

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

**ĐẶNG THẮNG LỢI**

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ  
KÊNH PHÂN PHỐI CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN  
BIA SÀI GÒN TÂY NGUYÊN TẠI ĐẮK LẮK**

**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 HÒA**

Phản biện 1: PGS. TS. PHẠM THỊ LAN HƯƠNG

Phản biện 2: GS. TS. HỒ ĐỨC HÙNG

Luận văn đã được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đăk Lăk vào ngày 3 tháng 10 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

Mặc dù hệ thống phân phối bia Sài Gòn ở Đắk Lắk trong những năm qua đã được phủ rộng khắp từ Thành phố đến các khu vực nông thôn với hệ thống 40 nhà phân phối và 4.367 điểm bán kênh trực tiếp và gián tiếp. Công tác quản trị kênh phân phối cũng được quan tâm đảm bảo dòng chảy hàng hóa đến tay người tiêu dùng một cách dễ dàng và thuận tiện nhất. Tuy nhiên, kinh tế khu vực chịu ảnh hưởng của các loại cây nông nghiệp, trong năm 2015 giá các loại nông sản thường xuyên sụt giảm, trong đó phải kể đến cà phê, cao su. Bên cạnh đó diễn biến thị trường có nhiều biến đổi phức tạp, đặc biệt là sự xâm nhập thị trường của nhiều hãng bia trong và ngoài nước: Sapporo, bia Budweiser, Đại Việt... bên cạnh nhiều đối thủ cạnh tranh truyền thống Huda, VBL... Trong thời gian tới, việc Việt Nam ký kết Hiệp định đối tác kinh tế xuyên Thái Bình Dương (TTP) hay cộng đồng kinh tế chung Asean (ACE) , khiến hàng rào thuế quan đối với hàng hóa nhập khẩu dần dần được dỡ bỏ, tạo điều kiện cho các hàng hóa đối thủ trở nên cạnh tranh hơn.

Xuất phát từ vai trò quan trọng của công tác quản trị kênh phân phối và tình hình thực tế kinh doanh ở Công Ty Cổ Phần Bia Sài Gòn Tây Nguyên tại Đắk Lắk, tác giả chọn đề tài: *“Hoàn thiện công tác quản trị kênh phân phối của Công ty Cổ Phần Bia Sài Gòn Tây Nguyên tại Đắk Lắk”*, với mục đích giúp chi nhánh hoàn thiện và kiểm toàn được công tác quản trị kênh phân phối, nâng cao vị thế và hiệu quả kinh doanh của mình trên thị trường Đắk Lắk và cả Tây Nguyên.

## **2. Mục tiêu nghiên cứu**

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về quản trị kênh phân phối.
- Làm rõ thực trạng công tác quản trị kênh phân phối của Công ty Cổ phần bia Sài Gòn Tây Nguyên.
- Đề xuất các giải pháp hoàn thiện công tác quản trị kênh phân phối tại công ty Công ty Cổ phần bia Sài Gòn Tây Nguyên.

## **3. Đối tượng và phạm vi.**

Công tác quản trị kênh phân phối của Công ty Cổ Phần bia Sài Gòn Tây Nguyên tại Đaklak.

## **4. Phương pháp nghiên cứu**

Phân tích tình hình thực trạng chất lượng sản phẩm hiện nay, tình hình quản lý của công ty thông qua dữ liệu thu thập được. Đồng thời, dựa trên tình hình thực tế của công ty và xu hướng phát triển của công ty để vạch ra những đường lối, thực hiện áp dụng tại Công ty cổ Phần bia Sài Gòn Tây Nguyên.

## **5. Bố cục của luận văn**

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

Chương 2: Thực trạng công tác quản trị hệ thống kênh phân phối của công ty cổ phần bia Sài Gòn Tây Nguyên - tại Đăk Lăk.

Chương 3: Hoàn thiện công tác quản trị hệ thống kênh phân phối của công ty cổ phần bia Sài Gòn Tây Nguyên tại Đăk Lăk.

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

## **CHƯƠNG 1**

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

#### **1.1. PHÂN PHỐI VÀ KÊNH PHÂN PHỐI**

##### **1.1.1. Khái niệm**

###### ***a. Phân phối***

Trong Marketing phân phối được hiểu một cách đầy đủ là những quyết định đưa hàng hoá vào các kênh phân phối để tiếp cận và khai thác hợp lý nhất nhu cầu của thị trường. Từ đó thực hiện việc đưa hàng hoá từ nơi sản xuất tới người tiêu dùng cuối cùng nhằm đạt được lợi nhuận tối đa.

###### ***b. Kênh phân phối***

Một kênh phân phối được hiểu là một tập hợp các hệ thống, các phần tử tham gia vào quá trình chuyển đưa hàng hoá từ nhà sản xuất (hoặc tổ chức đầu nguồn) đến người sử dụng.

##### **1.1.2. Cấu trúc kênh phân phối**

Các kênh phân phối có cấu trúc bao gồm các tổ chức độc lập và phụ thuộc lẫn nhau. Nói cách khác, các thành viên kênh phân phối liên quan với nhau và phụ thuộc vào nhau trong quá trình tạo ra kết quả là sản phẩm được người tiêu dùng lựa chọn mua.

Có 3 yếu tố cơ bản phản ánh cấu trúc kênh phân phối: Chiều dài, bề rộng và các loại trung gian trong kênh.

##### **1.1.3. Các hình thức kênh phân phối**

Dựa theo mức độ phụ thuộc lẫn nhau giữa các thành viên trong kênh phân phối có ba hình thức tổ chức kênh phân phối như sau: Kênh đơn, kênh phân phối truyền thống, kênh phân phối liên kết dọc (VMS), kênh phân phối theo chiều ngang và hiện nay nhiều doanh nghiệp lựa chọn cách thức phân phối đa kênh.

## **1.2. QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI**

### **1.2.1. Khái niệm**

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 mục tiêu phân phối của doanh nghiệp.

### **1.2.2. Vai trò của quản trị kênh phân phối đối với doanh nghiệp**

Thứ nhất, phạm vi quản trị kênh phân phối gồm toàn bộ hoạt động của kênh

Thứ hai, căn cứ vị trí thành viên trong kênh có mức độ quản trị khác nhau.

Thứ ba, mỗi vị trí thành viên khác nhau sẽ có mục tiêu, định hướng quản trị kênh khác nhau.

Thứ tư, quản trị kênh hàng ngày chịu sự chi phối của quản trị kênh về mặt chiến lược.

## **1.3. NỘI DUNG QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI**

### **1.3.1. Thết kế kênh phân phối**

- Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến lựa chọn kênh phân phối.

- Xác định mục tiêu và tiêu chuẩn của hệ thống kênh phân phối.

- Xác định dạng kênh phân phối.

- Xác định loại và số lượng trung gian cũng như trách nhiệm của các thành viên trong kênh phân phối.

### **1.3.2. Tổ chức kênh phân phối**

#### **a. Xây dựng tiêu chuẩn lựa chọn trung gian**

Tiêu chuẩn lựa chọn trung gian kênh phân phối được đặt ra

theo yêu cầu của từng doanh nghiệp, được xây dựng dựa trên định hướng và mục tiêu chiến lược marketing doanh nghiệp hướng tới: Điều kiện tín dụng và tài chính, sức mạnh bán hàng, khả năng bao phủ thị trường, hoạt động bán, khả năng quản lý.

### ***b. Tuyển chọn các thành viên của kênh phân phối***

Từ các nguồn thông tin, nhà quản trị lựa chọn loại và số lượng thành viên trong kênh phân phối của mình theo các tiêu chuẩn định sẵn.

### ***c. Đào tạo, huấn luyện cho các thành viên trong kênh***

Các trung gian phân phối đóng vai trò rất quan trọng trong việc lưu thông hàng hóa từ nhà sản xuất đến người tiêu dùng. Vì vậy khi huấn luyện thành viên của kênh ta cần chú trọng những đặc điểm sau:

- + Cung cấp thông tin của sản phẩm, những yếu tố đặc điểm sản phẩm nổi bật so với các sản phẩm dịch vụ khác.
- + Cách thức sử dụng, bảo quản và trưng bày sản phẩm.
- + Hướng dẫn thực hiện một số chương trình, kế hoạch, quy định theo định hướng của công ty.

### ***d. Đánh giá thành viên trong kênh***

Khi đã xác định các tiêu chuẩn đánh giá, người quản trị hệ thống phân phối phải đánh giá các thành viên theo các tiêu chuẩn đó. Việc đánh giá thành viên hệ thống phân phối nhằm vào các mục tiêu sau:

- Giúp cho người quản trị hệ thống phân phối duy trì được việc điều khiển hoạt động hiện tại của các trung gian
- Giúp cho quản trị hệ thống phân phối có các phân tích đầy đủ về hiện tại cũng như tương lai hoạt động của trung gian.

### 1.3.3. Quản trị xung đột trong kênh phân phối

Xung đột trong kênh phân phối là sự bất đồng giữa các thành viên trong cùng một kênh phân phối về mục tiêu, vai trò và phần thưởng - ai nên làm gì và hướng đến phần thưởng gì. Có những hướng xung đột thường gặp sau: Xung đột theo chiều dọc, Xung đột theo chiều ngang, Xung đột đa hướng.

Nguyên nhân chủ yếu gây ra xung đột trong kênh là sự xung khắc về mục đích. Có hai hướng tiếp cận phương pháp giải quyết xung đột:

- Liên quan đến các cơ chế hành chính.
- Liên quan đến chiến lược định hướng hành vi.

### 1.3.4. Thúc đẩy các thành viên trên kênh phân phối

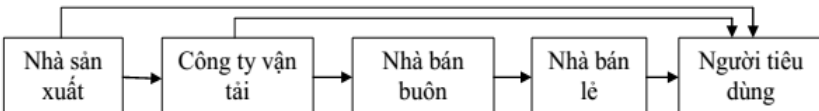
Muốn tạo dựng mối quan hệ hợp tác lâu dài và hiệu quả trong hoạt động kênh phân phối sản phẩm cần có các chính sách động viên và khuyến khích các thành viên trong kênh cụ thể là các trung gian phân phối.

- Trợ giúp về dòng sản phẩm.
- Trợ giúp về quảng cáo và xúc tiến bán hàng.
- Trợ giúp về quản lý.

### 1.3.5. Quản trị dòng chảy trên kênh phân phối

Dòng lưu chuyển thể hiện sự vận động của các yếu tố trong kênh phân phối khi một kênh phân phối được phát triển. Các dòng lưu chuyển trong kênh phân phối :

- Dòng sản phẩm

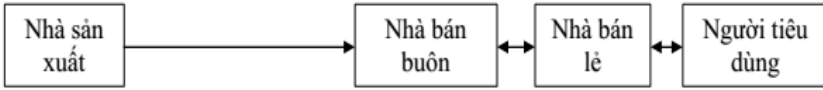


**Hình 1.1. Sơ đồ dòng sản phẩm của kênh phân phối.**

(Nguồn: Philip Kotler, 2008)



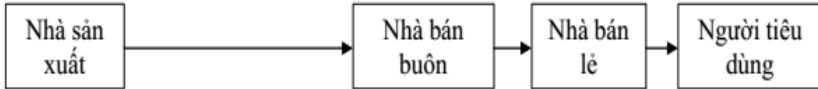
- Dòng thương lượng



**Hình 1.2. Sơ đồ dòng thương lượng của kênh phân phối.**

(Nguồn: Philip Kotler, 2008)

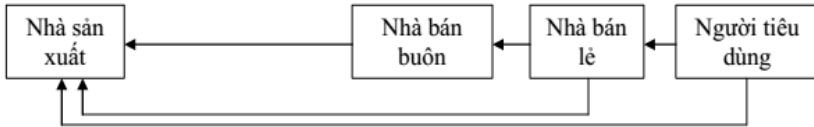
- Dòng sở hữu



**Hình 1.3. Sơ đồ dòng sở hữu của kênh phân phối.**

(Nguồn: Philip Kotler, 2008)

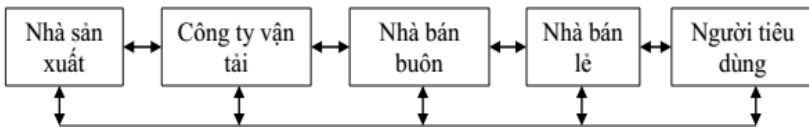
- Dòng thanh toán



**Hình 1.4. Sơ đồ dòng thanh toán của kênh phân phối.**

(Nguồn: Philip Kotler, 2008)

- Dòng thông tin



**Hình 1.5. Sơ đồ dòng thông tin.**

(Nguồn: Philip Kotler, 2008)

- Dòng xúc tiến



**Hình 1.6. Sơ đồ dòng xúc tiến.**

(Nguồn: Philip Kotler, 2008)

#### **1.4. MỘT VÀI NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI**

Để lựa chọn được kênh phân phối hoạt động hiệu quả cần phân tích đánh giá các nhân tố ảnh hưởng đến việc lựa chọn kênh và trung gian thích hợp. Các nhà quản trị kênh đều phải xem xét và giải quyết các hoạt động của kênh cũng như đề ra các phương hướng nhằm hoàn thiện kênh phân phối của mình. Nhân tố ảnh hưởng bao gồm những nhân tố chính:

- Đặc điểm doanh nghiệp
- Đặc điểm sản phẩm.
- Đặc điểm cạnh tranh.
- Đặc điểm thị trường và khách hàng.
- Đặc điểm trung gian.

#### **Kết luận Chương 1**

## CHƯƠNG 2

### THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ HỆ THỐNG KÊNH PHÂN PHỐI CỦA CÔNG TY CPTM BIA SÀI GÒN TÂY NGUYÊN TẠI ĐẮK LẮK

#### 2.1. ĐẶC ĐIỂM CHỦ YẾU CỦA CÔNG TY ẢNH HƯỞNG ĐẾN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI

##### 2.1.1. Đặc điểm hình thành và phát triển

Tên công ty : Công ty Cổ Phần Bia Sài Tây Nguyên

Địa chỉ : 190 Nguyễn Văn Linh, Xã Ea Tu, TP Buôn

Ma Thuật, T Đắk Lắk

Website : [biasaigontaynguyen.vn](http://biasaigontaynguyen.vn)

Công ty được thành lập 26/03-2006 với 89% cổ phần từ Công ty TNHH 1TV TM Bia Sài Gòn, là đơn vị trực thuộc Tổng công ty Cổ phần Bia – Rượu – Nước giải khát Sài Gòn.

Hiện nay công ty được ủy quyền kinh doanh các sản phẩm mang thương hiệu bia Sài Gòn, trong đó bao gồm các sản phẩm chủ lực sau:



**Hình 2.1. Các sản phẩm tiêu thụ của bia Sài Gòn Tây Nguyên năm 2015**

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

Hiện nay công ty được tổ chức theo hình thức công ty Cổ phần, trong đó công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên thương mại Bia Sài Gòn chiếm 89% lượng cổ phiếu phát hành vào năm 2006.

Hiện nay công ty có 01 Trụ sở chính và 04 Chi nhánh trực thuộc.

### **2.1.3. Đặc điểm về nguồn lực kinh doanh.**

#### ***a. Về nguồn nhân lực***

Luôn xác định con người là yếu tố quan trọng của sự phát triển, cùng với sự tăng trưởng về doanh thu số lượng nhân sự của công ty không ngừng gia tăng.

#### ***b. Về cơ sở vật chất***

Tính đến thời điểm hiện nay, trên mỗi địa bàn hoạt động tại 5 tỉnh Tây Nguyên công ty đều có kho chứa hàng và hệ thống văn phòng đại diện. Trong năm 2015, công ty vừa hoàn thành việc đầu tư xây dựng mới văn phòng làm việc, đảm bảo điều kiện cho cán bộ công nhân viên.

#### ***c. Về tài chính***

- Hệ số Nợ/Tổng tài sản: Hệ số nợ của công ty luôn được khống chế ở mức trung bình, để đảm bảo cho công tác kinh doanh được an toàn, hiệu quả.

- Hệ số Nợ/Vốn chủ sở hữu: Luôn được chú ý theo dõi, nguồn vốn của công ty chiếm % vốn chủ sở hữu.

- Chỉ tiêu về năng lực hoạt động: Vòng quay hàng tồn kho nhanh đảm bảo cho công ty sự linh hoạt về tài chính và thể hiện được mức tiêu thụ ổn định của thị trường.

### 2.1.4. Tình hình kết quả hoạt động kinh doanh của công ty

Đảm bảo sự yên tâm về mặt tài chính của công ty vì đạt được sự yên tâm của các cổ đông.

## 2.2. NHÂN TỐ BÊN NGOÀI ẢNH HƯỞNG ĐẾN HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI CỦA CÔNG TY CÔNG PHÂN THƯƠNG MẠI BIA SÀI GÒN TÂY NGUYÊN

### 2.2.1. Đặc điểm sản phẩm

Tại Việt Nam, sản xuất bia chịu ảnh hưởng bởi nguồn nguyên liệu ngoại nhập, Việc tiêu thụ bia bị ảnh hưởng bởi:

- Vào những ngày mùa đông giá rét tiêu thụ bia giảm đi rất nhiều nhưng vào mùa hè nhu cầu tiêu thụ Bia tăng lên rất lớn

- Ngoài tính chất mùa vụ, sản phẩm bia còn ảnh hưởng bởi thu nhập.

- Công tác vận chuyển.

- Bia thuộc nhóm hàng hóa bị tính thuế tiêu thụ đặc biệt cao và chính sách quản lý chặt.

### 2.2.2. Đặc điểm cạnh tranh

Hiện nay đối thủ cạnh tranh cũng đang có những động thái tích cực trong việc xâm nhập thị trường, với những chương trình hỗ trợ bán hàng mạnh.

**Bảng 2.2. Kết quả khảo sát khách hàng về cách thức lựa chọn sản phẩm của người tiêu dùng sản phẩm bia.**

Nội dung	Kết quả							
	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
Nhận biết	Thương hiệu		Chương trình hỗ trợ		Nhân viên giới thiệu		Khác	
	141	94%	57	38%	89	59%	45	30%

(Nguồn: Tác giả tự khảo sát)

Từ kết quả trên cho thấy giá trị thương hiệu được khách hàng chú trọng, đây là yếu tố quan trọng khi lựa chọn sản phẩm, tiếp theo đó nhân viên giới thiệu sản phẩm trực tiếp tại quán cũng ảnh hưởng nhiều đến việc lựa chọn của khách hàng.

### 2.2.3. Đặc điểm thị trường và khách hàng.

Hiện nay việc đa dạng hóa các sản phẩm trên thị trường giúp người tiêu dùng có nhiều sự lựa chọn khác nhau, bên cạnh đó việc phát triển kinh tế cũng như nhận thức khiến người tiêu dùng có những đánh giá quan trọng hơn về việc lựa chọn

**Bảng 2.3. Kết quả khảo sát khách hàng về chất lượng dịch vụ của thành viên trong kênh phân phối Bia Sài Gòn tại Đăk Lăk**

Nội dung	Kết quả							
	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
Giá	Phù hợp		Cao		Ít biến động		Khác	
	125	83%	21	14%	101	67%	0	0%
Thái độ phục vụ	Lịch sự thân thiện		Nhanh chóng đáp ứng được nhu cầu		Tận tình chu đáo		Khác	
	108	72%	83	55%	79	53%	46	31%
Xử lý sự cố	Rất tốt		Tốt		Bình thường		Yếu	
	8	5%	33	22%	103	69%	6	4%
Giao hàng	Rất tốt		Tốt		Bình thường		Yếu	
	11	7%	24	16%	102	68%	13	9%

(Nguồn: Tác giả tự khảo sát)

### 2.2.4. Đặc điểm trung gian

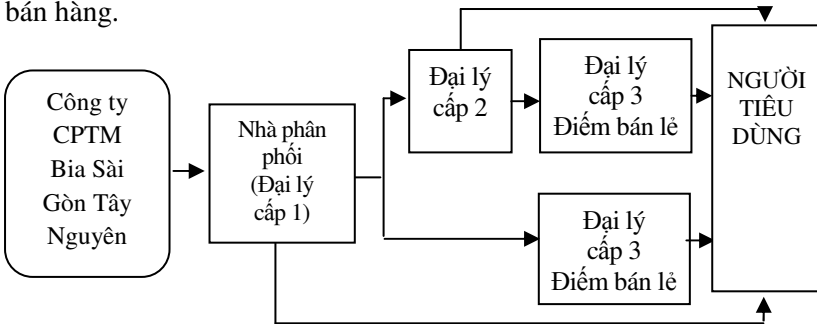
Kinh doanh và phân phối các sản phẩm bia yêu cầu các trung gian có sự đầu tư về nguồn vốn kinh doanh cũng như các phương tiện về vận chuyển hàng hóa thích hợp và cần có sự tính toán lượng tồn kho cần thiết để đảm bảo công tác công tác quay vòng vốn.

Xu hướng gần đây ngoài việc tiêu dùng các sản phẩm bia tại nhà và các đám tiệc, người tiêu dùng thường xuyên sử dụng các sản phẩm bia tại quán, nhà hàng hay địa điểm vui chơi. Điều này yêu cầu công tác thiết kế kênh phân phối cần có những chính sách đặc thù cho đối tượng phân phối này: Chính sách băng hiệu, vật phẩm quảng cáo hỗ trợ bán hàng, nhân viên mời chào sản phẩm tại quán...

## 2.3. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI TẠI ĐẮK LẮK CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MAI BIA SÀI GÒN TÂY NGUYÊN

### 2.3.1. Thiết kế kênh phân phối

Hiện nay công ty đang lựa chọn hình thức phân phối theo liên kết dọc. Công ty trực tiếp bán hàng cho các Nhà phân phối cấp 1 là các công ty, doanh nghiệp có ký hợp đồng theo hình thức “mua đứt bán đoạn” với công ty và được sự hỗ trợ của công ty trong công tác bán hàng.



**Hình 2.2 Kênh phân phối sản phẩm bia Sài Gòn của công ty**

Công ty tiến hành phân loại hệ thống khách hàng điểm bán lẻ thành 2 nhóm riêng biệt để có cách thức chăm sóc và hỗ trợ thích hợp:

+ Nhóm tiêu dùng gián tiếp: Người tiêu dùng mua các sản phẩm bia tại đây và mang đi nơi khác để sử dụng.

+ Nhóm tiêu dùng trực tiếp: Người tiêu dùng trực tiếp sử dụng sản phẩm bia tại đây.

### **2.3.2. Tổ chức kênh phân phối**

Theo số liệu thống kê, ta thấy hệ thống phân phối của Công ty tăng dần qua các năm, trong đó đặc biệt có sự tăng nhanh của các thành viên đại lý tiêu thụ tại các đơn vị trực thuộc.

***Bảng 2.4. Bảng tổng hợp số lượng thành viên trong kênh phân phối bia Sài Gòn***

Trung gian	2013	2014	2015
Nhà phân phối	36	39	40
Đại lý cấp 2	201	215	223
Đại lý cấp 3/ Điểm bán lẻ	3.976	4.005	4.144

*(Nguồn: Tổng hợp số liệu kinh doanh qua các năm)*

+ Tiêu chuẩn lựa chọn các trung gian. Việc lựa chọn trung gian thông qua các tiêu chí sau:

- Tiêu chí 1: Địa điểm kinh doanh.
- Tiêu chí 2: Thiện chí kinh doanh.
- \* Đồng ý kinh doanh tất cả các mặt hàng của Bia Sài Gòn.
- \* Kinh doanh mặt hàng cạnh tranh với Bia Sài Gòn.
- Tiêu chí 3: Khả năng kinh doanh.
- Tiêu chí 4: Năng lực tài chính.
- Tiêu chí 5: Cơ sở vật chất phục vụ kinh doanh.
- Tiêu chí 6: Đội ngũ nhân viên giao hàng.



- Tiêu chí 7: Địa bàn phân phối hiện tại.

Dựa vào các tiêu chuẩn lựa chọn trung gian nhân viên thị trường phụ trách địa bàn đánh giá ưu nhược điểm cũng như cơ hội và rủi ro của cơ sở kinh doanh và kết luận.

- Không chấp nhận cho làm .

• Chấp nhận cho làm với các điều kiện phải thực hiện các cam kết hoàn thành các tiêu chí cụ thể.

- + Đào tạo và huấn luyện các thành viên trong kênh.

Thực hiện dựa vào đội ngũ nhân viên giám sát thị trường để truyền đạt những thông tin cần thiết.

- Nhà phân phối: Triển khai thông qua họp định kỳ theo quý, hoặc hàng tháng họp ban đại diện khách hàng họp, Hàng năm, thông qua đại hội khách hàng toàn quốc, tổng công ty thực hiện thông tin cho khách hàng cũng như giải đáp thắc mắc cho khách hàng để cùng tìm được định hướng chung.

- Các cấp kinh doanh khác: Định kỳ đại diện phòng kinh doanh kết hợp với đại diện nhà phân phối thực hiện họp để triển khai chiến lược kinh doanh theo khu vực. Giới thiệu những phương tiện truyền thông, trang web có thể cung cấp hay giải đáp yêu cầu khách hàng.

+ Công tác đánh giá thành viên trong kênh: Công tác đánh giá thành viên trong kênh được thực hiện theo định kỳ hàng quý và hàng năm. Dựa trên các tiêu chí đã được xây dựng sẵn công ty tiến hành đánh giá nhà phân phối để thực hiện tái ký hợp đồng cũng như có các hình thức khen thưởng hay nhắc nhở phù hợp.

Đối với nhà phân phối cấp 1:

- Mức độ đầu tư: Nguồn vốn kinh doanh, nhân sự, cơ sở vật chất.

- Sản lượng: Tổng sản lượng thực hiện, mức độ tăng trưởng qua các năm.

- Thiện chí kinh doanh

**Bảng 2.5. Lượng hóa tiêu chí đánh giá NPP**

SỐ ĐIỂM ĐÁNH GIÁ	XẾP LOẠI	ĐÁNH GIÁ & LỰA CHỌN
Trên 34 điểm	A	NPP chiến lược
Từ 24 đến 34 điểm	B	NPP C1 (NPP truyền thống)
Từ 15 đến dưới 24 điểm	C	NPP C1 nhưng có cam kết thời gian hoàn thành các tiêu chí
Dưới 15 điểm	D	Thanh lý hợp đồng

(Nguồn: Bộ phận thị trường phòng kinh doanh.)

Đối với đại lý cấp 2,3: Người thực hiện đánh giá là nhân viên thị trường phụ trách khu vực.

Tiêu chí đánh giá: Sản lượng thực hiện, mức độ tăng trưởng, số lượng khách hàng hiện có.

Việc đánh giá để lựa chọn đại lý cấp 2,3 chủ yếu để phân loại đối tượng khách hàng để thực hiện các chương trình hỗ trợ bán hàng trong từng thời điểm trong năm dựa trên tiêu chí sản lượng mà chưa có sự thường xuyên, liên tục khiến chưa có sự phân loại cụ thể nhóm đối tượng này.

### **2.3.3. Quản trị xung đột trong kênh phân phối.**

Qua khảo sát với các quản lý bán hàng tại các nhà phân phối bia Sài Gòn tác giả nhận được kết quả có 2 xung đột quan trọng nhất là:

➤ Cạnh tranh nhau về thị trường ( giữa các thành viên kênh với nhau)

➤ Cạnh tranh về giá.

Hiện tại công ty đang thực hiện những chính sách để ổn định những xung đột phát sinh, thông qua đội ngũ nhân viên phát triển thị trường và giám sát nhà phân phối:

- Chính sách khách hàng: Đối với từng nhóm khách hàng khác nhau công ty có sự quản lý và phân bổ phù hợp cho NPP.

- Chính sách giá: Công ty vẫn khuyến khích và thường xuyên theo dõi thông tin về việc chênh lệch giá quá cao giữa các nhà phân phối để có hướng điều chỉnh kịp thời.

### 2.3.4. Thúc đẩy hoạt động trong kênh phân phối

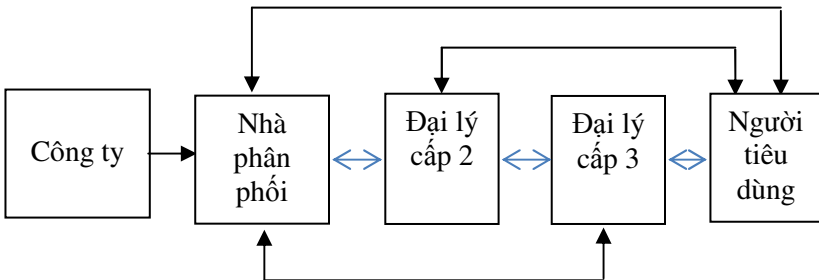
Thứ nhất: Dựa trên việc hoàn thành sản lượng công ty xây dựng chính sách chiết khấu thích hợp.

Thứ hai: Công ty hỗ trợ bằng tiền cho các đối tượng trong nhóm tiêu dùng trực tiếp. Ngoài ra còn hỗ trợ các loại vật phẩm quảng cáo phù hợp.

Thứ ba: Đối với các điểm bán cấp 3 và điểm bán lẻ, công ty xây dựng chính sách hỗ trợ công tác trưng bày sản phẩm và thường xuyên cho nhân viên đến hỗ trợ, chăm sóc khách hàng.

### 2.3.5 Quản trị dòng chảy trong kênh phân phối

Dòng chảy sản phẩm:



**Hình 2.3. Sơ đồ dòng chảy sản phẩm kênh phân phối của công ty Bia Sài Gòn Tây Nguyên tại Đắk Lắk**

Dòng sở hữu: Về phía khách hàng, công ty Bia Sài Gòn Tây Nguyên chỉ kiểm soát dòng chuyển sở hữu cho nhà phân phối cấp 1.

Dòng thương lượng: Dòng thương lượng chủ yếu diễn ra giữa các Nhà phân phối các các loại hình phân phối cấp dưới như Đại lý cấp 2, cấp 3.

Dòng thanh toán:

Mua hàng: Nhân viên bán hàng và kế toán công ty căn cứ chứng từ Ủy nhiệm chi ngân hàng tiến hành xuất hóa đơn cho khách hàng.

Chi trả các chương trình hỗ trợ bán hàng: Tiến hành toàn bộ thông qua hệ thống tài khoản ngân hàng.

Dòng thông tin: Các thông tin về giá cả các loại sản phẩm, chương trình hỗ trợ bán hàng, thay đổi thị trường...được thông báo cho khách hàng thông qua email, fax hay thông báo bằng văn bản.

Dòng xúc tiến: Trong thời gian qua, công ty sử dụng một nguồn ngân sách lớn cho hoạt động xúc tiến thương mại

## **2.4. ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ CÔNG TÁC QUAN TRI KÊNH PHÂN PHỐI BIA SÀI GÒN TẠI ĐẮK LẮK**

- Nguyên nhân của những hạn chế:

Thứ nhất: Cơ chế quản lý hệ thống theo chuẩn đơn vị kinh doanh trực thuộc nhà nước tạo những rào cản kinh doanh.

Thứ hai: Trong quá trình phát triển nhanh tuy nhiên hoạt động quản lý và một số bộ phận nhân sự còn có những sự hạn chế trong chuyên môn, nghiệp vụ dẫn đến công tác quản lý và chăm sóc các trung gian phân phối chưa thực sự tốt.

Thứ ba: Chú trọng đến việc thực hiện đúng theo các quy trình tiêu chuẩn mà chủ yếu chú ý đến việc thực hiện chỉ tiêu sản lượng.

### **Kết luận Chương 2**

### **CHƯƠNG 3**

## **HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ HỆ THỐNG KÊNH PHÂN PHỐI CỦA CÔNG TY CPTM BIA SÀI GÒN TÂY NGUYÊN TẠI ĐẮK LẮK**

### **3.1. CƠ SỞ TIỀN ĐỀ CHO VIỆC ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP**

#### **3.1.1. Dự báo những thay đổi môi trường hoạt động Marketing đối với sản phẩm bia trên thị trường Đắk Lắk**

Trong thời gian tới kinh tế khu vực sẽ nhận được nhiều sự quan tâm đầu tư, đặc biệt tiềm năng phát triển của khu vực chưa được khai thác hết sẽ được tận dụng.

Trung bình sản lượng tiêu thụ bia của người dân địa bàn thấp hơn so với bình quân của cả nước.

#### **3.1.2. Mục tiêu phát triển và chiến lược Marketing của công ty**

Giữ vững vai trò nhãn hiệu dẫn dắt thị trường Đắk Lắk nói riêng và Tây Nguyên nói chung.

- Phân đầu đạt mức tăng trưởng bình quân là 8%/năm.
- Phân khúc thị trường: Đạt độ bao phủ thị trường 95%.
- Duy trì chiến lược kinh doanh, đa dạng hóa các sản phẩm khách hàng.
- Gia tăng các hoạt động marketing xã hội.

### **3.2. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ HỆ THỐNG KÊNH PHÂN PHỐI CỦA CÔNG TY CPTM SÀI GÒN TÂY NGUYÊN TẠI ĐẮK LẮK**

#### **3.2.1. Giải pháp hoàn thiện cơ cấu tổ chức kênh phân phối**

Việc thực hiện tái cấu trúc phân phối hướng đến các mục tiêu sau:

- Ưu tiên cho các NPP tại địa bàn
- Phân vùng bán hàng cụ thể cho NPP.
- Giữ giá bán các sản phẩm Bia Sài Gòn, đảm bảo lợi nhuận lâu dài cho NPP.

- Quản lý được dòng chảy sản phẩm bia Sài Gòn, tiến tới nâng cao hiệu quả làm việc của đội ngũ nhân viên bán hàng.

Bên cạnh đó cần xây dựng thang điểm đánh giá chính xác đảm bảo tính hiệu quả, công khai, minh bạch. Đặc biệt là có thể lượng hóa và đo lường được dễ dàng.

### **3.2.2. Giải pháp quản trị xung đột tiềm tàng và thực tại trong kênh**

Từ việc xác định nguyên nhân cần thực hiện song song giải pháp phòng ngừa và xử lý:

- Công ty nên thực hiện phân chia địa bàn bán hàng cho từng cấp.
- Đưa ra khung giá bán hợp lý và tiến hành đồng bộ.
- Giám sát việc thực hiện quy định và có chế tài hợp lý.
- Tổ chức lấy ý kiến và làm việc với ban đại diện khách hàng thường xuyên.

### **3.2.3. Hoàn thiện chính sách động viên khuyến khích thành viên trong kênh**

Để hoạt động này được hiệu quả thì chính sách đưa ra phải cụ thể và có thể đạt được:

- Xây dựng kế hoạch tiêu thụ dựa trên việc đánh giá đúng năng lực và mong muốn của NPP để phân bổ lượng hàng hóa hợp lý.
- Hỗ trợ NPP trong những thời điểm cao điểm của năm.
- Chính sách vỏ kết hợp lý và thu mua lại vỏ kết không sử dụng của NPP.

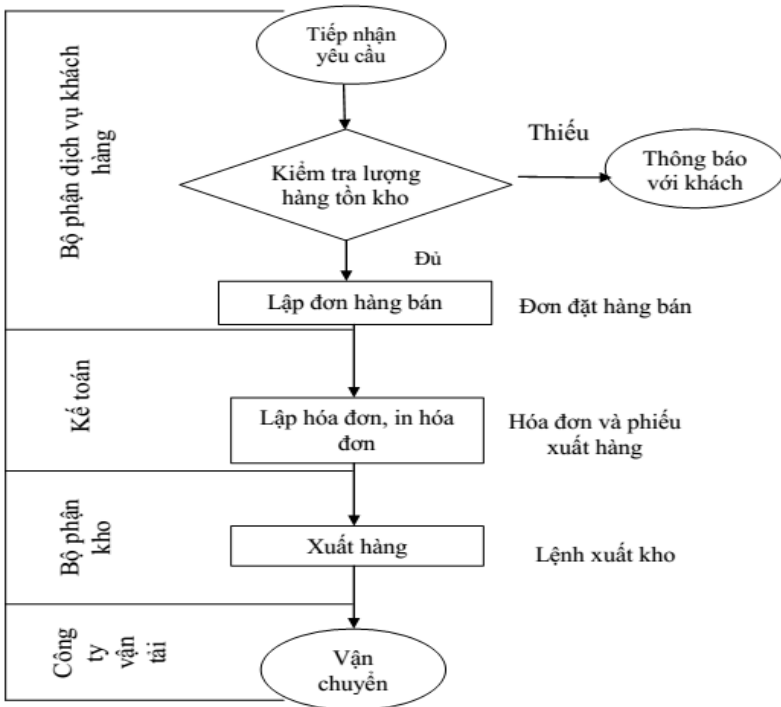
- Nhân viên quản lý thị trường công ty có sự tương tác nhiều hơn với NPP.

- Quan tâm chăm sóc đến những điểm bán lẻ, những khách hàng lâu năm.

### 3.2.4. Quản trị dòng chảy trong kênh phân phối

Thứ nhất đối với dòng sản phẩm: Thực hiện hỗ trợ giao hàng tới NPP bằng phương pháp “đồ điểm” bán hàng cụ thể.

Thứ hai: Áp dụng hệ thống theo dõi và đặt hàng qua mạng, cũng như áp dụng công nghệ vào kiểm tra việc bán hàng của nhà phân phối nhằm mang lại tính chuyên nghiệp giữa các thành viên trong kênh và công ty.



*Hình 3.1. Lưu đồ quy trình xử lý đơn hàng cho nhà phân phối.*

Thứ ba: Kiểm soát chặt chẽ các dòng thông tin về tăng giá, chương trình hỗ trợ, các tin đồn trên thị trường để có hướng xử lý.

Mặt khác, công ty cần sử dụng website làm công thông tin điện tử chính xác của mình và phổ biến những thông tin cần.

### **3.3. CÁC GIẢI PHÁP PHỤ TRỢ**

#### **3.3.1. Điều kiện thực hiện giải pháp**

Những giải pháp trên được thực hiện có hiệu quả khi thực hiện trên những điều kiện cơ bản sau:

- Công ty mẹ cần chủ động giao quyền hơn cho các đơn vị thành viên để có những chính sách kinh doanh phù hợp với tình hình thực tế địa bàn.

- Sự đồng thuận của các cấp lãnh đạo, bao gồm ban giám đốc công ty, trưởng các phòng nghiệp vụ cũng như có được chủ trương từ công ty thương mại và đại hội đồng cổ đông.

- Sự phối hợp đồng bộ giữa các cấp liên quan:

- Quán triệt tư tưởng cho các thành viên trong kênh nắm rõ mục tiêu và định hướng phát triển của công ty.

#### **3.3.2. Thành lập phòng Marketing**

Để đảm bảo công tác dự báo và chăm sóc khách hàng trong tương lai, công ty cần có chính sách thành lập bộ phận marketing độc lập nhằm mục đích đề ra chiến lược và hướng phát triển lâu dài cho công ty trên cơ sở định hướng của tổng công ty. Với chức năng nhiệm vụ:

- Phân khúc thị trường, xác định mục tiêu, định vị thương hiệu.

- Nghiên cứu tiếp thị và thông tin, tìm hiểu xu hướng của khách hàng.

- Lập hồ sơ thị trường và dự báo doanh thu.



- Khảo sát hành vi ứng xử của khách hàng tiềm năng.
- Quản trị sản phẩm (chu kỳ sống sản phẩm)
- Xây dựng và thực hiện chiến lược marketing với tầm nhìn rõ ràng, dài hơi.
- Nghiên cứu biến động thị trường

### **3.3.3. Nâng cao vai trò của ban kiểm soát công ty**

Song song với quá trình phát triển của công, bộ phận kiểm soát nội bộ cũng cần có những vận động tích cực để đảm bảo phù hợp với những yêu cầu kinh doanh trong thời kỳ mới.

## **Kết luận Chương 3**

### **KẾT LUẬN**

Tổ chức kênh phân phối là chức năng quan trọng trong công tác quản trị ảnh hưởng đến việc tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Trong xu thế hội nhập và quốc tế hóa như hiện nay thì vấn đề xây dựng và quản trị tốt kênh phân phối càng trở nên cấp thiết. Mặc dù bia Sài Gòn đã xây dựng được một hệ thống phân phối gần như hoàn chỉnh tại thị trường Đăk Lăk tuy nhiên công tác quản trị kênh phân phối luôn phức tạp và cần nhiều sự linh hoạt theo từng thời điểm để mang lại sức sống cho doanh nghiệp nhằm nâng cao hơn nữa khả năng cạnh tranh với các đối thủ trong ngành.

Với mục tiêu của luận văn là phân tích đánh giá thực trạng công tác quản trị kênh phân phối của công ty cổ phần bia Sài Gòn Tây Nguyên tại Đăk Lăk, luận văn đã xác định những ưu điểm, nhược điểm của công tác quản trị kênh phân phối từ việc nhận diện những xung đột, hoạt động quản lý các dòng chảy trong kênh phân

phối cũng như chính sách động viên khuyến khích các thành viên trong kênh của đơn vị trong thời gian qua. Từ đó, tác giả đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện hơn nữa công tác quản trị kênh phân phối của công ty, từ việc tiến hành tái cấu trúc kênh phân phối, xây dựng các tiêu chí đánh giá và chế tài xử lý vi phạm, cũng như việc phát triển các phương tiện thông tin hiện đại vào công tác quản lý và điều hành nhằm rút gọn thời gian, thủ tục tạo điều kiện cho hàng hóa lưu thông một cách nhanh chóng, tiện lợi, giảm thiểu chi phí kinh doanh phát sinh cho các thành viên trong kênh. Những hoạt động này kết hợp với chính sách động viên khuyến khích và hoạt động kiểm toàn công tác nhân sự quản lý của công ty sẽ là tiền đề cho sự phát triển bền vững của công ty trong thời gian tới, đặc biệt là giai đoạn chuyển mình khi nhà nước có chính sách rút bớt phần vốn sở hữu tại bìa Sài Gòn.