng loại sau đó so sánh với tồn kho hiện có và làm hoá đơn chuyên xuống kho xuất hàng cho khách vì thế cần trang bị một hệ thống mạng máy tính.

Giúp khách hàng tiếp nhận một cách chính xác và kịp thời các thông tin về mở đơn đặt hàng, các yêu cầu khác có liên quan đến dịch vụ.

Nhanh chóng giải quyết các vấn đề xảy ra về hàng hoá thất thoát, hư hỏng...

✦ **Chính sách hỗ trợ tuyển chọn, đào tạo và huấn luyện nhân viên bán hàng cho các thành viên kênh**

Sự hiểu biết về sản phẩm, thái độ phục vụ của nhân viên bán hàng là yếu tố hết sức quan trọng để tạo niềm tin, uy tín và sự thu hút đối với khách hàng. Do đó để giúp các thành viên kênh nâng cao hiệu quả hoạt động bán hàng, Công ty có thể hỗ trợ bằng cách:

- Giới thiệu nhân viên bán hàng có năng lực cho các thành viên kênh.

- Hàng năm Công ty mở lớp huấn luyện cho nhân viên bán hàng cho phép các thành viên kênh tham gia để giúp trung gian đào tạo lực lượng bán hàng.

- Hàng năm Công ty tổ chức hội thi người bán hàng giỏi giữa các thành viên kênh với nhau và có những phần thưởng xứng đáng để động viên họ.

✦ **Chính sách hỗ trợ giao hàng**

Công ty cần tăng lực lượng nhân viên giao hàng để san sẻ bớt công việc của nhân viên giao hàng hiện tại để phục vụ các thành viên kênh ngày càng tốt hơn.

c. Áp dụng các chính sách thưởng, phạt thỏa đáng

Chính sách thưởng phạt tạo sự công bằng giữa các thành viên trong kênh. Các hình thức xét thưởng sẽ tạo động lực to lớn cho các thành viên phấn đấu bán hàng tăng doanh số bán.

✦ **Chính sách thưởng**

Bên cạnh các mức thưởng mà Công ty đang áp dụng, để khuyến khích sự cố gắng và sự trung thành của các thành viên trong kênh đây mạnh hiệu quả hoạt động bán hàng, cứ mỗi kỳ nhất định căn cứ vào doanh thu đạt được, công ty sẽ tiến hành xét thưởng cả năm và thưởng cho các thành viên kênh.

Trong một năm hoạt động bán hàng, căn cứ vào doanh thu mà thành viên kênh đạt được, công ty sẽ có các mức thưởng như đi du lịch nước ngoài dành riêng cho hai người, hỗ trợ vận chuyển hàng cho các lần mua hàng tiếp theo, gửi thư cảm ơn, quà, mời tham dự các hội nghị, có các chuyến tham quan học hỏi kinh nghiệm...

Ngoài ra Công ty cần tổ chức các buổi giao lưu khách hàng là các công ty, doanh nghiệp hay các đại lý để thăm dò sự hài lòng của khách hàng về sản phẩm của công ty.

Bên cạnh những chính sách thưởng, Công ty cũng có những chính sách phạt để hạn chế những sai phạm cũng như nhắc nhở các thành viên kênh vi phạm những quy định của trung tâm.

✦ **Chính sách phạt**

Do trễ hạn thanh toán: Phạt 0,1% / ngày trên tổng số tiền chậm trả đối với công nợ dây dưa, khó đòi.

Vi phạm đơn hàng hợp đồng: các thành viên kênh sẽ mất tiền cọc và thưởng định kỳ.

3.2.3. Giải quyết mâu thuẫn trong kênh phân phối

a. Thiết lập mối quan hệ giữa các thành viên kênh.

Công ty cần thiết lập mối quan hệ trên cơ sở hợp tác cùng có lợi giữa các thành viên trong kênh và phải có sự ràng buộc về giá cả, sự trợ giúp và sự phân chia rủi ro để cho mối quan hệ giữa Công ty và các thành viên kênh ngày càng trở nên chặt chẽ, phải làm cho họ thấy rằng sự hợp tác giữa các thành viên kênh sẽ có lợi cho họ về nhiều mặt và khiến họ sẽ trung thành, tích cực hơn trong việc đẩy mạnh tiêu thụ sản phẩm của Công ty. Để việc thúc đẩy quan hệ giữa Công ty và các đại lý tốt hơn cần làm các công việc sau:

- Tạo mối quan hệ tốt đẹp giữa những nhân viên quản lý từng khu vực và các đại lý.
- Công ty cần yêu cầu các đại lý cần phải thực hiện đúng nghĩa vụ cam kết.

b. Các chính sách giải quyết mâu thuẫn trong kênh phân phối của Công ty.

Để xử lý các hiện tượng mâu thuẫn trong kênh, Công ty có thể áp dụng một số biện pháp như sau:

- + Trước hết trong hợp đồng Công ty phải bổ xung thêm điều khoản qui định rõ trách nhiệm của đại lý trong việc thanh toán tiền hàng.
- + Xây dựng hệ thống thông tin hoàn chỉnh trong kênh, đảm bảo

thông tin thông suốt từ Công ty cho đến người tiêu dùng cuối cùng.

+ Tổ chức thường xuyên hội nghị khách hàng nhằm gặp mặt các đại lý để nhắc nhở, động viên, giải quyết các mâu thuẫn trên tinh thần bàn bạc, quy định quyền và nghĩa vụ của các thành viên kênh.

+ Giao cho các nhân viên quản lý kênh giám sát hoạt động cũng như phát hiện những mâu thuẫn của kênh trên địa bàn phụ trách để có những báo cáo kịp thời về công ty để có biện pháp xử lý

+ Phạt tiền với các đại lý vi phạm quy ước khi ký kết hợp đồng với Công ty.

+ Kiểm soát quá trình lưu thông hàng hóa.

+ Công ty còn cử nhân viên xuống đại lý theo dõi sổ sách xem giá cả có đúng như cam kết không. Nếu các đại lý không thực hiện việc bán theo quy định khung giá của Công ty thì Công ty sẽ chấp dứt hợp đồng với họ.

3.2.4. Hoàn thiện công tác đánh giá các thành viên trong kênh phân phối

a. Bổ sung các chỉ tiêu đánh giá thành viên trong kênh

Ngoài việc tiếp tục sử dụng những chỉ tiêu hiện tại, Công ty cần bổ sung những tiêu chí đánh giá các thành viên kênh để công việc này đạt được hiệu quả hơn.

- Sự am hiểu về sản phẩm, dịch vụ của Công ty.

- Tốc độ tăng về doanh thu tiêu thụ của các thành viên kênh.

- Khả năng chiếm lĩnh thị trường của các trung gian.

- Thời hạn thanh toán.

- Sáng kiến trong công việc.

- Khả năng lập và hoàn thành các kế hoạch làm việc.

b. Áp dụng phương pháp tính điểm trong đánh giá thành viên kênh

Sau khi ký kết hợp đồng với đại lý rồi cần phải giao cho bộ phận chức năng theo dõi và đánh giá thường xuyên để kịp thời có những chính sách điều chỉnh cần thiết và quá trình đánh giá cũng giống như cách thức của quá trình tuyển chọn.

Để công việc đánh giá thành viên kênh có kết quả tốt hơn và đảm bảo tính khách quan, ngoài việc so sánh các tiêu chuẩn giữa các thành viên kênh, Công ty có thể sử dụng phương pháp đánh giá thành viên kênh theo phương pháp chấm điểm.

Bước 1: Đưa ra các tiêu chuẩn liên quan cần thiết cho việc đánh giá.

Bước 2: Xác định mức độ quan trọng của mỗi tiêu chuẩn.

Bước 3: Lập bảng đánh giá các thành viên kênh

+ Cho điểm các thành viên kênh ứng với mỗi tiêu chuẩn (từ 0 - 10).

+ Lấy điểm mỗi tiêu chuẩn nhân với tỉ trọng của tiêu chuẩn đó.

+ Tính tổng điểm để xếp hạng hoạt động của toàn bộ các thành viên.

Bước 4: Đánh giá các nhà phân phối bằng cách so sánh tổng điểm giữa các thành viên kênh để biết được thành viên nào hoạt động tốt, thành viên kênh nào cần phải đầu tư thêm để phát triển.

Việc đánh giá phải được thực hiện định kỳ và chặt chẽ để phòng ngừa và kiểm soát chặt chẽ hơn các đại lý trong quá trình tiêu thụ hàng hóa của Công ty từ đó có những biện pháp, kế hoạch phát tiếp tục hay cắt giảm đối với các đại lý gây khó khăn cho Công ty kịp thời hơn.

Sử dụng kết quả đánh giá: Căn cứ vào kết quả đánh giá của các thành viên trong kênh phân phối, công ty sẽ đưa ra những chính sách thưởng phạt thỏa đáng tùy vào mức độ hoàn thành công việc của họ.

3.2.5. Giải pháp hỗ trợ quản trị kênh phân phối

a. Giải pháp về chính sách sản phẩm

Sản xuất và tiêu thụ là hai vấn đề gắn bó chặt chẽ với nhau vì thế để nâng cao hiệu quả của hoạt động xây dựng và quản trị kênh phân phối nói riêng và hoạt động tiêu thụ nói chung Công ty cần phải cải thiện hơn nữa việc xây dựng hệ thống quản trị chất lượng theo bộ tiêu chuẩn chất lượng ISO 9000: 2000. Ngoài ra Công ty cần phải quan tâm đến một số yếu tố sau:

- Duy trì và làm tốt việc áp dụng quy trình quản lý chất lượng sản phẩm theo tiêu chuẩn chất lượng.

- Đa dạng hóa mặt hàng kinh doanh với nhiều mẫu mã, hoa văn, kích thước phù hợp với nhu cầu thị trường.

- Giao hàng tận nơi, giao hàng đúng giờ, tăng cường các dịch vụ tư vấn về sản phẩm...

- Thu thập thông tin từ phía khách hàng về sản phẩm và sau đó cải tiến, thay thế các sản phẩm cho phù hợp với nhu cầu của khách hàng.

b. Giải pháp về chính sách giá cả

Để tăng thị phần, Công ty cần định rõ giá bán và đồng thời phải thay đổi nó theo thời gian và điều kiện để phù hợp với sự thay đổi của thị trường và khách hàng.

Bên cạnh đó Công ty cần phải xây dựng mức giá phân biệt cho các

đại lý trên các thị trường khác nhau, cho từng loại khách hàng. . .

c. Giải pháp về chính sách xúc tiến bán hàng

Công ty phải đẩy mạnh việc sử dụng các công cụ xúc tiến truyền thông đã sử dụng như khuyến mãi, quảng cáo, quan hệ công chúng. . .

Công ty có thể sử dụng các công cụ khác như báo chí, gửi thư trực tiếp đến khách hàng. . . .

Ngoài ra trong chính sách khuyến mãi, Công ty cần tiến hành xây dựng một kế hoạch khuyến mãi tổng thể.

KẾT LUẬN

Vấn đề xây dựng và quản trị hệ thống kênh phân phối là một oạt động hết sức quan trọng đối với bất cứ một doanh nghiệp nào hoạt động trong cơ chế thị trường. Trong xu thế hội nhập toàn cầu như hiện nay thì vấn đề này càng trở nên cấp thiết vì sự cạnh tranh ngày càng gay gắt hơn ngay cả trong và ngoài nước, khi ấy doanh nghiệp nào có kênh phân phối mạnh hơn sẽ chiến thắng.

Qua thời gian hoạt động của mình, Công ty cổ phần gạch men Cosevco Đà Nẵng đã ngày càng khẳng định được uy tín, năng lực cũng như vị thế của mình trên thị trường.

Với thị trường vật liệu xây dựng ngày càng phát triển, nhu cầu của khách hàng không ngừng tăng lên, Công ty cổ phần gạch men Cosevco Đà Nẵng đã nhận ra rằng: “không có con đường nào khác, muốn tồn tại và phát triển Công ty phải không ngừng tìm kiếm thị trường, thăm dò thị trường để từ đó phát hiện ra nhu cầu của khách hàng và thỏa mãn các nhu cầu đó tốt hơn các đối thủ cạnh tranh”. Một trong những công cụ góp phần vào sự thành công của chiến lược trên là hệ thống kênh phân phối sản phẩm. Thấy rõ tầm quan trọng của nó, vận dụng lý thuyết vào thực tế, em đi sâu nghiên cứu hệ thống kênh phân phối của Công ty cổ phần gạch men Cosevco Đà Nẵng để tìm ra những biện pháp nhằm hoàn thiện hệ thống kênh phân phối nhằm hoàn thiện hơn nữa hoạt động tiêu thụ của Công ty, tăng cường vị thế cạnh tranh của nhà máy trên thị trường.

Tuy nhiên do kiến thức thực tiễn còn hạn chế, lại thiếu kinh nghiệm chuyên môn do đó những biện pháp đề ra còn phiến diện, tạm thời. Em hy vọng nó sẽ gợi mở cho Ban lãnh đạo quan tâm và nảy sinh ra ý tưởng mới, tìm được biện pháp thiết thực và phù hợp nhằm hoàn thiện hơn nữa hệ thống kênh phân phối và đẩy mạnh hoạt động tiêu thụ. Mặc dù đã có nhiều cố gắng nhưng sẽ không tránh khỏi những thiếu sót, em rất mong nhận được sự góp ý của các thầy cô giáo, các anh chị.