

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

TRẦN NGUYỄN ĐOAN TRANG

**QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI
TẠI CÔNG TY XĂNG DẦU KHU VỰC V**

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 60.34.01.02

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

Đà Nẵng - Năm 2016

Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS. NGUYỄN THỊ NHƯ LIÊM

Phản biện 1: PGS.TS. Đặng Văn Mỹ

Phản biện 2: PGS.TS. Lê Hữu Ảnh

Luận văn đã được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 20 tháng 08 năm 2016

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

Quản trị kênh phân phối tạo ra giá trị đáp ứng nhu cầu của khách hàng, song song đó là giải quyết thỏa đáng các mâu thuẫn giữa các thành viên trong kênh. Vì vậy mới có được sự hài lòng của khách hàng và có thể thiết lập được mối quan hệ bền vững giữa doanh nghiệp và các thành viên kênh.

Công ty xăng dầu khu vực V có hệ thống kênh phân phối sản phẩm xăng dầu rộng lớn và đóng một vai trò rất quan trọng trong kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty. Nhận biết được tầm quan trọng của kênh phân phối tại Công ty cũng như những điểm bất cập cần sửa đổi trong quản trị kênh phân phối tại Công ty, nên việc: ***“Quản trị kênh phân phối tại Công ty Xăng dầu khu vực V”*** là hết sức cần thiết và mục tiêu để tạo nên lợi thế cạnh tranh, cải thiện doanh thu và lợi nhuận của Công ty.

2. Mục tiêu nghiên cứu

- Hệ thống hóa những vấn đề lý luận chung về quản trị kênh phân phối của doanh nghiệp thương mại.

- Phân tích thực trạng quản trị kênh phân phối tại Công ty Xăng dầu khu vực V.

- Đề xuất những giải pháp nhằm quản trị kênh phân phối tại Công ty.

3. Đối tượng và Phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Luận văn tập trung nghiên cứu những vấn đề liên quan đến quản trị kênh phân phối tại Công ty Xăng dầu khu vực V.

Phạm vi nghiên cứu:

+ Về không gian: Đề tài chỉ nghiên cứu công tác quản trị kênh phân phối tại Công ty xăng dầu khu vực V.

+ Về thời gian: Nghiên cứu trong 3 năm từ 2012 – 2014.

4. Phương pháp nghiên cứu

Sử dụng phương pháp thu thập, tổng hợp và xử lý số liệu; các phương pháp phân tích, so sánh, đánh giá,...

5. Bố cục luận văn

Ngoài phần mở đầu, phần kết luận và danh mục tài liệu tham khảo, luận văn gồm 3 chương, cụ thể như sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận về quản trị kênh phân phối của doanh nghiệp thương mại.

Chương 2: Thực trạng quản trị kênh phân phối tại Công ty Xăng dầu khu vực V

Chương 3: Một số giải pháp nhằm hoàn thiện quản trị kênh phân phối tại Công ty xăng dầu khu vực V.

6. Tổng quan tài liệu nghiên cứu

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI CỦA DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI

1.1. LÝ LUẬN VỀ KÊNH PHÂN PHỐI TRONG CÁC DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI

1.1.1. Khái niệm và chức năng của doanh nghiệp thương mại

a. Khái niệm

b. Các chức năng của doanh nghiệp thương mại

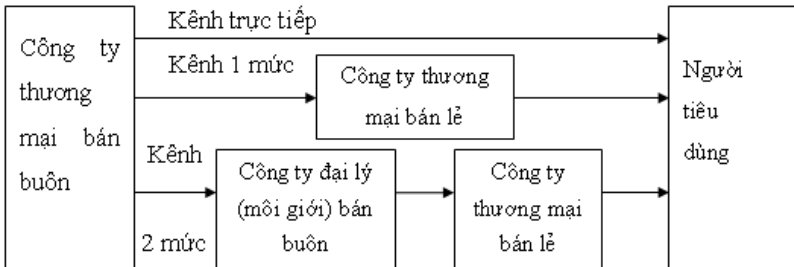
1.1.2. Khái quát về kênh phân phối trong doanh nghiệp thương mại

a. Khái niệm kênh phân phối

Kênh phân phối của công ty thương mại là một tập cấu trúc lựa chọn có chủ đích mục tiêu giữa công ty thương mại (với tư cách là một trung gian thương mại hoàn chỉnh) với các nhà sản xuất, các trung gian marketing phân phối khác và với người tiêu dùng cuối cùng để tổ chức phân phối và vận động hàng hóa hợp lý nhất cho tập khách hàng tiềm năng trọng điểm, trực tiếp và cuối cùng của công ty.

b. Các chức năng cơ bản của kênh phân phối

c. Các dạng kênh phân phối của doanh nghiệp thương mại



Hình 1.1. Các dạng kênh phân phối

1.2. QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI CỦA DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI

1.2.1. Phân tích môi trường marketing

a. Môi trường vĩ mô

b. Môi trường vi mô

1.2.2. Xác định mục tiêu và yêu cầu đối với kênh phân phối

a. Nghiên cứu, phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến sự lựa chọn kênh phân phối

Giới hạn địa lý của thị trường, các nhóm khách hàng trọng điểm, lực lượng bán hàng của doanh nghiệp, các lực lượng người trung gian trên thị trường, các mục tiêu trọng điểm.

b. Xác định mục tiêu

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.

c. Xác định yêu cầu

Yêu cầu từ: đặc điểm về người tiêu thụ, đặc điểm về sản phẩm, đặc điểm của giới trung gian, đặc điểm về cạnh tranh, đặc điểm về công ty, đặc điểm môi trường đặc điểm về người tiêu thụ.

1.2.3. Quyết định thiết kế kênh phân phối

a. Xác định dạng kênh và các trung gian

- *Xác định dạng kênh phân phối*
- *Xác định các loại trung gian*
- *Xác định số lượng trung gian và quy cách, loại hình sức bán của công ty*
- *Xác định điều kiện và trách nhiệm của thành viên kênh*

b. Đánh giá và lựa chọn kênh phân phối tối ưu

Đánh giá kênh phân phối theo các tiêu chuẩn sau: tiêu chuẩn kinh tế, tiêu chuẩn kiểm soát, tiêu chuẩn thích nghi

1.2.4. Triển khai các chính sách quản trị kênh phân phối

a. Chính sách tuyển chọn các thành viên của kênh phân phối

Quá trình tuyển chọn các thành viên trong kênh bao gồm các bước sau:

Bước 1: Tìm kiếm các ứng viên có khả năng

Bước 2: Xác định các tiêu chuẩn lựa chọn

Bước 3: Thuyết phục các thành viên tham gia kênh

b. Chính sách khuyến khích các thành viên trong kênh hoạt động

- *Tìm ra những nhu cầu và khó khăn của các thành viên kênh*

- Giúp đỡ các thành viên kênh

Chính sách hợp tác: Các nhà quản lý đều quan niệm rằng quan hệ với các trung gian thực chất là vấn đề tìm kiếm sự hợp tác. Họ có thể áp dụng chính sách củ cà rốt và cây gậy. Họ sẽ sử dụng những động lực thúc đẩy tích cực như: mức lời cao, những thỏa thuận đặc biệt, tiền thưởng, bớt giá vì hợp tác quảng cáo, trưng bày hàng và tổ chức thi bán hàng. Đôi lúc họ lại áp dụng những kiểu trừng phạt như đe dọa giảm mức lợi nhuận, giao hàng chậm hoặc chấm dứt quan hệ.

Chính sách quan hệ cộng tác: Những công ty cố gắng tạo dựng quan hệ cộng tác lâu dài với các nhà phân phối. Công ty thương mại xây dựng một ý niệm rất rõ ràng về những gì mà họ mong muốn ở các nhà phân phối về mặt bao quát thị trường, đảm bảo mức dự trữ, triển khai marketing, công tác kế toán, tư vấn và dịch vụ kỹ thuật, thông tin thị trường.

Chính sách lập kế hoạch phân phối: Các công ty thương mại xây dựng một hệ thống marketing dọc, có kế hoạch được quản trị theo đúng chức năng và kết hợp được những nhu cầu của công ty thương mại lẫn người phân phối. Công ty thương mại lập ra một bộ phận hoạch định quan hệ với trung gian phân phối, công việc của nó là xác định các nhu cầu của người phân phối và xây dựng những chương trình bán hàng để giúp những người phân phối hoạt động ở mức tốt nhất.

c. Chính sách giải quyết mâu thuẫn trong kênh phân phối

- Các loại mâu thuẫn kênh
- Các nguyên nhân gây mâu thuẫn trong kênh
- Giải quyết mâu thuẫn trong kênh phân phối

d. Chính sách đánh giá hoạt động của các thành viên kênh

Hầu hết các công ty thương mại đều sử dụng kết hợp các tiêu chuẩn phản ánh: kết quả hoạt động bán hàng của các thành viên kênh, thái độ của thành viên kênh, mức độ cạnh tranh mà các thành viên phải đương đầu,...

- Đề xuất các điều chỉnh kênh phân phối

Mục đích của hoạt động này là sửa đổi hoạt động của các thành viên kênh hơn là coi nó là đầu nút cuối cùng, người quản lý kênh cần nỗ lực tìm ra tại sao các thành viên kênh này hoạt động kém hiệu quả.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI TẠI CÔNG TY XĂNG DẦU KHU VỰC V

2.1. GIỚI THIỆU CHUNG VỀ CÔNG TY XĂNG DẦU KHU VỰC V

2.1.1. Khái quát về công ty Xăng dầu khu vực V

a. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty

b. Chức năng, nhiệm vụ của Công ty

c. Cơ cấu tổ chức và bộ máy quản lý của Công ty

2.1.2. Đặc điểm về nguồn lực của Công ty xăng dầu khu vực V

a. Tình hình sử dụng nguồn nhân lực của công ty

Số lao động nam trong công ty gấp gần 3 lần lao động nữ

b. Nguồn lực tài chính

Năm 2014 tổng tài sản của Công ty là 477.185.390.896 đồng. Với năng lực hiện có, Công ty đảm bảo duy trì nhiều loại kênh phân phối và cải tạo hoàn thiện hơn các kênh này để phát triển mở rộng thêm ở các địa bàn khác.

c. Tình hình sử dụng nguồn cơ sở vật chất kinh doanh

Diện tích mặt bằng, hệ thống kho của công ty, cầu cảng, các cửa hàng bán lẻ

2.1.3. Về sản phẩm xăng dầu và thị trường tiêu thụ chủ yếu của Công ty

a. Về sản phẩm xăng dầu của Công ty

Công ty đang kinh doanh Mogas 92, Mogas 95, Diesel 0.05S và Diesel 0.25S. Nhiên liệu đốt lò (FO), Dầu hỏa (K0).

b. Về sản phẩm nhập khẩu của Công ty

Mặt hàng xăng thường trên 42,58% tổng KNNK, Diesel chiếm trên 52,24% tổng KNNK, thấp nhất là Dầu hỏa chiếm chưa đến 0,2% tổng KNNK.

c. Về thị trường tiêu thụ chủ yếu của Công ty

- Tình hình tiêu thụ tại Đà Nẵng và Quảng Nam giảm qua các năm, tỷ trọng số lượng về xăng dầu được tiêu thụ tại Đà Nẵng và Quảng Nam giảm.

2.1.4. Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty

- Tình hình tiêu thụ sản phẩm qua các năm
- Bảng báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh năm 2012 - 2014

Tuy doanh thu tăng dần qua 03 năm nhưng lợi nhuận sau thuế liên tục giảm qua 03 năm, lợi nhuận sau thuế năm 2013 giảm 17,29% so với năm 2012.

2.2. THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI TẠI CÔNG TY XĂNG DẦU KHU VỰC V THỜI GIAN TỪ NĂM 2012 ĐẾN 2014

2.2.1. Phân tích môi trường marketing trong thời gian qua

a. Môi trường vĩ mô

- *Môi trường kinh tế*
- *Môi trường luật pháp*

b. Môi trường vi mô

- *Nhà cung cấp:* là Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam.
- *Khách hàng:* Các nhóm khách hàng mà Công ty chú trọng nhiều đó là: khách hàng mua bán lại, khách hàng sản xuất và khách hàng tiêu dùng.

- *Đối thủ cạnh tranh:* Công ty PVOIL Miền Trung, Công ty thương mại và kỹ thuật đầu tư, Công ty xăng dầu Quân Đội,...

2.2.2. Mục tiêu và yêu cầu đối với kênh phân phối của công ty trong 03 năm vừa qua

a. Các mục tiêu phân phối của công ty

Bảng 2.10. Mục tiêu phân phối của công ty

Các chỉ tiêu	Mục tiêu phân phối thể hiện qua các năm		
	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014
Kiểm soát	Chương trình	Chương trình	Chương trình
Đáp ứng khách hàng	Đúng thời gian, sớm nhất có thể.	Đúng thời gian, sớm nhất có thể.	Đúng thời gian, sớm nhất có thể.
Khối lượng hàng hóa trong kênh	Duy trì nguồn hàng ổn định.	Duy trì nguồn hàng ổn định.	Duy trì nguồn hàng ổn định.
Chất lượng phục vụ khách hàng	Cung cấp tốt hơn chất lượng dịch vụ.	Các chương trình quảng bá chất lượng XD.	Các chương trình quảng bá chất lượng XD.

b. Các yêu cầu đối với kênh phân phối của công ty

Đảm bảo quá trình vận chuyển hàng hoá kịp thời, đúng số lượng, chất lượng.

2.2.3. Các dạng kênh phân phối và trung gian hiện tại của công ty

a. Các dạng kênh phân phối hiện nay

Bảng 2.11. Sản lượng tiêu thụ qua các kênh phân phối*DVT: m³*

Kênh phân phối \ Năm	2012		2013		2014		2013/ 2012	2014/ 2013
	KL	%	KL	%	KL	%	%	%
Kênh trực tiếp	20.700	20,56	23.000	23,47	24.000	28,57	11,11	4,35
Kênh TNPP	21.000	20,85	19.000	19,39	16.000	19,05	9,52	15,79
Kênh TN NQ	19.000	18,87	18.500	18,88	14.000	16,67	2,63	24,32
Kênh TNPP và TNNQ	40.000	39,72	37.500	38,26	30.000	35,71	6,25	20
Tổng cộng	100.700	100	98.000	100	84.000	100	2,68	14,29

*(Nguồn: Phòng Kinh doanh xăng dầu)***b. Các điểm bán và các trung gian trong kênh****Bảng 2.12. Các điểm bán và các trung gian tại Đà Nẵng**

Các trung gian	Số lượng qua các năm		
	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014
Cửa hàng bán lẻ của công ty	22	25	28
Thương nhân phân phối	03	03	02
Thương nhân nhận quyền	18	19	16

Bảng 2.14. Các điểm bán và các trung gian tại Quảng Nam

Các trung gian	Số lượng qua các năm		
	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014
CHBL của công ty	25	30	37
Thương nhân phân phối	01	02	02
Thương nhân nhận quyền bán lẻ	23	27	26

Đánh giá hiệu quả phương án chính của kênh phân phối

2.2.4. Các chính sách quản trị kênh phân phối hiện tại của công ty

a. Chính sách tuyển chọn các thành viên trong kênh phân phối

- Phương thức tìm kiếm các ứng viên

Bảng 2.16. Các tiêu chuẩn tuyển chọn TNPP, TNNQ xăng dầu

Các tiêu chuẩn	Các quy định cụ thể qua các năm		
	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014
1. Đối với TNPP			
- Thành lập DN có đăng ký KD XD	Điều kiện bắt buộc.	Điều kiện bắt buộc.	Điều kiện bắt buộc.
- Kho, bể	2.000 m ³	2.000 m ³	2.000 m ³
- Phương tiện vật chất	5 cửa hàng và 20 TNNQ trở lên	5 cửa hàng và 20 TNNQ trở lên	5 cửa hàng và 20 TNNQ trở lên
- Phương tiện vận tải xăng dầu.	Có phương tiện vận tải xăng dầu.	Có phương tiện vận tải xăng dầu.	Có phương tiện vận tải xăng dầu.
2. Đối với TNNQ			
- Thành lập DN có đăng ký KD XD	Điều kiện bắt buộc.	Điều kiện bắt buộc.	Điều kiện bắt buộc.
- Cửa hàng bán lẻ xăng dầu	Có cửa hàng bán lẻ xăng dầu	Có cửa hàng bán lẻ xăng dầu	Có cửa hàng bán lẻ xăng dầu

Bảng 2.17. Các tiêu chuẩn tuyển chọn lực lượng bán hàng tại các cửa hàng của Công ty

Các tiêu chuẩn	Các quy định cụ thể qua các năm		
	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014
Yêu cầu công việc	≥18 tuổi; nhanh nhẹn, trung thực và khỏe mạnh; chu đáo trong công việc; chăm chỉ	≥18 tuổi; nhanh nhẹn, trung thực và khỏe mạnh; chu đáo trong công việc; chăm chỉ	≥18 tuổi; nhanh nhẹn, trung thực và khỏe mạnh; chu đáo trong công việc; chăm chỉ
Yêu cầu kinh nghiệm	Chưa biết việc được đào tạo.	Chưa biết việc được đào tạo.	Chưa biết việc được đào tạo.

Công ty đã tổ chức thi tuyển nhưng hầu như chỉ mang tính hình thức là chủ yếu. Do đó, chất lượng đầu vào của lực lượng bán hàng công ty vẫn chưa cao.

b. Chính sách khuyến khích các thành viên trong kênh phân phối

- Thực trạng hoạt động tìm hiểu khó khăn của thành viên kênh và các khó khăn tồn đọng hiện nay

- Chính sách hợp tác

+ Các động lực thúc đẩy tích cực:

Bảng 2.19. Các chính sách thù lao công bố dành cho các TNPP

Các chương trình	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014
Thù lao đối với mặt hàng xăng	Từ 300 đồng/lít đến 400 đồng/lít	Từ 450 đồng/lít đến 500 đồng/lít	Từ 600 đồng/lít đến 700 đồng/lít
Thù lao đối với sản phẩm Diesel	Từ 500 đồng/lít đến 600 đồng/lít	Từ 650 đồng/lít đến 700 đồng/lít	Từ 800.đồng/lít đến 900 đồng/lít

Bảng 2.20. Các chính sách thù lao công bố dành cho các TNNQ

Các chương trình	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014
Thù lao đối với sản phẩm xăng.	Từ 250 đồng/lít đến 350 đồng/lít	Từ 400 đồng/lít đến 450 đồng/lít	Từ 550 đồng/lít đến 650 đồng/lít
Thù lao đối với sản phẩm Diesel	Từ 450 đồng/lít đến 550 đồng/lít	Từ 600 đồng/lít đến 650 đồng/lít	Từ 750 đồng/lít đến 850 đồng/lít

Bảng 2.22. Chính sách tín dụng dành cho các TNPP, TNNQ

Chương trình	Trung gian	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014
Công nợ bình quân	TNPP	07 ngày	07 ngày	07 ngày
	TNNQ	05 ngày	05 ngày	05 ngày

Bảng 2.23. Chính sách thù lao bổ sung theo công nợ dành cho các TNPP

Năm 2012		Năm 2013		Năm 2014	
Số ngày nợ thực tế BQ tháng (ngày)	TLBS (đồng/lít)	Số ngày nợ thực tế BQ tháng (ngày)	TLBS (đồng/lít)	Số ngày nợ thực tế BQ tháng (ngày)	TLBS (đồng/lít)
Công nợ < 7	10	Công nợ < 7	10	Công nợ < 7	15
Công nợ < 6	15	Công nợ < 6	15	Công nợ < 6	20
Công nợ < 5	20	Công nợ < 5	20	Công nợ < 5	30
Công nợ < 4	25	Công nợ < 4	25	Công nợ < 4	35
Công nợ < 3	30	Công nợ < 3	30	Công nợ < 3	40
Công nợ < 2	35	Công nợ < 2	35	Công nợ < 2	45
Công nợ < 1	40	Công nợ < 1	40	Công nợ < 1	55

(Nguồn: Phòng Kinh doanh xăng dầu)

Bảng 2.24. Chính sách thù lao bổ sung theo công nợ dành cho các TNNQ

Năm 2012		Năm 2013		Năm 2014	
Số ngày nợ thực tế BQ tháng (ngày)	TLBS (đồng /lít)	Số ngày nợ thực tế BQ tháng (ngày)	TLBS (đồng/lít)	Số ngày nợ thực tế BQ tháng(ngày)	TLBS (đồng /lít)
Công nợ < 5	10	Công nợ < 5	10	Công nợ < 5	15
Công nợ < 4	15	Công nợ < 4	15	Công nợ < 4	20
Công nợ < 3	20	Công nợ < 3	20	Công nợ < 3	30
Công nợ < 2	25	Công nợ < 2	25	Công nợ < 2	35
Công nợ < 1	30	Công nợ < 1	30	Công nợ < 1	40

(Nguồn: Phòng Kinh doanh xăng dầu)

+ Các hình thức phạt

Bảng 2.25. Các hình thức phạt đối với thương nhân phân phối

Các vi phạm	Các hình thức phạt
Bán xăng dầu vào hệ thống khách hàng của Công ty	Cảnh cáo, cắt địa bàn
Công nợ vượt mức quy định trong hợp đồng (quá 07 ngày)	Thông báo không giao hàng để thu hồi công nợ. Thương nhân phân phối phải trả tiền hàng và tiền chậm thanh toán.

Bảng 2.26. Các hình thức phạt đối với thương nhân nhận quyền

Các vi phạm	Các hình thức phạt
Bán xăng dầu vào hệ thống khách hàng của Công ty.	Cảnh cáo, cắt địa bàn
Niêm yết giá bán lẻ xăng dầu không rõ ràng.	Cảnh cáo và cơ quan chức năng có hình thức xử lý đúng pháp

	luật.
Bán không đúng giá niêm yết	Cảnh cáo, cắt địa bàn và quản lý thị trường sẽ phạt rất nặng.
Công nợ vượt mức quy định trong hợp đồng (quá 05 ngày)	Thông báo không giao hàng để thu hồi công nợ. TNNQ phải trả tiền hàng và tiền chậm thanh toán.
Tự ý áp dụng các dấu hiệu nhận diện thương hiệu Petrolimex khác hoặc tự ý sản xuất,...các dấu hiệu nhận diện thương hiệu Petrolimex	Cảnh cáo, cắt địa bàn và thông báo Sở công thương địa phương để thông báo việc lạm dụng hoặc vi phạm quyền sở hữu trí tuệ.

- **Chính sách cộng tác:** Chính sách hỗ trợ bán hàng, chính sách hỗ trợ sau bán hàng, chính sách đầu tư.

c. Chính sách giải quyết mâu thuẫn trong kênh phân phối

- Mâu thuẫn giữa các cấp trung gian khác nhau
- Mâu thuẫn giữa các bộ phận thuộc cùng một cấp kênh
- Giải quyết mâu thuẫn trong kênh phân phối

d. Chính sách đánh giá các thành viên trong kênh phân phối

Công ty quy định các chỉ tiêu đánh giá và xếp loại theo 3 mức A, B, C cho chỉ tiêu: Sản lượng thực hiện; mức độ tồn kho trung bình; thời hạn thanh toán; khả năng bảo quản xăng dầu, khả năng xử lý các sự cố.

Bảng 2.29. Các hình thức thưởng trong chính sách đánh giá*ĐVT: số lượng trung gian*

Năm Chỉ tiêu thưởng	Năm 2012		Năm 2013		Năm 2014	
	KH	TH	KH	TH	KH	TH
Bổ sung thù lao bằng tiền	10	15	15	16	15	17
Tăng định mức công nợ tín chấp	5	6	4	6	10	12
Tăng định mức ngày nợ	5	6	4	6	10	12
Hỗ trợ đầu tư bảng hiệu, logo cột bơm	2	1	2	2	1	1

Công ty đã chú trọng công tác khen thưởng các trung gian, trong đó cao nhất là mức thưởng bổ sung thù lao bằng tiền cho 17 trung gian.

Bảng 2.30. Các hình thức phạt trong chính sách đánh giá*ĐVT: số lượng trung gian*

Năm Chỉ tiêu phạt	Năm 2012		Năm 2013		Năm 2014	
	KH	TH	KH	TH	KH	TH
Giảm định mức công nợ tín chấp	3	2	4	2	5	3
Giảm định mức ngày nợ	3	2	4	2	5	3
Thanh lý hợp đồng	0	1	0	1	0	2

Qua bảng số liệu trên cho thấy, Công ty khá thường xuyên áp dụng chỉ tiêu phạt cho các trung gian.

2.3. NHẬN XÉT CHUNG VỀ VIỆC QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI TẠI CÔNG TY XĂNG DẦU KHU VỰC V

2.3.1. Ưu điểm

Mạng lưới phân phối của Công ty rộng lớn, vững mạnh với hệ thống kho bãi và các TNPP, TNNQ, cửa hàng bán lẻ bao phủ rộng khắp thị trường 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. Hệ thống phân phối đa kênh được thiết lập khá hợp lý, mỗi kênh phù hợp với từng đối tượng khách hàng. Những điều này đã giúp Công ty chiếm lĩnh được thị trường với thị phần rộng lớn.

Trong công tác quản trị kênh phân phối, Công ty đã xây dựng các quy chế, chính sách để thu hút trung gian, khuyến khích và tạo điều kiện cho các trung gian hợp tác với Công ty ngày một hiệu quả hơn. Nhờ đó, trong những năm qua, hệ thống kênh phân phối của Công ty đã hoạt động trôi chảy, mang lại cho Công ty nguồn lợi nhuận và đáp ứng cơ bản nhu cầu của khách hàng trên thị trường.

Nhờ vào việc nỗ lực trong hoạt động quản trị kênh phân phối mà Công ty xăng dầu khu vực V đã thiết lập được mối quan hệ tốt đẹp giữa Công ty và các thành phần tham gia trong kênh.

Công ty sử dụng loại kênh ngắn bước đầu đã mang lại những hiệu quả tốt cho Công ty trong tiêu thụ hàng hoá như giảm chi phí lưu thông hàng hoá.

Về sự phối hợp giữa các thành viên trong kênh, trong những năm qua, giữa Công ty và các trung gian cũng như giữa các trung gian với nhau chưa xảy ra tranh chấp gì lớn, chỉ có một chút tranh chấp nhỏ về giá

2.3.2. Hạn chế

- Hệ thống cửa hàng chưa bao phủ hết thị trường, kể cả những khu vực đông dân cư. Thị trường bỏ ngỏ đã tạo chỗ trống cho các đối thủ cạnh tranh.

- Vẫn còn tồn tại các trung gian không trung thành, yếu kém về tài chính, yếu kém về nghiệp vụ,...

- Chất lượng đầu vào của lực lượng bán hàng Công ty vẫn chưa cao.

- Chưa tạo được sự gắn bó chặt chẽ về lợi ích giữa trung gian với Công ty.

- Các thành viên chưa coi trọng chất lượng dịch vụ cung cấp cho khách.

- Công tác đánh giá các thành viên kênh chưa được làm một cách có hệ thống.

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

CHƯƠNG 3

MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI TẠI CÔNG TY XĂNG DẦU KHU VỰC V

3.1. NGHIÊN CỨU VÀ DỰ BÁO VỀ MÔI TRƯỜNG MARKETING ĐỐI VỚI SẢN PHẨM XĂNG DẦU

3.1.1. Dự báo môi trường vĩ mô

- Dự báo tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế Việt Nam trong 5 năm tới

Tại Hội thảo khoa học với chủ đề “Kinh tế Việt Nam đến năm 2025: cơ hội và thách thức” PGS. TS Nguyễn Văn Thành, NCIF đã đưa ra 2 kịch bản dự báo kinh tế Việt Nam trong 5 năm tới. Trong kịch bản thứ nhất, Việt Nam sẽ duy trì tốc độ tăng trưởng ở mức

6,5%. Trong kịch bản thứ hai, Việt Nam sẽ duy trì tốc độ tăng trưởng ở mức 7,1%. Từ các dự báo trên có thể thấy tăng trưởng kinh tế của Đà Nẵng, Quảng Nam trong các năm tới cũng hứa hẹn nhiều khởi sắc bởi mức tăng trưởng của Đà Nẵng, Quảng Nam trong thời gian qua cũng tăng cao theo xu hướng tăng của toàn quốc (tăng trưởng của Đà Nẵng các năm 2012-2014 lần lượt là 9.1%, 8.1% và 9.28%; còn Quảng Nam lần lượt là 11.2 %, 11.18 % và 11.5 %). Khi kinh tế tăng trưởng, nhu cầu tiêu dùng tăng lên trong đó có mặt hàng xăng dầu.

3.1.2. Dự báo môi trường vi mô

- Dự báo về nhu cầu tiêu thụ xăng dầu ở Việt Nam thời gian tới

Ước tính rằng dầu nhiên liệu (FO) sẽ chiếm khoảng 16% lượng tiêu thụ từ năm 2015 trở đi. Nhu cầu xăng được dự báo sẽ tăng tỷ trọng trong tổng nhu cầu từ 22% đến 24% trong giai đoạn 2013 đến 2025 trong khi diesel, hiện chiếm tỷ trọng lớn nhất, dự kiến sẽ chiếm 49% tổng lượng tiêu thụ vào năm 2015 và sau đó giảm trong những năm tới.

- Dự báo nguồn cung trong nước trong thời gian tới

Nếu chỉ tính đến những dự án có khả năng được thực hiện, công suất lọc dầu của Việt Nam sẽ đạt khoảng 31 triệu tấn trong năm 2020, 36 triệu tấn vào năm 2021 ở mức tối đa. Theo đó, nhập khẩu các sản phẩm xăng dầu sẽ giảm.

Như vậy, tiềm năng phát triển ngành xăng dầu rất lớn, là cơ hội cho các doanh nghiệp kinh doanh xăng dầu trong đó có Petrolimex gia tăng thị phần, đảm bảo cung ứng nhu cầu tiêu thụ trong nước và xuất khẩu.

- Dự báo tính cạnh tranh trên thị trường xăng dầu

Tính đến cuối năm 2014, cả nước đã có 54 thương nhân phân phối xăng dầu, 24 đầu mối xăng dầu. Dự báo thị trường xăng dầu vào

năm 2015 và các năm tiếp theo sẽ cạnh tranh khốc liệt hơn. Năm 2014 kết thúc, các công ty chuẩn bị bước vào giai đoạn thiết lập hệ thống phân phối, ký kết hợp đồng mua bán xăng dầu năm 2015 và các năm sau đó.

3.2. XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU VÀ NHIỆM VỤ KÊNH PHÂN PHỐI

3.2.1. Mục tiêu chiến lược marketing của Công ty

Công ty xác định mục tiêu marketing cơ bản phải đạt được từ đây đến năm 2020 như sau:

- Ổn định thị trường và giữ vững thị phần trên 50%; tăng tỷ trọng bán lẻ lên trên 15% trong tổng lượng bán trực tiếp.

- Xúc tiến bán hàng mạnh trên tất cả các kênh. Trong đó, xác định bán lẻ trực tiếp là chủ lực.

- Xây dựng thông tin thông suốt từ dưới lên và từ trên xuống.

- Nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng.

- Quảng bá thương hiệu và tạo niềm tin cho khách hàng

3.2.2. Mục tiêu đối với kênh phân phối của Công ty

Bảng 3.1. Mục tiêu phân phối của công ty trong thời gian đến

Các chỉ tiêu	Mục tiêu phân phối thể hiện qua các năm		
	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019
Doanh thu (tỷ đồng)	10.236	11.378	12.731
Tăng trưởng	11%	11%	12%
Độ bao	- Duy trì nguồn hàng ổn định.	- Duy trì nguồn hàng ổn định.	- Duy trì nguồn hàng ổn định.

phủ thị trường	- Lắp những thị trường còn trống	- Lắp những thị trường còn trống	- Lắp những thị trường còn trống
Chất lượng phục vụ khách hàng	- Chất lượng dịch vụ tại văn phòng: + Chính sách thương mại cạnh tranh. + Phục vụ chuyên nghiệp, tận tình. + Trao đổi thông tin thông suốt, kịp thời. - Chất lượng dịch vụ bán lẻ xăng dầu: + Bán đúng chất lượng, đủ số lượng + Phục vụ chuyên nghiệp, tận tình. + Tạo tiện nghi cho khách hàng.	- Chất lượng dịch vụ tại văn phòng: + Chính sách thương mại cạnh tranh. + Phục vụ chuyên nghiệp, tận tình. + Trao đổi thông tin thông suốt, kịp thời. - Chất lượng dịch vụ bán lẻ xăng dầu: + Bán đúng chất lượng, đủ số lượng + Phục vụ chuyên nghiệp, tận tình. + Tạo tiện nghi cho khách hàng.	- Chất lượng dịch vụ tại văn phòng: + Chính sách thương mại cạnh tranh. + Phục vụ chuyên nghiệp, tận tình. + Trao đổi thông tin thông suốt, kịp thời. - Chất lượng dịch vụ bán lẻ xăng dầu: + Bán đúng chất lượng, đủ số lượng + Phục vụ chuyên nghiệp, tận tình. + Tạo tiện nghi cho khách hàng.

3.2.3. Yêu cầu đối với kênh phân phối của Công ty

- Tạo lợi thế cạnh tranh bằng cách tổ chức hoạt động bán hàng thuận tiện, phong cách phục vụ văn minh.
- Tiếp tục triển khai chủ trương ký kết hợp đồng mua bán với các TNPP, TNNQ để thu hút khách hàng mua ổn định và lâu dài.

- Xây dựng kế hoạch cụ thể về công tác “Bảo vệ thương hiệu Petrolimex”

3.3. RÀ SOÁT VÀ BỔ SUNG KÊNH PHÂN PHỐI

3.3.1. Rà soát lại hệ thống kênh phân phối của Công ty

Dựa trên sản lượng tiêu thụ đạt được qua các kênh phân phối, Công ty cần tiến hành nghiên cứu, phân tích, đánh giá và rà soát lại các kênh phân phối. Từ đó đưa ra các giải pháp và quyết định trong việc loại bỏ, bổ sung hay xây dựng mới một cách phù hợp đối với các thành viên trong kênh.

3.3.2. Hoàn thiện bổ sung kênh phân phối

Thương nhân nhận quyền chỉ được ký hợp đồng làm thương nhân nhận quyền cho 01 thương nhân đầu mỗi hoặc 01 thương nhân phân phối nên thương nhân nhận quyền khá trung thành với công ty và điều kiện để làm thương nhân nhận quyền dễ hơn nhiều so với thương nhân phân phối. Do đó nên bổ sung thêm thương nhân nhận quyền trong các năm đến.

3.4. HOÀN THIỆN CÁC CHÍNH SÁCH QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI

3.4.1. Chính sách tuyển chọn các thành viên kênh

a. Đối với thương nhân nhận quyền

Nội dung của việc hoàn thiện chính sách tuyển chọn các TNNQ

Bổ sung quy trình tuyển chọn và các tiêu chuẩn tuyển chọn vào chính sách tuyển chọn các TNNQ.

Bước 1: *Tìm kiếm các TNNQ có khả năng*

Bước 2: *Dùng các tiêu chuẩn tuyển chọn để đánh giá khả năng phù hợp của các TNNQ*

Bước 3: *Thuyết phục các thương nhân nhận quyền tiềm năng thành thành viên chính thức của kênh*

b. Đối với lực lượng bán hàng của công ty

+ Tuyển chọn lực lượng bán hàng của công ty

Công ty có thể tìm kiếm từ các nguồn tiềm năng sau: từ các trường đại học, cao đẳng, trung học chuyên nghiệp; khai thác hiệu quả nguồn sinh viên thực tập; từ nguồn nội bộ công ty;...Song song đó, Công ty cần xây dựng một quy trình tuyển chọn phù hợp.

+ Các tiêu chuẩn tuyển dụng lực lượng bán hàng: Đối với đội ngũ nhân viên bán hàng và các nhà quản trị bán hàng. Mỗi vị trí sẽ có các tiêu chuẩn tuyển dụng khác nhau

+ Thường xuyên đào tạo nghiệp vụ chuyên môn cho lực lượng bán hàng

- Chương trình huấn luyện có nhiều mục tiêu
- Công ty cần sử dụng các phương pháp đào tạo phù hợp với đối tượng, nội dung và mục tiêu đào tạo.

- Đánh giá chương trình đào tạo

3.4.2. Chính sách hỗ trợ các thành viên trong kênh

Nội dung hoàn thiện chính sách hỗ trợ các thành viên trong kênh

Tìm ra nhu cầu và khó khăn của các thành viên kênh

Hoàn thiện các phương thức hỗ trợ trực tiếp

Hoàn thiện chính sách thù lao bổ sung theo công nợ:

Bên cạnh đó Công ty cũng cần bổ sung chính sách mới như: trợ giúp về hàng hoá, trợ giúp về quảng cáo và xúc tiến bán hàng,...

Hoàn thiện công tác khen thưởng: Ghi nhận sự cố gắng, thưởng cho sự hợp tác lâu dài, thể hiện sự coi trọng.

Lập chương trình phân phối

3.4.3. Chính sách giải quyết mâu thuẫn phát sinh trong kênh

- 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...
- Thông qua các buổi mạn đàm để hiểu rõ hơn về các khách hàng.

3.4.4. Chính sách đánh giá hoạt động của các thành viên kênh

Nội dung hoàn thiện

Xây dựng các tiêu chí đánh giá các trung gian

Phương pháp đánh giá các trung gian

Bước 1: Lựa chọn các tiêu chuẩn đánh giá và các phương pháp đo lường hoạt động liên quan đến các tiêu chuẩn đó.

Bước 2: Xác định tỷ trọng phản ánh tầm quan trọng tương đối của mỗi tiêu chuẩn (từ 0,00 đến 1,00)

Bước 3: Đánh giá các tiêu chuẩn của mỗi trung gian theo thang điểm 10 (cho điểm từ 0 đến 10)

Bước 4: Quy đổi điểm bằng cách lấy điểm của mỗi tiêu chuẩn được đánh giá nhân với tỷ trọng của tiêu chuẩn đó.

Bước 5: Cộng điểm quy đổi đánh giá các tiêu chuẩn của mỗi trung gian lại để xếp hạng hoạt động toàn bộ cho mỗi trung gian.

KẾT LUẬN

Có thể nói, sản phẩm của doanh nghiệp dù có chất lượng tốt đến mấy, việc làm marketing có hoàn hảo như thế nào đi nữa nhưng nếu phân phối hàng hóa không kịp thời, đúng cách thì cũng sẽ không đem lại hiệu quả cao cho doanh nghiệp. Vì thế mà phân phối hàng hóa là một yếu tố vô cùng quan trọng trong hoạt động của doanh nghiệp, nó giúp doanh nghiệp đem lại không chỉ doanh thu cao, mà còn đem lại sức cạnh tranh vượt trội trên thị trường.

Đứng trước những cơ hội, thách thức của thị trường, cạnh tranh ngày càng gay gắt, thì quản trị kênh phân phối thực sự đóng vai trò quan trọng trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Trên cơ sở đó, luận văn ***“Quản trị kênh phân phối tại Công ty Xăng dầu khu vực V”*** đã nghiên cứu một số nội dung sau:

- Hệ thống hóa những lý luận chung về kênh phân phối và quản trị kênh phân phối của doanh nghiệp thương mại.
- Phân tích, đánh giá thực trạng quản trị kênh phân phối hiện tại của Công ty Xăng dầu khu vực V.
- Đề xuất những giải pháp có tính khả thi nhằm hoàn thiện quản trị kênh phân phối tại Công ty.

Với những nội dung được nghiên cứu trong đề tài, cùng với những giải pháp đưa ra tôi hy vọng sẽ góp phần giúp công ty quản lý tốt kênh phân phối của mình và có vị trí vững chắc trên thị trường.