

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

**NGUYỄN HỮU VINH**

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ  
KÊNH PHÂN PHỐI SẢN PHẨM THÉP XÂY DỰNG  
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN KIM KHÍ MIỀN TRUNG**

**Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh**

**Mã số: 60.34.01.02**

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

**Đà Nẵng – Năm 2016**

Công trình được hoàn thành tại

**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

**Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS ĐÀO HỮU HOÀ**

Phản biện 1: TS. NGUYỄN XUÂN LẤN

Phản biện 2: TS. VŨ HUY THÔNG

Luận văn đã được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Kon Tum vào ngày 18 tháng 9 năm 2016

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Trung tâm Thông tin - Học liệu, Đại học Đà Nẵng
- Thư viện trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng

## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Quản trị kênh phân phối đã và đang là một vấn đề được các doanh nghiệp sản xuất quan tâm, bởi nó mang lại cho họ khả năng cạnh tranh khốc liệt trên thị trường. Ngành kinh doanh sắt thép xây dựng và thị trường thép xây dựng có nhiều điểm đặc thù dẫn đến hoạt động quản trị kênh phân phối sản phẩm của các doanh nghiệp sản xuất thép xây dựng cũng có nhiều khác biệt với các ngành kinh doanh khác. Hiện nay, thị trường thép xây dựng Việt Nam đang chứa đựng nhiều mâu thuẫn, mất cân đối cung cầu với những biến động thất thường về giá cả, hiệu quả kinh doanh thấp... Nguyên nhân một phần là từ hoạt động tổ chức quản lý kênh phân phối thép của các doanh nghiệp trên thị trường. Hiện nay, kênh phân phối thép xây dựng của các doanh nghiệp sản xuất thép tại Việt Nam hoạt động rất phức tạp với nhiều kiểu kênh phân phối, nhiều hình thức tổ chức kênh và nhiều chính sách phân phối khác nhau. Mỗi doanh nghiệp sản xuất thép đều đang lựa chọn cách thức tổ chức và quản lý kênh phân phối riêng phù hợp với đặc điểm của thị trường, đặc điểm của các trung gian thương mại, khả năng nguồn lực của doanh nghiệp...

Với hơn 30 năm trong ngành thép, Công ty Cổ phần Kim khí miền Trung đã trở thành nhà phân phối hàng đầu khu vực Miền Trung và cả nước về mặt hàng thép xây dựng, phôi thép, thép phế liệu.... Nhận thức được tầm quan trọng của hệ thống phân phối trong việc đưa các sản phẩm của Công ty đến người tiêu dùng, Công ty đã thiết lập được hơn 15 đơn vị trực thuộc rộng rãi trên khắp cả nước, hoạt động theo sự phân cấp và uỷ quyền của Công ty. Tuy nhiên, hệ thống phân phối của Công ty đang tiềm ẩn những rủi ro từ những yếu kém hoặc sai phạm do các quản lý, đội ngũ nhân viên hay bên thứ ba

thực hiện gây nên những thiệt hại hoặc làm suy giảm hiệu quả kinh doanh của Công ty. Cụ thể theo Báo cáo thường niên năm 2015 của Công ty Cổ phần Kim khí miền Trung thì gần một nửa đơn vị trực thuộc của Công ty đã không hoạt động hiệu quả.

Xuất phát từ những lý do trên, tác giả xin chọn đề tài **“Hoàn thiện công tác quản trị kênh phân phối sản phẩm thép xây dựng tại Công ty Cổ phần Kim khí miền Trung”** với ý nghĩa thiết thực giúp Công ty hoàn thiện hệ thống phân phối thép, nâng cao khả năng cạnh tranh, duy trì và mở rộng thị trường vượt qua giai đoạn kinh tế khó khăn hiện nay.

## **2. Mục tiêu nghiên cứu**

- Hệ thống hoá các vấn đề lý luận cơ bản về quản trị kênh phân phối trong kinh doanh.
- Làm rõ thực trạng công tác quản trị kênh phân phối sản phẩm thép xây dựng tại Công ty Cổ phần Kim khí miền Trung.
- Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị kênh phân phối sản phẩm thép xây dựng tại thị trường miền Trung của Công ty Cổ phần Kim khí miền Trung.

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

### **3.1. Đối tượng nghiên cứu**

Các vấn đề lý luận và thực tiễn liên quan đến quản trị kênh phân phối trong kinh doanh, công tác quản trị kênh phân phối sản phẩm thép xây dựng tại Công ty Cổ phần Kim khí miền Trung.

### **3.2. Phạm vi nghiên cứu**

*Về không gian:* nghiên cứu hoạt động phân phối sản phẩm thép xây dựng của Công ty Cổ phần Kim khí miền Trung tại thị trường miền Trung – Tây Nguyên.

*Về thời gian:* nghiên cứu hoạt động phân phối sản phẩm thép

xây dựng của Công ty Cổ phần Kim khí miền Trung trong thời gian 3 năm trở lại đây (2013-2015) và đề xuất một số giải pháp hoàn thiện công tác quản trị kênh phân phối sản phẩm thép xây dựng trong 5 năm tới (2016-2020).

#### **4. Phương pháp nghiên cứu**

Luận văn sử dụng các phương pháp nghiên cứu kinh tế như: Phương pháp thống kê, so sánh, phân tích, đánh giá, mô hình, chuyên gia và các phương pháp khác theo phép duy vật biện chứng và duy vật lịch sử.

#### **5. Bố cục của luận văn**

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

Chương 2: Thực trạng công tác quản trị kênh phân phối sản phẩm thép xây dựng tại Công ty Cổ phần Kim khí miền Trung.

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện công tác quản trị kênh phân phối sản phẩm thép xây dựng tại Công ty Cổ phần Kim khí miền Trung.

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

## CHƯƠNG 1

### CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI

#### 1.1. KHÁI NIỆM, ĐẶC ĐIỂM, VAI TRÒ QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI

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

###### *a. Khái niệm phân phối*

Phân phối là các hoạt động liên quan đến việc tổ chức, điều hành và vận chuyển sản phẩm và dịch vụ từ người sản xuất đến người tiêu dùng cuối cùng nhằm đạt hiệu quả tối đa. [2]

###### *b. Khái niệm kênh phân phối*

Kênh phân phối hay còn gọi là kênh Marketing, kênh Marketing phân phối. Hiện tại có nhiều định nghĩa khác nhau về kênh phân phối.

##### 1.1.2. Khái niệm quản trị kênh phân phối

Quản trị kênh phân phối thực chất là việc hoạch định chiến lược và mục tiêu phân phối, tổ chức - thiết kế và quản lý giám sát.

##### 1.1.3. Vai trò của quản trị kênh phân phối

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

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

- Phạm vi của quản trị kênh phân phối liên quan đến toàn bộ hoạt động trong hệ thống kênh từ sản xuất đến tiêu dùng, như một chuỗi các mắt xích liên quan chặt chẽ và có ảnh hưởng qua lại nhau.

#### 1.2. NỘI DUNG QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI

##### 1.2.1. Xây dựng chiến lược kênh phân phối

###### *a. Phân tích yêu cầu của KH về mức độ đảm bảo dịch vụ*

Các chỉ tiêu dùng để đánh giá mức độ đảm bảo dịch vụ là:

Qui mô lô hàng; Thời gian chờ đợi; Địa điểm thuận tiện; Sản phẩm đa dạng; Dịch vụ hỗ trợ.

### ***b. Xây dựng những mục tiêu và ràng buộc của KPP***

Để thiết kế kênh phân phối hiệu quả đòi hỏi doanh nghiệp cần phải bắt đầu bằng việc xác định mục tiêu phân phối. Những mục tiêu phân phối có thể là: Bao phủ thị trường, Khả năng kiểm soát, Mức độ đáp ứng yêu cầu khách hàng về thời gian, địa điểm, số lượng và chủng loại. Mức độ linh hoạt mong muốn....

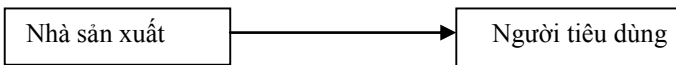
### ***c. Xác định những lựa chọn chủ yếu***

Một phương án của kênh được miêu tả bằng 03 yếu tố: Các loại trung gian, số lượng trung gian, các điều kiện và trách nhiệm của mỗi thành viên trong kênh phân phối.

## **1.2.2. Thiết kế kênh phân phối**

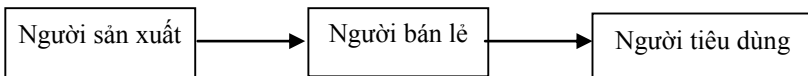
### ***a. Lựa chọn dạng kênh phân phối***

#### ***➤ Kênh phân phối trực tiếp***



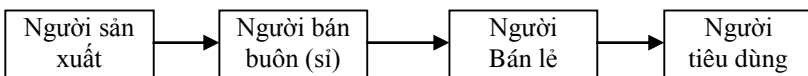
***Sơ đồ 1.1. Kênh phân phối trực tiếp***

#### ***➤ Kênh phân phối cấp một***



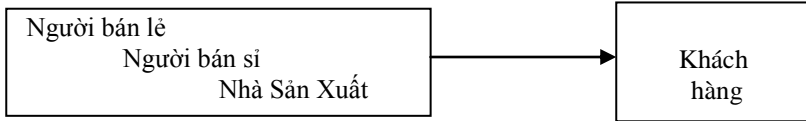
***Sơ đồ 1.2. Kênh phân phối cấp 1***

#### ***➤ Kênh phân phối truyền thống (cấp hai)***



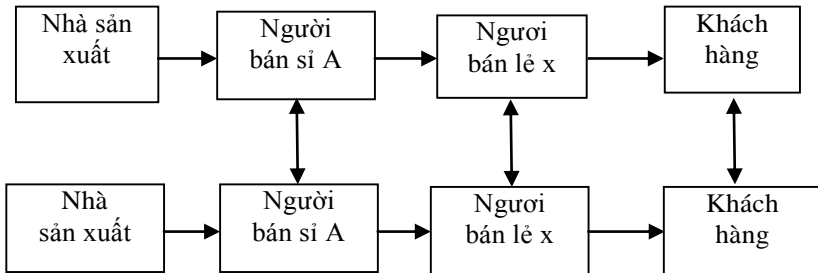
***Sơ đồ 1.3. Kênh phân phối truyền thống (cấp 2)***

➤ *Kênh phân phối dọc (VMS)*



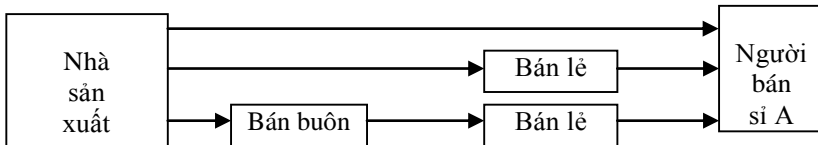
*Sơ đồ 1.4. Kênh phân phối dọc*

➤ *Kênh phân phối ngang*



*Sơ đồ 1.5. Kênh phân phối ngang*

➤ *Kênh phân phối đa kênh*



*Sơ đồ 1.6. Kênh phân phối đa kênh*

**b. Lựa chọn loại trung gian phân phối**

Có nhiều loại trung gian tham gia vào kênh phân phối và thực hiện các chức năng khác nhau. Dưới đây là một số loại trung gian chủ yếu: *Nhà bán buôn; Nhà bán lẻ; Đại lý và môi giới; Nhà phân phối*. Một số trung gian mua hàng hoá thực sự từ người bán, dự trữ chúng và bán lại cho người mua.

**1.2.3. Tổ chức kênh phân phối**

**a. Xác định tiêu chuẩn tuyển chọn để đánh giá khả năng phù hợp của các thành viên kênh**



Có nhiều tiêu chuẩn cụ thể để lựa chọn các thành viên của kênh. Dưới đây sẽ liệt kê một số các tiêu chuẩn quan trọng thường được sử dụng để lựa chọn thành viên cho kênh:

➤ Đa số các nhà sản xuất đều cố gắng tránh các trung gian có buôn bán trực tiếp các dòng sản phẩm cạnh tranh.

***b. Tìm kiếm các thành viên kênh có khả năng***

Hiện nay có rất nhiều nguồn thông tin có giá trị cho phép người quản lý kênh tìm thấy các thành viên kênh thích hợp. Các nguồn quan trọng bao gồm:

➤ Tổ chức bán theo khu vực. Nguồn thương mại, Các điều tra người bán lại, Các khách hàng, Các quảng cáo, Các hội chợ thương mại hoặc hội nghị, Các nguồn thông tin khác.

***c. Thuyết phục các thành viên***

***d. Ký kết hợp đồng, các ràng buộc giữa 2 bên***

***e. Huấn luyện, đào tạo các thành viên trong kênh***

**1.3.4. Quản trị kênh phân phối**

***a. Khuyến khích các thành viên trên kênh***

- ❖ *Tìm ra các nhu cầu và khó khăn của các thành viên kênh*
- ❖ *Giúp đỡ các thành viên kênh*

***b. Kiểm soát xung đột trên kênh phân phối***

- *Mâu thuẫn theo chiều dọc; Mâu thuẫn theo chiều ngang.*
- *Mâu thuẫn đa kênh*

***c. Đánh giá hoạt động các thành viên trong kênh***

**1.3.5. Quản trị các dòng chảy trên kênh phân phối**

Quản trị các dòng chảy chủ yếu bao gồm:

- ❖ *Quản trị dòng thông tin.*
- ❖ *Quản trị dòng đàm phán.*
- ❖ *Quản trị dòng sản phẩm (dòng vận động vật chất của sản phẩm*

- ❖ *Quản trị dòng sở hữu (dòng chuyển quyền sở hữu).*
- Quản trị dòng xúc tiến*
- ❖ *Quản trị dòng thanh toán*
- ❖ *Quản trị dòng đặt hàng.*
- ❖ *Quản trị dòng chia sẻ rủi ro.*
- ❖ *Quản trị dòng tài chính.*
- ❖ *Quản trị dòng thu hồi.*

## **KẾT LUẬN CHƯƠNG 1**

### **CHƯƠNG 2**

## **TÌNH HÌNH HOẠT ĐỘNG KINH DOANH VÀ THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI SẢN PHẨM THÉP XÂY DỰNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN KIM KHÍ MIỀN TRUNG**

### **2.1. GIỚI THIỆU TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN KIM KHÍ MIỀN TRUNG**

#### **2.1.1. Giới thiệu công ty**

#### **2.1.2. Đặc điểm tổ chức quản lý công ty**

##### ***a. Sơ đồ bộ máy tổ chức***

##### ***b. Chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn các phòng ban***

#### **2.1.3. Đặc điểm nguồn lực kinh doanh của công ty**

##### ***a. Cơ sở vật chất của công ty***

##### ***b. Nguồn nhân lực của Công ty***

Tổng số lao động của Công ty năm 2015 chỉ còn 92.8% so với năm 2013 và 97.1% so với năm 2014, nguyên nhân là do Công ty đang thực hiện chính sách tinh giảm lực lượng lao động trước tình trạng thị trường đang gặp nhiều khó khăn.

**Bảng 2.1. Đặc điểm nguồn nhân lực của Công ty**

Chỉ tiêu	Năm 2013		Năm 2014		Năm 2015	
	SL	%	SL	%	SL	%
Tổng số lao động	174	100	182	100	169	100
I. Giới tính						
Nam	97	55.8	103	56.6	95	56.2
Nữ	77	44.2	79	43.4	74	43.8
II. Trình độ chuyên môn						
Đại học	124	71.3	126	69.2	122	72.2
Cao đẳng – Trung cấp	23	13.2	26	14.3	20	11.8
Sơ cấp	27	15.5	30	16.5	27	16

(Nguồn: Phòng tổ chức – hành chính)

### c. Nguồn tài chính của Công ty

#### 2.1.4. Tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty

**Bảng 2.3. Tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty**

DVT: Tr.VND

Chỉ tiêu	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Chênh lệch 2013/2014	Chênh lệch 2014/2015
Doanh thu (tỷ đồng)	1.418	1.283	1.920	- 9,5%	49,64%
Sản lượng (tấn)	126.976	114.887	226.651	- 9,5%	97,2%
Lợi nhuận trước thuế (tỷ đồng)	2,607	2,712	4,112	4%	51,6%
Chi phí (triệu đồng)	388	323	201	-16,7%	-37,7%
Lợi nhuận sau thuế (tỷ đồng)	1,982	2,142	3,537	8%	65,1%
Thu nhập người lao động (triệu/người)	5	5,5	6,7	10%	21,8%

(Nguồn: Phòng kế hoạch kinh doanh)

Thu nhập bình quân người lao động: Mức thu nhập bình quân tăng dần theo từng năm 5 triệu -> 5,5 triệu -> 6,7 triệu). Điều này cho thấy, tuy tình hình ngành thép tại Việt Nam đang đứng trước nhiều khó khăn, hoạt động kinh doanh của công ty chỉ mới dần đi vào ổn định, nhưng công ty vẫn luôn chú trọng, nâng cao mức sống

cho toàn bộ cán bộ nhân viên trong công ty.

## **2.2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI SẢN PHẨM THÉP XÂY DỰNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN KIM KHÍ MIỀN TRUNG**

### **2.2.1. Thực trạng Chiến lược phân phối Cty CP Kim khí miền Trung**

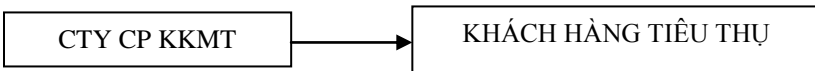
Hiện nay, công ty đang tập trung vào phương án phân phối chọn lọc. Từ đó, công ty xác định thị trường mục tiêu hiện nay là khu vực TP Đà Nẵng, vì vậy đã xây dựng 8 khối xí nghiệp tại các khu vực tiềm năng ở TP Đà Nẵng. Ngoài ra, phát triển thêm những khu vực tỉnh thành mới trên cả nước, tập trung nhắm đến các công trình lớn.

Ưu điểm: Như vậy, mạng lưới phân phối thép sẽ được bao quát chặt chẽ tại khu vực trọng tâm là Đà Nẵng, khai thác tối đa hệ thống khách hàng tại khu vực, nâng cao tính cạnh tranh.

Nhược điểm: Đòi hỏi khả năng bán hàng của khối xí nghiệp, chi nhánh cao.

### **2.2.2. Thực trạng thiết kế kênh phân phối tại Công ty CP Kim khí miền Trung**

#### ***a. Kênh phân phối trực tiếp***

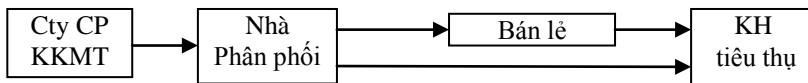


***Sơ đồ 2.2. Kênh phân phối trực tiếp***

Công ty trực tiếp bán thẳng tới các khách hàng tiêu thụ trực tiếp mà không thông qua một hệ thống trung gian nào.

#### ***b. Kênh phân phối gián tiếp***

Là kênh phân phối tương đối dài. Hàng hóa được công ty phân phối tới các nhà phân phối để họ tiếp tục phân phối cho hệ thống bán lẻ và các nhà bán lẻ bán cho người tiêu dùng. Hoặc các nhà phân phối trực tiếp phân phối luôn các người tiêu dùng.



**Sơ đồ 2.3. Kênh phân phối gián tiếp**

**c. Mật độ kênh phân phối của Công ty**

**Bảng 2.4. Mật độ kênh phân phối công ty**

Nhà phân phối	Khu vực thị trường	Số lượng trung gian	
		NPP	NBL
Xí Nghiệp	Khu vực TP Đà Nẵng	08	27
CN Gia Lai	Khu vực KonTum, Gia Lai	01	10
CN Đắk Lắk	Khu vực Lâm Đồng, Đắk Nông, Đắk Lắk	01	20
CN Khánh Hòa	KV Phú Yên, Ninh Thuận, Nha Trang.	01	25
CN Quảng Ngãi	Khu Vực Quảng Nam, Quảng Ngãi	01	12
CN Hồ Chí Minh	Khu vực Miền Nam	01	30

**Bảng 2.5. Năng lực tiêu thụ qua các kênh phân phối của Công ty**

*ĐVT: Tấn*

Nhà phân phối	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015
<b>Sản lượng bán ra của kênh phân phối gián tiếp</b>			
Xí nghiệp 1	4.895	1.730	1.673
Xí nghiệp 2	4.629	6.058	4.275
Xí nghiệp 3	1.855	1.886	2.561
Xí nghiệp 5	3.180	2.957	1.931
Xí nghiệp 7		3.355	6.807
Xí nghiệp 9	2.814	1.609	1.023
Xí nghiệp 10	6.179	5.107	3.213
Xí nghiệp Vật tư	3.571	2.369	2.704
Chi nhánh Hà Nội	5.219	925	
Chi nhánh Quảng Nam	2.278	1.434	1.187
Chi nhánh Quảng Ngãi	6.847	3.131	2.023
Chi nhánh Khánh Hòa	5.625	5.087	5.026
Chi nhánh ĐakLak	8.628	6.912	5.436
Chi nhánh TP. Hồ Chí Minh	5.725	4.942	2.660
Chi nhánh Gia Lai	5.720	2.631	3.356
Chi nhánh Lâm Đồng		1.604	1.804
<b>Sản lượng bán ra của kênh phân phối trực tiếp</b>			
Cty CP KKMT	22.188	52.255	81.298
<b>Tổng cộng</b>			
	89.053	103.993	126.976

Như vậy, sản lượng bán ra chủ yếu của công ty tập trung vào kênh phân phối gián tiếp, tức là thông qua khối xí nghiệp, chi nhánh đóng vai trò là nhà phân phối bán sản phẩm tới các đơn vị KH. Như vậy, công ty sẽ giảm được rủi ro từ việc không thể nắm chính xác thông tin của khách hàng từng vùng mà thay vào đó, các nhà phân phối sẽ tự nắm thông tin về khách hàng để trực tiếp bán hàng.

### **2.2.3. Thực trạng tổ chức kênh phân phối**

#### ***a. Thực trạng tuyển chọn thành viên kênh phân phối***

Tiêu chuẩn tuyển chọn

Đối với các thành viên ở cấp trung gian nhà phân phối, bán buôn: Việc đánh giá dựa vào 3 tiêu chí sau:

- \* Qui mô bán buôn
- \* Nguồn lực tài chính: về năng lực tài chính tối thiểu như sau:
  - + Nguồn vốn kinh doanh: trên 5 tỷ đồng
  - + Thời gian công nợ tối đa 30 ngày kể từ ngày giao hàng
  - + Số dư nợ đảm bảo dưới 5 tỷ đồng
- \* Sức mạnh bán hàng
  - + Có kỹ năng bán hàng tốt
  - + Hiểu biết về sản phẩm.
  - + Số người phụ trách kinh doanh thực sự đang làm việc.

#### ***b. Tìm kiếm thành viên trên kênh***

***Bảng 2.6. Bảng đánh giá tiêu chuẩn tuyển chọn thành viên***

Chỉ tiêu đánh giá	TV1	TV2	TV3	TV...
Quy mô bán hàng	A	A	A	
Nguồn lực tài chính	A	B	B	
Sức mạnh bán hàng	B	B	B	
Chiếm lĩnh thị trường	B	B	C	
Vị thứ xếp hạng	1	2	3	...

***c. Ký kết hợp đồng, các điều khoản ràng buộc đối với các thành viên***

Với các xí nghiệp, chi nhánh đóng vai trò là nhà phân phối thì công ty sẽ soạn thảo, ký kết một hợp đồng mua bán giữa 2 bên mà trong đó gồm các điều khoản :

Cam kết sản lượng giữa 2 bên

Địa điểm giao nhận hàng hóa

Mỗi đơn đặt hàng phải đủ 1 xe đầu kéo 30t thì công ty sẽ hỗ trợ thanh toán vận chuyển, còn dưới mức đó, tự nhà phân phối trả

Khu vực kinh doanh cụ thể được công ty phân chia rõ ràng theo từng khu vực.

Thời hạn thanh toán giữa 2 bên.

Với các đại lý của nhà phân phối, tùy mỗi nhà phân phối sẽ tự đàm phán ký kết các ràng buộc riêng với từng đại lý.

***d. Thực trạng công tác đào tạo, huấn luyện các thành viên trên kênh***

Hướng dẫn công tác mua hàng: Các thành viên sẽ được công ty gửi văn bản hướng dẫn đầy đủ những yêu cầu để mua hàng hóa của công ty liên quan đến tính pháp lý.

Hướng dẫn thủ tục giấy tờ nhận hàng: Cán bộ nhân viên của công ty trực tiếp gặp gỡ, điện thoại hoặc có văn bản hướng dẫn về những thủ tục nhận hàng hóa tại nhà máy.

Hướng dẫn việc kiểm kê hàng hóa trên phương tiện vận chuyển và tại kho của các thành viên do công ty ký gửi.

**2.2.4. Thực trạng công tác quản trị các thành viên trên kênh phân phối**

***a. Thực trạng khuyến khích các thành viên trên kênh***

Để khuyến khích các thành viên trong kênh hoạt động và gắn

bó lâu dài trong hệ thống kênh phân phối, Công ty đã ban hành và thực hiện nhiều chính sách để khuyến khích các thành viên trong kênh hoạt động cụ thể như:

\* Chính sách bán hàng trả chậm

- Các hình thức bán trả chậm có bảo đảm thanh toán:

- Quy định về xét duyệt bán chịu và ký kết hợp đồng kinh tế

bán hàng trả chậm

- Các trường hợp khác thẩm quyền xét duyệt bán chịu và ký

kết HĐ kinh tế bán hàng trả chậm thuộc quyền của TGD Công ty.

\* Chính sách giá

\* Chính sách chiết khấu

- Chiết khấu phổ thông

- Chiết khấu thanh toán tiền trước

\* Các chính sách hỗ trợ

- Hỗ trợ cho nhà phân phối về kiểm tra hàng hóa

- Hỗ trợ vận tải

***b. Thực trạng công tác kiểm soát mâu thuẫn trên kênh***

- Mâu thuẫn chiều ngang.

- Mâu thuẫn chiều dọc

- Mâu thuẫn giữa Công ty và nhà phân phối khi không cung cấp hàng kịp thời nhất là vào thời kỳ cao điểm. Khi tình trạng xảy ra, công ty sẽ có những chính sách hỗ trợ riêng cho đơn hàng đang phát sinh mâu thuẫn.

***c. Thực trạng công tác đánh giá các thành viên trên kênh***

Công tác phân tích và đánh giá kênh phân phối ở Công ty được thực hiện định kỳ hằng năm.

➤ Đối với hệ thống các chi nhánh, xí nghiệp đóng vai trò là nhà phân phối: Nội dung đánh giá hoạt động bao gồm



- Thực hiện KHKD do Công ty giao.
- Thực hiện các cam kết với cổ đông và người lao động trong

Công ty.

- Năng lực về tài chính: vốn kinh doanh, cơ cấu sử dụng vốn.
- Quan hệ giữa đơn vị với cá thành viên khác trong KPP.
- Sự phù hợp giữa cơ cấu tổ chức và hoạt động kinh doanh tại

đơn vị.

- Đánh giá sự phù hợp chủng loại sản phẩm mà công ty đang kinh doanh với khả năng khai thác thị trường của Công ty.

- Sự hài lòng đối với các chính sách quản lý kênh của Công ty.

➤ Đối với các thành viên kênh khác thì ngoài các tiêu chí đánh giá giống như các tiêu chí đánh giá hoạt động của các chi nhánh, xí nghiệp trực thuộc, Công ty còn bổ sung thêm một số tiêu chí đánh giá cụ thể như sau:

- Năng lực hoạt động hiện tại.
- Khả năng kinh doanh và quy mô thị trường.
- Đánh giá cơ cấu tổ chức hiện tại.
- Loại sản phẩm Công ty đang kinh doanh.
- Đã tham gia vào những kênh phân phối nào.
- Kết quả kinh doanh qua các năm.

### **2.2.5. Thực trạng quản trị các dòng chảy trên kênh**

Tác giả đã sử dụng phương pháp điều tra nghiên cứu những trung gian bán buôn trên thị trường Miền Trung bằng cách phát đi 80 bảng câu hỏi theo danh sách những nhà phân phối thép của những nhà sản xuất khác nhau và nhận được 65 bảng hỏi chiếm 81%. Dưới đây là những đánh giá của các nhà phân phối về hoạt động quản lý dòng chảy trong kênh phân phối thép:

**Bảng 2.7. Kết quả điều tra về cách thức vận chuyển thép xây dựng**

TT	Cách thức vận chuyển thép xây dựng từ doanh nghiệp tới người sử dụng	Kết quả
1	Từ DN --- Người bán buôn --- Người bán lẻ --- NTD	60%
2	Từ DN --- ----- --- Người bán lẻ --- NTD	15%
3	Từ DN --- ----- NTD	25%

Kết quả trên cho thấy, vấn đề dự trữ sản phẩm tại các kho trung gian của các thành viên phân phối rất quan trọng, sản phẩm dự trữ ở các trung gian trong khâu lưu thông rất lớn mặc dù đặc tính của sản phẩm có trọng lượng nặng, công kênh, đường đi của sản phẩm càng ngắn càng tốt để hạn chế tối đa số lần sang tải

\* Dòng đàm phán

**Bảng 2.8. Đánh giá về mối quan hệ giữa các thành viên kênh**

	Quan hệ hợp tác giữa DN với nhà phân phối bán buôn	Kết quả
1	Quan hệ bằng hợp đồng đại lý	55%
2	Quan hệ qua quen biết	10%
3	Quan hệ mua đứt bán đoạn	35%
	Quan hệ hợp tác giữa người bán buôn với người bán lẻ	
1	Quan hệ bằng hợp đồng phân phối	20%
2	Quan hệ qua quen biết	40%
3	Quan hệ mua đứt bán đoạn	40%

Kết quả cho thấy phần lớn đều cho rằng việc đàm phán giữa Công ty với những nhà phân phối trong kênh chỉ diễn ra khi có những tình huống bất thường xảy ra buộc DN phải thương lượng. Những vấn đề đàm phán chủ yếu là giá cả, chiết khấu thành toán, chiết khấu theo sản lượng mua hàng, thời hạn thanh toán, hạn mức dư nợ, thị trường tiêu thụ và những xung đột trong kênh...

## Dòng thông tin

**Bảng 2.9. Hình thức giao dịch giữa các thành viên kênh**

	Hình thức giao dịch chủ yếu giữa DN với người bán buôn	Kết quả
1	Giao dịch bằng điện thoại/Fax	55%
2	Giao dịch qua Email	15%
3	Tiếp xúc trực tiếp	30%
	Hình thức giao dịch chủ yếu giữa người bán buôn với người bán lẻ	
1	Giao dịch bằng điện thoại/Fax	50%
2	Giao dịch qua Email	10%
3	Tiếp xúc trực tiếp	40%

## \* Dòng thanh toán

**Bảng 2.10. Hình thức thanh toán chủ yếu của các thành viên kênh**

	Hình thức thanh toán chủ yếu của người bán buôn cho Công ty	Kết quả
1	Qua ngân hàng	80%
2	Tiền mặt	15%
3	Hình thức khác	5%
	Hình thức thanh toán chủ yếu của người bán lẻ cho người bán buôn	
1	Qua ngân hàng	40%
2	Tiền mặt	60%
	Hỗ trợ tài chính của Công ty áp dụng cho người bán buôn	
1	Dư nợ nhất định	50%
2	Thời hạn thanh toán trả chậm	20%
3	Hàng ký gửi	15%
4	Chậm trả không tính lãi	15%
	Hỗ trợ tài chính của người bán buôn áp dụng cho người bán lẻ	
1	Dư nợ nhất định	50%
2	Thời hạn thanh toán trả chậm	20%
3	Hàng ký gửi	15%
4	Chậm trả không tính lãi	15%

Kết quả thu được ở bảng trên cho thấy phương thức thanh toán

chủ yếu vẫn là thông qua ngân hàng và hỗ trợ tài chính đối với các thành viên kênh chủ yếu là quy định hạn mức dư nợ.

- \* Dòng xúc tiến
- \* Dòng chuyển quyền sở hữu
- \* Dòng chia sẻ rủi ro
- \* Dòng đặt hàng

Thực tế hiện nay một số công ty đã áp dụng phương thức đặt hàng qua mạng internet với những phần mềm máy tính hỗ trợ đã làm cho công việc này diễn ra một cách nhanh chóng và thuận lợi. Tuy nhiên để thực hiện trọn vẹn một đơn đặt hàng vẫn cần phải có sự hỗ trợ lớn của điện thoại trước và sau khi đặt hàng.

## **2.3. ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ CÔNG TÁC QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI ĐỐI VỚI SẢN PHẨM THÉP XÂY DỰNG TẠI CÔNG TY THỜI GIAN QU**

### **2.3.1. Những thành công**

- Sản lượng thép tiêu thụ của nhà phân phối của công ty không ngừng gia tăng qua các năm.
- Quản lý tốt các quá trình bán buôn và chính sách giá cả
- Mạng lưới phân phối tương đối rộng khắp trong khu vực

### **2.3.2. Những tồn tại, hạn chế**

- Cấu trúc kênh phân phối vẫn còn nhiều yếu điểm, kênh phân phối vẫn thực hiện theo cấu trúc kênh truyền thống,
- Chính sách tuyển chọn thành viên kênh còn nhiều thiếu sót.
- Chính sách khuyến khích thành viên còn nhiều hạn chế.
- Các chính sách đánh giá các thành viên còn sơ sài

### **2.3.3. Nguyên nhân của tồn tại, hạn chế**

## **KẾT LUẬN CHƯƠNG 2**

### CHƯƠNG 3

## GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI SẢN PHẨM THÉP XÂY DỰNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN KIM KHÍ MIỀN TRUNG

### 3.1. CƠ SỞ TIỀN ĐỀ CHO VIỆC HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI

#### 3.1.1. Dự báo nhu cầu thép xây dựng tại thị trường Việt Nam

Tốc độ đô thị hóa trung bình hằng năm của Việt Nam trong 10 năm qua vào khoảng 3,4%, tỷ lệ ước tính trong 10 năm tới vào khoảng 3%. Tuy nhiên ngành thép vẫn đang còn gặp rất nhiều trở ngại, bởi thị trường bất động sản và xây dựng mới phục hồi.

- Mặc khác, các doanh nghiệp sản xuất thép còn gặp phải trở ngại từ các chính sách của Nhà nước cũng khiến đầu ra khó khăn

#### 3.1.2. Mục tiêu phát triển của Công ty giai đoạn 2016 – 2020

##### *a. Mục tiêu phát triển công ty*

- Duy trì ổn định chất lượng sản phẩm đạt tiêu chuẩn quốc tế,
- Phát triển các khách hàng tiềm năng, tập trung mạnh vào lực lượng khách hàng ở kênh phân phối trực tiếp.
- Tăng tỷ trọng bán hàng ở kênh phân phối trực tiếp
- Tập trung các HDSXKD chủ yếu tại thị trường Đà Nẵng.

##### *b. Mục tiêu kinh doanh*

- Ổn định giữ vững KH truyền thống, phát triển KH tiềm năng
- Tăng doanh số bán tại thị trường
- Doanh thu hằng năm tăng trưởng tối thiểu đạt mức 20-30%
- Hoàn thiện và quản trị tốt hệ thống kênh phân phối của công ty để thúc đẩy tích cực sản lượng tiêu thụ.

##### *c. Mục tiêu hoàn thiện kênh phân phối*

*\* Mục tiêu về hiệu quả kinh doanh.*

Tăng cường cạnh tranh trong khâu phân phối nhưng phải giảm

được chi phí tối đa trong phân phối hàng hóa.

- Mục tiêu về chất lượng dịch vụ: Phải đạt được mục tiêu đáp ứng được mọi lúc, mọi nơi về sản phẩm mà khách hàng có nhu cầu.

- Mục tiêu cạnh tranh: Luôn thích ứng với những thay đổi không ngừng của thị trường và môi trường kinh doanh.

### **3.1.3. Chiến lược phát triển Công ty giai đoạn 2016 – 2020**

- Nghiên cứu xây dựng các KPP tập đoàn có quy mô lớn, có tiềm lực tài chính có thể điều tiết được thị trường trong nước.

- Hình thành các liên kết dọc hợp đồng dựa trên hợp đồng chặt chẽ giữa Công ty với các NPP cấp 1 lớn.

- Phát triển các tiêu chuẩn lựa chọn các trung gian thương mại ở từng cấp độ phân phối, phát triển các loại TGTM tiên tiến.

- Đào tạo đội ngũ quản lý cho các thành viên trong kênh.

## **3.2. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI SẢN PHẨM THÉP XÂY DỰNG TẠI CÔNG TY CP KIM KHÍ MIỀN TRUNG**

### **3.2.1. Hoàn thiện thiết kế kênh phân phối**

#### ***a. Hoàn thiện các dạng KPP theo hướng liên kết dọc***

- Cấu trúc KPP phải liên kết mạnh với các trung gian.

- Phân công trách nhiệm của từng thành viên trong hệ thống KPP của công ty để đảm bảo hệ thống kênh phân phối gọn nhẹ

Để hoàn thiện hệ thống KPP của công ty thì cấu trúc KPP của công ty phải được thực hiện theo mô hình liên kết dọc.

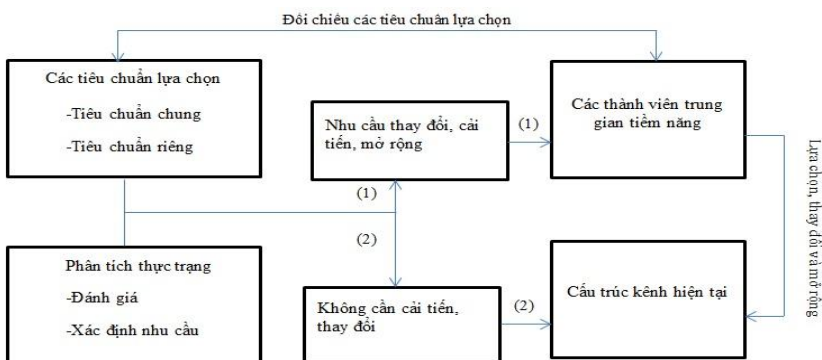
#### ***b. Hoàn thiện cấu trúc kênh phân phối đang áp dụng***

- Công ty cần tăng cường và bổ sung các chi nhánh hoặc văn phòng đại diện ở các tỉnh để phụ trách chuyên môn về bán hàng.

- Thông qua công tác đánh giá hiệu quả hoạt động của các thành viên kênh phân phối, công ty cần sàng lọc lại số lượng nhà phân phối hoạt động không hiệu quả, tập trung tăng cường hỗ trợ cho các nhà phân phối làm việc hiệu quả.

### 3.2.2. Hoàn thiện công tác tổ chức kênh phân phối

#### a. Hoàn thiện công tác tuyển chọn các nhà phân phối



Sơ đồ 3.1. Quy trình tuyển chọn nhà phân phối thép xây dựng

Bảng 3.2. Bảng tổng hợp các tiêu chuẩn cho việc lựa chọn các NPP

STT	Tiêu chuẩn
1	Quy mô kinh doanh
2	Nguồn lực tài chính
3	Sức mạnh bán hàng (trình độ và kỹ năng đội ngũ bán hàng)
4	Cơ sở vật chất (vị trí và diện tích kho)
5	Các chỉ tiêu tài chính
6	Khả năng thanh toán công nợ
7	Uy tín và danh tiếng của nhà phân phối
8	Khả năng kinh doanh và phạm vi chiếm lĩnh thị trường
9	Dòng sản phẩm và phương thức kinh doanh của nhà phân phối
10	Mục tiêu, chiến lược và đạo đức kinh doanh của nhà phân phối

#### b. Hoàn thiện công tác đào tạo các thành viên trên kênh

Hoàn thiện đội ngũ bán hàng chuyên nghiệp trong hệ thống bằng tuyển mới, đào tạo và nâng cấp theo hướng chuyên nghiệp.

Bồi dưỡng nghiệp vụ bán hàng cho nhân viên bán hàng

### 3.2.3. Hoàn thiện công tác quản trị các trung gian phân phối

#### a. Giải pháp khuyến khích, thúc đẩy hoạt động của trung gian

Chiết khấu chuẩn: 24% doanh số

Mức chiết khấu áp dụng cho doanh số vượt

Doanh số vượt	20%	40%	60%
Tỉ lệ chiết khấu lũy tiến	25%	27%	30%

Mức chiết khấu áp dụng cho doanh số không đạt kế hoạch

Doanh số không đạt kế hoạch	- 20%	- 40%	- 60%
Tỉ lệ chiết khấu lũy tiến	23%	21%	19%

*b. Giải quyết các mâu thuẫn giữa các thành viên trong kênh*

*c. Giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá hoạt động của trung gian*

**Bảng 3.4. Phân loại và đánh giá hoạt động của thành viên kênh**

STT	Các tiêu chuẩn	Trọng số	Phân loại	Số điểm quan trọng
1	Tình hình lượng bán	0.5	4	2.00
2	Giữ tồn kho	0.2	2	0.40
3	Các khả năng bán	0.15	3	0.45
4	Các thái độ	0.1	1	0.10
5	Các triển vọng tăng trưởng	0.5	2	0.10
	Tổng số	1		3.05

**2.2.4. Giải pháp hoàn thiện quản trị các dòng chảy trên kênh**

*a. Hoàn thiện hệ thống thông tin trong kênh*

Tăng cường sử dụng các tiện ích của Internet, đảm bảo thông tin thông suốt từ Công ty đến người sử dụng.

*b. Hoàn thiện dòng phân phối vật chất*

Dựa trên dòng thông tin tiên tiến và các phương tiện vận tải, lưu kho hiện đại.

*c. Hoàn thiện dòng đàm phán*

*d. Hoàn thiện dòng thanh toán*

Bằng cách thiết lập cơ chế và phương thức thanh toán hợp lý.



Để thực hiện tốt hoạt động này, Công ty cần có những thông tin đầy đủ về tình hình tài chính của các thành viên trong kênh và kiểm soát tình hình theo dõi công nợ thường xuyên, đồng thời thực hiện thanh toán thông qua hệ thống thanh toán hiện đại bằng mạng máy tính của các ngân hàng, hạn chế việc thanh toán bằng tiền mặt bởi lượng tiền trao đổi giữa các thành viên trong kênh thép xây dựng là rất lớn và diễn ra một cách thường xuyên liên tục.

*e. Hoàn thiện dòng đặt hàng*

*g. Hoàn thiện dòng tài chính*

### **KẾT LUẬN CHƯƠNG 3**

## KẾT LUẬN

Phân phối hàng hoá là một công đoạn quan trọng trong quá trình sản xuất, kinh doanh của một doanh nghiệp. Doanh nghiệp có thể sản xuất ra những sản phẩm chất lượng cao nhưng nếu không thiết lập được hệ thống phân phối phù hợp thì rất khó đưa được sản phẩm đến tay người tiêu dùng. Do vậy, việc xây dựng và phát triển hệ thống kênh phân phối hiệu quả luôn là vấn đề sống còn của mọi doanh nghiệp sản xuất.

Tổ chức và quản trị kênh phân phối sản phẩm là một chức năng quản trị quan trọng có vai trò quyết định đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Đây là công việc hết sức khó khăn, phức tạp, đòi hỏi vận dụng những lý luận khoa học về quản trị vào những điều kiện thực tế cụ thể.

Tác giả chọn đề tài *“Hoàn thiện công tác quản trị kênh phân phối sản phẩm thép xây dựng tại Công ty Cổ phần Kim khí Miền Trung”* Nhằm mục đích hệ thống hoá các đặc điểm về thị trường sản phẩm thép xây dựng, nghiên cứu, phân tích thực tiễn hoạt động tổ chức, quản trị kênh phân phối sản phẩm thép xây dựng tại Công ty Cổ phần Kim khí Miền Trung để đề xuất những giải pháp hoàn thiện.

Luận văn đã khảo sát, thu thập thông tin về hoạt động của Công ty Cổ phần Kim khí Miền Trung, khái quát toàn bộ hoạt động tổ chức và quản trị kênh phân phối sản phẩm thép xây dựng của Công ty. Luận văn đã đi sâu nghiên cứu, phân tích những tồn tại trong hoạt động tổ chức và quản trị kênh phân phối sản phẩm thép xây dựng của Công ty và nguyên nhân của những tồn tại này. Từ đó đưa ra một số giải pháp cơ bản nhằm hoàn thiện hoạt động tổ chức và quản trị kênh phân phối sản phẩm của Công ty.