

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

DƯƠNG THẢO

**QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI SẢN PHẨM CỦA CÔNG TY
CỔ PHẦN VIGLACERA HẠ LONG
TẠI THỊ TRƯỜNG TỪ TỈNH QUẢNG BÌNH
ĐẾN KHÁNH HÒA**

Chuyên ngành: Quản trị Kinh doanh
Mã số: 60.34.05

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng - Năm 2013

Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: TS. Phạm Thị Lan Hương

Phản biện 1: TS. Nguyễn Thanh Liêm

Phản biện 2: TS. Nguyễn Thành Hiếu

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 30 tháng 03 năm 2013.

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. Lý do chọn đề tài

Trong nền kinh tế thị trường, sự cạnh tranh ngày càng quyết liệt, hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp luôn hướng đến đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Một trong các yếu tố giúp doanh nghiệp đưa sản phẩm của mình đến với thị trường nhanh chóng là kênh phân phối. Quản trị kênh phân phối tốt, phát huy hiệu quả sẽ giúp doanh nghiệp đáp ứng nhu cầu khách hàng đúng thời điểm, với mức giá và chi phí thích hợp và tạo lợi thế cạnh tranh trên thị trường.

Công ty cổ phần Viglacera Hạ Long là doanh nghiệp hoạt động trong ngành vật liệu xây dựng, sản phẩm chính là gốm xây dựng (gạch, ngói nung) cung cấp cho các công trình xây dựng dân dụng. Hiện nay, sản phẩm của công ty đã được phân phối rộng rãi ở thị trường nội địa, tại thị trường từ tỉnh Quảng Bình đến Khánh Hoà – Chi nhánh Miền Trung (TP Đà Nẵng) có 27 đại lý phân phối và khu vực Tây Nguyên có 7 đại lý phân phối.

Việt Nam là nền kinh tế đang phát triển và hội nhập với nền kinh tế thế giới ngày càng sâu, rộng và theo lộ trình cam kết với Tổ chức thương mại thế giới WTO (World Trade Organization) thì nền kinh tế Việt Nam sẽ mở cửa và xoá bỏ rào cản thương mại để cho hàng hoá tự do lưu thông giữa các nước thành viên. Điều này tạo sức ép rất lớn đối với các doanh nghiệp, để tăng khả năng cạnh tranh với các doanh nghiệp nước ngoài cũng như với các doanh nghiệp khác trong ngành và tạo vị thế vững chắc ở thị trường nội địa nói chung và thị trường Miền Trung nói riêng thì việc tổ chức và quản trị hệ thống phân phối hiệu quả, chuyên nghiệp là một yêu cầu cần thiết trong môi trường kinh doanh hiện nay.

Vì lý do trên vấn đề: “***Quản trị kênh phân phối sản phẩm của Công ty cổ phần Viglacera Hạ Long tại thị trường từ tỉnh Quảng Bình đến Khánh Hòa*** “ được học viên chọn làm đề tài tốt nghiệp cao học Quản trị kinh doanh khoá 2010 – 2012.

Rất mong sự góp ý của Quý thầy cô và đồng nghiệp để nội dung đề tài hoàn chỉnh tốt hơn.

Chân thành cảm ơn

2. Mục tiêu nghiên cứu

- Nghiên cứu nội dung lý thuyết và ý nghĩa quản trị kênh phân phối

- Phân tích thực trạng quản trị kênh phân phối sản phẩm của Công ty cổ phần Viglacera Hạ Long tại thị trường từ tỉnh Quảng Bình đến Khánh Hòa, để nhận diện các ưu thế và hạn chế trong việc quản trị kênh phân phối hiện nay.

- Đề xuất các giải pháp quản trị kênh phân phối sản phẩm của Công ty cổ phần Viglacera Hạ Long tại thị trường từ tỉnh Quảng Bình đến Khánh Hòa.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: các vấn đề thực tiễn liên quan đến công tác quản trị kênh phân phối của Công ty cổ phần Viglacera Hạ Long tại thị trường từ tỉnh Quảng Bình đến Khánh Hòa.

- Phạm vi nghiên cứu: Quản trị kênh phân phối sản phẩm Công ty cổ phần Viglacera Hạ Long từ tỉnh Quảng Bình đến Khánh Hòa.

4. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp nghiên cứu dựa trên dữ liệu thống kê, khảo sát và phân tích thông tin của công ty.

- Lý thuyết của các sách chuyên ngành Marketing trong nước và quốc tế.

- Số liệu thứ cấp: đã được công bố và kết hợp số liệu nội bộ của Công ty.

- Nguồn thông tin sơ cấp: khảo sát ý kiến của các đại lý phân phối.

- Thông tin thu thập được tổng hợp, phân tích kết hợp giữa lý luận và thực tiễn.

5. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn

- Dựa trên cơ sở lý luận về quản trị kênh phân phối, đề tài đã khái quát lý thuyết liên quan đến quản trị kênh phân phối.

- Đề tài nêu ra các điểm hạn chế và thành công của hệ thống phân phối hiện nay và tìm nguyên nhân của các hạn chế đề xuất các giải pháp quản trị kênh phân phối của Công ty.

- Vận dụng lý thuyết quản trị kênh phân phối vào thực tiễn và kiến nghị các giải pháp nhằm quản trị kênh phân phối sản phẩm từ tỉnh Quảng Bình đến Khánh Hòa hiệu quả.

6. Bố cục đề tài

Ngoài phần phụ lục, mở đầu, danh mục các bảng, hình, danh mục tài liệu tham khảo và kết luận, bố cục đề tài gồm 3 chương:

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

- Chương 2: Phân tích thực trạng quản trị kênh phân phối sản phẩm Công ty cổ phần Viglacera Hạ Long tại thị trường từ tỉnh Quảng Bình đến Khánh Hoà.

- Chương 3: Đề xuất các giải pháp quản trị kênh phân phối sản phẩm của Công ty cổ phần Viglacera Hạ Long tại thị trường từ tỉnh Quảng Bình đến Khánh Hoà.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI

1.1. KHÁI QUÁT VỀ PHÂN PHỐI VÀ KÊNH PHÂN PHỐI

1.1.1. Khái niệm phân phối và kênh phân phối

Kênh phân phối là tập hợp các tổ chức hay cá nhân kinh doanh phụ thuộc lẫn nhau trong tiến trình cung cấp sản phẩm từ nhà sản xuất đến khách hàng sử dụng cuối cùng.

Kênh phân phối như là một tập hợp các quan hệ trao đổi để tạo ra giá trị cho khách hàng trong việc tiếp nhận, tiêu dùng sản phẩm hay dịch vụ.

Kênh phân phối là tập hợp các tổ chức liên kết phụ thuộc có liên quan đến tiến trình làm cho sản phẩm hay dịch vụ trở nên sẵn có cho việc sử dụng hay tiêu dùng.

1.1.2. Vai trò và chức năng kênh phân phối

a. Vai trò kênh phân phối

b. Chức năng kênh phân phối

Thông tin, truyền thông cổ động, giao tiếp, đáp ứng nhu cầu, thương lượng, lưu chuyển hàng hoá, tài trợ và chia sẻ rủi ro.

c. Các dòng lưu chuyển trong kênh phân phối

Dòng sản phẩm, dòng thương lượng, dòng sở hữu, dòng thanh toán, dòng thông tin và dòng cổ động.

1.1.3. Các thành viên kênh phân phối

a. Phân loại các thành viên tham gia kênh phân phối

b. Các thành viên kênh phân phối

- Nhà sản xuất, các trung gian phân phối, nhà bán buôn, nhà bán lẻ và người tiêu dùng.

- Các trung gian hỗ trợ như: doanh nghiệp quảng cáo, doanh nghiệp vận chuyển, ngân hàng...

1.1.4. Tổ chức kênh phân phối

Kênh phân phối truyền thống, hệ thống kênh phân phối dọc, hệ thống kênh phân phối ngang và hệ thống đa kênh.

1.2. CÁC QUYẾT ĐỊNH VỀ THIẾT KẾ KÊNH PHÂN PHỐI

1.2.1. Nhận dạng nhu cầu thiết kế kênh phân phối

- Phát triển sản phẩm mới hay dòng sản phẩm mới.
- Sản phẩm thâm nhập thị trường mục tiêu mới.
-

1.2.2. Phân tích đầu ra của kênh lựa chọn

Phân tích đầu ra của kênh phân phối và chọn kênh phân phối tối ưu thì doanh nghiệp phải biết khách hàng mục tiêu của mình để cung cấp các tiện ích như: tiện ích về tiện lợi, tiện ích quy mô lô hàng, tiện ích về sự chọn lọc và tiện ích về dịch vụ.

1.2.3. Phân tích mục tiêu của kênh phân phối

a. Các yêu cầu mục tiêu kênh phân phối

- Mục tiêu phân phối phải phù hợp với mục tiêu chung và mục tiêu Marketing của doanh nghiệp.
- Thiết lập mục tiêu phân phối phải rõ ràng.
- Kiểm tra sự phù hợp mục tiêu phân phối với các mục tiêu chiến lược khác.

b. Các yếu tố ảnh hưởng đến mục tiêu của kênh phân phối

Đặc trưng sản phẩm, đặc trưng các trung gian phân phối, kênh phân phối của đối thủ cạnh tranh, đặc trưng của doanh nghiệp và các yếu tố môi trường kinh doanh.

1.2.4. Đánh giá và thiết kế kênh phân phối

a. Đánh giá lựa chọn thiết kế kênh phân phối

b. Quyết định thiết kế kênh phân phối

- Xác định chiều dài kênh phân phối: kênh phân phối trực

tiếp và kênh phân phối gián tiếp:

- Xác định chiều rộng kênh phân phối (số lượng trung gian mỗi cấp): chiến lược phân phối rộng rãi, chiến lược phân phối độc quyền và chiến lược phân phối chọn lọc.
- Xác định trách nhiệm các thành viên kênh: chính sách giá, các điều kiện bán hàng, quy định khu vực địa lý phân phối và trách nhiệm và dịch vụ hỗ trợ.

1.3. QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI

1.3.1. Bản chất quản trị kênh phân phối

Quản trị kênh phân phối là quản lý các hoạt động và liên kết các thành viên trong kênh thực hiện tốt chức năng của mình để hướng đến đạt mục tiêu chung của hệ thống kênh.

1.3.2. Các quyết định quản trị kênh phân phối

a. Tuyển chọn và tiêu chuẩn lựa chọn thành viên kênh

- Tuyển chọn thành viên kênh
- Tiêu chuẩn lựa chọn thành viên kênh tiềm năng

b. Chính sách khuyến khích các thành viên kênh

- Phát hiện các nhu cầu và vấn đề của thành viên kênh.
- Hỗ trợ các thành viên kênh.

c. Chính sách đánh giá thành viên kênh phân phối

- Các yếu tố ảnh hưởng đến chính sách đánh giá thành viên kênh: khả năng kiểm soát, tầm quan trọng của các thành viên trong hệ thống phân phối, bản chất sản phẩm và số lượng thành viên kênh.

- Các tiêu chuẩn đánh giá các thành viên kênh phân phối: kết quả bán hàng cuối tháng, năng lực bao phủ thị trường, mức lưu kho trung bình, thanh toán các hóa đơn đặt hàng đúng hạn quy định và năng lực của lực lượng bán hàng.

d. Chính sách điều chỉnh các thoả thuận của kênh phân phối

1.3.3. Quản trị mâu thuẫn trong kênh phân phối

a. Nguyên nhân gây mâu thuẫn trong kênh phân phối

Khác biệt về mục đích, các quyền hạn và trách nhiệm không minh bạch, khác biệt về quan điểm và sự phụ thuộc của trung gian vào nhà sản xuất.

b. Các hình thức mâu thuẫn

Xung đột dọc, xung đột ngang và xung đột đa kênh

c. Quản lý mâu thuẫn trong kênh

Phương pháp hành chính., chính sách khen thưởng, uy tín nhà sản xuất và chuyên môn nghiệp vụ.

1.3.4. Quản trị hậu cần trong kênh phân phối

- *Lưu kho hàng hoá:*

Chu kỳ sản xuất và nhu cầu ít khi phù hợp với nhau, do đó chức năng lưu kho giúp giải quyết về sự khác biệt về số lượng và địa điểm nhằm đảm bảo sự sẵn sàng của sản phẩm khi khách hàng mua. Số lượng hàng hoá lưu kho và vị trí kho sẽ tác động hiệu quả nhận đơn hàng và cung ứng đến khách hàng nhanh nhất có thể.

- *Quản trị tồn kho:*

Liên quan đến việc tối thiểu hóa chi phí lưu giữ tồn kho trong khi vẫn duy trì mức tồn kho đủ để làm thỏa mãn tất cả các nhu cầu tiềm năng của khách hàng. Đây là một hành động rất khó khăn bởi vì nhu cầu là không chắc chắn các thành viên thường sử dụng phương pháp dự đoán dựa vào dữ liệu doanh số bán trong quá khứ để thiết lập mức tồn kho. Tồn kho vượt trội có thể dẫn đến chi phí đầu tư cao. Nhưng nếu mức tồn kho không đủ thì có thể xảy ra các chi phí cơ hội cao do mất khách hàng.

- *Vận chuyển*

- Là yếu tố then chốt của hệ thống phân phối, nó chiếm giữ một chi phí của các thành viên kênh. Một số nhân tố khó kiểm soát tác động đến chức năng vận chuyển thời điểm. Thời tiết, các quy định của chính quyền sẽ tác động đến sự lựa chọn phương tiện vận chuyển của các thành viên kênh. Các vấn đề nảy sinh các câu hỏi khi vận chuyển như các thành viên kênh nên sử dụng phương tiện vận chuyển của mình hay thuê bên ngoài, mẫu vận chuyển nào là thích hợp với sản phẩm của nhà sản xuất, việc lựa chọn phương tiện vận chuyển sẽ tác động như thế nào đến độ tin cậy của phân phối.

- *Thông tin:*

Các thành viên trong kênh thường kết nối với nhau để chia sẻ thông tin và ra các quyết định hậu cần tốt hơn. Các dòng thông tin như đặt hàng, thanh toán, mức tồn kho, chi phí vận chuyển và thông tin liên quan đến khách hàng. Nhà sản xuất phải thiết kế một tiến trình chính xác, nhanh, dễ tiếp cận và đơn giản để cập nhật, xử lý và chia sẻ thông tin kênh.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI SẢN PHẨM CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN VIGLACERA HẠ LONG TẠI THỊ TRƯỜNG TỪ TỈNH QUẢNG BÌNH ĐẾN KHÁNH HOÀ

2.1. KHÁI QUÁT VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN VIGLACERA HẠ LONG

2.1.1. Giới thiệu về Công ty cổ phần Viglacera Hạ Long

a. Quá trình hình thành và phát triển

b. Cơ cấu sở hữu Công ty cổ phần Viglacera Hạ Long

- Vốn điều lệ tại thời điểm 31/12/2011 là 90 tỷ đồng. Số cổ phiếu phổ thông: 9.000.000 cổ phiếu. Số cổ phiếu phổ thông đang lưu hành tại thời điểm 31/12/2011 là: 9.000.000 cổ phiếu.

- Mã chứng khoán: VHL

Bảng 2.1: Cơ cấu chủ sở hữu Công ty Cổ Phần Viglacera Hạ Long

| CỔ ĐÔNG | SỞ HỮU |
|---|--------|
| Công ty cổ phần Viglacera Hạ Long (Tổng Cty Thủy tinh và Gốm xây dựng – Viglacera) | 50.48% |
| Quỹ tâm nhìn SSI (SSIVF) | 9.62% |
| Cổ đông khác | 39.9% |

(Nguồn: Công ty Cổ phần Viglacera Hạ Long)

2.1.2. Cơ cấu tổ chức Công ty Cổ Phần Viglacera Hạ Long

a. Cơ cấu tổ chức của Công ty

b. Chức năng và nhiệm vụ phòng ban của Công ty

2.1.3. Chức năng và nhiệm vụ của Chi nhánh Công ty cổ phần Viglacera Hạ Long – Tp Đà Nẵng

a. Chức năng của Chi nhánh Đà Nẵng

b. Nhiệm vụ của Chi nhánh Đà Nẵng

Chịu trách nhiệm kết quả hoạt động kinh doanh của khu vực từ

Quảng Bình đến Khánh Hoà & các tỉnh Tây Nguyên.

2.1.4. Tổ chức hoạt động kinh doanh Công ty cổ phần Viglacera Hạ Long

a. Đặc điểm môi trường kênh phân phối

- Đặc điểm nguồn nhân lực
- Cơ sở vật chất kỹ thuật
- Tình hình tài chính của Công ty

Bảng 2.4: Bảng cân đối kế toán của Công ty

| STT | Chi tiêu | Năm 2009 | Năm 2010 | Năm 2011 |
|-----------------------|------------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| I | Tài sản ngắn hạn | 174,907 | 208,335 | 309,660 |
| 1 | Tiền và các khoản tương đương tiền | 15,831 | 11,789 | 12,452 |
| 2 | Các khoản phải thu | 35,009 | 41,410 | 54,523 |
| 3 | Các khoản đầu tư ngắn hạn | 2,285 | 0 | 21,000 |
| 4 | Hàng tồn kho | 106,432 | 128,140 | 201,337 |
| 5 | Tài sản ngắn hạn khác | 15,350 | 26,996 | 20,348 |
| II | Tài sản dài hạn | 485,028 | 543,152 | 657,200 |
| 1 | Tài sản cố định | 467,280 | 507,346 | 582,682 |
| 2 | Đầu tư tài chính dài hạn | 2,000 | 12,000 | 35,631 |
| 3 | Tài sản cố định khác | 15,748 | 23,806 | 38,887 |
| TỔNG TÀI SẢN | | 659,935 | 751,487 | 966,860 |
| STT | Chi tiêu | Năm 2009 | Năm 2010 | Năm 2011 |
| I | Nợ phải trả | 475,033 | 497,071 | 733,270 |
| 1 | Nợ ngắn hạn | 407,764 | 410,400 | 559,283 |
| | - Vay và nợ ngắn hạn | 188,505 | 213,641 | 374,289 |
| | - Phải trả ngắn hạn khác | 219,259 | 196,759 | 184,994 |
| 2 | Nợ dài hạn | 67,269 | 86,671 | 173,987 |
| | - Vay và nợ dài hạn | 59,980 | 72,182 | 148,443 |
| | - Phải trả dài hạn khác | 7,289 | 14,489 | 25,544 |
| II | Vốn chủ sở hữu | 184,902 | 254,416 | 233,590 |
| 1 | Vốn đầu tư của chủ sở hữu | 90,000 | 90,000 | 90,000 |
| 2 | Vốn khác | 94,902 | 164,416 | 143,590 |
| TỔNG NGUỒN VỐN | | 659,935 | 751,487 | 966,860 |

(Nguồn: Công ty Cổ phần Viglacera Hạ Long)

b. Phân tích hoạt động kinh doanh của Công ty

Bảng 2.6: Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty

| STT | Chỉ tiêu | THỰC HIỆN (dvt: triệu đồng) | | | SO SÁNH | |
|-----|-----------------------------|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | | Năm 2009 | Năm 2010 | Năm 2011 | 2010/2009 | 2011/2010 |
| 1 | Doanh thu thuần | 1,009,875 | 1,101,104 | 1,310,649 | 9.0% | 19.0% |
| 2 | Giá vốn hàng bán | 748,091 | 811,697 | 1,047,510 | 8.5% | 29.1% |
| 3 | Chi phí lãi vay | 29,643 | 36,017 | 78,576 | 21.5% | 118.2% |
| 4 | Lợi nhuận sau thuế | 63,574 | 96,254 | 18,160 | 51.4% | -81.1% |
| 5 | LN sau thuế/Doanh thu thuần | 6.30% | 8.74% | 1.39% | 38.9% | -84.1% |

(Nguồn: Công ty cổ phần Viglacera Hạ Long)

- Cơ cấu doanh thu tiêu thụ các khu vực của Công ty:

Bảng 2.7: Cơ cấu doanh thu tiêu thụ các khu vực

| Khu vực | Năm 2009 | Năm 2010 | Năm 2011 |
|-----------------------------|----------|----------|----------|
| I. Miền Bắc | 72.0% | 70.0% | 69.5% |
| II. Miền Trung & Tây Nguyên | 10.5% | 11.5% | 11.5% |
| III. Miền Nam | 11.0% | 12.0% | 12.0% |
| IV. Xuất Khẩu | 6.5% | 6.5% | 7.0% |

(Nguồn: Công ty Cổ phần Viglacera Hạ Long)

2.1.5. Sản phẩm gốm xây dựng (gạch ốp lát, ngói nung)

a. Thị trường gốm xây dựng từ tỉnh Quảng Bình đến Khánh

Hòa

b. Sản phẩm gốm xây dựng Viglacera Hạ Long

Bảng 2.8: Doanh thu tiêu thụ các nhóm sản phẩm

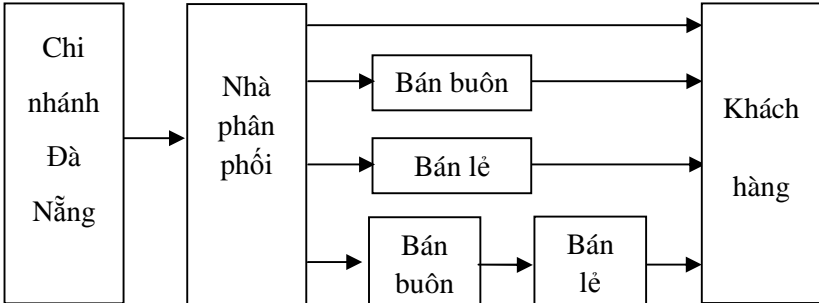
| Sản phẩm | ĐVT | Năm 2009 | Năm 2010 | Năm 2011 |
|-------------------|------------|----------------|----------------|----------------|
| Ngói nung | Triệu đồng | 57,048 | 67,872 | 78,377 |
| Gạch ốp, lát nung | Triệu đồng | 48,989 | 58,755 | 72,348 |
| TỔNG | | 106,037 | 126,627 | 150,725 |

(Nguồn: Chi nhánh Đà Nẵng)

2.2. THỰC TRẠNG TỔ CHỨC VÀ QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI SẢN PHẨM CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN VIGLACERA HẠ LONG TẠI THỊ TRƯỜNG TỪ TỈNH QUẢNG BÌNH ĐẾN KHÁNH HÒA

2.2.1. Tổ chức kênh phân phối

a. Mô hình kênh phân phối



Hình 2.2: Mô hình phân phối từ Quảng Bình đến Khánh Hòa

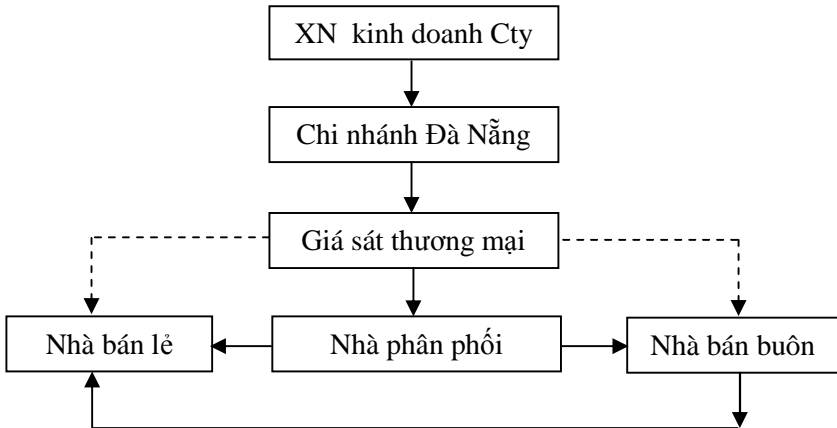
Chi nhánh Công ty cổ phần Viglacera Hạ Long – TP Đà Nẵng tổ chức hệ thống phân phối gián tiếp thông qua nhà phân phối.

Bảng 2.9 : Doanh thu tiêu thụ của Chi nhánh Đà Nẵng

| Khu vực | ĐVT | Năm 2009 | Năm 2010 | Năm 2011 |
|--|------------|----------|----------|----------|
| Miền Trung & Tây Nguyên | Triệu đồng | 106,037 | 126,627 | 150,725 |
| <i>Trong đó:</i> | | | | |
| - Miền Trung (từ Quảng Bình đến Khánh Hòa) | Triệu đồng | 79,528 | 92,438 | 110,029 |
| - Tây Nguyên | Triệu đồng | 26,509 | 34,189 | 40,696 |

(Nguồn: Chi nhánh Đà Nẵng)

b. Sơ đồ quản lý kênh phân phối



Hình 2.3: Sơ đồ quản lý hệ thống phân phối

Quan hệ trực tiếp: —————→ **Quan hệ gián tiếp:** - - - - ->

2.2.2. Thực trạng quản trị kênh phân phối tại Chi nhánh Đà Nẵng

a. Chính sách tuyển chọn thành viên kênh phân phối

- Các điều kiện chung: có giấy phép kinh doanh và tư cách pháp nhân; nguồn lực kinh doanh: vốn kinh doanh, kho bãi...
- Tiêu chuẩn nhà phân phối: năng lực tài chính và khả năng thanh toán công nợ; kinh nghiệm kinh doanh; cơ sở hạ tầng và nhân lực bán hàng.

- Quy trình tuyển chọn nhà phân phối

Căn cứ vào sự khảo sát và đề xuất ý kiến từ báo cáo của giám sát thương mại của khu vực mà Giám đốc Chi nhánh sẽ xem xét và quyết định ký hợp đồng.

b. Chính sách chiết khấu tiêu thụ cho nhà phân phối

- Chính sách chiết khấu tiêu thụ cho nhà phân phối

Bảng 2.10: Chiết khấu theo tỷ lệ doanh thu tiêu thụ/kế hoạch

| Nhóm sản phẩm | Doanh thu thực tế/ Doanh thu kế hoạch | Chiết khấu % |
|------------------------------|--|-----------------|
| Gạch ốp, lát và ngói nung | < 70% | 3 |
| | Từ 70% đến < 80% | 4 |
| | Từ 80% đến < 90% | 5 |
| | Từ 90% đến < 100% | 6 |
| | > 100% | 7 |
| Gạch (thê, lỗ) xây dựng | Từ 50% đến < 80% | 2 |
| | Từ 80% đến < 100% | 2.5 |
| | > 100% | 3 |

(Nguồn: Chi nhánh Đà Nẵng)

- Chính sách giá bán của các nhà phân phối

Giá xuất hóa đơn (giá gốc) + Tỷ lệ lợi nhuận + Chi phí vận chuyển

- Chính sách bán hàng tín dụng: nhà phân phối có thể đặt nhiều đơn đặt hàng trong tháng nhưng vào ngày 30 cuối tháng thì tất cả các hóa đơn sẽ phải được thanh toán dứt điểm. Trường hợp đặt hàng vượt định mức số tiền ký quỹ (50 – 100 triệu) thì nhà phân phối phải thanh toán các hóa đơn đã đạt định mức ký quỹ.

- Chính sách hỗ trợ vận chuyển
- Chính sách xúc tiến thương mại

Chi nhánh Đà Nẵng chủ yếu tập trung dành cho các nhà phân phối chứ chưa hướng đến các nhà bán sỉ, lẻ và khách hàng tiêu dùng cuối cùng.

c. Chính sách thưởng, phạt nhà phân phối

Chi nhánh dựa trên doanh số tổng thể chứ chưa đánh giá chi tiết doanh số tiêu thụ từng chủng loại sản phẩm gạch ốp, lát và ngói để thưởng thích hợp.

d. Đánh giá thành viên kênh phân phối

Tiêu chuẩn đánh giá nhà phân phối

| |
|---|
| $\% \text{ Doanh số thực hiện} = \frac{\text{Doanh thu thực hiện (S}_{th})}{\text{Doanh thu kế hoạch (S}_{kh})} \times 100\%$ |
|---|

e. Đánh giá sự hài lòng của thành viên kênh

Bảng 2.12: Khảo sát ý kiến của nhà phân phối

| Chi mục | Rất Tốt | Tốt | Khá | Trung bình | Kém |
|----------------------|---------|-----|-----|------------|-----|
| Chính sách bán hàng | | 5 | 7 | 15 | |
| Hỗ trợ bán hàng | | 22 | 3 | 2 | |
| Giải quyết khiếu nại | | 2 | 2 | 21 | 2 |
| Mẫu mã sản phẩm | | 10 | 13 | 4 | |
| Sản phẩm đa dạng | | 21 | 6 | | |
| Chất lượng sản phẩm | | 24 | 2 | 1 | |

(Nguồn: Chi nhánh Đà Nẵng)

2.2.3. Thực trạng quản trị mâu thuẫn trong kênh phân phối

a. Nguyên nhân gây mâu thuẫn giữa các thành viên kênh

b. Các loại mâu thuẫn trong kênh phân phối

2.3. KẾT LUẬN

- Thị trường tiêu thụ sản phẩm chủ yếu của Công ty cổ phần Viglacera Hạ Long là khu vực phía Bắc chiếm khoảng 70% trong cơ cấu doanh số tiêu thụ, còn lại tiêu thụ ở Miền Trung, miền Nam và xuất khẩu.

- Chi nhánh Đà Nẵng tổ chức kênh theo mô hình phân phối gián tiếp thông qua hệ thống nhà phân phối. Đối với kênh phân phối trực tiếp đến khách hàng tổ chức là các dự án lớn như khu nghỉ

dưỡng, khách sạn... là đối tượng khách hàng tiềm năng chưa được đầu tư và khai thác ở thị trường này.

- Nhà phân phối được Chi nhánh Đà Nẵng giao quyền chủ động cho nhà phân phối xây dựng giá bán buôn, bán lẻ trên cơ sở giá gốc của Chi nhánh Đà Nẵng cho các khách hàng ở địa phương. Tuy nhiên, với việc Chi nhánh Đà Nẵng không can thiệp vào giá bán đã gây ra cạnh tranh không minh bạch giữa các nhà phân phối, ảnh hưởng đến lợi nhuận của nhà phân phối và uy tín thương hiệu Viglacera Hạ Long. Ngoài ra nhà phân phối phối hợp với nhân viên đại diện thương mại của Chi nhánh Đà Nẵng phát triển và quản lý mạng lưới bán hàng. Điều này sẽ ảnh hưởng đến tăng trưởng doanh số, thị phần của Viglacera Hạ Long tại khu vực khi thay đổi thành viên kênh.

- Chính sách đánh giá thành viên kênh đơn giản, dễ thực hiện và chủ yếu tập trung vào nhà phân phối, căn cứ vào tỷ lệ hoàn thành chỉ tiêu doanh số được giao hàng tháng (năm) so với thực hiện. Với tiêu chí này thì chưa kiểm soát được các ảnh hưởng và năng lực tiêu thụ thực tế của mạng lưới phân phối như trung gian bán buôn và bán lẻ, họ tác động rất lớn quyết định đến việc mua hàng của người tiêu dùng.

- Thông qua công cụ chính là chiết khấu thương mại, không can thiệp vào giá bán của nhà phân phối cho khách hàng và chính sách bán tín dụng 30 ngày của Chi nhánh đã hỗ trợ nhà phân phối mở rộng thị trường.

CHƯƠNG 3
CÁC GIẢI PHÁP QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI
SẢN PHẨM CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN
VIGLACERA HẠ LONG TẠI THỊ TRƯỜNG TỪ
TỈNH QUẢNG BÌNH ĐẾN KHÁNH HOÀ

3.1. PHÂN TÍCH CÁC CĂN CỨ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP
QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI SẢN PHẨM CỦA CÔNG TY
CỔ PHẦN VIGLACERA HẠ LONG TẠI THỊ TRƯỜNG TỪ
TỈNH QUẢNG BÌNH ĐẾN KHÁNH HOÀ

3.1.1. Môi trường kinh doanh

- a. Cơ hội và thách thức*
- b. Thuận lợi và khó khăn*

3.1.2. Định hướng và mục tiêu kinh doanh của Công ty cổ
phần Viglacera Hạ Long cho các năm đến

- a. Định hướng kinh doanh của Công ty*
- b. Các mục tiêu của kinh doanh*

3.1.3. Các yêu cầu và mục tiêu đối với kênh phân phối

- a. Các yêu cầu đặt ra với kênh phân phối*
- b. Các mục tiêu của kênh phân phối*

Mục tiêu hiệu quả kinh doanh, mục tiêu về cạnh tranh, mục tiêu về chất lượng dịch vụ

3.2. ĐỀ XUẤT CẤU TRÚC KÊNH PHÂN PHỐI TẠI THỊ
TRƯỜNG TỪ TỈNH QUẢNG BÌNH ĐẾN KHÁNH HOÀ

3.2.1. Xác định khách hàng mục tiêu

- a. Khách hàng cá nhân*
- b. Khách hàng tổ chức (các dự án)*

3.2.2. Phân tích các biến số ảnh hưởng đến cấu trúc kênh
phân phối

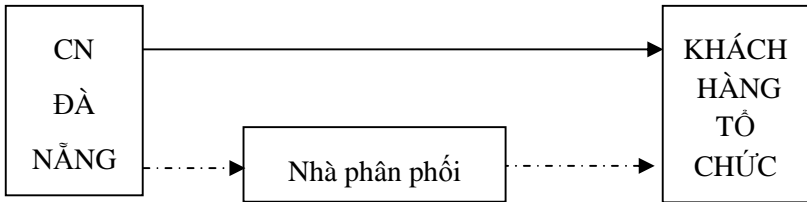
a. *Biến số thị trường*

b. *Biến số sản phẩm*

c. *Hệ thống phân phối của đối thủ cạnh tranh tại thị trường từ tỉnh Quảng Bình đến Khánh Hòa*

3.2.3. Lựa chọn cấu trúc kênh phân phối tối ưu

a. *Phân phối trực tiếp đến khách hàng tổ chức:*

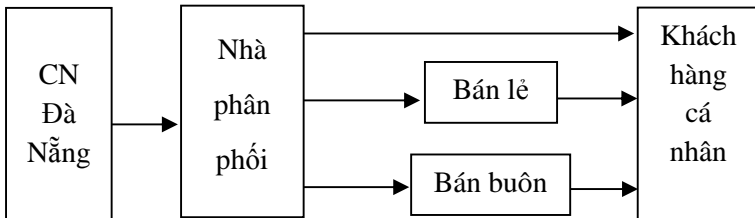


Hình 3.1: Hệ thống phân phối khách hàng tổ chức

Kênh chính: —————→ **Kênh phụ:** - - - - ->

b. *Phân phối gián tiếp đến khách hàng cá nhân*

Mô hình phân phối đề xuất điều chỉnh:



Hình 3.2: Hệ thống phân phối khách hàng cá nhân

- Mở rộng phân phối trực tiếp đến các cửa hàng bán lẻ và người tiêu dùng nhằm giảm số lần bốc xếp, vận chuyển, tiết kiệm chi phí và định hướng giá bán lẻ cho các trung gian.

- Đối với khu vực vùng sâu xa, doanh số tiêu thụ thấp thì thiết lập nhà bán sỉ để họ phân phối người tiêu dùng ở địa phương.

3.3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI SẢN PHẨM CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN VIGLACERA HẠ LONG TẠI THỊ TRƯỜNG TỪ TỈNH QUẢNG BÌNH ĐẾN KHÁNH HÒA

3.3.1. Quy trình và tiêu chuẩn tuyển chọn thành viên kênh phân phối

a. Bổ sung quy trình tuyển chọn các thành viên kênh

- Bước 1: khảo sát các nhà phân phối tiềm năng.
- Bước 2: đánh giá thành viên kênh dựa vào các tiêu chí đã xác định..

- Bước 3: thuyết phục họ tham gia thành viên kênh.

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

- Đối với nhà phân phối
- Đối với nhà bán sỉ (nhà phân phối cấp 1)

c. Xác định số lượng trung gian phân phối trên một thị trường

3.3.2. Xác định các điều khoản trách nhiệm thành viên kênh phân phối

a. Chính sách bán hàng

b. Trách nhiệm và dịch vụ hỗ trợ

3.3.3. Bổ sung chính sách khuyến khích thành viên kênh phân phối

a. Chính sách bán hàng tín dụng

- Chiết khấu thanh toán.
- Điều chỉnh khoảng cách chiết khấu.

Bảng 3.2: Điều chỉnh chiết khấu theo tỷ lệ doanh số hoàn thành

| Nhóm sản phẩm | Doanh thu thực tế/ Doanh thu kế hoạch | Tỷ lệ chiết khấu |
|-----------------------------------|--|---------------------|
| Gạch ốp, lát nung và ngói nung | 90% đến $\leq 95\%$ | 5% |
| | 96% đến $\leq 100\%$ | 6% |
| | $\geq 110\%$ | 7% |

- Giảm giá theo đơn đặt hàng.

b. Chính sách khuyến khích khác.

3.3.4. Bổ sung chính sách đánh giá và thưởng, phạt thành viên kênh phân phối.

a. Các yếu tố ảnh hưởng đến phạm vi và tần suất đánh giá thành viên kênh.

Mức độ kiểm soát của Chi nhánh Đà Nẵng đối với thành viên kênh, tầm quan trọng các thành viên kênh, số lượng thành viên kênh phân phối và sản phẩm gồm xây dựng

b. Chính sách đánh giá thành viên kênh.

- Kết quả bán hàng của các nhà phân phối:

$$\text{Tỷ lệ tăng trưởng} = \frac{\text{Doanh số thực hiện}}{\text{Doanh số cùng kỳ trước}} \times 100\%$$

- So sánh doanh số thực hiện của mỗi thành viên với mức tổng doanh thu của tất cả các thành viên trong tuần/tháng/quý/năm.

$$\text{Tỷ lệ doanh số của NPP } i = \frac{\text{Doanh số thực hiện NPP } i}{\text{Tổng doanh số toàn khu vực}} \times 100\%$$

- Bảng phân tích sản lượng tiêu thụ (m^2) của từng loại chủng loại sản phẩm ngói, gạch ốp, lát nền.

Bảng 3.4: Phân tích sản lượng theo chủng loại sản phẩm tiêu thụ

| Nhà phân phối | Ngói | | | Gạch ốp, lát | | |
|---------------|-----------|---------|---|--------------|---------|---|
| | Thực hiện | Cùng kỳ | % | Thực hiện | Cùng kỳ | % |
| A | | | | | | |
| B | | | | | | |
| | | | | | | |

c. Phương pháp và thời gian đánh giá

- Phương pháp đánh giá đa tiêu chuẩn

Bảng 3.5: Đánh giá theo tiêu chuẩn

| Tiêu chí | HỆ SỐ | NHÀ PHÂN PHỐI | | | | TỔNG |
|----------|-------|------------------|---------|-------|---------|------|
| | | NPP ₁ | | | | |
| | | Điểm | Quy đổi | Điểm | Quy đổi | |
| Doanh số | | | | | | |
| | | | | | | |

- Phân tích theo nhóm khách hàng

Bảng 3.6: Phân tích theo nhóm khách hàng

| Nhóm khách hàng | Tỷ trọng thành viên | Tỷ trọng giá trị |
|-----------------|---------------------|------------------|
| A | 12% | 70% |
| B | 26% | 20% |
| C | 62% | 10% |

Phân tích chi tiết hơn về nhóm khách hàng và chủng loại sản phẩm tiêu thụ qua đó hiểu rõ hơn về cơ cấu tiêu thụ sản phẩm và đặc điểm thị trường vào các thời điểm khác nhau:

Bảng 3.7: Phân tích nhóm khách hàng theo sản phẩm

| Nhóm khách hàng | Ngói | | Gạch ốp | | Gạch lát nền | |
|-----------------|--------------|---------|--------------|---------|--------------|---------|
| | % Thành viên | Giá trị | % Thành viên | Giá trị | % Thành viên | Giá trị |
| A | | | | | | |
| B | | | | | | |
| | | | | | | |
| TỔNG | | | | | | |

d. Tăng cường công tác kiểm tra giám sát hoạt động các thành viên

e. Chính sách khen thưởng và phạt

Bảng 3.8: Thưởng doanh thu tiêu thụ hàng năm

| Tỷ lệ thực hiện/kế hoạch | Thưởng (%) | | |
|--------------------------|------------|--------------|---------------|
| | Ngói | Gạch lát nền | Gạch ốp tường |
| 90 -100% | 0.02 | 0.03 | 0.04 |
| 110 – 115% | 0.03 | 0.04 | 0.05 |

3.3.5. Quản trị mâu thuẫn giữa các thành viên kênh phân phối

a. Giải quyết mâu thuẫn theo chiều dọc

b. Giải quyết mâu thuẫn theo chiều ngang

3.3.6. Các kiến nghị

Từ thực trạng tổ chức và quản trị hệ thống phân phối từ thị trường Quảng Bình đến Khánh Hoà, tác giả kiến với Chi nhánh Đà Nẵng một số ý kiến nhằm cải tiến và tăng hiệu quả quản lý hệ thống phân phối ở khu vực để tạo lập môi trường và các yếu tố cần thiết cho sự phát triển hệ thống phân phối hiện đại, thích hợp với tình hình

cạnh tranh:

- Đa dạng trong cấu trúc kênh phân phối, giảm sự lệ thuộc vào nhà phân phối.

- Xây dựng chính sách bán hàng linh hoạt với từng thời điểm cạnh tranh nhằm khuyến khích nhà phân phối nỗ lực tiêu thụ.

- Từng bước kiểm soát hệ thống phân phối đặc biệt các đối tượng nhà bán buôn và bán lẻ.

- Chủ động can thiệp và thoả thuận giá bán buôn, bán lẻ của nhà phân phối để ổn định và giảm bớt sự cạnh tranh trực tiếp các nhà phân phối trong cùng hệ thống.

- Ràng buộc các thành viên kênh phân phối bằng các điều khoản hành chính và chính sách bán hàng hấp dẫn.

- Từng bước chuẩn hoá các thủ tục, quy trình và đội ngũ kinh doanh.

KẾT LUẬN

- Thị trường tiêu thụ sản phẩm chủ yếu của Công ty cổ phần Viglacera Hạ Long là khu vực phía Bắc chiếm khoảng 70% trong cơ cấu doanh số tiêu thụ, còn lại tiêu thụ ở Miền Trung, miền Nam và xuất khẩu.

- Chi nhánh Đà Nẵng tổ chức kênh theo mô hình phân phối gián tiếp thông qua hệ thống nhà phân phối. Đối với kênh phân phối trực tiếp đến khách hàng tổ chức là các dự án lớn như khu nghỉ dưỡng, khách sạn... là đối tượng khách hàng tiềm năng chưa được đầu tư và khai thác ở thị trường này.

- Nhà phân phối được Chi nhánh Đà Nẵng giao quyền chủ động cho nhà phân phối xây dựng giá bán sỉ, bán lẻ trên cơ sở giá gốc của Chi nhánh Đà Nẵng cho các khách hàng. Tuy nhiên, việc Chi nhánh Đà Nẵng không can thiệp vào giá bán đã gây ra cạnh tranh không minh bạch giữa các nhà phân phối, ảnh hưởng đến lợi nhuận của nhà phân phối và uy tín Viglacera Hạ Long.

- Chính sách đánh thành viên kênh đơn giản, dễ thực hiện và căn cứ vào tỷ lệ hoàn thành chỉ tiêu doanh số được giao hàng tháng (năm) so với thực hiện. Với tiêu chí này chưa kiểm soát được năng lực tiêu thụ thực tế của trung gian bán sỉ và bán lẻ.

- Thông qua công cụ chính là chiết khấu thương mại và chính sách bán tín dụng 30 ngày của Chi nhánh đã hỗ trợ nhà phân phối mở rộng thị trường.