

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

**NGUYỄN THỊ HÀ GIANG**

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ  
KÊNH PHÂN PHỐI TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN  
HÓA CHẤT VẬT LIỆU ĐIỆN ĐÀ NẴNG**

**Chuyên ngành: Quản trị Kinh doanh**

**Mã số: 60.34.05**

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

**Đà Nẵng- Năm 2013**

Công trình được hoàn thành tại  
**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

**Người hướng dẫn khoa học: PGS. TS. Nguyễn Trường Sơn**

**Phản biện 1: TS. Nguyễn Xuân Lân**

**Phản biện 2: TS. Hồ Kỳ Minh**

Luận văn đã được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn thạc sĩ Quản trị Kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 09 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. Tính cấp thiết của đề tài

Hệ thống kênh phân phối là cầu nối giữa doanh nghiệp với người tiêu dùng. Nó như huyết mạch của một cơ thể sống, nếu thiếu hệ thống kênh phân phối thì doanh nghiệp khó có thể tồn tại và phát triển. Việc xây dựng và hoàn thiện hệ thống kênh phân phối giúp doanh nghiệp tạo lập và duy trì được lợi thế cạnh tranh dài hạn trên thị trường. Vì vậy, Công ty cổ phần hóa chất vật liệu Điện Đà Nẵng cũng đã và đang phát triển một hệ thống kênh phân phối cho các sản phẩm hướng đến sự hiệu quả tăng khả năng cạnh tranh của công ty trên thị trường. Xuất phát từ tầm quan trọng của kênh phân phối và tính cấp thiết của vấn đề này đối với công ty, tôi đã chọn nghiên cứu đề tài: **“Hoàn thiện công tác quản trị kênh phân phối tại Công ty cổ phần hóa chất vật liệu Điện Đà Nẵng”**.

### 2. Mục tiêu nghiên cứu

Phân tích, đánh giá thực trạng công tác quản trị hệ thống kênh phân phối sản phẩm hạt nhựa của công ty trong thời gian qua. Từ đó, trên cơ sở lý luận về kênh phân phối mà đưa ra các giải pháp nhằm hoàn thiện kênh phân phối sản phẩm hạt nhựa công ty.

### 3. Đối tượng nghiên cứu và phạm vi nghiên cứu

*Đối tượng nghiên cứu:* Nghiên cứu công tác quản trị kênh phân phối tại Công ty cổ phần hóa chất vật liệu Điện Đà Nẵng.

*Phạm vi nghiên cứu:* Tôi đi sâu vào nghiên cứu công tác quản trị kênh phân phối của sản phẩm hạt nhựa. Sở dĩ có sự giới hạn này là do hạt nhựa là sản phẩm chính mà công ty kinh doanh và doanh thu từ việc kinh doanh sản phẩm này cũng đóng góp phần lớn cho tổng doanh thu của công ty.

#### **4. Phương pháp nghiên cứu**

Đề tài sử dụng kết hợp các phương pháp nghiên cứu khác nhau như phương pháp thu thập, tổng hợp và phân tích dữ liệu; phương pháp thống kê, phương pháp khái quát hoá; hệ thống hoá, phương pháp so sánh và dự báo trong nghiên cứu.

#### **5. Bố cục của đề tài**

Chương 1: Cơ sở lí luận về kênh phân phối

Chương 2: Thực trạng công tác quản trị kênh phân phối sản phẩm hạt nhựa của Công ty cổ phần hóa chất vật liệu Điện Đà Nẵng

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện công tác quản trị kênh phân tại Công ty cổ phần hóa chất vật liệu Điện Đà Nẵng.

#### **6. Tổng quan tài liệu nghiên cứu**

Qua tìm hiểu, tham khảo các đề tài nghiên cứu khoa học trong các ngành thương mại, người viết nhận thấy vấn đề quản trị kênh phân phối chưa được nghiên cứu chuyên sâu. Nhằm giúp cho nội dung nghiên cứu sát với thực tế, tác giả đã kết hợp nhiều phương pháp nghiên cứu thu thập, đọc tài liệu và tổng hợp, sử dụng phương pháp phân tích, phương pháp so sánh. Sau đây dẫn chứng một số bài viết:

- “Hoàn thiện hệ thống quản trị kênh phân phối – một tất yếu khách quan” trên trang web <http://doanhnhnan360.com>.

- “Hoàn thiện công tác tổ chức hệ thống phân phối” trên trang web <http://marketing.com>.

- "*Quản trị kênh phân phối sản phẩm thép xây dựng tại Công ty Cổ phần Thép Việt - Nhật*" của Nguyễn Tôn Văn năm 2007.

- "*Quản trị hệ thống phân phối của công ty LiOA tại khu vực Miền Trung*" của Hồ Như Khoa năm 2010.

Nhìn chung, các đề tài nghiên cứu chỉ đề cập đến phần phân

tích thực trạng chưa thật sự chú trọng đến giải pháp, các giải pháp còn quá chung chung, chỉ tập chung vào một vài khía cạnh của công tác quản trị kênh phân phối. Để khắc phục được tình trạng nêu trên tác giả luận văn phải căn cứ vào mục tiêu của công ty và sự biến động của môi trường trong mỗi thời kỳ ở công ty để việc hoàn thành công tác quản trị kênh phân phối thiết thực hơn.

## **CHƯƠNG 1**

### **CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ KÊNH PHÂN PHỐI**

#### **1.1. KHÁI NIỆM VÀ VAI TRÒ CỦA KÊNH PHÂN PHỐI**

##### **1.1.1. Khái niệm kênh phân phối**

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

##### **1.1.2. Vai trò của kênh phân phối trong hoạt động kinh doanh**

##### **1.1.3. Chức năng cơ bản của kênh phân phối**

##### **1.1.4. Các dòng lưu chuyển trong hệ thống phân phối**

- *Dòng thông tin*: Giữa các thành viên trong kênh với nhau phải trao đổi thông tin với nhau về khối lượng, chất lượng, giá sản phẩm, thời gian và địa điểm giao nhận, thanh toán...

- *Dòng đàm phán*: Các thành viên trong kênh tác động qua lại lẫn nhau để phân chia các công việc phân phối cũng như trách nhiệm và quyền lợi của từng thành viên.

- *Dòng sản phẩm*: Đây là sự di chuyển hàng hoá vật phẩm thật sự trong không gian và từ địa điểm sản xuất đến địa điểm tiêu dùng qua hệ thống kho hàng và phương tiện vận tải.

- *Dòng sở hữu*: Mô tả việc chuyển quyền sở hữu sản phẩm từ

thành viên này sang thành viên khác trong kênh.

- *Dòng xúc tiến*: Mô tả những hoạt động xúc tiến hỗn hợp hỗ trợ lẫn nhau giữa các thành viên trong kênh.

Ngoài ra, còn có *dòng thanh toán, dòng đặt hàng, dòng chia sẻ rủi ro, dòng tài chính, dòng thu hồi, tái sử dụng lại bao gói*.

## **1.2. CẤU TRÚC KÊNH PHÂN PHỐI**

### **1.2.1. Khái niệm cấu trúc kênh phân phối**

Cấu trúc kênh là một nhóm các thành viên của kênh mà tập hợp các công việc phân phối được phân chia cho họ<sup>[3, tr. 40]</sup>.

### **1.2.2. Các thành viên của kênh**

Những người tham gia đàm phán phân chia công việc phân phối của kênh, được nối với nhau bởi các dòng đàm phán và sở hữu được coi là thành viên chính thức của kênh. Có ba loại thành viên cơ bản của kênh phân phối: Người sản xuất, người trung gian và người tiêu dùng cuối cùng.

### **1.2.3. Các cấp bậc của hệ thống kênh phân phối**

*a. Kênh cấp 0 (kênh trực tiếp)*: Doanh nghiệp thương mại không sử dụng người mua trung gian để phân phối hàng hoá.

*b. Kênh cấp 1*: Doanh nghiệp sử dụng 1 trung gian để phân phối hàng hoá.

*c. Kênh cấp 2*: Doanh nghiệp sử dụng 2 trung gian để phân phối hàng hoá.

*d. Kênh cấp 3*: Doanh nghiệp sử dụng 3 trung gian để phân phối hàng hoá.

### **1.2.4. Thiết kế hệ thống kênh phân phối**

#### ***a. Nhận dạng nhu cầu phải thiết kế hệ thống kênh phân phối***

Một số trường hợp cần phải thiết kế kênh là: Phát triển dòng sản phẩm mới hoặc dòng sản phẩm mới, có sự thay đổi cơ bản trong

một số biến số marketing – mix, thay đổi khả năng sẵn sàng và hiệu quả kinh doanh của các loại trung gian thương mại cụ thể...

### ***b. Nội dung thiết kế kênh phân phối***

Các bước thiết kế kênh phân phối bao gồm: Xác định và phối hợp các mục tiêu phân phối, phân loại các công việc phân phối, phân tích các biến số ảnh hưởng đến cấu trúc kênh phân phối, xác định các cấu trúc kênh có thể thay thế, lựa chọn cấu trúc kênh hiệu quả nhất, lựa chọn kiểu tổ chức kênh phân phối, lựa chọn các thành viên kênh phân phối.

## **1.3. QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI**

### **1.3.1. Bản chất của quản trị kênh**

#### ***a. Khái niệm quản trị kênh***

Quản trị kênh phân phối là toàn bộ các công việc quản lý điều hành hoạt động của hệ thống kênh, nhằm đảm bảo cho sự hợp tác gắn bó giữa các thành viên của kênh để thực hiện các mục tiêu phân phối của doanh nghiệp. [16, tr. 95]

#### ***b. Những nội dung và đặc điểm cơ bản của quản trị kênh***

Phạm vi quản trị kênh phân phối là bao trùm toàn bộ hoạt động của kênh, liên quan đến tất cả mọi thành viên trong kênh từ nhà sản xuất đến người tiêu dùng cuối cùng.

Quản trị kênh phân phối là quản trị toàn bộ các dòng chảy trong kênh. Một hệ thống kênh hoạt động có hiệu quả hay không là phụ thuộc vào các dòng chảy của nó có được điều hành thông suốt không.

### **1.3.2. Nhận diện tiềm tàng và thực tại xung đột kênh**

#### ***a. Những nguyên nhân tiềm tàng gây xung đột trong kênh***

Xung đột do sự khác biệt về mục đích.

Xung đột do vai trò và quyền hạn không rõ ràng.

Xung đột do những khác biệt về nhận thức.

Xung đột do những người trung gian phụ thuộc quá nhiều vào người sản xuất.

***b. Các kiểu xung đột thực tại trong kênh***

*\* Xung đột dọc của kênh*

Xung đột dọc của kênh nảy sinh khi có mâu thuẫn giữa các cấp khác nhau trong cùng một kênh.

- Xung đột dọc giữa nhà sản xuất với những người bán sỉ.

- Xung đột giữa nhà sản xuất với người bán lẻ hàng tiêu dùng đóng gói.

*\* Xung đột ngang của kênh:* Xung đột ngang của kênh tồn tại khi có mâu thuẫn giữa các thành viên ở cùng một cấp của kênh.

*\* Xung đột đa kênh:* Xung đột đa kênh tồn tại khi nhà sản xuất đã thiết lập hai hay nhiều kênh cạnh tranh với nhau trong việc bán hàng trên cùng một thị trường.

**1.3.3. Đánh giá thành viên và điều chỉnh hệ thống kênh phân phối**

***a. Các nhân tố ảnh hưởng tới phạm vi và tần suất của các đánh giá***

Bốn nhân tố chính gồm: Mức độ kiểm soát của người sản xuất đối với các thành viên, tầm quan trọng tương đối của các thành viên, bản chất và số lượng các thành viên kênh.

***b. Kiểm tra hoạt động của các thành viên kênh***

*\* Phát triển các tiêu chuẩn*

Hầu hết các nhà sản xuất đều đưa ra các tiêu chuẩn trên cơ sở kết hợp các yếu tố: Kết quả hoạt động bán của các thành viên, năng lực hoạt động của các thành viên hệ thống phân phối, thái độ của các thành viên, các biểu hiện cạnh tranh của thành viên, tương lai tăng trưởng của thành viên kênh.



*\* Đánh giá thành viên theo các tiêu chuẩn*

#### **1.3.4. Hoạt động xúc tiến thương mại trong quản trị kênh phân phối**

Hoạt động xúc tiến bao gồm hai loại: Chiến lược kéo và chiến lược đẩy.

#### **1.3.5. Động viên khuyến khích các thành viên trong kênh phân phối**

Nhà quản trị kênh phải xem xét những vấn đề cơ bản sau:

- Tìm ra nhu cầu và trở ngại của các thành viên trong kênh.
- Đưa ra sự trợ giúp các thành viên trong kênh.

- Lãnh đạo kênh thông qua việc sử dụng quyền lực một cách hiệu quả.

### **KẾT LUẬN CHƯƠNG 1**

Trên đây là sơ sở lý luận về việc tổ chức và quản trị kênh phân phối và sẽ là nền tảng và cơ sở lý luận cho việc tiếp cận, phân tích thực trạng và đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện kênh công tác quản trị kênh phân phối tại công ty Cổ Phần Hoá Chất Vật Liệu Điện Đà Nẵng sau này.

## **CHƯƠNG 2**

### **THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN HOÁ CHẤT VẬT LIỆU ĐIỆN ĐÀ NẴNG**

#### **2.1. TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN HÓA CHẤT VẬT LIỆU ĐIỆN ĐÀ NẴNG**

##### **2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển**

Công ty cổ phần Hóa chất vật liệu Điện Đà Nẵng được thành lập theo quyết định số 567/VT-QĐ ngày 13/06/1976 của Bộ Thương mại.

Tên giao dịch quốc tế: DANANG CHEMICAL AND ELECTRICAL MATERIALS JOINT STOCK COMPANY.

Tên viết tắt CEMACO Đà Nẵng

**2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ**

**2.1.3. Cơ cấu tổ chức và bộ máy quản lý**

**2.1.4. Nguồn nhân lực**

**2.1.5. Cơ sở vật chất kỹ thuật**

## **2.2. THỰC TRẠNG CẤU TRÚC KÊNH PHÂN PHỐI TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN HÓA CHẤT VẬT LIỆU ĐIỆN ĐÀ NẴNG**

### **2.2.1. Thực trạng việc xác định và phối hợp các mục tiêu phân phối**

Công ty đã xác định mục tiêu phân phối cho sản phẩm hạt nhựa đó là không ngừng gia tăng mức độ bao phủ thị trường của hệ thống kênh phân phối sản phẩm hạt nhựa, cũng như thúc đẩy việc phân phối trực tiếp sản phẩm hạt nhựa đến các khách hàng là người sử dụng công nghiệp.

#### **2.2.2. Thực trạng phân loại các công việc phân phối**

Những công việc phân phối chính được chia thành: Nhập hàng, dự trữ tồn kho, thực hiện quy trình đặt hàng, vận chuyển hạt nhựa, giải quyết vấn đề giao hàng và thanh toán, cung cấp tín dụng.

#### **2.2.3. Thực trạng phân tích các biến số ảnh hưởng đến cấu trúc kênh**

##### ***a. Phân tích đặc điểm của thị trường mục tiêu***

Công ty kinh doanh hạt nhựa trên cả 3 miền: miền Bắc, miền Trung và miền Nam. Trong đó, miền Trung luôn có doanh số tiêu thụ đứng đầu.

##### ***b. Phân tích đặc tính sản phẩm hạt nhựa***

Hạt nhựa là sản phẩm được sản xuất từ dầu mỏ và khí đốt, nó

phục vụ cho công nghiệp sản xuất nhựa tiêu dùng và nhựa công nghiệp. Công ty đang kinh doanh các loại hạt sau đây: PE, PP, PS, PVC, Polyester, Acrylic, PU, Alkyd...

### ***c. Phân tích các yếu tố môi trường***

#### ***\* Môi trường vi mô***

- Khách hàng: Các nhà máy sản xuất nhựa, các cơ sở sản xuất hàng tiêu dùng, sản xuất bao bì. Ví dụ: Công ty cổ phần Nhựa Đà Nẵng, công ty cổ phần Nhựa Quy Nhơn, công ty cổ phần hoá chất Tiên Hoàng, công ty cổ phần hoá chất Quảng Ngãi...

- Nhà cung cấp: Công ty TPC Vina, công ty TNHH nhựa và công ty hóa chất LG Vina, và nhập khẩu từ các nước như Mỹ, Ấn Độ, Malaysia, Singapore, Ả Rập, Indonesia, Thái Lan...

- Đối thủ cạnh tranh: Các công ty hay tập đoàn nước ngoài có văn phòng đại diện tại Việt Nam như Sabic, Sumitomo, Mitsubishi... Các công ty trong nước như Tân Đại Hưng, Công ty cổ phần nhựa Việt Nam (VINAPLAST), Công ty Cổ Phần Nhựa Việt Phước...

#### ***Hệ thống phân phối của đối thủ cạnh tranh:***

+ Các công ty hay tập đoàn nước ngoài kinh doanh tại Việt Nam: Hệ thống kênh phân phối của họ hầu hết được tổ chức theo kiểu liên kết dọc hợp đồng.

+ Các doanh nghiệp trong nước: Hệ thống kênh phân phối được hình thành một cách tự phát.

### **2.2.4. Cấu trúc kênh phân phối đã được công ty lựa chọn**

#### ***a. Chiều dài của kênh***

Công ty đang tổ chức phân phối trực tiếp hoặc là kênh cấp 1.

#### ***b. Chiều rộng của kênh***

- Kênh trực tiếp: chi nhánh tại thành phố Hồ Chí Minh và tại

Hà Nội, 2 trung tâm kinh doanh hoá chất nhựa tại Đà Nẵng.

- Kênh cấp 1: Số lượng trung gian tham gia vào kênh hoàn toàn nằm ngoài tầm kiểm soát của công ty.

### ***c. Các loại trung gian tham gia vào kênh***

Do sự thiếu ràng buộc của công ty đối với các trung gian cho nên họ có thể tự do tham gia vào kênh cũng như tự do huỷ bỏ mối quan hệ mua bán với công ty một cách dễ dàng.

### **2.2.5. Kiểu cấu trúc kênh được lựa chọn**

Mối quan hệ mới chỉ tập trung ở quan hệ giữa công ty và với các đại lý phân phối lớn hoặc giữa các đại lý phân phối với các khách hàng lớn mà chưa có sự liên kết chặt chẽ trong toàn hệ thống kênh phân phối.

### **2.2.6. Thực trạng lựa chọn các thành viên trong kênh phân phối**

Công tác lựa chọn thành viên cho kênh cấp 1 trong hệ thống kênh phân phối không được công ty thực hiện mà nó diễn ra ngẫu nhiên.

## **2.3. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN HÓA CHẤT VẬT LIỆU ĐIỆN ĐÀ NẴNG**

### **2.3.1. Nhận diện tiềm tàng và thực tại xung đột trong hệ thống kênh phân phối**

#### ***a. Những nguyên nhân gây xung đột***

Nguyên nhân chính gây xung đột trong hệ thống kênh phân phối của công ty hiện nay bao gồm: Sự khác biệt về mục đích, xung đột do vai trò và quyền hạn không rõ ràng, xung đột do nhận thức. Nhưng thực chất những xung đột này xuất phát từ việc quản trị các dòng chảy trong kênh chưa tốt. Cụ thể:

- Dòng chuyển quyền sở hữu: Sản phẩm thường phải trải qua nhiều lần chuyển quyền sở hữu và có nhiều lần chuyển quyền sở hữu thừa qua nhiều trung gian thương mại, đặc biệt là trong kênh cấp 1.

- Dòng đàm phán: Việc đàm phán chủ yếu diễn ra giữa các thành viên kế tiếp nhau trong kênh phân phối.

- Dòng vận động vật chất của sản phẩm: Sản phẩm được vận chuyển đến các khu vực thị trường chỉ dựa trên các hợp đồng mua bán đơn lẻ, theo từng khâu phân phối, quá trình vận chuyển ngắt đoạn, qua nhiều lần bốc dỡ đã làm tăng chi phí phân phối.

Bên cạnh đó, công tác lưu kho và dự trữ của công ty vẫn chưa hiệu quả, lượng dự trữ tồn kho bình quân quá cao.

- Dòng thông tin: Công ty chỉ quan tâm quản lý những thông tin để chỉ đạo hoạt động phân phối hàng ngày. Tốc độ truyền tin còn chậm, chưa kịp thời, chính xác, các thông tin cũng bị ngắt đoạn theo từng khâu lưu thông.

- Dòng thanh toán: Thanh toán chủ yếu bằng tiền mặt.

- Dòng xúc tiến hỗn hợp: Công ty chủ yếu thực hiện các nỗ lực “marketing kéo” như quan hệ công chúng, quảng cáo, khuyến mại cho khách hàng truyền thống của công ty.

- Dòng tài chính: Công ty không quản lý được các hoạt động tạo và hỗ trợ vốn.

- Dòng chia sẻ rủi ro: Rủi ro về tồn kho và dự báo nhu cầu thị trường do công ty chịu.

- Dòng đặt hàng: Công ty chưa có dòng đặt hàng được thiết kế và quản lý khoa học.

***b. Các xung đột thực tại trong hệ thống phân phối hiện nay***

***\* Xung đột dọc của hệ thống phân phối***

- Các trung gian phân phối không hăng hái kích thích tiêu thụ

hàng hóa của công ty mà chỉ hành động như những người tiếp nhận đơn đặt hàng.

- Các trung gian không đảm bảo đủ hàng tồn kho do đó không đáp ứng kịp nhu cầu khách hàng.

- Các trung gian không cung cấp thông tin cập nhật về thị trường và tình hình cạnh tranh cho công ty.

*\* Xung đột ngang của hệ thống phân phối*

- Các trung gian thương mại của công ty ở cùng cấp do tính chất độc lập với nhau nên trong một số trường hợp đã thực hiện các chính sách quảng cáo và định giá cạnh tranh lẫn nhau.

- Một số đại lý/bán sỉ triển khai không đúng đến người bán lẻ/khách hàng các chương trình khuyến mãi của của công ty gây ảnh hưởng đến uy tín của các trung gian thương mại cùng cấp khác.

*\* Xung đột đa kênh*

Công ty vẫn đang thiết lập hai hay nhiều hệ thống phân phối cạnh tranh với nhau trong việc bán hàng trên cùng một thị trường, với cùng loại khách hàng.

### **2.3.2. Thực trạng các hoạt động xúc tiến thương mại trong quản trị kênh phân phối tại công ty**

Có đến 70% doanh thu hạt nhựa được tạo ra bởi việc phân phối trực tiếp cho các khách hàng truyền thống. Nhưng những năm qua công ty chỉ dành khoảng 0,02% doanh thu cho hoạt động xúc tiến

### **2.3.3. Chính sách động viên khuyến khích các thành viên trong kênh phân phối hiện nay của công ty**

Công ty chỉ có một số ưu đãi nhỏ đối với chi nhánh và các trung tâm phân phối hóa chất nhựa của công ty, các đại lý lớn, khách hàng lớn.

*Chính sách bán tín dụng:* Chỉ cho phép các đại lý phân phối lớn, các khách hàng lớn được nợ gói đầu trong thời gian 15-30 ngày.

### **2.3.4. Nguyên nhân của những hạn chế trong công tác quản trị kênh phân phối tại công ty**

#### ***a. Nguyên nhân khách quan***

- Sự phát triển của các khu vực thị trường không đồng đều, mức độ đô thị hoá còn thấp.
- Nhiều yếu tố môi trường kinh doanh biến động không ngừng gây nên những khó khăn và thách thức lớn cho công ty trong tổ chức và quản trị kênh phân phối.

#### ***b. Nguyên nhân chủ quan***

- Công ty được tổ chức với quy mô nhỏ.
- Đội ngũ cán bộ quản trị công ty nói chung chưa quan tâm đến công tác tổ chức và quản trị kênh phân phối.
- Hiện tại công ty vẫn chưa tổ chức được bộ phận marketing riêng biệt và đặc biệt là bộ phận quản trị kênh phân phối..
- Công ty vẫn chưa xác định được mục tiêu và chiến lược phân phối rõ ràng để làm cơ sở cho tổ chức và quản trị kênh phân phối.

## **KẾT LUẬN CHƯƠNG 2**

Qua phân tích khách quan dựa trên số liệu thực tế luận văn đã nêu lên thực trạng, những đặc điểm của kênh phân phối và ảnh hưởng của từng đặc điểm đó tới kênh phân phối của công ty cổ phần hóa chất vật liệu Điện Đà Nẵng. Và cũng chỉ ra những hạn chế mà kênh phân phối của công ty cần khắc phục, chủ yếu tập trung vào vấn đề tổ chức và quản trị kênh phân phối.

**CHƯƠNG 3**  
**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ**  
**KÊNH PHÂN PHỐI TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN**  
**HÓA CHẤT VẬT LIỆU ĐIỆN ĐÀ NĂNG**

**3.1. CƠ SỞ CHO VIỆC ĐỀ XUẤT CÁC GIẢI PHÁP**

**3.1.1. Mục tiêu chung của công ty**

Mục tiêu cụ thể trong năm 2013 là:

- Tăng doanh số trong năm tới lên đến 125% so với vừa qua, nhằm tăng lợi nhuận và khả năng sinh lời lên 10% - 15%.

- Tăng năng suất lên 30% / năm ( bao gồm: năng suất lao động, năng suất sản xuất, năng suất bán hàng).

- Tăng thị phần của công ty lên 20% so với thị phần hiện có nhằm tăng vị thế cạnh tranh trên thị trường.

- Thực hành tiết kiệm, giảm thiểu chi phí bán hàng, phát huy nội lực tạo ra sức mạnh tổng thể của công ty.

- Tạo quan hệ tốt đẹp giữa công nhân viên trong toàn công ty.

- Xây dựng mối quan hệ lâu dài giữa công ty và khách hàng, đáp ứng ngày càng tốt hơn nhu cầu của khách hàng.

- Nâng cao hơn nữa trình độ chuyên môn của cán bộ công nhân viên.

- Xây dựng được uy tín, hình ảnh của công ty trên thị trường trong và ngoài nước.

**3.1.2. Mục tiêu phân phối của công ty**

- Không ngừng nâng cao mức độ bao phủ của hệ thống kênh trên thị trường.

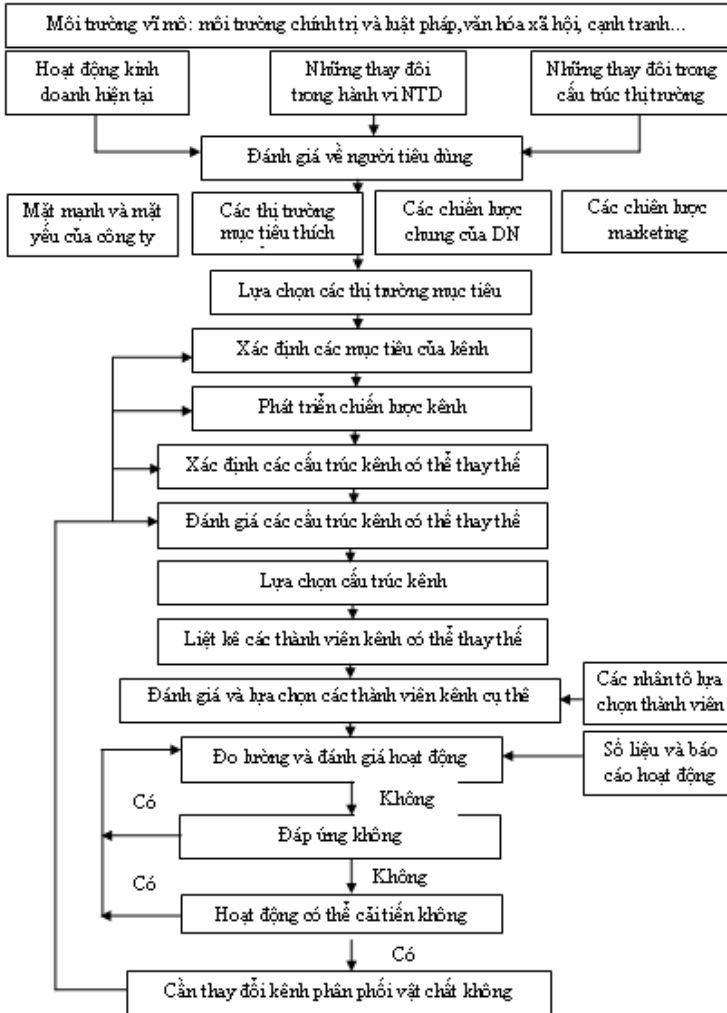
- Đẩy mạnh việc phân phối trực tiếp các sản phẩm cho các khách hàng công nghiệp.

- Phát triển hệ thống kênh phân phối một cách khoa học vững



chắc cả về chiều rộng lẫn chiều sâu.

### 3.2. HOÀN THIỆN CẤU TRÚC KÊNH PHÂN PHỐI TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN HÓA CHẤT VẬT LIỆU ĐIỆN ĐÀ NẴNG



Sơ đồ 3.1: Mô hình quy trình thiết kế và cải tiến kênh

### **3.2.1. Xác định và phối hợp các mục tiêu phân phối**

- Phát triển hệ thống kênh phân phối một cách khoa học vững chắc cả về chiều rộng lẫn chiều sâu.

- Không ngừng nâng cao mức độ bao phủ thị trường cũng như mức độ kiểm soát của công ty đối với hệ thống kênh phân phối.

- Tăng cường hợp tác với các thành viên kênh.

- Thúc đẩy việc phân phối trực tiếp các sản phẩm cho các khách hàng công nghiệp.

- Tăng cường công tác tiếp thị, marketing.

### **3.2.2. Phân loại các công việc phân phối**

Công việc phân phối được phân loại như sau: Nhập hàng, thu nhận thông tin về thị trường, dự trữ tồn kho, thông tin, cạnh tranh, thực hiện quy trình đặt hàng, đáp ứng đơn đặt hàng, vận chuyển, giải quyết vấn đề giao hàng và thanh toán, cung cấp tín dụng.

### **3.2.3. Phân tích các biến số ảnh hưởng đến cấu trúc kênh phân phối tại công ty**

#### ***a. Phân tích đặc điểm của thị trường mục tiêu***

*\* Địa lý thị trường:*

- *Thị trường Miền Bắc:* Các khách hàng công nghiệp trên thị trường này tập trung phần lớn tại các khu công nghiệp, ở Hải Dương và Thái Nguyên.

- *Thị trường Miền Trung:* Đây là một trong hai thị trường chủ đạo của công ty, tập trung nhiều cơ sở sản xuất nhựa lớn và nhỏ tại các khu công nghiệp lân cận như Phú Bài (Huế), Hoà Khánh (Đà Nẵng), Điện Nam - Điện Ngọc (Quảng Nam)...

- *Thị trường Miền Nam:* Khách hàng mục tiêu của công ty chủ yếu tập trung tập thành phố Hồ Chí Minh và các khu công nghiệp lớn ở Đồng Nai, Bình Dương, Bà Rịa Vũng Tàu...

## \* Quy mô thị trường

**Bảng 3.1 : Quy mô thị trường**

Tên khu vực	Số lượng khách hàng hiện có	Số lượng khách hàng tiềm năng
Miền Bắc	12	119
Miền Trung	38	57
Miền Nam	29	186

*Nguồn: Phòng kinh doanh xuất nhập khẩu*

\* *Hành vi thị trường:* Thực chất là việc trả lời các câu hỏi: Mua khi nào? Mua ở đâu? Ai mua? Mua như thế nào?

**b. Phân tích đặc tính của sản phẩm**

Hạt nhựa là hàng hóa công nghiệp, có trọng lượng và thể tích rất nhỏ, nên thường được đặt hàng với khối lượng lớn. Từ đây ta thấy chi phí vận chuyển chiếm phần lớn trong chi phí bán hàng và cung cấp dịch vụ. Giảm chi phí vận chuyển sẽ giúp giảm thiểu chi phí, góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty.

**c. Phân tích đặc điểm của công ty**

- Khả năng tài chính: Vốn điều lệ của công ty là 2.950.000.000 đồng tương đương 29.000 cổ phiếu, mỗi cổ phiếu trị giá 100.000 đồng được bán 100% cho người lao động.

- Kinh nghiệm quản trị: Công ty có đội ngũ cán bộ lãnh đạo, đội ngũ nhân viên với trình độ cao và dồi dào kinh nghiệm.

**d. Phân tích đặc điểm của các trung gian thương mại**

Loại trung gian phù hợp với việc thực hiện các công việc phân phối là đại lý hoa hồng.

**e. Phân tích các yếu tố vĩ mô**

\* *Môi trường kinh tế:* Ngành nhựa Việt Nam phát triển khá nhanh với tốc độ tăng trưởng hàng năm đạt từ 15% đến 25%. Hàng

năm, ngành nhựa phải nhập khẩu từ 2 triệu đến 2,5 triệu tấn các dòng nguyên liệu khác như: PE, PP, ABS, PC, PS...

\* *Sự ổn định của tiền tệ*: Nguồn nguyên vật liệu nhựa chủ yếu được nhập khẩu từ nước ngoài, do đó tình hình biến động của tỷ giá hiện nay ảnh hưởng rất lớn đến tình hình kinh doanh của công ty.

\* *Môi trường cạnh tranh*: Sự cạnh tranh ngày càng quyết liệt cả trên thị trường trong nước lẫn thị trường thế giới..

\* *Môi trường công nghệ*: Việc áp dụng những thành tựu của khoa học công nghệ đã góp phần cải tiến hệ thống phân phối.

### **3.2.4. Xác định cấu trúc kênh phân phối hiệu quả**

*a. Chiều dài của kênh*: Công ty nên phân phối kết hợp cả 2 cấp độ là phân phối trực tiếp và phân phối gián tiếp.

#### ***b. Các loại trung gian tham gia vào kênh***

Kênh cấp 1: Loại trung gian phù hợp với việc đảm nhận các công việc phân phối sản phẩm hạt nhựa là đại lý hoa hồng.

#### ***c. Chiều rộng của kênh***

**Bảng 3.4: Số lượng trung gian trên các khu vực thị trường**

Khu vực thị trường	Số lượng trung gian		
	Đại lý hoa hồng	Chi nhánh	Trung tâm kinh doanh
Miền Bắc	2	1	0
Miền Trung	0	0	2
Miền Nam	2	1	0

**3.2.5. Lựa chọn thành viên cho kênh phân phối cấp 1 của sản phẩm hạt nhựa**

#### ***a. Tìm kiếm các thành viên kênh có khả năng***

Từ nguồn dữ liệu của công ty, tôi liệt kê ra các nhà bán buôn truyền thống hiện có tại các khu vực địa lý cần tuyển chọn như sau:

Tỉnh Hải Dương: Công ty TNHH Hợp Tiến, công ty TNHH Kim

Hợp Thành. Tỉnh Thái Nguyên: Công ty TNHH Vân Nam, công ty TNHH Tấn Phát, DNTN Thành Đạt. Tỉnh Đồng Nai: Công ty TNHH Minh Đức, DNTN Quang Mân. Tỉnh Bình Dương: Công ty TNHH An Mỹ, công ty TNHH Ngọc Phong, DNTN Xuân Mai.

***b. Các tiêu chuẩn để lựa chọn thành viên kênh***

**Bảng 3.6: Các tiêu chuẩn để lựa chọn thành viên kênh**

Các tiêu chuẩn để lựa chọn thành viên kênh	Hệ số quan trọng (0-1)
(1) Quan hệ lâu dài	1.0
(2) Cách thức tổ chức kênh phân phối hiệu quả	0.7
(3) Danh tiếng của đối tác đối với khách hàng của họ	0.8
(4) Những sản phẩm mà đối tác đang kinh doanh	0.4
(5) Tình hình tài chính	0.6
(6) Quy mô và các phương tiện kinh doanh	0.8
(7) Sự ổn định của mức giá bán ra	0.9
(8) Có lực lượng bán hàng trên các vùng khu công nghiệp lân cận	1.0
(9) Thực hiện các hoạt động xúc tiến	0.6

***c. Đánh giá các thành viên kênh có khả năng***

Căn cứ vào bảng các tiêu chuẩn để đánh giá các thành viên có khả năng và lựa chọn ra các ứng viên tại các khu vực với vai trò là các đại lý hoa hồng của công ty:

- Tại tỉnh Hải Dương, công ty TNHH Hợp Tiến.
- Tại tỉnh Thái Nguyên, công ty TNHH Tấn Phát.
- Tại tỉnh Đồng Nai, công ty TNHH Minh Đức.
- Tại tỉnh Bình Dương, công ty TNHH Ngọc Phong.

***d. Thuyết phục các thành viên tham gia kênh***

- Đảm bảo rằng dòng sản phẩm mà công ty đang kinh doanh sẽ

mang lại lợi nhuận tốt.

- Giúp đỡ các đại lý hoa hồng về các hoạt động quảng cáo và xúc tiến.

- Giúp đỡ họ về công tác quản trị

- Đảm bảo rằng chính sách bán buôn của công ty là công bằng và quan hệ hữu nghị.

- Đặc biệt là quyết định mức hoa hồng hấp dẫn đối với các công ty được tuyển chọn này.

### **3.3. HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN HÓA CHẤT VẬT LIỆU ĐIỆN ĐÀ NẴNG**

#### **3.3.1. Nhận diện tiềm tàng và giải quyết xung đột trong hệ thống kênh phân phối**

##### ***a. Giải quyết mâu thuẫn theo chiều ngang***

- Xây dựng hệ thống thông tin hoàn chỉnh trong kênh, đảm bảo thông tin thông suốt từ công ty cho đến người tiêu dùng cuối cùng.

- Công ty cần sử dụng sức mạnh chủ thể phân phối giải thích và điều tiết thông qua giá bán và chiết khấu cho từng khu vực địa lý và từng mức sản lượng. Và chấp nhận sự tự thanh lọc trong hệ thống.

- Công ty phải sử dụng sức mạnh thừa nhận, phải để các thành viên nhận thấy rằng mức ưu đãi cao hay thấp là tùy thuộc sự công hiến của họ. Công ty chỉ đưa ra mức độ sau khi đã đánh giá hiệu quả hoạt động của mỗi thành viên ở kỳ trước đó.

##### ***b. Giải quyết mâu thuẫn theo chiều dọc***

- Chiến lược sử dụng để đạt được mục tiêu trên là sử dụng chiến lược Đẩy. Tập trung toàn bộ ngân sách để đầu tư vào chính sách khuyến mãi, khen thưởng cho các trung gian và đầu tư phát triển nhân sự bán hàng của công ty cả về chất và lượng.

- Xây dựng các chương trình truyền thông, quảng cáo như tạp chí chuyên ngành, panô, tờ rơi và catalogue.

- Đảm bảo chất lượng dịch vụ ở mức cao, giao hàng kịp thời kể cả trong trường hợp đột xuất, tư vấn đầy mạnh bán hàng, hỗ trợ quản lý hàng dự trữ...

- Sử dụng sức mạnh uy tín, sức mạnh pháp lý, sức mạnh thông tin nghề nghiệp, sức mạnh khen thưởng tránh sử dụng sức mạnh cưỡng chế.

- Hỗ trợ những người bán lẻ truyền thống và tích cực phát triển phương án bán lẻ như: Bán tại kho, bán cho người buôn bán có chiết khấu hoặc marketing trực tiếp.

Ngoài ra công ty sử dụng các sức mạnh của mình để giải quyết mâu thuẫn như: Sức mạnh tưởng thưởng, sức mạnh cưỡng chế. Nên có sự kết hợp khéo léo giữa sức mạnh tưởng thưởng với sức mạnh cưỡng chế, các sức mạnh này phải được sử dụng thường xuyên.

### ***c. Giải quyết mâu thuẫn đa kênh***

Công ty cần phải làm rõ với từng trung gian về địa bàn phân phối, chính sách chiết khấu, chính sách hỗ trợ bán hàng cũng như các chế tài trong việc vi phạm các quy định của công ty.

- Hoàn thiện hoạt động xúc tiến thương mại trong quản trị kênh phân phối: Thực hiện marketing trực tiếp, tổ chức bán hàng trực tiếp bằng lực lượng bán của công ty, tham gia các hội chợ chuyên ngành.

- Hoàn thiện các chính sách động viên, khuyến khích các thành viên trong kênh bằng cách hỗ trợ bán hàng, đưa ra các chính sách hỗ trợ tài chính, tồn kho...; có chính sách thưởng phạt rõ ràng được đưa ra vào đầu năm, thực hiện vào cuối năm tài chính.

### **3.3.2. Hoàn thiện hoạt động xúc tiến thương mại trong quản trị kênh phân phối**

Công ty nên đẩy mạnh hơn nữa các hoạt động xúc tiến thương mại, ngân sách dành cho xúc tiến cần được gia tăng lên 0,07% tổng doanh thu.

Công cụ xúc tiến tốt nhất mà công ty nên áp dụng đó là: Marketing trực tiếp (gửi thư trực tiếp, điện thoại), bán hàng trực tiếp, tham gia các hội chợ chuyên ngành.

### **3.3.3. Hoàn thiện chính sách động viên khuyến khích các thành viên**

#### ***a. Chính sách khuyến khích các thành viên trong hệ thống phân phối***

- Tăng cường các biện pháp kích thích sự năng động của các thành viên.

+ Cử người kiểm tra hàng tồn kho, vận chuyển giao hàng đến nơi.

+ Cử người diễn thuyết giới thiệu sản phẩm.

+ Đào tạo nhân viên bán hàng

+ Hỗ trợ chi phí cho các hoạt động khuyến khích, hợp tác quảng cáo.

+ Hỗ trợ bán hàng bằng lực lượng nhân sự của công ty làm nhiệm vụ xây dựng lịch bán hàng giúp từng thành viên trong kênh phân phối hoạt động tối ưu nhất.

- Khuyến khích các thành viên trong hệ thống phân phối

+ Tăng cường hỗ trợ các thành viên: Chính sách hỗ trợ và phương tiện bán hàng. Đối với đại lý lớn: Căn cứ vào quy mô bán buôn, công ty hỗ trợ bán hàng: Đồng phục nhân viên bán hàng, chi phí mặt bằng đối với cửa hàng chuyên, hỗ trợ một phần chi phí vận



chuyên, bóc xếp hàng hoá. Đối với cửa hàng bán lẻ: Công ty hỗ trợ về phương tiện bán hàng như catalogue, bảng mẫu, hàng mẫu.

+ Hỗ trợ trung gian chọn, đào tạo, huấn luyện nhân viên bán hàng

**b. Xây dựng chính sách đánh giá và thưởng phạt thành viên**

- Kiểm tra định kỳ bằng các đợt kiểm kê cuối tháng về thực trạng hàng bán, tồn kho, đối chiếu với hệ thống chứng từ để đánh giá về các chỉ tiêu: Doanh số bán, tồn kho, thanh toán, kiểm tra đột xuất.

**\* Hoàn thiện công tác khen thưởng, động viên:**

- *Thưởng theo mức doanh thu năm.*

**Bảng 3.11: Bảng đề xuất mức thưởng năm theo kết quả kinh doanh**

Mức sản lượng thực tế/kỳ vọng	Mức thưởng (% doanh thu năm hiện tại)
Dưới 80%	0,3%
80% - 100%	0,5%
100% - 120%	0,75%
Trên 120%	1,00%

Ngoài các hình thức khen thưởng trên, công ty cần đưa ra thêm các hình thức thưởng như: Ghi nhận sự cố gắng, thưởng cho sự hợp tác lâu dài, thể hiện sự coi trọng.

**KẾT LUẬN CHƯƠNG 3**

Qua trên cơ sở nghiên cứu cơ sở lý luận, kết hợp phân tích và đánh giá thực trạng kênh phân phối ở chương 2, từ đó đưa ra những giải pháp nhằm hoàn thiện hơn nữa công tác quản trị kênh phân phối tại Công ty Công ty cổ phần hóa chất vật liệu Điện Đà Nẵng.

## KẾT LUẬN

Trải qua hơn 30 năm ra đời và phát triển, công ty Cổ Phần Hóa Chất Vật Liệu Điện Đà Nẵng đã phần nào khẳng định tầm quan trọng của công ty đối với nền kinh tế cũng như công cuộc xây dựng đất nước. Ở từng thời kỳ, với các chiến lược và mục tiêu kinh tế khác nhau, công ty Cổ Phần Hóa Chất Vật Liệu Điện Đà Nẵng xứng đáng là một trong những con chim đầu đàn trong ngành hóa chất và các vật liệu điện của nước ta nói chung và khu vực Miền Trung nói riêng.

Hoạt động trong nền kinh tế với cơ chế thị trường tự do vừa là cơ hội và vừa là thách thức đối với công ty. Họ đã nhận ra rằng: “Không còn con đường nào khác, muốn tồn tại và phát triển doanh nghiệp phải không ngừng tìm kiếm thị trường, thăm dò thị trường để từ đó phát hiện ra nhu cầu của khách hàng và thoả mãn nó tốt hơn các đối thủ cạnh tranh”. Một trong những công cụ góp phần vào sự thành công của chiến lược trên là hệ thống kênh phân phối sản phẩm. Thấy rõ được tầm quan trọng của nó, vận dụng lý thuyết vào thực tế, tôi đã đi sâu nghiên cứu hệ thống kênh phân phối sản phẩm hạt nhựa của công ty Cổ Phần Hóa Chất Vật Liệu Điện Đà Nẵng để tìm những hạn chế cần khắc phục và từ đó đưa ra một số giải pháp cho hệ thống kênh phân phối. Tôi hy vọng rằng những đóng góp nhỏ bé của mình sẽ góp phần làm cho hệ thống phân phối của công ty trên thị trường được hoàn thiện hơn nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh của công ty trên thị trường.

Ngoài ra, luận văn còn là tài liệu tham khảo rất bổ ích đối với các doanh nghiệp kinh doanh ngành hạt nhựa.