

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

NGUYỄN THỊ PHƯƠNG TÚ

**QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI
SẢN PHẨM SỮA ĐẬU NÀNH TẠI CÔNG TY
SỮA ĐẬU NÀNH VIỆT NAM (VINASOY)**

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. NGUYỄN HIỆP

Phản biện 1: PGS. TS. NGUYỄN THỊ NHƯ LIÊM

Phản biện 2: TS. NGUYỄN VĂN HÙNG

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
10 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

Trong điều kiện kinh tế cạnh tranh khốc liệt, các doanh nghiệp luôn cố gắng tìm cho mình chỗ đứng có lợi thế hơn so với các đối thủ. Việc tạo lập được một mạng lưới tiêu thụ sản phẩm hiệu quả cũng là tạo ra một lợi thế cạnh tranh phân biệt giữa các doanh nghiệp. Do các kênh phân phối là một lực lượng đông đảo các tổ chức, cá nhân bên ngoài doanh nghiệp nên quản trị kênh phân phối, tức quản trị các tổ chức và cá nhân này là điều không hoàn toàn đơn giản. Vấn đề đặt ra là phải làm sao quản trị được các hoạt động này một cách tốt nhất, có hiệu quả nhất.

Công ty Sữa đậu nành Việt Nam (VinaSoy), doanh nghiệp đầu tiên và duy nhất tại Việt Nam chuyên về sữa đậu nành, với mục đích tiếp tục tăng sản lượng tiêu thụ và mở rộng diện bao phủ thị trường với quy mô lớn, Công ty thấy cần thiết phải triển khai các hoạt động phân phối của mình sao cho có hiệu quả hơn. Do vậy, tổ chức quản trị kênh hợp lý là một trong những biện pháp cấp thiết hiện nay của Công ty. Xuất phát từ thực tế hoạt động phân phối sản phẩm và mong muốn đóng góp vào sự phát triển của Công ty, tôi đã chọn đề tài: ***“Quản trị kênh phân phối sản phẩm sữa đậu nành tại Công ty Sữa đậu nành Việt Nam (VinaSoy)”*** để nghiên cứu.

2. Mục đích nghiên cứu

Luận văn áp dụng những cơ sở khoa học về phân phối và quản trị kênh phân phối để đánh giá thực trạng hoạt động phân phối sản phẩm của VinaSoy. Thông qua tìm hiểu những đặc điểm kinh doanh của ngành sữa và xu hướng phát triển của VinaSoy trong thời gian tới, luận văn đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện hoạt động

quản trị kênh phân phối nhằm hỗ trợ công tác kinh doanh và nâng cao vị thế cạnh tranh trên thị trường cho Công ty.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: Luận văn chủ yếu nghiên cứu các vấn đề liên quan đến hoạt động quản trị chức năng là hoạt động phân phối sản phẩm tại Công ty Sữa đậu nành Việt Nam (VinaSoy).

- Phạm vi nghiên cứu: Nghiên cứu quản trị kênh phân phối sản phẩm tại công ty Sữa đậu nành Việt Nam (VinaSoy) thông qua thực trạng hoạt động phân phối trong 3 năm gần đây (2009- 2011) và đề xuất các giải pháp trong hoạt động phân phối sản phẩm tại Công ty trong một vài năm tới.

4. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp thu thập dữ liệu: Phương pháp nghiên cứu tại bàn thu thập thông tin qua các sách tham khảo, tài liệu tham khảo; thu thập các dữ liệu của công ty và từ các nguồn thống kê.

- Phương pháp phân tích: Dựa trên tiến trình phân tích quản trị kênh phân phối để đánh giá và đề xuất giải pháp hoàn thiện.

5. Bố cục đề tài

Ngoài phần mở đầu, kết luận và danh mục các tài liệu tham khảo, nội dung cơ bản của luận văn gồm 3 chương:

Chương 1: Một số vấn đề lý luận về quản trị kênh phân phối;

Chương 2: Thực trạng quản trị kênh phân phối sản phẩm sữa đậu nành tại Công ty Sữa đậu nành Việt Nam (VinaSoy);

Chương 3: Hoàn thiện quản trị kênh phân phối sản phẩm sữa đậu nành tại Công ty Sữa đậu nành Việt Nam.

6. Tổng quan tài liệu nghiên cứu

- Bài nghiên cứu “Sự ra đời và phát triển của Marketing và một số hàm ý cho nghiên cứu marketing tại Việt Nam” của tác giả

Nguyễn Đình Thọ đã nêu tiến trình ra đời và phát triển của marketing. Marketing bắt đầu ra đời từ năm 1900, tuy nhiên đến năm 1910 mới bắt đầu đề cập đến khái niệm liên quan đến phân phối.

- Luận văn thạc sĩ “Hoàn thiện và phát triển hệ thống kênh phân phối sản phẩm bảo hiểm nhân thọ tại Bảo Việt nhân thọ” của Nguyễn Ngọc Tuấn, thực hiện tại trường đại học kinh tế quốc dân. Đề tài đã tham khảo những vấn đề lý luận liên quan đến phân phối, cấu trúc kênh phân phối.

- Luận văn thạc sĩ “Hoàn thiện kênh phân phối sản phẩm nước khoáng của Nhà máy nước khoáng Cosevco Bang – Quảng Bình”. Luận văn này cung cấp cho người viết cơ sở lý luận về kênh phân phối và định hướng giải quyết vấn đề liên quan.

- Luận văn thạc sĩ “Hoàn thiện kênh phân phối của Vietfoods”. Luận văn nghiên cứu những cơ sở khoa học về kênh phân phối và quản trị kênh phân phối.

- Ngoài ra còn có các tài liệu, báo cáo liên quan. Cung cấp cho tác giả những số liệu thống kê, những dự báo định hướng để làm cơ sở phân tích thực trạng hoạt động quản trị kênh phân phối tại Công ty và đưa ra các giải pháp hoàn thiện công tác quản trị kênh.

CHƯƠNG 1

MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI

1.1. PHÂN PHỐI

1.1.1. Định nghĩa về phân phối

Phân phối là các quá trình tổ chức, kinh tế, kỹ thuật nhằm điều hành và vận chuyển hàng hóa từ nơi sản xuất đến người tiêu dùng đạt hiệu quả kinh tế cao.

1.1.2. Chức năng của phân phối

Phân phối thực hiện các chức năng chủ yếu sau: *Nghiên cứu thị trường, xúc tiến khuyến khích trương sản phẩm, thương lượng, phân phối vật chất, thiết lập các mối quan hệ, hoàn thiện hàng hóa, tài trợ, san sẻ rủi ro liên quan đến quá trình phân phối.*

1.1.3. Vai trò của phân phối trong Marketing – Mix

1.1.4. Phương thức phân phối

- Phân phối độc quyền
- Phân phối rộng rãi
- Phân phối chọn lọc

1.2. KÊNH PHÂN PHỐI

1.2.1. Khái niệm kênh phân phối

Có nhiều khái niệm về kênh phân phối, mỗi khái niệm có ít nhiều điểm khác nhau tùy thuộc vào quan niệm của mỗi tác giả. Nhưng có thể hiểu kênh phân phối là một tổ chức các quan hệ bên ngoài doanh nghiệp để quản lý các hoạt động phân phối, tiêu thụ sản phẩm nhằm đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp trên thị trường.

1.2.2. Cấu trúc kênh phân phối

Căn cứ vào số cấp trung gian tham gia vào kênh phân phối, người ta phân thành các loại cấu trúc kênh như sau:

- **Kênh cấp 0:** (còn gọi là kênh phân phối trực tiếp) là kênh phân phối trong đó hàng hóa được đưa trực tiếp từ người sản xuất đến người tiêu dùng cuối cùng.

- **Kênh cấp 1:** Là kênh phân phối trong đó nhà sản xuất đưa sản phẩm của mình đến người tiêu dùng thông qua các người bán lẻ.

- **Kênh cấp 2:** Là kênh có hai cấp trung gian, trong thị trường hàng tiêu dùng thì hai cấp này thường là người bán sỉ và người bán lẻ.

- **Kênh cấp 3:** Là kênh có đầy đủ của các thành phần trung gian như đại lý, người bán sỉ, người môi giới, người bán lẻ.

1.2.3. Các thành viên trong kênh phân phối

Các thành viên kênh phân phối là những người tham gia đàm phán phân chia công việc phân phối, chuyển quyền sở hữu hàng hóa và chịu mọi sự rủi ro trong hoạt động kinh doanh. Các thành viên kênh phân phối bao gồm: Nhà sản xuất, người bán buôn, người môi giới, người bán lẻ, người tiêu dùng cuối cùng và các tổ chức hỗ trợ.

1.3. QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI

1.3.1. Xác định yêu cầu và mục tiêu quản trị kênh phân phối

Các yêu cầu và mục tiêu quản trị kênh phân phối phải được xác định dựa trên mức độ đảm bảo các mục tiêu phân phối đặt ra. Các mục tiêu này lại được xác lập trong mối quan hệ với các mục tiêu của các chính sách khác trong marketing – mix cũng như trong mối quan hệ với mục tiêu chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

1.3.2. Phân tích môi trường phân phối

Hoạt động phân phối và quản trị kênh phân phối chịu sự tác động của hai nhóm nhân tố môi trường bên ngoài và bên trong doanh nghiệp; trong đó, có các nhân tố quan trọng ảnh hưởng mạnh mẽ đến công tác thiết kế cấu trúc kênh và quản trị kênh: Đặc điểm

thị trường mục tiêu của doanh nghiệp, đặc điểm cạnh tranh trên thị trường, đặc trưng chung của hoạt động phân phối hiện tại và xu hướng phân phối trong tương lai trên thị trường, đặc điểm nền kinh tế vĩ mô, những qui định của Nhà nước về phân phối, đặc điểm sản phẩm của doanh nghiệp, hệ thống kênh phân phối hiện tại, dự toán chi phí phân phối sản phẩm và hệ thống trang thiết bị, cơ sở vật chất, công nghệ phục vụ cho hoạt động phân phối.

1.3.3. Lựa chọn cấu trúc và hình thức tổ chức kênh phân phối

a. Đánh giá cấu trúc và hình thức tổ chức kênh phân phối hiện tại

Để có được kênh phân phối phù hợp, đem lại hiệu quả cao thì các doanh nghiệp phải tiến hành kiểm tra, đánh giá cấu trúc kênh phân phối một cách định kỳ.

b. Lựa chọn cấu trúc kênh phân phối

Cấu trúc kênh phân phối là một nhóm các thành viên của kênh mà tập hợp các công việc phân phối được phân chia cho họ. Những yếu tố cơ bản phản ánh cấu trúc của một kênh đó là: Chiều dài của kênh; chiều rộng của kênh; các loại trung gian ở mỗi cấp độ của kênh.

c. Lựa chọn hình thức tổ chức kênh

- Kênh truyền thống
- Đa kênh
- Kênh phân phối dọc (VMS)
- Kênh phân phối ngang

1.3.4. Xây dựng chính sách quản trị kênh phân phối

a. Chính sách tuyển chọn thành viên kênh phân phối

Các tiêu chuẩn tuyển chọn thành viên kênh phân phối đó là:
Điều kiện tín dụng và tài chính; sức mạnh bán hàng; dòng sản phẩm

đang kinh doanh; danh tiếng và uy tín; chiếm lĩnh thị trường; hoạt động bán; khả năng quản lý, thành công về quản trị, quan điểm, thái độ và quy mô; chính sách sản phẩm và chính sách xúc tiến thương mại.

b. Chính sách khuyến khích các thành viên kênh

Để các thành viên kênh hợp tác chặt chẽ lâu dài trong hoạt động tiêu thụ sản phẩm, các doanh nghiệp phải tìm ra các nhu cầu và khó khăn của các thành viên kênh, qua đó giúp đỡ các thành viên kênh bằng những chương trình hỗ trợ như: Kế hoạch hỗ trợ trực tiếp, phương thức hợp tác, lập chương trình phân phối.

c. Chính sách điều tiết mâu thuẫn và xung đột kênh

Các loại mâu thuẫn kênh: *mâu thuẫn kênh dọc* (mâu thuẫn giữa các cấp trung cùng một kênh), *mâu thuẫn kênh ngang* (mâu thuẫn giữa các thành viên trong cùng một cấp của cùng một kênh), *mâu thuẫn đa kênh* (mâu thuẫn giữa các kênh khác nhau của nhà sản xuất).

d. Chính sách đánh giá hoạt động và thưởng phạt các thành viên kênh

Trên cơ sở đánh giá các hoạt động của thành viên kênh, nhà sản xuất cần xây dựng các chính sách thưởng phạt phù hợp để động viên khen thưởng kịp thời các thành viên hoạt động tích cực và xử phạt nghiêm đối với các thành viên vi phạm hợp đồng phân phối, làm giảm uy tín của hàng hóa và nhà sản xuất.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Chương 1 của Luận văn đã hệ thống hóa một số vấn đề lý luận về quản trị kênh phân phối, phân tích môi trường phân phối; xác định yêu cầu và các mục tiêu quản trị kênh phân phối; lựa chọn cấu trúc và hình thức tổ chức kênh; hệ thống lý luận xây dựng chính sách quản trị kênh với các nội dung về *tuyển chọn các thành viên trong kênh, động*

viên khuyến khích các thành viên kênh, điều tiết mâu thuẫn và xung đột kênh, đánh giá hoạt động và thưởng phạt các thành viên kênh).

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI SẢN PHẨM SỮA ĐẬU NÀNH TẠI CÔNG TY SỮA ĐẬU NÀNH VIỆT NAM (VINASOY)

2.1. TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY SỮA ĐẬU NÀNH VIỆT NAM

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Công ty Sữa đậu nành Việt Nam (VinaSoy) là đơn vị thành viên của Công ty cổ phần đường Quảng Ngãi. Trụ sở chính: Số 2 Nguyễn Chí Thanh, TP. Quảng Ngãi, tỉnh Quảng Ngãi.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý

a. Sơ đồ cơ cấu tổ chức

b. Chức năng và nhiệm vụ

Công ty VinaSoy có chức năng sản xuất và tiêu thụ các loại sữa từ đậu nành để đáp ứng nhu cầu dinh dưỡng ngày càng cao của người tiêu dùng trên cả nước. Với 3 loại sản phẩm sữa đậu nành Fami có đường hộp giấy, bịch giấy; và sữa đậu nành Mè đen VinaSoy hộp.

2.2. TÌNH HÌNH HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA CÔNG TY

2.2.1. Tình hình các nguồn lực

a. Nguồn nhân lực

b. Trang thiết bị, công nghệ

2.2.2. Tình hình sản xuất và tiêu thụ

Trong những năm qua, Công ty đã không ngừng nghiên cứu sản xuất và đưa ra thị trường những sản phẩm sữa đậu nành có chất

lượng, đáp ứng tốt hơn nhu cầu của người tiêu dùng, được các trung gian phân phối hưởng ứng và thị trường chấp nhận. Tổng sản lượng sữa đậu nành tiêu thụ cũng tăng mạnh qua các năm.

2.2.3. Tình hình thị trường tiêu thụ

Thị trường tiêu thụ hiện tại của VinaSoy tập trung ở miền Bắc và miền Trung (chiếm 71,3 % doanh thu của Công ty) còn ở miền Nam chỉ chiếm một tỷ lệ nhỏ (28,7%); vì thế mà thị phần của VinaSoy so với các đối thủ tại miền Bắc (chiếm 37%) và miền Trung – Tây Nguyên (chiếm 24%); miền Nam chỉ chiếm khoảng 13%.

2.3. THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI SẢN PHẨM SỮA ĐẬU NÀNH HIỆN TẠI CỦA CÔNG TY

2.3.1. Các nhân tố môi trường ảnh hưởng tới quản trị kênh phân phối của Công ty thời gian qua

a. Môi trường kinh tế

b. Môi trường văn hóa – xã hội

c. Môi trường khoa học kỹ thuật – công nghệ

d. Sản phẩm

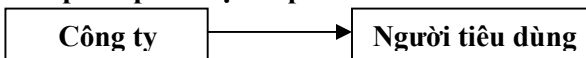
2.3.2. Phương thức phân phối hiện tại

Sữa đậu nành là sản phẩm tiêu dùng nhanh và VinaSoy là doanh nghiệp đầu tiên và duy nhất tại Việt Nam tập trung vào kinh doanh sản phẩm sữa từ đậu nành, vì vậy Công ty sử dụng chính sách phân phối rộng rãi để bao phủ thị trường.

2.3.3. Thực trạng cấu trúc và tổ chức kênh phân phối hiện tại

a. Cấu trúc kênh phân phối hiện tại

Kênh phân phối trực tiếp

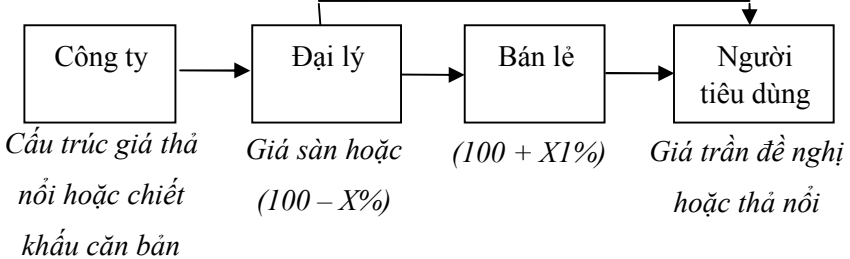


Hình 2.5. Kênh phân phối trực tiếp

Hiện nay, kênh phân phối trực tiếp của Công ty gồm có nhân viên kinh doanh của Công ty, thực hiện việc giải quyết đơn đặt hàng qua điện thoại, bán trực tiếp cho người tiêu dùng như: cấp phát sữa cho các cơ quan có chế độ làm việc độc hại (nhà máy mì, trường học, nhà máy lọc dầu Dung Quất,...); và trong nội bộ Công ty Đường Quảng Ngãi hay bán từ cửa hàng giới thiệu sản phẩm được đặt trước cổng Công ty. Doanh thu tiêu thụ sản phẩm qua kênh trực tiếp chỉ chiếm khoảng hơn 9% trong tổng doanh thu của công ty.

Kênh phân phối gián tiếp: là kênh phân phối chủ đạo, doanh thu tiêu thụ qua kênh này chiếm hơn 90% tổng doanh thu của Công ty.

- Cách 1: Mô hình đại lý

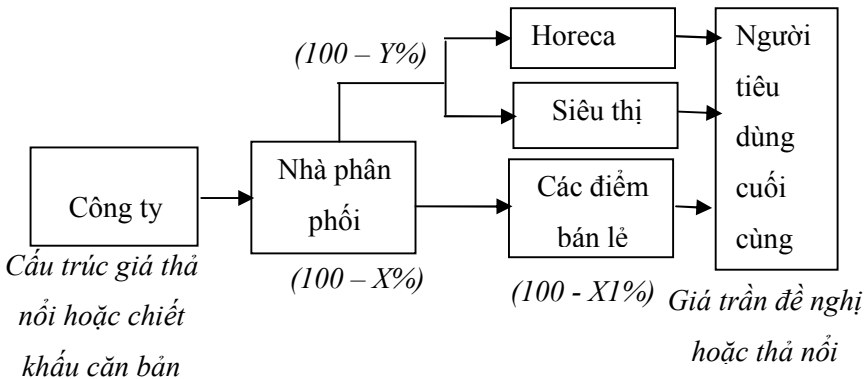


Hình 2.6. Kênh phân phối gián tiếp - Mô hình đại lý

Theo mô hình trên, Công ty sẽ tìm kiếm, lựa chọn các đại lý và tiến hành ký kết hợp đồng mua bán hàng hóa. Theo đó, các đại lý sẽ mua hàng trực tiếp từ Công ty với mức giá do Công ty đưa ra. Sau đó, các đại lý tự nâng giá để bán cho các trung gian phân phối. Và cuối cùng, người tiêu dùng sẽ mua hàng với mức giá trần hoặc có thể là giá thả nổi tùy thuộc vào khu vực thị trường.

- Cách 2: Mô hình nhà phân phối

Mô hình nhà phân phối, bên cạnh sử dụng kênh phân phối truyền thống Công ty sử dụng kênh phân phối hiện đại qua siêu thị và hình thức Horeca (Hotel – Restaurant - Cafe). Trong mô hình này, các nhà phân phối sẽ mua hàng trực tiếp từ Công ty với mức giá do Công ty đưa ra đã có trừ một phần chiết khấu. Các nhà phân phối khi phân phối lại cho các trung gian sỉ và lẻ phải thực hiện chiết khấu theo mức mà Công ty yêu cầu. Người tiêu dùng sẽ mua hàng với mức giá bán ra ở các điểm bán lẻ.



Hình 2.7. Kênh phân phối gián tiếp – Mô hình nhà phân phối

b. Hình thức tổ chức kênh phân phối hiện tại

Mối quan hệ giữa công ty với các thành viên trong kênh phân phối thực chất là mối quan hệ bên ngoài tổ chức và được thiết lập bởi các hợp đồng đại lý. Công ty đã phát triển và mở rộng sự liên kết với những nhà phân phối cấp 1 bằng những hợp đồng, nhưng do phần lớn nhà phân phối này đều phân phối sản phẩm của nhiều nhà sản xuất khác, và sản phẩm của nhà sản xuất nào đem lại nhiều lợi nhuận thì họ sẽ đầu tư nhiều nguồn lực hơn để thúc đẩy tiêu thụ sản phẩm đó.

2.3.4. Thực trạng các chính sách quản trị kênh phân phối

a. Thực trạng chính sách tuyển chọn thành viên trong kênh phân phối

- **Điều kiện tuyển chọn:** Phải thỏa mãn các điều kiện bắt buộc của Nhà nước và đáp ứng được yêu cầu về phương diện kinh doanh.

- Các tiêu chuẩn lựa chọn:

VinaSoy đưa ra các tiêu chuẩn lựa chọn thành viên kênh trong đó có các tiêu chuẩn quan trọng như: Hiện tại đang là nhà phân phối của ít nhất 1 công ty trong ngành hàng sữa, nhà phân phối có kinh nghiệm trên thị trường, có tiềm lực tài chính tốt đáp ứng tối thiểu 2 tuần tồn kho, có tinh thần hợp tác tốt, khả năng kinh doanh bền vững và có thể phát triển cùng công ty.

b. Thực trạng chính sách động viên, khuyến khích thành viên kênh phân phối

- *Tìm ra các nhu cầu và khó khăn của trung gian phân phối:*
 Công ty có thể tìm hiểu nhu cầu và khó khăn của trung gian phân phối thông qua việc kiểm tra đánh giá hoạt động của trung gian phân phối hàng tháng, hàng quý, hàng năm. Các khó khăn chủ yếu của các trung gian phân phối thường là do việc tiêu thụ chậm các sản phẩm của Công ty dẫn đến việc tồn đọng hàng hóa hoặc lạm phát của thị trường, có nhiều sản phẩm sữa để lựa chọn, sản phẩm của các đối thủ có giá cạnh tranh hơn, các sản phẩm sữa đậu nành đôi lúc không đảm bảo uy tín chất lượng...

- *Giúp đỡ và khuyến khích các trung gian*

+ Chính sách điều chỉnh giá: Chiết khấu theo doanh số mua hàng (theo chu kỳ 1 tháng; mua hàng một lần): 5%; chiết khấu đạt chỉ tiêu khoán 1,5%; chiết khấu thanh toán nhanh 3,0% (chỉ áp dụng cho một số khách hàng quen). Với khách hàng là tổ chức hay kênh công nghiệp thì hàng giao là hàng không có lỗi, hàng rời nên nhà phân phối được hưởng chiết khấu cao hơn giá bán thị trường.

+ Công ty tài trợ hoạt động quảng cáo tại các điểm bán hàng, nhà phân phối như treo các poster, băng rôn, trưng bày sản phẩm,...

+ Áp dụng các chương trình khuyến mãi cho điểm bán: Khuyến mãi thông thường: mua 01 thùng, được khuyến mãi 02 hộp/bịch cùng loại (hầu hết tháng nào cũng khuyến mãi). Khuyến mãi cục bộ: Cấp phiếu khuyến mãi theo cơ số mua hàng (được áp dụng vào những tháng cao điểm khi sản lượng tiêu thụ lớn).

+ Ngoài ra, Công ty còn hỗ trợ chi phí vận chuyển cho các điểm bán, tạo động lực cho họ liên kết lâu dài với Công ty. Hàng năm tổ chức tuyên dương, khen thưởng nhiều nhân viên giỏi trên cả nước.

+ Các chính sách hỗ trợ khác: Hỗ trợ mỗi tỉnh 1 Đại diện bán hàng và 1-2 nhân viên bán hàng; công ty sẽ hỗ trợ trung gian tuyển chọn nhân viên bán hàng và công ty sẽ hỗ trợ trung gian một phần lương cho nhân viên bán hàng này; đào tạo nhân viên bán hàng của trung gian; hướng dẫn hạch toán kinh doanh; hỗ trợ một phần chi phí khuyến khích trưng bày cho nhà phân phối tại khu vực; đóng góp chi phí cho những dịp kỷ niệm đặc biệt.

c. Thực trạng chính sách quản lý các mâu thuẫn, xung đột trong kênh

- *Xung đột dọc của hệ thống phân phối:* Các trung gian không hăng hái kích thích tiêu thụ các loại hàng hóa của VinaSoy;

các trung gian không dành nhiều không gian tại cửa hàng để trưng bày những sản phẩm của VinaSoy; Hiện tại, giá bán sản phẩm và mức chiết khấu Công ty áp dụng cho các đại lý trực tiếp và các nhà phân phối trên toàn quốc là chưa đồng nhất. Điều này ảnh hưởng đến lợi nhuận mong muốn nên tạo ra mâu thuẫn giữa các thành viên kênh. Mâu thuẫn này tạo ra khó khăn trong công tác quản lý trước mắt cũng như lâu dài, đồng thời khó tạo ra sự gắn kết lâu dài cho các trung gian.

- *Xung đột ngang của hệ thống phân phối*: Các trung gian 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 và dịch vụ của VinaSoy gây ảnh hưởng đến uy tín của các trung gian thương mại cùng cấp khác.

- *Xung đột đa kênh*: Tại một số thị trường, VinaSoy vẫn đang thiết lập hai hay nhiều hệ thống phân phối cạnh tranh với nhau trong việc bán hàng trên cùng một thị trường. Xung đột đã xảy ra gay gắt vì các thành viên hoặc được hưởng giá thấp hơn (do mua số lượng lớn) hoặc sẵn sàng bán với mức lợi nhuận thấp hơn.

d. Thực trạng chính sách đánh giá và thưởng phạt các thành viên kênh

Hiện nay, việc đánh giá các thành viên kênh chủ yếu dựa vào 2 yếu tố chủ yếu là doanh số và khả năng thanh toán. Bên cạnh đó, công ty đánh giá về khả năng của lực lượng bán hàng thông qua kết quả kinh doanh cuối tháng của lực lượng bán hàng. Đánh giá thái độ các thành viên trong kênh thông các tác động phản hồi từ lực lượng

bán và thông tin mật để giữ định hướng cho thái độ của các thành viên kênh.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Chương 2 đi sâu phân tích một cách khách quan thực tiễn quản trị kênh phân phối sản phẩm sữa đậu nành của Công ty, gồm các nội dung về *phương thức phân phối hiện tại, cấu trúc kênh và tổ chức kênh phân phối, thực trạng chính sách tuyển chọn thành viên kênh, chính sách động viên khuyến khích các thành viên, quản lý mâu thuẫn và xung đột trong kênh, đánh giá và thưởng phạt các thành viên*. Từ đó, đưa ra những mặt đạt được và hạn chế trong quá trình quản trị kênh.

CHƯƠNG 3

HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI SẢN PHẨM SỮA ĐẬU NÀNH TẠI CÔNG TY SỮA ĐẬU NÀNH VIỆT NAM

3.1. CÁC CƠ SỞ HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI

3.1.1. Mục tiêu kinh doanh và mục tiêu Marketing của Công ty

a. Mục tiêu kinh doanh

Duy trì vị trí dẫn đầu thị trường sữa đậu nành tại Việt Nam về thương hiệu, thị phần và chủng loại sản phẩm.

b. Mục tiêu Marketing

Xây dựng thương hiệu với tên thương hiệu VinaSoy qua việc thực hiện chiến lược khác biệt hóa sản phẩm. Xây dựng hệ thống thông tin đầy đủ và cập nhật về thị trường ngành sữa, lấy kết quả nghiên cứu thị trường làm căn cứ để ra quyết định trong kinh doanh

3.1.2. Các yếu tố môi trường ảnh hưởng đến hoạt động quản trị kênh phân phối

a. Phân tích môi trường vĩ mô

b. Phân tích môi trường cạnh tranh

c. Phân tích môi trường bên trong

d. Đánh giá chung về môi trường quản trị kênh phân phối

- Cơ hội: Người dân Việt Nam ngày càng có ý thức về sức khoẻ, họ đang có xu hướng chuyển sang dùng những sản phẩm dinh dưỡng có nguồn gốc thiên nhiên và tiêu dùng dựa trên nhãn hiệu. Vì vậy, các trung gian phân phối sẽ tin tưởng hơn trong việc phân phối khi các sản phẩm đạt được điều này. Cơ hội phát triển thị trường miền Nam

- Nguy cơ: Các đối thủ cạnh tranh cũng có xu hướng mở rộng kinh doanh ra thị trường miền Bắc. Đây là một khó khăn lớn cho công tác quản trị kênh phân phối của Công ty. Kênh phân phối hiện đại phát triển sẽ tạo ra áp lực đối với Công ty về giá bán, chất lượng sản phẩm và cả thời gian cung ứng...Ngoài ra, với lợi thế về uy tín và qui mô kinh doanh lớn, kênh phân phối hiện đại có nhiều chính sách ưu đãi hơn cho khách hàng. Điều này dẫn đến xung đột giữa các thành viên trong kênh càng tăng lên.

- Điểm mạnh: Công ty đầu tiên và duy nhất tại Việt Nam chuyên sản xuất và cung cấp các sản phẩm về sữa đậu nành. Sản phẩm được khách hàng đánh giá cao về hương vị, giữ đậm chất hương đậu nành thiên nhiên. Công ty có thể mạnh phân phối ở hai thị trường miền Bắc và miền Trung, với đặc tính khách hàng có tính trung thành cao, giúp cho doanh nghiệp giữ được vị thế ổn định trong lâu dài.

- Điểm yếu: Công ty chưa có sự đầu tư thích đáng cho các dịch vụ khách hàng và hoạt động xúc tiến tại điểm bán. Chưa phát triển hình thức bán hàng qua mạng. Bao bì sản phẩm còn đơn điệu, chưa thật sự thu hút được khách hàng khi được trưng bày tại điểm bán. Sức cạnh tranh của Công ty ở thị trường miền Nam còn yếu so với các đối thủ.

3.1.3. Thị trường mục tiêu

a. Dự báo nhu cầu tiêu thụ sữa đậu nành giai đoạn 2012 – 2015

Sản phẩm sữa đậu nành có tốc độ tăng trưởng nhanh nhất trong những năm qua, theo kết quả nghiên cứu dự báo của EMI (2009), tốc độ tăng trưởng nhu cầu sữa đậu nành bình quân giai đoạn 2009 - 2014 được dự báo khoảng 7,7%/năm.

b. Đánh giá các phân đoạn thị trường mục tiêu

- Thị trường mục tiêu của sản phẩm VinaSoy Fami: là cả gia đình, với tâm điểm là trẻ em có độ tuổi từ 5 đến 15.

- Thị trường mục tiêu của sản phẩm VinaSoy Mè Đen: là phụ nữ ở độ tuổi trung niên từ 31 đến 50 tuổi sống ở các thành phố, thị xã và vùng ven đô.

3.2. XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI

- **Mục tiêu về hiệu quả kinh doanh:** Tăng doanh số và sản lượng bán ra, tăng lợi nhuận. Tăng cường quản trị hệ thống phân phối liên kết để có khả năng điều hành hoạt động của các hệ thống nhằm thực hiện các mục tiêu thị trường nhất định và làm thế nào để hệ thống có tổng chi phí phân phối là thấp nhất.

- **Mục tiêu về chất lượng dịch vụ:** Tập trung cải thiện dịch vụ khách hàng bằng việc sử dụng đội ngũ nhân viên có năng lực, có kinh nghiệm, có phong cách phục vụ tốt, thường xuyên nắm bắt thông tin về nhu cầu khách hàng, thông tin cạnh tranh trên thị trường nhằm cải tiến chất lượng dịch vụ

- **Mục tiêu về cạnh tranh:** Với lợi thế là doanh nghiệp đi đầu về mặt hàng sữa đậu nành, mục tiêu cần đặt ra là phải giữ ổn định thị trường. Vì vậy, để tăng lợi thế cạnh tranh trong hoạt động phân phối, thì doanh nghiệp phải thay đổi chiến lược và biện pháp quản lý nâng cao năng lực cạnh tranh của Công ty, nâng cao khả năng cạnh tranh của sản phẩm, đồng thời các hệ thống phân phối của công ty phải năng động, linh hoạt, thích nghi nhanh với sự thay đổi không ngừng của thị trường và môi trường kinh doanh.

3.3. HOÀN THIÊN CẤU TRÚC VÀ TỔ CHỨC KÊNH PHÂN PHỐI

3.3.1. Các thay đổi mô hình cấu trúc kênh

Nhằm tăng độ tiếp cận giữa khách hàng mục tiêu và sản phẩm của Công ty, tìm kiếm thêm khách hàng, thiết lập quan hệ mua bán mới, tăng cường ý thức về nhãn hiệu của người tiêu dùng ở những khu vực thị trường mục tiêu. Công ty cần thiết mở rộng kênh phân phối hiện tại của Công ty, cụ thể: Tăng thêm số lượng nhà phân phối cấp 1, đặc biệt những vùng đông dân cư, địa bàn rộng lớn như: Quảng Ninh, Thanh Hóa, Đà Nẵng, thành phố Hồ Chí Minh. Tìm kiếm và lựa chọn các điểm bán tại các vùng sâu, vùng xa. Công ty cần cử nhân viên thị trường kết hợp với các nhà phân phối cấp 1 cùng tìm kiếm thêm khách hàng. Lôi kéo và thu phục các nhà phân phối đang phân phối các sản phẩm của đối thủ cạnh tranh.

3.3.2. Các thay đổi về hình thức tổ chức kênh

Công ty sử dụng hai loại kênh đó là kênh phân phối trực tiếp và kênh phân phối gián tiếp theo mô hình nhà phân phối. Khi sử dụng hình thức kênh phân phối này, Công ty sẽ tăng cường khả năng kiểm soát đối với các trung gian và sản phẩm, đảm bảo tính thống nhất trong quá trình phân phối; qua đó, cũng phát triển đội ngũ bán hàng trực tiếp và nhà bán lẻ để giảm chi phí.

Đối với kênh trực tiếp: Áp dụng cho khách hàng tại Quảng Ngãi và một số khách hàng lân cận. Bên cạnh các khách hàng hiện tại, Công ty có thể bán cho các trường bán trú để tăng lượng khách hàng và kết quả tiêu thụ.

Kênh phân phối hiện đại tiếp tục phát triển nhanh và đóng góp 13% tổng giá trị hàng tiêu dùng nhanh (FMCG). Vì vậy, mặc dù kênh truyền thống vẫn tiếp tục là kênh xương sống, VinaSoy tiếp

tục đẩy mạnh sự phát triển của kênh hiện đại để xây dựng hình ảnh và tiếp cận các đối tượng khách hàng gia đình trẻ.

3.4. HOÀN THIỆN CÁC CHÍNH SÁCH QUẢN TRỊ KÊNH

3.4.1 Hoàn thiện chính sách tuyển chọn thành viên kênh

- Hoàn thiện công tác tuyển dụng và đào tạo lực lượng bán hàng trực tiếp

+ Tiêu chí tuyển chọn: Trình độ hiểu biết về sản phẩm, đạt các yêu cầu cơ bản về học vấn, có kiến thức về kinh doanh, khả năng tổng hợp các thông tin khách hàng, cập nhật các thông tin trên mạng, xử lý các đơn đặt hàng...Năng lực tốt về bán hàng

+ Đào tạo lực lượng bán hàng: xây dựng giáo trình đào tạo, huấn luyện cho nhân viên bán hàng, quy định rõ các đối tượng tham gia chương trình đào tạo cơ bản..

- Hoàn thiện công tác lựa chọn các thành viên kênh

+ Đối với các đại lý, các nhà phân phối cấp 1: Đánh giá lại năng lực của tất cả hệ thống đại lý hiện có, tiếp tục hợp tác với những đại lý có năng lực và chấm dứt hợp đồng hoặc chấn chỉnh lại những đại lý hoạt động yếu kém. Sau đó mới nghiên cứu phát triển các đại lý. Các đại lý phải có vị trí kinh doanh thuận lợi, phù hợp với thị trường mục tiêu của công ty. Các trung gian phải có khả năng tài chính. Ngoài ra với Công ty còn phải xem xét đến sức mạnh cạnh tranh, sự trung thành và khả năng phát triển của các trung gian.

+ Đối với các nhà bán lẻ: Công ty chủ trương đưa hàng hóa vào càng nhiều nhà bán lẻ càng tốt, Công ty không nên hạn chế số lượng người bán lẻ, do đặc điểm của sản phẩm và xuất phát từ mục tiêu bao phủ thị trường rộng lớn trong thời gian tới.

3.4.2. Hoàn thiện chính sách động viên, khuyến khích các thành viên kênh

- *Sự cần thiết không ngừng đổi mới chính sách khuyến khích các thành viên:* Chính sách hỗ trợ bán hàng đặc biệt ưu đãi về giá bán mà Công ty đang áp dụng cho các nhà phân phối cấp 1 chưa khuyến khích được họ, còn mang tính cào bằng chưa cụ thể. Đồng thời, với xu thế phát triển nhanh của ngành, các đối thủ cạnh tranh với điểm mạnh về tài chính đang triển khai những chính sách ưu đãi để lôi kéo một số nhà phân phối sản phẩm của Công ty chuyển sang phân phối sản phẩm của họ nhằm tạo lập thị trường ở toàn quốc. Vì vậy, VinaSoy cần thiết phải hoàn thiện chính sách khuyến khích các thành viên.

- *Khuyến khích các thành viên trong hệ thống phân phối*

+ *Khuyến khích các thành viên bằng cách lập chương trình phân phối:* Phân tích các mục tiêu marketing, về các loại hình và mức độ hỗ trợ mà các thành viên trong kênh cần có để đạt được các mục tiêu. Nhà sản xuất phải nắm vững những yêu cầu và khó khăn của các thành viên trong kênh. Những nội dung nhà sản xuất phân tích về các thành viên kênh là khả năng hợp tác, về hoàn cảnh thị trường của nhà phân phối. Sau đó, xây dựng những chính sách kênh nhất định.

+ *Chính sách tín dụng*

Bảng 3.5. Mức chiết khấu dự kiến áp dụng cho các nhà phân phối cấp 1

Chỉ tiêu	Tổng mức chiết khấu
Đạt chỉ tiêu khoán	1,7%
Đạt 120% chỉ tiêu khoán	2,2%
Đạt 150% chỉ tiêu khoán	2,8
Đạt trên 150% chỉ tiêu khoán	3,5%

+ *Chính sách hỗ trợ về phương tiện bán hàng*: hỗ trợ chi phí vận chuyển cho nhà phân phối đến khách hàng ở vùng sâu, vùng xa; hỗ trợ kệ trưng bày tại các điểm bán, các bảng hiệu có ghi rõ địa chỉ, logo, hình ảnh sản phẩm. Như vậy, một mặt mang lại lợi ích cho các nhà phân phối, mặt khác lại xây dựng được hình ảnh sản phẩm của công ty trong tâm trí khách hàng mục tiêu.

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

3.4.3. Hoàn thiện chính sách quản lý mâu thuẫn và xung đột kênh

- Giải quyết xung đột dọc trong kênh
- Giải quyết xung đột ngang
- Giải quyết xung đột đa kênh

3.4.4. Hoàn thiện chính sách đánh giá và thưởng phạt các thành viên kênh

- *Các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động đánh giá các thành viên*: Mức độ kiểm soát của Công ty đối với thành viên, tầm quan trọng của các thành viên hệ thống phân phối, bản chất sản phẩm, Số lượng thành viên hệ thống phân phối.

- *Xây dựng công tác đánh giá các thành viên*

+ **Bước 1**: Xây dựng các chỉ tiêu đánh giá

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

+ **Bước 3**: Cho điểm các thành viên ứng với từng tiêu chuẩn theo thang điểm từ 1 – 8. Sau đó tính điểm quy đổi của mỗi thành viên bằng cách lấy điểm của mỗi tiêu chuẩn nhân với trọng số của tiêu chuẩn đó.

+ **Bước 4**: Đánh giá các thành viên bằng cách so sánh tổng

điểm giữa các thành viên để biết được thành viên nào phân phối tốt, thành viên nào cần phải đầu tư thêm để phát triển.

Dựa trên kết quả đánh giá các thành viên kênh và hiệu quả hoạt động của từng kênh, người quản trị kênh sẽ điều chỉnh chiến lược và các chính sách quản lý kênh phân phối cụ thể.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Trên cơ sở nghiên cứu tổng quan và thực trạng quản trị kênh phân phối sản phẩm sữa đậu nành ở chương 1 và chương 2, đề tài đã hình thành hệ thống các quan điểm, các nguyên tắc làm căn cứ để đề xuất những giải pháp hoàn thiện quản trị kênh phân phối sản phẩm sữa đậu nành tại Công ty sữa đậu nành Việt Nam (VinaSoy) trong chương 3. Các giải pháp được đưa ra xuất phát từ mục tiêu kinh doanh của Công ty, từ mục tiêu chiến lược marketing và chiến lược phân phối của doanh nghiệp trong thời gian tới, từ những hạn chế của hệ thống phân phối được phân tích trong chương 2 và những tác động từ phía môi trường.

KẾT LUẬN

Cùng với sự phát triển của nền kinh tế, ngoài việc đòi hỏi về chất lượng sản phẩm, chủng loại sản phẩm đa dạng phong phú thì thói quen tiêu dùng của người tiêu dùng cũng có nhiều thay đổi. Do vậy, các doanh nghiệp phải luôn tìm kiếm và xây dựng các cách thức tiếp cận mới để phù hợp với nhu cầu này. Bên cạnh các hoạt động PR – Marketing, phân phối là khâu rất quan trọng giúp doanh nghiệp tiếp cận khách hàng và thúc đẩy sự phát triển cho doanh nghiệp. Ngoài ra, kênh phân phối là yếu tố quan trọng nhất khi các nhà đầu tư và đối tác quốc tế đánh giá về lợi thế của doanh nghiệp Việt Nam trong thị trường nội địa. Thị trường Việt Nam với sự xâm nhập mạnh của các nhà đầu tư nước ngoài, đã làm thay đổi về môi trường kênh phân phối. Môi trường mới này mang lại cho các doanh nghiệp kinh doanh nước giải khát ở Việt Nam nói chung và Công ty VinaSoy nói riêng nhiều cơ hội mới đồng thời cũng nhiều thách thức mới.

Trong phạm vi nghiên cứu, đề tài đã hệ thống hóa những vấn đề cơ bản về quản trị kênh phân phối, chú trọng vào việc hoàn thiện hoạt động quản trị kênh phân phối sản phẩm. Dựa trên định hướng, chiến lược phát triển, phân tích những mặt đạt được và hạn chế trong thực trạng hoạt động quản trị phân phối của Công ty, đề tài đề xuất những giải pháp và kiến nghị cần thiết để góp phần hoàn thiện quản trị kênh phân phối, xây dựng tốt hình ảnh của Công ty trong tâm trí người tiêu dùng, đồng thời nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.