

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG



ISO 9001:2015

KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH

NGÀNH MARKETING

Sinh viên : Đào Thị Dạ Thảo

Giảng viên hướng dẫn: ThS. Nguyễn Thị Ngọc Anh

HẢI PHÒNG - 2018

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

**HOÀN THIỆN HỆ THỐNG KÊNH PHÂN PHỐI TẠI TRUNG
TÂM KINH DOANH VNPT – VINAPHONE HẢI PHÒNG**

KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP ĐẠI HỌC HỆ CHÍNH QUY

KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH

NGÀNH MARKETING

Sinh viên : Đào Thị Dạ Thảo

Giảng viên hướng dẫn: ThS. Nguyễn Thị Ngọc Anh

HẢI PHÒNG - 2018

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Sinh viên: Đào Thị Dạ Thảo

Mã SV: 1412407016

Lớp: QT1801M

Khoa: Quản trị kinh doanh

Ngành: Marketing

Tên đề tài: Hoàn thiện hệ thống kênh phân phối tại Trung tâm Kinh doanh VNPT- Vinaphone Hải Phòng.

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI

1. Nội dung và các yêu cầu cần giải quyết trong nhiệm vụ đề tài tốt nghiệp

(về lý luận, thực tiễn, các số liệu cần tính toán và các bản vẽ)

- ✓ Tìm hiểu lý luận về thiết kế và quản trị hệ thống kênh phân phối trong các doanh nghiệp.
- ✓ Tìm hiểu thực tế việc thiết kế và quản trị hệ thống kênh phân phối tại Trung tâm Kinh doanh VNPT- Vinaphone Hải Phòng.
- ✓ Đánh giá ưu khuyết điểm cơ bản trong việc thiết kế và quản trị hệ thống kênh phân phối của Trung tâm từ đó đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện việc thiết kế và quản trị hệ thống kênh phân phối.

2. Các số liệu cần thiết để thiết kế, tính toán

- ✓ Sử dụng các số liệu về doanh thu, chi phí năm 2016 và 2017 nhằm đưa ra doanh thu và chi phí dự kiến.

3. Địa điểm thực tập tốt nghiệp

Trung tâm Kinh doanh VNPT- Vinaphone Hải Phòng (Phòng bán hàng Khu vực 4)

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Người hướng dẫn thứ nhất:

Họ và tên: **Nguyễn Thị Ngọc Anh**

Học hàm, học vị: **Thạc sĩ**

Cơ quan công tác: **Trường Đại học Dân lập Hải Phòng**

Nội dung hướng dẫn: **Hoàn thiện hệ thống kênh phân phối tại Trung tâm Kinh doanh VNPT- Vinaphone Hải Phòng.**

Người hướng dẫn thứ hai:

Họ và tên:.....

Học hàm, học vị:.....

Cơ quan công tác:.....

Nội dung hướng dẫn:.....

Đề tài tốt nghiệp được giao ngày tháng năm

Yêu cầu phải hoàn thành xong trước ngày tháng năm

Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN

Đã giao nhiệm vụ ĐTTN

Sinh viên

Người hướng dẫn

Hải Phòng, ngày tháng.....năm 2018

Hiệu trưởng

GS.TS.NGŨT *Trần Hữu Nghị*

MỤC LỤC

LỜI CẢM ƠN	1
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....	2
DANH MỤC SƠ ĐỒ.....	3
DANH MỤC BẢNG	3
LỜI MỞ ĐẦU	4
CHƯƠNG 1: NHỮNG LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ KÊNH PHÂN PHỐI VÀ TỔ CHỨC KÊNH PHÂN PHỐI TRONG DOANH NGHIỆP	5
1. Những vấn đề cơ bản về hệ thống kênh phân phối.....	5
1.1. Khái niệm kênh phân phối.....	5
1.2. Vai trò hệ thống kênh phân phối trong hoạt động marketing của doanh nghiệp	6
1.3. Các dòng chảy chính trong kênh phân phối	6
1.4. Chức năng kênh phân phối.....	7
2. Cấu trúc kênh phân phối	9
2.1. Khái niệm	9
2.2. Phân loại kênh phân phối.....	9
2.2.1. Phân loại kênh phân phối theo mức độ trung gian	9
2.2.2. Phân loại kênh phân phối theo mức độ liên kết	10
2.3. Các thành viên kênh.....	11
3. Những nội dung cơ bản về tổ chức và quản lý hệ thống kênh phân phối	11
3.1. Thiết kế kênh	11
3.1.1. Thị trường mục tiêu với việc thiết kế kênh	12
3.1.2. Các yếu tố của doanh nghiệp với việc thiết kế kênh	12

3.1.3.	Chiến lược marketing với việc thiết kế kênh	12
3.2.	Tuyển chọn thành viên kênh	13
3.2.1.	Tìm kiếm thành viên nhiều tiềm năng.....	13
3.2.2.	Các tiêu chuẩn lựa chọn.....	13
3.3.	Quản lý kênh phân phối	14
3.3.1.	Vai trò của quản lý kênh phân phối	15
3.3.2.	Các quan hệ và hành vi trong kênh phân phối	15
3.3.3.	Thuyết phục thành viên kênh.....	16
3.3.4.	Khuyến khích thành viên kênh	17
3.3.5.	Đánh giá hoạt động của thành viên kênh	17

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG THIẾT KẾ VÀ QUẢN TRỊ HỆ THỐNG KÊNH PHÂN PHỐI TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT – VINAPHONE HẢI PHÒNG **19**

1.	Sự hình thành và phát triển của trung tâm.....	19
1.1.	Lịch sử hình thành	19
1.2.	Tầm nhìn và sứ mệnh.....	20
1.3.	Cơ cấu tổ chức	20
1.4.	Nguồn lực của trung tâm.....	22
1.5.	Tình hình tiêu thụ sản phẩm qua các năm.....	25
2.	Thiết kế và các thành viên kênh phân phối	26
2.1.	Các yếu tố ảnh hưởng đến việc lựa chọn kênh phân phối	26
2.2.	Hoạt động của hệ thống kênh phân phối qua các dòng chảy.....	29
2.3.	Thiết kế kênh	32
2.4.	Quản trị hệ thống kênh phân phối	37
3.	Những vấn đề còn tồn tại trong thiết kế và quản trị hệ thống kênh phân phối	42
3.1.	Trong thiết kế.....	42

3.2. Trong quản trị	43
3.3. Chất lượng của hệ thống kênh.....	43
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP VÀ KIẾN NGHỊ NHẪM HOÀN THIỆN HỆ THỐNG KÊNH PHÂN PHỐI TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT-VINAPHONE HẢI PHÒNG	44
1. Những căn cứ đề xuất	44
2.Nội dung giải pháp hoàn thiện hệ thống kênh phân phối	46
2.1. Hoàn thiện việc thiết kế	46
2.2.Hoàn thiện mối quan hệ giữa các thành viên kênh	47
2.3. Hoàn thiện việc quản trị kênh phân phối.....	49
3. Chi phí dự kiến khi thực hiện các giải pháp	56
4. Kết quả dự kiến	57
5. Các kiến nghị lên Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam.....	58
KẾT LUẬN.....	60
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	62

LỜI CẢM ƠN

Lời đầu tiên em xin gửi lời cảm ơn chân thành nhất tới toàn thể các thầy cô giáo của Trường Đại học Dân lập Hải Phòng, đã giảng dạy, động viên, khuyến khích và tạo điều kiện cho em trong suốt 4 năm học tập tại trường cũng như trong thời gian thực tập và làm bài khóa luận này. Đặc biệt là tới Ths. Nguyễn Thị Ngọc Anh – là cô giáo trực tiếp chỉ bảo và hướng dẫn để em có thể hoàn thành bài khóa luận.

Em xin chân thành cảm ơn Ban Giám đốc, cùng các anh chị nhân viên tại Trung tâm Kinh doanh VNPT- Vinaphone Hải Phòng đã giúp đỡ em trong suốt thời gian thực tập cũng như thời gian em làm bài khóa luận.

Vì kinh nghiệm chưa có nhiều và trình độ của bản thân vẫn còn hạn chế nên bài khóa luận của em còn nhiều thiếu sót. Em rất mong nhận được các ý kiến nhận xét từ các thầy cô giáo và trung tâm để em có thể hoàn thiện tốt hơn bài khóa luận của mình.

Em xin chân thành cảm ơn!

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

SMS	: Tin nhắn văn bản
ĐBL	: Điểm bán lẻ
ĐL	: Đại lý
GTGT	: Giá trị gia tăng
CMND	: Chứng minh nhân dân
TNDN	: Thu nhập doanh nghiệp

DANH MỤC SƠ ĐỒ

Sơ đồ 1.1: Phân loại kênh phân phối theo mức độ trung gian.....	9
Sơ đồ 1.2: Kênh phân phối theo mức độ liên kết.....	10
Sơ đồ 1.3: Các thành viên kênh phân phối	11
Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức Tổng công ty dịch vụ viễn thông.....	21
Sơ đồ 2.2: Cơ cấu tổ chức Phòng bán hàng khu vực 4: quận Hải An	22
Sơ đồ 2.3: Hệ thống kênh phân phối tại Trung tâm kinh doanh VNPT- Vinaphone Hải Phòng.....	34

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1: Bảng cân đối kế toán của Trung tâm Kinh doanh VNPT- Vinaphone Hải Phòng năm 2015, 2016, 2017.....	22
Bảng 2.2: Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh trung tâm kinh doanh VNPT- Vinaphone Hải Phòng năm 2015, 2016, 2017.....	25
Bảng 2.3: Các gói cước VNPT Internet.....	27
Bảng 2.4: Phân bố đại lý điểm bán lẻ trên địa bàn Hải Phòng.....	36
Bảng 2.5: Chính sách chăm sóc đại lý, theo doanh thu.....	38
Bảng 2.6: Chính sách chăm sóc thường xuyên và định kỳ đại lý	39
Bảng 3.1: Tiêu chí đánh giá chấm điểm theo các đầu mục công việc chăm sóc đại lý, điểm bán lẻ.....	53
Bảng 3.2: Bảng dự kiến chiết khấu mã thẻ trả trước và e-load cho đại lý.....	56
Bảng 3.3: Bảng dự kiến hỗ trợ về công cụ bán hàng cho các thành viên kênh ...	56
Bảng 3.4: Bảng phân bổ dự kiến doanh thu khi thực hiện	57
Bảng 3.5: Bảng dự kiến kết quả thực hiện biện pháp	58

LỜI MỞ ĐẦU

Trong những năm gần đây, thị trường thông tin di động tại Việt Nam là một thị trường cạnh tranh với sự tham gia của ngày càng nhiều các nhà cung cấp dịch vụ. Sự cạnh tranh cộng với tốc độ phát triển công nghệ nhanh đã mang đến cho các nhà đầu tư cơ hội tham gia thị trường, đồng thời chính là thách thức cho các nhà cung cấp hiện tại. Trong thị trường cạnh tranh như hiện tại, khách hàng ngày càng có nhiều cơ hội lựa chọn dịch vụ, ít ràng buộc với các nhà cung cấp việc khách hàng chuyển đổi qua lại giữa các nhà cung cấp ngày càng tăng, khách hàng không còn trung thành với các nhà cung cấp dịch vụ như trước. Tình hình trên đòi hỏi VNPT- Vinaphone phải có chiến lược thích hợp nhằm giữ chân khách hàng, duy trì thuê bao hiện có cũng như mở rộng khách hàng hơn.

Kênh phân phối là một vấn đề rất quan trọng của các doanh nghiệp, phải mất nhiều năm để xây dựng được và không dễ gì có thể thay đổi được nó. Kênh phân phối chính là chiếc “cầu nối” giữa người tiêu dùng và nhà sản xuất, cung ứng dịch vụ, đưa sản phẩm, dịch vụ đến người tiêu dùng cuối cùng. Cũng chính vì thế, kênh phân phối tạo nên lợi thế cạnh tranh phân biệt giữa các doanh nghiệp.

Tuy nhiên, việc vận dụng những lý thuyết về kênh phân phối vào thực tế chưa đầy đủ theo quan điểm Marketing, hệ thống kênh phân phối còn nhiều bất cập, tổ chức kênh phân phối còn chông chéo, việc tận dụng kênh phân phối cũ của Tập đoàn còn nhiều bất cập, chưa theo kịp với tình hình hiện tại. Chính vì vậy, việc nghiên cứu hoàn thiện hệ thống kênh phân phối các sản phẩm, dịch vụ của VNPT- Vinaphone là một đòi hỏi cấp thiết hiện nay.

CHƯƠNG 1: NHỮNG LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ KÊNH PHÂN PHỐI VÀ TỔ CHỨC KÊNH PHÂN PHỐI TRONG DOANH NGHIỆP

1. Những vấn đề cơ bản về hệ thống kênh phân phối

1.1. Khái niệm kênh phân phối

Có rất nhiều khái niệm về hệ thống kênh phân phối. Tùy theo những góc độ nghiên cứu khác nhau, người ta có thể đưa ra những khái niệm khác nhau về kênh phân phối.

Theo quan điểm marketing: “Kênh phân phối là một tập hợp các doanh nghiệp, cá nhân độc lập và phụ thuộc lẫn nhau tham gia vào quá trình đưa hàng hóa từ người sản xuất đến người tiêu dùng”. Nói cách khác, kênh phân phối là một nhóm các tổ chức, cá nhân tham gia vào quá trình đưa sản phẩm từ nhà sản xuất đến người tiêu dùng. Các kênh phân phối tạo nên dòng chảy sản phẩm từ người sản xuất đến người mua cuối cùng. Tất cả những tổ chức, cá nhân tham gia vào kênh phân phối được gọi là các thành viên của kênh. Những thành viên nằm giữa nhà sản xuất và người tiêu dùng cuối cùng được gọi là các trung gian phân phối.

Theo quan điểm nhà quản trị ở các doanh nghiệp kênh phân phối là một tổ chức “hệ thống các quan hệ với các tổ chức và cá nhân bên ngoài để quản lý hoạt động phân phối tiêu thụ sản phẩm nhằm thực hiện các mục tiêu trên thị trường của doanh nghiệp”. Như vậy họ quan niệm kênh phân phối tồn tại bên ngoài doanh nghiệp không phải là một cấu trúc tổ chức nội bộ của doanh nghiệp. Đối với họ quản trị kênh phân phối liên quan tới khả năng và phương pháp quản lý giữa tổ chức hơn là quản lý nội bộ một tổ chức doanh nghiệp. Tuy nhiên, mọi quyết định liên quan đến phân phối không chỉ liên quan tới doanh nghiệp, nhà quản trị kênh mà chủ yếu liên quan tới các thành viên trong kênh bởi nó sẽ chi phối mọi hoạt động của các thành viên kênh.

Xét dưới góc độ quản lý, kênh phân phối được xem như là một lĩnh vực quyết định trong marketing. Kênh phân phối được coi là “một sự tiếp xúc bên ngoài để quản lý các hoạt động nhằm đạt được các mục tiêu phân phối của

nó”. Điều này cho thấy tầm quan trọng của các quan hệ bên ngoài cũng như sự tổ chức kênh hay các hoạt động phân phối,...

1.2. Vai trò hệ thống kênh phân phối trong hoạt động marketing của doanh nghiệp

Vấn đề tiêu thụ giữ vai trò quan trọng trong hoạt động kinh doanh của mỗi doanh nghiệp. Doanh nghiệp không chỉ quan tâm đến việc đưa ra sản phẩm gì, với giá bao nhiêu mà còn đưa ra sản phẩm ra thị trường như thế nào. Đây chính là chức năng phân phối của Marketing. Chức năng này được thực hiện thông qua mạng lưới kênh tiêu thụ của doanh nghiệp.

Các kênh marketing làm nên sự khác nhau giữa các doanh nghiệp. Phát triển các chiến lược marketing thành công trong môi trường cạnh tranh khốc liệt ngày nay là một công việc khó khăn phức tạp. Có ba vấn đề lớn trong nền kinh tế tác động trực tiếp tới hệ thống kênh phân phối của doanh nghiệp. Thứ nhất là phải làm phù hợp giữa sản xuất chuyên môn hóa theo số lượng lớn với nhu cầu đặc biệt đa dạng. Quá trình làm phù hợp này giải quyết sự không thống nhất về số lượng phân loại và nghiên cứu trong suốt quá trình phân phối. Vấn đề thứ hai là sự khác nhau về không gian, liên quan đến việc vận tải sản phẩm từ địa điểm sản xuất tới địa điểm tiêu dùng. Vấn đề thứ ba là phải tạo ra sự ăn khớp cung cấp với nhu cầu khi chúng tập trung vào những thời điểm khác nhau. Mỗi doanh nghiệp đều phải đối mặt và giải quyết tốt những vấn đề này trong hệ thống phân phối của mình.

1.3. Các dòng chảy chính trong kênh phân phối

Khi một kênh phân phối đã phát triển, nhiều dòng chảy xuất hiện trong nó. Những dòng chảy này đủ sự kết nối và ràng buộc các thành viên trong kênh và các tổ chức khác với nhau trong phân phối các hàng hóa và dịch vụ. Từ quan điểm quản lý kênh, những dòng chảy chính đó là:

- Dòng chuyển quyền sở hữu: mô tả việc quyền sở hữu sản phẩm từ thành viên này sang thành viên khác trong kênh.

- Dòng đàm phán: giữa các thành viên kênh tác động qua lại lẫn nhau để phân chia các công việc phân phối cũng như trách nhiệm và quyền lợi của từng thành viên.
- Dòng vận động vật chất của sản phẩm: đây là sự di chuyển hàng hóa vật phẩm thật sự trong không gian và thời gian từ địa điểm sản xuất đến địa điểm tiêu dùng thông qua hệ thống kho bãi và các phương tiện vận tải.
- Dòng thanh toán: mô tả sự vận động của tiền tệ và các chứng từ thanh toán ngược từ người tiêu dùng cuối cùng qua các trung gian thương mại trở lại người sản xuất.
- Dòng thông tin: dòng chảy thông tin là dòng hai chiều. Giữa các thành viên trong kênh phải trao đổi với nhau về khối lượng, chất lượng, giá sản phẩm,...
- Dòng xúc tiến: mô tả những hoạt động xúc tiến hỗn hợp hỗ trợ lẫn nhau giữa các thành viên kênh.
- Dòng đặt hàng: đây chính là phương thức và cơ chế thu thập, tập hợp và xử lý đơn đặt hàng giữa các thành viên kênh.
- Dòng chia sẻ rủi ro: trong quá trình phân phối tiêu thụ sản phẩm chứa đựng nhiều rủi ro bao gồm các rủi ro về thiệt hại vật chất trong vận chuyển, bao quản và dự trữ sản phẩm, các rủi ro về tiêu thụ do nhu cầu thị trường thay đổi,...
- Dòng tài chính: đây chính là cơ chế tạo vốn và hỗ trợ vốn trong các kênh phân phối.
- Dòng thu hồi, tái sử dụng lại bao gói: đây là dòng vận động bắt buộc đối với các hệ thống kênh phân phối của một số loại sản phẩm.

1.4. Chức năng kênh phân phối

Chức năng cơ bản của tất cả các kênh phân phối là giúp đưa sản phẩm đến người tiêu dùng cuối cùng với đúng mức giá, đúng chủng loại họ cần và đúng địa điểm họ yêu cầu.

Các chức năng marketing được thực hiện trong kênh phân phối:

- Mua: việc mua hàng hóa của người bán để sử dụng hoặc bán lại.
- Bán: thực hiện bán sản phẩm cho người tiêu dùng cuối cùng hay những người mua công nghiệp.
- Phân loại: là các chức năng được các trung gian thực hiện để làm giảm đi sự khác biệt giữa các loại hàng hóa hoặc dịch vụ mà người sản xuất tạo ra và những loại mà khách hàng có nhu cầu.. Chức năng này gồm 4 quá trình khác nhau: phân loại, tập hợp, phân bổ và sắp xếp.
- Tập trung: là quá trình tập hợp hàng hóa từ nhiều nơi về một nơi.
- Tài chính: là việc cung cấp tín dụng hoặc cấp tiền để thúc đẩy việc giao dịch.
- Dự trữ: là việc duy trì hàng tồn kho và bảo vệ sản phẩm để cung cấp cho khách hàng hàng tốt hơn.
- Phân hạng: phân loại sản phẩm thành các cấp khác nhau trên cơ sở chất lượng.
- Vận tải: là sự vận chuyển hàng hóa từ nơi chúng được sản xuất ra tới nơi chúng được mua hoặc sử dụng.
- Chấp nhận rủi ro: chấp nhận rủi ro kinh doanh trong vận chuyển và sở hữu hàng hóa.
- Nghiên cứu marketing: thu thập thông tin liên quan như các điều kiện thị trường, khối lượng bán mong muốn, các xu hướng khách hàng, các lực lượng cạnh tranh,...

Như vậy kênh phân phối có nhiều chức năng, vấn đề là ai sẽ thực hiện các chức năng của kênh phân phối đó. Thông thường nhà sản xuất có thể thực hiện những chức năng đó của kênh, tuy nhiên làm như vậy sẽ gây ra sự phân tán nguồn lực cho nhà sản xuất. Chính vì vậy cần chuyển giao các chức năng này cho các trung gian, chuyên môn tốt hơn, chi phí thấp hơn...Mức độ chuyển giao sẽ khác nhau tùy thuộc vào chiến lược và năng lực của từng Công ty. Vì vậy quản lý kênh phân phối là rất quan trọng.

2. Cấu trúc kênh phân phối

2.1. Khái niệm

Cấu trúc kênh là một tập hợp các tổ chức mà công việc phân phối được phân chia cho họ theo những cách thích hợp.

Các biến số của cấu trúc kênh:

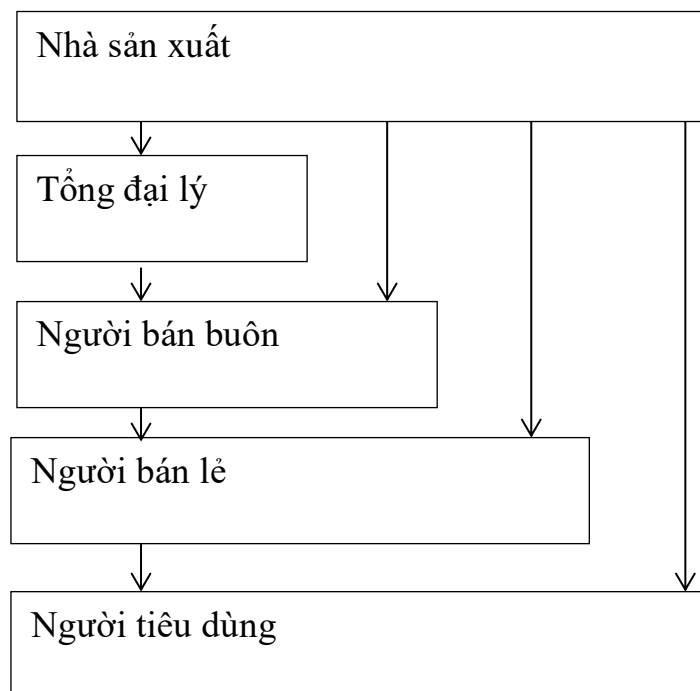
- Chiều dài kênh: được phản ánh bởi cấp độ trung gian tham gia vào kênh phân phối đó.
- Chiều rộng của kênh: là số lượng trung gian ở mỗi cấp của kênh.

Các biến số này tạo nên sự khác nhau của từng hệ thống kênh phân phối.

2.2. Phân loại kênh phân phối

2.2.1. Phân loại kênh phân phối theo mức độ trung gian

Sơ đồ 1.1: Phân loại kênh phân phối theo mức độ trung gian



Nguồn: Tài liệu quản trị kênh phân phối Ts. Nguyễn Bình Minh Đại học Thương mại

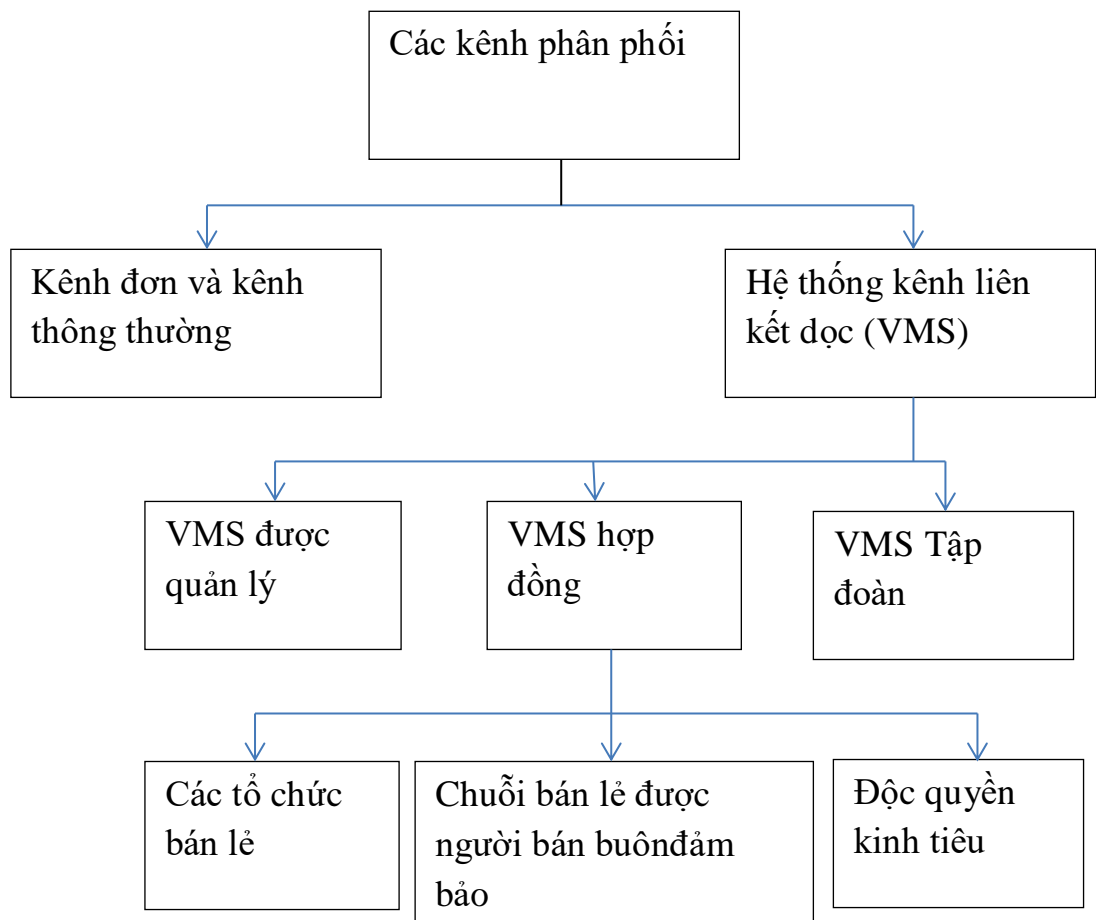
- Kênh cấp 0: Đây là loại kênh phân phối trực tiếp từ người sản xuất đến người tiêu dùng cuối cùng không qua trung gian phân phối. Kênh phân

phối trực tiếp là kênh phân phối mà các thành viên trong kênh chỉ gồm có nhà sản xuất và người tiêu dùng cuối cùng.

- Kênh cấp 1: Thông qua người bán lẻ, người sản xuất đưa hàng hóa đến tay người tiêu dùng.
- Kênh cấp 2: Trong kênh, ngoài người bán lẻ còn có người bán buôn.
- Kênh cấp 3: Nó được sử dụng khi có nhiều nhà sản xuất nhỏ và nhiều người bán lẻ, đại lý được sử dụng để phối hợp cung cấp sản phẩm với khối lượng lớn đến thị trường.

2.2.2. Phân loại kênh phân phối theo mức độ liên kết

Sơ đồ 1.2: Kênh phân phối theo mức độ liên kết

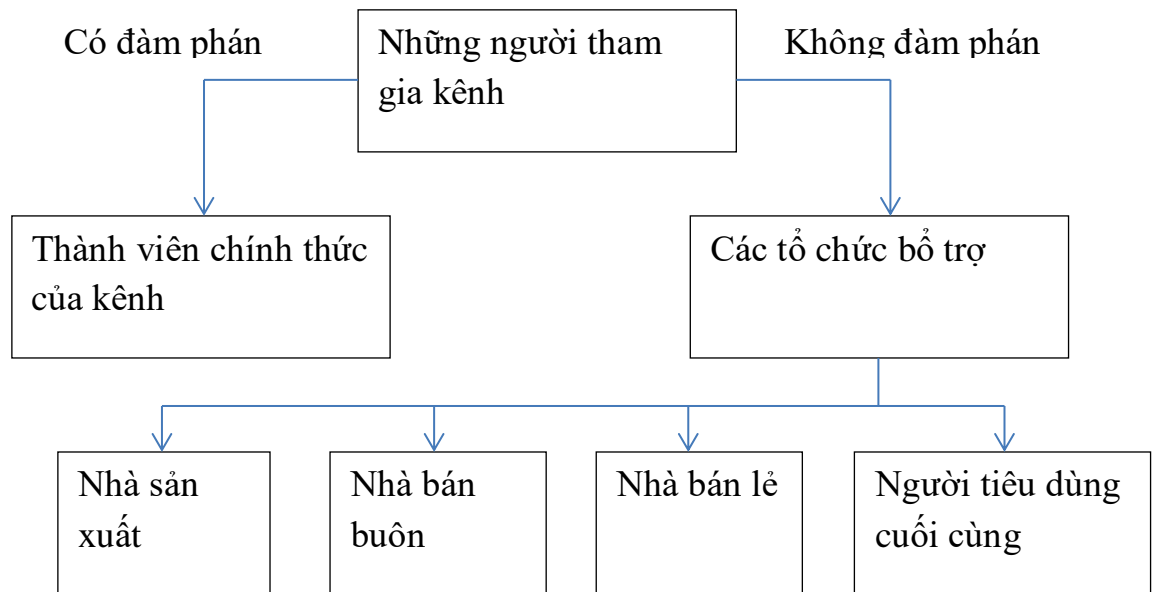


Nguồn: Tài liệu quản trị kênh phân phối Ts. Nguyễn Bình Minh Đại học Thương mại

2.3. Các thành viên kênh

Những người tham gia kênh phân phối là các doanh nghiệp, các cá nhân có tư cách pháp nhân độc lập kinh doanh trên thị trường. Doanh nghiệp phải thông qua đàm phán thương lượng để thiết kế kênh.

Sơ đồ 1.3: Các thành viên kênh phân phối



Nguồn: Tài liệu quản trị kênh phân phối Ts. Nguyễn Bình Minh Đại học Thương mại

3. Những nội dung cơ bản về tổ chức và quản lý hệ thống kênh phân phối

3.1. Thiết kế kênh

Thiết kế kênh là đưa ra những quyết định liên quan đến việc phát triển kênh phân phối mới ở những nơi chưa tồn tại hoặc để cải tiến những kênh phân phối hiện tại.

Quá trình thiết kế kênh gồm 7 bước:

- Nhận dạng nhu cầu thiết kế kênh
- Xác định và phối hợp kênh phân phối
- Phân loại công việc phân phối
- Phát triển các cấu trúc thiết kế kênh

- Đánh giá các biến số ảnh hưởng đến cấu trúc kênh
- Lựa chọn cấu trúc kênh tốt nhất
- Tìm kiếm các thành viên kênh

3.1.1. Thị trường mục tiêu với việc thiết kế kênh

Thứ nhất là sự ảnh hưởng của yếu tố địa lý thị trường. Mọi hoạt động phân phối đều gắn với một khu vực thị trường nhất định. Các dữ liệu về dân cư, hay các sự thay đổi về thị trường đều giúp nhà quản lý phân chia thị trường một cách phù hợp.

Thứ hai là sự ảnh hưởng của kích cỡ thị trường, chính là số lượng người mua và người mua tiềm năng tại thị trường.

Thứ ba là sự ảnh hưởng của mật độ thị trường đến việc thiết kế kênh. Khi mật độ thị trường lớn thì tạo điều kiện cho vận chuyển và lượng hàng tồn kho thấp, ngược lại khi mật độ thị trường nhỏ, hàng hóa được vận chuyển ít hơn và lượng tồn kho sẽ nhiều hơn.

Thứ tư là hành vi thị trường. Về thói quen mua hàng của khách hàng và nhà quản lý phải tìm hiểu thói quen đó và thiết kế mạng lưới kênh phân phối cho phù hợp.

3.1.2. Các yếu tố của doanh nghiệp với việc thiết kế kênh

Các yếu tố bên trong doanh nghiệp chính là sức mạnh để doanh nghiệp quyết định mình có thể tới các thị trường mục tiêu hay không và làm sao để hiệu quả nhất.

- Quy mô doanh nghiệp
- Khả năng tài chính
- Khả năng quản lý

3.1.3. Chiến lược marketing với việc thiết kế kênh

Chiến lược kênh phân phối phải nằm trong chiến lược Marketing Mix của doanh nghiệp. Nếu doanh nghiệp đang muốn đảm bảo việc sẵn có cũng

như để mở rộng thị trường thì doanh nghiệp càng cần phải làm tốt chiến lược kênh phân phối. Song kênh phân phối chỉ là một bộ phận trong Marketing Mix nên sự thành công của kênh phân phối gắn liền với sự thành công của cả hệ thống Marketing Mix để thỏa mãn tối đa nhu cầu của thị trường.

3.2. Tuyển chọn thành viên kênh

3.2.1. Tìm kiếm thành viên nhiều tiềm năng

Có rất nhiều nguồn thông tin có giá trị giúp nhà quản lý tìm kiếm thành viên kênh đó là:

- Các nguồn tin thương mại
- Các khách hàng
- Quảng cáo
- Tham gia hội chợ
- Thông qua báo chí, tư vấn,...

3.2.2. Các tiêu chuẩn lựa chọn

Các tiêu chuẩn được đặt ra theo từng yêu cầu của doanh nghiệp. Tuy nhiên các tiêu chuẩn mà doanh nghiệp cần phải tuân theo là:

- Điều kiện tín dụng và tài chính: Đây là tiêu chuẩn được lựa chọn nhiều nhất để chấp nhận các thành viên kênh trong tương lai. Do vậy các nhà sản xuất đều phải điều tra xem trong những thành viên tiềm năng, thành viên nào có đủ khả năng tài chính đáp ứng được yêu cầu của công ty.
- Sức mạnh bán hàng: Đây là tiêu chuẩn cực kỳ quan trọng của các thành viên kênh. Tiêu chuẩn này được đánh giá dựa vào các thước đo: Chất lượng của lực lượng bán, số lượng người bán thực sự đang làm việc và khả năng hỗ trợ của lực lượng bán hàng.
- Khả năng bao phủ thị trường: Các nhà sản xuất luôn cố gắng để đạt được việc bao phủ thị trường với ít nhất sự trùng lặp. Chính vì vậy mà sử dụng các thành viên kênh có hiệu quả sẽ tránh được sự trùng lặp, tránh gây sung đột và sự lãng phí về tiền của.

- Hoạt động bán: Thông tin này cho biết về hoạt động bán hàng của các trung gian.
- Khả năng quản lý: Thành viên có giá trị là những thành viên có khả năng quản lý tốt. Nhiệm vụ của họ là phải quản lý một đội ngũ bán hàng của mình, tổ chức duy trì lực lượng bán, đào tạo và phân chia công việc cho họ để họ có được những kỹ năng trong công tác bán hàng.
- Dòng sản phẩm mà các trung gian đang kinh doanh: các sản phẩm cạnh tranh; các sản phẩm có thể so sánh; các sản phẩm được ưa chuộng; chất lượng dòng sản phẩm. Đa số các doanh nghiệp đều cố gắng tránh các khâu trung gian buôn bán trực tiếp các dòng sản phẩm cạnh tranh. Nhiều doanh nghiệp ưu tiên các trung gian có bán các sản phẩm hỗ trợ cho nhau.
- Danh tiếng: đây là một giá trị mang tính vô hình nhưng quan trọng. Một trung gian tồi, không có danh tiếng thì sẽ gây ảnh hưởng bất lợi đối với danh tiếng của doanh nghiệp.
- Thành công về quản trị: thành công trong quá khứ là dấu hiệu của sự tiếp tục phát triển trong tương lai.
- Quan điểm thái độ: yếu tố này quan hệ tới sự thành công trong dài hạn của việc phân phối sản phẩm nhưng việc đánh giá nó cũng là một vấn đề khó khăn.
- Quy mô: trung gian có quy mô lớn thường dễ thành công, được tổ chức tinh vi và có dòng sản phẩm tốt hơn. Họ thường có khả năng tuyển những nhân viên bán hàng giỏi và thường có trang bị tốt hơn về trụ sở, nhân lực so với các trung gian nhỏ khác.

3.3. Quản lý kênh phân phối

Sau khi doanh nghiệp đã lựa chọn loại cấu trúc kênh và các thành viên của kênh, hoàn thiện tổ chức các quan hệ trong kênh, một kênh phân phối hoạt động như một hệ thống tổng thể hình thành. Quản lý kênh phân phối là

toàn bộ các công việc quản lý điều hành hoạt động của hệ thống kênh phân phối nhằm đảm bảo sự hợp tác giữa các thành viên đã được chọn lựa qua đó thực hiện các mục tiêu phân phối của doanh nghiệp.

3.3.1. Vai trò của quản lý kênh phân phối

Quản lý kênh phân phối có vai trò to lớn đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp:

- Quản lý kênh phân phối giúp doanh nghiệp và các thành viên của nó thấy rõ mục tiêu và hướng đi của mình. Đây là yếu tố đầu tiên và quan trọng nhất với doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp đạt được mục đích ngắn hạn và dài hạn, tồn tại và phát triển không ngừng.
- Quản lý kênh phân phối giúp tập hợp, huy động nguồn lực của doanh nghiệp và tranh thủ sự hợp tác của các thành viên kênh để thực hiện mục tiêu phân phối với hiệu quả cao.
- Điều kiện môi trường luôn biến động tạo ra những cơ hội và nguy cơ bất ngờ, quản lý kênh phân phối giữ vai trò giúp kênh phân phối của doanh nghiệp thích nghi với môi trường, nắm bắt tốt các cơ hội và giảm bớt ảnh hưởng tiêu cực.

3.3.2. Các quan hệ và hành vi trong kênh phân phối

a. Quan hệ hợp tác

Các thành viên trong kênh phân phối trước hết phải hợp tác với nhau để khai thác cơ hội kinh doanh trên thị trường. Các thành viên ở mỗi cấp độ có thể hợp tác để sử dụng hiệu quả các phương tiện kinh doanh.

b. Cạnh tranh

Trong các kênh phân phối tồn tại ít nhất 4 loại cạnh tranh: cạnh tranh chiều ngang cùng loại, cạnh tranh chiều ngang khác loại, cạnh tranh chiều dọc và cạnh tranh giữa các hệ thống kênh.

c. Xung đột trong kênh

Xung đột trong kênh phân phối có 4 đặc điểm sau:

- Xung đột là thuộc tính hành vi cơ bản trong các kênh phân phối.
- Có nhiều nguyên nhân dẫn đến xung đột.
- Xung đột có thể ảnh hưởng đến hiệu quả của kênh.
- Mức độ xung đột có thể ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực đến hiệu quả của kênh.

Để giải quyết xung đột trong kênh người quản lý phải quan tâm các vấn đề:

- Phát hiện xung đột trong kênh.
- Đánh giá các ảnh hưởng có thể của xung đột.
- Giải quyết xung đột trong kênh.

3.3.3. Thuyết phục thành viên kênh

Quá trình tuyển chọn thành viên kênh là một quá trình hai chiều trong đó các trung gian cũng có thể lựa chọn người mà họ sẽ đại diện bán. Trong khi các doanh nghiệp có thể sử dụng một số biện pháp để cố gắng thuyết phục các thành viên kênh và họ đưa ra nhiều động cơ để lôi cuốn thành viên kênh thì đa số các thành viên thường đánh giá một trong bốn lĩnh vực sau:

- Dòng sản phẩm mang lại lợi nhuận tốt.
- Sự trợ giúp về quảng cáo, xúc tiến.
- Sự trợ giúp về quản lý.
- Các chính sách buôn bán công bằng và quan hệ hữu nghị.

Dòng sản phẩm tốt: thường có doanh số bán và lợi nhuận tiềm năng cao, những doanh nghiệp có loại hàng hóa nào nổi tiếng thì thường có lợi thế hơn. Do vậy, các nhà sản xuất có sản phẩm kém nổi tiếng hơn phải làm cho các thành viên kênh nhận thấy mối lợi khi nhận tiêu thụ hàng hóa của mình. Điều này có thể đánh giá được qua hiệu quả mà sản phẩm của họ mang lại cho các Trợ giúp về quảng cáo và xúc tiến bán hàng

Quảng cáo, xúc tiến hỗn hợp: các trung gian muốn được sự trợ giúp của doanh nghiệp về mặt quảng cáo, xúc tiến bởi nó làm cho dòng sản phẩm mà trung gian phân phối có lượng bán tăng. Các yếu tố như sự chấp nhận quảng cáo, chiến dịch quảng cáo hợp tác, phòng trưng bày giới thiệu sản phẩm là những trợ giúp và đảm bảo tốt để các trung gian tiềm năng tham gia kênh.

Sự trợ giúp về quản lý: các thành viên kênh muốn biết doanh nghiệp sẽ trợ giúp cho mình trong việc quản lý kinh doanh không. Đây là một bằng chứng về sự quan tâm của doanh nghiệp, bao gồm: chương trình đào tạo; phân tích, hoạch định tài chính, phân tích thị trường, phương pháp xúc tiến...

Quan hệ buôn bán công bằng hữu nghị: quan hệ trong kênh phân phối vẫn là quan hệ giữa con người. Do vậy, dù quan hệ trong kênh có thể được diễn giải bằng các hợp đồng thỏa thuận thì yếu tố con người không thể bị thay thế và giữa hai bên phải thiết lập mối quan hệ công bằng.

3.3.4. Khuyến khích thành viên kênh

Các thành viên kênh phải thường xuyên được khuyến khích để làm việc tốt nhất. Trước hết các nhà sản xuất phải tìm hiểu nhu cầu và mong muốn của các thành viên trong kênh. Trong nhiều trường hợp quan điểm kinh doanh của các nhà trung gian thương mại rất khác với quan điểm của nhà sản xuất, nhà sản xuất phải điều tra các thành viên kênh để có chính sách bán hàng thích ứng với nhu cầu, mong muốn của họ.

Để các thành viên trong kênh hoạt động tích cực thì người quản lý kênh cần phải giải quyết ba vấn đề sau:

- Tìm ra những nhu cầu và trở ngại của các thành viên trong kênh.
- Trên cơ sở những nhu cầu và trở ngại đó, đưa ra sự trợ giúp đối với các thành viên.
- Sử dụng sức mạnh một cách hiệu quả để quản lý kênh.

3.3.5. Đánh giá hoạt động của thành viên kênh

Có rất nhiều các tiêu chuẩn để đánh giá hiệu quả hoạt động của thành viên kênh nhưng hầu hết các nhà sản xuất sử dụng các yếu tố sau:

- Hoạt động bán: thông thường dựa trên doanh số bán hiện tại với lượng bán trong lịch sử, so sánh khối lượng bán của các thành viên kênh, lượng bán của thành viên kênh so với các chỉ tiêu được xác định từ trước.
- Duy trì tồn kho: xác định mức tồn kho đều đặn là cần thiết để đảm bảo tính sẵn có của hàng hóa trên thị trường.
- Ngoài ra các nhà quản lý đánh giá hoạt động của các thành viên kênh dựa trên sức cạnh tranh của các thành viên đó.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG THIẾT KẾ VÀ QUẢN TRỊ HỆ THỐNG KÊNH PHÂN PHỐI TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT – VINAPHONE HẢI PHÒNG

1. Sự hình thành và phát triển của trung tâm

- Tên giao dịch: Trung tâm kinh doanh VNPT- Vinaphone Hải Phòng
- Địa chỉ: Số 4 Lạch Tray- Phường Lạch Tray- quận Ngô Quyền- TP Hải Phòng
- Mã số thuế: 0106869738-056
- Đại diện pháp luật: Nguyễn Hải Anh
- Ngày cấp giấy phép: 09/10/2015
- Ngày hoạt động: 10/10/2015
- Điện thoại: 02253.641.500

1.1. Lịch sử hình thành

Tháng 4/1995 Tổng Trung tâm Bưu chính Viễn thông Việt Nam chính thức được thành lập theo mô hình tổng Trung tâm 91, trực thuộc chính phủ và Tổng cục Bưu điện với tên giao dịch quốc tế viết tắt là VNPT, chính thức tách khỏi chức năng quản lý nhà nước và trở thành đơn vị sản xuất, kinh doanh, quản lý khai thác và cung cấp các dịch vụ bưu chính viễn thông.

Tháng 1/2006, VNPT chính thức trở thành Tập đoàn Bưu chính Viễn thông thay thế cho mô hình Tổng trung tâm cũ theo quyết định của Thủ tướng Chính phủ, với chiến lược phát triển theo mô hình tập đoàn kinh tế chủ lực của Việt Nam, kinh doanh đa ngành nghề đa lĩnh vực, đa sở hữu trong đó Bưu Chính – Viễn thông và Công nghệ thông tin là nòng cốt.

Trung tâm kinh doanh VNPT- Vinaphone Hải Phòng là một trong nhiều trung tâm kinh doanh trên 63 tỉnh thành, là một nguồn lực chủ yếu cho Tập đoàn.

1.2. Tầm nhìn và sứ mệnh

- Sứ mệnh: Vinaphone luôn nỗ lực ứng dụng hiệu quả công nghệ viễn thông tiên tiến để mang dịch vụ thông tin di động đến cho khách hàng dù bất cứ nơi đâu.
- Tầm nhìn: Dịch vụ thông tin di động ngày càng phát triển mạnh mẽ, trở thành một phần tất yếu trong cuộc sống mỗi người dân Việt Nam. Vinaphone luôn là nhà mạng điện thoại di động dẫn đầu ở Việt Nam, luôn bên cạnh khách hàng dù ở bất cứ nơi đâu.
- Ngành nghề lĩnh vực kinh doanh của trung tâm hiện nay: bán buôn thiết bị và linh kiện điện tử, viễn thông.

1.3. Cơ cấu tổ chức

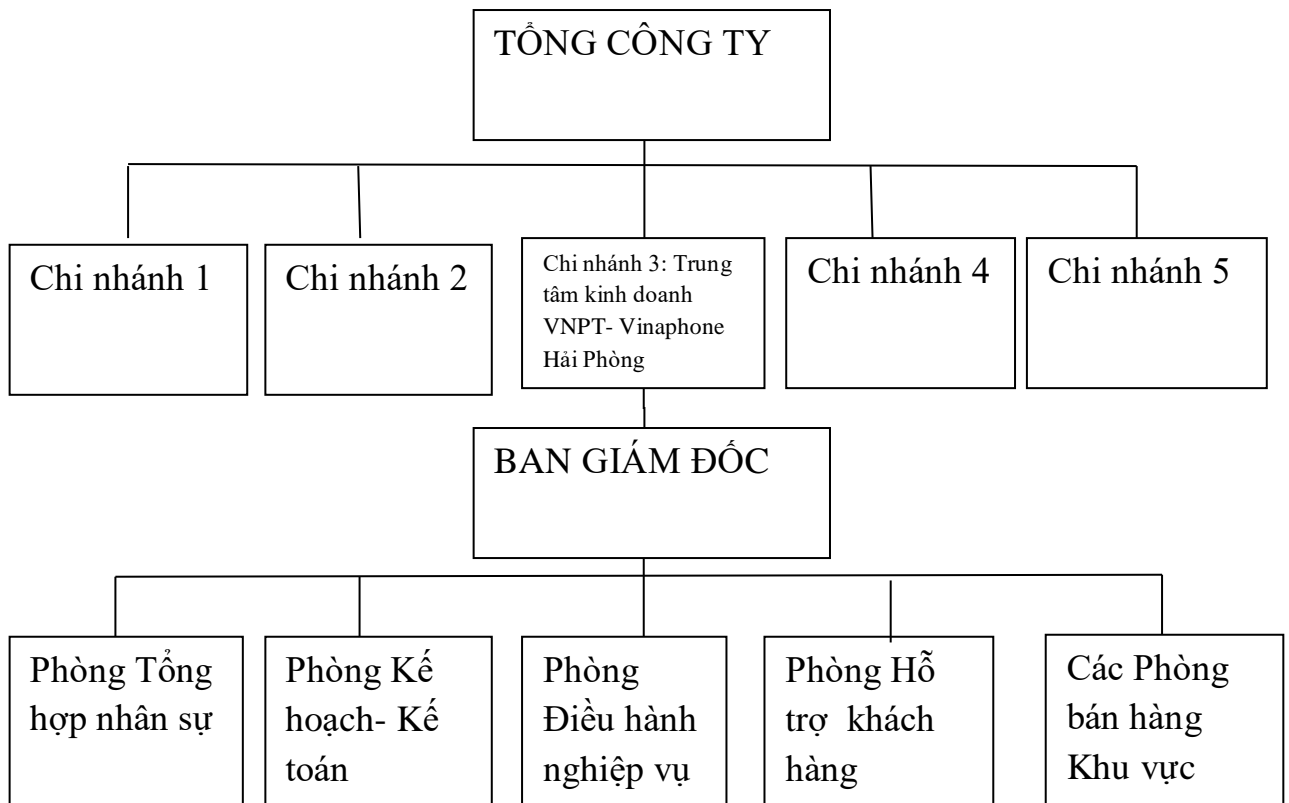
Vì trung tâm là trực thuộc bộ máy của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông nên trong phần này, em xin được phân tích cơ cấu tổ chức của Tập đoàn Bưu chính- Viễn thông.

Mô hình cơ cấu tổ chức của trung tâm

1. HỘI ĐỒNG THÀNH VIÊN
 - Chủ tịch Hội đồng Thành viên Tập đoàn
 - Các thành viên Hội đồng Thành viên Tập đoàn
2. BAN TỔNG GIÁM ĐỐC ĐIỀU HÀNH
 - Tổng Giám đốc Tập đoàn
 - Các Phó Tổng giám đốc Tập đoàn
3. CÁC PHÒNG BAN CHỨC NĂNG THAM MUƠ
 - Văn phòng Tập đoàn
 - Ban Tài chính chiến lược
 - Ban Kiểm soát nội bộ
 - Ban Nhân lực
 - Ban phát triển thị trường
 - Ban Kế toán- Tài chính

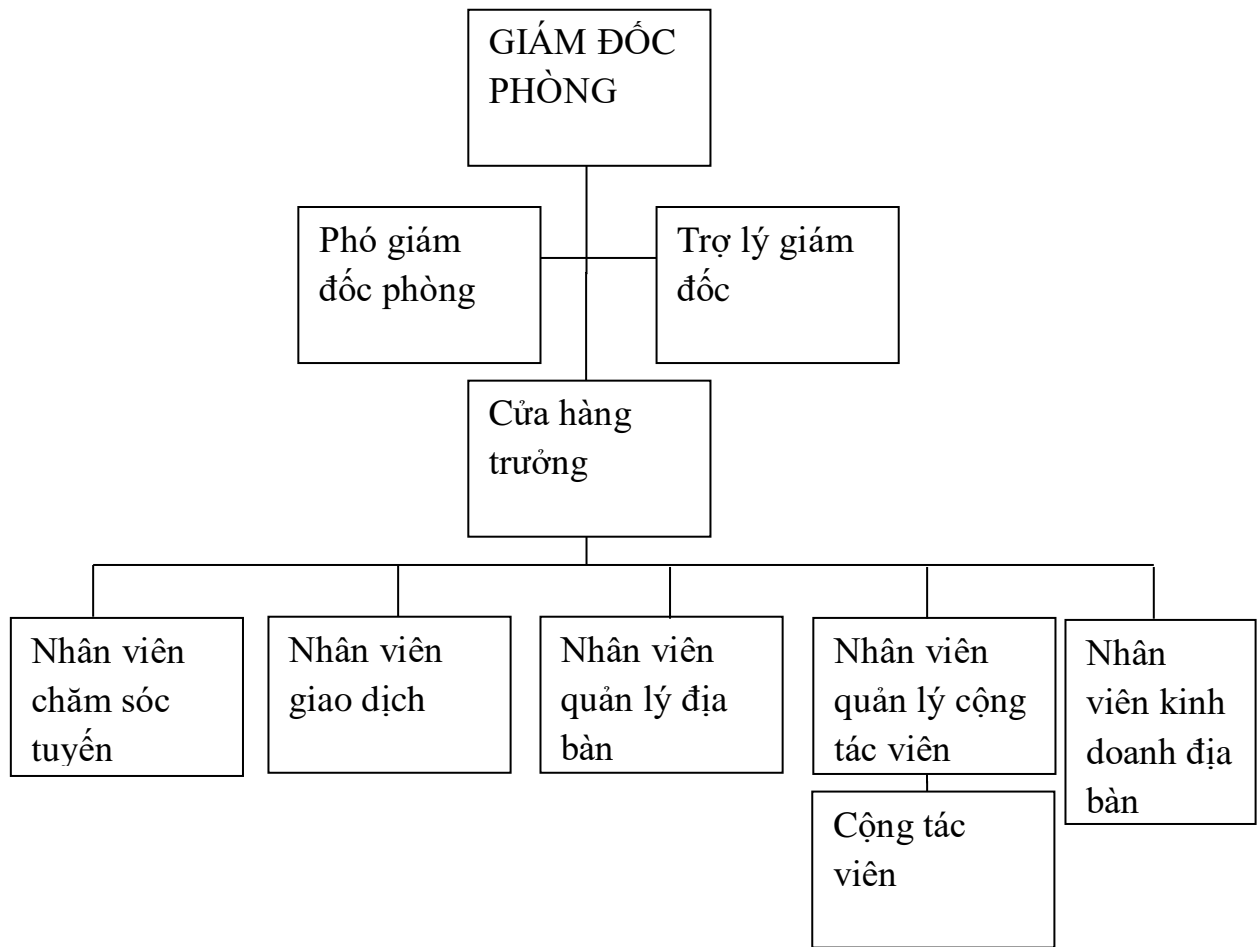
- Ban Chất lượng
- Ban Kế hoạch- Đầu tư
- Ban Công nghệ- Mạng
- Ban Công nghệ thông tin và dịch vụ gia tăng
- Ban Pháp chế- Thanh tra

Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức Tổng công ty dịch vụ viễn thông



Nguồn: Phòng Nhân sự Trung tâm kinh doanh VNPT- Vinaphone Hải Phòng

Sơ đồ 2.2: Cơ cấu tổ chức Phòng bán hàng khu vực 4: quận Hải An



Nguồn: Phòng Nhân sự Trung tâm kinh doanh VNPT- Vinaphone Hải Phòng

1.4. Nguồn lực của trung tâm

Bảng 2.1: Bảng cân đối kế toán của Trung tâm Kinh doanh VNPT- Vinaphone Hải Phòng năm 2015, 2016, 2017

Mã Số	TÀI SẢN	2015	2016	2017
100	A. TÀI SẢN NGẮN HẠN	4.226.587.126	5.101.439.629	6.555.629.302

110	1. Tiền và các khoản tương đương	256.783.254	619.445.126	2.417.505.841
120	2. Đầu tư tài chính ngắn hạn	100.000.000	-	300.000.000
130	3. Các khoản phải thu ngắn hạn	1.936.251.114	3.886.701.958	3.428.701.519
140	4. Hàng tồn kho	49.235.716	154.009.702	134.537.843
150	5. Các tài sản ngắn hạn khác	1.884.317.042	441.282.843	274.884.099
200	B. TÀI SẢN DÀI HẠN	697.416.266	761.461.735	769.845.603
210	1. Các khoản phải thu dài hạn	1.561.236	1.508.583	1.452.201
220	2. Tài sản cố định	452.196.338	499.105.774	530.278.497
240	3. Tài sản dở dang dài hạn	158.226.779	168.175.195	148.889.075
260	4. Tài sản dài hạn khác	85.431.913	92.672.183	89.225.830
270	TỔNG CỘNG TÀI SẢN	4.924.003.392	5.862.901.364	7.325.474.905

300	C. NỢ PHẢI TRẢ	1.986.634.258	3.090.326.470	4.400.986.101
310	1. Nợ ngắn hạn	1.568.894.447	2.872.699.679	4.264.985.394
320	2. Nợ dài hạn	417.739.811	217.626.791	136.000.707
400	D. VỐN CHỦ SỞ HỮU	2.677.236.125	2.772.574.894	2.924.488.804
410	1. Vốn chủ sở hữu	2.677.236.125	2.772.574.894	2.924.488.804
430	2. Nguồn kinh phí và quỹ khác	-	-	-
440	TỔNG CỘNG NGUỒN VỐN	4.663.870.383	5.862.901.364	7.325.474.905

Nguồn: Trung tâm kinh doanh VNPT- Vinaphone Hải Phòng

Nhìn chung lại thì cơ cấu tài sản của trung tâm chủ yếu là tài sản ngắn hạn, loại tài sản này đang có xu hướng tăng lên trong khi tài sản dài hạn chỉ chiếm 1 phần nhỏ và đang được khấu hao giảm dần giá trị. Xu hướng này khá phù hợp với sự phát triển của trung tâm viễn thông. Nhưng điều này cũng không hoàn toàn là hợp lý và an toàn khi nợ ngắn hạn chiếm 1 tỉ trọng quá lớn, trong khi trung tâm vẫn xảy ra tình trạng chiếm dụng vốn trong ngắn hạn. Nếu trung tâm không làm tốt và kiểm soát được việc thu hồi nợ ngắn hạn từ

khách hàng có thể dẫn đến tình trạng thiếu vốn kinh doanh. Trung tâm cần có sự kiểm soát tốt hơn về các khoản nợ để đảm bảo nguồn tín dụng cho trung tâm hoạt động, đồng thời tăng lượng vốn góp nhằm tạo sự an toàn và chủ động về tài chính.

1.5. Tình hình tiêu thụ sản phẩm qua các năm

Bảng 2.2: Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh trung tâm kinh doanh VNPT- Vinaphone Hải Phòng năm 2015, 2016, 2017

MÃ SỐ	CHỈ TIÊU	2015	2016	2017
10	Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ	22.356.121.896	37.312.424.156	43.141.253.868
11	Giá vốn hàng bán và dịch vụ cung cấp	19.213.255.454	32.694.378.093	36.535.143.198
20	Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	3.142.866.442	4.618.046.063	6.606.110.670
21	Doanh thu hoạt động tài chính	45.236.288	55.040.719	95.121.457
22	Chi phí tài chính	56.125.886	157.674.243	215.147.182
25	Chi phí bán hàng	1.989.553.474	2.350.356.576	3.454.781.119
26	Chi phí quản lý	986.854.127	1.077.139.563	1.567.114.568

	doanh nghiệp			
30	Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	65.096.667	1.087.916.400	1.273.946.344
40	Lợi nhuận khác	9.665.741	14.340.933	15.235.848
50	Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	74.762.408	1.102.257.333	1.289.182.192
51	Chi phí thuế TNDN hiện hành	14.952.482	220.451.466,6	257.836.438,40
60	Lợi nhuận sau thuế TNDN	59.809.926	881.805.866	1.031.345.754

Nguồn: Số liệu của trung tâm kinh doanh VNPT- Vinaphone Hải Phòng

Nhìn chung, Trung tâm Kinh doanh VNPT- Vinaphone Hải Phòng đang ngày một phát triển, thể hiện qua sự gia tăng doanh thu cũng như lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp tuy nhiên từ năm 2016 đến năm 2017 do chịu tác động của Nghị định 49 của Thủ tướng Chính phủ, yêu cầu tất cả các nhà mạng chỉ được phép cung cấp dịch vụ khi khách hàng chấp nhận cung cấp giấy tờ tùy thân và ảnh chân dung, điều này ảnh hưởng không nhỏ đến tình hình kinh doanh của Trung tâm Kinh doanh VNPT- Vinaphone Hải Phòng nói riêng và ngành Viễn thông nói chung.

2. Thiết kế và các thành viên kênh phân phối

2.1. Các yếu tố ảnh hưởng đến việc lựa chọn kênh phân phối

a. Đặc trưng sản phẩm

VNPT- Vinaphone là một nhà cung cấp dịch vụ viễn thông lớn với đa dạng các sản phẩm và dịch vụ. Dưới đây là các dịch vụ chính:

1. VINAPHONE

- Gói cước trả trước: Sim Lộc Vàng, sim Vina690, sim VD89, VD89 plus,...
- Gói cước trả sau
- Gói cước doanh nghiệp trả sau
- Gói trả sau 0888
- 3G Mobile Internet
- 3G EZCom: gói 12 tháng, gói 6 tháng; gói data 2gb/ ngày, gói data 4G/ ngày,...

2. VNPT INTERNET

Bảng 2.3: Các gói cước VNPT Internet

TÊN GÓI CƯỚC	GIÁ TRỌN GÓI (nghìn đồng/ tháng)	TRẢ TRƯỚC 6 THÁNG (nghìn đồng)
F Eco (15Mb)	176	1.056
F18 (20Mb)	178	1.188
FM (25Mb)	220	1.320
F2H(35 Mb)	264	1.584
F2E (50Mb)	396	2.376
F2K (60Mb)	440	2.640
F0 (50Mb)	704	4.224
F1 (60 Mb)	968	5.808
F2 (70 Mb)	1.232	7.392

F3 (80Mb)	1.584	9.504
F4 (90Mb)	2.816	16.896
F5 (100Mb)	4.840	29.040
F6 (120Mb)	6.600	39.600
F7 (120 Mb)	8.800	52.800
F8 (150 Mb)	10.560	63.360

Nguồn: Phòng bán hàng khu vực 4 quận Hải An- Hải Phòng

3. TRUYỀN THÔNG

- Dịch vụ MyTV

Trên đây là các sản phẩm kinh doanh có đặc điểm đa dạng, nhiều chủng loại cũng như phục vụ nhiều nhu cầu khác nhau của khách hàng. Vì vậy việc phân phối đến người tiêu dùng đòi hỏi các thành viên kênh phải đảm bảo kiến thức chuyên môn về các loại sản phẩm. Việc tổ chức và quản lý thành viên kênh cần sát sao, cũng như thường xuyên cập nhật thông tin về sản phẩm đến các thành viên trong kênh.

b. Yếu tố môi trường

Năm 2016, số liệu từ Bộ thông tin và truyền thông cho thấy, Doanh thu lĩnh vực viễn thông đạt 365.500 tỷ đồng (16.5 tỷ USD) tăng 7.5% so với năm 2015, đóng góp khoảng 27,32% vào Tổng doanh thu toàn ngành.

c. Nội lực của trung tâm.

Năm 2017 Tổng tài sản của trung tâm là 7.325.474.905 đồng trong đó tài sản ngắn hạn là 6.555.629.302 đồng (chiếm 89.49%) và tài sản dài hạn là 769.845.603 đồng (chiếm 10.51%). Với năng lực tài chính hiện có Trung tâm kinh doanh VNPT- Vinaphone Hải Phòng đảm bảo duy trì nhiều loại hình

kênh phân phối hiện có và cải tạo nhằm hoàn thiện hơn các kênh này để mở rộng thêm những khu vực khác chưa có cơ sở kinh doanh nhằm tiêu thụ hiệu quả nhất cũng như đáp ứng được tối đa khách hàng.

2.2. Hoạt động của hệ thống kênh phân phối qua các dòng chảy

Với tổ chức kênh phân phối sản phẩm VNPT- Vinaphone của Trung tâm thì hoạt động của kênh thông qua các dòng chảy chính như sau:

- Dòng chuyển quyền sở hữu: Quyền sở hữu sản phẩm được chuyển từ thành viên này sang thành viên khác trong kênh. Mỗi hành vi mua bán xảy ra trong kênh là một lần hàng hóa chuyển từ người bán sang người mua. Đối với kênh 3, quyền sở hữu thuộc về trung tâm kinh doanh VNPT- Vinaphone Hải Phòng mà đại diện trên địa bàn là các phòng bán hàng. Sau khi bán cho đại lý, quyền sở hữu thuộc về các đại lý. Khi đại lý bán sản phẩm cho điểm bán lẻ, quyền sở hữu sản phẩm thuộc về các điểm bán lẻ. Cuối cùng, khi người tiêu dùng mua sản phẩm từ các điểm bán lẻ, quyền sở hữu sản phẩm thuộc về người tiêu dùng. Đối với kênh 2, đầu tiên, quyền sở hữu thuộc về trung tâm mà đại diện trên địa bàn là các phòng bán hàng. Sau khi bán sản phẩm cho điểm bán lẻ, quyền sở hữu thuộc về các điểm bán lẻ. Cuối cùng, khi người tiêu dùng mua sản phẩm từ các điểm bán lẻ, quyền sở hữu sản phẩm thuộc về người tiêu dùng. Đối với kênh 1, khi người tiêu dùng mua trực tiếp từ các điểm giao dịch hay nhân viên bán hàng của VNPT thì quyền sở hữu sản phẩm được chuyển từ VNPT sang cho người tiêu dùng.
- Dòng đàm phán: Đàm phán là sự thương lượng song phương giữa người mua và người bán ở tất cả các cấp độ của kênh phân phối. Các thành viên đàm phán qua lại với nhau để phân chia các công việc phân phối, trách nhiệm và quyền lợi. Tiêu biểu nhất là sự đàm phán giữa các Trung tâm và đại lý. Đàm phán này nêu rõ về quyền lợi và trách nhiệm của hai bên, được thể hiện trực tiếp và rõ ràng trên hợp đồng mua bán.

Sự đàm phán giữa đại lý và các điểm bán lẻ chủ yếu là trao đổi miệng hoặc qua điện thoại, thông qua sự hợp tác làm ăn lâu dài từ các mối quan hệ quen biết truyền thống, mua bán theo lệ thói cũ. Những cuộc đàm phán này thường là trao đổi nhanh chóng nhằm thống nhất giá cả sản phẩm, cách thức giao hàng. Các điểm bán lẻ đàm phán với người tiêu dùng thông qua hình thức trao đổi miệng, thuận mua vừa bán. Qua thương lượng, khách hàng có thể mua được sản phẩm với mức giá thấp hơn giá niêm yết trên bao bì sản phẩm hay mệnh giá thẻ. Nhân viên bán hàng của VNPT đàm phán với khách hàng thông qua hình thức trao đổi thông tin, giới thiệu dịch vụ, mức giá được niêm yết (không có sự đàm phán giảm giá dưới giá niêm yết), thuyết phục khách hàng sử dụng dịch vụ.

- Dòng vận động vật chất của sản phẩm: Dòng vận động vật chất của sản phẩm VNPT- Vinaphone của Trung tâm là sự di chuyển sản phẩm từ Trung tâm tới người tiêu dùng thông qua các trung gian và bán hàng trực tiếp. Do sản phẩm bộ KIT, thẻ trả trước có kích thước, khối lượng nhỏ gọn nên việc di chuyển sản phẩm qua các trung gian rất đơn giản. Các đại lý có thể nhận hàng ngay tại kho của các Trung tâm hoặc nhân viên quản lý đại lý đem hàng giao trực tiếp tại địa điểm của đại lý. Đối với các điểm bán lẻ thông thường là đến nhận hàng trực tiếp tại các đại lý, một vài trường hợp đại lý gửi hàng đến cho điểm bán lẻ thông qua bạn hàng, người quen... Trường hợp các điểm bán lẻ tại các xã trên địa bàn huyện việc giao hàng có thể do nhân viên VNPT đóng trên địa bàn đảm nhận.
- Dòng thông tin: Dòng thông tin có thể là trao đổi giữa hai thành viên kế cận hoặc không kế cận. Thông tin từ nhân viên bán hàng VNPT đến khách hàng là các nội dung về giới thiệu dịch vụ, cách sử dụng, giá cước, chính sách khuyến mại... Các thông tin trao đổi với các trung gian là khối lượng, giới thiệu dịch vụ, giá sản phẩm, thanh toán, các

chính sách bán hàng, chính sách khuyến mãi... Các đại lý, điểm bán lẻ mới chỉ sử dụng thông tin liên lạc qua điện thoại di động, tin nhắn. Với sự hỗ trợ của đội ngũ nhân viên chăm sóc đại lý, điểm bán lẻ của VNPT, các thông tin được trao đổi giữa đơn vị và các trung gian được thực hiện một cách nhanh chóng, hiệu quả, đảm bảo về tốc độ và chất lượng thông tin. Điều này hạn chế tình trạng thông tin sai lệch, nhiều thông tin, thông tin bất cân xứng.

- Dòng xúc tiến: Dòng xúc tiến ở đây là sự hỗ trợ của trung tâm dành cho tất cả các thành viên trong kênh phân phối thông qua các hoạt động quảng cáo, khuyến mại, truyền thông. Các chính sách xúc tiến bán hàng vừa nâng cao tính cạnh tranh, nâng cao thương hiệu cho trung tâm, đồng thời cũng đem lại lợi ích, điều kiện kinh doanh thuận lợi cho các trung gian phân phối. Quảng cáo là một hình thức truyền đạt thông tin của sản phẩm đến khách hàng một cách hiệu quả nhất. Các chương trình quảng cáo thường xuyên được triển khai rộng khắp trong hệ thống kênh phân phối như các hình thức băng-rôn, pa-nô, áp phích,...
- Dòng đặt hàng: Khi có nhu cầu, các đại lý chủ yếu đặt hàng thông qua gọi điện thoại giao dịch và tiếp xúc trực tiếp tại các Phòng bán hàng. Đa số các điểm bán lẻ sử dụng hình thức đặt hàng bằng tiếp xúc trực tiếp khi mua hàng tại các đại lý. Các đại lý, điểm bán lẻ khi đặt hàng đều được nhận hàng trong ngày.

Đánh giá hoạt động của hệ thống thông qua các dòng chảy

Về ưu điểm:

- Dòng chảy chuyển quyền sở hữu, vận động vật chất rõ ràng qua từng cấp phân phối, lưu thông không bị gián đoạn.
- Với phương thức thanh toán đối với các trung gian, trung tâm không bị ảnh hưởng khi các trung gian gặp rủi ro về mặt tài chính và không xảy ra tình trạng nợ xấu.

- Các hoạt động hỗ trợ xúc tiến đa dạng trong các thành viên trong kênh đem lại hiệu quả cao.
- Việc đàm phán hoặc trao đổi thông tin trong kênh phân phối rõ ràng, nhanh chóng và khá chính xác.

Về hạn chế:

- Các đại lý có thể gặp rủi ro khi tự vận chuyển các đơn hàng có giá trị lớn.
- Đại lý đàm phán giao dịch mua bán với các trung gian phân phối cấp dưới qua trao đổi miệng hoặc điện thoại là chủ yếu. Sự hợp tác này dựa trên sự tin tưởng về các đối tác, hình thức này tiềm ẩn nhiều rủi ro và không mang tính chuyên nghiệp. Việc mua bán không thông qua hợp đồng ký kết là không có sự ràng buộc nhất định đối với các trung gian cấp dưới, các trung gian cấp dưới có thể bị giành giật từ đối thủ cạnh tranh, ưu tiên bán hàng và quảng cáo cho sản phẩm của đối thủ cạnh tranh.
- Các trung gian mới chỉ sử dụng thông tin liên lạc qua điện thoại, tin nhắn, cần áp dụng thêm các hình thức liên lạc khác nhanh chóng và đảm bảo tính chính xác như email, fax...
- Phương thức đặt hàng đôi lúc chưa hợp lý đối với đại lý. Việc trực tiếp đến nhận hàng hoặc thông báo số lượng mua một cách đột xuất có thể khiến đơn vị không chuẩn bị kịp, mất thời gian và công sức của đại lý.
- Chưa dự báo được nhu cầu mua hàng từ các trung gian thông qua chính sách đặt hàng thì việc quản trị tồn kho sẽ gặp khó khăn

2.3. Thiết kế kênh

a. Nhu cầu của thị trường

Hiện tại Việt Nam đã có tên trên bản đồ thế giới về mạng 4G với việc có nhiều nhà mạng là: Vinaphone, Viettel, Mobifone, Vietnammobile,... điều này đòi hỏi các nhà mạng phải nâng cấp hệ thống và các thiết bị có hỗ trợ 4G

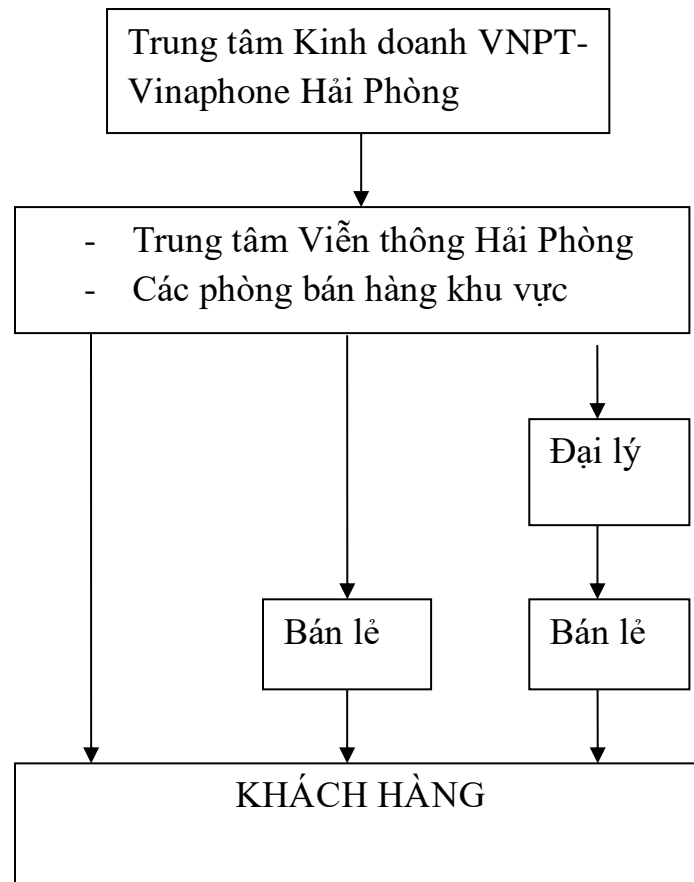
cũng như việc tính bài toán chi phí cho khách hàng. Hơn nữa, thị trường viễn thông hiện nay đang chuẩn bị bước vào dịch vụ chuyển mạng giữ số- đây là dịch vụ cho phép người sử dụng đang dùng mạng này nhưng có thể chuyển sang mạng khác khi nhận thấy mạng khác có nhiều ưu đãi hơn mà vẫn giữ nguyên số liên lạc. Điều này tạo ra một thị trường viễn thông vốn đã cạnh tranh nay lại càng gay gắt hơn.

Như vậy, thách thức dành cho mỗi nhà mạng phải đối mặt nhằm giữ thị phần của mình sẽ phải nâng cao chất lượng dịch vụ (nâng cao cơ sở hạ tầng mạng), trong công tác chăm sóc khách hàng, xây dựng các gói cước mới phù hợp với từng tập khách hàng,...

b. Cấu trúc kênh phân phối

Trung tâm Kinh doanh VNPT- Vinaphone Hải Phòng được Tập đoàn Bưu chính viễn thông giao nhiệm vụ cung cấp các dịch vụ điện thoại, internet trên địa bàn thành phố Hải Phòng. Cấu trúc kênh phân phối chính:

Sơ đồ 2.3: Hệ thống kênh phân phối tại Trung tâm kinh doanh VNPT- Vinaphone Hải Phòng



Nguồn: Trung tâm Kinh doanh VNPT- Vinaphone Hải Phòng

Kênh 1: Các phòng bán hàng của Trung tâm Kinh doanh VNPT- Vinaphone Hải Phòng - Người tiêu dùng: Các Phòng bán hàng thực hiện bán hàng trực tiếp đến tay người tiêu dùng cuối cùng thông qua hệ thống các điểm giao dịch của VNPT và nhân viên bán hàng trực tiếp (nhân viên của VNPT).

Kênh 2: Các Phòng bán hàng - Điểm bán lẻ - Người tiêu dùng: là kênh một cấp từ Trung tâm Kinh doanh VNPT- Vinaphone Hải Phòng đến người tiêu dùng. Điểm bán lẻ là các cá nhân, hộ gia đình thuộc thành phần kinh tế tư nhân, tham gia vào quá trình bán các sản phẩm trả trước. Đa số điểm bán lẻ đều đang kinh doanh một hay nhiều mặt hàng khác và kết hợp thêm việc bán sản phẩm của Vinaphone và của nhiều nhà mạng khác. Các Phòng bán hàng

tổ chức phát triển, quản lý và chăm sóc hỗ trợ các điểm bán lẻ. Các điểm bán lẻ bán hàng trực tiếp đến người tiêu dùng cuối cùng.

Kênh 3: Các Phòng bán hàng - Đại lý - Điểm bán lẻ - Người tiêu dùng: là kênh hai cấp từ Trung tâm Kinh doanh VNPT- Vinaphone Hải Phòng đến người tiêu dùng. Các Phòng bán hàng ký hợp đồng trực tiếp với đại lý cấp 1 về trao đổi và mua bán sản phẩm. Vì các đại lý đều kinh doanh sản phẩm của các mạng di động khác nên hình thức đại lý không phải là đại lý độc quyền. Đại lý cấp 1 thường phân phối với số lượng lớn cho các điểm bán lẻ và cũng có trường hợp kết hợp bán lẻ cho người tiêu dùng. Các đại lý cấp 1 trao đổi mua bán với các điểm bán lẻ qua các hình thức quen biết và làm ăn truyền thống, không sử dụng hợp đồng mua bán.

Chiều dài của kênh: Qua sơ đồ hệ thống kênh phân phối sản phẩm của Trung tâm Kinh doanh VNPT- Vinaphone Hải Phòng, có thể thấy từ kênh 1 đến kênh 3 tăng lên về chiều dài. Kênh 3 là kênh phân phối dài nhất, có nhiều cấp độ trung gian là đại lý cấp 1 và điểm bán lẻ.

Chiều rộng của kênh: Trung tâm Kinh doanh VNPT- Vinaphone Hải Phòng có 118 đài, trạm viễn thông đến tận các xã phường trên toàn Thành phố. Tại trung tâm thành phố, thị trấn đều có điểm giao dịch của VNPT và có đội ngũ nhân viên tiếp thị bán hàng trực tiếp. Trên địa bàn các xã phường, tại các đài, trạm viễn thông đều có nhân viên kỹ thuật của VNPT quản lý và vận hành thiết bị, bên cạnh đó còn phải thực hiện nhiệm vụ bán hàng kiêm nhiệm. Ngoài hệ thống nhân viên bán hàng trực tiếp và kiêm nhiệm, Trung tâm Kinh doanh VNPT- Vinaphone Hải Phòng có 92 đại lý cấp 1 và trên 967 điểm bán lẻ trên toàn Thành phố tham gia vào kênh phân phối sản phẩm trả trước điện thoại di động Vinaphone.

Bảng 2.4: Phân bố đại lý điểm bán lẻ trên địa bàn Hải Phòng

STT	Địa bàn	Số đại lý	Số điểm bán lẻ
1	DƯƠNG KINH	6	69
2	ĐỒ SƠN	6	72
3	HẢI AN	8	69
4	HỒNG BÀNG	7	70
5	KIẾN AN	7	66
6	LÊ CHÂN	8	73
7	NGÔ QUYÊN	6	65
8	AN DƯƠNG	7	68
9	AN LÃO	6	70
10	CÁT HẢI	4	58
11	KIẾN THỤY	6	68
12	TIÊN LÃNG	6	75
13	THỦY NGUYÊN	7	80
14	VĨNH BẢO	8	64

Nguồn: Phòng Kế hoạch- Kế toán trung tâm kinh doanh VNPT-
Vinaphone Hải Phòng

c. Đánh giá hiệu quả của kênh phân phối chính

Về ưu điểm:

- Trung tâm Kinh doanh VNPT- Vinaphone Hải Phòng đã xây dựng được hệ thống kênh phân phối sản phẩm rộng khắp trên địa bàn

Thành phố, cả về chiều dài lẫn chiều rộng, đảm bảo được độ bao phủ thị trường phục vụ cho việc phân phối và tiêu thụ sản phẩm.

- Kênh phân phối chủ yếu của Trung tâm là vừa phải không dài, nhưng do có chiều rộng nên vẫn đảm bảo cho việc dễ dàng phân tán và len lỏi sản phẩm vào các thị trường nhỏ lẻ; mua bán và quản lý qua từng công đoạn dễ dàng hơn.
- Trung tâm đã tổ chức quản lý thông qua hợp đồng với các đại lý cấp 1.
- Ngoài các trung gian, Trung tâm còn có hệ thống điểm giao dịch và nhân viên bán hàng trên địa bàn toàn thành phố.

Về hạn chế:

- Hệ thống đại lý cấp 1 được xây dựng có mật độ phân bố không đồng đều trong thành phố Hải Phòng.
- Các đại lý cấp 1 tự quản lý hệ thống trung gian phân phối cấp dưới của mình thông qua các mối quan hệ quen biết và tự tìm kiếm nên vị trí địa lý phân phối của các đại lý cấp 1 còn đan xen và chòng chéo lẫn nhau.
- Không tổ chức được hình thức đại lý độc quyền do đặc thù của việc kinh doanh sản phẩm. Điều này làm ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh và làm tăng chi phí chăm sóc dành cho các trung gian nếu muốn các trung gian ưu tiên bán sản phẩm của Vinaphone.

2.4. Quản trị hệ thống kênh phân phối

a. Chọn lựa các thành viên kênh

Để có thể kiểm soát kênh phân phối một cách có hiệu quả, Trung tâm Kinh doanh VNPT- Vinaphone Hải Phòng đã thực hiện chính sách phân phối chọn lọc. Đại lý cấp 1 là những khách hàng trực tiếp của đơn vị, được lựa chọn qua các điều kiện:

- Có giấy phép đăng ký sản xuất kinh doanh đúng pháp luật

- Có tiềm lực về kinh tế. Có tài sản chứng minh được kinh tế và đảm bảo nguồn vốn kinh doanh
- Có trình độ chuyên môn nhất định về các loại hình dịch vụ VNPT-Vinaphone (thông thường là các cửa hàng kinh doanh điện thoại, máy tính)
- Có kinh nghiệm phân phối. Địa điểm kinh doanh thuận lợi
- Có hệ thống khách hàng rộng. Đảm bảo các mối quan hệ làm ăn lâu dài

b. Kích thích thành viên kênh

- Về mức chiết khấu đối với đại lý:
 - Mức chiết khấu đối với sản phẩm bộ KIT Vinaphone: 15 – 20%.
 - Mức chiết khấu đối với sản phẩm thẻ trả trước Vinaphone: 5,7%
- Ngoài mức chiết khấu dành cho đại lý, Trung tâm còn có chính sách khuyến khích đại lý theo doanh thu như sau:

Bảng 2.5: Chính sách chăm sóc đại lý, theo doanh thu

STT	MỨC DOANH THU	Chăm sóc bằng tiền mặt		Hoạt động chăm sóc	
		Tỷ lệ hỗ trợ trên doanh thu (%)	Tặng quà sinh nhật (đồng)	Thường xuyên	Tổng kết hội nghị
1	Trên 100 triệu	1	200.000	X	X
2	Trên 60 triệu	0.9	100.000	X	X
3	Trên 30 triệu	0.8	100.000	X	X

4	Dưới 30 triệu	0.5	50.000	X	
---	---------------	-----	--------	---	--

Nguồn: Phòng Kế hoạch- Kế toán

➤ Chăm sóc thường xuyên, định kỳ:

Bảng 2.6: Chính sách chăm sóc thường xuyên và định kỳ đại lý

STT	Nội dung công việc	Tần suất
1	Cung ứng hàng tận nơi tối đa là 2h làm việc từ khi có yêu cầu đặt hàng.	Khi có yêu cầu
2	Đổi hàng hỏng, lỗi tận nơi tối đa là 4h làm việc từ khi có yêu cầu.	Khi có yêu cầu
3	Thông báo kịp thời các chính sách bán hàng, chương trình khuyến mãi, chính sách ưu đãi cho đại lý, điểm bán lẻ	Khi có chương trình
4	Tư vấn, hỗ trợ nghiệp vụ, giải đáp thắc mắc, khiếu nại của đại lý, điểm bán lẻ ngay khi có yêu cầu hoặc trong vòng 01 ngày nếu trả lời bằng văn bản	Khi có yêu cầu
5	Tặng quà, thăm hỏi đại lý, điểm bán lẻ theo quy định	Khi có chương trình
6	Thực hiện chế độ chăm sóc thường xuyên hàng tháng: - Giao hàng mới, đổi hàng hỏng, lỗi tận nơi. - Cung cấp thông tin giá cả sản	Hàng tháng

	<p>phẩm, dịch vụ, chính sách bán hàng, chương trình khuyến mại mới, chính sách ưu đãi thông qua điện thoại, tin nhắn, mail, fax, trực tiếp...</p> <ul style="list-style-type: none">- Cung cấp các loại tờ rơi về sản phẩm dịch vụ hoặc các chương trình khuyến mại.- Tư vấn, hỗ trợ nghiệp vụ, giải đáp thắc mắc, khiếu nại.- Tham gia chương trình bốc thăm trúng thưởng (50 KIT được 01 phiếu dự thưởng).- Thưởng 50.000đ nếu ưu tiên giới thiệu KIT Vinaphone trước tiên (khi được kiểm tra đột xuất bất kỳ).	
--	--	--

Nguồn: Phòng Kế hoạch- Kế toán Trung tâm kinh doanh VNPT- Vinaphone Hải Phòng

- Hỗ trợ bán hàng: Trung tâm Kinh doanh VNPT- Vinaphone Hải Phòng thường xuyên hỗ trợ vật dụng cho việc bán hàng của đại lý, điểm bán lẻ. Đó là các vật dụng như: mũ, bút bi, móc khóa, ô dù, biển hiệu, bảng niêm yết giá, thông báo khuyến mãi... tất cả đều có in logo và tên của Trung tâm Kinh doanh VNPT- Vinaphone Hải Phòng cùng nhận diện thương hiệu dịch vụ. Các vật dụng hỗ trợ đã nâng cao nhận biết hệ thống nhận diện thương hiệu và tạo điều kiện thuận lợi hơn cho các đại lý, điểm bán lẻ bán hàng. Hệ thống biển hiệu được đơn vị triển khai rộng khắp hỗ trợ cho các đại lý cấp 1, điểm bán lẻ lớn...

c. Quản trị hoạt động

Các mâu thuẫn trong kênh

- Mâu thuẫn do cạnh tranh: xảy ra khi trên cùng một địa bàn có nhiều đại lý cấp 1 hoặc điểm bán. Trên địa bàn thành phố Hải Phòng với hệ thống mạng lưới đại lý nhiều, dễ phát sinh cạnh tranh lẫn nhau. Một số đại lý với tiềm lực tài chính mạnh và mối quan hệ tốt với các Trung tâm có những lúc đặt hàng với số lượng lớn gây nên sự thiếu hụt tạm thời tại kho của các Trung tâm. Khi đó để có hàng bán, các đại lý nhỏ phải lấy hàng của các đại lý lớn.
- Mâu thuẫn về quyền lợi: mâu thuẫn về mức ưu đãi giữa các điểm bán lẻ với đại lý. Các mối quan hệ buôn bán chủ yếu dựa trên các mối hàng quen biết, do đó sự ưu đãi mà đại lý cấp 1 dành cho các điểm bán lẻ của mình là khác nhau.

d. Đánh giá thành viên kênh

Trung tâm kinh doanh VNPT- Vinaphone Hải Phòng quản lý và đánh giá các đại lý dựa trên thống kê các tiêu chí sản lượng, doanh thu bán hàng và mức thưởng vượt doanh số. Các thống kê này là cơ sở để đánh giá các đại lý làm ăn có hiệu quả. Tuy nhiên, các tiêu chí này chỉ phản ánh được kết quả mà chưa xét đến các tiêu chí khác như năng lực cơ sở vật chất, hậu cần, năng lực thị trường, mối quan hệ hợp tác hay xung đột... nên vẫn chưa thể đánh giá đầy đủ các khía cạnh của đại lý. Đối với kênh trực tiếp, Trung tâm kinh doanh VNPT- Vinaphone Hải Phòng đã xây dựng được các chỉ tiêu đánh giá kết quả bán hàng của từng nhân viên tiếp thị bán hàng trong tháng như sản lượng, doanh thu, mức độ hoàn thành kế hoạch bán hàng được giao. Kết quả bán hàng của nhân viên được xếp loại trong từng đơn vị bộ phận và là tiêu chuẩn để xét mức lương được hưởng hàng tháng (KPI).

Đánh giá về công tác quản lý kênh phân phối của Trung tâm kinh doanh VNPT- Vinaphone Hải Phòng:

Về ưu điểm:

- Đơn vị đã có một hệ thống chỉ tiêu nhất định để tuyển chọn đại lý cấp 1.
- Đã có các tiêu chí để đánh giá các đại lý và điểm bán lẻ cụ thể.
- Đã áp dụng nhiều chính sách khuyến khích thành viên trong kênh hoạt động: các hỗ trợ về mức chiết khấu, chính sách thưởng khuyến khích vượt doanh số, hỗ trợ bán hàng... nhằm kích thích các đại lý, điểm bán lẻ tích cực bán hàng.
- Có ý thức trong việc quản lý các mâu thuẫn giữa các thành viên trong kênh phân phối

Về hạn chế:

- Đơn vị chưa có các chính sách phù hợp để quản trị các mâu thuẫn trong kênh phân phối, tránh xảy ra xung đột giữa các thành viên.
- Công tác đánh giá thành viên trong kênh phân phối chưa được thực hiện đúng mức, chưa thể hiện chính xác thực trạng của đại lý.
- Đơn vị phải thường xuyên theo dõi thị trường nhằm điều chỉnh chính sách chăm sóc, hỗ trợ cho phù hợp.
- Chi phí hỗ trợ trong những năm qua có nhiều hạn chế do việc tiết giảm các chi phí dành cho kinh doanh nói chung. Vì vậy công tác kiểm soát phải chặt chẽ, để không gây ra tình trạng tăng chi phí của đơn vị.

3. Những vấn đề còn tồn tại trong thiết kế và quản trị hệ thống kênh phân phối

3.1. Trong thiết kế

- Hệ thống đại lý cấp 1 được xây dựng có mật độ phân bố không đồng đều trong thành phố Hải Phòng.
- Các đại lý cấp 1 tự quản lý hệ thống trung gian phân phối cấp dưới của mình thông qua các mối quan hệ quen biết và tự tìm kiếm nên vị

trí địa lý phân phối của các đại lý cấp 1 còn đan xen và chồng chéo lẫn nhau.

- Không tổ chức được hình thức đại lý độc quyền do đặc thù của việc kinh doanh sản phẩm viễn thông. Điều này làm ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh và làm tăng chi phí chăm sóc dành cho các trung gian nếu muốn các trung gian ưu tiên bán sản phẩm của Vinaphone.

3.2. Trong quản trị

- Trung tâm chưa có các chính sách phù hợp để quản trị các mâu thuẫn trong kênh phân phối, tránh xảy ra xung đột giữa các thành viên.
- Công tác đánh giá thành viên trong kênh phân phối chưa được thực hiện đúng mức, chưa thể hiện chính xác thực trạng của đại lý.
- Trung tâm chưa thường xuyên theo dõi thị trường nhằm điều chỉnh chính sách chăm sóc, hỗ trợ cho phù hợp.
- Chi phí hỗ trợ trong những năm qua có nhiều hạn chế do việc tiết giảm các chi phí dành cho kinh doanh.

3.3. Chất lượng của hệ thống kênh

- Việc phân phối qua các kênh phân phối của trung tâm phụ thuộc nhiều vào cơ chế chung của Tập đoàn, phụ thuộc vào kế hoạch doanh thu được giao hàng năm cho các đại lý nên cơ chế vận hành chưa linh hoạt vì còn nặng tính nhà nước.
- Các tổng đại lý có quyền lợi và chức năng ngang nhau nên thường xuyên xảy ra hiện tượng phá giá do chạy kế hoạch, việc điều chỉnh giá rất khó gây nhiều bất lợi trong việc phân phối sản phẩm.
- Các đại lý hoạt động trước hết vì quyền lợi của chính bản thân họ nên sẵn sàng cạnh tranh bằng các mức chiết khấu cao sát với mức chiết khấu cao nhất gây khó khăn cho người bán lẻ.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP VÀ KIẾN NGHỊ NHẪM HOÀN THIỆN HỆ THỐNG KÊNH PHÂN PHỐI TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT- VINAPHONE HẢI PHÒNG

1. Những căn cứ đề xuất

a. Xu hướng phát triển chung

Từ năm 2017 đến nay các nhà mạng đang gấp rút hoàn thiện và thay đổi các chính sách nhằm đảm bảo quy định phát luật: Nghị định số 49/2017/NĐ-CP ngày 24 tháng 4 năm 2017 của Chính phủ sửa đổi, bổ sung quy định về hạn mức khuyến mãi cho các thuê bao di động trả trước không quá 20% và trả sau là không quá 50% tổng giá trị của dịch vụ viễn thông. Từ ngày 24/4/2018, tất cả thuê bao di động đều phải có thông tin chính xác (họ và tên, CMND, ngày cấp và nơi cấp,...) bao gồm cả thông tin về đối tượng sử dụng số thuê bao đó và ảnh chụp chân dung của chủ thuê bao. Quy định này nhằm quản lý thuê bao di động chặt chẽ hơn tránh tình trạng sim rác, và giúp bảo vệ thông tin thuê bao di động của khách hàng tốt hơn.

Nhu cầu của người tiêu dùng rất phong phú và đa dạng tương ứng với những phân khúc khách hàng khác nhau đặt ra yêu cầu với các nhà cung cấp dịch vụ phải đa dạng hóa các dịch vụ gia tăng. Trong thời gian gần đây cùng với khoa học kỹ thuật phát triển nhu cầu của người tiêu dùng cũng có những thay đổi đáng kể, đòi hỏi các dịch vụ có tính tiện ích và công nghệ cao. Đây vừa là thuận lợi cũng là thách thức lớn đối với Trung tâm, các nhà cung cấp dịch vụ di động không đảm bảo các tiện ích cao sẽ dần không có chỗ đứng trên thị trường và ngược lại, Trung tâm cũng phải đảm bảo luôn có những sản phẩm dịch vụ mới chất lượng cao, các dịch vụ sau bán hàng phải được nâng lên tầm cao mới.

b. Mục tiêu phát triển của trung tâm

- Phát triển bền vững tăng trưởng theo chiều sâu: Giữ khách hàng hiện có, giảm thiểu thuê bao rời mạng.

- Tăng cường hỗ trợ cho các đại lý trong công tác bán hàng: Cung cấp kịp thời và đầy đủ các sản phẩm như SimEload, tài liệu hướng dẫn sử dụng dịch vụ, biên nhận dạng thương hiệu, tờ rơi,... Thường xuyên giám sát kết quả bán hàng trên từng địa bàn để kịp thời phối hợp với các đại lý tháo gỡ vướng mắc, bàn biện pháp phát triển kinh doanh.
- Hoàn thiện cơ chế giám sát tình hình bán hàng đến tận các địa bàn phường/xã, không để tồn tại những địa bàn “trắng”, không có điểm bán hàng hoặc không có đủ sản phẩm của VNPT- Vinaphone. Xây dựng các chế độ khuyến khích cụ thể bằng vật chất cho các điểm bán hàng trong mạng lưới phân phối của Trung tâm trên cơ sở thành tích và hiệu quả bán hàng.
- Thay đổi các biện pháp giới thiệu sản phẩm (đặc biệt là các sản phẩm dịch vụ gia tăng) từ các hình thức quảng cáo trên các phương tiện truyền thông đại chúng như lâu nay để chuyển dần sang các hình thức đa dịch vụ tiếp cận với khách hàng tại từng địa bàn dân cư cụ thể bằng cách thông qua mạng lưới phân phối và hỗ trợ bán hàng. Phải coi đây là một nhiệm vụ quan trọng và hoạt động thường xuyên, có tổ chức của hệ thống kinh doanh của trung tâm.
- Tăng cường triển khai các dịch vụ, đặc biệt là các gói dịch vụ gia tăng dựa trên nền mạng 4G hiện có và xây dựng các gói dịch vụ với đơn giá cước phù hợp với các đối tượng khách hàng khác nhau.
- Đồng bộ việc quản lý thuê bao trả sau và trả trước nhằm nâng cao hiệu quả công tác quản lý thuê bao, chăm sóc khách hàng và triển khai các chính sách theo hướng tạo điều kiện cho khách hàng thanh toán trả trước hoặc trả sau theo từng dịch vụ.
- Nhanh chóng triển khai các dự án lắp đặt hệ thống cung cấp các gói dịch vụ đã được phê duyệt, đưa vào khai thác để tăng doanh thu.

- Quy hoạch và đầu tư đồng bộ và hợp lý các hệ thống hỗ trợ kinh doanh và chăm sóc khách hàng nhằm nâng cao thương hiệu của VinaPhone. Để đạt được các mục tiêu kế hoạch nêu trên đặc biệt trong bối cảnh thị trường viễn thông rất gay gắt như hiện nay, trung tâm cần có những giải pháp thích hợp nhằm thúc đẩy hoạt động kinh doanh dịch vụ trong đó cần hoàn thiện kênh phân phối và quản lý kênh phân phối.

Trung tâm Kinh doanh VNPT- Vinaphone Hải Phòng tiếp tục khẳng định là doanh nghiệp viễn thông, công nghệ thông tin dẫn đầu trên địa bàn Thành phố, với định hướng đẩy mạnh việc phát triển các dịch vụ viễn thông, công nghệ thông tin.

2. Nội dung giải pháp hoàn thiện hệ thống kênh phân phối

2.1. Hoàn thiện việc thiết kế

Căn cứ trên sự khác biệt về vị trí địa lý, phân bố dân cư, mức thu nhập, cũng như nhận thức, thói quen, hành vi của người tiêu dùng giữa khu vực nội và ngoại thành, Trung tâm Kinh doanh VNPT- Vinaphone Hải Phòng cần rà soát lại và hoàn thiện cấu trúc kênh giữa hai khu vực này.

Đối với khu vực nội thành:

- Với mật độ dân số tập trung đông, thu nhập bình quân đầu người cao hơn, có rất nhiều thành phần kinh tế cá thể đủ điều kiện tham gia vào kênh phân phối. Hiện tại, số lượng trung gian khu vực nội thành là rất lớn, đơn vị đang không đủ nhân lực để quản lý tất cả các trung gian, vì vậy đơn vị cần tập trung vào việc quản lý và phát triển các đại lý cấp 1 một cách có hiệu quả. Việc phân phối đến các điểm bán lẻ sẽ do các đại lý đảm nhận.
- Bên cạnh việc phân phối qua các trung gian, Trung tâm Kinh doanh VNPT- Vinaphone Hải Phòng cũng cần phải đẩy mạnh việc phân phối qua kênh nhân viên bán hàng trực tiếp. Tổ chức các đội bán hàng lưu

động một cách thường xuyên để tiếp cận khách hàng tiềm năng, khách hàng đang sử dụng dịch vụ của đối thủ để lôi kéo vận động khách hàng sử dụng dịch vụ của Vinaphone.

Đối với khu vực ngoại thành:

- Tại các khu vực ngoại thành, do đặc điểm về địa bàn có sự phân tán các khu dân cư, mật độ dân số thấp, thu nhập bình quân đầu người thấp hơn khu vực nội thành, nhu cầu cũng như thói quen tiêu dùng cũng khác, vì vậy cần cải tiến, hoàn thiện cấu trúc kênh phân phối khác với khu vực nội thành.
- Tại các trung tâm huyện, thị trấn tập trung đông dân cư và có các đại lý cấp 1 hoạt động thì cần tăng cường công tác quản lý các đại lý, phát triển từ 3 – 7 đại lý là vừa đủ. Từ các đại lý này chịu trách nhiệm phân phối đến các điểm bán lẻ xung quanh trung tâm huyện, thị trấn. Đối với các điểm bán lẻ ở xa khu trung tâm huyện, thị trấn, nơi các đại lý không vươn tới thì nhân viên quản lý điểm bán lẻ của các Phòng bán hàng khu vực chịu trách nhiệm quản lý, chăm sóc và bán hàng.
- Tại các xã trên địa bàn các huyện, không có điều kiện phát triển đại lý và nhân viên quản lý kênh của các Trung tâm không bao quát được, thì chỉ tập trung quản lý tốt các điểm bán lẻ hiện có và phát triển thêm các điểm bán lẻ mới. Công tác quản lý, chăm sóc, bán hàng cho các điểm này do nhân viên VNPT- Vinaphone tại các đài, trạm viễn thông trên địa bàn đảm nhiệm

2.2. Hoàn thiện mối quan hệ giữa các thành viên kênh

Một hệ thống kênh hoạt động tốt và hiệu quả đòi hỏi tất cả các thành viên trong kênh cùng phải hoạt động tốt và hiệu quả. Chính vì thế việc tạo mối quan hệ chặt chẽ giữa nhà cung cấp sản phẩm với các thành viên trong tăng cường mối quan hệ giữa các thành viên trong kênh cũng cần phải được coi trọng và tiến hành để đảm bảo cho kênh phân phối luôn hoạt động ổn định và hiệu quả.

- Để tăng cường mối quan hệ giữa các thành viên kênh, Trung tâm có thể tổ chức các hội nghị đại lý, các diễn đàn trao đổi giúp cho các thành viên có thể nói lên khó khăn của mình để Trung tâm và các thành viên khác cùng giúp đỡ giải quyết cũng như có thể trao đổi với nhau về những kinh nghiệm phát triển thị trường. Các hội nghị hoặc diễn đàn có thể tổ chức 6 tháng 1 lần hoặc 1 năm 1 lần. Để có được không khí cởi mở giữa các thành viên đòi hỏi công tác tư tưởng rất lớn từ phía Trung tâm cho các thành viên kênh vì trong kinh doanh, không ai muốn tiết lộ các yếu điểm cũng như bí quyết kinh doanh của mình. Chính vì thế Trung tâm phải giúp cho các thành viên hiểu được sức mạnh của khối đoàn kết trong kênh.
- Trung tâm cần có hình thức khen thưởng, tặng quà tại hội nghị hay diễn đàn đối với các thành viên có những đóng góp trong việc giúp đỡ các thành viên khác trong kênh để khuyến khích hoạt động hỗ trợ lẫn nhau giữa các thành viên, đẩy lùi dần những mâu thuẫn trong kênh, giúp kênh phân phối không ngừng lớn mạnh và phát triển.

Hiện tại Trung tâm đang có quan hệ với 10 tổng đại lý mã thẻ và 28 Tổng đại lý là các Phòng bán hàng thông qua việc ký kết hợp đồng đại lý:

- Đối với các Tổng đại lý mã thẻ: Hợp đồng đại lý ký kết trong thời gian qua về cơ bản đã quy định rõ ràng nhiều điểm về quyền lợi và trách nhiệm của mỗi bên. Tuy nhiên, thực tế hoạt động của tổng đại lý trong thời gian vừa qua đã bộc lộ nhiều điểm và Trung tâm cần đề xuất bổ sung ghi rõ vào hợp đồng đại lý:
 - Đại lý có nghĩa vụ thực hiện nghiêm túc việc chiết khấu cho các đại lý cấp dưới.
 - Đại lý có nghĩa vụ triển khai nghiêm túc, đầy đủ các chương trình hỗ trợ khách hàng và các chương trình khuyến mại do Trung tâm tổ chức.

- Cần xem xét chấm dứt hợp đồng đại lý với các đại lý trong trường hợp sau:
 - ✓ Liên tục trong 3 tháng không mua đủ doanh số cam kết.
 - ✓ Bán phá giá sản phẩm.
 - ✓ Cắt quà khuyến mại của khách hàng.
 - ✓ Không thực hiện đúng những cam kết khác
- Đối với các Phòng bán hàng khu vực: từ năm 2011 VNPTTT và Trung tâm có mối quan hệ kinh doanh thông qua hợp đồng kinh tế theo quy định của Tập đoàn với những quy định rõ về quyền lợi và trách nhiệm của mỗi bên.

2.3. Hoàn thiện việc quản trị kênh phân phối

a. Hoàn thiện công tác tuyển chọn thành viên kênh

Sự hoạt động hiệu quả của các trung gian có ý nghĩa rất quan trọng với Trung tâm Kinh doanh VNPT- Vinaphone Hải Phòng bên cạnh công tác bán hàng trực tiếp. Các trung gian chính là “nguồn tiêu thụ” chính, chiếm tỷ lệ lớn trong tổng doanh số bán ra trên thị trường. Vì vậy việc tuyển chọn đại lý là rất quan trọng. Đơn vị cần tuyển chọn chặt chẽ hơn nữa tránh tình trạng các đại lý không đủ năng lực. Trong quá trình lựa chọn, ưu tiên các khu vực mật độ đại lý còn thấp, khu vực đông dân cư; ưu tiên các cửa hàng kinh doanh điện thoại di động, có tiềm lực về vốn và kinh nghiệm về dịch vụ.

Ở địa bàn các xã vùng xa, cần quan tâm tuyển chọn và phát triển thêm các điểm bán lẻ mới, đây chính là kênh quan trọng giúp cho Trung tâm kinh doanh VNPT- Vinaphone Hải Phòng xâm nhập vào các thị trường nhỏ, nhằm mở rộng khối lượng tiêu thụ sản phẩm cũng như truyền thông quảng bá thương hiệu dịch vụ Vinaphone.

Đối với nhân viên tiếp thị bán hàng trực tiếp cần nâng cao các tiêu chuẩn tuyển dụng, đặc biệt là: “Kỹ năng bán hàng và ý thức làm việc” của người được tuyển dụng, họ phải xem việc phát triển của Trung tâm như chính

sự phát triển của bản thân mình. Có như vậy họ mới năng nổ làm việc, tận tụy với công việc.

b. Hoàn thiện chính sách hỗ trợ khuyến khích thành viên kênh

Để xây dựng các chính sách khuyến khích thích hợp đối với các thành viên kênh, Trung tâm kinh doanh VNPT- Vinaphone cần phải có các biện pháp tìm hiểu quan điểm của các đại lý một cách chi tiết, việc ra các chính sách cần phải dựa trên sự kết hợp hài hòa giữa quan điểm của đơn vị với quan điểm riêng của các đại lý, có như vậy mới phát huy hết tác dụng của các chính sách. Trung tâm cần tiến hành đồng thời nhiều biện pháp khác nhau như:

- Hội thảo trao đổi kinh nghiệm
- Những cuộc trao đổi giữa các nhân viên quản lý kênh với đại lý mà họ phụ trách
- Điều tra quan điểm của khách hàng đối với các đại lý và với VNPT...

Từ những nghiên cứu chi tiết đó sẽ đưa ra được các chính sách hợp lý điều hòa được lợi ích của các thành viên kênh. Ngoài ra, cũng cần phải tổ chức các cuộc nghiên cứu tìm hiểu được nhu cầu và khó khăn của các thành viên trong kênh do Trung tâm thực hiện, hoặc do bên thứ ba thực hiện nhằm có cái nhìn khách quan trên các khía cạnh khác.

Trung tâm cũng cần phải xây dựng các chính sách khuyến khích phù hợp cho các thành viên kênh:

- Hỗ trợ về mức chiết khấu, thưởng khuyến khích: Các đại lý còn chưa hài lòng về mức chiết khấu của Vinaphone so với các nhà mạng khác (Đối với thẻ cào điện thoại Vinaphone: 5.7%, Viettel và Mobifone là 5.9%,...) Vì vậy, cần phải rà soát và điều chỉnh mức chiết khấu đạt mức độ phù hợp đối với sản phẩm SIM, thẻ trả trước dịch vụ di động Vinaphone để đại lý ưu tiên bán các sản phẩm dịch vụ của Trung tâm hơn các nhà mạng khác. Để thực hiện được hai hình thức khuyến khích nêu trên, việc triển khai cũng đặt ra một

số vấn đề như: công tác quản lý phát triển thuê bao phải làm tốt hơn, trung gian bán lẻ phải thực hiện đúng quy trình đăng ký thông tin thuê bao và báo cáo kích hoạt thuê bao cho Trung tâm,...

- Hỗ trợ về các vật phẩm bán hàng: Những công cụ quảng cáo như áp phích, băng-rôn, tờ rơi, bút bi, móc chìa khóa... và công cụ bán hàng như bảng niêm yết giá, kệ đặt hàng hóa, dù che nắng... có thể đưa thông tin quảng cáo, giới thiệu những lợi thế của sản phẩm đến các khách hàng mục tiêu, giúp tăng số lượng bán của các sản phẩm. Bố trí kinh phí để tiếp tục in ấn các bảng hiệu, bảng vẽ cho các đại lý, điểm bán lẻ. Điều này vừa giúp cửa hàng thuận lợi trong kinh doanh vừa giúp đơn vị quảng bá hình ảnh của mình đến tất cả người tiêu dùng, thiết lập nhận thức và thuận lợi cho việc phát triển sản phẩm dịch vụ, đồng thời đó là một công cụ hữu hiệu trong cạnh tranh.

- Hỗ trợ đào tạo nghiệp vụ bán hàng: thường xuyên mở các lớp tập huấn và các lớp đào tạo kiến thức nghiệp vụ về dịch vụ cho các đại lý, nhân viên tiếp thị bán hàng trực tiếp để nâng cao chuyên môn nghiệp vụ quản lý và bán hàng. Trên cơ sở đó đề xuất các đại lý áp dụng và giới thiệu quy trình bán hàng này cho các trung gian cấp dưới. Định kỳ phải tổ chức việc tiếp xúc trực tiếp với đại lý và điểm bán lẻ để lắng nghe những phản hồi từ phía khách hàng. Đối với nhân viên tiếp thị bán hàng trực tiếp cần có đào tạo kỹ lưỡng vì đây chính là hình ảnh trực tiếp tác động đến người tiêu dùng. Cần trang bị đầy đủ công cụ làm việc cho nhân viên tiếp thị bán hàng, đào tạo tác phong làm việc chuyên nghiệp, kỹ năng bán hàng tốt.

c. Hoàn thiện việc đánh giá hoạt động kênh

Bên cạnh việc khuyến khích các thành viên trong kênh, Trung tâm kinh doanh VNPT- Vinaphone Hải Phòng cần xây dựng một hệ thống đánh giá hiệu quả hoạt động của các đại lý, điểm bán lẻ. Việc này hết sức quan trọng vì nó cho phép đơn vị đánh giá được sức mạnh của kênh phân phối cũng như những điểm mạnh, điểm yếu, nguyên nhân ở khâu nào để từ đó đưa ra các giải

pháp khắc phục. Hơn thế nữa việc đánh giá hoạt động của các thành viên kênh còn liên quan đến lợi ích kinh tế của các thành viên trong kênh.

Cùng với việc phát triển các tiêu chí và thực thi công tác đánh giá, Trung tâm cần đưa ra và thực hiện nghiêm túc các biện pháp thưởng, phạt. Qua đó các thành viên kênh sẽ nhận thức tốt vai trò, nhiệm vụ khi tham gia vào hệ thống kênh phân phối.

Hiện nay, hình thức xây dựng các chỉ tiêu đánh giá các trung gian phân phối và cho điểm được đánh giá cao, Trung tâm Kinh doanh VNPT-Vinaphone Hải Phòng nên áp dụng hình thức đánh giá này.

Bảng 3.1: Tiêu chí đánh giá chấm điểm theo các đầu mục công việc chăm sóc đại lý, điểm bán lẻ

STT	Chỉ tiêu đánh giá	Điểm đánh giá theo xếp loại		
		Tốt	Đạt	Không đạt
1	Sự hiện diện thương hiệu tại Đại lý, điểm bán lẻ	Tối đa 30 điểm		
1.1	Bên ngoài: Có bảng hiệu lớn mặt tiền hoặc có các loại bảng nhỏ khác (như bảng vẫy/bảng thông báo Điểm bán Vinaphone/bảng chữ T...)	15	10	0
1.2	Bên trong: Có kệ trưng bày và có tờ rơi với số lượng tối thiểu 05 loại các dịch vụ Vinaphone (không chấp nhận tờ rơi photocopy, nếu có tờ rơi loại này coi như là không đạt), ấn phẩm Vinaphone. Các ấn phẩm, kệ được trưng bày gọn gàng, sạch sẽ, đẹp, không bị che phủ bởi ấn phẩm, vật dụng của các mạng khác, không có các ấn phẩm đã hết hạn.	15	10	0
2	Hoạt động bán hàng Vinaphone tại đại lý, điểm bán lẻ	Tối đa 30 điểm		
2.1	Có bán sản phẩm Vinaphone (Bộ KIT, sim, thẻ cào,...)	20	0	0

2.2	Có SIM đa năng (hoặc Eload) phục vụ công tác bán hàng, phát triển thuê bao trả trước	10	5	0
3	Hiệu quả làm việc của nhân viên chăm sóc đại lý, điểm bán lẻ	Tối đa 40 điểm		
3.1	Nhân viên đến đại lý, điểm bán 1 lần/ 1 tuần	10	5	0
3.2	Đại lý, điểm bán được nhân viên cung cấp thông tin về các chương trình khuyến mại Vinaphone tối thiểu trước 1 ngày trước khi chương trình có hiệu lực (bằng các hình thức dán thông báo, bỏ tờ rơi, qua điện thoại, SMS...)	10	5	0
3.3	Nhân viên phải nắm vững các nghiệp vụ Vinaphone, các chính sách bán hàng (tỷ lệ chiết khấu, chương trình xúc tiến...) để có thể tư vấn ngay cho đại lý, điểm bán khi có nhu cầu	10	5	0
3.4	Nhân viên có tác phong chuyên nghiệp, lịch sự khi đến đại lý, điểm bán (đồng phục, thẻ nhân viên, thái độ vui vẻ nhiệt tình không bị đại lý, điểm bán phản ánh,...)	10	5	0
Tổng điểm đánh giá tối đa		100		
Nội dung	Đánh giá trong tháng	Đánh giá phân loại	Mức độ hoàn thành	

Hiệu qua chăm sóc đại lý, điểm bán lẻ	$95 \leq \text{Điểm đánh giá} \leq 100$	A	100%
	$80 \leq \text{Điểm đánh giá} < 95$	B	90%
	$70 \leq \text{Điểm đánh giá} < 80$	C	80%
	$\text{Điểm đánh giá} < 70$	D	50%

Việc chấm điểm được thực hiện theo phương án trực tiếp khảo sát và phỏng vấn chủ đại lý, điểm bán lẻ, riêng đối với các trường hợp điểm bán lẻ ở các vùng sâu, vùng xa thì thực hiện theo phương án gián tiếp qua hình ảnh do Trung tâm cung cấp và điện thoại trực tiếp phỏng vấn chủ điểm bán lẻ.

- Đánh giá theo Tiêu chuẩn 1: nhân viên chấm điểm đánh giá trực tiếp về sự hiện diện bên ngoài, bên trong điểm bán lẻ. Nếu đáp ứng tốt các yêu cầu như bảng tiêu chuẩn thì chấm “Tốt”, trường hợp có sự hiện diện thương hiệu Vinaphone tại điểm bán lẻ nhưng chưa đáp ứng một cách đầy đủ nhất như có kệ trưng bày nhưng tờ rơi Vinaphone ít, bảng hiệu Vinaphone bị hư hỏng đang chờ sửa hoặc đang chờ cấp mới hoặc chủ điểm bán lẻ không đồng ý gắn... thì chấm “Đạt”.
- Đánh giá theo Tiêu chuẩn 2: Đánh giá hoạt động bán hàng của điểm bán qua phỏng vấn trực tiếp chủ điểm bán lẻ.
Tiêu chuẩn 2.1 yêu cầu bắt buộc là các điểm bán lẻ phải có bán sản phẩm của Vinaphone.
Tiêu chuẩn 2.2 trường hợp điểm bán lẻ không có SIM đa năng (hoặc Eload) do các lý do khách quan như không có nhu cầu, không nhận SIM do Vinaphone cấp... thì đánh giá là “Đạt”.
- Đánh giá theo Tiêu chuẩn 3: nhân viên chấm điểm phỏng vấn trực tiếp chủ điểm bán lẻ để đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên chăm sóc điểm bán lẻ về số lần viếng thăm, cung cấp thông tin khuyến mại nhanh chóng, kịp thời, thái độ đến tiếp xúc khách hàng và khả năng tư vấn giải

quyết tắc mặc của khách hàng để đánh giá theo mức “Tốt”, “Đạt”, “Không đạt”.

- Tổng số điểm đánh giá từng điểm bán lẻ sẽ theo các mức A, B, C, D như trên.
- Trường hợp đánh giá phân loại đạt loại D trong 2 tháng liên tiếp, Trung tâm cần có văn bản giải thích rõ nguyên nhân.
- Việc tổ chức chấm điểm do Phòng Kinh doanh của từng khu vực thực hiện. Nhân viên chấm điểm là nhân viên quản lý kênh phân phối.

3. Chi phí dự kiến khi thực hiện các giải pháp

a. Chiết khấu cho đại lý:

Chiết khấu những năm trước là 5.7%, nếu thực hiện theo giải pháp đưa ra là tăng chiết khấu cho đại lý để khuyến khích là 5.9% thì mức tăng lên là 0.2%.

Bảng 3.2: Bảng dự kiến chiết khấu mã thẻ trả trước và eload cho đại lý

STT	Nội dung	Tổng tiền mã thẻ	Chiết khấu	Thành tiền (đồng)
1	Chiết khấu mã thẻ trả trước và eload cho đại lý	25.920.000.000	0.2%	51.840.000
Tổng tiền				51.840.000

b. Chi phí làm biển quảng cáo, tờ rơi

Bảng 3.3: Bảng dự kiến hỗ trợ về công cụ bán hàng cho các thành viên kênh

STT	Nội dung	Số lượng	Đơn giá	Thành tiền (đồng)
-----	----------	----------	---------	-------------------

1	Tại các đại lý nội thành	20	2.000.000	40.000.000
2	Tại các đại lý ngoại thành	15	2.000.000	30.000.000
3	Điểm bán lẻ nội thành	30	1.000.000	30.000.000
4	Điểm bán lẻ ngoại thành	25	1.000.000	25.000.000
Tổng tiền				125.000.000

⇒ **Tổng chi phí tăng thêm khi thực hiện giải pháp là:
176.840.000 đồng**

4. Kết quả dự kiến

Căn cứ vào nhu cầu của thị trường và kế hoạch được giao của Tập đoàn, dự kiến doanh thu năm 2018 tăng 15%. Cụ thể là: $43.141.253.868 \times 115\% = 49.612.441.950$ đồng.

Bảng 3.4: Bảng phân bổ dự kiến doanh thu khi thực hiện

STT	Khoản mục	Số tiền (đồng)
1	Dịch vụ băng rộng	500.000.000.000
2	Dịch vụ trả trước	200.000.000.000
3	Dịch vụ trả sau	300.000.000.000
4	Các dịch vụ Giá trị gia tăng khác: gói tích hợp,...	45.877.850.000
Tổng tiền		1.045.877.850.000

Bảng 3.5: Bảng dự kiến kết quả thực hiện biện pháp (đơn vị: đồng)

STT	Chỉ tiêu	Trước khi thực hiện (2017)	Sau khi thực hiện	So sánh	
				Tuyệt đối	%
1	Tổng doanh thu thuần	43.141.253.868	49.612.441.950	6.471.188.082	115
2	Tổng chi phí	42.109.908.114	42.286.748.114	176.840.000	104
3	Lợi nhuận sau thuế	1.031.345.754	7.325.693.836	6.294.348.082	710

5. Các kiến nghị lên Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam

Tập đoàn cần tăng cường tính chủ động trong kinh doanh dịch vụ cho Trung tâm Kinh doanh VNPT- Vinaphone Hải Phòng trên địa bàn, dựa trên các cơ chế về chính sách giá cước, quảng cáo, khuyến mãi, tỷ lệ chiết khấu cho các trung gian. Hỗ trợ kinh phí cho các chương trình xúc tiến bán hàng, hoạt động chăm sóc đại lý điểm bán lẻ, đào tạo nghiệp vụ quản lý, kỹ năng bán hàng cho nhân viên tiếp thị bán hàng.

Tập đoàn cũng cần phải tiếp tục nâng cao chất lượng dịch vụ điện thoại di động cung cấp đến người tiêu dùng. Trong bối cảnh thị trường có sự cạnh tranh quyết liệt của các nhà mạng khác, Vinaphone cần phải chứng tỏ được năng lực của mình thông qua chất lượng dịch vụ, có như vậy mới tạo điều

kiện cho Trung tâm Kinh doanh VNPT- Vinaphone Hải Phòng cũng như các trung gian thuận lợi trong việc bán và phân phối sản phẩm, dịch vụ.

KẾT LUẬN

Kênh phân phối có vai trò rất quan trọng trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Một doanh nghiệp có hệ thống phân phối hợp lý sẽ làm cho quá trình kinh doanh trở nên an toàn, tăng cường sức mạnh cạnh tranh của doanh nghiệp làm cho quá trình lưu thông sản phẩm diễn ra nhanh chóng và mở rộng thị trường của doanh nghiệp. Vì vậy việc đánh giá và hoàn thiện kênh phân phối là một yêu cầu cần thiết. Việc hoàn thiện kênh phân phối trong mỗi thời kỳ kinh doanh sẽ giúp cho doanh nghiệp luôn chủ động ứng phó với các thay đổi của môi trường kinh doanh, thoả mãn tốt hơn nhu cầu thị trường, từ đó đưa dịch vụ tới người tiêu dùng một cách nhanh nhất và hiệu quả nhất.

Về mặt lý luận, đề tài đã hệ thống hóa những lý luận cơ bản về kênh phân phối và quản lý kênh phân phối như: bản chất, chức năng kênh phân phối, vai trò kênh phân phối, kênh phân phối được tổ chức và hoạt động như thế nào, mối quan hệ trong kênh ra sao, các dòng chảy trong kênh, các vấn đề về quản lý kênh phân phối (lựa chọn, khuyến khích và đánh giá hoạt động của các thành viên) và các yếu tố ảnh hưởng đến kênh phân phối. Với những tổng kết, nghiên cứu về mặt lý luận, đề tài đã đi vào nghiên cứu những vấn đề còn tồn tại về kênh phân phối, các thành viên kênh, chính sách quản lý hiện tại của Trung tâm và đưa ra một số giải pháp có ý nghĩa thực tế, đó là:

- Tạo mối quan hệ chặt chẽ với các thành viên trong kênh.
- Điều chỉnh các chính sách khuyến khích.
- Một số giải pháp hỗ trợ là nâng cao khả năng tiếp xúc, hỗ trợ đại lý của lực lượng nhân viên bán hàng.

Với khuôn khổ khóa luận cũng như kiến thức còn hạn chế của mình, mặc dù đã có nhiều cố gắng trong quá trình tổng hợp cá lý luận cơ bản liên quan đến hệ thống kênh phân phối cũng như áp dụng những phương pháp về quản lý kênh phân phối. Song khóa luận chắc chắn sẽ không tránh khỏi những

hạn chế, sai sót và còn những vấn đề chưa đề cập sâu hoặc chưa thật đầy đủ. Em rất mong muốn tiếp tục nhận được sự đóng góp, chỉ bảo của thầy cô và các bạn đọc để bài khóa luận của mình được hoàn chỉnh hơn!

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Giáo trình Quản trị kênh phân phối, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân
2. Giáo trình Marketing căn bản, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân
3. Giáo trình Marketing căn bản, Philip Kotler, Nhà xuất bản Thống kê Hà Nội
4. Tài liệu giáo trình môn Quản trị kênh phân phối, Ts. Nguyễn Bình Minh, Đại học Thương mại
5. Tài liệu giáo trình môn Quản trị Marketing, Ts. Nguyễn Bình Minh, Đại học Thương mại
6. Trang web Công ty dịch vụ viễn thông Vinaphone:
www.vinaphone.com.vn
7. Website nội bộ Trung tâm Dịch vụ Viễn thông :
<https://10.149.59.151>
8. Website Tập đoàn bưu chính viễn thông Việt Nam:
www.vnpt.com.vn
9. Website Bộ Thông tin và truyền thông: www.mic.gov.vn
10. Báo cáo kinh doanh của Trung tâm kinh doanh VNPT- Vinaphone Hải Phòng năm 2016, 2017
11. Báo cáo tình hình hoạt động tại các đại lý, điểm bán trong quý II và quý III năm 2017, Phòng Bán hàng khu vực 4
12. Đề xuất hoàn chỉnh việc đánh giá đại lý của anh Phạm Xuân Sang, Giám đốc Phòng bán hàng khu vực 4
13. Tài liệu Xây dựng đội ngũ nhân viên bán hàng của tác giả Thanh Bình (năm 2007)
14. Tài liệu Marketing Dịch vụ viễn thông trong thời buổi hội nhập và cạnh tranh, Nhà xuất bản Bưu điện