

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUẢN LÝ VÀ CÔNG NGHỆ HẢI PHÒNG



NGUYỄN CÔNG HUY

LUẬN VĂN THẠC SĨ
CHUYÊN NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

Hải Phòng - 2021

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUẢN LÝ VÀ CÔNG NGHỆ HẢI PHÒNG

NGUYỄN CÔNG HUY

HOÀN THIỆN HỆ THỐNG KÊNH PHÂN PHỐI
DỊCH VỤ ĐIỆN THOẠI DI ĐỘNG VINAPHONE
TẠI HẢI PHÒNG

ĐỀ CƯƠNG
LUẬN VĂN THẠC SĨ
NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH
CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH
MÃ SỐ: 60 34 01 02

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:
TS. NGUYỄN THỊ HOÀNG ĐAN

MỤC LỤC

LỜI CẢM ƠN.....	iii
LỜI CAM ĐOAN.....	iv
DANH MỤC KÝ HIỆU VÀ CHỮ VIẾT TẮT.....	v
PHẦN MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1. TỔNG QUAN VỀ KÊNH PHÂN PHỐI	6
1.1. Một số khái niệm cơ bản về kênh phân phối.....	6
1.1.1. Khái niệm kênh phân phối.....	6
1.1.2. Vai trò, chức năng của kênh phân phối	8
1.1.3. Các đặc trưng của kênh phân phối	10
1.1.4. Đặc điểm kênh phân phối điện thoại di động, yếu tố ảnh hưởng và tiêu chí đánh giá.....	16
1.2. Thiết kế kênh phân phối	19
1.2.1. Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng tới sự lựa chọn kênh phân phối	19
1.2.2. Xác định các mục tiêu và tiêu chuẩn của hệ thống phân phối	20
1.2.3. Xác định các phương án kênh phân phối	21
1.2.4. Thành viên kênh phân phối	23
1.3. Quản trị kênh phân phối.....	25
1.3.1. Quản trị các hoạt động trong kênh phân phối	25
1.3.2. Chính sách khuyến khích thành viên kênh phân phối.....	30
1.3.3. Đánh giá hoạt động của các thành viên trong kênh phân phối.....	31
CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG KÊNH PHÂN PHỐI DỊCH VỤ ĐIỆN THOẠI DI ĐỘNG VINAPHONE TẠI HẢI PHÒNG.....	32
2.1. Tổng quan về VNPT VinaPhone Hải Phòng.....	32
2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển	32
2.1.2. Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp.....	33
2.1.3. Các sản phẩm, dịch vụ đang cung cấp.....	42
2.1.4. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh	42
2.2. Thực trạng kinh doanh dịch vụ điện thoại di động VinaPhone tại Hải Phòng.....	45
2.2.1. Giới thiệu dịch vụ điện thoại di động VinaPhone	45
2.2.2. Tình hình kinh doanh.....	46
2.3. Thực trạng kênh phân phối dịch vụ di động VinaPhone tại Hải Phòng ...	51
2.3.1. Mô hình kênh phân phối.....	51

2.3.2. Quản trị kênh phân phối	56
2.3.3. Tình hình hoạt động của kênh phân phối dịch vụ di động VinaPhone tại Hải Phòng	67
2.3.4. Các yếu tố chi phối và ảnh hưởng	75
2.4. Đánh giá thực trạng kênh phân phối dịch vụ di động VinaPhone tại Hải Phòng.....	79
2.4.1. Đánh giá điểm mạnh.....	79
2.4.2. Đánh giá điểm hạn chế	81
CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN KÊNH PHÂN PHỐI DỊCH VỤ ĐIỆN THOẠI DI ĐỘNG VINAPHONE TẠI HẢI PHÒNG	85
3.1. Định hướng và mục tiêu phát triển của VNPT Hải Phòng	85
3.1.1. Định hướng phát triển của VNPT VinaPhone Hải Phòng trong thời gian tới	85
3.1.2. Mục tiêu phát triển kênh phân phối của VNPT VinaPhone Hải Phòng.	86
3.2. Giải pháp hoàn thiện kênh phân phối dịch vụ điện thoại di động VinaPhone của VNPT VinaPhone Hải Phòng	86
3.2.1. Giải pháp hoàn thiện mô hình kênh phân phối.....	86
3.2.2. Giải pháp quản trị hoạt động kênh phân phối	89
3.2.3. Hoàn thiện các cơ chế chính sách đối với kênh phân phối	92
3.2.4. Các giải pháp khác.....	96
KẾT LUẬN	101
KIẾN NGHỊ.....	102
TÀI LIỆU THAM KHẢO	104
PHỤ LỤC	106

LỜI CẢM ƠN

Trải qua thời gian học tập và rèn luyện tại trường Đại học Quản lý và Công nghệ Hải Phòng, học viên đã nhận được sự giảng dạy nhiệt tình của quý thầy cô giáo trong nhà trường. Đồng thời được giao lưu, chia sẻ các kiến thức, kinh nghiệm từ các bạn đồng môn trong và ngoài lớp. Tích lũy được các kiến thức và kinh nghiệm từ thầy cô và các bạn, đã bổ sung cho học viên nhiều tri thức quý báu trong công việc và cuộc sống.

Học viên chân thành cảm ơn đến quý thầy cô đã trực tiếp giảng dạy, truyền đạt những kiến thức bổ ích trong suốt quá trình học tập. Cảm ơn thầy cô, cán bộ nhân viên nhà trường đã hỗ trợ cho học viên trong suốt quá trình học tập. Đặc biệt, học viên xin gửi lời cảm ơn tới tiến sĩ Nguyễn Thị Hoàng Đan, đã nhiệt tình, tận tâm hướng dẫn và giúp đỡ để hoàn thành khóa luận tốt nghiệp.

Học viên cũng chân thành cảm ơn các đồng nghiệp tại nơi làm việc, đã luôn hỗ trợ cung cấp và tạo điều kiện thuận lợi tốt nhất để hoàn thiện các nội dung, số liệu cho khóa luận.

Do vốn kiến thức còn cần phải tiếp tục bổ sung, nên khóa luận không thể tránh khỏi những hạn chế nhất định, học viên rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của quý thầy cô để bổ sung cho khóa luận được hoàn thiện hơn.

Trân trọng cảm ơn!

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng cá nhân tôi. Mọi tài liệu để phục vụ cho quá trình nghiên cứu bao gồm cả lý luận cũng như thực tiễn được tham khảo. Các nguồn số liệu đều được chỉ rõ nguồn gốc. Các số liệu, kết quả trình bày trong luận văn này là hoàn toàn trung thực và không sao chép từ bất cứ công trình nghiên cứu nào, tôi xin chịu hoàn toàn trách nhiệm về nội dung nghiên cứu của mình.

TÁC GIẢ

Nguyễn Công Huy

DANH MỤC KÝ HIỆU VÀ CHỮ VIẾT TẮT

ARPU	Average Revenue Per User (doanh thu trung bình trên một khách hàng)
BTS	Base Transceiver Station (Trạm thu phát sóng)
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
CNTT	Công nghệ thông tin
CSKH	Chăm sóc khách hàng
CTV	Cộng tác viên
ĐBL	Điểm bán lẻ
ĐL	Đại lý
GTGT	Giá trị gia tăng
KH	Khách hàng
KHCN	Khách hàng cá nhân
KHDN	Khách hàng Tổ chức Doanh nghiệp
OTT	Over-the-top (Nền tảng các ứng dụng xã hội trên internet)
PBH	Phòng bán hàng
SMS	Short Message Services (Dịch vụ tin nhắn ngắn)
SIM	Subscriber Identity Module (Mạch nhận dạng thuê bao)
SXKD	Sản xuất kinh doanh
TSCĐ	Tài sản cố định
VNPT	Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam
VMS	Vertical Marketing System (Hệ thống kênh phân phối dọc)
VoIP	Voice over Internet Protocol (Truyền giọng nói trên giao thức IP)
VT-CNTT	Viễn thông – Công nghệ thông tin

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Dịch vụ điện thoại di động¹ tại Việt Nam đang có sự cạnh tranh ngày càng quyết liệt, có nhiều nhà cung cấp trên thị trường. Các doanh nghiệp phải chạy đua về chất lượng, giá cả, hậu mãi khách hàng nhằm chiếm lòng tin và thị phần cung cấp dịch vụ.

VNPT là một trong ba nhà mạng cung cấp dịch vụ điện thoại di động hàng đầu trong lĩnh vực viễn thông ở Việt Nam. Là doanh nghiệp nhà nước, nhưng hoạt động theo cơ chế thị trường. Hiện nay, VNPT đang ở giai đoạn cạnh tranh khốc liệt trong cuộc đua với các nhà mạng về cung cấp dịch vụ điện thoại di động. Doanh nghiệp đồng thời thực hiện nhiệm vụ mục tiêu tăng trưởng do Ủy ban quản lý vốn nhà nước giao, đồng thời đảm bảo việc làm ổn định, thu nhập tốt cho người lao động. Do vậy, VNPT phải nỗ lực tìm mọi biện pháp để thực hiện hoàn thành các mục tiêu nhiệm vụ và kinh doanh có hiệu quả.

Xu hướng cuộc cách mạng công nghệ 4.0 trên thế giới đang bùng nổ nhanh chóng. Các công nghệ ứng dụng số, trí tuệ nhân tạo sẽ nhanh chóng thay thế cho hoạt động thủ công và không còn giới hạn bởi không gian và thời gian. Từ các vấn đề này, Tập đoàn VNPT nói chung và VNPT Hải Phòng nói riêng cần phải nhanh chóng tái cấu trúc lại tổ chức sản xuất kinh doanh, tối ưu hóa các qui trình, thực hiện chuyển đổi số vào các hoạt động quản trị nội bộ, quản trị hệ thống kênh phân phối và quản trị khách hàng, nhằm nhanh chóng tạo đột phá trong kinh doanh và đạt được các kỳ vọng mong đợi.

Kết quả sản xuất kinh doanh của VNPT Hải Phòng trong những năm gần đây tuy đạt được về chỉ số tăng trưởng doanh thu và phát triển khách hàng, nhưng thực sự chưa tạo được bút phá và mở rộng chiếm lĩnh thị phần khổng lồ. Bên cạnh các yếu tố về khách quan như chính sách vĩ mô quản lý của nhà nước về SIM rác hay siết chặt quản lý về thông tin an toàn an ninh mạng, sự cạnh tranh mạnh mẽ của các nhà cung cấp lớn về dịch vụ như Viettel, Mobiphone, thì còn có các yếu tố chủ quan

¹Trong phạm vi luận văn này, dịch vụ điện thoại di động được hiểu là dịch vụ thuê bao di động

nội tại của VNPT. Trong đó hệ thống kênh phân phối là yếu tố quan trọng, trong những năm qua chưa thực sự phát huy hết sức mạnh, thể hiện là “mạch máu” chắc khỏe, luôn sẵn sàng lưu thông hàng hóa dịch vụ đến đúng người tiêu dùng kịp thời, nhanh chóng với chất lượng tốt nhất.

Phương án xây dựng hệ thống kênh phân phối chắc chắn, rộng khắp, phục vụ chuyên nghiệp và khác biệt, nhằm cung cấp dịch vụ điện thoại di động VinaPhone đến trực tiếp người tiêu dùng một cách tốt nhất, hiệu quả nhất sẽ là giải pháp, vũ khí cạnh tranh của VNPT với các nhà cung cấp khác trên thị trường nhằm tăng doanh thu về cho doanh nghiệp.

Vì vậy, học viên quyết định chọn đề tài làm luận văn thạc sỹ: ***“Hoàn thiện hệ thống kênh phân phối dịch vụ điện thoại di động VinaPhone tại Hải Phòng”***.

2. Tổng quan nghiên cứu

- Bối cảnh, mục tiêu nghiên cứu:

Nhiều đề tài nghiên cứu về kênh phân phối nói chung đã được khá nhiều tác giả thực hiện theo nhiều góc độ khác nhau. Những công trình này đã đóng góp tích cực trong việc xây dựng các nền tảng lý luận về kênh phân phối trong ngành Marketing nói chung và lĩnh vực cung cấp sản phẩm, dịch vụ viễn thông nói riêng.

Trên thế giới cũng đã có những nghiên cứu về marketing và kênh phân phối dịch vụ điện thoại di động. Điển hình là nghiên cứu phân tích về các hãng cung cấp dịch vụ viễn thông lớn của các tác giả Singh, Dr.Arvind Mittal, Prof.ArchanaSoni; nghiên cứu chiến lược marketing của hai mạng viễn thông Vodafone và Airtel tại Ấn Độ của tác giả Rajnish Parashar. Các nghiên cứu đã đưa ra tổng quan thị trường dịch vụ viễn thông, lịch sử hình thành và phát triển của các hãng viễn thông lớn; các chiến lược marketing của hai công ty Vodafone và Airtel tại Ấn Độ; nghiên cứu mạng lưới kênh phân phối gồm cấu trúc kênh, thành phần kênh và các chính sách hỗ trợ bán hàng. Kết quả nghiên cứu đã phân tích, đánh giá tình hình kinh doanh và hiệu quả kênh phân phối của hai nhà mạng làm cơ sở nhận định nguyên nhân thành công của hai nhà mạng di động lớn nhất tại Ấn Độ. Hạn chế của nghiên cứu này là chỉ đánh giá hoạt động marketing của hai nhà mạng Airtel và Vodafone, chưa tổng quan hết thị trường viễn thông Ấn Độ. Đồng thời tại thời điểm này, đã có sự thay

đổi cơ bản, do cả hai hãng này đã sát nhập và hợp nhất với các hãng viễn thông khác.

Tại Việt Nam, tác giả Phạm Đức Kỳ và cộng sự có đề tài nghiên cứu về “Mô hình đánh giá sự hài lòng của đại lý, điểm bán lẻ”. Đề tài được đăng trên tạp chí Công nghệ thông tin tháng 6 năm 2011. Tác giả nghiên cứu từ các Tỉnh/Thành phố phía nam từ Ninh Thuận đến Cà Mau. Tác giả xây dựng mô hình đánh giá sự hài lòng của các nhà bán lẻ dịch vụ viễn thông trên thị trường Việt Nam. Nghiên cứu qua các tác động cung cấp hàng hóa, chính sách bán hàng, cơ sở vật chất và trang thiết bị, hỗ trợ thông tin, hỗ trợ nghiệp vụ.

Kết quả của nghiên cứu này có ý nghĩa quan trọng, nó chỉ ra công cụ đo lường thị trường nhằm hỗ trợ các nhà quản lý đưa ra những chính sách phù hợp để phát triển chất lượng hệ thống kênh phân phối. Hạn chế của nghiên cứu này là chỉ nghiên cứu các tỉnh thuộc phía Nam, chưa tổng quan chung được cho cả nước; Chưa xây dựng mô hình cung cấp dịch vụ liên thông giữa các kênh với nhau.

Tuy nhiên, các nghiên cứu như trên thường giải quyết các vấn đề tồn tại và đưa ra một số biện pháp sửa lỗi tại các công đoạn trong chuỗi quá trình cung cấp dịch vụ, nhằm nâng cao chất lượng chăm sóc khách hàng.

Đề tài nghiên cứu mới này, sẽ đề cập đến một giải pháp hệ thống hoàn chỉnh về mô hình kênh cung cấp dịch vụ điện thoại di động tới người dùng, nhằm phù hợp với xu hướng phát triển xã hội và nhu cầu người tiêu dùng trong cuộc cách mạng công nghệ 4.0 đang diễn ra mạnh mẽ.

- Đóng góp của nghiên cứu: Tăng trưởng doanh số dịch vụ và doanh thu bán hàng từ việc nâng cao hiệu quả kênh phân phối, thông qua xây dựng hệ sinh thái kênh bán hàng dịch vụ di động VinaPhone phong phú, đa dạng, chuyên nghiệp và khác biệt.

3. Mục tiêu nghiên cứu

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về kênh phân phối.
- Phân tích thực trạng kênh phân phối dịch vụ điện thoại di động Vinaphone tại Hải Phòng.
- Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện kênh phân phối dịch vụ điện thoại

di động Vinaphone tại Hải Phòng.

Mục đích nghiên cứu của đề tài là nhằm nâng cao hiệu quả kênh phân phối dịch vụ điện thoại di động VinaPhone tại VNPT Hải Phòng.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu của luận văn sẽ bao gồm:
 - + Mô hình kênh và các thành phần kênh phân phối.
 - + Đặc tính dịch vụ điện thoại di động VinaPhone.
 - + Thị trường cung cấp, sử dụng dịch vụ.
- Phạm vi nghiên cứu:
 - + Về nội dung: Toàn bộ hệ thống kênh phân phối dịch vụ di động VinaPhone.
 - + Về địa bàn nghiên cứu: Tại thành phố Hải Phòng.
 - + Thời gian nghiên cứu: 4 năm, từ năm 2017 đến hết năm 2020.

5. Phương pháp nghiên cứu

Sử dụng cả hai phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng:

Phương pháp nghiên cứu định tính: Khảo sát tình hình chung sản xuất kinh doanh của VNPT Hải Phòng; khảo sát thực tế công tác quản lý kênh phân phối dịch vụ điện thoại di động VinaPhone của VNPT Hải Phòng; công tác quản trị kênh; khảo sát tình trạng hoạt động của các thành viên kênh; trao đổi với các bộ phận chức năng Phòng Kế hoạch, Phòng Điều hành Nghiệp vụ để có nhận xét về tình trạng và kết quả kinh doanh ; phỏng vấn (mở) thành viên kênh phân phối và khách hàng để có đánh giá phản ánh từ trong kênh phân phối và ngoài kênh phân phối.

Phương pháp nghiên cứu định lượng: Tìm hiểu kết quả hoạt động kinh doanh trong gian đoạn từ năm 2017 đến hết năm 2020; các quy trình, quy định, số liệu quản lý kênh; cơ chế chính sách bán hàng.

Thực hiện khảo sát thực tế kênh phân phối. Hình thức khảo sát sử dụng bảng hỏi. Các câu hỏi được thiết kế sẵn và lượng hóa để tìm hiểu về chất lượng kênh phân phối và chất lượng dịch vụ điện thoại di động VinaPhone. Số liệu sau khi khảo sát sẽ tổng hợp, đánh giá, phân tích dự báo theo từng tiêu chí. Số lượng khảo sát là 140 điểm trong số các điểm bán lẻ đang cung cấp dịch vụ thuê bao di động trong thành phố Hải Phòng.

Kết quả khảo sát sẽ phản ánh một số nội dung quan trọng như:

- Sự hấp dẫn của dịch vụ di động VinaPhone so với các dịch vụ cạnh tranh của nhà cung cấp khác trên thị trường tiêu dùng.

- Đánh giá của thị trường về chất lượng dịch vụ di động VinaPhone; chất lượng chăm sóc, phục vụ khách hàng của VNPT.

- Mức độ quan tâm của ĐL, ĐBL đối với dịch vụ di động Vinaphone.

- Chất lượng chăm sóc ĐL, ĐBL của VNPT.

6. Kết cấu của luận văn

Kết cấu của luận văn sẽ gồm các phần mở đầu, ba chương nội dung và phần kết luận.

Phần mở đầu: Giới thiệu khái quát về lý do chọn đề tài, mục tiêu nghiên cứu, đối tượng và phạm vi nghiên cứu và kết cấu đề tài nghiên cứu.

Chương 1: Tổng quan về kênh phân phối

Chương 2: Thực trạng kênh phân phối dịch vụ điện thoại di động VinaPhone tại VNPT VinaPhone Hải Phòng

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện kênh phân phối dịch vụ điện thoại di động VinaPhone tại VNPT VinaPhone Hải Phòng

Phần kết luận: Tóm tắt ngắn gọn nội dung của đề tài và một số kiến nghị đối với cơ quan quản lý nhà nước, Tập đoàn VNPT và VNPT VinaPhone Hải Phòng.

CHƯƠNG 1. TỔNG QUAN VỀ KÊNH PHÂN PHỐI

1.1. Một số khái niệm cơ bản về kênh phân phối

1.1.1. 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 Philip Kotler & Gary Amstrong (2012), Kênh phân phối là một tập hợp các tổ chức, cá nhân phụ thuộc lẫn nhau giúp cho sản phẩm sẵn sàng đáp ứng nhu cầu sử dụng hoặc tiêu thụ của người tiêu dùng hoặc tổ chức khác.

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. 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 trung gian phân phối.

Theo Trương Đình Chiến (2008), kênh phân phối là một tổ chức hệ thống các quan hệ với các doanh nghiệp và các cá nhân bên ngoài để quản lý các 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 nằm ngoài doanh nghiệp, không phải một phần cấu trúc tổ chức của nội bộ doanh nghiệp. Mọi quyết định liên quan tới 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 hoạt động của mọi thành viên kênh.

Xét ở tầm vĩ mô, kênh phân phối được coi là con đường vận động của hàng hoá và dịch vụ từ nơi sản xuất đến nơi tiêu dùng. Dưới góc độ của người tiêu dùng, kênh phân phối là tập hợp những trung gian nên họ phải mua sản phẩm với giá cao hơn giá của người sản xuất. Còn đối với người sản xuất, người muốn tổ chức hệ thống kênh phân phối là sự tổ chức các quan hệ bên ngoài (chuyển quyền sở hữu, đàm phán...), nhằm thực hiện hoạt động phân phối sản phẩm, dịch vụ của doanh

nghiệp theo cách thức, chính sách của doanh nghiệp đặt ra. Xét dưới góc độ quản lý, kênh phân phối được xem như là một lĩnh vực quyết định trong Marketing.

Các quan điểm khác nhau nhìn nhận kênh phân phối theo các khía cạnh khác nhau, tuy nhiên, nhìn chung kênh phân phối là sự kết hợp giữa nhà sản xuất và những trung gian nhằm tổ chức vận động hàng hóa một cách hợp lý, nhằm thỏa mãn tối đa nhu cầu của khách hàng cuối cùng.

Các loại trung gian phân phối:

- Nhà bán buôn: Là các trung gian phân phối mua sản phẩm của nhà sản xuất và bán cho các trung gian khác hoặc cho các khách hàng công nghiệp. Nhà bán buôn được chia làm ba loại chính.

+ Nhà bán buôn thực sự: là các doanh nghiệp thương mại, người kinh doanh mua và sở hữu hàng hóa với số lượng lớn sau đó bán lại hàng hóa cho người bán lẻ, sản xuất công nghiệp, thương mại, hoặc các nhà bán buôn khác.

+ Đại lý, môi giới và bán buôn hưởng hoa hồng: là các trung gian độc lập, không sở hữu hàng hóa mà phân phối, thường nhận được thu nhập dưới hình thức tiền hoa hồng.

+ Các chi nhánh và đại diện bán của người sản xuất: được làm chủ và quản lý hoạt động bởi nhà sản xuất, nhưng được tách biệt về mặt tổ chức và vật chất khỏi các nhà máy sản xuất. Do được quản lý bởi các nhà sản xuất nên họ không được xác định là người bán buôn độc lập.

- Nhà bán lẻ: Là các trung gian phân phối mua sản phẩm từ nhà sản xuất hoặc nhà bán buôn và bán sản phẩm trực tiếp cho người tiêu dùng cuối cùng.

Các trung gian như nhà bán buôn, nhà bán lẻ bỏ tiền ra mua hàng hoá rồi bán lại kiếm lời. Đây là các trung gian thương mại, có tư cách pháp nhân. Những trung gian khác như đại lý và môi giới, có nhiệm vụ tìm kiếm khách hàng, đàm phán các điều kiện mua bán thay cho nhà sản xuất. Họ được gọi là các trung gian đại lý. Các trung gian đại lý không có tư cách pháp nhân, chỉ hưởng hoa hồng môi giới bán hàng. Các công ty vận chuyển, kho hàng, ngân hàng, quảng cáo hỗ trợ bán hàng cho nhà sản xuất được gọi là các trung gian hỗ trợ. Họ được hưởng phí cung cấp dịch vụ hỗ trợ.

Tóm lại, kênh phân phối là một hệ thống vận hành trực tiếp hoặc gián tiếp nhằm đưa sản phẩm, dịch vụ có mặt trên thị trường đúng thời điểm, đúng vị trí và đảm bảo cung cấp đủ số lượng sản phẩm, tính sẵn có của sản phẩm trên thị trường để người sử dụng cuối cùng có thể mua và sử dụng.

1.1.2. Vai trò, chức năng của kênh phân phối

1.1.2.1. Vai trò kênh phân phối

- Kênh phân phối là công cụ của doanh nghiệp trong lĩnh vực phân phối, trao đổi hàng hoá làm thoả mãn những nhu cầu cụ thể của nhóm khách hàng mục tiêu, khắc phục những ngăn cách về thời gian, không gian và quyền sở hữu hàng hoá và dịch vụ với những người muốn sử dụng chúng. Đối với một doanh nghiệp, tiêu thụ hàng hoá luôn là một vấn đề quan trọng, quyết định sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Kênh phân phối giúp tiêu thụ hàng hoá của doanh nghiệp, khi sử dụng kênh phân phối khối lượng hàng bán sẽ tăng hơn.

- Kênh phân phối thực hiện quá trình chuyên môn hoá và phân công lao động một cách hợp lý để nâng cao hiệu quả quá trình sử dụng các yếu tố trong sản xuất kinh doanh, đáp ứng được sự phát triển của thị trường cũng như sự phong phú đa dạng của nhu cầu. Khi sản xuất với công nghệ hiện đại và thách thức tổ chức quản lý khoa học, doanh nghiệp sẽ thành công trong khâu này, số lượng và chất lượng sản phẩm được đảm bảo nhưng rất có thể doanh nghiệp chỉ thành công ở đây nếu khâu tiếp theo là phân phối không được thực hiện tốt. Phân phối hàng hoá hiệu quả thì mới có thể thu được tiền hàng để chi trả những chi phí trong các khâu của quá trình sản xuất kinh doanh. Ngược lại, phân phối hàng hoá không hiệu quả sẽ dẫn tới những vấn đề trong kinh doanh và có thể doanh nghiệp không chi trả được chi phí dẫn tới phá sản. Thực tế này không chỉ đặt ra đối với doanh nghiệp sản xuất mà cả doanh nghiệp thương mại - loại hình doanh nghiệp hoạt động trong khâu phân phối lưu thông hàng hoá.

- Kênh phân phối tăng cường khả năng liên kết, hợp tác giữa các cá nhân và tổ chức hoạt động trong các lĩnh vực sản xuất, phân phối tiêu thụ trong một mục đích chung, cung cấp các sản phẩm và dịch vụ cho người tiêu dùng cuối cùng, đồng thời thoả mãn những mục tiêu riêng của mỗi bên. Việc marketing trực tiếp có thể đòi hỏi

nhiều nhà sản xuất trở thành người trung gian bán các sản phẩm bổ sung của những nhà sản xuất khác để đạt được tiết kiệm nhờ phân phối đại trà.

- Khi nhà sản xuất không đủ nguồn lực tài chính để phân phối trực tiếp sản phẩm của mình, lúc này, các kênh phân phối là công cụ hữu hiệu để tiết kiệm chi phí mà vẫn đạt được hiệu quả kinh doanh cho nhà sản xuất.

1.1.2.2. 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 mà họ có thể mua, đúng chủng loại họ cần, đúng thời gian và địa điểm mà họ yêu cầu. Ngoài ra kênh phân phối còn thực hiện các chức năng sau:

- Giới thiệu thông tin về sản phẩm: Quá trình phân phối thực hiện các chức năng thông tin, thu thập thông tin về khách hàng tiềm năng và khách hàng hiện có, thông tin về đối thủ cạnh tranh. Truyền đạt thông tin từ nhà sản xuất tới các trung gian bán sỉ, bán lẻ và người tiêu dùng để tạo sự thuận lợi trong quá trình trao đổi hàng hóa.

- Kích thích tiêu dùng: Quá trình phân phối thực hiện hoạt động quảng bá các thông tin về hàng hóa và các chương trình khuyến khích tiêu thụ khác đến với khách hàng.

- Tiếp xúc, thiết lập mối quan hệ: Các công ty phải thực hiện các quan hệ tiếp xúc để xác định ai là người mua hàng ở các giai đoạn khác nhau trong kênh. Thông báo cho khách hàng biết các thông tin, thiết lập mối quan hệ thương mại và nhận các đơn đặt hàng.

- Thích ứng, hoàn thiện sản phẩm: Các thành viên của kênh thực hiện các hoạt động nhằm gia tăng hiệu quả các quá trình trao đổi, tăng tính thích ứng và hoàn thiện sản phẩm thông qua các hoạt động như phân loại hàng hóa, đóng gói, cung cấp các dịch vụ bảo hành, sửa chữa, lắp ráp, tư vấn.

- Thương lượng: Thông qua việc thực hiện các thỏa thuận, đàm phán liên quan đến giá cả và các điều kiện bán hàng, thực hiện việc chuyển giao sở hữu hàng hóa và dịch vụ.

- Lưu thông hàng hóa: Thông qua hoạt động vận động, bảo quản và lưu kho hàng hóa làm cầu nối giữa sản xuất và tiêu dùng. Điều hòa cung cầu giữa các khu

vực thị trường và giữa các thời điểm tiêu dùng khác nhau.

- Tài chính, chi phí: Thông qua hoạt động bán hàng thu tiền, tìm kiếm các nguồn tài chính trang trải cho các hoạt động sản xuất và hoạt động của kênh.

1.1.3. Các đặc trưng của kênh phân phối

1.1.3.1. Cấu trúc kênh phân phối

a. Khái niệm

Cấu trúc kênh phân phối là một tập hợp các tổ chức mà công việc phân phối được phân chia cho họ theo những cách thức thích hợp. Các kênh phân phối có ba đặc trưng cơ bản đó là chiều dài kênh, chiều rộng của kênh và các loại trung gian.

- *Chiều dài của kênh*: được xác định bởi số cấp độ trung gian có mặt trong kênh. Khi cấp độ trung gian tăng lên, kênh được xem là tăng về chiều dài. Các kênh theo chiều dài bao gồm từ kênh phân phối trực tiếp (người sản xuất phân phối đến người tiêu dùng không qua trung gian nào) đến các kênh phân phối có nhiều cấp độ trung gian (cả bán buôn và bán lẻ).

- *Chiều rộng của kênh phân phối*: Biểu hiện ở số lượng các trung gian thương mại ở mỗi cấp độ của kênh. Theo chiều rộng của kênh, có ba phương thức phân phối chủ yếu đó là:

+ *Phân phối rộng rãi*: Doanh nghiệp bán sản phẩm của họ qua vô số các trung gian thương mại trên thị trường.

+ *Phân phối chọn lọc*: Doanh nghiệp chỉ bán sản phẩm của họ qua một số trung gian thương mại đã được lựa chọn theo những tiêu chuẩn nhất định.

+ *Phân phối độc quyền*: Trên mỗi khu vực thị trường doanh nghiệp chỉ bán sản phẩm của họ qua một trung gian thương mại duy nhất.

- *Các thành phần trung gian tham gia vào kênh*: Người sản xuất được coi là người khởi nguồn của các kênh marketing, họ cung cấp cho thị trường những sản phẩm và dịch vụ, nhưng họ thiếu cả kinh nghiệm lẫn quy mô hiệu quả để thực hiện tất cả các công việc phân phối cần thiết cho sản phẩm của họ. Bởi vì, các kinh nghiệm trong sản xuất, không tự động chuyển thành kinh nghiệm trong phân phối. Do vậy, các doanh nghiệp sản xuất thường chia sẻ những công việc phân phối cho những người trung gian. Người trung gian bao gồm các doanh nghiệp và các cá

nhân kinh doanh thương mại độc lập trợ giúp người sản xuất, người tiêu dùng cuối cùng thực hiện các công việc phân phối sản phẩm và dịch vụ.

+ Các trung gian bán buôn: Bao gồm các doanh nghiệp và cá nhân mua hàng hoá để bán lại cho các doanh nghiệp hoặc tổ chức khác (các nhà bán lẻ, các nhà bán buôn khác, các doanh nghiệp sản xuất, các tổ chức xã hội và cơ quan nhà nước).

+ Các trung gian bán lẻ: Bao gồm các doanh nghiệp và cá nhân bán hàng hoá trực tiếp cho người tiêu dùng cá nhân hoặc hộ gia đình. Vai trò của người bán lẻ trong kênh marketing là phát hiện nhu cầu của khách hàng, tìm kiếm và bán những hàng hoá mà các khách hàng này mong muốn, ở thời gian địa điểm và theo cách thức nhất định.

b. Phân loại kênh phân phối

Kênh phân phối được phân loại theo nhiều tiêu thức: Theo mức độ trung gian, theo sự độc lập hay phụ thuộc giữa các thành viên kênh.

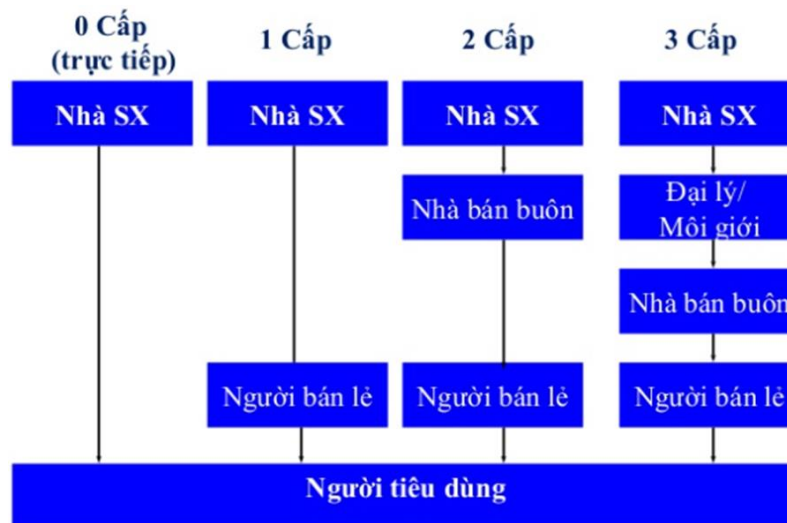
- *Phân loại kênh phân phối theo mức độ trung gian:*

Các doanh nghiệp có thể lựa chọn tự mình phân phối, hay phân phối thông qua trung gian. Số lượng trung gian được sử dụng trong kênh phân phối tạo nên các cấp độ của kênh.

+ Kênh cấp 0: Hay còn gọi là phân phối trực tiếp. Nhà sản xuất trực tiếp phân phối đến người sử dụng cuối cùng. Hình thức này thường xuất hiện trong thị trường tổ chức (công nghiệp) khi số lượng khách hàng nhỏ, giá trị các đơn hàng lớn và các sản phẩm/dịch vụ thường có tính chất kỹ thuật phức tạp. Trong thị trường tiêu dùng, bán hàng đến tận nhà, bán hàng qua thư, bán hàng trực tuyến đều là các hình thức phân phối trực tiếp.

+ Kênh cấp 1: Bao gồm một cấp trung gian, ví dụ như người bán lẻ trong thị trường tiêu dùng, hay nhà phân phối công nghiệp trong thị trường công nghiệp.

+ Kênh cấp 2, 3: Bao gồm nhiều hơn một cấp trung gian, có thể là hai hay ba cấp trung gian. Trong thị trường tiêu dùng có thể tồn tại các đại lý, những nhà bán buôn và những người bán lẻ. Trong thị trường công nghiệp, bên cạnh những nhà phân phối công nghiệp còn có những đại diện của nhà sản xuất.



Sơ đồ 1. Phân loại kênh phân phối theo mức độ trung gian

- Phân loại kênh phân phối theo mức độ liên kết:

+ Kênh thông thường: Kênh liên kết thông thường là một hệ thống kênh bao gồm một mạng lưới các nhà sản xuất, nhà bán buôn và nhà bán lẻ, hoạt động tương đối độc lập. Những thương vụ buôn bán được hình thành một cách đơn lẻ hoặc ngẫu nhiên giữa các bên mà không có ràng buộc lâu dài lẫn nhau. Vì vậy, họ luôn tìm cách tối đa hoá lợi ích của mình, cho dù có làm giảm lợi ích của toàn bộ hệ thống kênh phân phối.

Không một thành viên nào trong kênh có sức mạnh kiểm soát đối với các thành viên còn lại. Trong kênh không có sự thống nhất, dẫn đến có sự cạnh tranh về giá cả giữa các thành viên trong kênh. Các thành viên tham gia vào hệ thống kênh này rất đơn giản, bởi nó đảm bảo sự tự do cho các bên tham gia. Tuy nhiên, do tính không bền vững, nên các thành viên thường xuyên phải xây dựng mối quan hệ mới và gây nên sự tổn kém chi phí.

+ Hệ thống kênh phân phối ngang: Là tổ chức của hai hay nhiều doanh nghiệp ở một cấp hợp lại với nhau để phân phối. Mỗi doanh nghiệp đều có thể thiếu vốn, bí quyết kỹ thuật, năng lực sản xuất và các nguồn lực marketing để kinh doanh độc lập, hoặc là họ ngại rủi ro, hoặc vì nhìn thấy tác dụng to lớn khi hợp tác với các

doanh nghiệp khác. Các doanh nghiệp có thể làm việc với nhau trên cơ sở tạm thời hay lâu dài, hoặc lập một doanh nghiệp riêng. Đây còn gọi là tổ chức marketing cộng sinh.

+ Hệ thống kênh phân phối dọc (VMS): Đây là những kênh đã được tổ chức, thiết kế theo những tính toán từ trước để đảm bảo sự ràng buộc về quyền lợi và trách nhiệm giữa các thành viên trong kênh với nhau. Mục tiêu của từng thành viên được đặt trong mục tiêu chung của cả hệ thống. Nhà sản xuất, nhà bán buôn, nhà bán lẻ hoạt động như một thể thống nhất. Một thành viên có kênh có thể được hưởng ưu đãi trong buôn bán, vì vậy giữa các thành viên trong kênh được phân chia công việc một cách phù hợp, đảm bảo đem lại hiệu quả cao nhất cho cả hệ thống. Với kênh liên kết dọc, quá trình đàm phán diễn ra một cách dễ dàng bởi lợi ích của từng thành viên được đặt trong lợi ích của toàn hệ thống.

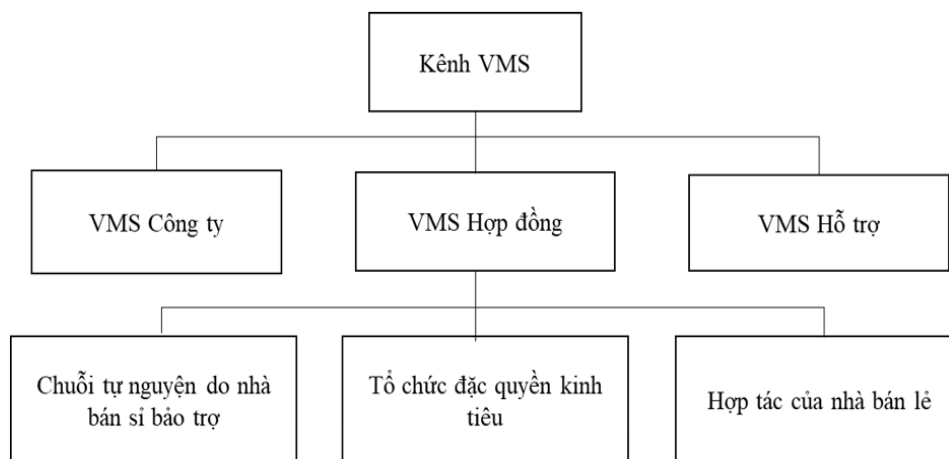
Có 3 loại kênh VMS:

- Kênh VMS công ty: Đây là những kênh liên kết dọc, mỗi thành viên trong kênh đều thuộc quyền sở hữu của mỗi tổ chức, mỗi cá nhân. Thực chất quan hệ giữa các thành viên trong kênh giờ trở thành quan hệ của một tổ chức. Đây là kiểu kênh có mức khả năng điều khiển giữa các thành viên là cao nhất, vì kiểu kênh này có thể điều khiển bằng các biện pháp hành chính mệnh lệnh.

- Kênh VMS hợp đồng: Các thành viên trong kênh được liên kết với nhau bằng bản hợp đồng. Các thành viên trong kênh có sức mạnh ngang nhau, công việc trách nhiệm, quyền lợi của các bên được ghi trong hợp đồng.

- Kênh VMS hỗ trợ (được quản lý): Đây là kênh liên kết dọc, mà ở đó, một thành viên có những cơ sở sức mạnh tự nhiên vốn có của họ. Vì vậy, họ trở thành người lãnh đạo trong kênh, các thành viên khác tự nguyện đi theo chấp nhận những yêu cầu và chiến lược mà họ đưa ra.

Với nhu cầu phong phú và đa dạng như hiện nay, cùng với sự cạnh tranh gay gắt trên thị trường, các doanh nghiệp không chỉ xây dựng cho mình một cấu trúc kênh phân phối duy nhất mà phải có mạng lưới kênh phân phối phong phú, rộng khắp, đem lại lợi thế cạnh tranh dài hạn cho doanh nghiệp.



Sơ đồ 2. Hệ thống kênh phân phối liên kết dọc VMS

1.1.3.2. Hoạt động của kênh phân phối

Một kênh phân phối là một sự liên kết các cơ sở khác nhau lại vì lợi ích chung. Mỗi thành viên trong kênh đều dựa vào những thành viên khác. Mỗi thành viên trong kênh giữ một vai trò riêng và chuyên thực hiện một hay nhiều chức năng. Vì sự thành công của các cá nhân thành viên tùy thuộc vào thành công của cả hệ thống, nên mọi cơ sở trong hệ thống đều phải hiểu và chấp nhận phần việc riêng của mình, phối hợp mục tiêu và hoạt động của mình với mục tiêu và hoạt động của các thành viên khác. Phối hợp để hoàn thành mục tiêu chung của hệ thống. Bằng sự hợp tác, họ có thể nắm bắt, cung ứng và thỏa mãn thị trường mục tiêu tốt hơn.

Để toàn bộ hệ thống hoạt động tốt, cần chuyên môn hóa vai trò của từng thành viên và nếu có các xung đột, phải được điều phối, xử lý hữu hiệu. Sự hợp tác, chuyên môn hóa và xung đột trong hệ thống chỉ thực hiện được với một cấp lãnh đạo vững mạnh. Hệ thống sẽ hoạt động tốt hơn nếu có một guồng máy điều hành có quyền lực, phân chia lực lượng hợp lý trong hệ thống, biết cách phân nhiệm vụ và phân giải xung đột một cách khoa học, hợp lý.

1.1.3.3. Các thành viên của kênh phân phối

Những người tham gia vào 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 quá trình đàm phán, thương lượng để thiết kế kênh. Chính các chức năng đàm phán (mua bán, chuyển quyền sở hữu) là căn cứ để phân chia quản lý giữa các thành

viên kênh. Những người tham gia vào chức năng trên, người được nối với nhau bởi các dòng chảy đàm phán và sở hữu được coi là thành viên của kênh phân phối.

+Nhà sản xuất: Họ là rất nhiều những công ty sản xuất hàng hoá và dịch vụ ở tất cả các lĩnh vực khác nhau, nhưng họ đều cố gắng sản xuất ra những sản phẩm tốt hơn các đối thủ cạnh tranh. Muốn vậy thì nhà sản xuất không chỉ cần có chính sách sản phẩm và chính sách giá cả hợp lý, mà nhà sản xuất phải đảm bảo cho hàng hoá của mình sẵn sàng ở các thị trường. Nhưng thông thường, các công ty sản xuất không có điều kiện thuận lợi về địa lý, chuyên môn hoá để làm công việc đó. Do vậy, nhà sản xuất phải chuyển công việc phân phối hàng hoá đến các thị trường mục tiêu cho các thành viên khác của kênh, như đại lý, nhà bán buôn, người bán lẻ.

+Đại lý (ĐL): Là trung gian thực hiện việc phân phối, nhưng không sở hữu hàng hoá mà họ phân phối. DL sẽ nhận hoa hồng hoặc chiết khấu trên giá bán hoặc khoản phí cung cấp dịch vụ nhất định do nhà cung cấp quy định. DL thường là cá nhân hoặc doanh nghiệp có vị trí kinh doanh thuận lợi, có năng lực bán hàng. DL có thể đại diện cho một hoặc nhiều công ty khác nhau, nhưng không là cạnh tranh của nhau.

+Nhà bán buôn: Họ là thành viên của hệ thống kênh phân phối, họ mua khối lượng lớn từ nhà sản xuất, để bán với khối lượng nhỏ hơn cho người bán lẻ. Khoảng cách của các trung gian đến với người mua gần hơn là nhà sản xuất. Trung gian bán buôn có vai trò cực kỳ quan trọng trên thị trường và với hệ thống kênh phân phối. Họ có một khối lượng vốn, quan hệ thị trường lớn và mức độ tập trung hoá cao. Nhưng ngày nay, khi mà mức độ tập trung hoá đang ngày càng dần dần ít đi, thay vào đó là mức độ chuyên môn hoá về một loại ngành, sản phẩm. Do vậy nhà bán buôn đang ngày càng trở nên vừa và nhỏ.

+Người bán lẻ: Họ là những người thường xuyên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng cuối cùng. Vì vậy, họ là người hiểu rõ nhất nhu cầu và ước muốn của khách hàng. Họ có hệ thống cửa hàng phong phú và đa dạng. Họ đảm bảo cho tính sẵn sàng của hàng hoá để tạo điều kiện tốt nhất cho người mua.

+Người môi giới: Là trung gian độc lập, đảm nhiệm tất cả hoặc phần lớn công việc kinh doanh của họ. Người môi giới không sở hữu hàng hoá mà giữ vai trò giới

thiệu cho người mua và người bán gặp nhau, hỗ trợ cho việc thương lượng giữa đôi bên và được hưởng thù lao cho sự phục vụ đó.

+ Người tiêu dùng cuối cùng: Đây là những người trực tiếp sử dụng sản phẩm của nhà sản xuất. Người tiêu dùng cuối cùng tạo nên thị trường mục tiêu của công ty và nó được đáp ứng bởi các thành viên khác của kênh như nhà bán buôn, nhà bán lẻ, ...và cũng chính họ là người ảnh hưởng trực tiếp đến doanh số của các thành viên kênh, của nhà sản xuất.

1.1.4. Đặc điểm kênh phân phối điện thoại di động, yếu tố ảnh hưởng và tiêu chí đánh giá

1.1.4.1. Đặc điểm

- Các đặc trưng về sản phẩm dịch vụ thuê bao điện thoại di động:

+ Sản phẩm: Dịch vụ thuê bao điện thoại di động là sản phẩm hàng hóa đặc biệt, là sản phẩm dịch vụ, không mang tính hữu hình. Khách hàng sử dụng sản phẩm trong quá trình sử dụng dịch vụ thiết lập đường truyền làm môi trường truyền tải dữ liệu để thỏa mãn nhu cầu nghe/gọi, gửi/nhận thông tin, quan sát/điều khiển.

+ Tính chất hàng hóa: Không mang tính hiện hữu. Kênh bán không thể nhìn, nắm sản phẩm dịch vụ.

+ Cách sử dụng sản phẩm: Kênh phân phối bán sản phẩm bằng sự tư vấn, đồng thời thực hiện các công đoạn nghiệp vụ để khách hàng có thể sử dụng được sản phẩm.

+ Thị trường mục tiêu của sản phẩm: Được phân theo nhóm khách hàng mà sản phẩm dịch vụ thuê bao điện thoại di động sẽ hướng đến để thiết lập kênh, chọn thành viên kênh cho phù hợp.

- Các đặc trưng về kênh phân phối dịch vụ thuê bao điện thoại di động:

+ Vì sản phẩm là dịch vụ, nên quá trình bán hàng chính là quá trình mà kênh phân phối phục vụ trong quá trình khách hàng sử dụng dịch vụ.

+ Tính không đồng nhất: Ngoài những nguyên tắc chung về các tiêu chí phục vụ, chất lượng dịch vụ phụ thuộc chính vào người tư vấn, năng lực hiểu biết sản phẩm và kỹ tư vấn, nên ở những thời điểm khác nhau, địa điểm khác nhau, trình độ khác nhau thì độ cung ứng dịch vụ sẽ là khác nhau.

Ngoài ra chất lượng dịch vụ được đánh giá bởi chính độ hài lòng khác nhau đến từ khách hàng. Do vậy nó có tính không đồng nhất trong kênh phân phối.

+ Tính không tách rời: Dịch vụ thuê bao điện thoại di động được gắn liền trong quá trình khách hàng sử dụng. Ngay chính khách hàng cũng tham gia vào các công đoạn sản xuất dịch vụ (khách hàng phải thực hiện các thao tác để nghe, gọi, nhắn tin, hay gửi nhận dữ liệu). Do vậy chất lượng dịch vụ cũng sẽ chịu ảnh hưởng bởi chính mức độ tham gia hợp tác của khách hàng.

+ Tính không lưu trữ: Do dịch vụ không phải là hàng hóa hữu hình, nên kênh phân phối không cần kho bãi để lưu trữ. Nhưng kênh phân phối dịch vụ cần nắm bắt nhu cầu thị trường, thói quen tiêu dùng, đặc tính nhóm khách hàng để chủ động phân chia thời điểm phục vụ cho hợp lý.

+ Chăm sóc khách hàng, hỗ trợ sau bán hàng: Khác với sản phẩm hàng hóa là bảo hành, đổi trả sản phẩm. Dịch vụ thuê bao điện thoại di động là kỹ năng xử lý các phát sinh, giải đáp, thuyết phục của kênh bán hay tư vấn viên cho khách hàng trong quá trình họ sử dụng dịch vụ.

1.1.4.2. Yếu tố ảnh hưởng:

- Mô hình tổ chức: Tùy vào mô hình tổ chức của doanh nghiệp để xây dựng mô hình kênh phân phối dịch vụ điện thoại di động cho phù hợp. Mô hình kênh phân phối sẽ phù hợp và đi liền với hệ thống quản trị của doanh nghiệp Di động xây dựng. Việc bán sản phẩm dịch vụ thuê bao di động gắn liền với quá trình khách hàng sử dụng dịch vụ và đồng thời được thực hiện bởi dịch vụ của các công đoạn nhà sản xuất, kênh bán hàng. Do vậy, hầu hết các doanh nghiệp Di động đều tổ chức quản trị vận hành theo chuỗi liên kết dọc VMS. Đồng thời theo mô hình kênh có nhiều cấp, cả cấp 0, cấp 1, cấp 2 và cấp 3.

- Nguồn nhân lực: Dịch vụ thuê bao điện thoại di động mang yếu tố công nghệ. Ngày càng, công nghệ trên thế giới càng phát triển mạnh mẽ. Bên cạnh đó, khách hàng cũng ngày trở nên thông minh và am hiểu kiến thức công nghệ. Điều này đòi hỏi kênh phân phối cũng phải liên tục cập nhật những thay đổi tiến bộ để kịp thời nắm bắt và đáp ứng các yêu cầu chi tiết của khách hàng. Thành viên kênh

sẽ có xu thế trẻ hóa và thành thạo các kỹ năng về ứng dụng công nghệ thông tin để phục vụ khách hàng.

- Cơ chế vận hành: Cơ chế chính sách là yếu tố quan trọng để quyết định sản phẩm dịch vụ được đưa đến khách hàng nhiều hay ít từ nhà cung cấp dịch vụ. Cơ chế tốt, minh bạch, không xung đột, sẽ là động lực thúc đẩy các thành viên kênh phát triển dịch vụ, gia tăng doanh số bán hàng. Các nhà cung cấp dịch vụ thuê bao điện thoại di động trên thị trường hiện nay, ngoài cạnh tranh bằng tính năng, tiện ích dịch vụ, còn cạnh tranh gay gắt bằng cơ chế chiết khấu thương mại, hoa hồng đại lý, điểm bán, nhằm đem lợi ích cho kênh phân phối tốt nhất để họ tăng sản lượng cho nhà mạng.

- Xu hướng tiêu dùng của khách hàng: Khách hàng sẽ ngày càng có xu hướng tìm kiếm và mua sản phẩm qua môi trường trực tuyến online thay vì qua các kênh truyền thống. Vì vậy, nhà mạng cung cấp dịch vụ thuê bao di động cũng cần có những điều chỉnh theo xu hướng tiêu dùng mới của khách hàng. Cần tổ chức, bổ sung thành viên kênh trực tuyến, hướng tới sự trải nghiệm của khách hàng có thể thực hiện ở mọi nơi, mọi chỗ, không hạn chế bởi không gian và thời gian.

1.1.4.3. Tiêu chí đánh giá

Mặc dù dịch vụ thuê bao điện thoại di động là sản phẩm đặc thù, song các yếu tố truyền thống vẫn được sử dụng để đo lường và đánh giá kênh phân phối.

- Tiêu chí doanh thu: Doanh thu gộp các dịch vụ cơ bản và dịch vụ giá trị gia tăng của dịch vụ thuê bao điện thoại di động tại mỗi thành viên kênh bán được trong kỳ đánh giá.

- Tiêu chí sản lượng: Số lượng thuê bao mà thành viên kênh phát triển được trong kỳ đánh giá.

- Tiêu chí chất lượng: Các chỉ số đánh giá về năng lực nhận biết sản phẩm dịch vụ điện thoại di động; hình ảnh hiện hữu tại cửa hàng; độ lệch chuẩn về thực hiện các quy trình, quy định của mỗi thành viên kênh hay điểm bán trong kỳ đánh giá.

- Tiêu chí quản trị chi phí: Đây là tiêu chí để đánh giá hiệu quả của mỗi thành viên kênh hay điểm bán hàng. Tiêu chí này được đánh giá qua kết quả chi phí phải bỏ ra so với doanh thu mà kênh bán được trong kỳ đánh giá.

1.2. Thiết kế kênh phân phối

1.2.1. Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng tới sự lựa chọn kênh phân phối

1.2.1.1. Thị trường

Loại thị trường là yếu tố đầu tiên cần xem xét. Nếu thị trường là khách hàng công nghiệp thì rõ ràng là không cần đến người bán lẻ trong kênh. Trong các trường hợp khác, chúng ta cần phải xem xét thêm các biến số thị trường dưới đây:

- *Số lượng các khách hàng tiềm năng*: Nếu số lượng khách hàng tiềm năng ít, thì nhà sản xuất có thể sử dụng lực lượng bán hàng của họ để bán hàng trực tiếp, cho cả khách hàng công nghiệp và người tiêu dùng cuối cùng. Khi lượng khách hàng tiềm năng lớn thì cần phải sử dụng đến các trung gian.

- *Mức độ tập trung về mặt địa lý của thị trường*: Nhà sản xuất có thể sử dụng các chi nhánh của mình để bán cho các thị trường tập trung. Nhưng họ phải sử dụng các trung gian trong trường hợp khách hàng phân bố phân tán. Khách hàng càng phân bố càng rộng thì kênh càng dài.

- *Quy mô của các đơn đặt hàng*: Khi quy mô của đơn hàng lớn, thì nhà sản xuất có thể bán trực tiếp. Ngược lại, khi quy mô nhỏ, thì bán gián tiếp qua trung gian. Số lượng mua trong mỗi lần càng ít thì kênh càng dài.

1.2.1.2. Môi trường

Là các môi trường kinh tế, luật pháp, chính trị, ... Khi kinh tế quốc gia suy thoái thì nên giảm bớt trung gian và các dịch vụ không quan trọng để giảm chi phí. Luật pháp các nước cũng quy định về việc được sử dụng các trung gian hay không đối với các hàng hoá, dịch vụ nào đó.

1.2.1.3. Sản phẩm

- *Giá trị của mỗi đơn vị sản phẩm*: Các sản phẩm có giá trị càng cao thì cần kênh phân phối càng ngắn. Các sản phẩm có giá trị càng thấp thì kênh càng dài. Tuy nhiên, nếu sản phẩm giá trị thấp nhưng giá trị lô hàng lớn thì cần kênh ngắn hơn.

- *Đặc điểm của hàng hoá*: Các sản phẩm chóng hư hỏng thì càng cần các kênh ngắn. Các sản phẩm cồng kềnh, nặng nề cũng cần các kênh ngắn để giảm chi phí bốc dỡ, vận chuyển.

- Đặc tính kỹ thuật của hàng hoá: Các sản phẩm có giá trị cao, đòi hỏi mức độ chăm sóc khách hàng cao, các hàng hoá không tiêu chuẩn cũng cần bán trực tiếp.

1.2.1.4. Xem xét các trung gian

- Các dịch vụ mà trung gian có thể cung cấp: Nhà sản xuất sẽ lựa chọn các trung gian có khả năng cung cấp các dịch vụ khách hàng mà nhà sản xuất không cung cấp được hoặc cung cấp với chi phí cao.

- Sự sẵn có các trung gian mà nhà sản xuất cần: Có thể không có sẵn các trung gian mà nhà sản xuất mong muốn.

- Thái độ của các trung gian đối với chính sách của nhà sản xuất: Sự lựa chọn của nhà sản xuất nhiều khi bị hạn chế, vì các trung gian không chấp nhận các chính sách của nhà sản xuất.

1.2.1.5. Xem xét nội tại nhà sản xuất

- Nguồn tài chính: Các nhà sản xuất có ít nguồn tài chính thì không có khả năng tự tổ chức kênh phân phối mà phải sử dụng trung gian.

- Khả năng quản lý: Các nhà sản xuất ít có kinh nghiệm quản lý phân phối thường muốn sử dụng trung gian.

- Mong muốn quản lý kênh: Một số nhà sản xuất mong muốn quản lý kênh phân phối để kiểm soát giá cả và hoạt động xúc tiến Marketing.

- Xem xét về kênh phân phối của các đối thủ cạnh tranh: Qua tìm hiểu kênh của các đối thủ, nhà sản xuất có thể phát hiện ra các điểm mạnh, điểm yếu trong hệ thống phân phối của đối thủ để thiết kế kênh của mình.

- Xem xét về mục tiêu phân phối của kênh: Mục tiêu này phải xuất phát từ chiến lược Marketing hỗn hợp của nhà sản xuất.

1.2.2. Xác định các mục tiêu và tiêu chuẩn của hệ thống phân phối

Các mục tiêu của hệ thống kênh phân phối được xác định trên cơ sở mục tiêu chung của doanh nghiệp và các mục tiêu cụ thể về bán hàng. Mục tiêu của hệ thống kênh phân phối có thể được xác định theo các định hướng cơ bản sau:

- Mức độ thoả mãn nhu cầu của khách hàng về thời gian địa điểm và các dịch vụ bên cạnh sản phẩm hiện vật.

- Doanh số bán tổng quát và cho từng nhóm sản phẩm, duy trì hay mở rộng doanh số.

- Tăng cường khả năng chiếm lĩnh, kiểm soát thị trường hay phát triển thị trường.

- Giảm chi phí bán hàng hay điều chỉnh chi phí vận chuyển.

Tùy theo đặc điểm sản phẩm, đặc điểm kinh doanh và thị trường, doanh nghiệp có thể lựa chọn mục tiêu cho thích hợp. Mục tiêu cụ thể có thể định hướng theo một trong những mục tiêu cơ bản trên đây để làm cơ sở cho việc thiết kế hệ thống kênh phân phối. Tuy nhiên cần lưu ý đến mâu thuẫn có thể phát sinh từ việc lựa chọn mục tiêu cho kênh phân phối. Bởi vậy, cần có sự cân nhắc kỹ lưỡng khi lựa chọn mục tiêu.

1.2.3. Xác định các phương án kênh phân phối

Từ các dạng kênh phân phối cơ bản, các ưu nhược điểm của từng dạng kênh đó và các kết quả nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến yêu cầu và khả năng thiết lập kênh phân phối, kết hợp với mục tiêu và tiêu chuẩn kênh phân phối đã được xác định, doanh nghiệp có thể lựa chọn các dạng kênh phân phối sẽ sử dụng trong kinh doanh. Doanh nghiệp có thể sử dụng một dạng kênh phân phối hoặc nhiều dạng kênh phân phối khác nhau cho các sản phẩm khác nhau. Toàn bộ các kênh phân phối độc lập sẽ được liên kết lại thành một hệ thống các kênh phân phối của doanh nghiệp. Để có thể lựa chọn chính xác các dạng kênh và thiết lập hệ thống kênh phân phối, tốt nhất nên xây dựng các phương án khác nhau làm cơ sở để phân biệt và lựa chọn phương án tối ưu về kênh phân phối.

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

- *Các loại trung gian:*

Doanh nghiệp có thể xác định các loại trung gian có sẵn trên thị trường để tạo thành kênh phân phối cho mình. Ngoài lực lượng bán hàng trực tiếp của doanh nghiệp, có thể xem xét để đưa vào kênh phân phối các trung gian như đại lý của những người sản xuất khác, những người phân phối độc quyền, đại lý, nhà bán lẻ và

thị trường đặt hàng qua bưu điện hay internet, ... Các doanh nghiệp cũng phải tìm kiếm những kênh phân phối mới, nhằm thu hút sự chú ý của khách hàng nhiều hơn so với kênh phân phối hiện có.

- *Số lượng trung gian:*

Doanh nghiệp phải quyết định số lượng những nhà trung gian cần có ở mỗi cấp. Có ba phương thức phân phối sau:

+ **Phân phối độc quyền:** Một số nhà sản xuất tìm cách hạn chế số lượng trung gian bán hàng của mình khi họ muốn duy trì quyền kiểm soát chặt chẽ đối với mức độ đảm bảo dịch vụ và khối lượng dịch vụ do người bán thực hiện. Hình thức cực đoan nhất của việc này là đại lý độc quyền hay phân phối độc quyền (exclusive distribution), với một số rất ít người bán được giao đặc quyền phân phối sản phẩm của người sản xuất trong mỗi khu vực thị trường của họ. Việc này thường đi đôi với đòi hỏi độc quyền kinh doanh, tức là người bán không được bán hàng của các đối thủ cạnh tranh. Nó cũng đòi hỏi sự hợp tác chặt chẽ giữa người bán và người bán lại. Phân phối độc quyền có xu hướng đề cao hình ảnh của người sản xuất và cho phép tính phụ giá cao hơn. Phương thức phân phối độc quyền thường được áp dụng trong lĩnh vực ô tô, các máy móc thiết bị quan trọng và thời trang cao cấp.

+ **Phân phối chọn lọc** (selective distribution): Phân phối chọn lọc sử dụng một số chứ không phải là tất cả những người trung gian nào chấp thuận việc bán sản phẩm của người sản xuất. Cách này thường được dùng ở các doanh nghiệp đã ổn định hay những doanh nghiệp mới đang tìm cách thu hút các trung gian bằng cách hứa hẹn áp dụng chính sách phân phối chọn lọc. Ưu điểm của phương thức phân phối chọn lọc, là doanh nghiệp không phải phân tán nguồn lực của mình cho quá nhiều cửa hàng, giúp cho doanh nghiệp xây dựng được mối quan hệ làm việc tốt với các trung gian đã được tuyển chọn và trông đợi một mức bán hàng trên mức trung bình. Phân phối chọn lọc còn cho phép doanh nghiệp bao quát thị trường một cách thích đáng mà vẫn kiểm soát được nhiều hơn và chi phí ít hơn so với phương thức phân phối rộng rãi.

+ **Phân phối rộng rãi:** Các nhà sản xuất hàng tiện dụng như thuốc lá, xăng dầu, xà phòng, thực phẩm, nước ngọt và bánh kẹo và các loại nguyên liệu thông thường vẫn sử dụng cách phân phối rộng rãi. Đặc điểm của phương thức phân phối

rộng rãi là người sản xuất tìm cách đưa sản phẩm và dịch vụ vào càng nhiều cửa hàng càng tốt. Vì khi người tiêu dùng đòi hỏi địa điểm mua hàng phải hết sức thuận tiện, thì điều quan trọng là phải đảm bảo phân phối với cường độ lớn hơn.

- Điều kiện và trách nhiệm của các thành viên kênh:

Người sản xuất phải định rõ các điều kiện và trách nhiệm của các thành viên tham gia kênh phân phối, bao gồm việc cân nhắc các yếu tố chủ yếu như chính sách giá cả, điều kiện bán hàng, quyền hạn theo lãnh thổ, trách nhiệm về dịch vụ hỗ trợ mà mỗi thành viên trong kênh phải thực hiện.

+ Chính sách giá đòi hỏi người sản xuất phải xây dựng một bảng giá và bảng chiết khấu mà những người bán hàng trung gian thừa nhận là công bằng và đầy đủ.

+ Điều kiện bán hàng bao gồm những điều kiện thanh toán (tín dụng mua hàng, các khoản chiết khấu tiền mặt, chiết khấu theo số lượng, giảm giá khi hàng rớt giá...) và trách nhiệm bảo hành của người sản xuất (đổi hàng có khuyết tật, đảm bảo chất lượng quy định...)

+ Quyền hạn theo lãnh thổ của nhà phân phối cũng là một yếu tố quan trọng trong quan hệ giữa người sản xuất và các trung gian phân phối. Các trung gian phân phối cần biết rõ phạm vi lãnh thổ thị trường mà họ được giao quyền bán hàng.

Ngoài ra người sản xuất cũng cần phải làm rõ trách nhiệm giữa mình và các trung gian phân phối về các dịch vụ hỗ trợ, như quảng cáo hợp tác, tư vấn quản trị, huấn luyện nhân viên...

1.2.4. Thành viên kênh phân phối

Để thiết kế được một hệ thống kênh phân phối có hiệu quả, doanh nghiệp phải mất rất nhiều thời gian, công sức và tiền của. Nhưng bù vào đó, doanh nghiệp có cả một lợi thế cạnh tranh trong dài hạn, góp phần vào việc hình thành nên hệ thống kênh phân phối đó là công tác tuyển chọn các thành viên kênh. Các thành viên của kênh mặc dù là các doanh nghiệp cá nhân độc lập nhưng đều là sự mở rộng của nhà sản xuất và các thành viên này sẽ có tác động trở lại nhà sản xuất. Chính vì vậy, bất kỳ một doanh nghiệp nào cũng phải tuyển chọn các thành viên kênh một cách cẩn thận để họ có tác động tốt đến hoạt động kinh doanh của công ty cũng như uy tín của doanh nghiệp sau này.

1.2.4.1. Tìm kiếm danh sách các thành viên kênh nhiều tiềm năng

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

- Tổ chức bán hàng theo khu vực: Đây là lực lượng bán sẵn có của doanh nghiệp trên thị trường. Họ sẽ cung cấp những nguồn thông tin về các trung gian của kênh, về các trung gian tiềm năng trong vùng. Những thông tin của họ là những thông tin cực kỳ có giá trị bởi họ là những người làm việc trong khu vực này, họ hiểu về thị trường trong khu vực đó và họ biết ai là người có năng lực, có thể đáp ứng được yêu cầu để trở thành thành viên chính thức của doanh nghiệp.

- Các nguồn tin thương mại.

- Các khách hàng: Đây cũng là một nguồn thông tin quan trọng bởi khách hàng là người có ý kiến rất thực. Bởi vậy, công ty có thể thực hiện các cuộc nghiên cứu đối với người tiêu dùng để tìm ra thành viên kênh tiềm năng.

Ngoài ra doanh nghiệp còn có thể sử dụng các nguồn khác như:

- Quảng cáo.

- Tham gia hội chợ.

- Thông qua báo chí, ngân hàng, tư vấn.

1.2.4.2. Các tiêu chuẩn lựa chọn thành viên kênh

Các tiêu chuẩn này được đặt ra theo yêu cầu của từng doanh nghiệp. Tuy nhiên có một số tiêu chuẩn mà mọi doanh nghiệp đều phải thông qua 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 doanh nghiệp.

- 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.

+ 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 sự trùng lặp nhất. Chính vì vậy mà sử dụng các thành viên kênh có hiệu quả sẽ tránh được sự trùng lặp, tránh gây xung 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.

Các tiêu chuẩn này phải nhằm đáp ứng được mục tiêu của chiến lược phân phối của doanh nghiệp. Tùy theo mức độ đáp ứng của các nhà phân phối đối với các điều kiện trên ở mức nào, doanh nghiệp sẽ đánh giá và lựa chọn ra những nhà phân phối phù hợp nhất đối với sản phẩm của mình. Các loại thành viên kênh khác nhau sẽ có các điều kiện tuyển chọn khác nhau.

1.3. Quản trị kênh phân phối

1.3.1. Quản trị các hoạt động trong kênh phân phối

1.3.1.1. Các dòng chảy trong kênh phân phối

Khi một kênh phân phối đã được 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 hàng hoá và dịch vụ. Từ quan điểm quản lý kênh, những dòng chảy quan trọng nhất là:

- **Dòng chảy sản phẩm:** Thể hiện sự di chuyển vật chất thực sự của sản phẩm về không gian và thời gian, qua tất cả các thành viên tham gia vào quá trình này từ địa điểm sản xuất tới địa điểm tiêu dùng cuối cùng.

- **Dòng đàm phán:** Biểu hiện sự tác động qua lại lẫn nhau của các bên mua và bên bán liên quan đến quyền sở hữu sản phẩm. Hoạt động vận chuyển không nằm trong dòng chảy này, vì nó không tham gia vào đàm phán. Đồng thời cũng phải thấy rằng đây là dòng hai chiều chỉ rõ đàm phán liên quan đến sự trao đổi song phương giữa người mua và người bán ở tất cả các cấp của kênh.

- **Dòng chảy quyền sở hữu:** Thể hiện sự chuyển quyền sở hữu sản phẩm từ người sản xuất đến người tiêu dùng cuối cùng. Ở đây, lại một lần nữa công ty vận tải không nằm trong dòng chảy này vì nó không sở hữu sản phẩm trong quá trình vận chuyển, nó chỉ tạo thuận lợi cho sự trao đổi.

- **Dòng chảy thông tin:** Chúng ta thấy rằng doanh nghiệp vận tải xuất hiện ở dòng chảy này và dòng chảy thông tin từ người sản xuất đến người tiêu dùng cuối cùng đều là thông tin hai chiều. Tất cả các thành viên đều tham gia vào dòng thông tin và các thông tin này được chuyển qua lại giữa từng cặp thành viên. Phần lớn các thông tin này liên quan đến mua, bán và xúc tiến, đến số lượng, chất lượng hàng hoá, thời gian, địa điểm giao nhận hàng, thanh toán v.v...

- **Dòng chảy xúc tiến:** Thể hiện sự hỗ trợ về truyền tin sản phẩm của người sản xuất cho tất cả các thành viên kênh dưới hình thức quảng cáo, bán hàng cá nhân, xúc tiến bán hàng và quan hệ công cộng. Ở đây có sự tham gia của các đại lý quảng cáo cung cấp và thực hiện các dịch vụ quảng cáo. Người sản xuất và đại lý quảng cáo sẽ làm việc cùng nhau để phát triển các chiến lược xúc tiến hiệu quả trong kênh.

- **Dòng thanh toán:** Là dòng vận động ngược chiều của tiền tệ và chứng từ thanh toán từ người mua cuối cùng qua các trung gian trở lại người sản xuất

- **Dòng đặt hàng:** Đây là cơ chế và phương thức thu thập, tập hợp và xử lý đơn đặt hàng giữa các thành viên kênh. Người sản xuất làm các quyết định phân phối hàng ngày dựa theo các đơn hàng nhận được.

- **Dòng chia sẻ rủi ro:** Là cơ chế phân chia trách nhiệm, gánh vác những thiệt hại rủi ro của từng thành viên kênh.

- **Dòng tài chính:** 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 với các hệ thống kênh phân phối của một loại sản phẩm. Các doanh nghiệp bắt buộc phải sử dụng những bao gói dùng nhiều lần, nhằm giảm chi phí sản xuất và bảo vệ môi trường.

Nội dung các dòng chảy trong kênh phân phối giúp tìm ra động lực tự nhiên của các kênh. Danh từ "dòng chảy" để chỉ sự chuyển động và hơn nữa, đó là mục tiêu của các kênh phân phối. Những sự thay đổi cả khách quan và chủ quan hoàn

toàn có thể xảy ra. Những hình thức mới của phân phối, các loại trung gian khác nhau xuất hiện trong kênh, trong khi các loại khác biến mất, các cấu trúc cạnh tranh thường xuyên làm giảm một số thu nhập của người phân phối nhưng lại tăng thêm một số thu nhập khác. Sự thay đổi những yếu tố của hành vi mua và những hình thức mới của kỹ thuật cũng tăng thêm những nhân tố làm thay đổi kênh phân phối. Các dòng chảy của kênh phải được đảm bảo và điều chỉnh cho phù hợp với những thay đổi đó. Các chiến lược kênh tiền bộ và quản lý kênh hiệu quả là cần thiết làm cho điều đó xảy ra.

1.3.1.2. Quản lý các dòng chảy trong kênh phân phối

Một hệ thống kênh hoạt động có hiệu quả khi tất cả các dòng chảy trong kênh hoạt động thông suốt. Vì vậy, trọng tâm quản lý kênh là hoàn thiện quản lý các dòng chảy của nó.

- Xây dựng hệ thống thông tin hoàn chỉnh trong kênh:

Mục đích của hoạt động này là nhằm đảm bảo thông tin thông suốt từ nhà sản xuất đến người tiêu dùng cuối cùng. Hoàn thiện dòng thông tin tác động lớn đến sự phối hợp trong kênh cũng như chi phí điều hành kênh và là cơ sở để hoàn thiện các dòng chảy khác.

Doanh nghiệp phải xác định rõ các thông tin cần trao đổi giữa các thành viên trong kênh và nhanh chóng sử dụng các phương tiện thông tin hiện đại trong quản lý các dòng chảy của kênh phân phối. Thông tin không chỉ tập trung vào những vấn đề hoạt động phân phối hàng ngày mà quan trọng hơn phải xác định những thông tin giúp điều hành hoạt động dài hạn như: Thông tin về thị trường mục tiêu, về đối thủ cạnh tranh... Những phương tiện thông tin hiện đại sẽ làm giảm chi phí của các dòng chảy marketing, xác định lại phạm vi thị trường, thay đổi những nguyên tắc và cơ sở cạnh tranh, xác định lại phạm vi kinh doanh và tạo ra các công cụ cạnh tranh mới. Mỗi thành viên của kênh có thể liên hệ mật thiết với các nhà cung ứng ở phía trên hoặc khách hàng ở phía dưới.

- Quản lý dòng phân phối vật chất dựa trên dòng thông tin tiên tiến và các phương tiện vận tải, lưu kho hiện đại:

Doanh nghiệp cần chuyển dần sang sử dụng các phương tiện vận tải có năng suất cao, chi phí thấp và tính toán phối hợp giữa vận tải và lưu kho sao cho có tổng chi phí phân phối vật chất tối ưu. Hiện tại, các doanh nghiệp thường áp dụng phương thức dự báo trong phân phối: Sản xuất sản phẩm trên cơ sở dự tính nhu cầu sau đó chuyển hàng trước đến các thị trường để chờ tiêu thụ. Phương thức phân phối này chứa đựng rủi ro lớn, dễ gây tổn thất chi phí.

Doanh nghiệp có hai cách để chủ động phân phối sau khi đã xác định nhu cầu:

+ Chuyển một phần công việc sản xuất cho các thành viên kênh, khi đó trong kênh đã có sự phân chia các công việc phân phối dựa trên một nguyên tắc phân công lao động mới.

+ Không chuyển sản phẩm trước đến các điểm bán mà dự trữ ở các kho trung tâm, việc phân phối chỉ được thực hiện khi biết chắc về nhu cầu thị trường.

Hệ thống thông tin trong kênh tốt sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho thực hiện dự trữ trong kênh. Các phương thức phân phối “ngay lập tức”, “đáp ứng khách hàng hiệu quả” có thể làm giảm dự trữ tồn kho, giảm chi phí đặt hàng và tránh được những rủi ro, tổn thất cho doanh nghiệp.

- Tăng cường dòng xúc tiến:

Doanh nghiệp cần xác định hoạt động xúc tiến thương mại không chỉ là hoạt động của bộ phận quản trị kênh phân phối, mà là trách nhiệm chung của mọi thành viên trong kênh. Các doanh nghiệp sản xuất nên phối hợp với thành viên kênh để xây dựng chương trình hợp tác xúc tiến, nâng cao hiệu quả xúc tiến qua kênh phân phối.

- Đổi mới dòng đàm phán:

Do sử dụng các kỹ thuật thông tin khác nhau, nên đàm phán giữa các thành viên trong kênh cần có sự thay đổi. Để thiết lập các quan hệ hợp tác hiệu quả, các thành viên trong kênh phải nâng cao năng lực đàm phán để phân chia công việc phân phối hợp lý, tiến đến chuyển từ đàm phán theo từng thương vụ buôn bán, sang đàm phán nhằm đảm bảo quan hệ kinh doanh lặp lại của cả hệ thống.

- Hoàn thiện dòng thanh toán:

Các doanh nghiệp khi tham gia vào kênh phải thiết lập một cơ chế thanh toán với phương thức và thời gian hợp lý, cần có thông tin đầy đủ về tình hình tài chính của các thành viên chủ yếu trong kênh, thiết lập cơ chế kiểm soát nợ để tránh hiện tượng nợ quá hạn hoặc mất khả năng thanh toán. Chi phí và rủi ro trong hoạt động thanh toán sẽ giảm nhờ sử dụng hệ thống đặt hàng và thanh toán điện tử trong kênh.

- Quản lý dòng đặt hàng:

Để thực hiện tốt hoạt động phân phối hàng ngày, các doanh nghiệp cần phải xây dựng được quy trình thu thập, tập hợp, giải quyết đơn đặt hàng tối ưu. Vận dụng công nghệ thông tin tiên tiến sẽ giúp doanh nghiệp xây dựng các hệ thống đặt hàng tự động và quản lý tồn kho bằng máy tính, thời gian đặt hàng, chờ đợi và giao hàng cần được rút ngắn.

- Quản lý dòng chuyển quyền sở hữu:

Doanh nghiệp cần đánh giá các thành viên hiện tại trong kênh, từ đó loại bỏ các trung gian chỉ sở hữu hàng hóa trên danh nghĩa, không thực hiện các công việc phân phối cần thiết. Nhờ đó, doanh nghiệp điều khiển được quá trình mua và bán mặt hàng của mình trên thị trường, tránh buôn bán lòng vòng.

- Cải thiện dòng tài chính:

Doanh nghiệp cần phát triển các cơ chế tạo vốn trong kênh. Mỗi thành viên trong kênh đều tham gia vào quá trình tập trung và phân bổ vốn hoạt động. Các doanh nghiệp có tiềm lực giữ vai trò lãnh đạo kênh cần phát triển một chương trình giúp đỡ tài chính cho các thành viên khác có quy mô nhỏ hơn trong kênh.

- Cải thiện dòng chia sẻ rủi ro:

Khi rủi ro được chia sẻ giữa các thành viên trong kênh, trách nhiệm của mỗi thành viên trước những rủi ro đó sẽ được xác định rõ, giúp cho việc thực hiện trách nhiệm được diễn ra nhanh chóng và tránh gây mâu thuẫn.

- Quản lý dòng thu hồi bao gói:

Phối hợp giữa dòng vận động vật chất và dòng thu hồi bao gói để giảm chi phí vận tải và lưu kho. Cần điều hành quá trình thu hồi hợp lý về thời gian và không gian.

1.3.2. Chính sách khuyến khích thành viên kênh phân phối

Để thúc đẩy bán hàng, doanh nghiệp thường áp dụng các chính sách khác nhau để khuyến khích các thành viên trong kênh. Muốn phát huy cao độ tác dụng của các chính sách khuyến khích, doanh nghiệp cần tìm hiểu nhu cầu, mong muốn của từng thành viên để làm căn cứ cho các chính sách.

Chính sách có tác động mạnh nhất là chiết khấu bán lẻ cao, các điều kiện ưu đãi trong hợp đồng, phần thưởng vật chất và tinh thần cho các thành viên bán hàng giỏi. Các biện pháp phạt cũng được thực hiện đối với các thành viên hoạt động kém.

Chính sách khôn khéo hơn là chính sách thiết lập mối quan hệ cộng tác lâu dài ổn định với các thành viên trong kênh. Hai bên cùng bàn bạc để dẫn đến một thoả thuận đáp ứng mong đợi của hai bên. Các mức thưởng khác nhau tương ứng với các kết quả hoạt động khác nhau theo thoả thuận đối với mỗi thành viên trong kênh.

Phương pháp thứ ba là kế hoạch hoá việc phân phối trong kênh. Doanh nghiệp thành lập bộ phận chuyên trách về phân phối. Bộ phận này vạch ra mục tiêu, kế hoạch, biện pháp xúc tiến hỗ trợ tiêu thụ. Doanh nghiệp hỗ trợ đặc lực cho các thành viên về quảng cáo, khuyến mại, trưng bày hàng hoá, huấn luyện kỹ năng bán hàng cho các thành viên. Các hoạt động hỗ trợ đó làm cho các thành viên cảm thấy yên tâm và gắn bó với doanh nghiệp như là một thành viên trong hệ thống Marketing của doanh nghiệp.

Nhà sản xuất phải thường xuyên động viên, khuyến khích các trung gian. Song khuyến khích bằng cách nào để nó đem lại hiệu quả cao nhất là một vấn đề không đơn giản. Để có thể có những biện pháp khuyến khích thích hợp thì công ty phải thực sự hiểu được các thành viên trong hệ thống kênh phân phối. Bên cạnh những biện pháp khuyến khích đó, nhà quản lý cũng phải xây dựng những hình thức phạt thích hợp đối với các thành viên hoạt động không có hiệu quả. Biết kết hợp hài hoà giữa thưởng và phạt là một nghệ thuật trong quản lý.

1.3.3. Đánh giá hoạt động của các thành viên trong kênh phân phối

Đánh giá công bằng hoạt động của các thành viên trong kênh là việc làm cần thiết. Để làm điều đó, trước mỗi kỳ kế hoạch (tháng, quý, năm) doanh nghiệp giao định mức bán hàng cho mỗi trung gian trong kênh phân phối. Cuối kỳ, doanh nghiệp gửi bản đánh giá kết quả kinh doanh của mỗi thành viên cho thành viên kênh để họ thấy được các thành tích cũng như yếu kém của mình trong kỳ hoạt động.

Ngoài ra, doanh nghiệp phải định kỳ đánh giá công tác của các thành viên theo một số các chỉ tiêu đã thoả thuận trước trong hợp đồng như doanh số đạt được, các dịch vụ cung cấp, mức hàng dự trữ trung bình, thời gian giao hàng trung bình, ...

Thông qua hoạt động đánh giá, nhà quản lý biết được thành viên nào hoạt động có hiệu quả để từ đó có kế hoạch đầu tư hoặc loại bỏ kịp thời, tạo nên cấu trúc kênh tốt nhất đáp ứng được với sự đòi hỏi của thị trường.

Tóm tắt chương

Kênh phân phối là một hệ thống vận hành trực tiếp hoặc gián tiếp nhằm đưa sản phẩm, dịch vụ có mặt trên thị trường tại đúng thời điểm, đúng vị trí và đảm bảo cung cấp đủ số lượng sản phẩm, tính sẵn có của sản phẩm trên thị trường để người sử dụng cuối cùng có thể mua và sử dụng.

Trong chương một đã đề cập đến một số vấn đề lý luận về kênh phân phối như khái niệm, vai trò, chức năng, các đặc trưng của kênh phân phối, thiết kế kênh phân phối và các quyết định quản trị kênh phân phối. Nội dung trong chương sẽ là cơ sở quan trọng để nghiên cứu những chương tiếp theo của khóa luận này.

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG KÊNH PHÂN PHỐI DỊCH VỤ ĐIỆN THOẠI DI ĐỘNG VINAPHONE TẠI HẢI PHÒNG

2.1. Tổng quan về VNPT VinaPhone Hải Phòng

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển

Công ty dịch vụ Viễn thông VinaPhone được thành lập từ năm 1996. Hoạt động chuyên biệt về kinh doanh sản phẩm dịch vụ di động VinaPhone của VNPT. Tổ chức hệ thống kinh doanh của Công ty theo chiều dọc trên toàn quốc, các VNPT tỉnh thành có vai trò phối hợp hỗ trợ về hạ tầng kỹ thuật. Đến năm 2008, việc kinh doanh dịch vụ di động VinaPhone được chuyển từ Công ty về các VNPT tỉnh thành. Các VNPT tỉnh thành hoạt động kinh doanh đa dịch vụ về viễn thông và CNTT, trong đó có cả dịch vụ di động VinaPhone. Tiếp đến năm 2008, sau đề án tái cấu trúc Tập đoàn Bưu chính Viễn Thông Việt Nam, tại quyết định số 888/QĐ-TTg ngày 10-6-2014 của Thủ tướng Chính phủ, Tổng công ty VNPT VinaPhone được thành lập và hoạt động kinh doanh đa dịch vụ viễn thông và CNTT trên toàn quốc.

VNPT VinaPhone Hải Phòng là đơn vị kinh tế trực thuộc VNPT VinaPhone². Có tư cách pháp nhân, chịu trách nhiệm trực tiếp trước pháp luật trong phạm vi quyền hạn và nhiệm vụ của mình.

Từ ngày 09 tháng 11 năm 2018 theo quyết định 1515/QĐ-TTg của Thủ Tướng Chính phủ, Tập đoàn Bưu chính viễn Thông Việt Nam rời khỏi Bộ thông tin truyền thông về trực thuộc Ủy ban quản lý vốn nhà nước tại doanh nghiệp.

Cùng với sự phát triển của thị trường viễn thông Việt Nam nói chung, thị trường viễn thông tại thành phố Hải Phòng nói riêng, trong thời gian qua đã có sự phát triển mạnh mẽ. Đến thời điểm hiện tại, có 75 Doanh nghiệp được cấp phép kinh doanh dịch vụ viễn thông, trong đó có 07 doanh nghiệp được cấp phép cung cấp dịch vụ viễn thông di động mặt đất tại Việt Nam. Tại thị trường Hải Phòng, chủ yếu có 05 nhà cung cấp dịch vụ di động mặt đất là:

²VNPT VinaPhone là đơn vị thành viên của [Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam](#) (VNPT), là đơn vị kinh doanh chủ lực và có vai trò quan trọng trong chuỗi giá trị của Tập đoàn VNPT. Được thành lập ngày 26 tháng 6 năm 1996 với tên [thương mại](#) là VinaPhone.

VNPT VinaPhone có mạng lưới kinh doanh trên 7.000 nhân viên kinh doanh và hơn 103.000 điểm kinh doanh trên khắp 63 tỉnh thành.

- Tập đoàn Bru chính Viễn thông Việt Nam
- Tổng công ty Viễn thông MobiFone
- Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông Quân đội (Viettel)
- Tổng công ty Viễn thông di động Toàn cầu (Gtel)
- Công ty cổ phần Viễn thông di động VietnamMobile.

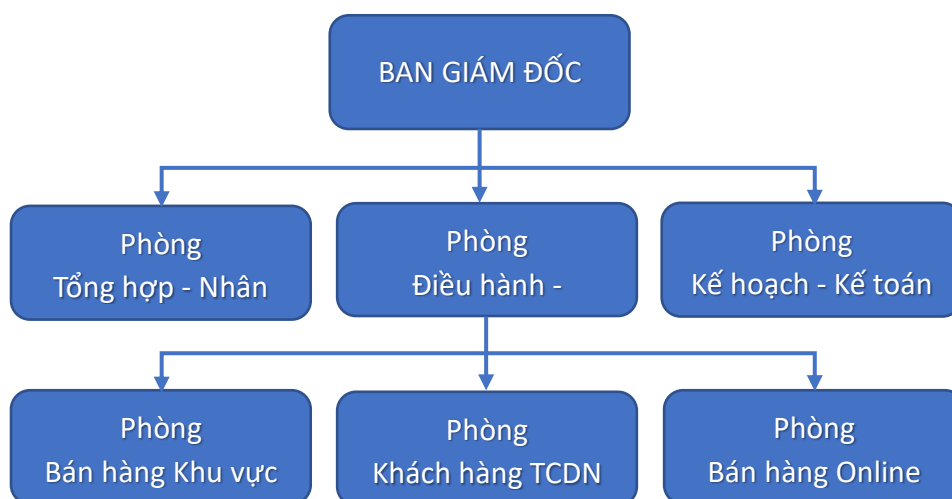
Hiện tại VinaPhone trở thành nhà mạng di động lớn thứ 2 tại Việt Nam, chiếm 24% thị trường di động.

Các giải thưởng của VinaPhone:

- Giải thưởng Stevie Awards Châu Á Thái Bình Dương về các giải pháp kinh doanh xuất sắc năm 2018.
- Thương hiệu VinaPhone- top 10 thương hiệu có giá trị nhất Việt Nam 2017 của Brand Finance định giá.
- Thương hiệu VinaPhone - top 10 thương hiệu giá trị nhất Việt Nam năm 2018 do Forbes Việt Nam trao tặng.
- Được International Finance Magazine (IMF) bình chọn và trao giải thưởng "Nhà cung cấp băng rộng tốt nhất Việt Nam năm 2017" và "Nhà cung cấp các dịch vụ ICT tốt nhất Việt Nam 2017".

2.1.2. Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp

2.1.2.1. Thông tin chung



Sơ đồ 3: Sơ đồ cơ cấu tổ chức VNPT VinaPhone Hải Phòng

- Tên pháp nhân: VNPT VinaPhone Hải Phòng; Chi nhánh Tổng Công ty Dịch

vụ Viễn thông.

- Mã số doanh nghiệp: 0106869738-031
- Địa chỉ trụ sở: Lô C6, đường Lê Hồng Phong, Hải Phòng
- Điện thoại: 0225.3640476
- Email: ttkd.hpg@vnpt.vn
- Website: vnpthaiphong.vn

2.1.2.2. Mô hình tổ chức

- Mô hình tổ chức của VNPT VinaPhone Hải Phòng gồm: Ban Giám đốc, các Phòng chức năng tham mưu, các Phòng bán hàng khu vực, Phòng khách hàng Tổ chức doanh nghiệp và Phòng bán hàng online.

- Chức năng VNPT VinaPhone Hải Phòng: Thực hiện ba chức năng chính là bán hàng, chăm sóc khách hàng và truyền thông.

2.1.2.3. Chức năng, nhiệm vụ cơ bản

- Ban Giám đốc

Thực hiện chức năng quản lý và chỉ đạo mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của VNPT VinaPhone Hải Phòng, chịu sự chỉ đạo trực tiếp của Ban Tổng Giám đốc Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông, chịu trách nhiệm trước Pháp luật, trước Tổng Giám đốc về tất cả các hoạt động của đơn vị mình. Ban Giám đốc gồm có:

+ **Giám đốc:** Là người ra quyết định quản lý, chịu trách nhiệm cao nhất về mọi mặt trong hoạt động sản xuất kinh doanh của VNPT VinaPhone Hải Phòng. Cơ cấu tổ chức trực tuyến chức năng giúp Giám đốc trực tiếp điều hành mọi hoạt động của đơn vị.

+ **Phó giám đốc:** Giúp Giám đốc quản lý, điều hành một hoặc một số lĩnh vực hoạt động của đơn vị theo sự phân công của Giám đốc. Chịu trách nhiệm trước Giám đốc và pháp luật về công việc được giao. Thay mặt Giám đốc điều hành công việc theo ủy quyền của Giám đốc.

- Phòng Tổng hợp nhân sự

Phòng Tổng hợp - Nhân sự là phòng chuyên môn nghiệp vụ, có chức năng tham mưu cho Giám đốc và tổ chức thực hiện công tác tổ chức sản xuất, tổ chức quản lý, công tác cán bộ, lao động, tiền lương, đào tạo, an toàn vệ sinh lao động,

phòng chống cháy nổ, công tác chính sách xã hội và Ngành.

Nhiệm vụ:

+ Nghiên cứu, xây dựng phương án kiện toàn tổ chức bộ máy, xây dựng và bổ sung sửa đổi các quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn các phòng quản lý, các đơn vị sản xuất trực thuộc phù hợp với nhiệm vụ sản xuất kinh doanh và phục vụ chuyên ngành VT-CNTT. Tham mưu cho Giám đốc thiết lập và điều chỉnh cấu trúc tổ chức đảm bảo khả năng và yêu cầu đáp ứng mục tiêu phát triển trong từng thời kỳ.

+ Xây dựng mục tiêu, kế hoạch phát triển nguồn nhân lực; xây dựng các kế hoạch lao động và triển khai thực hiện, nhằm đảm bảo duy trì nguồn nhân lực đáp ứng nhu cầu trong từng giai đoạn.

+ Thường trực cho công tác tổ chức đánh giá năng lực thực tế so với năng lực theo tiêu chuẩn đã được phê duyệt cho các chức danh vị trí công việc định kỳ theo quy định.

+ Đề xuất xây dựng và tổ chức thực hiện quy hoạch về đội ngũ cán bộ (tiêu chuẩn chức danh cán bộ, lựa chọn, bồi dưỡng cán bộ). Thực hiện đúng quy trình bổ nhiệm cán bộ theo quy định.

+ Xây dựng kế hoạch sử dụng lao động, nhu cầu các chức danh chuyên môn nghiệp vụ, nghề Viễn thông; tổ chức thi tuyển lao động, chức danh chuyên môn nghiệp vụ, nâng ngạch theo quy định.

+ Xây dựng và tổ chức kế hoạch đào tạo dài hạn, bồi dưỡng nâng cao trình độ cho CBCNV đảm bảo đủ năng lực thực hiện nhiệm vụ SXKD.

+ Xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch Bảo hộ lao động an toàn vệ sinh lao động, chăm sóc sức khỏe CBCNV theo hướng dẫn của Tập đoàn và chế độ chính sách của Nhà nước.

+ Chủ trì soạn thảo và soạn thảo sửa đổi bổ sung thỏa ước lao động tập thể, nội quy lao động, các quy chế nội bộ để Giám đốc báo cáo Hội nghị người lao động thảo luận thông qua.

+ Thiết lập và hướng dẫn các đơn vị trực thuộc về công tác văn thư, lưu trữ; tổ chức thực hiện công tác hành chính, văn thư lưu trữ theo quy định của pháp luật, Tập đoàn VNPT.

+ Quản lý, theo dõi các công trình xây dựng, sửa chữa, khang trang mặt bằng

làm việc tại các địa điểm làm việc.

+ Xây dựng, trình duyệt và tổ chức thực hiện chương trình kế hoạch về công tác bảo vệ; phương án, nội quy phòng cháy, chữa cháy và phòng chống cháy nổ, phương án, nội quy bảo vệ tài sản, an ninh quốc phòng, bảo vệ an toàn đơn vị theo chức năng quy định.

+ Xây dựng, trình duyệt nội quy làm việc, nội quy ra vào cơ quan. Quản lý các loại CCDC PCCN, PCLB theo quy định, giám sát việc quản lý bảo quản chất dễ cháy nổ trong cơ quan. Thực hiện chế độ báo cáo về lĩnh vực bảo vệ theo quy định.

+ Tổ chức, thực hiện công tác an toàn lao động, vệ sinh lao động. Tổ chức, triển khai huấn luyện bảo hộ lao động định kỳ theo qui định.

+ Theo dõi, kiểm tra sức khỏe thường xuyên và định kỳ cho CBCNV.

+ Thường trực công tác văn hoá doanh nghiệp và triển khai các chương trình hành động nhằm xây dựng, phát triển và duy trì văn hoá doanh nghiệp.

+ Thường trực trong công tác thi đua, khen thưởng.

Phòng Tổng hợp nhân sự bao gồm Trưởng phòng; Phó phòng; Chuyên viên phát triển nguồn nhân lực; Chuyên viên quản trị nguồn nhân lực và các chuyên viên, cán sự chuyên môn, nghiệp vụ giúp việc theo từng lĩnh vực.

- Phòng Kế hoạch - Kế toán:

Phòng Kế hoạch -Kế toán là phòng chuyên môn nghiệp vụ, có chức năng tham mưu giúp Giám đốc và tổ chức thực hiện quản lý các hoạt động tài chính, kế toán thống kê theo quy định của Tập đoàn và của Nhà nước; xây dựng và triển khai các kế hoạch sản xuất kinh doanh của đơn vị.

Nhiệm vụ:

+ Tham mưu cho Lãnh đạo về quản lý công tác kế toán, tài chính; nghiên cứu, đề xuất phân cấp về quản lý kế toán, tài chính cho các đơn vị trực thuộc.

+ Xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch tài chính, cân đối nguồn vốn SXKD, đầu tư phát triển VT-CNTT. Triển khai các kế hoạch SXKD.

+ Tổ chức hướng dẫn bộ máy kế toán đơn vị trực thuộc thực hiện đúng quy định của Tập đoàn, của pháp luật về chế độ tài chính, kế toán, thống kê.

+ Tổng hợp báo cáo tài chính, kế toán, thống kê để báo cáo Tập đoàn; phân tích hoạt động kinh tế, đánh giá hoạt động kinh doanh hàng quý, hàng năm; thẩm

định trình lãnh đạo phê duyệt quyết toán công trình đầu tư xây dựng theo quy định phân cấp quản lý.

+ Tham mưu đề xuất các biện pháp, hình thức huy động các nguồn vốn cho SXKD, đầu tư xây dựng theo kế hoạch, tài chính; quản lý phần vốn góp ở các doanh nghiệp khác theo điều lệ hoạt động.

+ Phối hợp với các phòng chức năng và các đơn vị trực thuộc tổ chức quản lý tài sản, vật tư, trang thiết bị tại các đơn vị trực thuộc và toàn đơn vị.

+ Hướng dẫn, kiểm tra các đơn vị về thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh, đầu tư xây dựng, kế hoạch thu chi tài chính, kỷ luật nộp ngân sách; theo dõi sử dụng vốn, phát hiện ngăn ngừa các sai phạm trong việc thực hiện quy chế tài chính và chế độ tài chính của Nhà nước nhằm không ngừng nâng cao hiệu quả quản lý kinh tế của đơn vị.

+ Thực hiện các báo cáo tài chính, kế toán theo quy định. Định kỳ tập hợp phản ánh, cung cấp các thông tin cho lãnh đạo về tình hình biến động của các nguồn vốn, hiệu quả sử dụng tài sản, vật tư, tiền vốn của các đơn vị cơ sở và VNPT VinaPhone Hải Phòng.

+ Tham gia xét các gói thầu, các dự án thiết kế, xây lắp, mua sắm vật tư, trang thiết bị phục vụ phát triển sản xuất kinh doanh khi được yêu cầu.

+ Quản lý cung ứng các loại thẻ viễn thông trả trước cho các đơn vị và các đại lý bán lẻ.

+ Xây dựng quy trình, tổ chức thực hiện việc thiết lập, kiểm soát luân chuyển, lưu trữ chứng từ kế toán.

Phòng Kế hoạch -Kế toán bao gồm Trưởng phòng (kiêm Kế toán trưởng); Phó phòng; chuyên viên Kế hoạch - tổng hợp; Kế toán viên; Kế toán Tổng hợp và nhân viên kho quỹ.

- Phòng Điều hành-Nghiệp vụ

Thực hiện chức năng quản lý hệ thống các tiến trình sản xuất kinh doanh và các quy định, quy trình nội bộ; xây dựng các chính sách marketing và kế hoạch bán hàng; quản lý, kiểm soát và tham mưu cải tiến toàn bộ hệ thống quy trình nghiệp vụ VT-CNTT.

Nhiệm vụ:

+ Tham gia xây dựng và bảo vệ các kế hoạch SXKD, chịu trách nhiệm về kết quả của các kế hoạch SXKD trong kỳ xây dựng.

+ Thu thập, tổng hợp thông tin, số liệu có liên quan đến thị trường, sản phẩm, dịch vụ, thông tin về đối thủ cạnh tranh.

+ Xây dựng kế hoạch truyền thông quảng cáo, xây dựng thương hiệu, nghiên cứu thị trường.

+ Xây dựng chính sách phân phối, quản trị kênh bán hàng. Triển khai các chính sách, xây dựng và tham gia giao chỉ tiêu bán hàng hóa, dịch vụ cụ thể cho từng phòng bán hàng.

+ Tổng hợp phân tích, báo cáo số liệu kinh doanh của từng sản phẩm dịch vụ VT-CNTT.

+ Điều hành xây dựng các kế hoạch triển khai bán hàng. Theo dõi, đánh giá kết quả hoàn thành công việc của các bộ phận trực thuộc.

+ Tham gia đánh giá, thẩm định hiệu quả các chương trình, các kế hoạch sản xuất kinh doanh của các đơn vị trực thuộc.

+ Quản lý hệ thống cơ sở dữ liệu khách hàng, hỗ trợ khai thác, điều chỉnh, hoàn thiện dữ liệu.

+ Theo dõi và phân tích số liệu kinh doanh của từng sản phẩm theo kênh bán hàng, khu vực theo tuần/tháng/quý/năm.

+ Xây dựng kế hoạch và thực hiện trang bị, mua sắm: máy móc, thiết bị, phương tiện, vật tư, công cụ, dụng cụ phục vụ sản xuất kinh doanh.

+ Triển khai thực hiện quy trình nghiệp vụ VT-CNTT; tham gia xây dựng bổ sung các quy trình nghiệp vụ tại đơn vị.

+ Lập danh mục quản lý khách hàng và cung cấp số liệu danh mục cho các đơn vị liên quan phục vụ công tác quản lý, tính thu cước, chăm sóc hỗ trợ khách hàng, phân chia doanh thu.

+ Phối hợp thực hiện giải quyết khiếu nại khách hàng theo phân cấp.

+ Tập huấn, đào tạo nghiệp vụ, hỗ trợ các kênh bán hàng về nghiệp vụ.

+ Tổ chức công tác quản lý và lưu giữ hồ sơ khách hàng tập trung.

+ Tổ chức thực hiện nghiệp vụ tính cước. Đối soát số liệu với các đơn vị liên

quan.

Phòng Điều hành nghiệp vụ bao gồm Trưởng phòng; Phó phòng và các Chuyên viên phụ trách theo từng lĩnh vực.

- Phòng Bán hàng khu vực

Chức năng, nhiệm vụ:

+ Hoạch định, tổ chức quản lý, điều hành, kiểm soát, phân tích đánh giá hoạt động bán hàng hướng đến khách hàng cá nhân (KHCCN) theo chiến lược kinh doanh của VNPT.

+ Đề xuất xây dựng và tổ chức triển khai thực hiện các chỉ tiêu kế hoạch bán hàng đã được Giám đốc phê duyệt.

+ Xây dựng và triển khai: chiến lược, kế hoạch, chính sách, phương án bán hàng, khuyến mại; quảng cáo, thực hiện chăm sóc khách hàng, xây dựng hình ảnh thương hiệu của VNPT theo định hướng, kế hoạch, phân cấp.

+ Xây dựng và triển khai thực hiện các chỉ tiêu kế hoạch bán hàng đã được Giám đốc VNPT phê duyệt; Giao chỉ tiêu kế hoạch về sản phẩm, sản lượng, doanh thu, độ phủ thị trường, thị phần hàng năm cho các tổ, cá nhân trực thuộc.

+ Dự báo, theo dõi tình hình năng lực mạng lưới của VNPT làm cơ sở cho việc bán hàng.

+ Kiểm tra, phân tích, đánh giá tổng hợp báo cáo và đề xuất tổ chức thực hiện các phương án cải tiến hoạt động bán hàng và các nghiệp vụ chuyên môn định kỳ, đột xuất, theo quy định.

+ Quản lý công tác phối hợp với Phòng Bán hàng Tổ chức Doanh nghiệp, thực hiện bán các dòng sản phẩm, dịch vụ, giải pháp viễn thông cho khách hàng doanh nghiệp, khách hàng tại các khu công nghiệp, khu dự án đô thị, khu chung cư theo khu vực quản lý.

+ Xây dựng và triển khai chương trình bán hàng qua các kênh bán hàng.

+ Tổ chức thu cước, thu nợ tại địa chỉ khách hàng sử dụng các dịch vụ VT – CNTT.

+ Tổ chức triển khai, kiểm tra việc thực hiện các chương trình khuyến mãi, bao gồm các chương trình khuyến mãi cục bộ để thúc đẩy bán hàng.

+ Quản lý việc tham gia nghiên cứu phân tích, dự báo nhu cầu thị trường các

sản phẩm và dịch vụ viễn thông.

+ Tổ chức quản lý và phát triển các kênh bán hàng; đề xuất triển khai thực hiện công tác triển khai hệ thống bán hàng.

+ Truyền thông, quảng bá giới thiệu và bán các sản phẩm dịch vụ, giải pháp theo giấy phép kinh doanh.

+ Phối hợp với các đơn vị liên quan nghiên cứu xây dựng các chính sách sản phẩm và giá cước.

+ Thực hiện tiếp nhận và tiền xử lý khiếu nại.

+ Thực hiện chính sách hậu mãi, chăm sóc khách hàng theo qui định.

+ Tổ chức quản lý vật tư, thiết bị, tài sản, CCDC, chi phí, hóa đơn dịch vụ VT-CNTT, hồ sơ dữ liệu khách hàng.

+ Quản lý trực tiếp các kênh bán, CSKH-thu cước và điểm giao dịch tại địa bàn.

Phòng Bán hàng khu vực bao gồm Giám đốc Phòng; Phó Giám đốc Phòng; các Nhân viên kinh doanh địa bàn; Nhân viên quản lý địa bàn; Nhân viên giao dịch; Nhân viên quản lý thu cước, thu nợ; Nhân viên nghiệp vụ Kế toán.

- Phòng Khách hàng Tổ chức -Doanh nghiệp

Chức năng, nhiệm vụ:

+ Hoạch định, tổ chức quản lý, điều hành, kiểm soát, phân tích đánh giá hoạt động bán hàng hướng đến khách hàng doanh nghiệp (KHDN), tổ chức theo chiến lược kinh doanh của VNPT.

+ Xây dựng, tham gia xây dựng và triển khai: chiến lược, kế hoạch, chính sách, phương án bán hàng, khuyến mại; quảng cáo, thực hiện chăm sóc khách hàng, xây dựng hình ảnh thương hiệu của VNPT theo định hướng, kế hoạch.

+ Xây dựng và triển khai thực hiện các chỉ tiêu kế hoạch bán hàng; giao chỉ tiêu kế hoạch về sản phẩm, sản lượng, doanh thu, độ phủ thị trường, thị phần hàng tuần/tháng/năm cho các bộ phận trực thuộc Phòng Khách hàng Doanh nghiệp.

+ Kiểm tra, phân tích, đánh giá tổng hợp báo cáo và đề xuất tổ chức thực hiện các phương án cải tiến hoạt động bán hàng và các nghiệp vụ chuyên môn định kỳ, đột xuất, theo quy định.

+ Xây dựng mới hoặc điều chỉnh các quy trình nội bộ phù hợp với yêu cầu nhằm phục vụ cho quá trình hoạt động bán hàng của Phòng.

+ Tổ chức triển khai, kiểm tra việc thực hiện các chương trình khuyến mãi, bao gồm các chương trình khuyến mãi cục bộ để thúc đẩy bán hàng.

+ Soạn thảo, đàm phán, ký kết hợp đồng cung cấp các dịch vụ viễn thông theo phân cấp, ủy quyền.

+ Tổ chức tiếp thị bán hàng, chủ động tìm kiếm, phân loại khách hàng tiềm năng và trực tiếp tiếp thị tại địa điểm của khách hàng: doanh nghiệp, tổ chức, khách hàng có nhu cầu sử dụng dịch vụ viễn thông-công nghệ thông tin.

+ Tổ chức quản lý và phát triển các kênh bán hàng KHDN; đề xuất triển khai thực hiện công tác triển khai hệ thống bán hàng.

+ Truyền thông, quảng bá giới thiệu và bán các sản phẩm dịch vụ, giải pháp theo giấy phép kinh doanh.

+ Thực hiện chính sách hậu mãi, chăm sóc khách hàng theo qui định.

+ Tổ chức thu cước, thu nợ khách hàng sử dụng các dịch vụ viễn thông – CNTT.

+ Tổ chức quản lý vật tư, thiết bị, tài sản, CCDC, chi phí được giao.

+ Quản lý hồ sơ dữ liệu khách hàng, phân loại KHDN.

Phòng Khách hàng Tổ chức -Doanh nghiệp bao gồm Giám đốc; Phó Giám đốc; nhân viên kinh doanh khách hàng doanh nghiệp; nhân viên kinh doanh dự án, nhân viên hỗ trợ kinh doanh, nhân viên nghiệp vụ kế toán.

- Phòng Bán hàng online

Tổ chức, xây dựng, phát triển hệ thống kênh bán hàng Online cho cả khối Khách hàng cá nhân và khối khách hàng Tổ chức Doanh nghiệp. Thực hiện bán hàng, chăm sóc khách hàng và truyền thông thương hiệu, sản phẩm trên môi trường online.

+ Tổ chức và quản lý các hoạt động kinh doanh trên môi trường online.

+ Quản trị quá trình bán hàng, giao vận, logistic đảm bảo việc cung cấp dịch vụ cho khách hàng qua kênh online.

+ Tổ chức, triển khai các chương trình outbound, telesales.

+ Theo dõi, giám sát, đánh giá hiệu quả các chương trình outboud. Đánh giá kết quả về doanh thu, sản lượng APRU của tập khách hàng đã được outboud theo định kỳ tuần/tháng/quý. Đánh giá công tác thực hiện kế hoạch của đơn vị theo kế hoạch phân kỳ.

Cơ cấu tổ chức của Phòng bán hàng online gồm có Giám đốc phòng, Phó giám đốc phòng, nhân viên kinh doanh online, nhân viên chăm sóc khách hàng, nhân viên truyền thông và nhân viên hỗ trợ.

2.1.3. Các sản phẩm, dịch vụ đang cung cấp

Lĩnh vực kinh doanh chính của VNPT VinaPhone Hải Phòng là các sản phẩm dịch vụ Viễn thông và công nghệ thông tin, cụ thể sau:

- Nhóm dịch vụ cố định: Dịch vụ Internet, dịch vụ kênh thuê riêng, dịch vụ thoại cố định, dịch vụ truyền hình trả tiền MyTV, ...

- Nhóm dịch vụ di động: Dịch vụ điện thoại di động mặt đất VinaPhone, dịch vụ di động vệ tinh IPSAT.

- Nhóm dịch vụ nội dung và GTGT: Tổng đài ảo, dịch vụ nhạc chờ, cuộc gọi nhờ, dự báo thời tiết, ...

- Nhóm dịch vụ số: Gồm các dịch vụ công nghệ IT phục vụ cho khách hàng cá nhân và các hệ sinh thái dịch vụ theo đối tượng nhóm khách hàng Chính phủ điện tử (GoV), khách hàng tổ chức doanh nghiệp nhà nước (SoE), khách hàng doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME). Như các dịch vụ Chữ ký số, hóa đơn điện tử, thanh toán trực tuyến, ví điện tử, các dịch vụ icloud, cổng thông tin điện tử, chính phủ điện tử, y tế số, giáo dục số, du lịch thông minh, nông nghiệp thông minh, ...

VNPT VinaPhone Hải Phòng còn thực hiện kinh doanh các hoạt động xây dựng, tư vấn, quản lý, vận hành, lắp đặt, khai thác, bảo dưỡng, sửa chữa mạng viễn thông; sản xuất, cung ứng, đại lý vật tư, thiết bị VT-CNTT theo nhu cầu của khách hàng; kinh doanh bất động sản, cho thuê văn phòng.

2.1.4. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh

2.1.4.1. Kết quả thực hiện các chỉ tiêu chính

- Kết quả kinh doanh từ năm 2017 - 2020 tăng trưởng tốt, doanh thu các năm đều hoàn thành chỉ tiêu Tập đoàn giao.

- Đảm bảo lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu từ năm 2017 đến năm 2020.

- Nộp ngân sách cho địa phương tăng hàng năm.

- Thu nhập bình quân của người lao động tăng hàng năm.

Bảng 1: Một số chỉ tiêu kết quả kinh doanh của VNPT Hải Phòng

STT	Chỉ tiêu	ĐVT	Số liệu kết quả SXKD giai đoạn 2017-2020			
			2017	2018	2019	2020
1	Tổng doanh thu	Tỷ đồng	1.005,191	1.027,615	1.019,084	1.030.659
2	Lợi nhuận	Tỷ đồng	114,224	125,800	153,458	161,348
3	Tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu	%	77,03%	45,77%	66%	68,45%
4	Nộp Ngân sách tại địa phương	Tỷ đồng	31,698	53,828	58,589	61,294
5	Nộp Tập đoàn	Tỷ đồng	373,154	389,563	390,789	410,376
6	Tổng số lao động	Người	730	705	686	684
7	Năng suất lao động bình quân	Triệu/người/năm	1.377	1.456	1.485	1.507
8	Thu nhập trung bình	Triệu/người/tháng	18,1	18.5	19	19

(Nguồn: VNPT Hải Phòng)

Doanh nghiệp liên tục nâng cao năng lực hoạt động kinh doanh, với phương châm “Khách hàng là người thân yêu nhất”, lấy chất lượng làm tiêu chí để thực hiện trong suốt các công đoạn cung cấp dịch vụ phục vụ khách hàng, gắn liền với các giá trị tăng trưởng thực chất, bền vững.

Đổi mới hoạt động kinh doanh “đi từng ngõ, gõ từng nhà” thay cho cách kinh doanh truyền thống, sử dụng các phương thức tiếp thị bán hàng mới như marketing online, telesale, quảng bá, bán hàng trên mạng xã hội; đa dạng hóa phương thức thanh toán mới phù hợp với xu hướng thương mại điện tử.

+ Về nguồn lực lao động: cơ cấu bố trí theo hướng tinh gọn, ưu tiên nguồn lực cho khu vực trực tiếp sản xuất, bán hàng, xây dựng kênh bán. Xây dựng đội ngũ có

chất lượng cao. Từ năm 2017, tổng số CBCNV giảm trong khi quy mô doanh thu, lợi nhuận, năng suất lao động và thu nhập người lao động liên tục tăng.

+ Về nguồn lực hạ tầng kỹ thuật, mạng lưới: tập trung triển khai lắp đặt các trạm phát sóng BTS 3G, 4G, thực hiện tối ưu hóa mạng di động, triển khai dùng chung cơ sở hạ tầng nhằm giảm chi phí. Phát huy tối đa hiệu quả sử dụng tài sản cố định, công cụ, dụng cụ theo phương thức gắn hiệu quả kinh doanh với quy mô đầu tư; ứng dụng sáng kiến, công nghệ mới nâng cao năng suất các công đoạn.

+ Về nguồn lực tài chính: Đảm bảo hiệu quả nguồn vốn đầu tư nhằm tăng hiệu quả sử dụng vốn, đẩy mạnh xử lý hàng tồn kho, hạch toán quản lý có hiệu quả dòng tiền đảm bảo hiệu quả kinh doanh.

2.1.4.2. Một số hạn chế

a. Nhận định chung:

- Do chuyển ảnh hưởng từ kinh doanh độc quyền trước đây, một số nhân lực chưa thích nghi với áp lực công việc trong môi trường cạnh tranh, thường chỉ nhìn thấy khó khăn mà không tư duy tìm giải pháp, từ đó sinh tâm lý ngại làm, thiếu động lực làm việc. Tuổi đời lao động cao.

- Chậm chuyển đổi nguồn lực từ các dịch vụ truyền thống cố định, di động sang dịch vụ nội dung, dịch vụ số theo xu hướng tiêu dùng của thị trường. Do vậy doanh thu từ dịch vụ nội dung, dịch vụ số chiếm tỉ trọng nhỏ, nếu không bứt phá sẽ bỏ lỡ cơ hội kinh doanh trong giai đoạn chuyển đổi nhu cầu thị trường.

b. Năng lực kênh:

- Chưa nắm bắt tốt tâm lý tiêu dùng khách hàng, bán hàng vẫn dựa vào giá là chính mà chưa quan tâm nhiều đến lợi ích khác biệt từ dịch vụ đang bán sẽ mang lại cho khách hàng.

- Cách tiếp cận khách hàng còn mang tính thụ động chờ đợi khách hàng thay vì chủ động theo đuổi, bám sát khách hàng.

- Lao động thực hiện bán đa dịch vụ còn chậm, đa số chỉ bán đơn dịch vụ; chưa thực sự chuẩn hóa và chuyển đổi được số lượng kênh bán trực tiếp từ nhân viên chuyên thu nợ sang nhân viên kinh doanh.

- Kênh cross-selling qua các doanh nghiệp khác như chuỗi siêu thị và kênh xã hội hóa còn rất hạn chế về số lượng cũng như chất lượng.

- Số lượng kênh bán trực tiếp có độ tuổi bình quân cao (>40 tuổi), tâm lý ngại thay đổi, thụ động, không linh hoạt.

c. Thị phần:

- Thị phần dịch vụ chủ lực băng rộng internet và điện thoại cố định cao, chiếm 60%; dịch vụ CNTT thấp, chiếm 35%; dịch vụ điện thoại di động thấp, chiếm 23,6% (Số liệu báo cáo của Tập đoàn đến hết năm 2019). Các dịch vụ có thị phần thấp sẽ khó dẫn dắt thị trường.

- Doanh thu từ dịch vụ di động phụ thuộc nhiều vào kênh đại lý, điểm bán lẻ, do đó bị ảnh hưởng mạnh khi có các quy định vĩ mô của Nhà nước tác động.

2.2. Thực trạng kinh doanh dịch vụ điện thoại di động VinaPhone tại Hải Phòng

2.2.1. Giới thiệu dịch vụ điện thoại di động VinaPhone

Dịch vụ điện thoại di động VinaPhone là dịch vụ di động mặt đất, hoạt động theo chuẩn GSM, dựa trên nền tảng công nghệ TDMA, do VNPT cung ứng trên thị trường với nhãn hiệu VinaPhone.

Đặc thù hàng hóa của điện thoại di động VinaPhone là hàng hóa dịch vụ, được cung cấp thông qua các hoạt động cung ứng dịch vụ để khách hàng có thể sử dụng nghe gọi, thiết lập, duy trì thông tin, nhận, gửi dữ liệu qua môi trường vô tuyến với các thiết bị đầu cuối có gắn SIM

Thông qua thiết bị đầu cuối, các gói tin sẽ được mã hóa và truyền đưa tới địa chỉ mong muốn dưới dạng tín hiệu sóng vô tuyến. Dịch vụ thông tin di động gửi và nhận thông tin mọi lúc, mọi nơi tùy thuộc vào mức độ phủ sóng của các trạm phát BTS.

SIM là tổ hợp mạch điện tử để nhận dạng người dùng khi đăng ký dịch vụ. Có khả năng lưu trữ an toàn thông tin người đăng ký thuê bao quốc tế (International Mobile Subscriber Identity-IMSI), bao gồm số thuê bao, các thông tin liên quan để xác định chủ thuê bao và chứng thực của chủ thuê bao trên thiết bị di động. Ngoài ra, SIM còn có thể lưu trữ thêm những thông tin khác tùy thuộc vào tính năng của

nhà cung cấp dịch vụ mạng. SIM được gắn trong các thiết bị đầu cuối sử dụng theo chuẩn quốc tế GSM bởi công nghệ TDMA.

Dịch vụ di động của VinaPhone bao gồm nhóm dịch vụ cơ bản và nhóm dịch vụ giá trị gia tăng.

- *Dịch vụ cơ bản:*

+ Dịch vụ di động nghe gọi, nhận hoặc truyền dữ liệu.

+ Có hai hình thức thanh toán là VinaPhone trả sau và VinaPhone trả trước.

- *Dịch vụ giá trị gia tăng (GTGT):* Dịch vụ GTGT VinaPhone cung cấp các tiện ích và giá trị gia tăng giải trí, cung cấp thông tin theo chủ đề.

+ Các dịch vụ GTGT giải trí như nhạc chờ Ringtones, công âm nhạc ChaCha, giải trí FunPlus, xem phim trực tuyến vFilm, ...;

+ Các dịch vụ thông tin như công thông tin pháp luật ViLaw, bản tin âm nhạc, thông tin việc làm Vworks, ...;

+ Các dịch vụ tiện ích như thông báo cuộc gọi nhờ MCA, chờ cuộc gọi, chuyển tiếp cuộc gọi, thoại hội nghị, ...

2.2.2. Tình hình kinh doanh

VNPT VinaPhone chịu trách nhiệm về sản xuất (cung cấp dịch vụ), xây dựng chính sách chung, xây dựng thương hiệu tập trung và xử lý chăm sóc khách hàng ở tuyến cuối. Các VNPT VinaPhone tỉnh thành chịu trách nhiệm bán hàng, chăm sóc khách hàng và truyền thông tại địa phương.

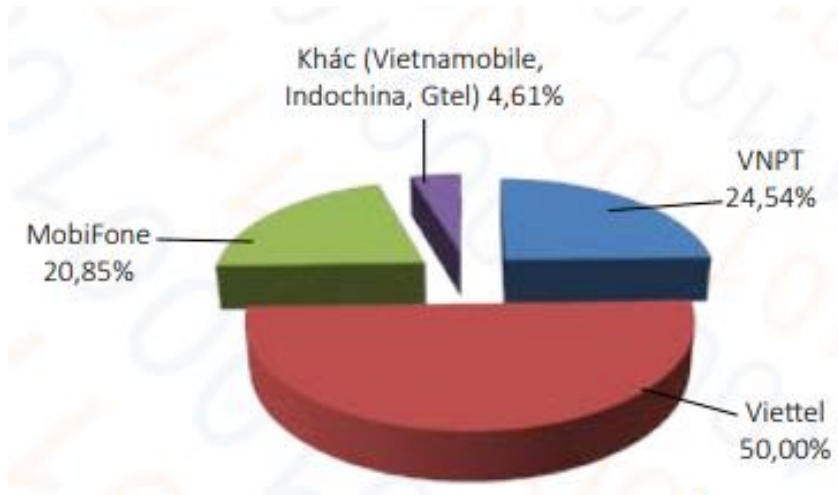
- *Về chất lượng sản phẩm:*

Thương hiệu VinaPhone đạt top 10 thương hiệu có giá trị nhất Việt Nam liên tục 2 năm 2017 của Brand Finance và năm 2018 do Forbes Việt Nam trao tặng.

Toàn quốc, VinaPhone có hơn 60.000 trạm phát sóng. Tại Hải Phòng, VinaPhone có vùng phủ sóng đến 100% các xã phường, với tổng số 601 trạm thu phát sóng di động (BTS)³ 3G, 4G. Với mật độ phủ các trạm BTS, chất lượng cuộc gọi cũng như chất lượng truy cập mạng internet qua di động luôn đảm bảo theo tiêu chuẩn công bố và phù hợp với tiêu chuẩn của Liên minh viễn thông quốc tế (ITU).

³Số liệu đến tháng tháng 6/2020

- Về thị trường:



(Nguồn: Sách Trắng CNTT-TT Việt Nam 2019)

Biểu đồ 1: Thị phần (thuê bao) các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ di động mặt đất của Việt Nam năm 2018

Tính đến hết năm 2018, thị trường dịch vụ di động tại Việt Nam chủ yếu rơi vào ba nhà mạng lớn là VinaPhone, Viettel và Mobifone. Ba nhà mạng này chiếm đến 95,4%, còn lại 4,6% thị phần dành cho các nhà cung cấp nhỏ khác như Gtel, VietNam Mobile và Indochina.

Từ thời điểm 01/01/2018, luật viễn thông cho phép áp dụng chính sách chuyên mạng giữ nguyên số thuê bao có hiệu lực, sẽ là cơ hội để người dùng lựa chọn nhà mạng có chất lượng dịch vụ tốt hơn. Trước đó, nhiều khách hàng sử dụng lâu năm là phương tiện kinh doanh nên không muốn chuyển đổi số để sang dùng mạng khác khi không hài lòng với chất lượng dịch vụ.

Do vậy, từ năm 2018 bắt đầu diễn ra cạnh tranh khốc liệt giữa các nhà mạng để giữ chân thuê bao, với các chính sách về gói cước cũng như nâng cao việc chăm sóc khách hàng tốt hơn, cung cấp dịch vụ chất lượng, đáp ứng được nhu cầu của khách hàng.

Theo đó, các nhà mạng bắt đầu rơi vào tình cảnh doanh thu và thuê bao di động tăng trưởng chậm do thị trường cạnh tranh mạnh về giá cước. Tại Hội thảo quốc tế về quản lý cạnh tranh và giá cước do Cục Viễn thông (Bộ TT&TT) tổ chức tại Hà Nội 2017 khẳng định: *Thị trường viễn thông Việt Nam đang khó thu hút, phát triển thuê bao mới, dẫn tới cạnh tranh giữa các doanh nghiệp viễn thông nhằm tăng*

doanh thu và thị phần ngày càng khốc liệt, đặc biệt là cạnh tranh về giá cước dưới nhiều hình thức như cung cấp dịch vụ dưới giá thành, khuyến mại giảm giá liên tục⁴.

Tính tới hết tháng 12/2018, mật độ thuê bao di động đạt 136,74 thuê bao/100 dân; mật độ thuê bao di động sử dụng data là 55 thuê bao/100 dân. Với hơn 136,09 triệu thuê bao di động cả nước và việc quản lý ngày càng chặt chẽ hơn việc đăng ký thuê bao di động, thị trường viễn thông đang bước vào giai đoạn bão hòa.

Với các chương trình khuyến mại gần đây, có thể thấy cuộc chiến giữa các nhà cung cấp dịch vụ di động đang tập trung vào việc giữ chân khách hàng. Thị trường ngày càng khốc liệt. Tuy nhiên VNPT chưa coi trọng công việc thường xuyên khai thác thông tin từ khách hàng và nhân viên thị trường, để từ đó thực hiện so sánh với hai nhà mạng lớn là Viettel và MobiFone về các chính sách gói cước cũng như các hình thức chăm sóc khách hàng, các yếu tố giá của Viettel, cách chăm sóc khách hàng chuyên nghiệp của MobiFone. Các vấn đề trên dẫn đến nhiều thuê bao của VNPT bị rơi vào hai nhà mạng Viettel và MobiFone trong thời gian qua.

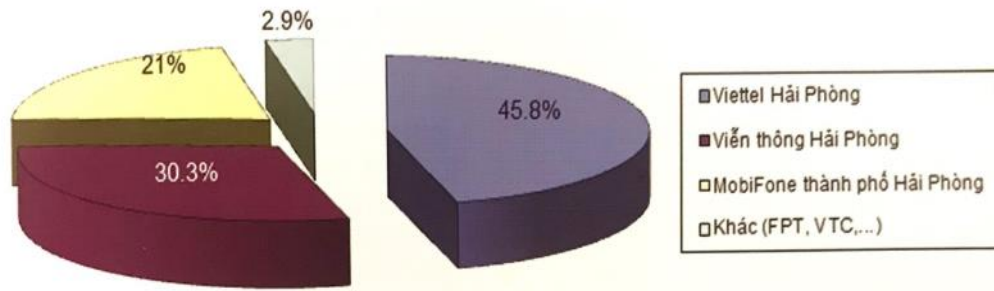
Tại Hải Phòng, mặc dù thuê bao VinaPhone vẫn tăng trưởng đều trong các năm, nhưng doanh thu thì không ổn định và có dấu hiệu đi xuống từ năm 2017.

Một phần do ảnh hưởng chính sách cạnh tranh chung với các nhà cung cấp khác, xu hướng chuyển đổi hình thức từ thoại truyền thống sang dùng VoIP, từ nhắn tin SMS sang sử dụng các mạng xã hội OTT. Mặt khác, các nhà cung cấp dịch vụ như Viettel, Mobifone khai thác triệt để các điểm yếu của VNPT để thực hiện lôi kéo khách hàng từ VNPT về phía mình.

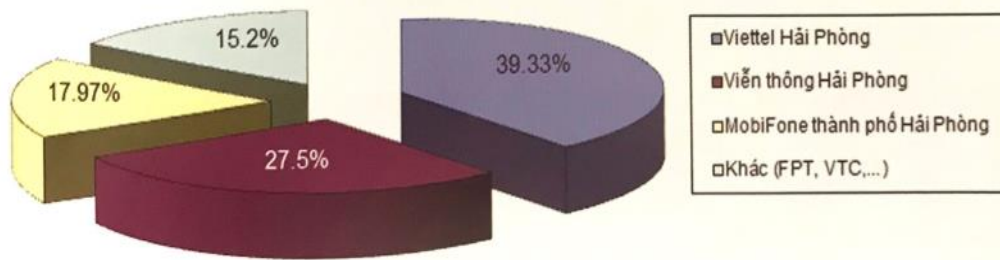
Trong vòng 4 năm từ 2017 đến hết 2020, thuê bao VinaPhone có xu hướng tăng, nhưng tiêu dùng bình quân thuê bao di động của VinaPhone đã sụt giảm đáng kể, từ mức 1,09 triệu đồng xuống còn 0,87 triệu đồng. Điều này chỉ ra sự san sẻ mức tiêu dùng trên mỗi thuê bao và sự dịch chuyển các hình thức sử dụng mạng xã hội thay thế cho các hình thức sử dụng cũ là thoại truyền thống và nhắn tin SMS.

⁴ Nguồn: Sách Trắng CNTT-TT Việt Nam 2017

Thị phần các doanh nghiệp viễn thông theo doanh thu Năm 2018

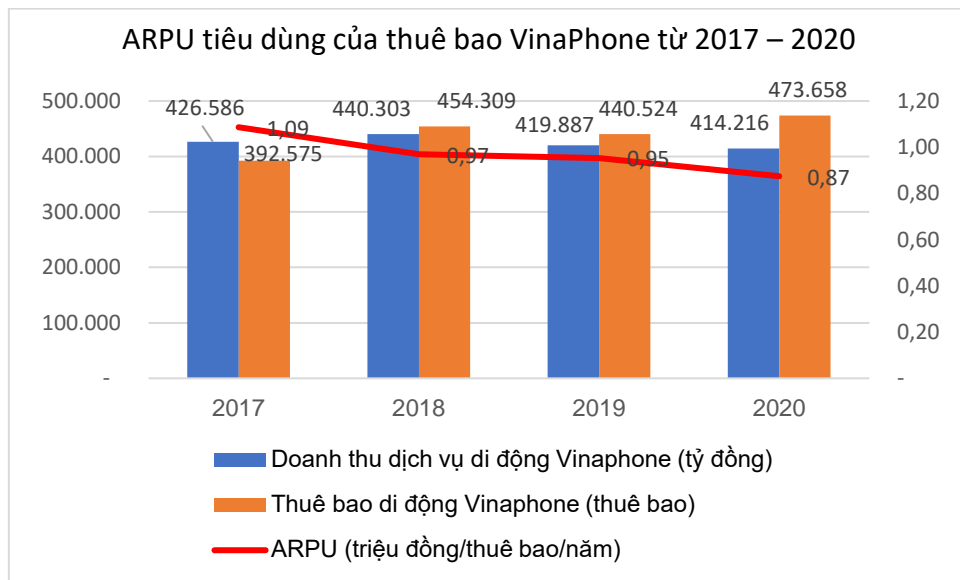


Thị phần các doanh nghiệp viễn thông theo doanh thu Năm 2019



(Nguồn: Sở Thông tin Truyền thông Hải Phòng)

Biểu đồ 2: Thị phần doanh thu các doanh nghiệp Viễn thông tại Hải Phòng



(Nguồn: VNPT Hải Phòng)

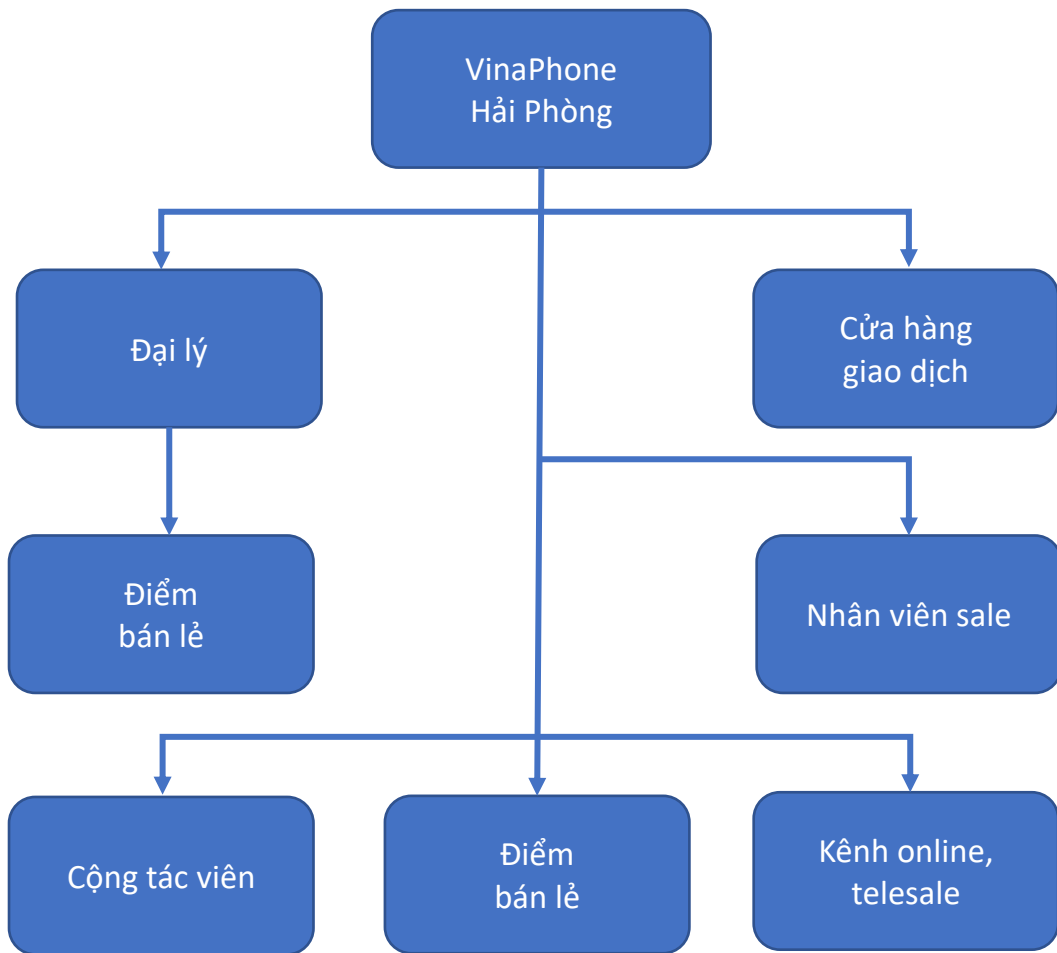
Biểu đồ 3: ARPU tiêu dùng của thuê bao Vinaphone tại Hải Phòng

2.3. Thực trạng kênh phân phối dịch vụ di động VinaPhone tại Hải Phòng

2.3.1. Mô hình kênh phân phối

Hệ thống kênh phân phối của VNPT VinaPhone Hải Phòng được tổ chức theo kênh trực tiếp và kênh gián tiếp.

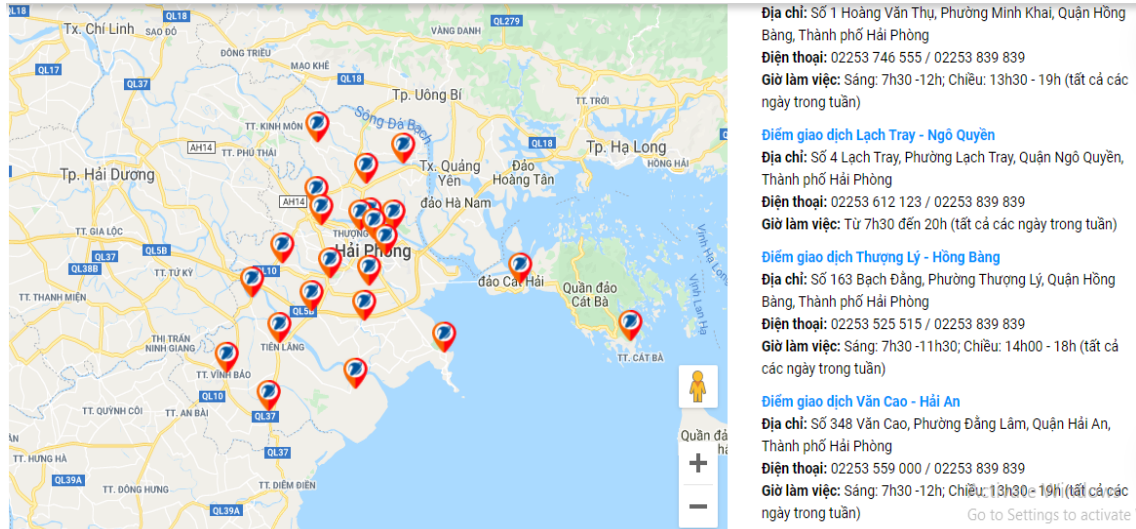
Thành viên kênh bao gồm: Cửa hàng giao dịch, Đại lý, Điểm bán lẻ, Nhân viên bán hàng trực tiếp, Cộng tác viên và Nhân viên bán hàng telesale, online.



Sơ đồ 4: Mô hình tổ chức kênh bán tại các chi nhánh VinaPhone

2.3.1.1. Kênh phân phối trực tiếp

Kênh phân phối này bao gồm các cửa hàng giao dịch trực thuộc của VNPT VinaPhone Hải Phòng, nhân viên bán hàng trực tiếp và kênh online.



(Nguồn: <https://vnpthaiphong.vn/diem-giao-dich>)

Hình 1: Bản đồ các Cửa hàng giao dịch VNPT Hải Phòng

- **Cửa hàng giao dịch:** Thực hiện đa chức năng, kinh doanh tất cả các sản phẩm dịch vụ của VNPT, phủ tại tất cả các quận huyện trên toàn thành phố. Do chức năng chủ yếu của các cửa hàng này là giới thiệu sản phẩm, chăm sóc khách hàng, thu cước, bảo hành và giới thiệu hình ảnh của VinaPhone nên doanh số và doanh thu từ các cửa hàng chiếm tỉ trọng nhỏ.

+ Đặc điểm hệ thống cửa hàng:

- Do VNPT sở hữu và phát triển.
- Là các cửa hàng đạt chuẩn VNPT.
- Được trang bị hình ảnh, thương hiệu, hiện diện hệ thống đầy đủ.
- Cung cấp đa loại hình dịch vụ của VNPT tới khách hàng.
- Kinh doanh thiết bị đầu cuối.
- Thời gian phục vụ khách hàng theo các mùa trong năm.

- **Nhân viên bán hàng trực tiếp:** Bao gồm đội ngũ nhân viên được bố trí tại các phòng bán hàng khu vực. Tổng số nhân viên bán hàng trực tiếp dịch vụ VinaPhone hiện có tại các Phòng bán hàng là 38 nhân viên.



Cửa hàng dịch vụ VinaPhone tại Hải Phòng

Hình 2: Hình ảnh các cửa hàng dịch vụ của Vinaphone Hải Phòng



Nhân viên bán hàng trực tiếp

Hình 3: Hình ảnh các điểm bán hàng trực tiếp của Vinaphone Hải Phòng

- *Kênh bán online*: Được tổ chức tại Phòng bán hàng online⁵, hoạt động trên môi trường mạng xã hội như website, Fanpage, Zalo OA, các ứng dụng OTT và telesale. Tổng số có 14 nhân viên.



Bán hàng trực tuyến online, telesale

Hình 3: Hình ảnh bán hàng online, telesale của Vinaphone Hải Phòng

2.3.1.2. Kênh phân phối gián tiếp

Kênh phân phối gián tiếp là bộ phận quan trọng trong việc truyền thông và phân phối sản phẩm đến khách hàng. Các thành phần trong kênh gián tiếp bao gồm: Đại lý, Điểm bán lẻ và Cộng tác viên.

- *Đại lý (ĐL)*: Hệ thống đại lý của VinaPhone có chức năng giới thiệu sản phẩm, chăm sóc khách hàng và bán hàng. Đại lý vừa thực hiện cung cấp hàng hóa cho điểm bán lẻ, vừa bán hàng trực tiếp đến khách hàng. Đại lý hợp tác với VNPT theo quan hệ kinh tế trên cơ sở hợp đồng đại lý.

Do quan điểm và định hướng của VNPT đưa ra là tăng cường cho kênh bán phát triển dịch vụ trực tiếp tới khách hàng hơn là giới thiệu sản phẩm và trung gian giao hàng; đồng thời theo quy định của quản lý nhà nước về chống “SIM rác”, đại lý phải có đủ các điều kiện mới được kinh doanh phát triển hòa mạng thuê bao mới. Vì vậy số lượng đại lý chiếm tỉ lệ không đáng kể trong hệ thống phân phối (20 điểm) của VinaPhone.

⁵Trước đây là Đài hỗ trợ khách hàng. Từ tháng 01 năm 2021 đổi tên thành Phòng bán hàng online

Bảng 2: Số lượng đại lý, điểm bán lẻ VinaPhone tính đến hết tháng 12/2020

STT	Khu vực	Dân số ⁶ (người)	Tổng số ĐL, ĐBL	Tỉ trọng
	(1)	(2)	(3)	(4=2/3)
1	Hồng Bàng	96.111	116	829
2	Lê Chân	219.762	157	1.400
3	Ngô Quyền	165.309	132	1.252
4	Hải An	132.943	121	1.099
5	Cát Hải	32.090	42	764
6	An Dương	195.717	168	1.165
7	Thủy Nguyên	333.810	194	1.721
8	Kiến An	118.047	112	1.054
9	An Lão	146.712	125	1.174
10	Dương Kinh	60.319	39	1.547
11	Kiến Thụy	140.417	63	2.229
12	Đồ Sơn	49.029	44	1.114
13	Tiên Lãng	154.789	82	1.888
14	Vĩnh Bảo	182.835	74	2.471
15	Bạch Long Vĩ	624	1	624
	Tổng	2.028.514	1.470	1.380

(Nguồn phòng Điều hành Nghiệp vụ- VNPT Hải Phòng)

- *Điểm bán lẻ (ĐBL)*: Là các điểm cung cấp trực tiếp dịch vụ VinaPhone đến khách hàng, tập trung chủ yếu bán các dịch vụ giá trị gia tăng và mệnh giá tiền nạp thẻ. Các ĐBL đa dạng về hình thức như cửa hàng tạp hóa, cửa hàng điện tử, tiệm game, ... Hệ thống ĐBL liên tục thay đổi về số lượng và chất lượng do yêu cầu đòi hỏi ngày một tăng về quy mô và chất lượng phục vụ khách hàng. Các ĐBL có quy mô phục vụ khách hàng không đồng đều, bình quân mỗi ĐBL có số lượng là 1.380 khách hàng. Mục tiêu tiếp tục phát triển ĐBL để đạt bình quân 500 khách hàng có một điểm bán lẻ.

- *Cộng tác viên (CTV)*: Là các cá nhân thực hiện hợp tác với VNPT và hưởng hoa hồng trên doanh số bán hàng. CTV là những người lao động tự do, đang làm

⁶ Số liệu dân số lấy theo thống kê của Chi cục dân số Hải Phòng năm 2019

trong tổ chức, doanh nghiệp khác. CTV không cần phải bỏ vốn hoặc đến trụ sở của VNPT mỗi ngày. VNPT giao kết quan hệ với CTV thông qua hợp đồng dịch vụ.



Điểm bán lẻ dịch vụ di động tại Hải Phòng

Hình 4: Hình ảnh các điểm bán lẻ dịch vụ di động của Vinaphone Hải Phòng

2.3.2. Quản trị kênh phân phối

2.3.2.1. Tuyển chọn thành viên kênh phân phối

Việc tuyển chọn thành viên kênh phân phối theo các tiêu chuẩn quy định chung của VNPT ban hành (Phụ lục 1).

Thành viên kênh phân phối được tuyển chọn theo quy trình chung của VNPT. Các nhân viên quản lý địa bàn thuộc các Phòng bán hàng khu vực sẽ khảo sát, tìm kiếm và lựa chọn sơ bộ theo các tiêu chí chung, sau đó sẽ tập hợp định kỳ, báo cáo cho Hội đồng tuyển dụng kênh và thực hiện theo quy định.

Kênh phân phối tập trung nhiều tại khu vực nội thành, nơi tập trung đông dân cư, đối tượng khách hàng có thu nhập trên trung bình. Khu vực quận mới Dương Kinh và ngoại thành mật độ phủ ít hơn.

Bảng 3 chỉ ra doanh thu bán dịch vụ giá trị gia tăng (VAS) của các ĐL, ĐBL

tại các khu vực quận huyện chênh lệch rõ rệt. Các quận huyện có doanh thu cao thì cần mở rộng phát triển đại lý, ĐBL để đảm bảo năng lực phục vụ khách hàng; quận huyện có doanh thu thấp cần tập trung nghiên cứu hỗ trợ nâng cao kỹ năng tư vấn bán gói dịch vụ VAS; nâng cao chất lượng đại lý, ĐBL, hỗ trợ phủ hình ảnh tại chỗ, truyền thông, xúc tiến bán hàng.

Bảng 3: Bảng thống kê doanh thu VAS của điểm bán

STT	Khu vực	Tổng số Đại lý, điểm bán	Doanh thu 2019 (đồng)	Doanh thu bình quân tháng (đồng)
	(1)	(2)	(3)	(4=3/2)
1	Hồng Bàng	116	1.375.776.000	988.345
2	Lê Chân	141	3.318.984.000	1.961.574
3	Ngô Quyền	127	2.575.578.000	1.690.012
4	Hải An	117	976.752.000	695.692
5	Cát Hải	42	147.096.000	291.857
6	An Dương	162	1.448.184.000	744.951
7	Thủy Nguyên	186	1.622.322.000	726.847
8	Kiến An	112	2.201.886.000	1.638.308
9	An Lão	114	1.271.616.000	929.544
10	Dương Kinh	39	841.914.000	1.798.962
11	Kiến Thụy	59	771.972.000	1.090.356
12	Đồ Sơn	44	613.806.000	1.162.511
13	Tiên Lãng	78	1.050.678.000	1.122.519
14	Vĩnh Bảo	66	2.965.524.000	3.744.348
15	Bạch Long Vĩ	1	3.438.504	286.542
	Tổng	1.404	21.185.526.504	1.257.451

(Nguồn: Phòng Điều hành Nghiệp vụ- VNPT Hải Phòng 12/2019)

2.3.2.2. Quản trị vận hành kênh phân phối

a. Quy trình cung cấp hàng hàng hóa:

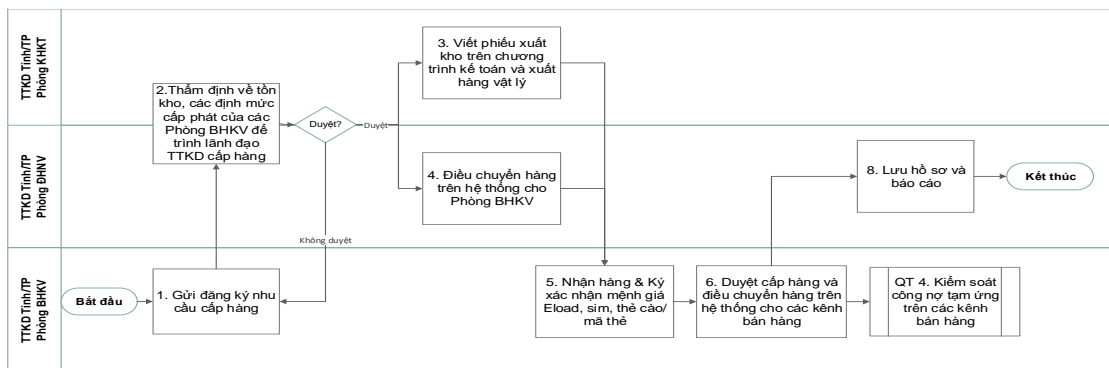
Hàng hóa dịch vụ VinaPhone được cung ứng theo luồng từ VNPT VinaPhone xuống Phòng bán hàng khu vực và đến ĐL/ĐBL/Nhân viên bán hàng trực tiếp.

Các sản phẩm VinaPhone luôn được cung cấp kịp thời 24/7, đảm bảo cho nhu cầu thị trường được đáp ứng ngay lập tức. Tuy nhiên, một số loại sản phẩm đôi lúc chưa đáp ứng kịp thời do thừa/thiếu cục bộ tại một vài ĐBL trong hệ thống kênh phân phối. Trong các trường hợp này, bộ phận điều hành của VNPT sẽ thực hiện việc điều tiết hàng hóa giữa các ĐL/ĐBL để đảm bảo hàng hóa được cấp theo nhu

cầu khách hàng.

VNPT VinaPhone Hải Phòng xây dựng các quy định, quy trình về cung cấp hàng hóa dịch vụ nội bộ, trong đó bao gồm cả dịch vụ VinaPhone. Tuy nhiên, luôn luôn cần linh hoạt để đáp ứng với thực tế đang diễn ra trên thị trường. Một mặt cần đảm bảo đầy đủ các yêu cầu về quản lý nhà nước, mặt khác phải đáp ứng và phù hợp với nhu cầu thị trường cạnh tranh gay gắt. Đây là điểm hạn chế và rất dễ xảy ra tranh chấp, xung đột làm ảnh hưởng chất lượng, uy tín, cũng như cơ hội kinh doanh của VinaPhone.

- Lưu đồ cung cấp hàng hóa:



(Nguồn: Bộ Quy trình tiêu chuẩn của VinaPhone 2018. Mã số: QT-91/VNPT- KTTC)

Sơ đồ 5: Quy trình cung cấp hàng hóa VinaPhone

- Phân nhiệm theo RACI như sau:

Bảng 4: Nhiệm vụ các Phòng về cung cấp hàng hóa theo RACI⁷

Đơn vị thực hiện	Đơn vị thực hiện		
	Phòng ĐHNV	Phòng KHKT	Phòng BHKV
1. Gửi đăng ký nhu cầu cấp hàng	C	C	R/A
2. Thẩm định và xét duyệt cấp đơn hàng	R/A	R/C	C
3. Phòng KHKT viết phiếu xuất kho	C	R/A	I
4. Phòng ĐHNV điều chuyển hàng trên hệ thống	R/A	C	I
5. Phòng BHKV đối chiếu, nhận hàng	C	C	R/A
6. Phòng BHKV cấp hàng cho các kênh bán hàng	I	I	R/A
7. Lưu hồ sơ và báo cáo	R/A	R	R

⁷ RACI: **Responsible**- người chịu trách nhiệm triển khai; **Accountable**- người chịu trách nhiệm phê duyệt, quyết định; **Consulted**- người tư vấn (tham mưu); **Informed**- người được thông tin liên quan.

b. Chính sách cho thành viên kênh

Để khuyến khích, tạo động lực các thành viên trong kênh, VinaPhone xây dựng một hệ thống các chính sách bao gồm chiết khấu, khuyến khích bổ sung, hỗ trợ vật chất, thi đua khen thưởng.

- *Chính sách chiết khấu:* Đây là chính sách cơ bản trong quá trình lưu thông dịch vụ VinaPhone. Các chính sách này được thay đổi, phù hợp theo từng giai đoạn cạnh tranh trên thị trường và theo mục tiêu kinh doanh của VNPT.

Bảng 5: Bảng tỷ lệ chiết khấu SIM của VNPT

1. Tỷ lệ chiết khấu thương mại SIM thuê bao:

Tên sản phẩm	Chiết khấu tối đa áp dụng cho đại lý, điểm bán lẻ, cộng tác viên				Điều kiện áp dụng
	Cũ		Điều chỉnh		
	Tỷ lệ chiết khấu (Tính trên đơn giá)	Giá trị chiết khấu (đồng/SIM)	Tỷ lệ chiết khấu (Tính trên đơn giá)	Giá trị chiết khấu (đồng/SIM)	
SIM thuê bao loại 64K (gồm cả SIM chọn số trên mạng), trừ các dải SIM có văn bản quy định mức chiết khấu riêng khác	26%	13.000	33%	16.500	Áp dụng với các đơn hàng từ 5 SIM trở lên

2. Giá bán SIM trắng phục vụ hòa mạng thuê bao online trên ứng dụng SMCS:

	Cũ	Điều chỉnh	Ghi chú	Điều kiện áp dụng
SIM 64K	12.000 đồng/SIM	8.500 đồng/SIM	Áp dụng cho các SIM có gán số và đăng ký thông tin thuê bao thành công	Áp dụng với các đơn hàng từ 5 SIM trở lên

(Nguồn: Phòng Điều hành Nghiệp vụ)

Mức chiết khấu thẻ đối với các đại lý được phản ánh như sau:

Bảng 6: Tỷ lệ chiết khấu thẻ nạp của VNPT

Tên sản phẩm	Mệnh giá thẻ (VNĐ)	Mức chiết khấu tối đa (tính trên mệnh giá)
Mã thẻ/Topup	≤ MG 10.000đ	0%
	> MG 10.000đ	5,7%

(Nguồn: Phòng Điều hành Nghiệp vụ)

- *Chính sách khuyến khích bổ sung:*

Ngoài chiết khấu thương mại, VinaPhone cũng có nhiều chính sách khuyến khích bổ sung đa dạng cho các thành viên trong kênh. Các chính sách khuyến khích bao gồm:

+ Chính sách khuyến khích bổ sung cho ĐL, ĐBL khi tư vấn và đăng ký gói cước VinaPhone cho khách hàng;

+ Chính sách khuyến khích bán hàng và sử dụng E-load cho các ĐL, ĐBL;

+ Chính sách khuyến khích phát triển thuê bao trả trước và khuyến khích nạp thẻ đầu tiên;

+ Chính sách khuyến khích bán dịch vụ giá trị gia tăng (GTGT).

Các chính sách khuyến khích bổ sung cũng góp phần tạo động lực cho các kênh bán gia tăng sản lượng và doanh số bán hàng. Chính sách này cũng điều chỉnh theo tình hình cạnh tranh thị trường, đồng thời theo mục tiêu kinh doanh tại từng thời điểm của VinaPhone.

- *Chính sách hỗ trợ vật chất:* Ngoài trang bị hệ thống nhận diện thương hiệu cho mỗi ĐL, ĐBL, VNPT hỗ trợ thêm các trang thiết bị và công cụ khác tùy theo ĐL, ĐBL đạt được các mức cam kết doanh số bán hàng. Các hình thức hỗ trợ như: Hỗ trợ đường truyền Internet, đăng ký gói cước combo ưu đãi, trang bị đồng phục cho CTV, hỗ trợ công cụ dụng cụ như máy tính laptop, bàn ghế trong quầy, kệ đựng sản phẩm,...

- *Chính sách thi đua, khen thưởng:* Các thành viên kênh tùy vào doanh số thực hiện trong kỳ (thường là hàng tháng) sẽ được ghi nhận và tính thành tích. Khen thưởng sẽ được thực hiện dưới nhiều hình thức như tặng quà, tiếp xúc tri ân, mời du lịch nghỉ dưỡng, vinh danh trong năm.

c. Quản lý và chăm sóc kênh phân phối

Thị trường ngày càng đa dạng với sự cạnh tranh khốc liệt, kênh phân phối chính là công cụ định hướng khách hàng tới sản phẩm của doanh nghiệp. Vì nó chính là cầu nối từ doanh nghiệp đến người tiêu dùng.

Bảng 7: Thống kê đội ngũ chăm sóc điểm bán của VNPT Hải Phòng

STT	Khu vực	Năm 2017			Năm 2018			Năm 2019			Năm 2020		
		Tổng số ĐL, ĐBL (điểm)	Tổng số nhân sự chăm sóc (người)	Bình quân	Tổng số ĐL, ĐBL (điểm)	Tổng số nhân sự chăm sóc (người)	Bình quân	Tổng số ĐL, ĐBL (điểm)	Tổng số nhân sự chăm sóc (người)	Bình quân	Tổng số ĐL, ĐBL (điểm)	Tổng số nhân sự chăm sóc (người)	Bình quân
		(1)	(2)	(3=1/2)	(4)	(5)	(6=4/5)	(7)	(8)	(9=7/8)	(10)	(11)	(12=10/11)
1	Hồng Bàng	115	1	115	115	1	115	116	1	116	116	1	116
2	Lê Chân	143	1	143	145	2	72.5	141	2	70.5	157	2	78.5
3	Ngô Quyền	120	1	120	122	1	122	127	1	127	132	1	132
4	Hải An	117	1	117	115	1	115	117	1	117	121	1	121
5	Cát Hải	35	1	35	40	1	40	42	1	42	42	1	42
6	An Dương	154	1	154	166	1	166	162	1	162	168	1	168
7	Thủy Nguyên	160	1	160	155	1	155	186	2	93	194	2	97
8	Kiến An	107	0,5	214	111	1	111	112	1	112	112	1	112
9	An Lão	96	0,5	192	104	1	104	114	1	114	125	1	125
10	Dương Kinh	33	0,5	66	35	0.5	70	39	0.5	78	39	0.5	78
11	Kiến Thụy	55	1	55	51	1	51	59	1	59	63	1	63
12	Đồ Sơn	43	0,5	86	44	0.5	88	44	0.5	88	44	0.5	88
13	Tiên Lãng	68	1	68	74	1	74	78	1	78	82	1	82
14	Vĩnh Bảo	72	1	72	63	1	63	66	1	66	74	1	74
15	Bạch Long Vĩ	1			1			1			1		
	Tổng	1.319	12	109,92	1.341	14	95,79	1.404	15	93,60	1.470	15	98,00

(Nguồn: Phòng Nhân sự Tổng hợp)

Hiểu được thị trường, hiểu được khách hàng là điều mà doanh nghiệp nào cũng nỗ lực đạt được. Sự am hiểu sâu sắc về sản phẩm, cái nhìn bao quát về thị trường tiêu thụ, phân tích các đối thủ cạnh tranh giúp doanh nghiệp nắm bắt những sự thay đổi từng ngày của thị trường.

Việc quản lý và chăm sóc kênh phân phối (đại lý và điểm bán lẻ) được giao cho nhân viên quản lý địa bàn thuộc các Phòng bán hàng khu vực. Đội ngũ này đóng vai trò rất quan trọng đối với ĐL, ĐBL. Các nội dung bao gồm đào tạo, hướng dẫn, truyền thông; giao vật phẩm, hàng hóa (SIM, thẻ vật lý); thu hồi công nợ và giải quyết các khiếu nại.

Số liệu trong bảng 7 chỉ ra số nhân lực thực hiện quản lý ĐL, ĐBL tương đối mỏng. Số lượng điểm bán mở rộng hàng năm, nhân sự quản lý hầu như tăng không đáng kể, rất nhỏ. Chỉ có 15 người chăm sóc cho 1.470 điểm bán tại thời điểm tháng 12/2020. Bình quân, mỗi người quản lý tới 98 điểm bán. Các khu vực quận nội thành và thị trấn số lượng điểm bán rất cao (trên 100 điểm) cho một người quản lý. Điều này ảnh hưởng đáng kể đến chất lượng chăm sóc kênh phân phối.

Nội dung các công việc cần thực hiện của nhân viên quản lý điểm bán chỉ ra như bảng 8.

Bảng 8: Nội dung công việc của nhân viên quản lý đại lý, điểm bán lẻ

STT	Nhiệm vụ cơ bản nhân viên chăm sóc ĐL, ĐBL		Yêu cầu cụ thể
I	Quản lý chăm sóc điểm bán (đại lý)		
1	Chăm sóc tuyến bán hàng	Thực hiện trực tiếp chăm sóc, gặp gỡ trực tiếp đại lý theo kế hoạch	<ul style="list-style-type: none"> - Gặp mặt và trao đổi với tất cả các điểm bán trên tuyến về chính sách sản phẩm, chiết khấu, hoa hồng, quy định quản lý; lắng nghe ý kiến phản hồi của đại lý. - Tiếp nhận giải quyết nội dung, phản ánh của đại lý, ghi nhận thông tin, giải quyết đến khi kết thúc.

2		Theo dõi, xác nhận đại lý tạm dừng, hủy	<ul style="list-style-type: none"> - Trực tiếp gặp gỡ, tư vấn, giải quyết hoặc báo cáo đề xuất phương án giải quyết đại lý chuẩn bị ngưng hoạt động. - Cập nhật lý do điểm bán tạm dừng, ngưng hoạt động trên địa bàn quản lý. Chịu trách nhiệm công nợ của đại lý tạm dừng/ngưng hoạt động.
II Triển khai công tác bán hàng			
1	Cập nhật, hỗ trợ chính sách, quy trình quy định.	Thường xuyên cập nhật nắm bắt đầy đủ về ưu thế, sản phẩm, dịch vụ, các chính sách giá cước, chính sách khuyến mại	<ul style="list-style-type: none"> - Cập nhật, nắm chắc các chính sách giá cước dịch vụ hiện hành. - Xác định mục tiêu trọng tâm kinh doanh của tháng/đợt khuyến mại. - Chính sách, chương trình khuyến mại mới cập nhật ngay sau khi ban hành văn bản (yêu cầu tóm tắt nội dung và biết rõ lợi ích, quyền lợi của KH, kênh bán....) - Cập nhật, biết chính xác các chính sách đối thủ đang triển khai trên địa bàn mình, ưu điểm, nhược điểm so với chính sách VNPT - Yêu cầu luôn trang bị cho mình và các kênh bán hàng phải đầy đủ: Cẩm nang và giá cước dịch vụ, tóm tắt chính sách, khuyến mại mới, so sánh chính sách đối thủ
2		Hỗ trợ điểm bán, xử lý, giải quyết các chính sách, quy trình quy định	Thường xuyên, sẵn sàng hỗ trợ các điểm bán trong quá trình bán và tư vấn khách hàng
2	Bán hàng	Trực tiếp tổ chức triển khai chương trình bán hàng, tiếp thị dịch vụ theo kế hoạch.	<ul style="list-style-type: none"> - Hàng ngày, tập trung đội CTV, nhân viên tổ chức bán hàng, truyền thông dịch vụ theo kế hoạch đầu tuần vào từng khu vực cụ thể
		Cung cấp hàng hóa và thu tiền tại đại lý.	Cung cấp đầy đủ, kịp thời SIM/thẻ cho đại lý theo đơn hàng; Đảm bảo đại lý luôn luôn có đầy đủ các mặt hàng (SIM/thẻ các loại/Eload) để bán; Thu nộp tiền hàng theo quy định; Theo dõi số liệu nạp thẻ, tiêu dùng TKC trên địa bàn quản lý
3	Phù hình hành; Thu	Thu thập thông tin về thị trường, đối thủ.	Thu thập thông tin về thị trường, về đối thủ trên địa bàn phụ trách, đề xuất các biện pháp ứng phó kịp thời nhằm phát triển và mở rộng thị trường.

4	thập thông tin	Phủ hình ảnh	Tập hợp, đề xuất trang bị biển hiệu, quảng cáo truyền thông cho hệ thống đại lý, biển quảng cáo ngoài trời tại các trung tâm, đường giao thông chính, ngõ ngách...
III			
1	Quản lý CTV	Quản lý, hướng dẫn CTV	Chịu trách nhiệm cấp phát đầy đủ hồ sơ, ấn phẩm, tài liệu cho cộng tác viên. Hướng dẫn CTV thực hiện bán hàng.
2		Theo dõi đánh giá chất lượng công việc của từng CTV	Đánh giá thực hiện công việc, ý thức chấp hành của CTV. Đề xuất bổ sung, thay thế
3	Báo cáo theo y/c	Thực hiện tổng hợp báo cáo kết quả SXKD của địa bàn theo yêu cầu.	Theo dõi, báo cáo doanh thu địa bàn quản lý; Doanh thu bán/ nạp thẻ, tiêu dùng TKC
IV Tạo dựng mối quan hệ với các đơn vị			
1	Phát triển mối quan hệ	Xây dựng quan hệ tại chỗ	Tạo mối quan hệ tốt với tổ chức chính quyền, các cơ quan, doanh nghiệp trên địa bàn. Tập hợp phối hợp và đề xuất tham gia các hoạt động tại địa phương.
2		Liên hệ hệ mật thiết và phối hợp chặt chẽ với các phòng ban và chuyên quản cấp trên.	Yêu cầu phối hợp thường xuyên với các nhân viên kinh doanh khác trong khu vực quản lý, để phối hợp kinh doanh, bán hàng. Phối hợp các Phòng ban thực hiện hỗ trợ, CS điểm bán.

(Nguồn: VNPT VinaPhone Hải Phòng)

d. Quản lý chống xung đột kênh:

Trong quá trình hoạt động, việc giám sát chặt chẽ hành vi trong kênh phân phối nhằm đảm bảo quyền lợi chính đáng của các bên liên quan như nhà sản xuất, nhà phân phối và khách hàng là hết sức cần thiết. Các nhân viên quản lý điểm bán tại các Phòng Bán hàng khu vực thường xuyên nắm bắt tình hình đại lý, điểm bán và tình hình thị trường tại địa bàn mình phụ trách. Kịp thời phản ánh thông tin lên phòng Điều hành Nghiệp vụ, xử lý các vấn đề phát sinh và các xung đột xảy ra tại quá trình cung cấp sản phẩm cho khách hàng, trong hệ thống kênh phân phối. Tuy nhiên, những xung đột trong kênh vẫn thường xuyên xảy ra, do cả yếu tố khách quan và chủ quan. Các xung đột chủ yếu bao gồm:

- *Mâu thuẫn trong độ bao phủ thị trường:*

+ Hai mã điểm bán khác nhau nhưng cùng là một điểm bán lẻ.

+ Điểm bán lẻ đã ngưng hoạt động hoặc chuyển sang loại hình kinh doanh khác, không còn kinh doanh dịch vụ VinaPhone, nhưng vẫn tồn tại trên hệ thống.

+ Điểm bán lẻ có tên trong danh sách kênh phân phối, nhưng chưa kinh doanh dịch vụ VinaPhone.

Tình trạng này gây nên các mâu thuẫn giữa các đại lý và điểm bán lẻ trong việc bao phủ thị trường. Đồng thời ảnh hưởng đến việc đánh giá phân hạng đại lý để hưởng các quyền lợi của VinaPhone.

- *Mâu thuẫn trong phát triển thị trường:* Đại lý VinaPhone chỉ được cung cấp hàng hóa tại địa bàn mình quản lý, tuy nhiên trên thực tế, đại lý sẵn sàng bán hàng sang khu vực khác để tăng doanh số và kiếm lợi nhuận. Điều này sẽ làm nảy sinh mâu thuẫn giữa các Đại lý với nhau, thậm chí mâu thuẫn chéo giữa nhiều tỉnh thành phố.

2.3.2.3. Tiêu chí đánh giá kênh phân phối

VNPT phân thành 04 loại điểm bán, từ loại 1 đến loại 4. Để đánh giá kênh phân phối, VNPT xây dựng chung các tiêu chí trên hệ thống. Dựa vào đó các VNPT Vinaphone tỉnh thành triển khai thực hiện. Các tiêu chí để đánh giá hiệu quả kênh phân phối trên địa bàn bao gồm doanh số bán hàng, sản lượng thuê bao phát triển, tỷ lệ chi phí trên tổng doanh thu và điểm chất lượng cửa hàng.

a. Tiêu chí doanh số

Bảng 9: Tiêu chí về doanh số để phân loại đại lý, điểm bán lẻ

Loại	Doanh số	Ghi chú
1	Doanh số \geq 20 triệu đồng	Doanh số bình quân 3 tháng liền kề
2	10 triệu đồng \leq Doanh số $<$ 20 triệu đồng	
3	05 triệu đồng \leq Doanh số $<$ 10 triệu đồng	
4	Doanh số $<$ 5 triệu đồng	

(Nguồn: VNPT VinaPhone Hải Phòng)

b. Tiêu chí sản lượng:

Bảng 10: Tiêu chí về sản lượng để phân loại đại lý, điểm bán lẻ

Loại	Sản lượng (Thuê bao/tháng)
Loại 1	Thuê bao \geq 60 SIM
Loại 2	30 SIM \leq Thuê bao $<$ 60 SIM
Loại 3	15 SIM \leq Thuê bao $<$ 30 SIM
Loại 4	Thuê bao $<$ 15 SIM

(Nguồn: VNPT VinaPhone Hải Phòng)

c. Tiêu chí chi phí cho kênh phân phối

Chi phí được đánh giá dựa vào chỉ tiêu tỷ lệ chi phí chăm sóc cửa hàng trên doanh thu dịch vụ VinaPhone cửa hàng mang lại. Tỷ lệ chi phí nhằm đánh giá hiệu quả sử dụng chi phí trong phát triển thành viên kênh.

d. Tiêu chí chất lượng

Điểm tiêu chuẩn chất lượng ĐL, ĐBL do VNPT quy định là cơ sở để đánh giá phân loại chất lượng, làm căn cứ cho các chính sách thành viên kênh, như chính sách khen thưởng, hỗ trợ. Đồng thời là căn cứ để xây dựng việc hỗ trợ, hướng dẫn, đào tạo cho các ĐL, ĐBL. Nhân viên quản lý địa bàn thuộc các Phòng bán hàng khu vực sẽ thực hiện việc kiểm tra đánh giá điểm bán.

Bảng 11: Bảng phân loại đại lý, điểm bán lẻ theo tiêu chí chất lượng - mức độ hoàn thành

Nội dung	Điểm đánh giá trong tháng	Mức độ hoàn thành
Loại 1	95 \leq Điểm đánh giá \leq 100	100%
Loại 2	80 \leq Điểm đánh giá $<$ 95	90%
Loại 3	70 \leq Điểm đánh giá $<$ 80	80%
Loại 4	Điểm đánh giá $<$ 70	50%

(Nguồn: VNPT VinaPhone Hải Phòng)

Bảng 12: Kết quả phân loại đại lý, điểm bán lẻ

Phân loại theo	2017		2018		2019		2020	
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
1. Doanh số								
- Loại 1	103	7,81	105	7,83	98	6,98	69	4,69
- Loại 2	68	5,16	74	5,52	75	5,34	81	5,51
- Loại 3	923	69,98	935	69,72	994	70,80	1079	73,40
- Loại 4	225	17,06	227	16,93	237	16,88	241	16,39
2. Sản lượng								
- Loại 1	115	8,72	120	8,95	107	7,62	105	7,14
- Loại 2	74	5,61	81	6,04	68	4,84	71	4,83
- Loại 3	880	66,72	885	66,00	913	65,03	940	63,95
- Loại 4	250	18,95	255	19,02	316	22,51	354	24,08
3. Chất lượng – Mức độ hoàn thành								
- Loại 1	129	9,78	104	7,76	105	7,48	105	7,14
- Loại 2	816	61,87	851	63,46	908	64,67	971	66,05
- Loại 3	359	27,22	374	27,89	379	26,99	381	25,92
- Loại 4	15	1,14	12	0,89	12	0,85	13	0,88

(Nguồn: VNPT Hải Phòng)

2.3.3. Tình hình hoạt động của kênh phân phối dịch vụ di động VinaPhone tại Hải Phòng

2.3.3.1. Phân tích các tiêu chí đánh giá

- Doanh thu bán hàng:

Bảng 12.a: Doanh thu của các kênh bán qua các năm

Kênh bán	Doanh thu (triệu đồng)							
	2017		2018		2019		2020	
Cộng tác viên	69	0,02%	102	0,02%	76	0,02%	65	0,02%
Cửa hàng giao dịch	425	0,10%	697	0,16%	586	0,14%	552	0,13%
Nhân viên trực tiếp	746	0,17%	965	0,22%	840	0,2%	867	0,21%
Đại lý, ĐBL	425.346	99,7%	438.539	99,6%	418.385	99,6%	412.732	99,64%
Tổng	426.586		440.303		419.887		414.216	

(Nguồn: VNPT Hải Phòng)

Bảng 12.a chỉ ra doanh thu bán hàng dịch thuê bao di động VinaPhone từ năm 2017 đến năm 2020 của các kênh bán. Bình quân trong các năm, doanh thu dịch vụ VinaPhone mang lại hơn 400 tỉ trong tổng số doanh thu các dịch vụ của VNPT Hải Phòng là hơn 1.000 tỉ, chiếm 40% tỉ trọng (còn lại là doanh thu từ các dịch vụ khác như thuê bao Internet, truyền hình trả tiền, điện thoại cố định, dịch vụ CNTT). Như vậy, với cơ cấu tỉ trọng doanh thu của dịch vụ thuê bao di động VinaPhone cho thấy, đây là dịch vụ rất quan trọng, đem lại doanh thu chính cho VNPT Hải Phòng.

Trong số các kênh bán hàng dịch vụ VinaPhone, kênh điểm bán lẻ là kênh chủ lực đem lại doanh thu cho VinaPhone, đều chiếm trên 99,6% qua các năm từ 2017 đến năm 2020. Các kênh còn lại là điểm giao dịch, cộng tác viên, nhân viên bán trực tiếp đóng góp tỉ trọng nhỏ, không đáng kể trong tổng số doanh thu dịch vụ VinaPhone. Điều này cũng dễ hiểu, bởi vai trò chính của kênh điểm bán lẻ là phân phối hàng hóa dịch vụ di động tới tay người tiêu dùng thông qua tiêu dùng nạp thẻ có mệnh giá bán bằng tiền. Các thành viên kênh khác có nhiệm vụ vai trò khác như tập trung phát triển thuê bao, chăm sóc khách hàng, là nơi khách hàng trải nghiệm dịch vụ hay truyền thông hình ảnh.

Tuy nhiên, qua bảng số liệu 12.a cho thấy, doanh thu từ kênh điểm bán lẻ đang có xu hướng giảm nhẹ hàng năm, kênh nhân viên bán trực tiếp có tăng nhẹ.

Nguyên nhân tăng ở kênh nhân viên bán trực tiếp là do quá trình theo dõi, giao việc, đánh giá hàng tháng chặt chẽ, cụ thể thông qua các công cụ quản trị BSC. Đồng thời ý thức người lao động trong doanh nghiệp cũng ngày càng tốt lên, chủ động và có trách nhiệm trong công việc.

Đối với kênh điểm bán lẻ, sự suy giảm nhẹ doanh thu hàng năm một mặt là do sự kiểm sát, hỗ trợ từ VNPT Hải Phòng chưa được tốt, mặt khác do cơ chế cạnh tranh thị trường từ các nhà cung cấp di động khác, các điểm bán lẻ có xu hướng bán hàng cho những nhà mạng có chính sách thương mại tốt nhất, có lợi ích nhất đối với họ, mà đôi khi, các điểm bán lẻ sẽ bỏ qua các quyền lợi của khách hàng hay chất lượng dịch vụ của nhà cung cấp. Trong khi đó chính sách thương mại của VinaPhone chưa phải là điểm mạnh trên thị trường hiện nay.

Như vậy, VNPT Hải Phòng cần tập trung chú ý vào kênh điểm bán lẻ, có giải pháp để thúc đẩy kênh bán ưu tiên bán sản phẩm của VinaPhone ngoài thị trường tiêu dùng.

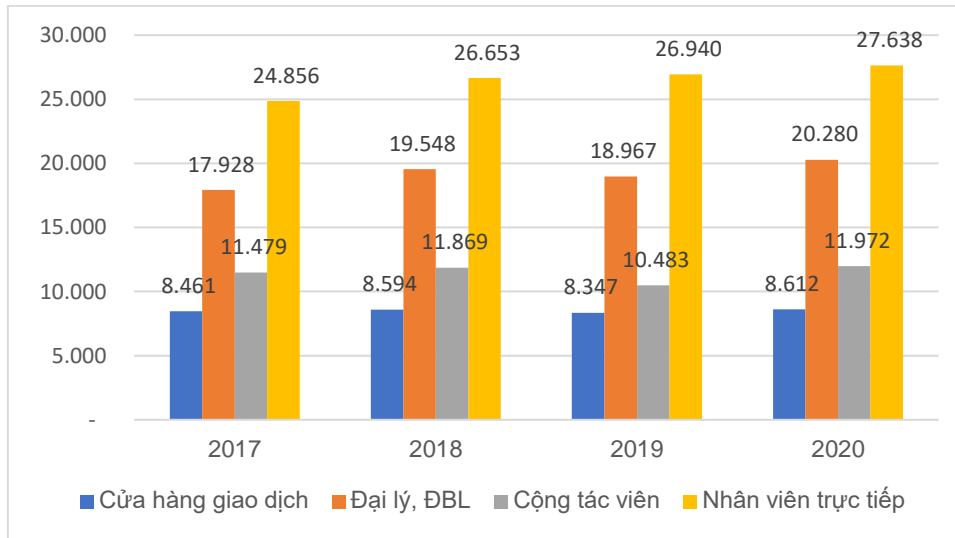
- Sản lượng bán hàng:

Bảng 12.b: Sản lượng thuê bao di động qua các kênh phát triển

Kênh	Thuê bao phát triển			
	2017	2018	2019	2020
Cửa hàng giao dịch	8.461	8.594	8.347	8.612
Đại lý, ĐBL	17.928	19.548	18.967	20.280
Cộng tác viên	11.479	11.869	10.483	11.972
Nhân viên trực tiếp	24.856	26.653	26.940	27.638
Tổng	62.724	66.664	64.737	68.502

(Nguồn VNPT Hải Phòng)

Biểu đồ 4.a: Sản lượng thuê bao di động qua các kênh phát triển



Bảng 12.b và biểu đồ 4.a chỉ ra sản lượng thuê bao VinaPhone phát triển từng năm 2017 đến hết năm 2020 của các kênh bán. Nhìn chung qua các năm, sản lượng thuê bao VinaPhone đều có hướng đi lên, tăng trưởng tốt. Trong năm 2019 có sự sụt giảm nhẹ so với năm 2018 là do ảnh hưởng từ chính sách vĩ mô về quản lý chặt chẽ “SIM rác” của Chính phủ.

Kênh phát triển chiếm tỉ trọng cao là nhân viên bán hàng trực tiếp và đại lý, điểm bán lẻ. Tuy số lượng nhân viên bán hàng trực tiếp ít hơn nhiều so với số lượng đại lý, điểm bán lẻ, nhưng sản lượng thuê bao phát triển lại cao hơn. Nguyên nhân là

do nghiệp vụ phát triển thuê bao di động có tính chất phức tạp, đòi hỏi cần phải đáp ứng nhiều tiêu chí theo qui định của Chính phủ, do vậy nhiều đại lý không đủ điều kiện để thực hiện việc phát triển thuê bao, mà chỉ tập trung vào bán thẻ mệnh giá tiền nạp và dịch vụ giá trị gia tăng. Kênh nhân viên bán hàng trực tiếp sẽ đảm nhiệm vai trò chính trong việc phát triển thuê bao mới.

Bảng 12.c: ARPU thuê bao di động qua các năm

Chỉ tiêu	Đơn vị	2017	2018	2019	2020
Doanh thu dịch vụ di động Vinaphone (triệu đồng)	Triệu đồng	426.586	440.303	419.887	414.216
Thuê bao di động Vinaphone (thuê bao)	Thuê bao	392.575	454.309	440.524	473.658
ARPU (triệu đồng/thuê bao/năm)	Triệu đồng/TB	1,09	0,97	0,95	0,87

(Nguồn VNPT Hải Phòng)

Trong bảng 12.c cho thấy ARPU thuê bao điện thoại di động VinaPhone đang có xu hướng giảm dần, từ mức bình quân 1,09 triệu vào năm 2017 xuống còn 0,87 triệu vào năm 2020. Tuy tổng thuê bao VinaPhone hàng năm tăng dần, nhưng doanh thu VinaPhone mang lại thì có chiều hướng giảm qua các năm. Lý do chủ yếu là sự thay thế các phương thức truyền thống gọi điện thoại, nhắn tin SMS bằng các phương thức tương đồng khác qua mạng xã hội OTT như là Skype, Zalo, Viber, Telegram, Twitter, ... Do vậy, bên cạnh việc củng cố hoàn thiện kênh phân phối để đưa sản phẩm dịch vụ tới khách hàng tốt nhất, thì VNPT cũng cần phải có các giải pháp khác về dịch vụ tương đồng và dịch vụ giá trị gia tăng, nhằm bù đắp lại sự sụt giảm của dịch vụ nghe gọi, nhắn tin SMS truyền thống.

- Tiêu chí chất lượng điểm bán:

Bảng 12, mục 3 chỉ ra kết quả phân loại theo tiêu chí chất lượng - mức độ hoàn thành của điểm bán từ năm 2017 đến hết năm 2020. Các điểm bán chất lượng tốt nhất (loại 1) có xu hướng giảm dần trong các năm. Chất lượng điểm bán loại 2 tăng dần. Chất lượng điểm bán loại 3 và loại 4 giảm nhẹ về số lượng. Như vậy đa số các điểm bán của VNPT Hải Phòng trong các năm đều ở mức khá, các điểm bán ở mức tốt

chiếm tỉ trọng nhỏ (<8%) và có chiều hướng giảm dần. VNPT Hải Phòng cần tuyển lựa, bổ sung các điểm bán mới thay thế các điểm bán không đạt chất lượng hàng quý. Đồng thời nâng chất lượng điểm bán cao hơn nữa thông qua các nội dung đào tạo, kiểm tra, nhắc nhở thường xuyên theo quy trình giám sát, kết hợp phạt vi phạm.

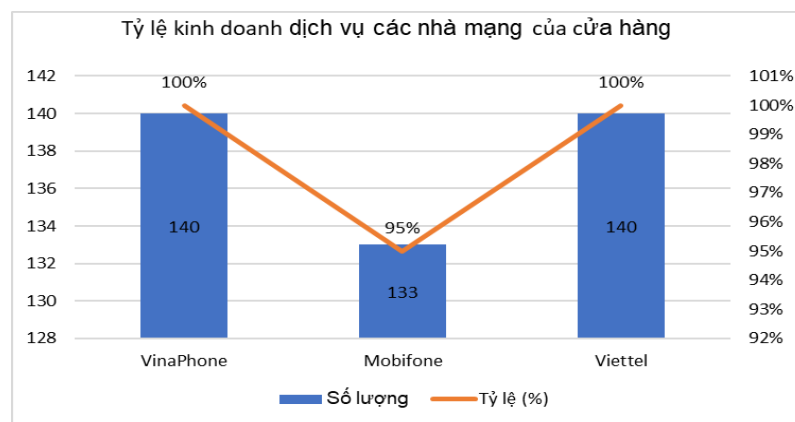
2.3.3.2. Tình hình từ khảo sát thị trường

Trong nghiên cứu này, tác giả thực hiện đánh giá tình hình hoạt động của kênh phân phối dịch vụ di động VinaPhone tại Hải Phòng qua phản ánh từ kết quả khảo sát các điểm bán trong hệ thống kênh phân phối, nhằm đảm bảo tính khách quan, lượng hóa cho các nhận xét và đánh giá.

Trên thị trường hiện nay, dịch vụ di động tập trung chủ yếu cạnh tranh bởi ba nhà mạng lớn là VinaPhone, Viettel và Mobifone. Các nhà mạng này chiếm thị phần khổng lồ đến hơn 96%. Thị phần gần 4% còn lại phân chia cho các nhà cung cấp khác. Do vậy, quá trình khảo sát sẽ tập trung chính vào đánh giá ba nhà mạng VinaPhone, Viettel và Mobifone.

Nội dung khảo sát được thực hiện thông qua bảng hỏi. Vì thời gian khảo sát có hạn, nên tổng số khảo sát gửi đến 10% số ĐL, ĐBL (140 cửa hàng) tại địa bàn thành phố Hải Phòng. Đánh giá các nội dung chủ yếu của kết quả khảo sát như sau:

- Phạm vi hoạt động kinh doanh dịch vụ các nhà mạng của cửa hàng:



Biểu đồ 4.b: Tỷ lệ kinh doanh dịch vụ các nhà mạng của cửa hàng

Phạm vi kinh doanh dịch vụ di động của các cửa hàng qua khảo sát cho thấy, hầu hết các cửa hàng đều kinh doanh dịch vụ của cả ba nhà mạng. Trong đó VinaPhone và Viettel đều có mặt dịch vụ tại 100% cửa hàng. 95% tổng số điểm bán

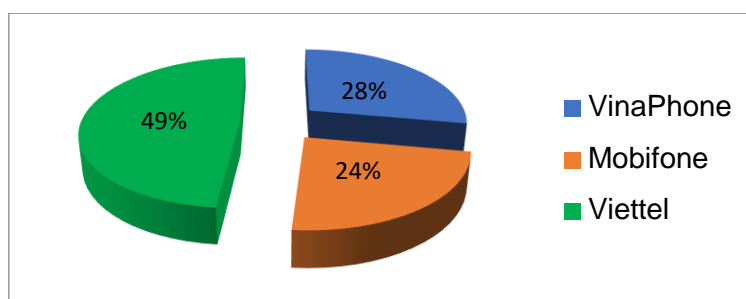
lẽ kinh doanh dịch vụ của Mobifone.

Như vậy, xét về độ phủ hàng hóa trên kênh phân phối thì cả VinaPhone và Viettel đang hiệu quả nhất. Trong khi tỷ lệ của Mobifone thấp hơn hai nhà mạng kia. Điều này cho thấy, VinaPhone đã khai thác được hết các điểm bán lẻ hiện đang hoạt động trên kênh phân phối.

- Về thương hiệu dịch vụ được khách hàng ưa chuộng nhiều nhất:

Bảng 13: Tỷ lệ thương hiệu khách hàng ưa chuộng theo điều tra

STT	Mạng	Mẫu	Tỷ lệ (%)
1	VinaPhone	39	28%
2	Mobifone	33	24%
3	Viettel	68	49%
	Tổng	140	100%



Biểu đồ 5: Tỷ lệ thương hiệu khách hàng ưa chuộng theo điều tra

Về thương hiệu dịch vụ di động mà khách hàng ưu chuộng khi sử dụng dịch vụ, Viettel chiếm tỉ trọng cao hơn (49%), trong khi đó VinaPhone và Mobifone có tỉ trọng khách hàng lựa chọn sử dụng gần ngang nhau lần lượt là 28% và 24%. Như vậy, các điểm bán lẻ cũng như VinaPhone cần phải tích cực cải thiện công tác phủ hình ảnh, thương hiệu rộng rãi hơn nữa. Đồng thời bên cạnh đó cũng cần có những chính sách thu hút lôi kéo khách hàng về phía mình.

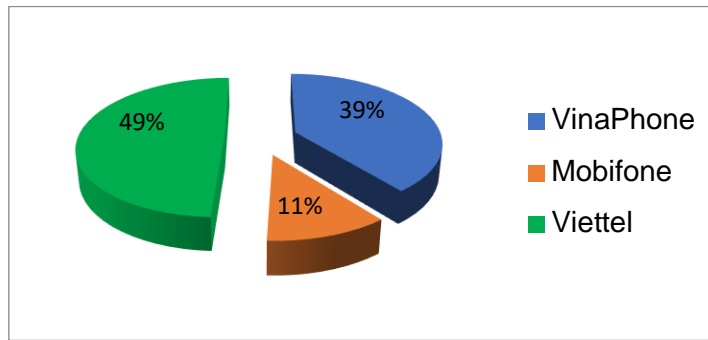
- Thương hiệu mà cửa hàng ưu tiên giới thiệu cho khách hàng:

Biểu đồ 6 chỉ ra tỉ lệ điểm bán giới thiệu dịch vụ cho khách hàng khi đến mua hàng rơi vào nhà cung cấp Viettel nhiều hơn, thấp nhất là Mobifone. Nếu bỏ qua các yếu tố khác, chỉ xét về lợi nhuận, điểm bán sẽ ưu tiên cho những mặt hàng kinh doanh mà mình có lợi nhiều nhất. Trong trường hợp này VinaPhone cũng cần phải

ngiên cứu khi mạng lại lợi ích cho ĐL, ĐBL. Như các chính sách chiết khấu, chính sách khen thưởng bổ sung.

Bảng 14: Thương hiệu cửa hàng ưu tiên giới thiệu cho khách

STT	Mạng	Mẫu	Tỷ lệ (%)
1	VinaPhone	55	39%
2	Mobifone	16	11%
3	Viettel	69	49%
	Tổng	140	100%



Biểu đồ 6: Thương hiệu cửa hàng ưu tiên giới thiệu cho khách

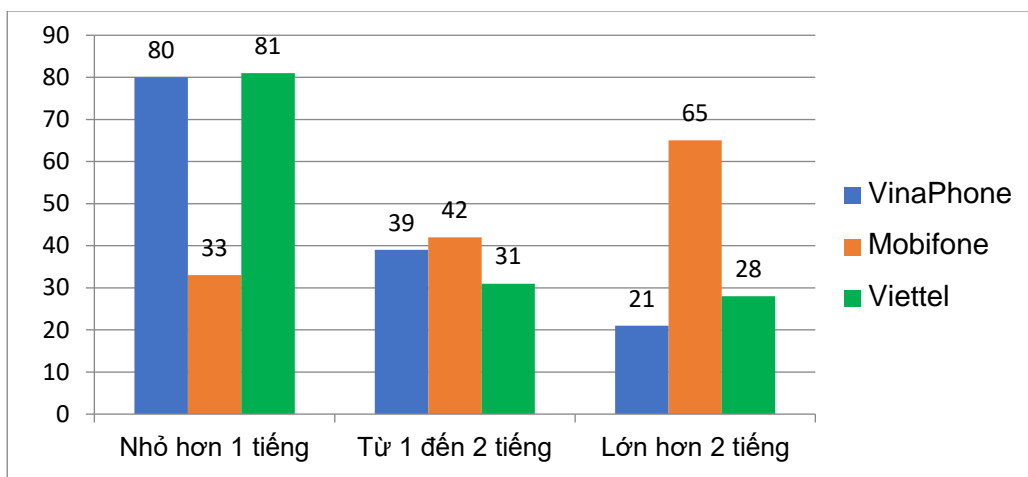
- Về mức độ tiện lợi của các nhà mạng:

Bảng 15: Tốc độ đáp ứng khách hàng của nhà mạng

(ĐVT: mẫu điều tra)

Mạng	Nhỏ hơn 1 tiếng	Từ 1 đến 2 tiếng	Lớn hơn 2 tiếng
VinaPhone	80	39	21
Mobifone	33	42	65
Viettel	81	31	28

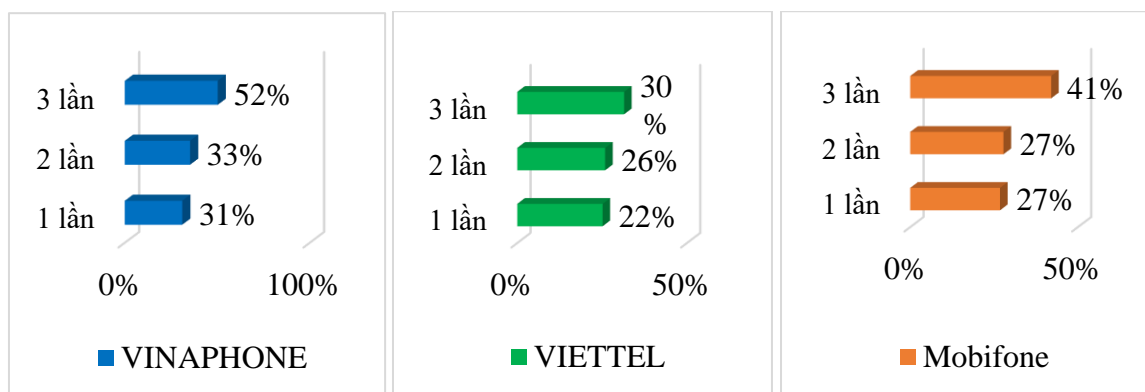
Biểu đồ 7 cho thấy tốc độ đáp ứng hàng hóa dịch vụ của VinaPhone và Viettel tương đồng nhau và ở mức đáp ứng nhanh chóng với đa số cửa hàng. VinaPhone đáp ứng tốt hơn ở những cửa hàng khu ngoại thành, do có hệ thống cung ứng ngay tại chỗ tại các phòng bán hàng khu vực. Đây là điểm rất lợi thế trong chuỗi cung ứng hàng hóa cho kênh phân phối của VinaPhone.



Biểu đồ 7: So sánh tốc độ đáp ứng khách hàng của nhà mạng

- Tần suất chăm sóc điểm bán hàng:

Biểu đồ 8 cho thấy VinaPhone chăm sóc điểm bán trong hệ thống kênh phân phối tốt nhất trong các nhà cung cấp dịch vụ. Điều này cũng dễ hiểu bởi như phân tích ở trên, VinaPhone tổ chức hệ thống chăm sóc điểm bán ngay tại địa bàn, nên việc chăm sóc, cung ứng hàng hóa tại các điểm bán sẽ được đáp ứng ngay khi có yêu cầu từ các điểm bán.



Biểu đồ 8: Tần suất chăm sóc điểm bán của các nhà mạng trong tháng

Đánh giá chung về kết quả khảo sát cho thấy, hầu hết các điểm bán đều kinh doanh dịch vụ di động của nhiều hơn một nhà mạng. Trong số các nhà mạng cung cấp dịch vụ, Viettel vẫn là nhà mạng được khách hàng lựa chọn sử dụng dịch vụ nhiều nhất, VinaPhone đứng thứ 2, sau đó là Mobifone.

Các chính sách đối với điểm bán của VinaPhone ở mức trung bình (thông qua đánh giá điểm bán ưu tiên giới thiệu dịch vụ cho khách hàng), trong khi đó Viettel

được đánh giá cao nhất trong 3 nhà mạng. Do đó, Viettel vẫn là nhà cung cấp dịch vụ di động mà các điểm bán ưu tiên giới thiệu cho khách hàng.

Chất lượng chăm sóc điểm bán của VinaPhone tương đối tốt, thông qua đánh giá từ các điểm bán về các nội dung hỗ trợ của bộ phận chăm sóc điểm bán, đánh giá nhân viên chăm sóc điểm bán, cung ứng hàng hóa, hỗ trợ nghiệp vụ, hỗ trợ giải quyết khiếu nại của khách hàng, trợ giúp bán hàng.

VNPT VinaPhone Hải Phòng cần phát huy những điểm sáng, duy trì những mặt lợi thế và cải thiện những mặt hạn chế ở cả hoạt động tại hệ thống kênh phân phối và công tác quản trị kênh phân phối. Nhằm nâng cao chất lượng phục vụ, chăm sóc kênh. Thông qua kênh để thu hút khách hàng về phía mình, mở rộng thị phần.

2.3.4. Các yếu tố chi phối và ảnh hưởng

2.3.4.1. Các yếu tố chủ quan

- Mô hình tổ chức quản lý:

Công ty dịch vụ Viễn thông VinaPhone được thành lập từ năm 1996. Hoạt động chuyên biệt về kinh doanh sản phẩm dịch vụ di động VinaPhone của VNPT. Tổ chức hệ thống kinh doanh của Công ty theo chiều dọc trên toàn quốc, các VNPT tỉnh thành có vai trò phối hợp hỗ trợ về hạ tầng kỹ thuật. Đến năm 2008, việc kinh doanh dịch vụ di động VinaPhone được chuyển từ Công ty về các VNPT tỉnh thành. Các VNPT tỉnh thành hoạt động kinh doanh đa dịch vụ về viễn thông và CNTT, trong đó có cả dịch vụ di động VinaPhone. Tiếp đến năm 2008, sau đề án tái cấu trúc Tập đoàn Bưu chính Viễn Thông Việt Nam, tại quyết định số 888/QĐ-TTg ngày 10-6-2014 của Thủ tướng Chính phủ, Tổng công ty VNPT VinaPhone được thành lập và hoạt động kinh doanh đa dịch vụ viễn thông và CNTT trên toàn quốc.

Từ ngày 09 tháng 11 năm 2018 theo quyết định 1515/QĐ-TTg của Thủ Tướng Chính phủ, Tập đoàn Bưu chính viễn Thông Việt Nam rời khỏi Bộ thông tin truyền thông về trực thuộc Ủy ban quản lý vốn nhà nước tại doanh nghiệp. Bộ thông tin truyền thông thực hiện chức năng quản lý nhà nước về chuyên ngành.

Chính những thay đổi trong mô hình tổ chức của doanh nghiệp trong các năm, tạo ra không ít những hạn chế nhất định, doanh nghiệp cần phải có một thời gian

sau mỗi lần thay đổi, để cả hệ thống thích nghi đi vào hoạt động trơn tru.

- Nguồn nhân lực:

Đối với bất cứ doanh nghiệp nào, nguồn nhân lực luôn là yếu tố quan trọng nhất, quyết định sự thành bại của tổ chức đó. Doanh nghiệp viễn thông cũng không nằm trong ngoại lệ của yếu tố này.

Trước khi thực hiện tái cơ cấu, cơ chế nhân lực cũ của VNPT các tỉnh thành phố rất công kênh, chông chéo, phân công nhiệm vụ không rõ ràng, không tập trung. Tính chuyên môn hóa của lao động trong VNPT tỉnh thành phố không cao, một người làm nhiều việc, vừa làm công việc có tính chất kỹ thuật, vừa làm công việc có tính chất kinh doanh.

Sau khi thực hiện tái cơ cấu, khối kinh doanh của VNPT các tỉnh thành được tách riêng khỏi khối kỹ thuật. Tuy nhiên cơ cấu nhân lực của các VNPT VinaPhone nói chung và VNPT VinaPhone Hải Phòng nói riêng đa phần đều là nhân viên cũ, vẫn chưa thay đổi được tác phong làm việc trước đây, phụ thuộc và còn hạn chế về kiến thức, kỹ năng kinh doanh. Đồng thời, một nguyên nhân rất quan trọng là chậm thay đổi để chuyển từ tư duy bao cấp, ỷ lại, sang tư duy kinh doanh thị trường, chủ động trong mọi tình huống, công việc. Đây là hạn chế không nhỏ trong quá trình khởi động lại hệ thống kinh doanh dịch vụ VinaPhone, vốn từ đầu là nhà cung cấp dịch vụ di động số 1 tại Việt Nam, sau nhiều năm đã bị tụt hạng, đứng sau Viettel.

VNPT VinaPhone Hải Phòng sau tái cấu trúc thiếu nguồn nhân lực trẻ, năng động, sáng tạo, thiếu sự đào tạo bài bản và am hiểu đầy đủ các kỹ năng kinh doanh. Điều này cũng gây trở ngại lớn, làm cho hoạt động kinh doanh nói chung, cũng như hoạt động quản trị kênh phân phối nói riêng gặp nhiều hạn chế trong các năm vừa qua.

- Cơ sở hạ tầng kỹ thuật:

Cơ sở hạ tầng kỹ thuật trong các năm vừa qua cũng được VNPT đẩy mạnh đầu tư, mở rộng và nâng cao chất lượng theo hướng trọng tâm, trọng điểm. Mạng lưới VinaPhone liên tục được mở rộng vùng phủ sóng, tối ưu hệ thống và tăng công suất tại các trạm thu phát sóng BTS. VinaPhone tại Hải Phòng hiện đã có hơn 600 trạm

phát sóng 3G, 4G. Phủ sóng đến toàn bộ các xã phường, khu dân cư, điểm du lịch, nông thôn và hải đảo.

Tuy nhiên, với tốc độ phát triển không ngừng của công nghệ và ứng dụng trong đời sống xã hội, nhu cầu ngày càng tăng nhanh chóng về sử dụng dịch vụ qua data, nên số lượng trạm thu phát sóng BTS hiện nay của VNPT VinaPhone Hải Phòng vẫn còn thiếu, dẫn đến chất lượng dịch vụ di động VinaPhone có một vài nơi cục bộ bị ảnh hưởng suy giảm, chưa đáp ứng được nhu cầu sử dụng dịch vụ của khách hàng.

- *Các hoạt động Marketing*

+ Hoạt động quảng cáo, khuyến mại:

Hoạt động quảng cáo VinaPhone trong những năm gần đây được đã được cải thiện chú ý, nâng cao cả về chất lượng cũng như số lượng. Tuy nhiên, hiệu quả quảng cáo chưa cao, tính lan tỏa chưa rộng.

Hoạt động quảng cáo tuân thủ thực hiện theo các quy định của pháp luật, đồng thời phải thực hiện bởi các quy định, hướng dẫn của Tập đoàn VNPT, nên các chương trình hoạt động quảng cáo, khuyến mại của VNPT Hải Phòng chưa được linh hoạt, chưa thực sự hấp dẫn và tạo sự chú ý, lôi cuốn khách hàng trên thị trường. Các quảng cáo VinaPhone thường thực hiện khi có các chương trình khuyến mại tập trung từ VNPT VinaPhone, nhằm vào các chương trình như: Khuyến mại ngày vàng, nhân đôi nạp thẻ; miễn cước nội mạng; tặng thiết bị đầu cuối; khuyến mại tặng quà, bốc thăm, quay số để xác định khách hàng (KH) trúng thưởng; hoàn tiền thanh toán qua ví điện tử, ...

Hoạt động quảng cáo về thương hiệu nhà cung cấp VNPT, cũng như quảng cáo về nhãn hiệu sản phẩm chưa thực sự được đẩy mạnh và linh hoạt phù hợp với xu hướng công nghệ, thị hiếu khách hàng. Đa phần vẫn trên các hình thức truyền thống pano tấm lớn ngoài trời, biển vẫy, truyền hình, tổ chức sự kiện. Các hình thức quảng cáo qua điện tử, online và mạng xã hội cũng đã thực hiện, nhưng chưa thực sự phong phú về hình thức và đa dạng về nội dung.

+ Hoạt động cung cấp dịch vụ trong kênh phân phối:

Tại các cửa hàng giao dịch của VNPT cũng đã tổ chức đội ngũ bán hàng, giao dịch viên chuyên nghiệp các dịch vụ, trong đó có dịch vụ di động VinaPhone. Đội ngũ này có kiến thức chuyên sâu về dịch vụ, tính chuyên nghiệp cao, có khả năng tư vấn tốt cho khách hàng. Đây là điểm mạnh của hoạt động phân phối dịch vụ. Song, các thành phần khác trong kênh như đại lý, ĐBL, cộng tác viên chưa được đào tạo bài bản chuyên nghiệp, thực hiện kinh doanh đa loại hình sản phẩm trên thị trường chứ không chỉ kinh doanh riêng về dịch vụ di động. Họ quan tâm nhiều đến quyền lợi riêng, hơn là quan tâm đến chất lượng dịch vụ của nhà cung cấp. Do vậy đây là điểm hạn chế chung trong kênh phân phối khi lôi kéo các điểm bán để họ tư vấn và cung cấp dịch vụ của VNPT tới khách hàng.

2.3.4.2. Các yếu tố khách quan

- Tình hình kinh tế:

Hải Phòng trong những năm gần đây thay đổi khá rõ rệt. Kinh tế thành phố đang trên đà phát triển mạnh, đời sống người dân ngày một cao. Thành phố thực hiện hiệu quả chủ đề nhiều năm liên tiếp từ 2016 “*Tăng cường kỷ cương thu, chi ngân sách - Cải thiện môi trường đầu tư, kinh doanh*”⁸.

Cơ cấu kinh tế trên địa bàn tiếp tục chuyển dịch theo hướng tích cực, đúng định hướng, phù hợp với yêu cầu thúc đẩy nhanh tăng trưởng kinh tế bền vững theo hướng công nghiệp hóa, hiện đại hóa.

Năm 2019, kết quả tăng trưởng kinh tế (GRDP) đạt 16,68%, cao nhất từ trước đến nay, trong đó: khu vực nông, lâm nghiệp và thủy sản tăng 1,58%; khu vực công nghiệp - xây dựng tăng 24,33%; khu vực dịch vụ tăng 11,3%. Tổng sản phẩm trên địa bàn bình quân đầu người (GRDP/người) năm 2019 đạt 122,1 triệu đồng/người, tăng 17,3 triệu đồng/người so với năm 2018.⁹

Tuy nhiên, cũng theo đánh giá, mặc dù đạt được những kết quả mang tính đột phá, thành phố còn hạn chế đó là thất thoát nguồn thu chưa được khắc phục; kỷ cương, kỷ luật công vụ vẫn bộc lộ hạn chế;...

⁸Nghị quyết của Thành ủy, UBND thành phố Hải Phòng 2016 về chủ đề năm.

⁹Báo cáo của Cục thống kê TP Hải Phòng 2019. <https://thongkehaiphong.gov.vn/thong-tin-kinh-te-xa-hoi/tinh-hinh-kinh-te-xa-hoi-thanh-pho-hai-phong-nam-2019-51.html>

Các điều kiện thuận lợi và hạn chế từ phát triển kinh tế cũng ảnh hưởng nhất định đến việc kinh doanh của doanh nghiệp trên địa bàn nói chung, cũng như VNPT nói riêng.

- Tình hình cạnh tranh:

Hai đối thủ lớn cạnh tranh chính của VinaPhone tại Hải Phòng là Viettel và Mobifone. Các đối thủ này đều có các sản phẩm tương đồng với VinaPhone; chính sách đa dạng, hấp dẫn, thu hút được nhiều ĐL, ĐBL bởi chiết khấu hoa hồng linh hoạt; chất lượng dịch vụ luôn được cải thiện; kênh phân phối dài, rộng, thành phần kênh chuyên nghiệp, bài bản.

- Khách hàng:

Trong môi trường cạnh tranh, khách hàng là trung tâm của mọi doanh nghiệp. Doanh nghiệp nào hiểu rõ về từng loại đối tượng khách hàng, có chính sách phù hợp sẽ là một lợi thế trong việc cạnh tranh cung cấp dịch vụ. Với sự cạnh tranh của nhiều nhà cung cấp dịch vụ di động, khách hàng luôn có rất nhiều lựa chọn sản phẩm tương tự để so sánh, đi đến quyết định lựa chọn mua hàng.

Khách hàng ngày càng yêu cầu đòi hỏi cao về chất lượng dịch vụ, tìm kiếm những lợi ích nhất về cho mình từ các sản phẩm dịch vụ mà họ sẽ lựa chọn. Điều này đòi hỏi doanh nghiệp luôn luôn cải thiện, nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ. Không ngừng đầu tư cả về hạ tầng mạng lưới và chất lượng phục vụ, tư vấn, chăm sóc cả trước, trong và sau bán hàng.

Với lợi thế về sự ra đời đầu tiên về dịch vụ di động trên cả nước, cũng như uy tín thương hiệu của VNPT, VinaPhone cũng đã có lượng lớn khách hàng trung thành tin dùng dịch vụ.

2.4. Đánh giá thực trạng kênh phân phối dịch vụ di động VinaPhone tại Hải Phòng

2.4.1. Đánh giá điểm mạnh

- Tổ chức kênh phân phối:

+ Với việc duy trì hoạt động của nhiều thành phần tham gia vào kênh phân phối tại Hải Phòng, VinaPhone vừa có thể trực tiếp cung cấp nhanh chóng sản phẩm của mình cho các khách hàng, vừa có thể gián tiếp cung cấp sản phẩm tới những khách hàng nhỏ lẻ thông qua kênh phân phối.

+ VinaPhone phân chia quản lý kênh phân phối theo từng địa bàn khu vực, điều này giúp cho việc dễ dàng quản trị, kiểm soát các đại lý, điểm bán lẻ trong hệ thống kênh phân phối của mình.

- *Thành viên kênh phân phối:*

+ Điểm bán lẻ: Mạng lưới phủ rộng toàn thành phố; thành viên kênh đa dạng, xâm nhập phù hợp với nhóm khách hàng khác nhau; linh hoạt theo thị trường.

+ Điểm giao dịch: Năng lực tốt; đội ngũ giao dịch viên được đào tạo bài bản, chuyên nghiệp; trung thành với doanh nghiệp.

+ Nhân viên bán hàng trực tiếp: Nhân sự ổn định; có năng lực tốt; chuyên môn, nghiệp vụ chắc chắn.

+ Cộng tác viên: Nguồn lực tiềm năng phong phú, đa dạng, không bị khống chế bởi các quy định, tiêu chuẩn; chi phí quản trị thấp; không bị ràng buộc bởi quan hệ lao động.

+ Kênh online: Qui mô lan tỏa rộng; chi phí quản trị kênh và chi phí bán hàng cho kênh online thấp hơn kênh truyền thống; tương tác với khách hàng kịp thời.

- *Tuyển chọn kênh phân phối:*

Tiêu chuẩn lựa chọn thành viên kênh phân phối của VinaPhone được tổ chức theo quy trình, giúp cho việc tuyển chọn được minh bạch, rõ ràng, dễ dàng đánh giá trong quá trình tuyển lựa. Quy trình tuyển chọn thông qua các bước, phân công công việc nhiệm vụ cụ thể cho từng bộ phận thực hiện, nhờ đó tạo ra chất lượng nhất định đầu vào trong hệ thống phân phối.

- *Quản trị kênh phân phối:*

+ Nhờ việc xây dựng một hệ thống tiêu chí, chuẩn mực cho đánh giá thành viên kênh phân phối, nên việc đánh giá thành viên kênh sẽ dễ dàng và minh bạch.

Tiêu chuẩn đánh giá có các tiêu chí khác nhau phù hợp với từng loại hình kênh phân phối gián tiếp hay trực tiếp.

+ Có các chính sách khuyến khích thành viên kênh. Qua đó nhằm tạo động lực cho các thành viên kênh tích cực hoạt động nâng cao doanh số bán hàng.

2.4.2. Đánh giá điểm hạn chế

- Về tổ chức kênh phân phối:

+ Mô hình kênh vận hành theo cấu trúc đa kênh trực tiếp, do vậy sẽ khó thống nhất về giá bán, thông tin khuyến mại, chăm sóc và ưu đãi cho khách hàng. Điều này dẫn đến xung đột chính sách giữa các thành viên kênh, ảnh hưởng uy tín, thương hiệu của VinaPhone và dễ gây ra sự nghi ngại từ khách hàng khi tìm hiểu sản phẩm dịch vụ.

+ Thành phần kênh chưa thực sự phong phú và đa dạng; phương thức thông tin, vận chuyển sản phẩm dịch vụ chưa linh hoạt, phù hợp với xu thế logistics trên thị trường thương mại điện tử. Khách hàng khó tự kiểm soát quá trình mua hàng và cung cấp dịch vụ từ VinaPhone. Thành phần kênh phát triển chủ yếu là kênh phân phối truyền thống, trong khi các kênh marketing phi truyền thống đang hoạt động hiệu quả hiện nay như qua Website, Fanpage, mạng xã hội, ... chưa được đầu tư đúng mức.

+ Số lượng điểm bán trong hệ thống kênh phân phối chưa đồng đều giữa các khu vực. Điểm bán tập trung ở khu vực nội thành, trong khi ở một số khu vực vùng xa còn thiếu nên chưa đáp ứng được nhu cầu phục vụ, trải nghiệm của khách hàng.

+ Quy mô điểm bán chưa đủ lớn đáp ứng yêu cầu thị trường và đảm bảo tương quan cạnh tranh với các nhà cung cấp khác tại Hải Phòng. Có ít điểm bán lẻ hơn đối thủ, nhất là Viettel.

+ Kênh phân phối qua doanh nghiệp VNPost chưa hiệu quả. Các điểm bưu cục này hoạt động, cung cấp nhiều dịch vụ, đây là trung gian phân phối của rất nhiều mạng viễn thông cho Vinaphone, Viettel, Mobifone. Mặt khác, VNPost là doanh nghiệp nhà nước, hoạt động kinh doanh cũng đồng thời theo sự chỉ đạo tập trung từ Bộ Thông tin Truyền thông. Do đó, các trung gian phân phối này thường có thái độ trung lập đối với tất cả các khách hàng sử dụng dịch vụ viễn thông.

- *Thành viên kênh phân phối:*

+ Điểm bán lẻ: Quy mô phủ rộng nhưng không đồng đều giữa ngoại thành và nội thành; năng lực tư vấn bán các dịch vụ giá trị gia tăng hạn chế; hay bị ảnh hưởng bởi lợi ích cửa hàng, nên sẽ có thiên hướng ưu tiên bán hàng cho những nhà mạng có cơ chế ưu đãi tốt cho điểm bán; chăm sóc khách hàng chưa chuyên nghiệp; ít chú ý đến hình ảnh, điểm bán hay bị xuống cấp.

+ Điểm giao dịch: Quy mô nhỏ, ít điểm giao dịch (23 điểm); đội ngũ Giao dịch viên có độ tuổi bình quân cao (>35 tuổi); chất lượng nhân viên giao dịch chưa đồng đều giữa các khu vực nội thành và ngoại thành; thiếu đồng bộ về qui chuẩn cửa hàng và bài trí cửa hàng, do vị trí và mặt bằng các cửa hàng không đồng đều.

+ Nhân viên bán hàng trực tiếp: Độ tuổi bình quân nhân viên cao (>35 tuổi); độ phủ mỏng (chỉ có 38 người đến hết thời điểm năm 2020); phân bổ nhân sự không đều giữa các khu vực trong thành phố; chi phí bán hàng cho lực lượng này cao hơn các kênh khác do phát sinh từ các chi phí bán hàng lưu động.

+ Cộng tác viên: Phân bổ nhân sự không đều giữa các khu vực thị trường; nhân sự không ổn định, không có tính gắn bó lâu dài với doanh nghiệp VNPT; rủi ro cao về tài chính; năng lực về chuyên môn của cộng tác viên hạn chế; khó kiểm soát về hình ảnh cá nhân (không theo chuẩn giao tiếp khách hàng của VNPT).

+ Kênh online: Chưa mở rộng đa loại hình kênh trên Digital marketing. Mới chỉ có các kênh số cơ bản: website, Fanpage, Zalo, App, SMS brandname, email marketing; thiếu các kênh trên chợ thương mại điện tử, kênh youtube; tỉ lệ hoàn đơn hàng (chốt sale) thấp, do tâm lý khách hàng chưa sẵn sàng quyết định; khó thuyết phục khách hàng hơn là tiếp xúc trực tiếp; năng lực về thành thạo kỹ năng công nghệ hạn chế.

- *Về quản trị kênh phân phối:*

+ Việc tuyển chọn thành viên kênh của VNPT Hải Phòng cơ bản dựa trên đánh giá các tiêu chí theo lý thuyết, chưa nghiên cứu rõ sức mạnh thực tế ảnh hưởng đến khả năng tiêu thụ hàng hóa dịch vụ của các thành viên, chưa đánh giá được khả năng bao phủ thị trường của các thành viên.

+ Trang bị hình ảnh của các cửa hàng, đại lý, điểm bán chưa đồng bộ, đồng đều cả về số lượng, chất lượng và quy cách.

+ Kênh phân phối vẫn còn xuất hiện các xung đột trong việc bao phủ thị trường, phát triển thị trường, phát triển khách hàng. Xung đột giữa kênh trực tiếp và kênh gián tiếp vẫn xảy ra về giá bán lẻ.

+ Kiểm tra, giám sát, đánh giá, báo cáo phân tích các thành viên kênh chưa thực hiện định kỳ, đặc biệt là đánh giá, phân loại đại lý, điểm bán hàng hiện tại và tiềm năng, tình hình hoạt động của từng ĐL, ĐBL theo tần xuất định kỳ, từ đó có hướng hỗ trợ kịp thời cho các ĐL, ĐBL. Đồng thời nhằm loại bỏ ĐBL, CTV hoạt động kém hiệu quả, để tồn tại trên hệ thống gây lãng phí và đánh giá báo cáo thống kê sẽ không sát với thực tế hoạt động.

+ Chưa có chính sách hỗ trợ, xúc tiến bán hàng riêng biệt cho điểm bán. Chính sách chiết khấu chưa cạnh tranh so với đối thủ. Tất cả các kênh hưởng chiết khấu như nhau. Đại lý phân phối, điểm bán lẻ, CTV được hưởng chiết khấu như nhau, trong khi doanh số bán lại khác nhau.

Nguyên nhân dẫn đến hạn chế:

- Một phần tư duy của bộ máy quản lý và nhân viên vẫn quen với cơ chế hoạt động bao cấp, thụ động, ỷ lại trước đây, chưa chuyển đổi thực sự sang môi trường kinh doanh theo cơ chế thị trường; đội ngũ nhân viên cao tuổi chiếm đa số, thiếu kiến thức, kỹ năng kinh doanh, chưa năng động, sáng tạo trong công việc.

- Mô hình kênh phân phối của VNPT VinaPhone Hải Phòng dựa trên mô hình phân phối của tập đoàn VNPT. Do đó thiếu đi sự chủ động linh hoạt, phù hợp với xu thế logistics trên thị trường thương mại điện tử, xu thế sử dụng kênh phân phối phi truyền thống đang hoạt động hiệu quả hiện nay như qua Website, Fanpage, mạng xã hội, ...

- Chưa có quy trình xử lý xung đột về lợi ích giữa các thành viên kênh trong hệ thống phân phối.

- Thiếu hệ thống phần mềm quản trị kênh tổng thể, đồng bộ, hoàn chỉnh.

Kết luận chương 2:

Chương 2 đi sâu vào việc nghiên cứu thực trạng kênh phân phối và hoạt động quản trị kênh phân phối của VNPT VinaPhone Hải Phòng, thời gian từ năm 2017 đến năm 2020.

Nội dung chương 2 cũng đã đưa ra những đánh giá, nhận xét về thực trạng trong khoảng thời gian các năm nghiên cứu. Các nội dung quan trọng chỉ ra là:

- Tổ chức kênh phân phối trải rộng khắp toàn thành phố, dễ dàng tiếp cận dịch vụ tới khách hàng nhanh chóng. Thành phần kênh đa dạng, tận dụng được tất cả các nguồn lực trong và ngoài để phân phối sản phẩm đến các đối tượng khách hàng khác nhau.

- Điểm hạn chế là mô hình kênh chưa phù hợp với xu thế logistics trên thị trường thương mại điện tử, khách hàng không kiểm soát được tình hình dịch vụ mà mình đang yêu cầu cung cấp; phục vụ khách hàng kém thuận tiện. Giá bán dịch vụ có sự khác nhau giữa các điểm bán lẻ, cộng tác viên và nhân viên bán trực tiếp do có sự ưu đãi khác nhau trong chính sách và khó kiểm soát chéo, dẫn đến xung đột giá bán và gây nghi ngại cho khách hàng. Chất lượng phục vụ khách hàng khác nhau giữa các thành viên kênh, do năng lực không đồng đều. Kiểm sát, đánh giá các thành viên kênh chưa thường xuyên, định kỳ; cũng như việc loại bỏ thành viên kênh hoạt động kém hiệu quả.

Các nội dung đánh giá trên, là cơ sở quan trọng để đề xuất một số giải pháp, nhằm hoàn thiện kênh phân phối của VNPT VinaPhone Hải Phòng trong thời gian tới. Những vấn đề đề xuất sẽ được nêu ra trong chương tiếp theo.

CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN KÊNH PHÂN PHỐI DỊCH VỤ ĐIỆN THOẠI DI ĐỘNG VINAPHONE TẠI HẢI PHÒNG

3.1. Định hướng và mục tiêu phát triển của VNPT Hải Phòng

3.1.1. Định hướng phát triển của VNPT VinaPhone Hải Phòng trong thời gian tới

- Mục tiêu của Tập đoàn sẽ xây dựng và phát triển VNPT thành tập đoàn kinh tế nhà nước mạnh, năng động, hiệu quả, hiện đại, có năng lực cạnh tranh ở trong nước và quốc tế; thực hiện tốt nhiệm vụ công ích; góp phần thúc đẩy phát triển kinh tế - xã hội, quốc phòng, an ninh; làm trụ cột để ngành viễn thông và công nghệ thông tin Việt Nam phát triển nhanh và bền vững, cạnh tranh và hội nhập kinh tế quốc tế có hiệu quả.

- Đưa VNPT trở thành nhà cung cấp dịch vụ số hàng đầu tại Việt Nam vào năm 2025, đồng thời trở thành trung tâm dịch vụ số (digital hub) của châu Á vào năm 2030.

VNPT xác định vai trò dẫn dắt trong việc xây dựng chính quyền và nền kinh tế số tại Việt Nam bắt đầu từ năm 2020.

VNPT xây dựng hệ thống quản trị OKR để thực hiện đồng thời nhiều giải pháp đột phá, thực hiện mục tiêu cụ thể như nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, cơ sở hạ tầng, chuyển đổi số và cơ chế chính sách. VNPT từng bước kiện toàn công tác xây dựng chiến lược, cấu trúc, quy hoạch, kế hoạch phát triển trung và dài hạn về mạng lưới, dịch vụ.

Theo mục tiêu tổng thể của Tập đoàn, VNPT Hải Phòng định hướng 2021 và hướng đến 2025 các nội dung về cải tiến bộ máy tổ chức tinh gọn nhẹ, chuyên nghiệp, có chất lượng; xây dựng hạ tầng mạng lưới và công nghệ hiện đại làm nền tảng đáp ứng chất lượng cho các dịch vụ mới trong tương lai; xây dựng cơ chế phù hợp tạo động lực thúc đẩy kinh doanh.

VNPT Hải Phòng xây dựng các sáng kiến để thực hiện các giải pháp về đẩy mạnh đầu tư mạng lưới để mở rộng và nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng

theo hướng có trọng tâm, trọng điểm. Mạng lưới VinaPhone mở rộng vùng phủ sóng và nâng cao chất lượng, tối ưu và tăng công suất các trạm thu phát BTS. Mở rộng kênh bán hàng rộng khắp trên toàn thành phố, tăng điểm chạm với khách hàng, nhằm đảm bảo tăng trưởng và hoàn thành kế hoạch sản xuất kinh doanh.

3.1.2. Mục tiêu phát triển kênh phân phối của VNPT VinaPhone Hải Phòng

Phấn đấu để đưa VNPT là nhà cung cấp dịch vụ di động VinaPhone có chất lượng tốt nhất, đó là một trong những mục tiêu cụ thể mà VNPT đặt ra. Để làm được điều này, các VNPT tỉnh thành cần có nhiều thay đổi, tối ưu quy trình sản xuất để cải thiện năng suất, chất lượng đồng loạt, hợp lực tạo ra kết quả như mong đợi.

VNPT VinaPhone Hải Phòng định hướng 2021 và hướng đến 2025 các nội dung về cải tiến bộ máy tổ chức tinh gọn nhẹ, chuyên nghiệp, có chất lượng; tổ chức hệ thống kênh phân phối hoàn chỉnh, chất lượng; xây dựng cơ chế phù hợp tạo động lực thúc đẩy kinh doanh hướng tới đảm bảo mục tiêu hoàn thành kế hoạch doanh thu 1.085 tỷ trong năm 2021 và tăng trưởng 10% các năm sau.

Theo đó VNPT VinaPhone xây dựng cụ thể cho lĩnh vực kênh phân phối dịch vụ di động VinaPhone với mục tiêu hết 2021 mở rộng mạng lưới hệ thống kênh phân phối tăng đến 2.500 điểm cung cấp dịch vụ; hệ thống đại lý chiếm tỉ trọng 50% doanh số thuê bao phát triển mới; VinaPhone trở thành mạng di động có chất lượng tốt nhất tại Hải Phòng.

3.2. Giải pháp hoàn thiện kênh phân phối dịch vụ điện thoại di động VinaPhone của VNPT VinaPhone Hải Phòng

3.2.1. Giải pháp hoàn thiện mô hình kênh phân phối

Trong xu thế cuộc cách mạng công nghiệp 4.0, các nhà cung cấp dịch vụ ngày càng phải chuyên nghiệp, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của khách hàng. Khách hàng cần được cung cấp thông tin đầy đủ, liên tục của sản phẩm dịch vụ mà mình đang đặt hàng; các yêu cầu từ khách hàng cũng cần được hỗ trợ, giải quyết ngay lập tức ở bất kỳ nơi nào có điểm chạm với nhà cung cấp dịch vụ. Chính vì vậy, VinaPhone cần hoàn thiện tổ chức kênh phân phối của mình về cả quy mô và chất lượng. Đề xuất cụ thể như sau:

- Mô hình kênh:

+ Chuyển đổi từ mô hình đa kênh hoạt động theo cấu trúc riêng lẻ (Multi Channel) sang mô hình đa kênh theo cấu trúc thống nhất (Omni Channel).

Trong tình hình hiện nay, trải nghiệm đa kênh đã trở thành một trong những yếu tố quan trọng để khách hàng hài lòng và xây dựng lòng trung thành của khách hàng. Khách hàng có mặt khắp mọi nơi trên môi trường trực tuyến. Do đó, các doanh nghiệp dù quy mô nhỏ hay lớn đều phải áp dụng nhuần nhuyễn mô hình omni channel để tiếp cận và tăng tính kết nối với khách hàng.



Sơ đồ 6: Sơ đồ chuyển đổi đa kênh Multi channel sang Omni channel

Omni channel là mô hình bán hàng đa kênh, tiếp cận khách hàng thông qua nhiều kênh cùng một lúc nhưng vẫn đảm bảo tính thống nhất, liên tục và đồng bộ của hệ thống bán hàng. Áp dụng mô hình này hiệu quả sẽ tăng doanh số và tối ưu hóa trải nghiệm của khách hàng. Khi áp dụng mô hình omni channel, khách hàng sẽ được trải nghiệm liền mạch và nhất quán dù ở cửa hàng thực tế hay trên môi trường trực tuyến.

Khi mở rộng phủ sóng trên nhiều kênh bán hàng, VinaPhone có thể tiếp cận được nhiều khách hàng hơn mà không cần phải tăng đầu tư vào cửa hàng thực tế như mô hình bán hàng truyền thống. Với trải nghiệm đa kênh, khách hàng có thể thấy sản phẩm hoặc cửa hàng của VinaPhone ở mọi lúc mọi nơi. Điều này có tác động rất lớn đến hành vi mua sắm và quá trình ra quyết định mua hàng. Vì vậy, bán hàng đa kênh có thể giúp VinaPhone tăng doanh số rất hiệu quả.

Omni channel cũng giúp tăng tính tương tác tốt hơn với khách hàng, để VNPT thấu hiểu chân dung và hành vi của khách hàng. Từ đó, sẽ nghiên cứu được nhu cầu của khách hàng, biết được khách hàng đã hài lòng về sản phẩm hay chưa, điều gì cần cải thiện về chất lượng hoặc giá cả, họ đặt hàng có khó khăn hay không,...

+ Tăng quy mô kênh phân phối cả về số lượng thành viên kênh và loại hình kênh; giảm trung gian đại lý phân phối, tăng điểm chạm trực tiếp tới khách hàng.

+ Nâng cao chất lượng thành viên kênh nhằm gia tăng năng suất bán.

- *Đối với kênh trực tiếp:*

+ Mở thêm các cửa hàng VinaPhone tuyến phường, xã nhằm mục đích mở rộng hình ảnh và gia tăng trải nghiệm sử dụng dịch vụ cho khách hàng; chăm sóc khách hàng và tư vấn bán các dịch vụ có giá trị đem lại doanh thu cao.

+ Hoàn thiện, chuẩn hóa và gia tăng số lượng đội ngũ bán hàng trực tuyến online, telesale theo hướng thương mại điện tử qua các phương tiện trên website, Fanpage, E-mail marketing, Zalo OA, ... giúp khách hàng có thể dễ dàng truy cập và sử dụng dịch vụ. Xây dựng tính năng tự phục vụ (selfcare) cho khách hàng. Khách hàng tự tìm kiếm, lựa chọn sản phẩm dịch vụ, tự thanh toán và được vận chuyển đến tận nơi mà không cần phải di chuyển tới các cửa hàng truyền thống.

- *Đối với kênh gián tiếp:*

+ Tăng độ rộng của kênh trên cơ sở xem xét các yếu tố về địa hình, đặc điểm kinh tế, mức thu nhập bình quân, quy mô dân cư, ... tại các khu vực quận huyện trên toàn thành phố.

+ Phát triển số lượng thành viên kênh gián tiếp (đại lý, điểm bán lẻ) nhằm mở rộng mạng lưới phân phối hiện tại, rút ngắn khoảng cách và mở rộng điểm chạm tới khách hàng.

+ Mở rộng và đa dạng thành viên kênh theo xu hướng thương mại điện tử, như kênh chợ điện tử website của các thương hiệu lớn (Shopee, Tiki, LAZADA, Thế giới di động, Điện máy xanh, ...); kênh theo chuỗi (Thế giới di động, MediaMart, Nguyễn Kim, ...).

+ Giảm trung gian đại lý phân phối. Hoạt động này nhằm hướng đến việc tăng cường điểm chạm tới khách hàng, lắng nghe nhu cầu trực tiếp từ khách hàng để có các điều chỉnh, hỗ trợ kịp thời và nâng cao chất lượng cung cấp dịch vụ.

+ Liên kết, hợp tác kinh doanh với các tổ chức tín dụng ngân hàng. Thanh toán qua hình thức Mobi money đã được Chính phủ cho phép thí điểm từ tháng 3 năm 2021¹⁰. Trong bối cảnh vẫn còn nhiều người Việt Nam chưa có tài khoản và khó tiếp cận dịch vụ ngân hàng, việc thí điểm này nhằm tận dụng hạ tầng dữ liệu, mạng lưới viễn thông để phát triển thanh toán không dùng tiền mặt. Đồng thời, tăng cường việc tiếp cận, sử dụng các dịch vụ tài chính, đặc biệt ở khu vực nông thôn, vùng sâu, vùng xa, biên giới, hải đảo của Việt Nam. Đây cũng là xu hướng tiêu dùng không dùng tiền mặt đã được nhiều nước trên thế giới áp dụng. Hoạt động hợp tác với các ngân hàng sẽ gia tăng lượng khách hàng của ngân hàng cho VinaPhone khi khách hàng mở tài khoản và ngược lại.

3.2.2. Giải pháp quản trị hoạt động kênh phân phối

3.2.2.1. Giám sát tuyển chọn kênh phân phối

Kênh phân phối chính là thương hiệu, là hình ảnh của doanh nghiệp trong mắt người tiêu dùng. Do vậy, cần rà soát và tuyển chọn thành viên kênh có chất lượng, đúng tiêu chuẩn, đảm bảo các tiêu chí đã xây dựng. Quy trình đánh giá tuyển lựa sẽ thực hiện như phụ lục 2. Việc tuyển chọn cần bổ sung nội dung đánh giá về năng lực thực tế của kênh bán. Xem mức độ ảnh hưởng, uy tín, hình ảnh, sức lan tỏa của kênh bán trong thị trường như thế nào.

Con người luôn là nhân tố quan trọng nhất quyết định mọi thành bại đặc biệt trong kinh doanh. Vì vậy, tất cả các thành viên tham gia vào kênh phân phối phải được đào tạo một cách đầy đủ nhất về các kỹ năng như kỹ năng giao tiếp, kỹ năng bán hàng và được trang bị đầy đủ kiến thức về dịch vụ cung cấp cho khách hàng trước khi thực hiện chính thức công việc. Việc đào tạo sẽ giao cho bộ phận Nhân sự chủ trì, kết hợp với phòng Điều hành nghiệp vụ xây dựng các nội dung, kế hoạch và đánh giá sau đào tạo đối với từng thành viên kênh.

¹⁰ Quyết định số 316/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ ngày 09/3/2021 về việc phê duyệt triển khai thí điểm dùng tài khoản viễn thông thanh toán cho các hàng hóa, dịch vụ có giá trị nhỏ

3.2.2.2. Bổ sung quy trình đánh giá và kiểm sát kênh

Trong quy định của VinaPhone, các tiêu chí hiện nay đã phát huy được vai trò nhằm kích thích bán hàng của toàn hệ thống kênh phân phối. Tuy nhiên để phù hợp với những biến đổi của thị trường và cơ chế kinh doanh, VNPT VinaPhone Hải Phòng cần áp dụng quy trình kiểm sát hoạt động và có tiêu chí riêng cho việc đánh giá ĐL và ĐBL. Đặc biệt là cần định kỳ đánh giá, phân loại các ĐL, ĐBL hiện tại và tiềm năng, từ đó có cơ sở để đầu tư, phát triển các thành viên có tiềm năng hay loại bỏ các thành viên hoạt động kém hiệu quả.

- Việc kiểm sát và đánh giá hiện tại cũng đang được thực hiện thông qua bộ phận giám sát của phòng Điều hành nghiệp vụ, nhưng nội dung cũng như tần suất chưa được cụ thể hóa và quy định rõ ràng. Do vậy cần bổ sung quy định kiểm sát chất lượng thành viên kênh trong thời gian tới, cụ thể như sau:

Bảng 16: Danh mục các nội dung kiểm sát chất lượng thành viên kênh

Đối tượng	Người kiểm sát	Tỉ lệ tối thiểu trong tháng	Hình thức
Giao dịch viên	P.ĐHNV	30% GDV/Phòng	Trực tiếp
Cửa hàng Giao dịch	P.ĐHNV	100 %	Trực tiếp
ĐTV	P.ĐHNV	5% số cuộc gọi đến/tháng	Trực tiếp /Qua điện thoại, ghi âm.
CTV	P.ĐHNV	3 khách hàng /1 nhân viên/ 10% nhân viên của phòng	Qua điện thoại
Nhân viên quản lý ĐL, ĐBL	P.ĐHNV	3 đại lý /1 nhân viên	Trực tiếp/ qua điện thoại
Đại lý, ĐBL	P.ĐHNV	10% đại lý /1 tuyến	Qua điện thoại/Trực tiếp
Nhân viên BH trực tiếp	P.ĐHNV	30% nhân viên	Trực tiếp/Chương trình

+ Các phòng Bán hàng khu vực và phòng Bán hàng online thực hiện:

Chủ động triển khai thực hiện công tác đôn đốc, kiểm sát nội bộ Phòng, nhắc nhở các nhân viên, điểm bán thực hiện đúng các quy định, tiêu chuẩn.

Phối hợp với Giám sát viên của phòng Điều hành Nghiệp vụ thực triển khai đánh giá chất lượng phục vụ khách hàng thuộc đối tượng đánh giá.

Kịp thời thực hiện chấn chỉnh, thông báo kết luận kiểm sát, đánh giá của giám sát, đề xuất hình thức khen thưởng, kỷ luật và phương án nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng.

+ Trách nhiệm của phòng Điều hành Nghiệp vụ, Giám sát viên: Giám sát viên thuộc phòng Điều hành Nghiệp vụ, thực hiện công việc đánh giá định kỳ thành viên kênh, tổng hợp kết quả, báo cáo về ban Giám đốc. Các nội dung đánh giá theo tiêu chí quy định; đối tượng đánh giá gồm Giao dịch viên, điểm Giao dịch, Điện thoại viên, Nhân viên bán hàng trực tiếp, Nhân viên quản lý đại lý/điểm bán lẻ, Cửa hàng đại lý/điểm bán lẻ, CTV theo định kỳ hàng tháng. Thực hiện đề xuất các nội dung cần chấn chỉnh, điều chỉnh và kịp thời thông báo cho các Trưởng đơn vị quản lý, cá nhân có liên quan. Đề xuất việc loại bỏ thành viên kênh không đạt yêu cầu.

Trong tình hình cạnh tranh, các tiêu chí đánh giá cần cập nhật thay đổi, bổ sung cho phù hợp với tình hình thị trường, đảm bảo có thể cạnh tranh hiệu quả với các nhà mạng khác. Bên cạnh đó, VNPT Hải Phòng cần tìm hiểu thực trạng áp dụng quy trình trên thực tế, lắng nghe phản ánh, đề xuất của các thành viên kênh phân phối để điều chỉnh cho phù hợp.

Rà soát, bổ sung các quy định về phân loại đánh giá các thành phần kênh cả trực tiếp và gián tiếp. Xây dựng các biểu mẫu đánh giá để thuận tiện và minh bạch trong quá trình kiểm tra đánh giá. Thường xuyên kiểm tra giám sát và đánh giá thành viên kênh.

Tăng cường kiểm sát, kịp thời ngăn chặn hiện tượng các điểm bán lợi dụng chính sách của VinaPhone để trục lợi. Quy định chế tài phạt lương thưởng đối với các nhân viên cố tình làm sai quy định để tuyển chọn thành viên không đạt yêu cầu, không đúng tiêu chuẩn, nhằm đảm bảo công bằng, minh bạch và phát triển bền vững.

Theo dõi chặt chẽ các chương trình khuyến mãi, quản lý hành vi lợi dụng các chính sách khuyến mãi, chăm sóc khách hàng để trục lợi và hưởng thụ sai quy định. Xử lý nghiêm các hình thức vi phạm cả về kinh tế và kỷ luật.

Rà soát, bổ sung quy chế thưởng phạt trong hệ thống kênh phân phối. Kịp thời khen thưởng tại chỗ đối với thành viên kênh có doanh số, doanh thu bán hàng xuất sắc. Giám trừ hoặc phạt nghiêm các trường hợp vi phạm. Tái phạm nhiều lần có thể yêu cầu bồi thường thiệt hại tùy mức độ vi phạm.

Bổ sung xây dựng chương trình tích lũy điểm thưởng cho các kênh bán. Khen thưởng thường niên cho kênh bán đạt điểm cao nhất trong năm. Bổ sung chính sách khuyến khích tạo động lực trong việc phát triển thuê bao giữa các ĐL, ĐBL.

3.2.2.3. Chuẩn hóa tiêu chí ứng xử và hiện diện thương hiệu

Các tiêu chuẩn về ứng xử với khách hàng trong giao tiếp, phục vụ khách hàng, sẽ tạo nên nét văn hóa riêng cho doanh nghiệp. Tập đoàn VNPT đã xây dựng tiêu chuẩn chung về giao tiếp khách hàng và bộ nhận diện thương hiệu chung trên toàn quốc.

- Bộ giao tiếp với khách hàng còn thiếu cho đại lý, điểm bán lẻ và cộng tác viên. Do vậy cần bổ sung áp dụng bộ giao tiếp khung căn bản cho điểm bán lẻ và cộng tác viên.

- Cách thức sử dụng và bày trí tại các cửa hàng, nơi truyền thông công cộng chưa được cụ thể trong bộ nhận diện thương hiệu. Do vậy VNPT VinaPhone Hải Phòng cần bổ sung ban hành tiêu chuẩn hiện diện thương hiệu tại các cửa hàng, nơi trưng bày công cộng. Như cách thức bài trí, trưng bày sản phẩm bên trong gian hàng, cách đặt và nơi đặt các vật phẩm quảng cáo như poster, banner, standee, ...

Đồng bộ hoá hình ảnh tại các cửa hàng, trang bị biển quảng cáo, poster khuyến mại, áp phích. Thường xuyên rà soát, bổ sung các vật phẩm, ấn phẩm thiếu và cũ hỏng. Kịp thời tháo gỡ các ấn phẩm quảng cáo hết hạn, hết hiệu lực.

3.2.3. Hoàn thiện các cơ chế chính sách đối với kênh phân phối

3.2.3.1. Bổ sung công cụ quản lý lưu thông hàng hóa dịch vụ

Đặc thù hàng hóa của VinaPhone là hàng hóa dịch vụ, được cung cấp thông qua các hoạt động cung ứng dịch vụ để khách hàng có thể sử dụng nghe gọi, thiết lập, duy trì thông tin, nhận, gửi dữ liệu qua môi trường vô tuyến với các thiết bị đầu cuối có gắn SIM.

Hình thức chi trả chủ yếu của dịch vụ thuê bao di động VinaPhone dưới dạng trả trước. Khách hàng mua thẻ (thẻ cào vật lý hoặc qua E-load, Topup) theo mệnh giá tiền, nạp vào tài khoản di động của mình và sử dụng theo hạn mức đã mua. Như vậy, thẻ có mệnh giá tiền nạp hay E-load/Topup chính là tiền. Do vậy, cần phải quản lý chặt chẽ quy trình lưu chuyển hàng hóa thẻ nạp theo mệnh giá tiền và theo dòng tiền trong kênh phân phối là việc rất quan trọng.

Đề xuất VNPT VinaPhone cần bổ sung công cụ phần mềm để quản trị, theo dõi nhằm phản ánh thường xuyên (online) các số liệu doanh thu, sản lượng. Điều tiết hàng hóa kịp thời giữa các kênh phân phối, tránh thừa thiếu cục bộ tại điểm bán. Kiểm soát tránh thất thoát và hạn chế rủi ro có thể xảy ra trong quá trình lưu chuyển.

Ngoài ra, cần nâng cao chất lượng truyền thông quảng cáo, trong việc cần gỡ bỏ tin bài, không để tồn tại truyền thông hình ảnh, nội dung các dịch vụ đã hết hiệu lực, gây ảnh hưởng đến quyền lợi người tiêu dùng và mất uy tín cho VinaPhone.

3.2.3.2. Điều chỉnh chính sách bán hàng và hỗ trợ cho kênh phân phối

- Chính sách:

Khi chuyển sang mô hình đa kênh Omni Channel như đã đề cập ở trên, sẽ dễ dàng thống nhất tỷ lệ chiết khấu, hoa hồng và các quyền lợi khác cho khách hàng trong hệ thống kênh phân phối trên phạm vi toàn thành phố.

Bổ sung chính sách chiết khấu bậc thang cho kênh bán khi bán các gói cước có chu kỳ dài 6 tháng, 12 tháng hoặc 18 tháng. Chính sách này ngoài việc khuyến khích thành viên kênh phát triển thuê bao và bán gói cước mà còn giúp VNPT giữ khách hàng hàng sử dụng dịch vụ lâu dài.

Ngoài ra, cũng cần rà soát, bổ sung điều chỉnh thường xuyên chính sách mới phù hợp với môi trường cạnh tranh; tạo ưu đãi mới cho điểm bán để đảm bảo lợi ích của họ, nhằm duy trì sự trung thành và kích thích bán hàng của các điểm bán, như chính sách chiết khấu theo mục tiêu kinh doanh từng giai đoạn, hay mở rộng phát triển thị trường mới, khách hàng mới.

- Hỗ trợ:

Hình ảnh thương hiệu nhận diện dịch vụ tại các điểm bán lẻ thường xuyên bị xuống cấp, cũ, hỏng, điều này ảnh hưởng không nhỏ đến hình ảnh của VinaPhone. Do vậy cần bổ sung quy trình rà soát định kỳ nhận diện thương hiệu hình ảnh đối với các điểm bán lẻ. Thường xuyên rà soát, thay mới, tu sửa, hỗ trợ trang bị cơ sở hạ tầng cho đại lý, ĐBL như trang thiết bị tủ trưng bày sản phẩm, bộ ấn phẩm, bảng quảng cáo, đồng thời cũng làm tăng hình ảnh của VinaPhone với điểm bán, khách hàng và cạnh tranh về chất lượng chăm sóc phục vụ của VinaPhone với các nhà mạng khác.

Cập nhật thông tin mới cho hệ thống kênh phân phối, cả về thông tin tích cực của VNPT và các thông tin của nhà cung cấp khác.

Đào tạo, hướng dẫn ngay khi có dịch vụ, sản phẩm mới nhằm đảm bảo tất cả thành viên kênh phân phối nắm vững thông tin, các lợi điểm dịch vụ của sản phẩm mới để các thành viên tự tin tư vấn và thuyết phục khách hàng sử dụng các dịch vụ do VinaPhone cung cấp. Tạo truyền thông và sức lan tỏa nhằm chiếm cảm tình của những khách hàng tiềm năng, lôi kéo khách hàng từ nhà cung cấp khác sang sử dụng dịch vụ VinaPhone.

Đề xuất bổ sung công cụ phần mềm truyền thông và kiểm sát thông tin mạng xã hội. Thông qua đó, các thành viên kênh có thể chủ động tham gia theo dõi, cập nhật nhanh chóng, chính xác và kịp thời thông tin sản phẩm, cũng như các chính sách mới. Tương tác đa chiều giữa VinaPhone, kênh phân phối và khách hàng. Thu thập và phân tích đánh giá các thông tin phản ánh về sản phẩm dịch vụ, chất lượng phục vụ từ mạng xã hội theo các nội dung VinaPhone cần quan tâm.

Ngoài hỗ trợ về nâng cao chất lượng phục vụ, nghiệp vụ, kiến thức, hình ảnh cho kênh bán, VNPT cũng cần bổ sung thêm hỗ trợ kinh phí cho hệ thống kênh phân phối, nhằm hỗ trợ kênh bán xúc tiến các hoạt động bán hàng tại điểm bán. Các hỗ trợ bao gồm tặng quà tri ân cho khách hàng, tặng voucher khi mua hàng tại cửa hàng, tặng các dịch vụ giá trị gia tăng nhạc chuông, nhạc chờ, ... Các chương trình này vừa hỗ trợ điểm bán gia tăng sản lượng, doanh số, vừa thu hút khách hàng đến với điểm bán.

3.2.3.3. Tăng cường quản lý kênh thông tin

Tổ chức sân chơi và giao lưu cho hệ thống phân phối bằng việc xây dựng các cuộc thi giữa các đại lý, ĐBL định kỳ. Khen thưởng cho các điểm bán và đại lý xuất sắc như thưởng bằng tiền mặt, quà tặng hoặc quà tặng vật phẩm, vật dụng trang trí làm đẹp trong cửa hàng,... Chương trình thi đua nhằm mục tiêu kích thích doanh số bán hàng trong kênh, khuyến khích các điểm bán trưng bày các sản phẩm dịch vụ, các vật phẩm của VinaPhone. Tạo mối quan hệ thân thiết giữa VNPT với điểm bán, giữa các thành viên kênh với nhau, khuyến khích trưng được hình ảnh, uy tín và thương hiệu VinaPhone. Qua cuộc thi cũng sẽ làm cho các thành viên kênh am hiểu sâu về sản phẩm dịch vụ, nâng cao năng lực, mở rộng quan hệ cũng như mạng lưới bán hàng, gia tăng doanh thu và khách hàng mới, gia tăng lòng trung thành của điểm bán với VNPT.

Tổ chức hội thảo về sản phẩm, dịch vụ VinaPhone cho các ĐL, ĐBL để mỗi ĐL, ĐBL trở thành một chuyên viên tư vấn của VinaPhone, đồng thời lắng nghe được phản ánh của khách hàng, thị trường, đối thủ.

3.2.3.4. Nâng cao năng lực đội ngũ quản lý kênh

Việc quản lý và chăm sóc đại lý, điểm bán lẻ được giao cho nhân viên quản lý địa bàn thuộc các Phòng bán hàng khu vực. Đội ngũ này đóng vai trò rất quan trọng đối với ĐL, ĐBL. Các nội dung bao gồm đào tạo, hướng dẫn, truyền thông; giao vật phẩm, hàng hóa (SIM, thẻ vật lý); thu hồi công nợ và giải quyết các khiếu nại.

Đội ngũ quản lý kênh phân phối của VNPT VinaPhone Hải Phòng có lợi thế là gắn bó với địa bàn, tuy nhiên việc chăm sóc hệ thống kênh trong những năm qua vẫn còn chưa đạt như kỳ vọng. Việc giao hàng chậm, thông tin khuyến mãi không kịp thời, hỗ trợ ĐL, ĐBL chậm làm ảnh hưởng đến chất lượng hoạt động kinh doanh phục vụ khách hàng của ĐL, ĐBL.

Đào tạo đội ngũ làm công tác quản lý chăm sóc kênh phân phối nhằm nâng cao chất lượng kiểm sát, hỗ trợ, đánh giá hệ thống ĐL, ĐBL. Kết hợp đa dạng hình thức đào tạo giữa kiến thức cơ bản và trải nghiệm thực tế tại điểm bán.

Thường xuyên kiểm tra đánh giá chất lượng năng lực của đội ngũ quản lý kênh

phân phối. Chấm điểm chất lượng về trình độ chuyên môn nghiệp vụ, thái độ giao tiếp hỗ trợ của nhân viên chăm sóc, phát triển kênh phân phối. Kênh phân phối trong tuyến quản lý hoạt động không hiệu quả, hệ thống nhận diện thương hiệu không tốt, trưng bày không đúng yêu cầu. Nhân viên quản lý tuyến bán hàng nếu không làm tròn trách nhiệm, thiếu sót trong công việc sẽ nhắc nhở, chấn chỉnh, trừ điểm chất lượng đánh giá KPI hoặc thay thế bằng các nhân viên khác.

Hiện tại, số nhân lực thực hiện quản lý ĐL, ĐBL tương đối mỏng. Bình quân, mỗi người quản lý tới 98 điểm bán. Các khu vực quận nội thành và thị trấn số lượng điểm bán rất cao (trên 100 điểm) cho một người quản lý. Điều này ảnh hưởng đáng kể đến chất lượng chăm sóc kênh phân phối. Do vậy, VNPT VinaPhone Hải Phòng cần tăng cường nhân lực quản lý điểm bán theo từng khu vực, để đảm bảo chất lượng quản lý, chăm sóc kênh phân phối ĐL, ĐBL. Bình quân theo khuyến nghị của VNPT VinaPhone đối với thành phố lớn như Hải Phòng, mỗi nhân lực sẽ quản lý hiệu quả trong khoảng 60 đến 80 điểm bán.

3.2.4. Các giải pháp khác

- Gia tăng hợp tác cung cấp sản phẩm dịch vụ:

Việc hợp tác để cùng đưa ra một sản phẩm sẽ giảm được đáng kể chi phí trong quá trình sản xuất và cung ứng dịch vụ tới khách hàng. Hợp tác kinh doanh làm tăng lợi thế cạnh tranh cho dịch vụ di động của VinaPhone. Lợi ích trực tiếp của việc hợp tác kinh doanh bao gồm lợi thế cạnh tranh lớn hơn thông qua hợp tác (lợi thế hợp tác) và thậm chí là cơ hội tốt hơn về doanh thu. Thông qua hợp tác kinh doanh, VinaPhone cũng sẽ gia tăng được một lượng khách hàng đáng kể của các doanh nghiệp hợp tác và ngược lại.

Đề xuất hợp tác với các nhà cung cấp thiết bị đầu cuối để đưa ra các sản phẩm có sẵn dịch vụ và các gói cước của VinaPhone kèm thiết bị đầu cuối bao gồm:

- + Máy điện thoại di động có sẵn các gói cước của VinaPhone;
- + Các thiết bị đầu cuối gắn sẵn e-SIM VinaPhone để sử dụng các dịch vụ truyền dữ liệu như Camera, giám sát hành trình, truyền thông ngoài trời,...

- Nâng cao chất lượng mạng lưới:

Đội ngũ làm công tác kỹ thuật phải thường xuyên đo kiểm các trạm thu phát BTS, nhằm đảm bảo chất lượng vùng phủ sóng. Thường xuyên tối ưu, nâng công suất các trạm phát. Kịp thời khắc phục các sự cố bất khả kháng như thiên tai bão lũ. Chủ động có phương án dự phòng và ứng cứu mạng lưới, bổ sung trạm BTS tại các khu vực sóng yếu.

- *Tăng cường hoạt động nghiên cứu thị trường:*

Nghiên cứu thị trường là công cụ kinh doanh thiết yếu và là công việc cần làm trong một thị trường cạnh tranh, nơi có quá nhiều sản phẩm phải cạnh tranh gay gắt để dành sự chấp nhận mua và sử dụng của khách hàng. Do đó, càng hiểu rõ về thị trường và khách hàng tiềm năng càng có nhiều cơ hội thành công. Việc hiểu biết về nhóm khách hàng mục tiêu của VinaPhone, thói quen mua sắm của khách hàng sẽ giúp cho VNPT VinaPhone Hải Phòng tìm ra biện pháp thích hợp để đưa sản phẩm dịch vụ di động của mình đến với khách hàng một cách nhanh nhất và hiệu quả nhất.

Nghiên cứu thị trường sẽ đảm bảo được việc theo dõi chặt chẽ mọi biến động của thị trường, đặc biệt là các đối thủ cạnh tranh cùng lĩnh vực, qua đó đề xuất những biện pháp và giải pháp ứng phó phù hợp.

VNPT có thể tự thực hiện, sử dụng nguồn lực hiện có để thực hiện các công việc nghiên cứu thị trường. Hình thức này không tốn nhiều chi phí, tận dụng được nguồn nhân lực của đơn vị để thực hiện, tuy nhiên cũng gặp một số khó khăn nhất định trong quá trình triển khai. Ví dụ như, thông tin thu thập có thể mang tính chủ quan của cá nhân phỏng vấn, hoặc khó khăn khi các bộ phận phối hợp với nhau không tốt.

Thuê đơn vị độc lập, hiểu biết về dịch vụ thực hiện: Hợp tác với một đơn vị độc lập để thực hiện các nội dung liên quan tới nghiên cứu thị trường. Thực hiện theo cách này sẽ đem lại thông tin khách quan, chính xác hơn. Tuy nhiên chi phí thực hiện tốn kém.

Sử dụng phương pháp mystery shoppers (khách hàng bí mật). Phương pháp này sẽ đảm bảo được độ tin cậy, chính xác và khách quan nhất trong quá trình đánh giá. Tuy nhiên cũng sẽ mất rất nhiều thời gian, chi phí và nhân lực để đi khảo sát các điểm bán của VinaPhone. Khách hàng bí mật sẽ phản ánh về trải nghiệm của

khách hàng khi mua sắm hoặc sau khi sử dụng các dịch vụ, sản phẩm của VinaPhone. Những phản hồi, đánh giá của khách hàng bí mật giúp VNPT cải tiến các sản phẩm, dịch vụ, thái độ và tác phong làm việc của nhân viên, dịch vụ khách hàng, điều kiện vật chất đồng thời giúp cải thiện, nâng cao hoạt động kinh doanh, tăng thị phần và uy tín thương hiệu cho VNPT.

- Nghiên cứu đối thủ cạnh tranh:

Hiện nay, công tác tìm hiểu đối thủ cạnh tranh tại VNPT nói chung và VNPT VinaPhone Hải Phòng đã được tổ chức thành Ban/tổ nghiên cứu, song vẫn chưa đánh giá được kịp thời các hoạt động, cơ chế, chính sách, động thái của đối thủ diễn ra hàng ngày, mà tập trung nhiều vào nghiên cứu khách hàng, thiết kế chương trình, sản phẩm mới. Đây là một trong những vấn đề rất quan trọng trong việc cạnh tranh, bởi muốn phát triển dịch vụ, thì ngoài việc tìm hiểu nhu cầu, mong muốn của khách hàng, VNPT cần phải xem xét đến các đối thủ cạnh tranh về dịch vụ tương tự để có những chính sách dẫn đầu. Có như vậy, VNPT mới nhanh chóng thu hút được khách hàng về phía mình.

Tại VNPT VinaPhone Hải Phòng, cần bổ sung nhiệm vụ cho nhóm nghiên cứu thị trường chịu trách nhiệm trong việc tìm hiểu đối thủ cạnh tranh trên các khía cạnh: Hình thức truyền thông, quảng cáo; cách tiếp cận khách hàng; chính sách giá; chính sách ưu đãi cho từng nhóm đối tượng khách hàng, các hoạt động xúc tiến bán hàng của đối thủ. Các hoạt động nghiên cứu đối thủ bao gồm:

+ Hình thức thu thập thông tin:

Tìm hiểu từ chính những người tham gia trong kênh bán hàng. Ví dụ như các đại lý, điểm bán lẻ, cộng tác viên. Thông qua đội ngũ này có thể tìm hiểu được các chính sách hiện đối thủ đang áp dụng để có thể rút ra kinh nghiệm cho VinaPhone;

Thu thập thông tin từ những người thân, người quen;

Tham gia hiệp hội doanh nghiệp. VNPT VinaPhone Hải Phòng nên tham gia vào các tổ chức hiệp hội doanh nghiệp trên thành phố như Hội doanh nghiệp trẻ Hải Phòng, tổ chức hiệp hội BNI, Hội doanh nhân Hải Phòng,... Tham gia các hiệp hội sẽ giúp VNPT VinaPhone Hải Phòng xây dựng mạng lưới quan hệ với những doanh nghiệp khác liên quan, đồng thời cũng thu thập được các thông tin quý giá về những

phát triển quan trọng trên thị trường.

+ Các nội dung nghiên cứu về đối thủ cạnh tranh bao gồm:

- Cách thức phân phối và triển khai sản phẩm dịch vụ;
- Tổ chức hệ thống kênh và số lượng thành viên kênh;
- Chính sách, các ưu đãi dành cho kênh bán;
- Cách thức quản lý, năng lực của hệ thống kênh;
- Các hoạt động xúc tiến bán hàng, truyền thông, quảng cáo;
- Chiến lược và chiến thuật giá;
- Điểm mạnh và điểm yếu sản phẩm dịch vụ;
- Quy trình cung cấp dịch vụ;
- Phản ánh khách hàng, điểm bán đối với dịch vụ của đối thủ;

Nghiên cứu đối thủ cạnh tranh là một trong những vấn đề rất quan trọng trong việc phát triển dịch vụ. VNPT cần phải đầu tư nguồn lực, nghiên cứu đến các đối thủ cạnh tranh về dịch vụ tương tự để có những chính sách dẫn đầu trong việc cạnh tranh thì mới thu hút được khách hàng về mình.

- *Hoàn thiện hoạt động truyền thông:*

Hoạt động truyền thông nhằm quảng bá hình ảnh thương hiệu VinaPhone thông qua các kênh truyền thông tại địa phương, góp phần quan trọng trong việc giới thiệu dịch vụ đến khách hàng.

Cần đặc biệt quan tâm sử dụng đồng bộ, phối hợp các công cụ xúc tiến để đạt hiệu quả và gây sự thu hút, lôi cuốn khách hàng. Sử dụng các chiến lược đẩy-kéo trong marketing để quảng cáo. Chiến lược kéo, như quảng cáo và giới thiệu dịch vụ mới, tạo cho khách hàng có nhu cầu và mong muốn sử dụng dịch vụ chuẩn bị cung cấp, hoặc hiện đang cung cấp. Chiến lược đẩy, để đưa dịch vụ tới các kênh phân phối, đến tận các điểm chạm khách hàng. VinaPhone cũng cần phân tích và xác định rõ tập khách hàng mục tiêu đối với từng sản phẩm dịch vụ, để có những chiến lược quảng cáo truyền thông cho hiệu quả.

Các hoạt động truyền thông, quảng cáo cũng cần có cần có các tiêu chí đánh giá hiệu quả trước và sau chương trình. Từ đó đưa ra các nội dung rút kinh nghiệm,

sửa đổi bổ sung thiếu sót cho các lần thực hiện sau.

Đề xuất một số hoạt động truyền thông, quảng cáo cần bổ sung trong VNPT VinaPhone bao gồm:

+ Quảng cáo chéo: Phối hợp với các đối tác, doanh nghiệp khác, quảng cáo sản phẩm của VinaPhone tại các ngành hàng có liên quan như điện tử, viễn thông, điện máy.

+ Quảng cáo chéo trên các dịch vụ do chính VNPT đang cung cấp, như dịch vụ truyền hình MyTV, dịch vụ sản phẩm phần mềm may đo và thương mại như thiết kế website, công thông tin điện tử của tổ chức, doanh nghiệp.

+ Truyền thông nội bộ: Sử dụng các công cụ nội bộ sẵn có để truyền thông sản phẩm dịch vụ mới cho toàn bộ nhân viên nắm bắt. Như qua hệ thống văn bản điện tử, website, ấn phẩm nội bộ, email nội bộ, Fanpage nội bộ, ứng dụng OTT, dịch vụ SmartAdd của VNPT, câu hỏi login của các phần mềm ứng dụng nội bộ VNPT. Đây là kênh quảng cáo nội bộ cũng rất hữu hiệu.

Kết luận chương 3:

Chương 3 đã đưa ra các giải pháp nhằm hoàn thiện kênh phân phối của VNPT VinaPhone Hải Phòng, trên cơ sở phân tích thực trạng từ chương 2 và các nghiên cứu lý thuyết tại chương 1. Thông qua các giải pháp, nhằm nâng cao chất lượng, tạo sự tăng trưởng bền vững cho VNPT, trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng trở nên gay gắt, giữa các nhà cung cấp dịch vụ viễn thông trong nước và xu hướng, sẽ là cuộc cạnh tranh khốc liệt khi mở cửa hoàn toàn nền kinh tế, có sự tham gia của các hãng viễn thông quốc tế đặt chân đến Việt Nam.

KẾT LUẬN

VNPT là Tập đoàn kinh tế nhà nước, vừa hoạt động kinh doanh, bảo toàn vốn nhà nước và phát sinh lợi nhuận do Ủy ban quản lý vốn nhà nước giao; thực hiện các nhiệm vụ chính trị do Đảng, Nhà nước và Chính quyền địa phương giao phó.

Từ các nhiệm vụ được giao, VNPT cũng như các doanh nghiệp khác, cần liên tục đổi mới hệ thống quản trị, nhằm quản lý, kinh doanh đạt hiệu quả tối đa.

Mục tiêu luận văn là đánh giá hệ thống kênh phân phối dịch vụ thuê bao di động VinaPhone tại Hải Phòng, nhằm hoàn thiện kênh phân phối để nâng cao chất lượng cung cấp sản phẩm dịch vụ tới khách hàng tại Hải Phòng.

Trên cơ sở nghiên cứu các lý thuyết kênh phân phối, tìm hiểu cũng như tham khảo các nghiên cứu tương tự trên thế giới và trong nước để có cách nhìn toàn diện giữa lý thuyết và nghiên cứu áp dụng thực tế. Từ những tìm hiểu đó, luận văn đã đưa ra những điểm tích cực và hạn chế của thực trạng hệ thống kênh phân phối dịch vụ điện thoại di động VinaPhone tại Hải Phòng. Đặc biệt là những vấn đề hạn chế từ nội tại bên trong; tổ chức vận hành kênh chưa phù hợp với xu thế công nghệ 4.0; quản trị kênh còn nhiều bất cập; thiếu các công cụ đánh giá và giám sát online. Các vấn đề này làm cho hệ thống kênh phân phối hoạt động chưa đạt hiệu quả cao, kém linh hoạt, không phát huy được hết nguồn lực và sẽ dần tụt hậu trên thị trường.

Từ những hạn chế được phân tích, luận văn đã đưa ra các nội dung đề xuất mới về chuyển đổi tổ chức kênh phân phối sang mô hình đa kênh (omni channel); bổ sung hoàn thiện các giải pháp về quản trị kênh phân phối, tuyển dụng, đào tạo nâng cao năng lực, hỗ trợ xúc tiến kênh bán hàng, kiểm soát và đánh giá thành viên kênh. Bên cạnh đó, cũng đề xuất bổ sung hoàn toàn thêm các giải pháp hỗ trợ về nghiên cứu thị trường, hợp tác bán chéo sản phẩm, nâng cao chất lượng kỹ thuật.

Các nội dung đề xuất sẽ tập trung vào hoàn thiện, nâng cao chất lượng hệ thống kênh phân phối, đáp ứng được yêu cầu ngày càng cao của người tiêu dùng. Qua đó, mở rộng trải nghiệm khách hàng, nâng cao chất lượng phục vụ, thay đổi một cách nhìn mới về hình ảnh của VinaPhone. Thu hút khách hàng và tạo thêm giá trị thương hiệu cho VNPT.

KIẾN NGHỊ

1. Đối với cơ quan quản lý nhà nước

Chính phủ cần tạo ra một sân chơi bình đẳng cho các doanh nghiệp, không nên có các cơ chế đặc thù cho bất kỳ doanh nghiệp nào. Các lĩnh vực thuộc phạm vi bí mật nhà nước, an ninh quốc gia, giao riêng cho các tổ chức sự nghiệp thực hiện, không giao cho doanh nghiệp kinh tế.

Kiểm sát giá sản phẩm dịch vụ, tránh các doanh nghiệp cạnh tranh không bình đẳng, vận dụng các lợi thế đặc thù để giảm chi phí sản xuất, phản ánh chưa hết chi phí sản xuất sản phẩm dịch vụ, gây cạnh tranh không bình đẳng về giá sản phẩm trên thị trường.

Ban hành bổ sung cơ chế mới, nhằm hỗ trợ các doanh nghiệp nhà nước, trong đó có doanh nghiệp viễn thông thực hiện đãi ngộ có chế độ ưu đãi cho lao động dôi dư, không phù hợp, khi doanh nghiệp tái cấu trúc, chuyển đổi cơ cấu hoạt động theo xu hướng, công nghệ mới và cơ chế thị trường.

2. Đối với Tập đoàn VNPT

Thực hiện và đánh giá tập trung hiệu quả của đầu tư trang bị cơ sở hạ tầng dịch vụ di động VinaPhone, trên cơ sở giao lại hạ tầng cho các tỉnh thành phố kinh doanh dịch vụ.

Phân cấp mạnh mẽ cho VNPT tỉnh thành tự chủ quyết định một số chính sách kinh doanh trên địa bàn, như chính sách khuyến mãi, điều chỉnh giá dịch vụ nhằm tận dụng cơ hội kinh doanh cạnh tranh đạt hiệu quả trên thị trường.

Đầu tư nghiên cứu các công cụ phần mềm tập trung (ERP), quản lý đồng bộ các dịch vụ viễn thông, công nghệ thông tin, khách hàng để quản trị thống nhất.

Hợp tác với các doanh nghiệp khác gần lĩnh vực để giảm chi phí, tận dụng khai thác chéo tập khách hàng sẵn có. Như eSIM trên các máy smartphone, thiết bị đầu cuối giám sát hành trình, màn hình quảng cáo ngoài trời, camera, các hãng ô tô sản xuất tại Việt Nam và VinFast.

3. Đối với Tổng Công ty dịch vụ viễn thông - VinaPhone

Chuyển đổi từ mô hình đa kênh Multi Channel sang mô hình Omni Channel; bổ sung công cụ quản trị thống nhất kênh phân phối.

Mở rộng tập trung thành phần kênh trên các sàn thương mại điện tử lớn như shopee, Tiki, LAZADA, Thế giới di động, ...

Nghiên cứu bổ sung nhanh chóng, kịp thời các gói cước phù hợp cho tập khách hàng đặc thù từng vùng miền và các dịch vụ giá trị gia tăng nhằm đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng.

Kiểm soát tập trung tốt các tổng đại lý, kênh chuỗi nhằm tránh tình trạng xung đột chính sách giữa các điểm bán thuộc các tổng đại lý, kênh chuỗi khác nhau trên cùng một địa phương, khu vực.

Kiểm soát các cơ chế, chính sách của các VNPT VinaPhone tỉnh thành, tránh tình trạng kênh bán nội bộ của các tỉnh thành dùng các chính sách để bán chéo vùng, do áp lực từ chỉ tiêu kinh doanh. Làm ảnh hưởng đến chất lượng chăm sóc khách hàng và phản ánh thiếu chính xác năng suất kênh.

Bổ sung các công cụ cần thiết nhằm kiểm soát kết quả hoạt động của kênh phân phối, chi trả hoa hồng đúng đối tượng, chi trả khuyến khích kịp thời nhằm động viên hệ thống kênh, duy trì, phát triển tốt thị phần.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bộ thông tin và truyền thông (2017), *Sách trắng Công nghệ thông tin và truyền thông Việt Nam*, Nhà xuất bản Thông tin và truyền thông.
2. Bộ thông tin và truyền thông (2018), *Sách trắng Công nghệ thông tin và truyền thông Việt Nam*, Nhà xuất bản Thông tin và truyền thông.
3. Bộ thông tin và truyền thông (2019), *Sách trắng Công nghệ thông tin và truyền thông Việt Nam*, Nhà xuất bản Thông tin và truyền thông.
4. Trương Đình Chiến (2008), *Quản trị kênh phân phối*, NXB Đại Học Kinh Tế Quốc Dân, Hà Nội.
5. Donald J. Bowersox, M. Bixby Cooper, D. Lambert, D. A. Taylor (1979), *Management in Marketing channels*, McGraw-Hill, Michigan State University Dept. of Marketing and Transportation admini.
6. Cao Xuân Đoàn (2013), *Một số giải pháp hoàn thiện quản trị hệ thống kênh phân phối VinaPhone tại VNPT Bến Tre*, Luận văn thạc sĩ kinh tế - ĐH kinh tế TP Hồ Chí Minh.
7. Phạm Đức Kỳ và cộng sự (2011), *Mô hình đánh giá sự hài lòng của đại lý, điểm bán lẻ*, Tạp chí công nghệ thông tin, tháng 6/2011.
8. Philip Kotler (2003), *Quản trị Marketing*, NXB Thống kê, Hà Nội.
9. Philip Kotler & Gary Armstrong (1983), *Những nguyên lý tiếp thị* (tập 2), Dịch từ tiếng Anh. Người dịch Huỳnh Văn Thanh, chủ biên Trần Văn Chánh (2004), Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.
10. Rajnish Parashar (2015), *Comparative analysis of marketing strategies of Vodafone & AIRTEL*, India
11. Singh, Dr. Arvind Mittal, Prof. Archana Soni (2015), *Comparative Study of Major Telecom Providers in India*, India.
12. Sở Thông tin và truyền thông Hải Phòng (2019), *Báo cáo Thông tin và truyền thông năm 2019*.
13. VNPT Hải Phòng, *Báo cáo tổng kết năm các năm 2017, 2018, 2019, 2020*.
14. International Finance Magazine, *Best broadband provider of the year –*

Vietnam 2017, <https://bnews.vn/vnpt-la-nha-cung-cap-bang-rong-va-cac-dich-vu-ict-tot-nhat-viet-nam-2017/74996.html>

15. Trang Website VNPT, <https://vnpt.com.vn/gioi-thieu/giai-thuong>

PHỤ LỤC

Phụ lục 1: Tiêu chuẩn tuyển chọn kênh phân phối VinaPhone

1. Đại lý

- Phải là pháp nhân, thời hạn kinh doanh còn hiệu lực.
- Có chức năng kinh doanh dịch vụ viễn thông.
- Phải có hiểu biết về dịch vụ của VNPT.
- Vị trí đẹp, nằm trên mặt đường giao thông thuận lợi, thuận tiện cho giao dịch và bán hàng.
 - Phải có thể chấp hoặc bảo lãnh bằng tiền mặt cho việc phát triển các dịch vụ của VinaPhone (theo quy định cụ thể của từng mặt hàng).
 - Đại lý phải có ít nhất 1 địa điểm giao dịch theo quy định của VinaPhone.
 - Đạt mức khoán doanh số theo quy định (bổ sung quy định trong quá trình triển khai thực tế).

2. Điểm bán lẻ

- Vị trí đẹp, nằm trên mặt đường giao thông thuận lợi, thuận tiện cho giao dịch và bán hàng.
 - Phải có hiểu biết về dịch vụ của VNPT.
 - Phải có thể chấp hoặc bảo lãnh bằng tiền mặt cho việc phát triển các dịch vụ của VinaPhone (theo quy định cụ thể của từng mặt hàng).
 - Phải có ít nhất 1 địa điểm giao dịch theo quy định của VinaPhone.
 - Đạt mức khoán doanh số theo quy định (bổ sung quy định trong quá trình triển khai thực tế).

3. Cộng tác viên

- Công dân Việt Nam có độ tuổi từ 20-60.
- Phải có hiểu biết về dịch vụ của VNPT.
- Tốt nghiệp tối thiểu Phổ thông cơ sở, có nhân thân lý lịch rõ ràng, thường trú lâu dài tại Hải Phòng.

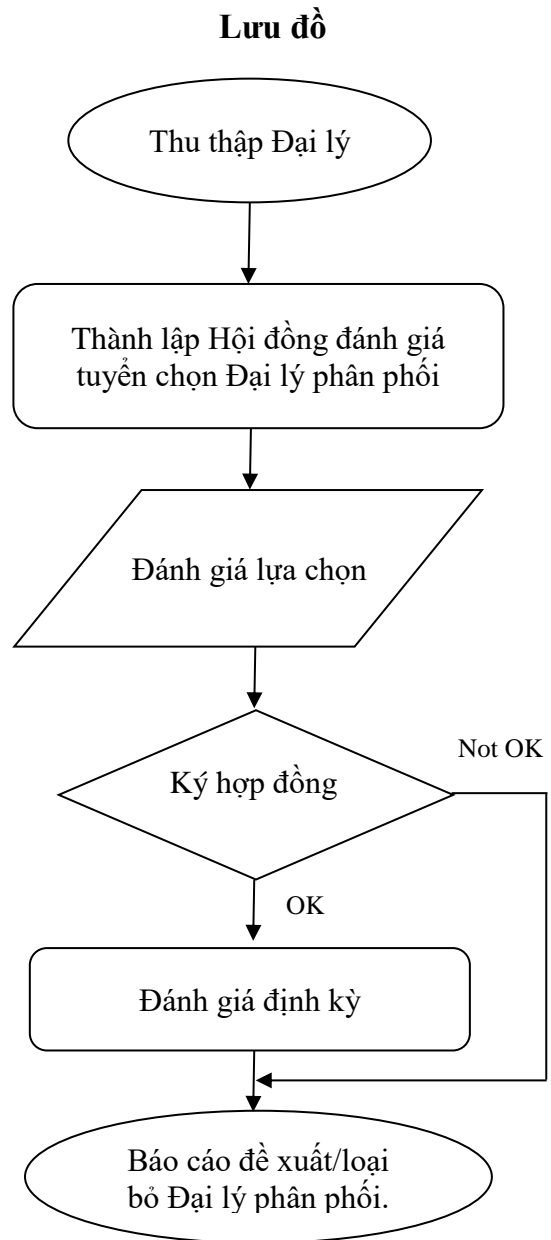
4. Điều kiện

- Có đơn đăng ký làm đại lý, điểm bán lẻ hoặc CTV cho VNPT VinaPhone Hải Phòng.
 - Có ký hợp đồng với VNPT VinaPhone Hải Phòng theo quy định.
 - Thực hiện đầy đủ nghĩa vụ thuế với nhà nước.

Phụ lục 2:

Quy trình tuyển chọn đại lý

TT	Trách nhiệm
1	Phòng Bán hàng khu vực
2	Phòng Tổ chức Nhân sự
3	Hội đồng đánh giá
4	Phòng Tổng hợp Nhân sự
5	Phòng Điều hành Nghiệp vụ
6	Phòng Điều hành Nghiệp vụ, Phòng Tổng hợp Nhân sự



Phụ lục 3:

1. Tiêu chí về doanh số phân loại đại lý, điểm bán lẻ

Loại điểm bán	Doanh số	Chi phí tối đa	Ghi chú
Loại 1	Doanh số \geq 20 triệu đồng	04 triệu đồng/lần	Doanh số bình quân 3 tháng liền kề
Loại 2	10 triệu đồng \leq Doanh số $<$ 20 triệu đồng	03 triệu đồng/lần	
Loại 3	05 triệu đồng \leq Doanh số $<$ 10 triệu đồng	02 triệu đồng/lần	
Loại 4	Doanh số $<$ 5 triệu đồng	01 triệu đồng/lần	

2. Tiêu chí về sản lượng phân loại đại lý, điểm bán lẻ

Loại điểm bán	Sản lượng (Thuê bao/tháng)
Loại 1	Thuê bao \geq 60 SIM
Loại 2	30 SIM \leq Thuê bao $<$ 60 SIM
Loại 3	15 SIM \leq Thuê bao $<$ 30 SIM
Loại 4	Thuê bao $<$ 15 SIM

Phụ lục 4: **Bảng tiêu chí đánh giá chấm điểm và phân loại ĐL, ĐBL**

Tên ĐBL:.....Địa chỉ:.....SĐT:.....

STT	Chỉ tiêu đánh giá	Điểm đánh giá xếp			
		Kém	TB	Khá	Tốt
1	Cung cấp hàng hóa	Tối đa 20 điểm			
1.1	Đảm bảo hàng hóa đầy đủ, an toàn	0	5	8	10
1.2	Có đủ phương tiện phục vụ công tác bán hàng	0	5	8	10
2	Chăm sóc khách hàng	Tối đa 30 điểm			
2.1	Đảm bảo thường xuyên chăm sóc khách hàng, thu thập và báo cáo thông tin phản hồi	3	5	8	10
2.2	Cập nhật đầy đủ các thông tin về chính sách bán hàng, chương trình khuyến mãi.	3	5	8	10
2.3	Đảm bảo các công việc phát sinh khác theo yêu cầu quản lý	3	5	8	10
3	Hỗ trợ trưng bày ấn phẩm quảng cáo	Tối đa 30 điểm			
3.1	Có bảng hiệu VinaPhone và đặt ở vị trí thích hợp	5	10	12	20
3.2	Đảm bảo tờ rơi, ấn phẩm quảng cáo được trưng bày đầy đủ.	3	5	8	10
4	Tinh thần thái độ làm việc	Tối đa 20 điểm			
4.1	Nắm vững nghiệp vụ, chính sách của VinaPhone tư vấn, giải đáp thắc mắc khách	3	5	8	10
4.2	Tuân thủ các nguyên tắc, nội quy của VNPT VinaPhone Hải Phòng	2	5	8	10
	Tổng điểm đánh giá	Tối đa 100 điểm			

Phân loại mức độ hoàn thành của điểm bán

Loại điểm bán	Điểm đánh giá trong tháng	Mức độ hoàn thành
Loại 1	$95 \leq \text{Điểm đánh giá} \leq 100$	100%
Loại 2	$80 \leq \text{Điểm đánh giá} < 95$	90%
Loại 3	$70 \leq \text{Điểm đánh giá} < 80$	80%
Loại 4	$\text{Điểm đánh giá} < 70$	50%

Câu 8: Đánh giá các nhà mạng về việc bảo hành, đổi hàng hóa bị lỗi?

Nội dung	Rất tốt	Tốt	Đạt	Kém	Rất kém
VinaPhone					
Mobifone					
Viettel					

Câu 9: Đánh giá các nhà mạng về chính sách hoa hồng, chiết khấu?

Nội dung	Rất tốt	Tốt	Đạt	Kém	Rất kém
VinaPhone					
Mobifone					
Viettel					

Câu 10: Đánh giá các nhà mạng về chính sách giá bán sản phẩm?

Nội dung	Rất tốt	Tốt	Đạt	Kém	Rất kém
VinaPhone					
Mobifone					
Viettel					

Câu 11: Đánh giá các nhà mạng về hình thức khen thưởng, khuyến mãi?

Nội dung	Rất tốt	Tốt	Đạt	Kém	Rất kém
VinaPhone					
Mobifone					
Viettel					

Câu 12: Đánh giá các nhà mạng về hình thức thanh toán tiện lợi?

Nội dung	Rất tốt	Tốt	Đạt	Kém	Rất kém
VinaPhone					
Mobifone					
Viettel					

Câu 13: Đánh giá các nhà mạng về việc hỗ trợ trang bị cửa hiệu?

Nội dung	Rất tốt	Tốt	Đạt	Kém	Rất kém
VinaPhone					
Mobifone					
Viettel					

Câu 14: Đánh giá các nhà mạng về công cụ hỗ trợ quảng cáo, bán hàng?

Nội dung	Rất tốt	Tốt	Đạt	Kém	Rất kém
VinaPhone					
Mobifone					
Viettel					

Câu 15: Đánh giá các nhà mạng về chính sách hỗ trợ chi phí thường xuyên theo tháng?

Nội dung	Rất tốt	Tốt	Đạt	Kém	Rất kém
VinaPhone					
Mobifone					
Viettel					

Câu 16: Đánh giá các nhà mạng về việc cung cấp kịp thời thông tin khuyến mãi, chính sách bán hàng?

Nội dung	Rất tốt	Tốt	Đạt	Kém	Rất kém
VinaPhone					
Mobifone					
Viettel					

Câu 17: Đánh giá các nhà mạng về việc hỗ trợ giải đáp của tổng đài chăm sóc khách hàng?

Nội dung	Rất tốt	Tốt	Đạt	Kém	Rất kém
VinaPhone					
Mobifone					
Viettel					

Câu 18: Đánh giá các nhà mạng về việc hỗ trợ của đội chăm sóc đại lý, điểm bán lẻ?

Nội dung	Rất tốt	Tốt	Đạt	Kém	Rất kém
VinaPhone					
Mobifone					
Viettel					

Câu 19: Đánh giá nhân viên chăm sóc đại lý, điểm bán lẻ các nhà mạng về sự am hiểu nghiệp vụ, trợ giúp bán hàng?

Nội dung	Rất tốt	Tốt	Đạt	Kém	Rất kém
VinaPhone					
Mobifone					
Viettel					

Câu 20: Đánh giá các nhà mạng về việc hướng dẫn, huấn luyện?

Nội dung	Rất tốt	Tốt	Đạt	Kém	Rất kém
VinaPhone					
Mobifone					
Viettel					

Câu 21: Đánh giá các nhà mạng về mối quan hệ giữa nhân viên chăm sóc đại lý, điểm bán lẻ với cửa hàng của mình?

Nội dung	Rất tốt	Tốt	Đạt	Kém	Rất kém
VinaPhone					
Mobifone					
Viettel					

Câu 22: Ý kiến khác (đóng góp để VinaPhone hỗ trợ các ĐL/ĐBL tốt hơn trong thời gian tới):

.....

Phụ lục 6:

Các cửa hàng giao dịch VinaPhone Hải Phòng

STT	Quận /Huyện	Điểm giao dịch	Địa chỉ	Điện thoại	Giờ đóng mở cửa
1	An Dương	Giao dịch An Dương	Số 1 tổ 2 Thị trấn An Dương	0225.3914444	Sáng: 7h30 -11h30; Chiều: 14h00 - 18h30 (tất cả các ngày trong tuần)
2	An Lão	Giao dịch An Lão	Số 27 Lê Lợi TT An Lão	0225.3911098	Sáng: 7h30 -11h30; Chiều: 14h00 - 18h30 (tất cả các ngày trong tuần)
3	An Lão	Giao Dịch Mỹ Đức	Thôn Tiến Lập, Xã Mỹ Đức	0225.8832939	Sáng: 8h -11h30; Chiều: 14h - 17h30 (từ thứ 2 đến thứ 7)
4	Cát Hải	Giao dịch Cát Bà	Số 20 đường 1 tháng 4 TT Cát Bà	0225.3688000	Sáng: 8h -11h30; Chiều: 14h - 17h30 (từ thứ 2 đến thứ 7)
5	Cát Hải	Giao Dịch Cát Hải	Khu Lục Độ, TT Cát Hải	0225.3886555	Sáng: 8h -11h30; Chiều: 14h - 17h30 (từ thứ 2 đến thứ 7)
6	Đồ Sơn	Giao dịch Đồ Sơn	117 Lý Thanh Tông	0225.3561100	Sáng: 7h30 -11h30; Chiều: 14h00 - 18h30 (tất cả các ngày trong tuần)
7	Dương Kinh	Giao dịch Chợ Hương	479 Mạc Đăng Doanh	0225.3981155	Sáng: 7h30 -11h30; Chiều: 14h00 - 18h30 (tất cả các ngày trong tuần)
8	Hải An	Giao dịch Văn Cao	Số 348 Văn Cao	0225.3559000	Sáng: 7h30 -12h; Chiều: 13h30 - 20h30 (tất cả các ngày trong tuần)
9	Hồng Bàng	Giao dịch Hoàng Văn Thụ	Số 1 Hoàng Văn Thụ	0225.3746555	Sáng: 7h30 -12h; Chiều: 13h30 - 20h30 (tất cả các ngày trong tuần)
10	Hồng Bàng	Giao Dịch Thượng Lý	163 đường Bạch Đằng	0225.3525515	Sáng 7h30 -11h30; Chiều: 14h00 - 18h30 (tất cả các ngày trong tuần)
11	Hồng Bàng	Giao dịch Quán Toan	88A Hùng Vương	0225.3596969	Sáng: 7h30 -11h30; Chiều: 14h00 - 18h30 (tất cả các ngày trong tuần)
12	Kiến An	Giao dịch Kiến An	Số 2 Phan Đăng Lưu	0225.3541088	Sáng: 7h30 -12h; Chiều: 13h30 - 20h30 (tất cả các ngày trong tuần)
13	Kiến Thụy	Giao dịch Kiến Thụy	Số 17 Hồ Sen TT Núi Đồi	0225.3812368	Sáng 7h30 -11h30; Chiều: 14h00 - 18h30 (tất cả các ngày trong tuần)

14	Lê Chân	Giao dịch Lạch Tray	Số 4 Lạch Tray	0225.3612123	Từ 7h30 đến 20h30 (tất cả các ngày trong tuần)
15	Ngô Quyền	Giao dịch Đà Nẵng	363 Đà Nẵng	0225.3751992	Sáng: 7h30 -12h; Chiều: 13h30 - 20h30 (tất cả các ngày trong tuần)
16	Thùy Nguyên	Giao dịch Ngũ Lão	Xóm 5 Trung Sơn xã Ngũ Lão	0225.3661979	Sáng: 8h -11h30; Chiều: 14h - 17h30 (từ thứ 2 đến thứ 7)
17	Thùy Nguyên	GD Quảng Thanh	Xóm Sỏi, Xã Quảng thanh	0225.3646939	Sáng: 8h -11h30; Chiều: 14h - 17h30 (từ thứ 2 đến thứ 7)
18	Thùy Nguyên	GD Thủy Nguyên	Số 1 Đà Nẵng TT Núi Đèo	0225.3642828	Sáng: 7h30 -11h30; Chiều: 14h00 - 18h30 (tất cả các ngày trong tuần)
19	Tiên Lãng	Giao Dịch Hòa Bình	Thôn Hòa Bình, Xã Tiên Cường	0225.3582666	Sáng: 8h -11h30; Chiều: 14h - 17h30 (từ thứ 2 đến thứ 7)
20	Tiên Lãng	Giao dịch Hùng Thắng	Thôn 7 Xã Hùng Thắng	0225.3882588	Sáng: 8h -11h30; Chiều: 14h - 17h30 (từ thứ 2 đến thứ 7)
21	Tiên Lãng	Giao dịch Tiên Lãng	2 Khu 7 TT Tiên lãng	0225.3943088	Sáng: 7h30 -11h30; Chiều: 14h00 - 18h30 (tất cả các ngày trong tuần)
22	Vĩnh Bảo	Giao Dịch Nam Am	Thôn Nam Am, Xã Tam Cường	0225.3585222	Sáng: 8h -11h30; Chiều: 14h - 17h30 (từ thứ 2 đến thứ 7)
23	Vĩnh Bảo	Giao dịch Vĩnh Bảo	2 Đường 20/8 TT Vĩnh Bảo	0225.3899012	Sáng: 7h30 -11h30; Chiều: 14h00 - 18h30 (tất cả các ngày trong tuần)

Phụ lục 7:

**BẢNG CHẤM ĐIỂM ĐÁNH GIÁ CHẤT LƯỢNG
PHỤC VỤ KHÁCH HÀNG**

(Áp dụng đối với Giao dịch viên)

Họ tên GDV:.....

Địa điểm giao dịch:

- TC 1: Đồng phục, hình thức:

- + Mặc đồng phục gọn gàng, phẳng phiu, sạch sẽ.
- + Đeo thẻ ngay ngắn
- + Đầu tóc gọn gàng, trang điểm nhẹ nhàng

- TC 2: Thời gian làm việc

- + Đến sớm trước khi bắt đầu ca làm việc 10 phút.
- + Vào vị trí làm việc đúng giờ.
- + Kiểm tra các vật dụng, chương trình phục vụ giao dịch đầy đủ.
- + Giải quyết đến khi không còn khách hàng nào nữa trong ĐGD dù đã hết giờ làm việc.

- TC 3: Ý thức, trách nhiệm

- + Làm đúng nhiệm vụ được giao.
- + Không cho trẻ em, người ngoài không có nhiệm vụ vào nơi giao dịch.
- + Không chơi trò chơi trên máy tính.
- + Sắp xếp các vật dụng, tài liệu, ấn phẩm gọn gàng, ngăn nắp.
- + Không để các vật dụng cá nhân trong phòng giao dịch.
- + Bảo mật thông tin khách hàng.
- + Giữ gìn vệ sinh điểm giao dịch sạch sẽ, kang trang.

- TC 4: Tiếp đón và phục vụ khách hàng

- + Chủ động chào và hướng mắt về phía khách hàng.
- + Câu chào ngắn gọn, lịch sự, xưng hô phù hợp với khách hàng.
- + Thái độ niềm nở, quan tâm, thân thiện, đúng mực.
- + Nói rõ ràng và mạch lạc với âm lượng đủ nghe.

- TC 5: Tìm hiểu nhu cầu và hỗ trợ khách hàng

- + Lắng nghe hoặc đặt câu hỏi để tư vấn đúng nhu cầu của khách hàng.
- + Hướng dẫn, giải đáp các thắc mắc kịp thời cho khách hàng.

- TC 6: Tuân thủ thứ tự, quy trình nghiệp vụ

- + Ưu tiên phục vụ khách hàng trước các công việc khác.
- + Thao tác nhanh, chính xác, liên tục, phục vụ khẩn trương, đúng thứ tự
- + Xin lỗi khách hàng khi cần ưu tiên phục vụ trước người tàn tật, người già...
- + Hướng dẫn khách hàng cách điền thông tin ấn phẩm.
- + Kiểm tra đầy đủ các thủ tục, thông tin.
- + Xưng hô lịch sự, tôn trọng khách hàng.

- TC 7: Chuyên môn, nghiệp vụ

- + Trả lời đúng chính sách, chương trình KM hiện tại đang áp dụng

- + Trả lời đầy đủ, chính xác các quy trình CCDVVT
- quy định về giấy tờ pháp lý khi tiếp nhận yêu cầu CCDVVT
- + Thao tác thành thạo, chính xác, nhanh chóng các chương trình phần mềm
- + Trả lời, giải thích đúng, rõ ràng, chính xác, dễ hiểu các câu hỏi của KH.
- **TC 8: Tư vấn dịch vụ**
- + Tư vấn, trình bày ưu điểm và nhược điểm của hàng hoá, dịch vụ
- để khách hàng xác định được hàng hoá, dịch vụ phù hợp, hiệu quả nhất.
- + Chủ động giới thiệu các dịch vụ mới hoặc quy định mới.
- **TC 9: Thanh toán**
- + Tính đúng số tiền khách hàng phải trả, thanh toán
- đầy đủ tiền thừa cho khách hàng.
- + Mọi chứng từ phải minh bạch, đầy đủ.
- **TC 10: Xin lỗi khách hàng**
- + Đích thân xin lỗi khách hàng (cho dù có lỗi hay không) nếu
- khách hàng không hài lòng với dịch vụ, thái độ của nhân viên.
- + Nói lời xin lỗi khách hàng đúng lúc.
- **TC 11: Kết thúc giao dịch**
- + Chủ động tìm hiểu khách hàng có nhu cầu thêm gì hay không.
- + Nói lời cảm ơn vào thời điểm thích hợp.
- + Bày tỏ mong muốn được phục vụ khách hàng trong những lần sau.

(Ghi chú: V: tuân thủ các quy định, X: không tuân thủ các quy định, O: không kiểm tra)

Phụ lục 8:

**PHIẾU KHẢO SÁT, ĐÁNH GIÁ
CÔNG TÁC CHĂM SÓC ĐẠI LÝ, ĐIỂM BÁN LẺ VINAPHONE**

Đại lý, điểm bán:

Địa chỉ:

Loại đại lý, điểm bán:

TC1. Sự hiện diện hình ảnh, thương hiệu, sản phẩm VinaPhone tại điểm bán:

- Bên ngoài: Biển ĐKTT: Biển hiệu: Phướn: Khác:

- Bên trong: Sim, thẻ Vinaphone: Sim eload: Poster quy trình:

Phiếu đăng ký TT: Tờ rơi: Khay: Khác:

Chi tiết:

: Có xuất hiện tại thời điểm kiểm tra : Không xuất hiện tại thời điểm kiểm tra.

: Không kiểm tra

TC2. Thực hiện các quy định đối với nhân viên chăm sóc đại lý, điểm bán:

Chuyên môn, nghiệp vụ: Đồng phục, thẻ NV: Tần suất:

Phiếu giao hàng:

Đại lý, điểm bán phản ánh:

Chi tiết:

: Thực hiện đúng quy định : Không thực hiện đúng quy định

: Không kiểm tra

TC3. Lưu trữ, quản lý hồ sơ, báo cáo, cập nhật số liệu:

Lưu trữ đầy đủ hồ sơ, chứng từ liên quan:

Cập nhật đầy đủ, chính xác, kịp thời thông tin về đại lý, điểm bán:

Cập nhật đầy đủ, chính xác thông tin về bán hàng và chăm sóc đại lý, điểm bán:

Chi tiết:

: Thực hiện đúng quy định : Không thực hiện đúng quy định

: Không kiểm tra

(Ghi chú: V: tuân thủ các quy định, X: không tuân thủ các quy định, O: không kiểm tra)

Phụ lục 9

**BẢNG CHẤM ĐIỂM ĐÁNH GIÁ CHẤT LƯỢNG
PHỤC VỤ KHÁCH HÀNG**
(Áp dụng đối với điểm giao dịch)

Điểm giao dịch:

TC 12: Biển hiệu, thông báo giờ phục vụ

- + Đảm bảo đúng quy định về nhận diện thương hiệu của Tập đoàn.
- + Không để biển hiệu cũ, bạc màu, rách.
- + Không treo nhiều biển hiệu với cùng một nội dung.
- + Có thông báo giờ đóng, mở cửa rõ ràng.

TC 13: Trưng bày bên trong điểm giao dịch

- + Các thông báo, giá cước, quảng cáo để ở vị trí dễ nhận biết.
- + Không treo các quảng cáo, giá cước cũ, hết hạn.
- + Máy đếm tiền đặt ở vị trí cả GDV và khách hàng có thể quan sát được
- + Hàng hóa, thiết bị trong tủ trưng bày đầy đủ theo quy định
- Trưng bày ngay ngắn, sạch sẽ, có niêm yết giá
- + Khu demo dịch vụ luôn đảm bảo hoạt động phục vụ KH
- + Biển bảng quy trình, quy định treo đúng nơi quy định

TC 14: Vệ sinh

- + Không gian trước ĐGD sạch, thoáng, không có ki ốt,
- quầy bán sim, thẻ của doanh nghiệp viễn thông khác.
- + Không dán logo, giấy, đề can trên tường trong và ngoài điểm GD
- + Bên trong ĐGD không có rác trên nền, không có vết bẩn,
- bụi trên cửa kính, kệ, tủ trưng bày.
- + Vật phẩm, ấn phẩm trong điểm giao dịch không bụi mờ, bẩn

Tiêu chuẩn chất lượng phục vụ của nhân viên bảo vệ tại điểm giao dịch

Nhân viên bảo vệ:

- TC 1: Đồng phục, hình thức:

- + Mặc đồng phục gọn gàng, phẳng phiu, sạch sẽ.
- + Đầu tóc gọn gàng.

- TC 2: Thời gian làm việc

- + Đến sớm trước khi bắt đầu ca làm việc 10 phút.
- + Vào vị trí làm việc đúng giờ.
- + Làm nhiệm vụ đến khi không còn khách hàng nào nữa trong ĐGD dù đã hết

giờ làm việc.

- TC 3: Ý thức, trách nhiệm

- + Làm đúng nhiệm vụ được giao.
- + Không cho người ngoài không có nhiệm vụ vào nơi giao dịch.
- + Ghi vé xe, dắt xe cho khách hàng
- + Chỉ dẫn cho KH hướng cửa giao dịch, mời KH vào giao dịch
- (bao gồm cả KH không đi theo phương tiện)

- + Giữ gìn vệ sinh bên ngoài điểm giao dịch sạch sẽ, khang trang.
- **TC 4: Tiếp đón và phục vụ khách hàng**
- + Chủ động chào và hướng mắt về phía khách hàng.
- + Câu chào ngắn gọn, lịch sự, xung hô phù hợp với khách hàng.
- + Thái độ niềm nở, đúng mực.

(Ghi chú: V: tuân thủ các quy định, X: không tuân thủ các quy định, O: không kiểm tra)