

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

HUỲNH THỊ DIỄM

**QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI
TRÊN THỊ TRƯỜNG QUẢNG NAM
CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN NƯỚC KHOÁNG
VĨNH HẢO**

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 : PGS.TS NGUYỄN THỊ NHƯ LIÊM

Phản biện 1: Trương Hồng Trình

Phản biện 2: Nguyễn Thành Hiếu

Luận văn đã được bảo vệ tại Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp Thạc sỹ Quản trị kinh doanh hợp tại Đại học Đà Nẵng ngày 27 tháng 06 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

Quản trị kênh phân phối có vai trò quan trọng trong hoạt động tiêu thụ sản phẩm với chức năng là đường dẫn các nỗ lực marketing tổng thể của doanh nghiệp tới thị trường mục tiêu. Kênh phân phối sẽ là một lợi thế cạnh tranh dài hạn và có hiệu quả nếu nó được tổ chức và quản lý đúng phương pháp.

Do sự cạnh tranh ngày càng gay gắt trên thị trường nước khoáng làm cho vị thế và thị phần của nước khoáng Vĩnh Hảo bị đe dọa. Kênh phân phối hoàn thiện sẽ góp phần cho Vĩnh Hảo nâng cao hiệu quả phục vụ khách hàng, khai thác tối đa nhu cầu, đạt được mục tiêu mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm từ đó giành ưu thế cạnh tranh.

Xuất phát từ những yêu cầu cấp thiết đó, Tác giả đã nghiên cứu đề tài: ***"Quản trị kênh phân phối trên thị trường Quảng Nam của Công ty cổ phần nước khoáng Vĩnh Hảo"***

2. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận và thực tiễn về quản trị kênh phân phối;

- Đánh giá thực trạng công tác quản trị kênh phân phối của Công ty cổ phần nước khoáng Vĩnh Hảo tại thị trường Quảng Nam;

- Đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị kênh phân phối tại Công ty cổ phần nước khoáng Vĩnh Hảo trên thị trường Quảng Nam.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu là kênh phân phối và công tác quản trị kênh phân phối của Công ty tại Quảng Nam.

Phạm vi nghiên cứu là công tác tổ chức và vận hành kênh

phân phối của Công ty tại Quảng Nam từ năm 2011 đến năm 2013.

4. Phương pháp nghiên cứu

Đề tài sử dụng phương pháp phân tích đánh giá, so sánh lý luận với thực tiễn, đề ra những giải pháp quản trị kênh phân phối phù hợp với điều kiện hiện tại của Công ty.

5. Bố cục của đề tài

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

Chương 2: Thực trạng quản trị kênh phân phối trên thị trường Quảng Nam của Công ty cổ phần nước khoáng Vĩnh Hảo.

Chương 3: Hoàn thiện kênh phân phối của Công ty cổ phần nước khoáng Vĩnh Hảo tại Quảng Nam.

*** Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài**

Vận dụng cơ sở lý luận, căn cứ vào tình hình thực tế về công tác quản trị kênh phân phối tại Công ty cổ phần nước khoáng Vĩnh Hảo trên thị trường Quảng Nam, luận văn đưa ra một số giải pháp mà Công ty có thể tham khảo và vận dụng để hoàn thiện công tác quản trị kênh phân phối trên thị trường Quảng Nam.

6. Tổng quan tài liệu nghiên cứu

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. KÊNH PHÂN PHỐI (KÊNH MARKETING) VÀ CÁC HÌNH THỨC TỔ CHỨC KÊNH

1.1.1. Khái niệm và vai trò của kênh phân phối trong marketing

Kênh phân phối bao gồm các tổ chức và định chế tương tác với nhau, hoạt động như một hệ thống hoặc mạng lưới, phối hợp

trong các nỗ lực của để tạo ra và phân phối sản phẩm đến người tiêu dùng cuối cùng.

Kênh phân phối đóng vai trò rất quan trọng nó làm nhiệm vụ đưa sản phẩm từ nơi sản xuất đến tay người tiêu dùng cuối cùng sao cho thỏa mãn được nhu cầu và mong muốn của khách hàng.

1.1.2. Chức năng của kênh phân phối

- *Bán hàng*: chuyển giao sở hữu sản phẩm cho khách hàng
- *Thông tin*: thu thập và phân phối các thông tin.
- *Truyền thông cổ động*: phát triển và mở rộng các truyền thông thuyết phục về các cung ứng.
- *Giao tiếp*: tìm kiếm và giao tiếp với khách hàng tiềm năng.
- *Đáp ứng nhu cầu*: xác định và cung cấp các cung ứng hợp với nhu cầu của khách hàng.
- *Thương lượng*: đi đến thống nhất về giá và các điều khoản khác về giao dịch theo đó quyền sở hữu được chuyển giao.
- *Lưu chuyển vật chất*: vận chuyển và lưu kho hàng hóa.
- *Tài trợ*: có đủ nguồn tài chính để chi phí cho kênh vận hành.
- *Chia sẻ rủi ro*: chia sẻ rủi ro với nhà sản xuất trong việc vận chuyển, lưu kho và tiêu thụ sản phẩm.

1.1.3. Cấu trúc kênh phân phối

- Kênh trực tiếp: người sản xuất bán sản phẩm trực tiếp cho người tiêu dùng không thông qua các trung gian phân phối.

- Kênh 1 cấp: Công ty bán hàng hóa của mình cho người bán lẻ và người bán lẻ bán cho người tiêu dùng cuối cùng. Ưu điểm là giải phóng cho nhà sản xuất chức năng lưu thông, nâng cao trình độ chuyên môn hóa và năng lực sản xuất.

- Kênh cấp 2: kênh này có nhiều trung gian khác tham gia. Được các doanh nghiệp áp dụng rộng rãi. Có ưu điểm là nhà sản xuất

và các trung gian phân phối nâng cao khả năng chuyên môn hóa, rút ngắn chu kỳ sản xuất và tiêu thụ sản phẩm. Do nhiều trung gian nên quản lý và điều hành rất khó khăn, phức tạp đòi hỏi nhà quản lý phải có trình độ và kinh nghiệm.

- Kênh 3 cấp: nhà sản xuất sử dụng đại lý hoặc môi giới để thay thế cho tổ chức tiêu thụ của mình với tư cách trung gian bán buôn hàng hóa.

1.1.4. Các cách thức tổ chức kênh

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

b. Hệ thống kênh dọc: bao gồm nhà sản xuất, nhà bán sỉ và nhà bán lẻ hoạt động như một thể thống nhất. Một thành viên kênh sở hữu các thành viên khác, ký kết hợp đồng với họ hoặc có nhiều quyền lực để buộc tất cả các thành viên hợp tác với nhau.

c. Hệ thống kênh ngang là sự sẵn sàng của hai hay nhiều doanh nghiệp ở một cấp hợp lại với nhau để khai thác một cơ hội marketing mới xuất hiện.

d. Hệ thống đa kênh khi một doanh nghiệp thiết lập hai hay nhiều kênh marketing để có thể tiếp cận được một hoặc một số phân đoạn khách hàng.

1.2. QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI

1.2.1. Khái niệm quản trị kênh phân phối

Quản trị kênh phân phối là toàn bộ các công việc như hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra các dòng chảy trong kênh và sự liên kết giữa các thành viên trong kênh nhằm thực hiện các mục tiêu phân phối của doanh nghiệp.

1.2.2. Những đặc điểm cơ bản của quản trị kênh phân phối

- Phạm vi hoạt động của kênh phân phối là bao trùm toàn bộ hoạt động của kênh.

- Quản trị kênh phân phối bao gồm quản trị tất cả các dòng vận động trong kênh.

- Quản trị kênh là quản trị các hoạt động và các quan hệ ở bên ngoài doanh nghiệp nên đòi hỏi người quản trị kênh phải sử dụng những biện pháp hoàn toàn khác với những biện pháp quản trị các biến số marketing khác.

- Mọi thành viên trong kênh đều có trách nhiệm và khả năng quản trị kênh ở những mức độ khác nhau

- Quản trị kênh phân phối là quản trị về mặt chiến lược của kênh, liên quan đến tất cả các kế hoạch, hoạt động mà nhà sản xuất tiến hành để đảm bảo hợp tác dài hạn của các thành viên trong kênh

1.2.3. Yêu cầu của quản trị kênh phân phối

- Quản trị kênh phân phối phải được thực hiện thường xuyên và liên tục.

- Quản trị kênh phân phối là phải lập được kế hoạch chiến lược.

1.3. NỘI DUNG VÀ TIẾN TRÌNH QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI

1.3.1. Xác định mục tiêu quản trị kênh phân phối

- Xây dựng và quản lý hiệu quả kênh phân phối phù hợp với mục tiêu, đặc điểm kinh doanh của công ty.

- Tăng cường giá trị lợi ích cho khách hàng.

- Tìm ra được mặt hạn chế của kênh hiện tại và từ đó có hoạt động cải tiến kênh hiện tại hoạt động hiệu quả hơn.

1.3.2. Lựa chọn cấu trúc kênh tối ưu

➤ Thiết kế các dạng kênh phân phối: kênh trực tiếp, kênh cấp 1, kênh cấp 2, kênh cấp 3.

➤ Căn cứ để lựa chọn cấu trúc kênh phân phối:

- Mục tiêu của kênh
- Đặc điểm của khách hàng mục tiêu
- Đặc điểm của sản phẩm
- Đặc điểm của trung gian thương mại
- Kênh phân phối của đối thủ cạnh tranh
- Đặc điểm chính của doanh nghiệp
- Đặc điểm môi trường marketing
- Yêu cầu về mức độ bao phủ thị trường
- Yêu cầu về mức độ điều khiển kênh
- Mức độ linh hoạt của kênh

➤ Lựa chọn kênh phân phối: Dựa vào các yếu tố trên, doanh nghiệp chọn cấu trúc kênh phân phối phù hợp nhất.

1.3.3. Xây dựng các chính sách quản trị kênh phân phối

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

- Tìm kiếm các thành viên kênh có khả năng
- Xác định các tiêu chuẩn lựa chọn thành viên kênh
- Thuyết phục các thành viên kênh

b. Chính sách kích thích các thành viên của kênh phân phối

Việc kích thích các thành viên của kênh phân phối làm việc thật tốt phải bắt đầu từ việc *hiểu được nhu cầu và ước muốn của những người trung gian*.

Thường có ba kiểu quan hệ đối với các trung gian:

- Quan hệ hợp tác: sử dụng những động lực thúc đẩy 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.

- Quan hệ cộng tác: Người sản xuất xây dựng một ý niệm rõ ràng về những gì mà họ muốn ở 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.

- *Lập kế hoạch phân phối* là việc 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 người sản xuất lẫn người phân phối.

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

➤ Các loại mâu thuẫn kênh

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

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

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

➤ ***Các nguyên nhân gây mâu thuẫn kênh:*** vì mục đích không giống nhau, khác nhau về nhận thức, mức độ phụ thuộc quá lớn của các trung gian vào nhà sản xuất

➤ ***Quản trị mâu thuẫn kênh:*** chấp nhận mục tiêu cơ bản, tiến hành việc trao đổi, sử dụng trung gian hòa giải.

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

Phải định kỳ đánh giá hoạt động của các thành viên theo những tiêu chuẩn: 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.

1.3.4. Hoạt động kiểm soát và điều chỉnh kênh phân phối

Kiểm soát kênh phân phối là quá trình đo lường, đánh giá kết quả hoạt động của kênh phân phối, tiến hành các hành động điều chỉnh đảm bảo cho kênh phân phối thực hiện những mục tiêu đã định phù hợp với môi trường biến động.

Trên cơ sở kiểm tra kết quả hoạt động của kênh, kiểm soát môi trường và đánh giá các thành viên kênh cần phải tiến hành điều chỉnh kênh để đáp ứng với những điều kiện mới của thị trường

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI TRÊN THỊ TRƯỜNG QUẢNG NAM CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN NƯỚC KHOÁNG VĨNH HẢO

2.1. NHỮNG ĐẶC ĐIỂM CƠ BẢN CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN NƯỚC KHOÁNG VĨNH HẢO

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty cổ phần nước khoáng Vĩnh Hảo

2.1.2. Cơ cấu tổ chức của Công ty cổ phần nước khoáng Vĩnh Hảo

2.1.3. Đặc điểm sản phẩm của nhà máy

2.1.4. Đặc điểm về nguồn lực của Công ty cổ phần nước khoáng Vĩnh Hảo

a. Tình hình lao động của Công ty

Số lượng lao động và thu nhập bình quân của người lao động tăng qua các năm do Công ty mở rộng quy mô sản xuất và kinh doanh có hiệu quả.

b. Tình hình máy móc, thiết bị và công nghệ của Công ty

Công ty luôn chú trọng đến việc cập nhật thông tin khoa học

kỹ thuật, xem xét và phân tích khả năng áp dụng để nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm.

c. Yếu tố năng lực tài chính của Công ty

Công ty có năng lực tốt, tình hình tài chính khỏe mạnh. Có nhiều triển vọng phát triển lâu dài trong ngành sản xuất kinh doanh nước khoáng tại Việt Nam. Công ty có khả năng duy trì nhiều loại kênh phân phối cùng lúc trên cùng một thị trường để tiêu thụ một hoặc nhiều loại sản phẩm.

2.2. TÌNH HÌNH KINH DOANH NƯỚC KHOÁNG CỦA CÔNG TY TRÊN THỊ TRƯỜNG QUẢNG NAM THỜI GIAN QUA

2.2.1. Về môi trường kinh doanh và đối thủ cạnh tranh

a. Về môi trường kinh doanh

**** Môi trường vĩ mô***

- Môi trường kinh tế
- Môi trường xã hội
- Môi trường chính trị - pháp luật
- Môi trường tự nhiên
- Môi trường công nghệ

**** Môi trường vi mô***

- Khách hàng
- Nhà cung cấp
- Sản phẩm thay thế

b. Về đối thủ cạnh tranh

Trên thị trường Quảng Nam có rất nhiều doanh nghiệp kinh doanh các sản phẩm nước khoáng. Các sản phẩm này ít có sự khác biệt và cách thiết kế, vận hành kênh phân phối tiêu thụ sản phẩm cũng tương đối giống nhau. Trong đó có hai đối thủ mạnh nhất là

Nước khoáng Phú Ninh Quảng Nam mới xuất hiện với ưu thế là đơn vị địa phương, chất lượng vi chất khoáng cao; Tiếp đến là Thạch Bích Quảng Ngãi với ưu thế về khoáng cách địa lý và lực lượng bán hàng trực tiếp mà trong những năm gần đây Thạch Bích luôn duy trì một thị phần tương đối cao tại thị trường Quảng Nam.

2.2.2. Về khách hàng và lựa chọn sản phẩm

Quảng Nam được xem là thị trường đầy tiềm năng đối với ngành kinh doanh nước khoáng.

2.2.3. Về kết quả kinh doanh và tiêu thụ sản phẩm trong thời gian qua

Sản lượng tiêu thụ của Công ty trên thị trường Quảng Nam tăng đều qua các năm, tuy nhiên tốc độ tăng còn chậm. Trong thời gian đến Công ty nên đầu tư vào việc mở rộng các điểm bán trên thị trường Quảng Nam để tăng độ bao phủ thị trường nhằm gia tăng sản lượng tiêu thụ trên thị trường này.

2.3. THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN NƯỚC KHOÁNG VĨNH HẢO TẠI QUẢNG NAM

2.3.1. Về nhiệm vụ và mục tiêu quản trị kênh phân phối

➤ *Nhiệm vụ*

- Thu thập và duy trì thông tin về thị trường và doanh số bán.
- Dự trữ tồn kho để đảm bảo sẵn sàng về thời gian.
- Đảm bảo sản phẩm được phân phối tới các vùng thị trường nhanh chóng với mức lưu kho hợp lý.
- Chống các sản phẩm cạnh tranh.
- Hỗ trợ các thành viên kênh trong công tác phân phối.

➤ *Xác định mục tiêu*

- Chú trọng xây dựng, mở rộng hoạt động kênh phân phối tới

các huyện, xã của các tỉnh tức là phát triển chiều dài và chiều rộng kênh phân phối một cách hợp lý để tăng mức độ bao phủ thị trường.

- Đa dạng hóa đối tác kinh doanh phân phối sản phẩm.
- Phát triển các điểm bán hàng tại các hệ thống siêu thị, trường học,...

- Hoàn thiện cơ chế, chính sách phân phối.

Các mục tiêu trên là tương đối phù hợp nhưng thực tế các mục tiêu này quá rộng, không kiểm soát được.

2.3.2. Các dạng kênh hiện tại của Công ty

a. Xác định phương án kênh chủ yếu

➤ *Các loại trung gian*

- Kênh truyền thống:

+ Nhà phân phối: nhận sản phẩm từ nhà sản xuất theo đơn đặt hàng để phân phối cho nhà bán lẻ là các cửa hàng tạp hóa, các quán giải khát theo từng vùng.

- + Nhà bán lẻ: các điểm bán lẻ nhận hàng từ nhà phân phối.

- Kênh hiện đại:

Hệ thống siêu thị: là các siêu thị trên toàn tỉnh nhận sản phẩm từ nhà sản xuất để trưng bày tại hệ thống siêu thị và bán cho người tiêu dùng.

➤ ***Số lượng trung gian:*** Công ty sử dụng phương thức phân phối rộng rãi với mong muốn rằng khách hàng có thể mua được sản phẩm của mình ở bất cứ nơi đâu khách hàng muốn. Do đó, số lượng trung gian của Công ty rất nhiều, hiện nay hầu hết các thị trường trên khu vực tỉnh Quảng Nam đều có trung gian phân phối.

➤ *Điện kiện và trách nhiệm thành viên kênh*

- Đối với nhà phân phối:

- + Kho bãi

- + Đầu tư xe tải giao hàng
- + Có đủ hệ thống máy tính, nhân viên giao hàng, kế toán và nhân viên kho

- + Đảm bảo việc giao hàng.

- + Nhập hàng và xuất hàng đúng hạn

- Hệ thống siêu thị: Có được kệ trưng bày sản phẩm của Công ty

- Nhà bán lẻ:

- + Có mặt bằng kinh doanh cụ thể

- + Có vị trí để trưng bày sản phẩm

- + Lấy hàng và thanh toán tiền hàng cho nhà phân phối

➤ ***Đánh giá phương án kênh chủ yếu***

- Tiêu chuẩn kinh tế

- Tiêu chuẩn kiểm soát

- Tiêu chuẩn thích nghi

b. Thực trạng hoạt động mạng lưới kênh phân phối

Hiện tại trên thị trường Quảng Nam Công ty sử dụng kênh phân phối trực tiếp và gián tiếp.

➤ Kênh phân phối trực tiếp (còn gọi là kênh cấp 0): Sản phẩm nước khoáng được cửa hàng của nhà máy bán trực tiếp cho người tiêu dùng. Sản phẩm bán cho các đối tác này chủ yếu là khách hàng đặt mua với số lượng lớn nhằm phục vụ cho hội nghị, các cơ quan, nhà máy, xí nghiệp, trường học ... sản phẩm phân phối qua kênh trực tiếp chiếm tỷ trọng thấp.

➤ Kênh phân phối gián tiếp (gồm kênh cấp 1, kênh cấp 2): các sản phẩm nước khoáng Vĩnh Hảo được phân phối thông qua kênh này là chủ yếu. Các cấp trung gian này bao gồm: siêu thị, nhà phân phối, nhà bán lẻ.

Hiện tại, trên thị trường Quảng Nam có 3 nhà phân phối (Tại

Núi Thành, Tam kỳ và Vĩnh Điện) và gần 400 điểm bán lẻ trên khắp các huyện. Tại mỗi nhà phân phối có 3 - 4 nhân viên bán hàng chịu sự quản lý của nhà phân phối nhưng có sự hỗ trợ và đào tạo của Công ty. Các nhân viên này có trách nhiệm đi đến các điểm bán lẻ theo tuyến đã được quy định để thuyết phục họ mua hàng và lấy đơn hàng; báo cáo sản lượng tiêu thụ hàng ngày về cho giám sát. Ngoài ra, trong khu vực thị trường Quảng nam còn có 1 Sup (supervisor) là giám sát bán hàng. Giám sát bán hàng chịu trách nhiệm đi bán hàng, kiểm tra giám sát công việc đối với nhân viên bán hàng; thu thập thông tin thị trường để thực hiện các báo cáo.

2.3.3. Các chính sách quản trị kênh hiện tại của Công ty

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

➤ Đối với các siêu thị: nhân viên bán hàng tìm đến và thuyết phục ký hợp đồng.

➤ Đối với các nhà phân phối: là các đơn vị, cá nhân có tư cách pháp nhân, đảm bảo các điều kiện sau đây:

- Có văn phòng, cửa hàng ở địa điểm thích hợp cho việc trưng bày sản phẩm của Công ty; có kho chứa hàng, xe tải, ...

- Đang kinh doanh các sản phẩm hàng tiêu dùng

- Nhà phân phối có kinh nghiệm tại Quảng Nam.

- Có tiềm lực tài chính tốt.

- Có tinh thần hợp tác tốt.

- Khả năng kinh doanh bền vững, có thể phát triển cùng Công ty

Quyền lợi và nghĩa vụ của nhà phân phối:

+ Công ty cung cấp nhân viên cho nhà phân phối.

+ Đảm bảo kho hàng theo tiêu chuẩn của Công ty.

+ Đảm bảo hàng sẽ được giao từ kho của mình đến khách hàng trong vòng 24 giờ từ khi có đơn đặt hàng.

- + Cung cấp báo cáo tuần, tháng theo yêu cầu của Công ty.
- + Chịu sự kiểm soát và phân bổ chỉ tiêu bán hàng.
- + Hưởng mức chiết khấu do công ty đề ra.
- + Hợp tác với Công ty để phát triển thị trường.

b. Chính sách kích thích các thành viên của kênh phân phối

- Công ty kích thích các thành viên kênh phân phối chủ yếu bằng chính sách chiết khấu.

- Các chính sách hỗ trợ, kích thích hoạt động phân phối khác:

- * Quảng cáo.
- * Hỗ trợ trưng bày sản phẩm
- * Hỗ trợ dùng thử sản phẩm.

Ngoài ra còn có những khoản chiết khấu trong từng thời điểm cần thiết như: chi phí trưng bày, thuê không gian trưng bày, giới thiệu sản phẩm hay tái tung sản phẩm và các khoản chi phí khác mà các đại lý chi lại cho thị trường.

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

➤ Các xung đột chủ yếu trong hệ thống kênh phân phối của Công ty tại Quảng Nam:

- Xung đột về thị trường bán hàng như bán sai tuyến, bán lẫn tuyến, tranh giành khách hàng các đại lý cạnh tranh nhau về thị trường, các đại lý đặc biệt là nhà bán sỉ muốn mở rộng thị trường nên bán lẫn sang tuyến của các đại lý khác.

- Cạnh tranh về giá: một số thành viên trong kênh giành khách hàng của nhau nên bán sản phẩm với giá sai lệch nhau.

- Các xung đột bắt nguồn từ những đợt khuyến mãi.

- Một số nhà phân phối đưa ra mức chiết khấu và khuyến mãi cao hơn, hỗ trợ thanh toán trả chậm nhiều hơn làm ảnh hưởng hoạt động kinh doanh của các thành viên khác.

- Các thành viên trong kênh không tuân thủ theo các yêu cầu, ràng buộc của Công ty về chính sách giá, khuyến mãi, dịch vụ,... làm ảnh hưởng đến uy tín của Công ty.

➤ Nguyên nhân tồn tại các xung đột:

- Do sự không thống nhất về các mục tiêu giữa các thành viên trong kênh

- Công ty triển khai các mục tiêu dài hạn trong khi đó các thành viên kênh muốn tìm kiếm những mục tiêu ngắn hạn mà chủ yếu là muốn tìm kiếm lợi nhuận cao, bán ra càng nhiều càng tốt.

- Công ty muốn nhà phân phối bán theo giá cam kết nhưng các nhà phân phối lại muốn phá giá để thu lợi nhuận.

➤ Giải quyết xung đột:

- Công ty cử đại diện xuống cho các thành viên đàm phán thương lượng với nhau, Công ty đứng ra làm trọng tài và tất cả phải đi đến đảm bảo cùng cam kết thực hiện.

- Nếu các đại lý không thực hiện việc bán theo khung giá của Công ty thì Công ty sẽ chấm dứt hợp đồng với họ.

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

Công tác đánh giá hiệu quả hoạt động của các thành viên kênh được Công ty thực hiện chủ yếu dựa trên sản lượng tiêu thụ là chính.

Đối với kênh trực tiếp, đội bán hàng trực tiếp được giao kế hoạch về sản lượng bán hàng, mức độ thực hiện kế hoạch sẽ được Giám sát bán hàng tổng kết, đánh giá.

Đối với kênh phân phối gián tiếp: căn cứ vào sản lượng bán ra để thưởng cho các đại lý.

2.3.4. Hoạt động kiểm soát và điều chỉnh kênh phân phối

Thành viên nào hoạt động không hiệu quả, Công ty chấm dứt hợp đồng với đại lý đó.

Đối với các chính sách, hiện tại Công ty chỉ điều chỉnh chính sách kích thích kênh là chủ yếu.

2.4. ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ CÔNG TÁC QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI CỦA TRÊN THỊ TRƯỜNG QUẢNG NAM

2.4.1. Những thành công

- Việc thiết kế kênh đảm bảo cung ứng kịp thời nhu cầu của người tiêu dùng trên địa bàn tỉnh Quảng Nam.

- Việc lựa chọn các thành viên tham gia vào kênh có sàng lọc, đảm bảo những yêu cầu cơ bản của trung gian phân phối.

- Công ty có thực hiện việc giải quyết một số mâu thuẫn trong kênh, không để xảy ra tranh chấp lớn làm ảnh hưởng đến uy tín của Công ty cũng như hệ thống kênh.

- Công ty chủ động hơn trong việc sử dụng kênh phân phối trực tiếp thông qua lực lượng bán hàng của mình trên địa bàn, không lệ thuộc vào các trung gian phân phối.

- Lực lượng bán hàng được Công ty trả lương theo định khoản sản phẩm, vì vậy họ sẽ chuyên tâm cung cấp sản phẩm của Công ty.

2.4.2. Những tồn tại

- Công tác tuyển chọn các trung gian chưa quan tâm đến yếu tố khách quan và những tác động của môi trường kinh doanh.

- Công tác đánh giá đại lý còn chưa phù hợp, chỉ đánh giá dựa trên sản lượng tiêu thụ.

- Các trung gian của Vĩnh Hảo ngoài việc phân phối sản phẩm cho Công ty thì họ còn cung ứng sản phẩm của đối thủ cạnh tranh, vì thế họ thường quan tâm đến sản phẩm nào bán chạy hơn chứ không chỉ quan tâm đến việc phân phối sản phẩm cho Công ty.

- Công ty chưa có nhiều chính sách để hỗ trợ hoặc cùng chia sẻ rủi ro đối với các trung gian phân phối này.

- Sản lượng bán thông qua kênh phân phối trực tiếp còn chiếm tỷ trọng thấp.

- Sản phẩm của nhà máy chưa thâm nhập được nhiều vào các vùng xa trung tâm để tăng độ bao phủ thị trường.

2.4.3. Nguyên nhân của những tồn tại

- Công ty chưa thực sự quan tâm nhiều đến công tác nghiên cứu và quản lý kênh phân phối của mình trên thị trường Quảng Nam.

- Tại thị trường Quảng Nam, chính sách truyền thông cổ động của Công ty còn rất hạn chế.

CHƯƠNG 3

HOÀN THIỆN KÊNH PHÂN PHỐI TRÊN THỊ TRƯỜNG QUẢNG NAM CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN NƯỚC KHOÁNG VĨNH HẢO

3.1. CĂN CỨ ĐỂ HOÀN THIỆN

3.1.1. Nhiệm vụ và mục tiêu chiến lược marketing của Công ty

a. Nhiệm vụ

- Rà soát lại hệ thống phân phối và có chính sách thiết lập nhà phân phối theo tiêu chuẩn và ổn định hệ thống kênh phân phối.

- Tập trung vào các nhân viên thị trường ở các vùng, miền về số lượng và chất lượng để chăm sóc khách hàng.

- Triển khai các điều khoản hợp đồng với các đại lý bán buôn hợp lý để thu hút khách hàng mua, bán ổn định và lâu dài

b. Mục tiêu

- Tăng trưởng ổn định, nâng cao doanh số.

- Tăng cường khả năng cạnh tranh với các hãng khác.

- Tập trung khai thác tối đa năng lực sản xuất hiện có.

- Có chiến lược quản trị kênh phân phối để hệ thống kênh phát triển bền vững.

3.1.2. Vị thế của Công ty trong ngành

- Vĩnh Hảo là một trong số thương hiệu hàng đầu trong thị trường nước khoáng chai tại Việt Nam và là một trong số ít công ty trong nước có khả năng cung cấp sản phẩm nước khoáng có ga nhờ vào hàm lượng khoáng cao.

- Vĩnh Hảo vận hành kênh phân phối rộng khắp cả nước.

3.1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến cấu trúc kênh phân phối sản phẩm nước khoáng trên thị trường Quảng Nam

a. Đặc điểm sản phẩm

b. Tình hình thị trường Quảng Nam

c. Đặc điểm khách hàng

d. Đối thủ cạnh tranh

3.1.4. Những mục tiêu và yêu cầu của việc hoàn thiện kênh phân phối trên thị trường Quảng Nam

a. Mục tiêu cụ thể cho sản phẩm nước khoáng của Công ty

- Mở rộng hệ thống phân phối và mức bao phủ thị trường.

- Tăng cường đầu tư tài chính để phát triển Công ty.

- Xây dựng hệ thống phân phối tiêu chuẩn chất lượng có sức cạnh tranh trên thị trường Quảng Nam.

- Truyền thông quảng cáo rộng rãi trên các thông tin đại chúng.

- Hỗ trợ trưng bày kệ, dù, poster,... để lại ấn tượng trong mắt người tiêu dùng.

b. Yêu cầu đối với kênh phân phối

- Xây dựng mô hình kinh doanh chuyên môn hóa cao: giúp cho nhà phân phối có xây dựng được kế hoạch phát triển cụ thể

và rõ ràng.

- Nâng cao năng lực quản lý: người quản lý phải có cái nhìn mới về thị trường, về môi trường kinh doanh, về cơ hội thị trường, nắm bắt được và chuyển thành kế hoạch thực hiện khả thi thông qua đội ngũ nhân sự có chuyên môn phù hợp và được đào tạo.

- Kế hoạch phát triển dài hạn cho thị trường: Công ty tạo cho nhà phân phối những chủ động cao đối với thị trường của mình, nếu nhà phân phối địa phương có định hướng tốt sẽ phát triển được thị trường và có nền tảng để tăng trưởng trong tương lai thông qua các kế hoạch tập trung cho từng đối tượng khách hàng.

3.2. CÁC GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN KÊNH PHÂN PHỐI CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN NƯỚC KHOÁNG VĨNH HẢO TẠI QUẢNG NAM

3.2.1. Xác định nhiệm vụ, mục tiêu quản trị kênh phân phối

Đối với nhiệm vụ của công tác quản trị kênh phân phối, ngoài nhiệm vụ đang thực hiện Công ty cần bổ sung thêm các nhiệm vụ sau:

- Định hướng hoạt động cho các thành viên kênh
- Hỗ trợ phát triển điểm bán hàng tại các thị trường mới.

Đối với mục tiêu, Công ty cần đưa ra các mục tiêu cụ thể, có thể kiểm soát được.

3.2.2. Hoàn thiện các chính sách quản trị kênh phân phối

a. Chính sách tuyển chọn thành viên kênh phân phối

Quá trình tuyển chọn nhà phân phối của Công ty chủ yếu là mang tính chất định tính, để tuyển chọn nhà phân phối hoạt động hiệu quả, hợp tác lâu dài với Công ty thì cần kết hợp cả hai phương pháp định tính và định lượng: Trước tiên, cần thực hiện việc xem xét

các nhà phân phối thông qua một số chỉ tiêu định tính để loại bỏ bớt các nhà phân phối không có tiềm năng, sau đó sử dụng các chỉ tiêu định lượng để tiếp tục tuyển chọn các nhà phân phối.

- Phương pháp định lượng cần được thực hiện qua các bước sau:

+ *Bước 1*: Liệt kê các chỉ tiêu định lượng như: khả năng tài chính, khả năng thanh toán, khả năng tiêu thụ, quy mô thị trường.

+ *Bước 2*: Tiến hành chọn lọc, sắp xếp các chỉ tiêu định lượng đã liệt kê ở bước 1 thành bảng hệ thống các chỉ tiêu đánh giá và xác định trọng số cho từng chỉ tiêu.

+ *Bước 3*: Tiến hành xem xét, phân tích và đánh giá nhà phân phối theo các thang điểm và trọng số theo mức độ quan trọng của các chỉ tiêu, tổng hợp kết quả phân tích đánh giá các chỉ tiêu.

+ *Bước 4*: Xếp hạng từng nhà phân phối có tiềm năng trên cơ sở xác định tổng điểm, sau đó tùy theo số lượng nhà phân phối cần mở mà công ty đưa ra lựa chọn thích hợp.

b. Chính sách kích thích các thành viên của kênh phân phối

➤ Hỗ trợ các nhà phân phối, các nhà bán lẻ:

Công ty cần phải tìm hiểu về các nhu cầu và khó khăn của các thành viên kênh để từ đó công ty có biện pháp giúp đỡ các thành viên.

- Thực hiện chính sách hỗ trợ bán hàng cho các đại lý

+ Hỗ trợ tuyển dụng và đào tạo cho đội ngũ nhân sự của nhà phân phối

+ Hỗ trợ huấn luyện bán hàng trên thị trường.

+ Tăng thêm đầu tư và tài trợ cho điểm bán.

+ Hỗ trợ quảng bá hình ảnh hương hiệu mạnh hơn thông qua các kế hoạch chiêu thị phù hợp với thị trường Quảng Nam.

+ Kiểm soát chặt chẽ chính sách giá nhằm ổn định giá bán ra

trên thị trường.

+ Có kế hoạch phản ứng nhanh đối với hoạt động của đối thủ cạnh tranh chính như Phú Ninh, Thạch Bích, Đánh Thạnh,

+ Hỗ trợ bằng hiệu công ty, dụng cụ trưng bày như kệ, dù, bình đựng đá, poster... của Công ty cho các cửa hàng bán lẻ

➤ Đào tạo và khuyến khích nhân viên bán hàng tại các kênh phân phối

- Đào tạo cho các nhân viên bán hàng: thông tin về sản phẩm, tuyên bán hàng, địa bàn hoạt động khu vực mình quản lý, kỹ năng tiếp xúc với khách hàng, cách thu thập thông tin thị trường, thông tin đối thủ và cách làm các báo cáo hằng ngày.

- Khuyến khích nhân viên bán hàng: có chế độ xứng đáng cho nỗ lực của họ và có chế độ xử phạt nghiêm minh đối với những người vi phạm quy định của Công ty.

c. Chính sách giải quyết mâu thuẫn trong kênh

➤ Hoàn thiện quy trình giải quyết xung đột

Công ty cần quản trị xung đột kênh theo quy trình sau:

- Phát hiện xung đột trong kênh phân phối thông qua việc kiểm tra, giám sát, đánh giá các hoạt động của các thành viên kênh.

- Đánh giá ảnh hưởng của xung đột: xung đột đó gây ảnh hưởng tiêu cực hay tích cực đến sự tồn tại của kênh phân phối. Nếu xung đột ảnh hưởng tiêu cực thì Công ty tìm cách giải quyết, nếu xung đột có ảnh hưởng tích cực đến sự phát triển của kênh thì nên thúc đẩy.

- Giải quyết xung đột: sử dụng các biện pháp hành chính, thuyết phục, sức mạnh của người lãnh đạo kênh.

➤ Để xử lý tốt các xung đột trong kênh, Vĩnh Hào cần hướng các thành viên kênh hoạt động và đảm bảo lợi ích chung. Cụ thể:

- Ở mức độ cạnh tranh thông thường về giá cả giữa các trung gian để mở rộng thị trường, Vĩnh Hảo có thể điều tiết qua việc giảm sự tập trung của lợi nhuận đại lý vào chế độ hoa hồng bằng việc đưa ra các nguồn lợi khác.

- Đôi khi Công ty cần phải hy sinh các mục tiêu không quan trọng để đạt được mục tiêu tối thượng.

- Trao đổi giữa các cấp trung gian với nhau làm cho họ hiểu và chấp nhận công việc của mình khi giữa các trung gian bất đồng về các chức năng kênh mà mình phải đảm nhận.

- Ngừng cung cấp hàng hóa, chấm dứt hợp đồng với đại lý. Tuy nhiên, để có thể đưa ra được biện pháp này Vĩnh Hảo cần dự tính cấu trúc kênh có thể thay thế để tránh tình trạng một phần thị trường không có hàng hóa hoặc rơi vào tay đối thủ.

d. Chính sách đánh giá các thành viên kênh

➤ Các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động đánh giá các thành viên trong kênh phân phối

- Mức độ kiểm soát của Công ty đối với các thành viên
- Tầm quan trọng của các thành viên hệ thống phân phối
- Bản chất của sản phẩm
- Số lượng thành viên hệ thống phân phối

➤ Phương pháp đánh giá:

- *Bước 1: Xác định các chỉ tiêu đánh giá*

- + Sản lượng tiêu thụ
- + Mức duy trì tồn kho
- + Cách tổ chức bán hàng của các thành viên
- + Thái độ hợp tác của các thành viên
- + Điều kiện và phương tiện dự trữ hàng tồn kho
- + Tiềm năng phát triển

- *Bước 2:* Xác định các trọng số phản ánh tầm quan trọng tương đối của các chỉ tiêu đánh giá.

- *Bước 3:* Cho điểm các thành viên ứng với từng tiêu chuẩn theo thang điểm từ 1 - 6. Sau đó tính điểm quy đổi của mỗi thành viên.

- *Bước 4:* Đánh giá các thành viên bằng cách so sánh tổng điểm.

3.2.3. Tăng cường công tác kiểm soát và điều chỉnh kênh phân phối

Nhằm tăng độ tiếp cận giữa khách hàng mục tiêu và sản phẩm nước khoáng của Công ty, tìm kiếm thêm khách hàng trên thị trường Quảng Nam, thiết lập quan hệ mua bán mới, tăng cường ý thức về nhãn hiệu của người tiêu dùng ở thị trường mục tiêu, Công ty cần thiết mở rộng thêm kênh phân phối hiện tại trên thị trường Quảng Nam:

- Tăng thêm số lượng nhà phân phối ở những vùng đông dân cư như Vĩnh Điện, Hội An.

- Tìm kiếm và lựa chọn các điểm bán tại vùng sâu vùng xa.

- Công ty cần cử nhân viên thị trường kết hợp với nhà phân phối cùng tìm kiếm thêm khách hàng

- Lôi kéo và thu phục các nhà phân phối đang phân phối sản phẩm của đối thủ cạnh tranh.

KẾT LUẬN

Tổ chức và quản trị kênh phân phối là một chức năng quản trị quan trọng có vai trò quyết định đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Đây là công việc hết sức khó khăn, phức tạp, đòi hỏi vận dụng những lý luận khoa học về quản trị vào những điều kiện thực tế cụ thể. Quản lý tốt kênh phân phối là chỗ dựa vững chắc để doanh nghiệp đứng vững trên thị trường. Hệ thống kênh phân phối

không chỉ cung cấp sản phẩm đến tay người tiêu dùng, là hoạt động duy nhất tạo doanh thu cho doanh nghiệp, còn là hoạt động thu thập thông tin thị trường, quảng bá sản phẩm, điều hòa cung cầu, tạo lập vị thế cạnh tranh.

Qua quá trình nghiên cứu, tìm hiểu về công tác quản trị kênh phân phối của Công ty cổ phần nước khoáng Vĩnh Hảo trên thị trường Quảng Nam, tác giả đã hệ thống hóa một cách khái quát các vấn đề về kênh phân phối sản phẩm, cách thức tạo dựng, quản lý các hoạt động của kênh nhằm thúc đẩy hoạt động tiêu thụ sản phẩm.

KIẾN NGHỊ

Kiến nghị đối với Nhà nước

- Nhà nước cần phải có những biện pháp thắt chặt hơn nữa công tác kiểm định chất lượng vệ sinh an toàn thực phẩm đối với các sản phẩm nước giải khát nhằm đảm bảo lợi ích cho người tiêu dùng.

- Cần đưa ra những định hướng và các biện pháp hỗ trợ để phát triển hệ thống phân phối hàng hóa hiện đại

- Xử lý nghiêm minh những hành vi vi phạm như vi phạm cam kết hợp đồng, khuyến khích cạnh tranh lành mạnh và kiểm soát độc quyền.

Kiến nghị đối với Công ty cổ phần nước khoáng Vĩnh Hảo

- Đầu tư phát triển cơ sở hạ tầng kênh phân phối

- Có chính sách khuyến khích, động viên kịp thời, tương xứng đối với những cán bộ, công nhân viên có sáng kiến cải tiến kỹ thuật, năng suất lao động cao.

- Cần có chính sách đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn, năng lực quản lý cho đội ngũ cán bộ công nhân viên của nhà máy.