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

ISO 9001:2015

KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

NGÀNH: MARKETING

Sinh viên : Nguyễn Thị Thảo Vân

Giảng viên hướng dẫn: TS. Hoàng Chí Cương

HẢI PHÒNG – 2018

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

QUẢN TRỊ HỆ THỐNG KÊNH PHÂN PHỐI NHẰM DUY TRÌ VÀ MỞ RỘNG THỊ TRƯỜNG TIÊU THỤ SẢN PHẨM NƯỚC GIẢI KHÁT CỦA CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI VÀ DỊCH VỤ TOÀN PHƯỢNG

KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

NGÀNH: MARKETING

Sinh viên : Nguyễn Thị Thảo Vân
Giảng viên hướng dẫn: TS. Hoàng Chí Cương

HẢI PHÒNG – 2018

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Sinh viên: Nguyễn Thị Thảo Vân Mã SV: 1412407021

Lớp: QT1801M Ngành: Marketing

Tên đề tài: *" Quản trị hệ thống kênh phân phối nhằm duy trì và mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm nước giải khát của công ty TNHH thương mại và dịch vụ Toàn Phượng "*

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI

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

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

   Cơ sở lý luận của quản trị kênh phân phối

   Thực trạng kênh phân phối sản phẩm nước giải khát tại công ty TNHH Thương Mại Và Dịch Vụ Toàn Phượng

   Một số giải pháp, kiến nghị nhằm hoàn thiện công tác quản trị kênh phân phối tại công ty TNHH Thương Mại Và Dịch Vụ Toàn Phượng

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

   Doanh thu các khu vực từ năm 2015-2017

   Doanh thu tiêu thụ qua các cấp từ năm 2015-2017

   Thống kê các đại lý của công ty

   Thống kê các thành viên mới gia nhập kênh phân phối

   Mức triết khấu cho các đại lý bán buôn

   Mức hoa hồng khen thưởng cho các đại lý bán lẻ

   Tồn kho năm 2016-2017

3. **Địa điểm thực tập tốt nghiệp.**

   Công ty TNHH Thương Mại và Dịch Vụ Toàn Phượng

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Người hướng dẫn thứ nhất:

Họ và tên: Hoàng Chí Cương

Học hàm, học vị: Tiến Sỹ

Cơ quan công tác: Đại Học Dân Lập Hải Phòng

Nội dung hướng dẫn:*" Quản trị hệ thống kênh phân phối nhằm duy trì và mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm nước giải khát của công ty TNHH thương mại và dịch vụ Toàn Phượng "*

Người hướng dẫn thứ hai:

Họ và tên:.....

Học hàm, học vị:.....

Cơ quan công tác:.....

Nội dung hướng dẫn:.....

Đề tài tốt nghiệp được giao ngày 12 tháng 03 năm 2018

Yêu cầu phải hoàn thành xong trước ngày 02 tháng 06 năm 2018

Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN	Đã giao nhiệm vụ ĐTTN
Sinh viên	*Người hướng dẫn*

Hải Phòng, ngày ..... tháng.....năm 2018

Hiệu trưởng

GS.TS.NGƯT *Trần Hữu Nghị*

PHẦN NHẬN XÉT CỦA CÁN BỘ HƯỚNG DẪN

1. **Tinh thần thái độ của sinh viên trong quá trình làm đề tài tốt nghiệp:**

……..
……..
……..
……..
……..

2. **Đánh giá chất lượng của khóa luận (so với nội dung yêu cầu đã đề ra trong nhiệm vụ Đ.T. T.N trên các mặt lý luận, thực tiễn, tính toán số liệu…):**

……..
……..
……..
……..
……..
……..
……..

3. **Cho điểm của cán bộ hướng dẫn (ghi bằng cả số và chữ):**

……..
……..
……..

Hải Phòng, ngày ... tháng ... năm

Cán bộ hướng dẫn

(Ký và ghi rõ họ tên)

LỜI CÁM ƠN

Để có thể hoàn thành được Khóa luận này, trong quá trình học tập tại trường Đại học Dân Lập Hải Phòng, thực tập tại đơn vị, em đã cố gắng tích lũy và nỗ lực trau dồi kiến thức. Với lòng biết ơn sâu sắc, em xin chân thành cảm ơn các thầy cô giáo của Khoa Quản trị Kinh doanh, trường Đại học Dân lập Hải Phòng đã nhiệt tình giảng dạy, truyền đạt những kiến thức bổ ích trong bốn năm học vừa qua.

Đặc biệt, em xin gửi lời cảm ơn tới thầy giáo hướng dẫn TS. Hoàng Chí Cương và các anh, chị, cô, chú đang làm việc tại Công ty TNHH Thương mại và Dịch vụ Toàn Phượng đã nhiệt tình giúp đỡ, tư vấn cho em trong quá trình viết Khóa luận. Do thời gian và số liệu có hạn nên khó tránh khỏi những thiếu sót. Do đó, em mong muốn nhận được sự góp ý của các thầy, cô giáo và người đọc để hoàn thiện hơn.

Một lần nữa em xin chân thành cảm ơn thầy Hoàng Chí Cương, các thầy, cô giáo Khoa Quản trị Kinh doanh, trường Đại học Dân lập Hải Phòng và các anh, chị, cô, chú làm việc tại Công ty TNHH Thương mại và Dịch vụ Toàn Phượng đã tận tình hướng dẫn và giúp đỡ em thời gian qua!

MỤC LỤC

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN CỦA QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI.... 13
1.1. Khái quát về kênh phân phối 13
1.1.1. Khái niệm 13
1.1.2. Vai trò, chức năng của kênh phân phối..... 13
1.2. Cấu trúc kênh phân phối 14
1.3. Các thành viên của kênh phân phối 17
1.3.1. Nhà sản xuất 18
1.3.2. Trung gian marketing trong kênh phân phối..... 18
1.3.3. Người tiêu dùng..... 18
1.4. Nội dung quản trị kênh phân phối 19
1.4.1. Chính sách tuyển chọn các thành viên trong kênh..... 19
1.4.1.1. Mục tiêu tuyển chọn 19
1.4.1.2. Nguồn tuyển chọn..... 19
1.4.1.3. Tiêu chuẩn tuyển chọn..... 20
1.4.1.4. Quá trình tuyển chọn 21
1.4.2. Chính sách khuyến khích các thành viên trong kênh 22
1.4.3. Chính sách giải quyết các xung đột trong kênh 23
1.4.4. Đánh giá các thành viên trong kênh..... 25
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG KÊNH PHÂN PHỐI SẢN PHẨM NƯỚC GIẢI KHÁT TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI VÀ DỊCH VỤ TOÀN PHƯỢNG..... 26
2.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty TNHH thương mại và dịch vụ Toàn Phượng 26
2.1.1. Giới thiệu chung về công ty..... 26
2.1.2. Lịch sử hình thành và phát triển 26
2.1.3. Cơ cấu tổ chức của công ty TNHH Thương Mại và Dịch Vụ Toàn Phượng 27

2.1.4. Chức năng và trách nhiệm của các phòng ban trong công ty 27
2.1.4.1. Chức năng và nhiệm vụ của Giám Đốc 27
2.1.4.2. Chức năng và nhiệm vụ của phòng kinh doanh 28
2.1.4.3. Chức năng và nhiệm vụ của phòng kế toán 28
2.1.4.4. Chức năng và nhiệm vụ của phòng nhân sự 28
2.2. Tình hình tiêu thụ sản phẩm qua các kênh của công ty 29
2.3. Thực trạng kênh phân phối sản phẩm của Công ty TNHH thương mại và dịch vụ Toàn Phượng 30
2.3.1. Kênh phân phối hiện tại của công ty..... 30
2.3.2. Hệ thống trung gian phân phối của công ty 32
2.3.3. Thực trạng công tác quản trị kênh phân phối của công ty TNHH thương mại và dịch vụ Toàn Phượng giai đoạn năm 2015-2017 33
2.3.3.1. Thực trạng chính sách tuyển chọn thành viên kênh……...34
2.3.3.2. Thực trạng các chính sách khuyến khích các thành viên trong kênh. 35
2.3.3.3. Thực trạng chính sách giải quyết xung đột trong kênh phân phối của công ty. 37
2.3.3.4. Thực trạng công tác đánh giá các thành viên trong kênh..... 38
2.4. Đánh giá thực trạng quản trị kênh phân phối của Công ty TNHH thương mại và dịch vụ Toàn Phượng..... 39
2.4.1. Mặt được 39
2.4.2. Mặt chưa được..... 39
CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP, KIẾN NGHỊ NHẰM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI VÀ DỊCH VỤ TOÀN PHƯỢNG 41
3.1. Định hướng phát triển của Công ty TNHH Thương Mại và Dịch Vụ Toàn Phượng trong thời gian tới..... 41

3.2. Một số giải pháp hoàn nhằm hoàn thiện công tác quản trị kênh phân phối tại công ty TNHH Thương Mại và Dịch Vụ Toàn Phượng trong thời gian tới 42
3.2.1. Thành lập phòng Marketing để đẩy mạnh công tác nghiên cứu thị trường 42
3.2.2. Mở rộng kênh phân phối 46
3.2.3. Một số giải pháp khác 49
3.2.3.1. Hoàn thiện tiêu chuẩn tuyển chọn các thành viên trong kênh phân phối của công ty 49
3.2.3.2. Hoàn thiện tiêu chuẩn đánh giá các thành viên trong kênh phân phối 51
3.2.3.3. Các giải pháp giải quyết mâu thuẫn trong kênh 54
3.3. Kiến Nghị 57
3.3.1. Với nhà cung cấp 57
3.3.2. Với các cơ quan chức năng 58
KẾT LUẬN 59
TÀI LIỆU THAM KHẢO 61

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

TNHH	Trách nhiệm hữu hạn

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1: Doanh thu các khu vực từ năm 2015-2017 29
Bảng 2.2: Doanh thu tiêu thụ qua các cấp từ năm 2015-2017 31
Bảng 2.3: Bảng thống kê các đại lý của công ty 32
Bảng 2.4: Bảng thống kê các thành viên mới gia nhập kênh phân phối 35
Bảng 2.5: Mức triết khấu cho các đại lý bán buôn 36
Bảng 2.6: Mức hoa hồng khen thưởng cho các đại lý bán lẻ 36
Bảng 2.7: Bảng kết quả đánh giá 38
Bảng 3.1: Bảng so sánh hiệu quả trước và sau khi thực hiện giải pháp 46
Bảng 3.2: Bảng tồn kho năm 2016-2017 47
Bảng 3.3: Bảng dự kiến chi phí ban đầu 48
Bảng 3.4: Bảng dự kiến hiệu quả 49
Bảng 3.5 : Bảng đa tiêu chuẩn 54

DANH MỤC SƠ ĐỒ

Sơ đồ 2.1: Sơ đồ tổ chức bộ máy quản lý của công ty..... 27

Sơ đồ 2.2: Sơ đồ cấu trúc kênh phân phối hiện tại của công ty Toàn Phượng ..... .29

LỜI MỞ ĐẦU

Hệ thống kênh phân phối là cầu nối giữa doanh nghiệp với người tiêu dùng, nếu thiếu hệ thống kênh phân phối thì doanh nghiệp khó có thể tồn tại và phát triển bởi vì không phải lúc nào doanh nghiệp cũng đưa được hàng hóa đến được người tiêu dùng cuối cùng. Việc quản trị kênh phân phối giúp doanh nghiệp tạo lập và duy trì được lợi thế cạnh tranh dài hạn trên thị trường. Vì vậy việc quản trị kênh phân phối hiệu quả là vấn đề cấp bách đặt ra cho các doanh nghiệp Việt Nam trong xu thế hội nhập ngày nay. Nhận thức được tầm quan trọng của hoạt động quản trị kênh phân phối ở doanh nghiệp, trong thời gian thực tập tại Công ty TNHH Thương mại và Dịch vụ Toàn Phượng, em đã mạnh dạn chọn **"Quản trị hệ thống kênh phân phối nhằm duy trì và mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm nước giải khát của Công ty TNHH Thương mại và Dịch vụ Toàn Phượng"** làm đề tài Khóa luận tốt nghiệp.

1. Tính cấp thiết của đề tài

Phân phối là một trong những khâu quan trọng trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, nó không chỉ thực hiện chức năng lưu thông tiêu thụ mà còn giúp doanh nghiệp thỏa mãn thực sự nhu cầu thông qua hàng loạt hàng loạt các hoạt động sau khi sản xuất và nắm bắt thông tin từ thị trường từ đó mà điều chỉnh chính sách thích hợp.

Chính sách phân phối là một bộ phận cấu thành nên chiến lược Marketing – Mix bao gồm tất cả những gì mà công ty có thể vận dụng để tác động lên nhu cầu về hàng hóa của mình. Sau khi sản phẩm hoàn thành, việc tiếp theo mà nhà quản trị cần phải làm là lựa chọn kênh phân phối để vận chuyển sản phẩm, dịch vụ tới người tiêu dùng. Do đó, một chính sách phân phối hợp lý sẽ làm cho quá trình lưu thông hàng hóa nhanh và hiệu quả, tăng cường được khả năng liên kết trong kinh doanh.

Ngành đồ uống ở Việt Nam vẫn luôn được đánh giá là một thị trường với khá nhiều tiềm năng. Theo nhận định của chuyên gia thì sau một vài năm có những dấu hiện chậm lại thì gần đây ngành thực phẩm đồ uống lại đang quay trở lại cuộc chơi, tăng trưởng ổn định trở lại. Tổ chức BMI dự báo, tốc độ tăng trưởng của ngành công nghiệp thực phẩm và đồ uống sẽ duy trì ở mức tăng trưởng hàng năm là 10.9% cho giai đoạn 2018 – 2020 nhờ thu nhập cải thiện và xu hướng tiêu dùng sản phẩm giá trị cao hơn. Đối với thống kê của Tổng cục thống kê thì ngành sản xuất đồ uống tăng 5 % so với cùng kỳ năm trước.

Việt Nam với dân số hơn 90 triệu người, lại đang nằm trong tỉ lệ dân số "vàng". Số lượng người trẻ tuổi khá lớn, đồng nghĩa với lượng hàng hóa tiêu thụ cũng như thế mà tăng cao. Đối với ngành đồ uống thì đây thực sự là một thị trường màu mỡ để kiếm lời. Không chỉ với mỗi dân số Việt Nam mà lượng khách du lịch ở Việt Nam cũng là một phần đáng để nói đến. Số lượng khách du lịch tăng nhiều và đều những năm gần đây thúc đẩy thị trường du lịch kèm theo đó là thị trường hàng hóa tiêu dùng đi theo.

Là một doanh nghiệp hoạt động trong ngành đồ uống, được thành lập từ năm 2004, công ty TNHH Thương Mại và Dịch Vụ Toàn Phượng đã nỗ lực vượt qua những khó khăn để khẳng định tên tuổi cũng như đóng góp sức lực của mình vào công cuộc xây dựng và hiện đại hóa đất nước. Tuy nhiên Toàn Phượng đang gặp phải sự cạnh tranh gay gắt với các đối thủ trên địa bàn, cũng bộc lộ những hạn chế như công tác nghiên cứu thị trường còn manh mún, chưa được đầu tư đúng mức, thường xuyên xảy ra hiện tượng xung đột trong kênh…… Vậy làm thế nào để nâng cao công tác quản trị kênh phân phối cho doanh nghiệp trong thời gian tới. Luận văn này sẽ tìm câu trả lời cho các câu hỏi trên.

2. Tổng quan nghiên cứu

Quản trị kênh phân phối đã được đề cập trong nhiều nghiên cứu trước đây của các tác giả trong và ngoài nước. Chẳng hạn trong nghiên cứu của

mình tác giả Tường Quang Thắng (2015) đã nghiên cứu và đưa ra một số giải pháp nhằm duy trì và mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm thuốc của công ty TNHH Dược Bảo Phương. Trong đó tác giả đi sâu vào việc làm sao giải quyết các xung đột trong kênh một cách hợp lý. Theo tác giả, biện pháp trên sẽ tác động mạnh mẽ đến hệ thống kênh giúp kênh phát triển ổn định hơn. Tác giả Nguyễn Đăng Tùng Anh (2015) lại tập trung vào các giải pháp chủ yếu nhằm quản trị kênh phân phối của Công ty cổ phần thiết bị máy công trình Á Châu. Tác giả chú trọng vào việc đưa ra các giải pháp kích thích các thành viên kênh và bổ sung thêm các tiêu chuẩn để đánh giá thành viên kênh góp phần nâng cao chất lượng thành viên kênh. Tác giả Phạm Thị Phương (2009) với vấn đề quản trị kênh phân phối tại công ty Coxiva Đà Nẵng đã đề xuất công ty Coxiva Đà Nẵng nên hoàn thiện tiêu chuẩn tuyển chọn thành viên kênh để kênh phân phối có thể hoạt động hiệu quả ngay từ các bước đầu tiên. Tác giả Bạch Thị Duyên (2008) với nghiên cứu quản trị kênh phân phối dầu nhờn qua hệ thống Petrolimex. Tác giả cho rằng việc tăng cường công tác nghiên cứu thị trường nên được ưu tiên hàng đầu, nó sẽ giúp công ty xác định đúng nhu cầu thực sự của thị trường để có các chiến lược phân phối đúng và hiệu quả.

Nhìn chung các nghiên cứu trên đã đạt được những kết quả nhất định như đưa ra được hệ thống lý luận về mảng mình nghiên cứu, phân tích được thực trạng quản trị kênh phân phối tại doanh nghiệp, đồng thời cũng đã đề xuất được một số giải pháp nhằm nâng cao công tác quản trị kênh phân phối tại doanh nghiệp mình. Các nhóm giải pháp tập trung vào việc hoàn thiện các tiêu chuẩn đánh giá thành viên kênh, đưa ra các giải pháp giải quyết xung đột, xác định tầm quan trọng của công tác nghiên cứu thị trường, hoàn thiện các tiêu chuẩn tuyển chọn thành viên kênh…..

Trong những năm qua, cũng đã có một số nghiên cứu về công ty, tuy nhiên các nghiên cứu này tập trung vào việc đa dạng hóa sản phẩm, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, phát triển các chương trình xúc tiến ….chưa có

nghiên cứu nào phân tích thực trạng và đề xuất giải pháp quản trị kênh phân phối cho công ty. Do vậy, em đã lựa chọn nghiên cứu này với mong muốn đóng góp cho công ty bằng việc phân tích và đưa ra một số giải pháp nhằm duy trì và mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm nước giải khát của công ty TNHH Thương Mại và Dịch Vụ Toàn Phượng trong thời gian tới.

3. Mục đích nghiên cứu

Với mong muốn vận dụng những kiến thức đã học vào thực tế, mục đích nghiên cứu của luận văn này là vận dụng lý luận vào thực tiễn để nâng cao hiệu quả quản trị kênh phân phối của công ty TNHH Thương Mại và Dịch Vụ Toàn Phượng. Cụ thể, luận văn sẽ:

- Nêu cơ sở lý luận về kênh phân phối

- Phân tích, đánh giá thực trạng quản trị kênh phân phối của Toàn Phượng trong thời gian qua nhằm có căn cứ đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản trị kênh phân phối cho công ty thời gian tới.

- Đưa ra một số giải pháp để nâng cao công tác quản trị kênh phân phối tại công ty TNHH Thương Mại và Dịch Vụ Toàn Phượng trong thời gian tới.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: công ty TNHH Thương Mại và Dịch Vụ Toàn Phượng

- Phạm vi nghiên cứu:

+ Về không gian: công ty TNHH Thương Mại và Dịch Vụ Toàn Phượng

+ Về thời gian: đề tài nghiên cứu thực trạng quản trị kênh phân phối của Toàn Phượng giai đoạn 2015 - 2017

5. Phương pháp nghiên cứu

Đề tài sử dụng các phương pháp nghiên cứu sau:

- Phương pháp thu thập tài liệu: tập hợp các tài liệu sẵn có đã thu thập từ công ty TNHH Thương Mại và Dịch Vụ Toàn Phượng, từ các công trình nghiên cứu, các trang web liên quan đến đề tài……

- Phương pháp phân tích, so sánh, tổng hợp, đánh giá: phương pháp này được sử dụng để phân tích thực trạng hoạt động tại Toàn Phượng thời gian qua.

6. Dự kiến đóng góp của luận văn

- Nêu được cơ sở lý luận của quản trị kênh phân phối.

- Phân tích được thực trạng kênh phân phối của Công ty TNHH Thương Mại và Dịch Vụ Toàn Phượng thời gian qua.

- Đưa ra được một số giải pháp, kiến nghị hoàn thiện công tác quản trị kênh phân phối trong thời gian tới cho Công ty Toàn Phượng.

7. Kết cấu của luận văn

Luận văn bao gồm 3 chương chính:

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

Chương 2: Thực trạng kênh phân phối sản phẩm nước giải khát tại công ty TNHH Thương Mại Và Dịch Vụ Toàn Phượng

Chương 3: Một số giải pháp, kiến nghị nhằm hoàn thiện công tác quản trị kênh phân phối tại công ty TNHH Thương Mại Và Dịch Vụ Toàn Phượng

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN CỦA QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI

1.1. Khái quát về kênh phân phối

1.1.1. Khái niệm

Phân phối là khái niệm của kinh doanh nhằm định hướng và thực hiện quyền chuyển giao quyền sở hữu giữa người bán và người mua, đồng thời thực hiện việc tổ chức điều hòa, phối hợp giữa các tổ chức trung gian khác nhau đảm bảo cho hàng hóa tiếp cận và khai thác tối đa các loại nhu cầu của thị trường.

Kênh phân phối là một nhóm các tổ chức, cá nhân tham gia vào quá trình đưa sản phẩm từ nhà sản xuất đến người tiêu dùng.

1.1.2. Vai trò, chức năng của kênh phân phối

Một kênh phân phối làm công việc chuyển hàng hóa từ nhà sản xuất tới người tiêu dùng. Họ lấp được khoảng cách về thời gian, không gian và quyền sở hữu giữa người tiêu dùng với các sản phẩm (hay dịch vụ). Những thành viên của kênh phân phối thực hiện một số chức năng chủ yếu sau :

Thông tin: Thu thập thông tin cần thiết để hoạch định marketing và tạo thuận lợi cho sự trao đổi sản phẩm và dịch vụ.

Cổ động: Triển khai và phổ biến những thông tin có sức thuyết phục về sản phẩm nhằm thu hút khách hàng.

Tiếp xúc: Tìm ra và truyền thông đến khách hàng tương lai

Cân đối: Định dạng nhu cầu và phân phối sản phẩm phù hợp với nhu cầu khách hàng.

Thương lượng: Cố gắng đi đến thỏa thuận về giá cả và các vấn đề khác quanh sản phẩm và khách hàng định mua để có thể thực hiện chuyển giao được quyền sở hữu hay sử dụng sản phẩm.

Phân phối vật phẩm: Vận chuyển và tồn kho hàng hóa.

Tài trợ: Huy động và phân bổ nguồn vốn cần thiết để dự trữ, vận chuyển, bán hàng và thanh toán các khoản chi phí hoạt động của kênh phân phối.

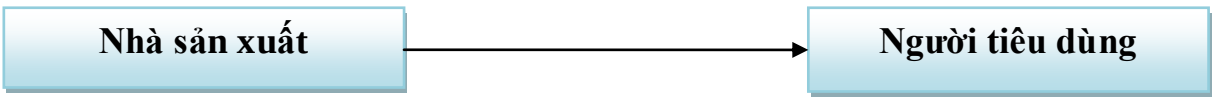
Chia sẻ rủi ro: Chấp nhận rủi ro liên qua đến việc điều hành và hoạt động của kênh phân phối.

Năm chức năng đầu nhằm thực hiện được những giao dịch, ba chức năng sau nhằm hoàn thiện những giao dịch đã thực hiện.

1.2. Cấu trúc kênh phân phối

Cấu trúc kênh là tập hợp một nhóm thành viên trong kênh được phân bổ nhiệm vụ, hoạt động phân phối rõ ràng. Số lượng kênh phân phối có thể được mô tả bằng số lượng các cấp trung gian của nó. Mỗi cấp trung gian sẽ thực hiện một chức năng nhiệm vụ khác nhau nhằm đem sản phẩm đến người tiêu dùng một cách nhanh hơn. Các yếu tố của cấu trúc kênh gồm: chiều dọc của kênh và chiều ngang của kênh. Chiều dài của kênh được xác định bởi số cấp trung gian có mặt trong kênh. Khi số cấp trong kênh tăng lên có nghĩa là kênh được tăng lên về bề dài.

Kênh phân phối không cấp:



Kênh không cấp (còn gọi là kênh trực tiếp): gồm người sản xuất bán hàng trực tiết cho khách hàng cuối cùng. Kênh này thường áp dụng với hàng hóa có đặc điểm dễ hư hỏng, giá trị lớn, cồng kềnh, kĩ thuật phức tạp và khách hàng tập trung ở một khu vực địa lý.

Ưu điểm:

Đẩy nhanh tốc độ lưu thông đảm bảo sự giao tiếp chặt chẽ của nhà sản xuất trong phân phối.

Dễ dàng kiểm soát sản phẩm.

Nhà sản xuất "bán tận ngọn" nên thu được lợi nhuận cao.

Người tiêu dùng "mua tận gốc" nên mua được sản phẩm đúng chất lượng, giá thấp/hợp lý.

Nhược điểm:

Trình độ chuyên môn hóa sản xuất, tổ chức quản lý hệ thống kênh phân phối hàng hóa rất phức tạp. Nếu nhà sản xuất chưa có đủ kinh nghiệm cũng như những thông tin về thị trường sẽ khó có thể đảm bảo kênh phân phối hoạt động/vận hành một cách hiệu quả. Bên cạnh đó, doanh nghiệp sẽ gặp khó khăn khi mở rộng thị trường. Kênh này không sử dụng được lợi thế của trung gian do không có trung gian thương mại tham gia kênh.

Kênh phân phối cấp 1:

Kênh phân phối này phân phối sản phẩm từ nhà sản xuất qua một trung gian là nhà bán lẻ để tới người tiêu dùng cuối cùng. Đây là trường hợp nhà bán lẻ thấy rằng họ có khả năng để thực hiện các chức năng của nhà bán buôn nhằm giảm chi phí và đạt được hiệu quả cao hơn. Hình thức này được áp dụng trong trường hợp phân phối các mặt hàng mang tính phổ biến.

Kênh này được áp dụng khi qui mô kinh doanh đủ lớn để tiến hành quan hệ trao đổi trực tiếp với các cơ sở đảm nhận các chức năng bán buôn. Trong trường hợp người bán buôn không thể dự trữ tất cả các kiểu sản phẩm cần để thõa mãn người mua và chi phí tồn kho cao. Kênh này thường được sử dụng đối với các mặt hàng có tính thương phẩm cao.

Ưu điểm:

Kênh này sử dụng được lợi thế của trung gian marketing-nhà bán lẻ.

Tăng chức năng chuyên môn hóa, phát triển, mở rộng được năng lực sản xuất cho doanh nghiệp.

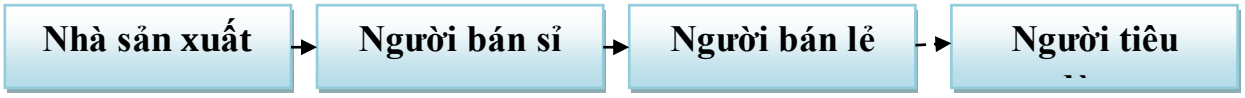
Nhược điểm:

Khó thể đảm bảo hàng hóa có mặt ở khắp nơi.

Khó đáp ứng được yêu cầu tiếp cận một cách thuận tiện, nhanh chóng của người tiêu dùng.

Kênh này phù hợp hơn với những hàng hóa có giá trị thấp.

Kênh phân phối cấp 2:



Kênh phân phôi cấp 2 là kênh phân phối có 2 loại trung gian là người bán sỉ và người bán lẻ. Hình thức này thường được áp dụng cho những sản phẩm có giá trị thấp, lâu hỏng và được mua thường xuyên như: dầu gội, sữa tắm, bánh kẹo…có số lượng khách hàng lớn và phân bố rộng.

Ưu điểm:

Có khả năng phổ biến sản phẩm rộng rãi.

Tạo điều kiện để nhà sản xuất và trung gian chuyên môn hóa.

Giúp doanh nghiệp rút ngắn chu kì tiêu thụ sản phẩm

Nhược điểm:

Không thích hợp với những hàng hóa có giá trị cao.

Chi phí cao, khó quản lý.

Kênh phân phối cấp 3:

Kênh phân phối cấp 3 có 3 loại trung gian. Đại lý là trung gian giúp tập hợp hàng hóa và phân phối cung cấp sản phẩm với khối lượng lớn, trên phạm vi thị trường rộng lớn. Trong kênh phân phối này tập hợp đầy đủ các loại hình trung tham gian. Tuy nhiên số lượng trung gian càng nhiều cũng có nghĩa là việc thu nhận thông tin về người sử dụng cuối cùng và kiểm soát trung gian sẽ khó hơn.

Ưu điểm:

Cho phép tối đa hóa hoạt động thương mại trên thị trường ở mọi thời điểm.

Phân công lao động xã hội giữa sản xuất và lưu thông được thõa mãn.

Hạn chế:

Do kênh quá dài nên các trung gian thương mại không có sự tiếp xúc và phối hợp một cách hợp lý làm cho thời gian phân phối kéo dài, chi phí tồn kho tăng.

Doanh nghiệp khó kiểm soát kênh, kênh khó có khả năng thích nghi với sự biến đổi của thị trường.

1.3. Các thành viên của kênh phân phối

Các thành viên trong kênh phân phối là các trung gian trực tiếp tham gia vào quá trình phân phối sản phẩm. Họ là những người sở hữu hàng hóa, dịch vụ và chuyển quyền sở hữu cho các thành viên, tổ chức, doanh nghiệp khác. Các thành viên trong kênh phân phối gồm: nhà sản xuất, trung gian phân phối, người tiêu dùng. Có ba loại thành viên cơ bản của kênh phân phối: nhà sản xuất, trung gian và người tiêu dung.

1.3.1. Nhà sản xuất

Nhà sản xuất là người cung cấp cho thị trường những sản phẩm và dịch vụ nhằm thỏa mãn nhu cầu của thị trường. Họ có kinh nghiệm trong sản xuất nhưng có thể chưa đủ kinh nghiệm và qui mô để phân phối sản phẩm một cách tốt nhất vì vậy họ chuyển công việc phân phối sản phẩm cho các trung gian khác của kênh để tiết kiệm chi phí và nâng cao hiệu quả phân phối, giảm rủi ro.

1.3.2. Trung gian marketing trong kênh phân phối

Trung gian marketing trong kênh phân phối bao gồm các doanh nghiệp và cá nhân kinh doanh thương mại độc lập hay dưới sự trợ giúp của nhà sản xuất và người tiêu dùng thực hiện các công việc phân phối sản phẩm, dịch vụ. Trung gian phân phối được chia làm 2 loại:

Trung gian bán buôn/nhà phân phối: trung gian bán buôn là các doanh nghiệp và cá nhân mua hàng hóa để bán lại cho các doanh nghiệp hoặc tổ chức khác.

Trung gian bán lẻ: trung gian bán lẻ bao gồm các doanh nghiệp, cá nhân bán hàng hóa trực tiếp cho người tiêu dùng.

1.3.3. Người tiêu dùng

Người tiêu dùng là người cuối cùng sử dụng sản phẩm và dịch vụ, khách hàng của doanh nghiệp. Qúa trình phân phối sản phẩm chỉ hoàn thành khi sản phẩm đến tay người tiêu dùng. Họ là những người có vai trò quan trọng trong kênh phân phối vì họ có quyền lựa chọn những kênh khác nhau để cung cấp hàng hóa cho họ.

1.4. Nội dung quản trị kênh phân phối

1.4.1. Chính sách tuyển chọn các thành viên trong kênh

1.4.1.1. Mục tiêu tuyển chọn

Tuyển chọn các thành viên kênh là một quá trình tìm kiếm, đánh giá các thành viên tiềm năng và xác định một số thành viên có khả năng tham gia vào kênh phân phối. Việc tìm kiếm tuyển chọn các trung gian phân phối là một việc làm quan trọng và cần thiết nó giúp doanh nghiệp tuyển chọn được những trung gian phù hợp. Doanh nghiệp cần tuyển chọn các thành viên kênh trên thị trường để mở rộng thị trường hoặc khi các thành viên cũ vì một lý do nào đó rời khỏi kênh thì doanh nghiệp cũng cần phải ra quyết định tuyển chọn.

1.4.1.2. Nguồn tuyển chọn

Có rất nhiều nguồn thông tin giúp người quản lý tìm ra các thành viên xứng đáng. Sau đây là một số nguồn thông tin quan trọng nhất:

Nguồn thông tin từ lực lượng bán hàng của công ty tại các khu vực.

Nguồn thông tin thương mại: thông qua các hiệp hội thương mại, tạp chí thương mại, cuộc trưng bày thương mại sẽ có những thông tin giá trị về các trung gian mà doanh nghiệp đang tìm kiếm.

Nguồn thông tin từ khách hàng: thăm dò từ khách hàng công ty có thể biết được thông tin về các nhà phân phối và khả năng thực hiện chức năng phân phối của họ.

Tìm kiếm thông qua quảng cáo: thông qua các quảng cáo mà công ty có thông tin cần thiết về các thành viên tiềm năng để công ty lựa chọn.

Các hội chợ thương mại hoặc hội nghị: qua các hội chợ thương mại công ty sẽ thấy được khả năng của các thành viên.

1.4.1.3. Tiêu chuẩn tuyển chọn

Vị trí kinh doanh: Vị trí kinh doanh là nhân tố quyết định rất lớn đến kết quả hoạt động kinh doanh của bất kì một công ty nào. Đặc biệt, đối với đại lý hay cửa hàng bán buôn thì mặt bằng kinh doanh thuận lợi là một điều kiện quan trọng để có thể đưa sản phẩm đến với người tiêu dùng một cách tốt nhất.

Khả năng bán hàng: Hầu hết các công ty chú ý đến khả năng bán hàng của các trung gian tiềm năng như là tiêu chuẩn quan trọng đặc biệt. Thước đo đánh giá sức mạnh bán hàng, đặc biệt đối với trung gian bán buôn là chất lượng của lực lượng bán, số người bán thực sự đang làm việc và có khả năng thực thụ.

Khả năng tài chính: Gần như là toàn bộ nhà sản xuất đều xác định và điều tra về tình hình tài chính và tín dụng của các trung gian triển vọng. Đây là tiêu chuẩn sử dụng nhiều nhất để chấp nhận các thành viên kênh trong tương lai.

Khả năng chiếm lĩnh thị trường: Đôi khi thành viên tiềm năng được đánh giá qua quy mô hoạt động. Người ta tin rằng tổ chức và quy mô bán hàng càng lớn thì doanh số bán sản phẩm cho nhà sản xuất càng cao. Cũng có nhiều lý do để coi quy mô là một tiêu chí quan trọng. Các trung gian có quy mô càng lớn thì dễ thành công, đạt nhiều lợi nhuận. Các trung gian lớn thường tuyển nhân viên bán hàng giỏi và được trang bị tốt hơn về trụ sở so với các trung gian nhỏ khác.

Khả năng quản lý: Một trung gian không có giá trị nếu hoạt động quản lý tồi, yếu tố chính để đánh giá khả năng tổ chức, đào tạo và duy trì lượng bán.

Ngoài các yếu tố trên để tuyển chọn các thành viên trong kênh có thể áp dụng một số câu hỏi theo bảng sau:

1. Nhà phân phối có khả năng tổ chức hay không?
2. Nhà phân phối có danh tiếng đối với khách hàng không?
3. Vị trí kinh doanh của nhà phân phối tốt không?
4. Qui mô của nhà phân phối đủ rộng?
5. Nhà phân phối có đủ khả năng tài chính?
6. Khả năng thuê lao động?
7. Khả năng duy trì mức ổn định?
8. Khả năng kiểm soát?
9. Nhà phân phối có khả năng giảm chiết khấu không?
10. Nhà phân phối có duy trì các dịch vụ bổ trợ đầy đủ không?

1.4.1.4. Quá trình tuyển chọn

Bước 1: Lên danh sách các thành viên tiềm năng.

Đây là quá trình thu thập các thông tin về điều kiện, qui mô kinh doanh, sức mạnh thị trường, uy tín,… của các thành viên và lựa chọn các thành viên tiềm năng.

Bước 2: Đánh giá các thành viên tiềm năng.

Đầu tiên công ty phải lập một hệ thống tiêu chuẩn để đánh giá, sau đó căn cứ vào hệ thống này để đánh giá các trung gian, và cuối cùng là đưa ra danh sách các nhà phân phối có đủ tiêu chuẩn để lựa chọn.

Bước 3: Thuyết phục các thành viên có khả năng tham gia vào kênh phân phối.

Doanh nghiệp không thể chờ các trung gian có chất lượng tốt tự tham gia vào kênh của mình. Các nhà sản xuất phải đảm bảo lợi ích cho các thành

viên và thực hiện các biện pháp hỗ trợ để thuyết phục các trung gian tốt tham gia phân phối sản phẩm như:

(1) Dòng sản phẩm mang lại lợi nhuận tốt.

(2) Sự giúp đỡ quảng cáo và xúc tiến bán.

(3) Sự trợ giúp về quản lý.

(4) Các chính sách hợp lí công bằng.

1.4.2. Chính sách khuyến khích các thành viên trong kênh

Bất kì trung gian nào khi được khuyến khích họ sẽ có động lực để cố gắng đạt được mục tiêu phân phối đã đề ra. Vì vậy, người quản lý kênh phân phối cần có những phương thức khuyến khích, động viên hợp lí để đảm bảo sự hợp tác lâu dài và có hiệu quả của các thành viên. Nhà quản trị cần lưu ý rằng mình không chỉ bán sản phẩn cho khách hàng mà còn bán sản phẩm cho kênh phân phối vì để thỏa mãn nhu cầu của khách hàng trước hết công ty cần thỏa mãn nhu cầu của các trung gian trong kênh phân phối. Để kích thích thành viên của kênh phân phối nhà quản trị phải tìm hiểu nhu cầu và ước muốn của họ để đưa ra sự hỗ trợ hợp lý. Có thể sử dụng những động lực thúc đẩy tích cực như hỗ trợ phương tiện bán hàng, chiết khấu giá bán lẻ cao, các điều kiện ưu đãi trong hợp đồng, tiền thưởng, bớt giá, hỗ trợ các biển hiệu, pano quảng cáo. Bên cạnh đó, xác định các chính sách thưởng/phạt để đánh giá một cách công bằng và khuyến khích các trung gian hoạt động nhằm đạt hiệu quả phân phối cao.

Một số chương trình mà công ty có thể sử dụng để khuyến khích trực tiếp các thành viên của mình:

- Trợ giúp quảng cáo.
- Chi phí cho sản phẩm và không gian trưng bày.
- Biếu tặng hàng hóa, tặng quà.

• Trợ cấp chi phí vận chuyển.

• Đào tạo nhân viên cửa hàng.

• Hỗ trợ chi phí cho việc khai trương cửa hàng mới.

1.4.3. Chính sách giải quyết các xung đột trong kênh

a. Các hình thức xung đột

Xung đột kênh dọc: Là mâu thuẫn giữa các cấp độ trong cùng một kênh.

Xung đột ngang: Là mâu thuẫn giữa các thành viên trong cùng 1 cấp trong cùng kênh.

Xung đột đa kênh: Là mâu thuẫn tồn tại khi nhà sản xuất thiết lập hai hay nhiều kênh để bán hàng trên cùng một thị trường. Mâu thuẫn đa kênh đặc biệt căng thẳng khi có một vài thành viên của kênh được hưởng giá thấp (vì mua số lượng nhiều) hoặc làm ăn với tỉ suất lợi nhuận thấp.

b. Nguyên nhân dẫn đến xung đột

Nguyên nhân quan trọng nhất là vì mục đích không giống nhau: Mục tiêu theo đuổi của các thành viên khi tham gia vào kênh là không giống nhau chính vì thế mỗi thành viên sẽ có những ý kiến và yêu cầu riêng của họ. Những ý tưởng và nhu cầu khác nhau dẫn đến những mâu thuẫn nảy sinh giữa các thành viên trong kênh.

Sự khác nhau về quyền lợi của các thành viên: Lợi ích của các thành viên không thống nhất về tỉ lệ chiết khấu, tỉ lệ hoa hồng, các hình thức bổ trợ, điều kiện mua bán,… có thể gây ra sự không tương thích về vai trò và quyền lợi giữa các thành viên.

Ranh giới lãnh thổ và chiết khấu doanh thu: Sự khác nhau về khu vực hoạt động sẽ dẫn đến chế độ chiết khấu và doanh thu khác nhau cũng là một

nguyên nhân gây ra mâu thuẫn. Việc phân chia khu vực hoạt động thường xuyên cũng gây ra nhiều xung đột.

Sự khác biệt trong nhận thức: Sự khác biệt trong nhận thức thể hiện ở giữa các thành viên có điều kiện, ý kiến thức và thái độ khác nhau. Khi nhìn nhận một vấn đề họ giữ những quan điểm và những ý tưởng khác nhau vì vậy những xung đột có khả năng xảy ra.

Mâu thuẫn còn xảy ra do lợi ích của trung gian phụ thuộc quá nhiều vào nhà sản xuất. Các trung gian độc quyền thường chịu ảnh hưởng của những may rủi về mẫu mã, hình thức, giá cả sản phẩm…do đó dẫn đến mâu thuẫn bán hay không bán hàng.

c. Giải quyết mâu thuẫn

Giải pháp quan trọng nhất để giải quyết mâu thuẫn có hiệu quả là chấp nhận những mục tiêu cơ bản. Các thành viên trong kênh phải thỏa thuận được với nhau về mục tiêu cơ bản mà họ theo đuổi. Mục tiêu đó có thể là tồn tại, gia tăng thị phần, nâng cao chất lượng sản phẩm hay thõa mãn khách hàng. Điều này thường xảy ra khi kênh phân phối gặp sự đe dọa từ bên ngoài, có một kênh khác có hiệu quả hơn, có những qui định pháp lí bất lợi cho việc phân phối sản phẩm hay khi mong muốn của người tiêu dùng thay đổi. Một cách khác để giải quyết mâu thuẫn là tiến hành việc trao đổi người giữa hai hay nhiều cấp của kênh phân phối, nghĩa là người ở cấp này sẽ làm việc ở một cấp khác hay ngược lại. Như vậy có thể họ sẽ hiểu và bằng lòng với nhiệm vụ của mình.

Các biện pháp trên chỉ để áp dụng với các mâu thuẫn nhỏ và khi mâu thuẫn trở nên nghiêm trọng hơn thì có thể các thành viên của kênh phải sử dụng biện pháp ngoại giao, trung gian hòa giải hay trọng tài phân xử.

Tóm lại, để toàn bộ kênh phân phối hoạt động tốt cần chuyên môn hóa vai trò của từng thành viên và các xung đột phải được giải quyết một cách

hiệu quả. Sự chuyên môn hóa vai trò và giải quyết xung đột chỉ được thực hiện tốt khi doanh nghiệp có một ban lãnh đạo vững mạnh. Kênh phân phối sẽ hoạt động tốt hơn nếu lực lượng trong kênh được phân chia hợp lý.

1.4.4. Đánh giá các thành viên trong kênh

Đây là một sự xem xét tổng hợp và mang tính thời kì và được thực hiện cho một vài hoặc tất cả các thành viên ở mức độ bán buôn và bán lẻ. Để đánh giá khả năng của lực lượng bán nên đánh giá khả năng bán của các thành viên một cách trực tiếp bằng cách đánh giá những người bán của họ. Nhà sản xuất phải định kì đánh giá hoạt động của trung gian theo 3 bước sau:

Bước 1: Xác lập tiêu chuẩn để đánh giá.

Tiêu chuẩn về kết quả hoạt động bán hàng.

Tiêu chuẩn về thái độ thành viên.

Tiêu chuẩn về năng lực bán hàng.

Tiêu chuẩn về cạnh tranh của các thành viên.

Tiêu chuẩn về tăng trưởng của các thành viên.

Bước 2: Đánh giá thành viên theo tiêu chuẩn.

Đánh giá theo một hay nhiều tiêu chuẩn riêng lẻ.

Đánh giá bằng cách kết hợp nhiều tiêu chuẩn không chính thức.

Đánh giá bằng cách kết hợp nhiều tiêu chuẩn chính thức.

Bước 3: Điều chỉnh hoạt động thành viên.

Đối với thành viên có tiêu chuẩn phù hợp: Lựa chọn các phương thức hợp tác mới nhằm tăng cường hoạt động và gắn kết giữa các thành viên.

Đối với thành viên chưa đạt chuẩn: Xem xét tái lại cơ cấu hoạt động của trung gian đó cộng thêm việc đôn đốc, huấn luyện thêm hay chấm dứt quan hệ với họ.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG KÊNH PHÂN PHỐI SẢN PHẨM NƯỚC GIẢI KHÁT TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI VÀ DỊCH VỤ TOÀN PHƯỢNG

2.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty TNHH thương mại và dịch vụ Toàn Phượng

2.1.1. Giới thiệu chung về công ty

Tên công ty: CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI VÀ DỊCH VỤ TOÀN PHƯỢNG

Địa chỉ: Số 10 Bùi Mộng Hoa, Phường Bắc Sơn, Quận Kiến An, Thành phố Hải Phòng

Mã số thuế: 0200596164 (12/08/2004)

Người đại diện pháp luật: Nguyễn Văn Toàn

Ngày hoạt động: 04/09/2004

Lĩnh vực: Bán buôn đồ uống

2.1.2. Lịch sử hình thành và phát triển

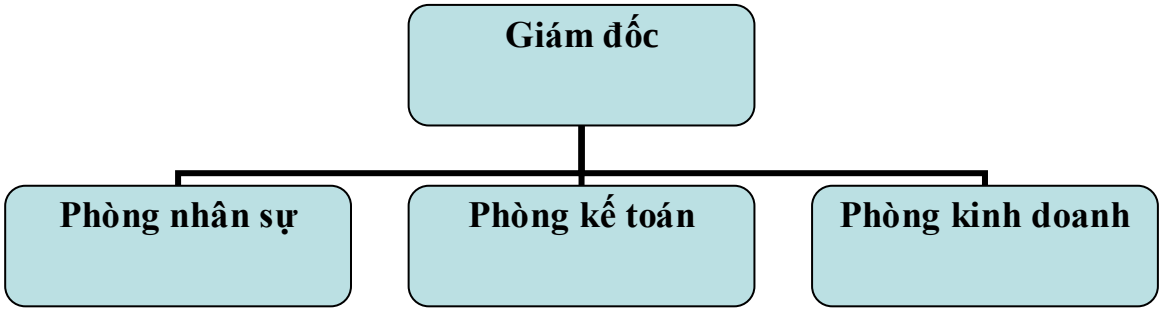
Ngày 04/09/2004 Công ty TNHH Thương Mại và Dịch Vụ Toàn Phượng chính thức đi vào hoạt động. Xuất phát điểm khi tham gia vào thị trường phân phối nước giải khát công ty còn rất hạn chế so với các công ty đã hoạt động từ trước đó, với vô vàn khó khăn như: nguồn lực tài chính hạn chế, thiếu thốn nguồn nhân lực, khó khăn trong việc tiếp cận thị trường …..Nhưng với sự nỗ lực tự tìm tòi, nhạy bén trong việc nắm bắt thị hiếu, nhu cầu tiêu dùng của của thị trường. Công ty cũng đã dần có chỗ đứng nhất định trên thị trường phân phối nước giải khát khu vực Hải Phòng.

Trong suốt gần 14 năm có mặt trên thị trường, với mục tiêu đa dạng hóa sản phẩm, giúp khách hàng có nhiều sự lựa chọn hơn. Công ty đã không ngừng phát triển số lượng mặt hàng tăng lên đáng kể chứ không dừng lại ở

chỗ chỉ tập trung phân phối một vài mặt hàng chủ đạo như trước kia. Đồng thời công ty cũng xác định, song song với việc phát triển các mặt hàng là việc mở rộng thị trường tiêu thụ. Chính vì vậy, từ chỗ ban đầu chỉ phục vụ khu vực thị trường Kiến An, giờ công ty đã chiếm lĩnh thêm thị trường An Lão .

2.1.3. Cơ cấu tổ chức của công ty TNHH Thương Mại và Dịch Vụ Toàn Phượng

Về cơ cấu của công ty thì do công ty là TNHH một thành viên vì vậy người đứng đầu điều hành công ty là Giám đốc công ty sau đó là vị trí của các phòng ban đơn vị trong công ty.



Sơ đồ 2.1: Sơ đồ tổ chức bộ máy quản lý của công ty

Nguồn: Phòng Nhân sự

2.1.4. Chức năng và trách nhiệm của các phòng ban trong công ty

2.1.4.1. Chức năng và nhiệm vụ của Giám Đốc

- Là người có quyền lực cao nhất, trực tiếp điều hành mọi hoạt động của công ty, đồng thời đại diện pháp lý trước pháp luật .
- Giám sát mọt hoạt động của cấp dưới và giữ mối quan hệ với khách hàng

2.1.4.2. Chức năng và nhiệm vụ của phòng kinh doanh :

- Đóng vai trò tham mưu, xây dựng, đề xuất các chiến lược kinh doanh với lãnh đạo
- Nghiên cứu thị trường, đối thủ cạnh tranh,
- Giám sát và kiểm tra thường xuyên tiến độ thực hiện dự án
- Tìm kiếm các đối tác, dự án đầu tư
- Lập kế hoạch tu sửa, mua sắm trang thiết bị cần thiết
- Tuyển dụng nhân sự

2.1.4.3. Chức năng và nhiệm vụ của phòng kế toán

- Xây dựng hệ thống kế toán của doanh nghiệp
- Quản lý mọi khoản thu-chi của doanh nghiệp: doanh thu, lương, công nợ….
- Cập nhật và nắm bắt các chính sách thuế của nhà nước ban hành
- Báo cáo tình hình tài chính của công ty khi có yêu cầu

2.1.4.4. Chức năng và nhiệm vụ của phòng hành chính

- Thực hiện xây dựng chiến lược, kế hoạch ngân sách hàng năm, kế hoạch công việc của Phòng từng tháng để trình Tổng giám đốc phê duyệt.
- Tổ chức bộ máy nhân sự, phân công công việc trong Phòng để hoàn thành kế hoạch ngân sách năm, kế hoach công việc của phòng/ban đã được phê duyệt từng thời kỳ.
- Thực hiện các báo cáo nội bộ theo Quy định của Công ty và các báo cáo khác theo yêu cầu của Ban điều hành.

- Xây dựng các quy trình, quy định nghiệp vụ thuộc lĩnh vực của Phòng; đánh giá hiệu quả các quy trình, quy định này trong thực tế để liên tục cải tiến, giúp nâng cao hoạt động của Công ty.
- Thực hiện các nhiệm vụ khác theo chỉ đạo của Ban điều hành phân công.

2.2. Tình hình tiêu thụ sản phẩm qua các kênh của công ty

Bảng 2.1: Doanh thu các khu vực từ năm 2015-2017

ĐVT: 1000 đồng

Khu vực	2015		2016		2017	
	Doanh thu	Tỉ trọng (%)	Doanh thu	Tỉ trọng (%)	Doanh thu	Tỉ trọng (%)
Kiến An	55.062.167,3	72,5	77.249.889,1	72,8	90.347.528,2	72
An Lão	20.885.649,7	27,5	28.862.595,9	27,2	35.135.149,8	28
Tổng cộng	75.947.817	100	106.112.485	100	125.482.678	100

Nguồn: Phòng Kinh doanh

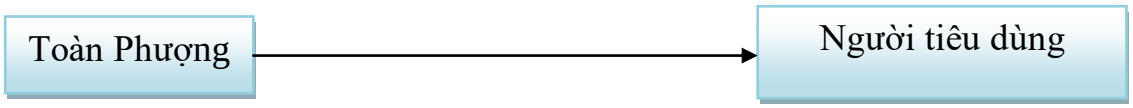
Nhìn chung, tình hình doanh thu của công ty tăng dần qua các năm cho thấy khả năng tiêu thụ sản phẩm của công ty tốt. Tuy nhiên, doanh thu đạt được của các khu vực qua các năm không đồng đều. Cụ thể, doanh thu dẫn đầu luôn luôn thuộc về khu vực Kiến An với 55.062.167,3 đ năm 2015, cho đến năm 2017 con số này vẫn không ngừng tăng lên chiếm tới 72% doanh thu tổng, tương đương mức doanh thu: 90.347.528,2 đ. Trong khi đó khu vực luôn giữ mức tỉ trọng thấp dưới 30% trong suốt 3 năm (2015-2017) là khu vực An Lão. Có thể thấy mức chênh lệch doanh thu giữa 2 khu vực này khá lớn, luôn xấp xỉ ở ngưỡng 2.5 lần. Tuy nhiên địa bàn An Lão cũng đã cố gắng nỗ lực đẩy mạnh công tác tiêu thụ sản phẩm thể hiện ở mức tăng lên, ở chỗ

chỉ chiếm 27.5% tổng doanh thu năm 2015, nhưng sang đến năm 2017 đã tăng thêm 0.5%, chiếm tới 28% tổng tỉ trọng toàn địa bàn.

2.3. Thực trạng kênh phân phối sản phẩm của Công ty TNHH thương mại và dịch vụ Toàn Phượng

2.3.1. Kênh phân phối hiện tại của công ty

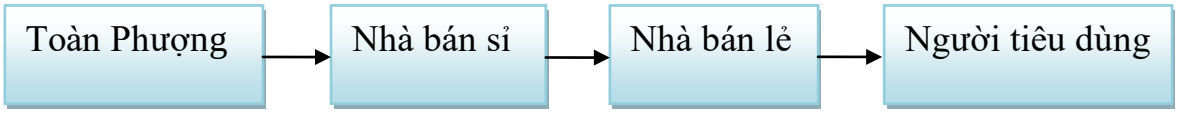
***Kênh trực tiếp**



***Kênh gián tiếp**

Kênh cấp 1:

Kênh cấp 2:



Sơ đồ 2.2: Sơ đồ cấu trúc kênh phân phối hiện tại của công ty Toàn Phượng

Nguồn: Phòng Kinh doanh

Hiện nay, cũng như đa số các công ty khác, công ty Toàn Phượng sử dụng kết hợp 2 loại kênh phân phối là kênh phân phối trực tiếp và kênh phân phối gián tiếp. Tuy nhiên, công ty đang sử dụng chủ yếu và tập trung phát triển loại hình kênh phân phối gián tiếp. Bởi kênh này mang lại cho công ty mức doanh thu chủ yếu trong hoạt động kinh doanh. Công ty đã thông qua các đại lý bán sỉ cũng như bán lẻ của mình để đưa sản phẩm đến tay khách hàng mục tiêu góp phần gia tăng doanh thu và mở rộng thị trường cho sản phẩm.

Bảng 2.2: Doanh thu tiêu thụ qua các cấp từ năm 2015-2017

ĐVT:1000đồng

Kênh phân phối	Năm 2015		Năm 2016		Năm 2017	
	Doanh thu	Tỷ trọng (%)	Doanh thu	Tỷ trọng (%)	Doanh thu	Tỷ trọng (%)
Kênh trực tiếp	6.896.584	9.1	13.657.442	12.9	19.874.652	15.8
Kênh cấp 1	24.797.323	32.6	35.435.627	33.4	47.890.750	38.2
Kênh cấp 2	44.253.910	58.3	57.019.416	53.7	57.717.276	50
Tổng	75.947.817	100	106.112.485	100	125.482.678	100

Nguồn: Phòng Kinh doanh

Nhìn vào bảng doanh thu trên ta thấy rằng, tình hình tiêu thụ hàng hóa trong các kênh dần tăng qua các năm nhưng mức tăng không ổn định và tỉ trọng luôn có sự thay đổi theo từng năm. Nhìn chung, tất cả các kênh đều hoạt động tích cực, thể hiện ở doanh thu của các kênh tăng đáng kể trong các năm. Đặc biệt, kênh trực tiếp mặc dù doanh thu còn thấp nhưng đã tăng lên rất nhiều từ 6.896.584.000 đồng năm 2015 đã tăng lên 19.874.652.000 đồng năm 2017, điều này cho thấy rằng kênh trực tiếp đang hoạt động tích cực cần được công ty quan tâm để phát triển hơn nữa. Qua bảng trên, đối với kênh cấp 1, mặc dù doanh thu còn thấp so với kênh cấp 2, mức tăng chỉ từ 24.797.323 đồng năm 2014 lên 47.890.750 đồng năm 2017, tỉ trọng tăng thêm tương ứng 6%. Nhưng điều này cũng cho thấy sự nỗ lực trong việc nâng cao doanh số góp phần vào doanh thu chung của toàn kênh. Sự hoạt động tích cực này cần được công ty đầu tư phát triển hơn nữa. Mặt khác, kênh luôn chiếm tới hơn 50% doanh thu, góp phần không hề nhỏ trong doanh thu tổng chính là kênh cấp 2. Tuy nhiên năm 2017 doanh thu của kênh này tăng lên không đáng kể, tỉ

trọng giảm từ 53.7% năm 2016 còn 50% năm 2017. Tuy nhiên kênh này vẫn luôn được coi là kênh chủ lực, mũi nhọn luôn mang lại doanh thu tiêu thụ tăng mạnh qua các năm. Chính vì vậy, công ty cần tập trung tối đa nguồn lực đầu tư, chú trọng ưu tiên phát triển tại đây để có thể khai thác một cách có hiệu quả tiềm năng hoạt động của kênh, góp phần vào doanh thu chung của toàn công ty trong các năm tiếp theo.

2.3.2. Hệ thống trung gian phân phối của công ty

Bảng 2.3: Bảng thống kê các đại lý của công ty

Thị trường	Số lượng đại lý cấp 1	Số lượng đại lý cấp 2	Nhân viên phụ trách giám sát
Kiến An	7	10	Anh Bình, Anh Vương, Anh Đoán
An Lão	5	5	Cô Mai, Anh Thái

Nguồn: Phòng Kinh doanh

Qua bảng thống kê trên, xét theo chiều dọc, khía cạnh số lượng các đại lý phân theo các cấp kênh, ta có tổng cộng 12 đại lý cấp 1 và 15 đại lý cấp 2 ở cả 2 khu vực Kiến An và An Lão. Xét theo chiều ngang, khía cạnh số lượng các đại lý phân theo khu vực, ta có: khu vực Kiến An tổng cộng: 17 đại lý (cả cấp 1 và cấp 2), tiếp đó ở khu vực An Lão có tổng cộng 10 đại lý (cả cấp 1 và cấp 2). Chính điều kiện địa lý thuận lợi này góp phần không nhỏ vào việc tăng độ bao phủ thị trường, làm cho con đường để sản phẩm đến tay người tiêu dùng được rút ngắn đi, đồng nghĩa với việc sản phẩm của công ty đến gần với khách hàng hơn kéo theo sự tăng mức độ thỏa mãn nhu cầu của họ nhờ vào việc tiêu dùng thuận tiện này. Về số lượng, cách phân bổ các đại lý ở 2 khu vực là khác nhau. Nó phụ thuộc vào đặc điểm dân cư của từng vùng, nhu cầu khác nhau của khách hàng và mức độ hiểu biết, khả năng kiểm sóat của công ty tới từng khu vực. Cụ thể, ở quận Kiến An, về mặt địa lý đây là cửa ngõ phía Tây Nam, cách trung tâm thành phố Hải Phòng khoảng 10 km, nằm ở vị

trí đầu mối giao thông đường bộ, đường thuỷ, đường hàng không nối Kiến An với Đồ Sơn, Cát Bà, vịnh Hạ Long về phía biển; nối Kiến An với An Lão, Vĩnh Bảo trong tuyến du lịch sinh thái "Du khảo đồng quê". Có tổng diện tích 29,6 km², dân số khoảng 84.000 người. Toàn quận có 10 phường. Về mặt kinh tế, Quận Kiến An có khu công nghiệp Quán Trữ, với khá nhiều nhà máy công nghiệp nhẹ. Và hiện nay quận Kiến An đang triển khai xây dựng khu đô thị Cựu Viên nằm trên địa bàn phường Bắc Sơn. Hơn nữa giám đốc công ty Toàn Phượng sinh ra và lớn lên ở Kiến An nên am hiểu rất rõ về khả năng phát triển kinh tế của khu vực và nhu cầu chi tiêu cho mặt hàng này nên đã tập trung phát triển mạnh mạng lưới các đại lý tại đây và số lượng phân bố nhiều hơn so với địa bàn An Lão. Xét tại địa bàn An Lão, về mặt kinh tế có khu công nghiệp An Tràng, và nhiều cụm công nghiệp trên quốc lộ 10. Về mặt địa lý, cách trung tâm thành phố Hải Phòng 18 km về phía Tây Nam. Phía Bắc giáp với quận Kiến An, phía Nam giáp với huyện Tiên Lãng, phía Tây giáp với huyện Thanh Hà, Kim Thành tỉnh Hải Dương, phía Đông giáp với huyện Kiến Thụy. Có 17 đơn vị hành chính trực thuộc, gồm 2 thị trấn và 15 xã, 1 thị trường khá lý tưởng để mở rộng thêm nhưng do nguồn lực tài chính, nguồn nhân sự của công ty chưa đủ mạnh cộng với sự am hiểu về địa bàn này so với đại bàn Kiến An còn hạn chế nên công ty hiện chỉ mới dừng lại con số 10 đại lý. Trong tương lai sau khi tích lũy dần thêm các nguồn lực, công ty ắt hẳn sẽ tập trung khai thác tiềm năng thế mạnh ở đây. Và để thuận lợi cho việc quản lý hoạt động tại mỗi khu vực, công ty đều cắt cử các giám sát thị trường của từng khu vực làm nhiệm vụ giám sát hoạt động kinh doanh để có thể kịp thời nắm bắt, giúp đỡ, đưa ra các phương án giải quyết khi có bất kì phát sinh trong quá trình tiêu thụ sản phẩm.

2.3.3. Thực trạng công tác quản trị kênh phân phối của công ty TNHH thương mại và dịch vụ Toàn Phượng giai đoạn năm 2015-2017

2.3.3.1. Thực trạng chính sách tuyển chọn thành viên kênh

Trước yêu cầu ngày càng khắt khe của thị trường, cùng với một số hạn chế về mặt số lượng cũng như kĩ năng chuyên môn, công ty hiện đang lên kế hoạch tuyển chọn thêm một số thành viên để tăng khả năng bao phủ thị trường, gia tăng khả năng phục vụ khách hàng chu đáo hơn.

Và để lựa chọn các thành viên trong kênh, công ty Toàn Phượng đã đưa ra hệ thống các tiêu chuẩn lựa chọn như sau:

+ Vị trí kinh doanh: có đủ diện tích cần thiết kể thực hiện các giao dịch, nơi tập trung đông dân cư, gần các khu công nghiệp, gần chợ…..

+ Khả năng bán hàng: ngoài các kỹ năng bắt buộc như: kỹ năng bán hàng, kỹ năng cung cấp dịch vụ khách hàng, Toàn Phượng còn dựa trên doanh số bán hàng hàng tháng của các thành viên, từ đó lựa chọn những thành viên đáp ứng được các chỉ tiêu doanh thu đề ra.

+ Khả năng tài chính: các trung gian cần có đủ vốn để thực hiện các hoạt động đầu tư ban đầu và cần có khả năng thanh toán tốt. Mức tiền mặt hiện hành công ty đang áp dụng với các nhà bán sỉ là: trên 350 triệu và nhà bán lẻ là trên 150 triệu

+ Khả năng chiếm lĩnh thị trường: xem xét tiềm năng bao phủ thị trường của các thành viên kênh là rộng khắp hay chỉ trong 1 khu vực

+ Khả năng quản lý: thành viên kênh cần có kinh nghiệm chuyên môn để vận hành hoạt động bán của mình, cùng tạo nên một hệ thống bán hàng vững mạnh

+ Ngoài ra là một số điều kiện ràng buộc khác như: trung thành với công ty, nhiệt tình trong phân phối, quảng bá sản phẩm, thanh toán đúng thời hạn, không được bán sản phẩm với mức giá cao hoặc thấp hơn giá công ty đã đưa ra trong hợp đồng

Sau một thời gian tìm kiếm, tuyển chọn và sàng lọc gắt gao công ty đã chọn ra được các trung gian phân phối mới, gia nhập vào kênh phân phối chung của Toàn Phượng.

Bảng 2.4: Bảng thống kê các thành viên mới gia nhập kênh phân phối

Khu vực	**Thành viên mới**
Kiến An	Cô Huệ - phường Văn Đẩu
An Lão	Cô Hương - xã Chiến Thắng Bác Hùng - xã An Thái

Nguồn: Phòng Kinh doanh

Trong suốt 3 năm (2015-2017), kết quả công ty đã tuyển chọn được 3 thành viên mới. Phân bố như sau: khu vực Kiến An thêm 1, khu vực An Lão thêm 2. Tín hiệu tích cực này thể hiện rằng công ty nỗ lực phát triển và mở rộng thị trường tiêu thụ. Nhưng so với thực tế nhu cầu thị trường thời điểm hiện tại, con số này quá ít. Chính vì vậy, công ty cần xem xét lại các tiêu chuẩn tuyển chọn, cân nhắc việc bổ xung thêm các chính sách ưu đãi riêng dành cho thành viên mới, đồng thời điều chỉnh các tiểu chuẩn hiện tại cho phù hợp với tình hình thực tế của từng khu vực, nên có những tiêu chuẩn đặc thù riêng cho mỗi khu vực dựa vào một số yếu tố như: quy mô dân số, khả năng tiêu dùng…. của từng nơi, thúc đẩy họ tham gia vào kênh để tăng số lượng thành viên kênh, tăng hiệu quả hoạt động của công ty.

2.3.3.2. Thực trạng các chính sách khuyến khích các thành viên trong kênh

Để thúc đẩy bán hàng, công ty thường áp dụng các chính sách khác nhau để khuyến khích các thành viên trong kênh. Căn cứ vào quá trình tìm hiểu nhu cầu, nguyện vọng của các thành viên kênh, công ty hiện nay đang sử dụng các hình thức khuyến khích như sau:

Hình thức khuyến khích được các thành viên yêu cầu nhiều nhất vẫn là chiết khấu bán lẻ cao, tăng mức hoa hồng khen thưởng, cụ thể:

Bảng 2.5: Mức triết khấu cho các đại lý bán buôn

Doanh thu thanh toán	Mức triết khấu giá	Đại lý hưởng chiết khấu
250-300 triệu	0.8%	Trường Điều - Hoàng Quốc Việt
300-350 triệu	1%	Hải Nam - Quán Trữ
400-450 triệu	1.5%	Ngọc Hường - xã Mỹ Đức
Trên 500 triệu	2%	Cô Thơ – ngã tư cống đôi

Nguồn: Phòng Kinh doanh

Bảng 2.6: Mức hoa hồng khen thưởng cho các đại lý bán lẻ

Doanh thu đạt được	Hoa hồng được thưởng	Đại lý hưởng hoa hồng
100-150triệu	0.08*Doanh thu đạt được	Phương Thanh - Đồng Hòa
150-200 triệu	0.1*Doanh thu đạt được	Ngát Trường - Trần Thành Ngọ
250-350 triệu	0.15*Doanh thu đạt được	Bác Thúy - Lãm Hà
Trên 400 triệu	0.2*Doanh thu đạt được	Cô Thu - Quán Trữ

Nguồn: Phòng Kinh doanh

Ngoài ra là các phần thưởng vật chất và tinh thần cho các thành viên bán hàng giỏi. Bằng khen, quà cho các đại lý mỗi quý, các dịp lễ tết. Thể hiện sự ghi nhận với các nỗ lực mà các thành viên đã phấn đấu trong suốt thời gian vì mục tiêu chung, tạo động lực cho họ phấn đấu làm việc tốt hơn.

Bên cạnh đó công ty hỗ trợ các đại lý lắp ráp các pano, biển hiệu để quảng cáo những sản phẩm của công ty

Công ty còn thực hiện trợ giá, hỗ trợ vốn, chi phí vận chuyển giúp các thành viên yên tâm hoạt động bán hàng

2.3.3.3. Thực trạng chính sách giải quyết xung đột trong kênh phân phối của công ty.

Theo như báo cáo thống kê số liệu, xung đột mà công ty đang mắc phải xảy ra giữa một số nhà bán lẻ với một số nhà bán buôn sản phẩm mà công ty đang phân phối.

Nguyên nhân:

- Theo như các nhà bán lẻ, mức triết khấu hiện tại mà các nhà bán buôn trực tiếp áp cho họ là chưa hợp lý. Họ yêu cầu phải tăng mức triết khấu lên so với mức triết khấu hiện tại từ 1,5-2%.

- Mức giá mà nhà bán buôn chuyển tiếp lại cho nhà bán lẻ quá cao. Nếu định giá sản phẩm bằng cách lấy giá bán buôn cộng thêm lãi của nhà bán lẻ thì mức giá đó rất khó để thị trường chấp nhận, không thể cạnh tranh được.

- Bên cạnh đó các nhà bán buôn đã không minh bạch trong việc phân chia thị trường cho các nhà bán lẻ. Có trường hợp, vì muốn tăng doanh số nên tại cùng một đoạn thị trường tại cùng một khu vực địa lý, người bán buôn thành lập 2 nhà bán lẻ. Dẫn đến việc nhà bán lẻ tự phá giá để cạnh tranh.

- Ngoài ra các nhà bán buôn còn bị phản ảnh là thiếu chuyên nghiệp trong phân phối. Biểu hiện ở chỗ, khi vào những thời điểm như giá sản phẩm sắp tăng hay khan hiếm hàng thì nhà bán buôn hay gim hàng, đợi thời điểm thích hợp mới giao cho người bán lẻ để hưởng khoản chênh lệch.

- Thêm nữa, số tiền mà nhà bán buôn cho phép nhà bán lẻ nợ lại còn quá thấp, chỉ ở dưới mức 30 triệu đồng/tháng. Trong khi đó có những thời điểm nhà bán lẻ lấy đến 200-300 triệu tiền hàng/tháng.

2.3.3.4. Thực trạng công tác đánh giá các thành viên trong kênh

Để duy trì hoạt động thông suốt của kênh thì việc đánh giá hoạt động của các thành viên là một việc làm không thể thiếu tại Toàn Phượng. Công ty luôn coi đó là thước đo xem kênh nào hoạt động hiệu quả và kênh nào chưa đạt hiệu quả để từ đó kịp thời khen thưởng và đưa ra giải pháp phù hợp với bất cứ tình huống nào sảy ra. Tại Toàn Phượng trước mỗi kỳ kế hoạch (tháng, quý, năm) công ty giao chỉ tiêu bán hàng cho mỗi thành viên trong kênh phân phối. Cuối kỳ, mỗi thành viên sẽ được nhận một bản theo dõi hoạt động bán hàng từ công ty qua đó giúp các thành viên thấy được mặc được và mặt hạn chế cuả mình trong kỳ.

Mỗi tháng công ty đều tiến hành xếp hạng các thành viên kênh theo các hạng: A, B, C. Việc xếp hạng được dựa trên các tiêu chí:

+ Doanh số bán hàng (dựa trên mức doanh số mà công ty đề ra)

+ Thời gian thanh toán (có đúng thời gian quy định không)

+ Sự hợp tác của các thành viên (không phân phối sản phẩm của đối thủ cạnh tranh)

+ Mức độ bao phủ của các mặt hàng tại khu vực được giao đã đủ rộng chưa

+ Mức độ tồn kho…..

Bảng 2.7: Bảng kết quả đánh giá

Đại lý	Xếp loại
Cô Thơ – ngã tư cống đôi	A
Cô Thu - Quán Trữ	B
Ngọc Hường - xã Mỹ Đức	C

Nguồn: Phòng Kinh doanh

Những thành viên kênh xuất hiện trong bảng trên đây đều là những trung gian phân phối hoạt động tích cực, làm tốt mọi yêu cầu công ty đề ra, đặc biệt mức doanh thu từ các trung gian này luôn có sức ảnh hưởng lớn đến hoạt động kinh doanh của công ty. Chính vì vậy công ty đã thưởng cho mỗi thành viên này 15 triệu đồng để khích lệ thành tích đã đạt được, đồng thời cũng nhằm kích thích các thành viên khác phấn đấu hơn.

2.4. Đánh giá thực trạng quản trị kênh phân phối của Công ty TNHH thương mại và dịch vụ Toàn Phượng

2.4.1. Mặt được

- Mặc dù kinh tế trong và ngoài nước suốt 3 năm qua còn nhiều khó khăn, nhưng Công ty Toàn Phượng đã nỗ lực không ngừng phát triển, mức doanh thu đạt được tương đối ổn định, năm sau cao hơn năm trước.

- Các mặt hàng của công ty ngày càng đa dạng, giá và chất lượng luôn ổn định và hợp lý

- Đội ngũ nhân viên nhiệt tình, ham học hỏi.

- Công ty đã mở rộng thêm thị trường tiêu thụ của mình với 12 đại lý cấp 1 và 15 đại lý cấp 2 ở địa bàn Kiến An và An Lão.

- Trong thời gian qua công ty đã thiết lập được nhiều mối quan hệ làm ăn lâu dài và tạo được niềm tin đối với bạn hàng .

2.4.2. Mặt chưa được

Bên cạnh những mặt được thì Toàn Phượng cũng còn tồn tại không ít hạn chế như:

- So với các công ty lớn hoạt động cùng lĩnh vực bán buôn đồ uống trên thị trường thì quy mô, tiềm lực tài chính của Toàn Phượng vẫn còn hạn chế, nguồn vốn thường bị thiếu do bị khách hàng nợ.

- Các mặt hàng đồ uống mà công ty hiện đang kinh doanh không phải là độc quyền trên thị trường nên việc tăng thị phần sẽ khó khăn hơn

- Công tác xúc tiến bán hàng quảng bá thương hiệu đẩy mạnh tiêu thụ sản phẩm còn hạn chế về mặt chiến lược và nhân sự

- Mật độ phân bố các nhà phân phối tại các khu vực là không đồng đều

- Hiện tại công ty mới chỉ chú trọng tìm kiếm thành viên kênh ở 2 địa bàn là: Kiến An và An Lão, phạm vi hoạt động còn hẹp

- Hay xảy ra xung đột trong kênh phân phối, đặc biệt là giữa nhà bán lẻ và nhà bán buôn của họ.

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP, KIẾN NGHỊ NHẰM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI VÀ DỊCH VỤ TOÀN PHƯỢNG

3.1. Định hướng phát triển của Công ty TNHH Thương Mại và Dịch Vụ Toàn Phượng trong thời gian tới

Trong tương lai, Công ty TNHH Thương Mại và Dịch Vụ Toàn Phượng sẽ tiếp tục tập trung sức mạnh các nguồn lực mà mình có để tiến tới mục tiêu triển khai toàn diện các dịch vụ hỗ trợ và tiếp thị các sản phẩm nước giải khát tại Hải Phòng nói riêng và các tỉnh lân cận nói chung, trở thành doanh nghiệp có tên tuổi trong ngành nước giải khát không chỉ tại Hải Phòng.

Một điều quan trọng đối với công ty là mở rộng quan hệ khách hàng, nhất là đối với các khách hàng tiềm năng, củng cố mối quan hệ hợp tác với các nhà cung cấp lâu năm để tạo tiền đề cho sự phát triển lâu dài của doanh nghiệp

Thực hiện việc đầu tư vào nguồn nhân lực qua việc đào tạo các nhân viên mới, nâng cao trình độ chuyên môn của những nhân viên có thâm niên trong công ty để đưa hình ảnh của công ty trở nên gần gũi hơn với khách hàng, nhà đầu tư cũng như các đối tác chiến lược của công ty.

Hình thành văn hóa công ty, mang đậm phong cách làm việc của tổ chức như: giao hàng đúng thời hạn quy định trong hợp đồng, đảm bảo các yêu cầu của khách hàng, thái độ giao tiếp nhã nhặn, phù hợp với khách hàng, nhân viên đoàn kết, giúp đỡ nhau với mục đích đưa công ty lên một tầm cao mới.

Đẩy mạnh lượng hàng hóa tiêu thụ được tại thị trường mà công ty đang hoạt động là các quận/huyện thuộc địa bàn Hải Phòng.

Mở rộng kênh phân phối, tiến tới việc hoạt động tại các thị trường khác thuộc miền Bắc

Kiểm soát tối đa hoạt động của kênh phân phối

Hạn chế xung đột, cải thiện mối quan hệ hợp tác giữa các thành viên kênh

3.2. Một số giải pháp hoàn nhằm hoàn thiện công tác quản trị kênh phân phối tại công ty TNHH Thương Mại và Dịch Vụ Toàn Phượng trong thời gian tới

3.2.1. Thành lập phòng Marketing để đẩy mạnh công tác nghiên cứu thị trường

Cơ sở của biện pháp:

Mặc dù năm vừa qua tốc độ tăng doanh thu của Công ty chỉ đạt được 18,25% so với năm trước nhưng với tất cả những gì đã làm được trong năm vừa qua - một năm với nhiều sự biến động của nền kinh tế - thì Công ty đã chứng tỏ được khả năng và sức mạnh của mình trên thị trường và Công ty còn có thể đạt được kết quả cao hơn nữa nếu Công ty có sự đầu tư nghiên cứu cẩn thận và chu đáo để đưa ra các biện pháp đúng đắn. Trong điều kiện kinh tế như hiện nay, khi mà nền kinh tế trong nước và thế giới đang phát triển nhanh chóng, đời sống của người dân ngày càng được cải thiện thì nhu cầu về đồ uống ngày càng nhiều và đòi hỏi cao hơn… Đây chính là điều kiện và cơ hội nếu Công ty biết cách nắm bắt để không ngừng mở rộng sản xuất kinh doanh, tăng sản lượng tiêu thụ và tăng doanh thu.

Mặt khác, tăng doanh thu kết hợp với sử dụng hiệu quả chi phí chính là điều kiện để tăng lợi nhuận. Từ việc tăng lợi nhuận Công ty sẽ có điều kiện mở rộng quy mô sản xuất, tạo thêm công ăn việc làm và tăng thu nhập cho người lao động. Đồng thời góp phần vào sự phát triển ngành nước giải khát của thành phố Hải Phòng nói riêng và của đất nước nói chung

Để tăng được doanh thu, Công ty cần tăng sản lượng hàng hóa bán ra. Muốn vậy, ngoài những khách hàng truyền thống của mình, Công ty cần tìm

kiếm thêm nhiều khách hàng mới. Muốn nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường Công ty còn cần phải xây dựng được uy tín với khách hàng, nắm bắt được các yêu cầu của thị trường để từ đó xây dựng cho mình các chiến lược cạnh tranh phù hợp nhằm tạo lợi thế cạnh tranh cho Công ty khi xâm nhập vào thị trường. Cùng với việc phải nâng cao năng lực bản thân, nâng cao chất lượng dịch vụ và giảm giá thành thì việc quan trọng trước mắt của Công ty là cần làm tốt công tác Marketing.

Đối với Công ty TNHH Thương Mại và Dịch Vụ Toàn Phượng là một Công ty hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh thương mại thì hoạt động Marketing chiếm một vị trí vô cùng quan trọng. Nó thể hiện trình độ quản lý, khả năng kinh doanh, khả năng nắm bắt và xử lý thông tin từ thị trường của Công ty. Công ty bán được nhiều hay ít hàng phụ thuộc vào sự quảng bá, giới thiệu sản phẩm của Công ty tới các khách hàng, cách tiếp thị sản phẩm sao cho đúng đối tượng, đúng thời điểm. Hoạt động Marketing cũng là một hoạt động khẳng định được vị thế của Công ty trên thị trường. Một Công ty có hoạt động Marketing tốt sẽ thu hút được nhiều bạn hàng mới, nâng cao doanh thu bán hàng, đem lại hiệu quả kinh tế cao.

Hiện nay, công việc Marketing do phòng kinh doanh đảm nhiệm nhưng hiệu quả vẫn chưa được cao bởi vì số lượng người trong phòng kinh doanh không nhiều chỉ có 3 người (gồm: 1 trưởng phòng và 2 nhân viên) nên sẽ gặp khó khăn cho việc tìm kiếm đối tác mới, thị trường tiềm năng; các hoạt động Marketing chưa được đưa ra, chỉ áp dụng trong những lúc cần chứ chưa tuân thủ theo sự ràng buộc nào; Công ty chưa có kế hoạch phân bổ tài chính cụ thể cho hoạt động Marketing.

Mục đích của biện pháp:

- Nâng cao khả năng nghiên cứu thị trường, tìm hiểu nhu cầu, sở thích, thói quen, động cơ mua hàng, hành vi ưng xử của khách hàng đối với sản

phẩm của công ty và của đối thủ cạnh tranh. Công việc này đặc biệt quan trọng đối với những thị trường mà công ty đang muốn thâm nhập trong thời gian tới.

- Xác định đúng nhu cầu khách hàng,tiềm năng thị trường

- Thúc đẩy hoạt động phân phối,tiêu thụ sản phẩm

- Quảng bá,đưa vị thế của công ty lên tầm cao mới

Nội dung của biện pháp:

Chính từ nhu cầu cấp thiết trên công ty cần thành lập 1 phòng marketing riêng biệt, với nhiệm vụ trở thành cầu nối giữa bên trong và bên ngoài, giữa sản phẩm và khách hàng, giữa thuộc tính của sản phẩm và nhu cầu khách hàng. Phòng marketing sẽ bao gồm: 1 trưởng phòng và 3 nhân viên, có trình độ chuyên môn, tốt nghiệp đại học, hiểu biết về lĩnh vực marketing….đảm nhận những nhiệm vụ cụ thể như:

- Nghiên cứu tiếp thị và thông tin, tìm hiểu sự thật ngầm hiểu của khách hàng

- Lập hồ sơ thị trường và dự báo doanh thu

- Khảo sát hành vi ứng sử của khách hàng tiềm năng

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

- Phát triển sản phẩm, hoàn thiện sản phẩm với các thuộc tính mà thị trường mong muốn (thực hiện trước khi sản xuất sản phẩm, xây dựng nhà hàng,….)

- Quản trị sản phẩm (chu kỳ sống sản phẩm): Ra đời, phát triển, bão hòa, suy thoái, và đôi khi là hồi sinh.

- Xây dựng và thực hiện kế hoạch chiến lược marketing như 4P: sản phẩm, giá cả, phân phối, chiêu thị; 4 C: Nhu cầu, mong muốn, tiện lợi và

thông tin. Đây là kỹ năng tổng hợp của toàn bộ quá trình trên nhằm kết hợp 4P và 4C.

*Dự kiến chi phí cho việc thành lập phòng Marketing:

- Chi trả lương nhân viên

+ Chi trả lương trưởng phòng: 6 trđ/tháng*12 tháng*1 người = 72trđ/năm

+ Chi trả lương nhân viên: 4 trđ/tháng*12 tháng*3 người =144trđ/năm

- Chi mua thiết bị văn phòng

+ Mua máy vi tính: 6 trđ/bộ*4 bộ = 24trđ

+ Mua bàn ghế làm việc: 4 bộ = 1 trđ/bộ*4 bộ = 4 trđ

+ Các vật dụng khác: 0.5 trđ/người*4 người = 2 trđ

+ Các thiết bị máy móc được khấu hao đều trong 3 năm, mức khấu tương ứng là: (24trd+ 4 trđ)/3= 9.33trđ/năm

- Hỗ trợ chi phí đi lại: 3trđ/tháng*12 tháng = 36trđ/năm

- Hỗ trợ chi phí điện thoại, giấy tờ các loại: 0,8 trđ/tháng*12 tháng = 9.6trđ/năm

=>Tổng chi phí dự kiến cho 1 năm hoạt động là:

72+144+24+4+2+9.33+36+9.6 = 300.93trđ/ năm

*Dự kiến kết quả đạt được:

Dự kiến hiệu quả từ giải pháp mang lại giúp công ty gia tăng số lượng khách hàng, tăng khả năng tiêu thụ sản phẩm, kéo theo doanh thu dự đoán tăng thêm khoảng 5%, tương ứng mức tăng: 53.951.420.845*5% = 2.697.571.042 đ (so với năm 2017)

Bảng 3.1: Bảng so sánh hiệu quả trước và sau khi thực hiện giải pháp

Chỉ tiêu	Trước khi thực hiện	Sau khi thực hiện	Chênh lệch	
			+/-	%
1.Tổng doanh thu	55.569.963.470	58.348.461.644	2.778.498.174	5%
2.Tổng chi phí	55.403.253.580	58.062.609.752	2.659.356.172	4.8%
3.Lợi nhuận	166.709.890	285.851.892	119.142.002	71.47%

Theo như bảng so sánh trên ta thấy, tổng doanh thu sau khi thực hiện tăng: 2.778.498.174 đ, tương ứng 5%; tổng chi phí sau khi thực hiện tăng: 2.659.356.172 đ, tương ứng với 4.8% từ đó kéo theo lợi nhuận tăng: 119.142.002 đ, tương ứng với: 71.47%. Như vậy, việc thành lập phòng Marketing sẽ đem lại hiệu quả kinh tế cho công ty, giúp công ty đẩy nhanh được số lượng hàng hóa tiêu thụ, tăng lợi nhuận. Đồng thời còn giúp công ty nắm bắt được chắc hơn tình hình biến động của thị trường và giành được thị phần nhất định, có thể dần chiếm lĩnh được thị phần từ các đối thủ cạnh tranh.

3.2.2. Mở rộng kênh phân phối

Cơ sở của biện pháp:

"Tại Việt Nam, bình quân người Việt tiêu thụ nước giải khát trên 23 lít/người/năm. Theo Hiệp hội bia rượu - nước giải khát các dòng sản phẩm này chiếm lượng sản xuất và tiêu thụ lên đến 85% sản lượng của cả nước. Trong nửa năm đầu 2015, ngành sản xuất đồ uống tăng 6,3% so với cùng kỳ. Đến năm 2020, con số này sẽ tiếp tục tăng trưởng mạnh mẽ, đạt khoảng 8,3-9,2 tỷ lít/năm.

Sự có mặt của khoảng 1.800 cơ sở sản xuất nước giải khát, chứng tỏ sức thu hút to lớn của thị trường nước giải khát Việt Nam.

Ông Nguyễn Văn Việt, Chủ tịch Hiệp hội bia rượu - nước giải khát cho biết, thị trường nước giải khát không cồn của Việt Nam đang thể hiện sức hút rất lớn đối với các nhà đầu tư. Nguyên nhân là mức tăng trưởng nội địa liên tục duy trì con số ấn tượng với 6-7%/năm, trong khi các nước Pháp, Nhật Bản chỉ kỳ vọng đạt 2%/năm."

Trên thực tế, công ty TNHH Thương Mại và Dịch Vụ Toàn Phượng là nhà phân phối cấp 1 cho Pepsi nên luôn phải khoán doanh thu. Dẫn đến gánh nặng hàng tồn kho lên doanh nghiệp trong những năm trở lại đây ngày càng phức tạp.

Bảng 3.2: Bảng tồn kho năm 2016-2017

Chỉ tiêu	Năm 2016	Năm 2017	Chênh lệch	
			+/-	%
Hàng tồn kho	23.775.563.397	27.638.865.225	3.863.301.828	16.25

Nguồn: Phòng Kế toán

Qua nghiên cứu thị trường Thủy Nguyên, doanh nghiệp nhận thấy đây là một thị trường tiềm năng vì nhu cầu tiêu dùng cho mặt hàng nước giải khát là lớn mà số lượng nhà phân phối tại đây là ít. Chính vì vậy Toàn Phượng quyết định mở rộng thị trường.

Mục đích của biện pháp:

- Mở rộng sản xuất, mức độ bao phủ thị trường

- Tìm kiếm thêm các đối tác mới

- Tăng số lượng, năng suất tiêu thụ sản phẩm

- Giải quyết vấn đề hàng tồn kho

Nội dung của biện pháp:

Mở thêm chi nhánh tại Thủy Nguyên

Bảng 3.3: Bảng dự kiến chi phí ban đầu

Tiêu chí	Số lượng	Giá	Thời gian dự kiến	Thành tiền
Thuê mặt bằng + kho bãi	1 mảnh đất 550m2	10trđ/tháng	3 năm	360trđ
Sửa chữa ban đầu		50trđ		50trđ
Mua sắm thiết bị				
Bàn ghế	2 bộ	2trđ/bộ		4trđ
Máy tính	2 bộ	6.5trđ/bộ		13trđ
Máy in	1 cái	4.5trđ/cái		4.5trđ
Két sắt	1 cái	3.5trđ/cái		3.5trđ
Chi phí khấu hao các thiết bị (khấu hao đều trong 3 năm)			3 năm	25trđ/3= 8.33trđ
Thuê nhân công				
Quản lý	1 người	6trđ/tháng	3 năm	216trđ
Kế toán	1 người	5trđ/tháng	3 năm	180trđ
Lao động phổ thông	3 người	5trđ/tháng	3 năm	180trđ
Chi phí khác(điện,nước....)		2trđ/tháng	3 năm	72
Tổng cộng				1.091,33 trđ

- Dự toán chi phí năm đầu:

+ Chi phí đầu tư: 1.091,33 trđ / 3 = 363,78trđ

Bảng 3.4: Bảng dự kiến hiệu quả

Chỉ tiêu	Năm 1	Năm 2	Năm 3
1.Doanh thu dự kiến	11.000.000.000	13.200.000.000	15.312.000.000
2.Giá vốn dự kiến	10.633.220.000	12.686.220.000	14.638.220.000
3.Chi phí đầu tư	363.780.000	363.780.000	363.780.000
4.Lợi nhuận dự kiến	2.000.000	100.000.000	310.000.000

Theo như bảng dự kiến trên có thê thấy được hiệu quả từ giải pháp mang lại là rất lớn. Đến năm thứ 3 mức lợi nhuận dự kiến đã là con số: 310.000.000 đ xấp xỉ bằng chi phí đầu tư năm (363.780.000 đ/năm). Đây là một con số rất khả quan, nếu công ty áp dụng đúng và có hiệu quả, có thể đến năm thứ 4 sẽ bắt đầu hoàn vốn và có lãi.

3.2.3. Một số giải pháp khác

3.2.3.1. Hoàn thiện tiêu chuẩn tuyển chọn các thành viên trong kênh phân phối của công ty

Một công ty lớn mạnh không chỉ thể hiện ở mức doanh thu cao mà còn được thể hiện ở sự phát triển mạng lưới kênh phân phối. Để kênh phân phối hoạt động tối ưu, công ty cần chú trọng xây dựng các tiêu chuẩn tuyển chọn thành viên kênh ngay từ những bước ban đầu, luôn dựa vào tình hình thực tế để có những sửa đổi, bổ sung phù hợp. Ngoài các tiêu chuẩn đã nêu ở phần thực trạng, dưới đây là một số tiêu chuẩn bổ sung thêm:

- Có giấy phép đăng kí kinh doanh

- Địa điểm: Để thuận lợi cho việc trưng bày và phân phối các mặt hàng một cách tốt nhất diện tích tối thiểu với trung gian bán buôn là: 60 m2 và

trung gian bán lẻ là 40 m2, cửa hàng đảm bảo vệ sinh, thông thoáng và đủ điều kiện bảo quản sản phẩm

- Thâm niên và kinh nghiệm: các thành viên được tuyển chọn cần có kinh nghiệm phân phối hàng hóa ít nhất 2 năm trên thị trường, ưu tiên các thành viên đã từng tham gia lĩnh vực phân phối đồ uống

- Khả năng chi trả: các trung gian cần có nguồn vốn đủ mạnh, khả năng thanh toán tốt, trong trường hợp trung gian không đủ điều kiện thanh toán đúng hạn, các trung gian cần thanh toán trước 1/3 tổng giá trị đơn hàng.

- Khả năng chiếm lĩnh thị trường:

+ Các nhà bán buôn phải có khả năng hoạt động tối thiểu tại 1 quận/huyện

+ Các nhà bán lẻ phải có khả năng hoạt động tối thiểu tại 1phường/xã

- Ngoài ra, một số tiêu chí khác :

+ Các trung gian phải có uy tín trên thị trường. Đặc biệt với các sản phẩm nước giải khát mang nặng tính mùa vụ

+ Khả năng phát triển trong tương lai

+ Khả năng am hiểu và quan hệ tốt đối với khách hàng

+ Khả năng hợp tác

Như những hạn chế còn tồn đọng ở phần thực trạng,việc phân bố các thành viên kênh hiện nay là chưa hợp lý. Mặc dù khu vực An Lão cũng là một địa bàn có điều kiện kinh tế phát triển nhưng mạng lưới phân bố của công ty tại đây vẫn chưa nhiều. Công ty nên xem xét việc tuyển chọn thêm các thành viên tại khu vực này. Tiếp đến, công ty cũng nên dà soát lại hoạt động của các thành viên khác ở địa bàn còn lại. Đối với các thành viên hoạt động không có hiệu quả, cần xem xét mức độ, có thể chấm dứt hợp đồng.Việc làm này một

phần có thể tiết kiệm chi phí, một phần giúp mạng lưới kênh được phân bố đều.

- Thành viên muốn tham gia vào kênh phải thực hiện đúng những quy định sau:

+ Phải đảm bảo lượng dữ trữ tối thiểu

+ Đảm bảo được mức doanh thu tối thiểu theo quy định của công ty

+ Đảm bảo chất lượng hàng hóa cao nhất khi đến tay người tiêu dùng

+ Hoạt động cạnh tranh giữa các đại lý, các vùng thị trường phải lành mạnh, giảm thiểu tối đa mâu thuẫn dẫn đến xung đột trong kênh

3.2.3.2. Hoàn thiện tiêu chuẩn đánh giá các thành viên trong kênh phân phối

Công ty cần thực hiện định kì công tác đánh giá hoạt động của các thành viên kênh nhằm điều chỉnh cấu trúc kênh phân phối cho hợp lý, chọn ra những thành viên có đủ năng lực hợp tác cùng kênh. Bên cạnh đó, nên có thêm những cuộc kiểm tra đột xuất để phát hiện những khó khăn, bất cập còn tồn động của các thành viên để kịp thời có hướng giải quyết thích hợp, giúp bộ máy kênh hoạt động quả.

a. Căn cứ hoàn thiện các tiêu chuẩn mà công ty đang áp dụng để đánh giá các thành viên kênh

Công ty đưa ra các tiêu chí để đánh giá, làm căn cứ thưởng phạt cho các thành viên. Các tiêu chí đánh giá của công ty cần phải rõ ràng, mang tính cụ thể, ví dụ như:

(1). Kết quả bán hàng của các thành viên

Công ty sẽ tiến hành phân tích và đánh giá các thành viên thông qua bảng báo cáo tình hình bán hàng trong kỳ của từng thành viên, có thể so sánh bằng 1 số chỉ tiêu như:

+ So sánh lượng bán thực tế kì này với lượng bán thực tế kì trước. Sử dụng công thức tính tỉ lệ tăng trưởng:

Tỉ lệ tăng trưởng=(SL kì này/SL kì trước)*100%

+ So sánh sản lượng của mỗi thành viên với tổng sản lượng của tất cả các thành viên trong kì đó.

Tỉ lệ đạt so với các thành viên=SL thực hiện$_{it}$ /SL thực hiện$_{t}$

Trong đó: SL thực hiện $_{it}$: sản lượng thực hiện của thành viên i trong thời kì t

SL thực hiện $_{t}$: sản lượng thực hiện của toàn kì t

Sau khi thực hiện xong việc phân tích, đánh giá, công ty nên gửi bản đánh giá chi tiết kết quả kinh doanh cho từng thành viên. Nội dung của bản thông báo mà các thành viên nhận được được sử dụng với mục đích khích lệ các thành viên phát huy được những thành tích được, đồng thời cũng là hành động nhắc nhở với các thành viên chưa hoàn thành được nhiệm vụ cần cố gắng hơn nữa .

(2). Cách tổ chức hoạt động bán hàng của các thành viên

Hiện nay, công ty đang quan tâm đến cách tổ chức hoạt động bán hàng của các thành viên, vì đây là tiêu chuẩn quan trọng để đánh giá. Một số vấn đề cần được xem xét như: số lượng hàng bán ra, cách tổ chức lực lượng bán hàng, số lượng và chất lượng của đội ngũ bán hàng. Có hay không các chương trình đào tạo dành cho các thành viên kênh. Nguồn thông tin có xác thực, hữu ích hay không, phụ thuộc vào mối quan hệ qua lại với các thành viên kênh

(3). Thái độ hợp tác của các thành viên kênh

Công ty thường đánh giá thái độ hợp tác trong hoạt động phân phối của các thành viên thông qua kết quả bán hàng, những vấn đề các thành viên đang hợp tác của công ty. Việc đánh giá thành viên kênh thông qua thái độ hợp tác

chỉ mang tính chủ quan nên mức độ chính xác sẽ không cao. Vì vậy, công ty không nên quá quan trọng chỉ tiêu này trong việc đánh giá mà tốt nhất là thiết lập mối quan hệ hợp tác thật tốt, làm sao mang lại lợi ích kinh tế cho cả 2 bên. Khi đó chắc chắn thái độ hợp tác trong hoạt động phân phối của các thành viên sẽ cao.

b. Áp dụng phương pháp đánh giá thành viên kênh

Hiện tại, công ty sử dụng số liệu từ báo cáo kết quả bán hàng để đánh giá hoat động tiêu thụ của các thành viên. Để công việc đánh giá hoạt động phân phối của các thành viên có kết quả tốt hơn và đảm bảo tính khách quan, công ty có thể sử dụng bảng đa tiêu chuẩn để đánh giá các thành viên kênh dựa trên các tiêu chuẩn đánh giá trên.

Thực hiện bảng đa tiêu chuẩn gồm các bước sau:

- Bước 1: Đưa ra các tiêu chuẩn liên quan cần thiết cho việc đánh giá và các phương pháp để đo lường các tiêu chuẩn đó

- Bước 2: Xác định tỉ trọng phản ánh tầm quan trọng tương đối của mỗi tiêu chuẩn (hệ số cho mỗi tiêu chuẩn)

- Bước 3: Cho điểm các thành viên ứng với từng tiêu chuẩn theo thang điểm từ 0-10

- Bước 4: Lấy điểm mỗi tiêu chuẩn nhân với tỉ trọng của tiêu chuẩn đó

- Bước 5: Đánh giá từng tiêu chuẩn xét theo tỉ trọng được cộng lại để xếp hạng hoạt động toàn bộ các thành viên

Bảng 3.5 : Bảng đa tiêu chuẩn

Tiêu chuẩn	Hệ số	Danh sách các đại lý							
		Đại lý 1		Đại lý 2		……		Đại lý n	
		Điểm	Điểm quy đổi	Điểm	Điểm quy đổi	Điểm	Điểm quy đổi	Điểm	Điểm quy đổi
TC1 TC2 TC3 ….. Tổng									

Các tiêu chuẩn công ty đánh giá các thành viên của kênh:

Tiêu chuẩn 1: Kết quả bán hàng của các thành viên

Tiêu chuẩn 2: Cách tổ chức hoạt động bán hàng của các thành viên

Tiêu chuẩn 3: Thái độ hợp tác của các thành viên kênh

3.2.3.3. Các giải pháp giải quyết mâu thuẫn trong kênh

a. Giải pháp ngăn ngừa

Thứ nhất: Doanh nghiệp cần phân tích kĩ tình hình kinh doanh của doanh nghiệp, lựa chọn số trung gian phân phối phù hợp và quản lý tốt những trung gian phân phối đó.

Thứ hai: Hợp tác, chuyên môn hóa vai trò và điều giải xung đột trong kênh phân phối chỉ thực hiện được nếu doanh nghiệp có một cấp lãnh đạo vững mạnh. Kênh phân phối sẽ hoạt động tốt hơn nếu có một bộ máy điều hành có quyền lực phân chia lực lượng hợp lý trong kênh, có quyền phân công nhiệm vụ và giải quyết mâu thuẫn.

Thứ ba: Khi thiết kế kênh phân phối cần:

+ Tránh thiết kế quá nhiều đại lý, điểm bán lẻ trong cùng một địa phương, khu vực, tránh hiện tượng cạnh tranh nội bộ.

+ Quản lý chặt chẽ các điểm bán sản phẩm của công ty tránh tình trạng hàng giả, hàng nhái được bán ngay trong những cửa hàng mà doanh nghiệp ủy quyền.

+ Kiểm soát giá cả mà các đại lý phân phối, tránh hiện tượng làm giá, bán giá quá cao hoặc quá thấp.

+ Thường xuyên kiểm tra, đánh giá hiệu quả bán hàng, phân phối của các cửa hàng, đại lý, tránh tình trạng chiếm dụng vốn của doanh nghiệp, đầu cơ tích trữ hàng hóa.

Thứ tư: Có mục tiêu kinh doanh rõ ràng và phổ biến tới hệ thống kênh phân phối, để doanh nghiệp và kênh phân phối đồng nhất trong mục tiêu và hoạt động hiệu quả hơn.

Thứ năm: Có những điều kiện, điều khoản chặt chẽ đối với những đại lý, hệ thống phân phối của mình.

Thứ sáu: Kiểm soát quá trình lưu thông hàng hóa: Để làm được việc này công ty chủ trương giao hàng đến tận nơi cho đại lý, giảm chiết khấu để vừa kiểm soát được giá bán, vừa kiểm soát được luồng hàng. Đây là một chính sách có ảnh hưởng rất lớn tới hoạt động của công ty, bởi vì nó tác động trực tiếp vào chính sách giá cả và chính sách phân phối.

Thứ bảy: Công ty còn sử dụng các biện pháp quản lý khác như thưởng cuối năm đối với các đại lý thực hiện đúng cam kết của công ty. Giải thưởng được công ty phổ biến trước để các đại lý nhận thấy những lợi ích và thiệt hại khi không thực hiện tốt các cam kết của mình. Công ty còn tổ chức một số buổi trao đổi thường kỳ với các đại lý trên tinh thần hợp tác. Bên cạnh các

hình thức khuyến khích công ty cũng sử dụng các biện pháp cưỡng chế đối với các đại lý để hạn chế đến mức thấp nhất những mâu thuẫn xảy ra trong kênh phân phối.

Thứ tám: Các thành viên của kênh phân phối phải thỏa thuận được với nhau về mục tiêu cơ bản mà họ cùng theo đuổi. Mục tiêu đó có thể là tồn tại, gia tăng thị phần nâng cao chất lượng sản phẩm hay thỏa mãn khách hàng. Điều này thường xảy ra khi kênh phân phối phải đương đầu với sự đe dọa từ bên ngoài, như có một kênh cạnh tranh khác có hiệu quả hơn, có những quy định pháp lý bất lợi hơn cho việc phân phối sản phẩm, hay mong muốn của người tiêu dùng đã thay đổi.

b. Giải pháp khắc phục

Thứ nhất: Đối với hiện tượng cạnh tranh nội bộ giữa các điểm phân phối trong cùng một địa phương, do mạng lưới phân phối quá dày đặc, cần kiểm tra, đánh giá lại mạng lưới phân phối trong khu vực đó, giảm bớt những điểm phân phối sản phẩm không hiệu quả. Bố trí, sắp xếp lại mạng lưới phân phối tại khu vực đang xảy ra mâu thuẫn.

Thứ hai: Đối với vấn đề hàng giả, hàng nhái xuất hiện tại các điểm phân phối của doanh nghiệp, cần cảnh cáo, tước bỏ vai trò đại lý đối với những điểm bán này. Nếu có hiện tượng giả mạo đại lý, doanh nghiệp có thể khiếu kiện với các cơ quan chức năng có thẩm quyền.

Thứ ba: Các điểm phân phối bán hàng không đúng giá quy định, áp dụng những điều khoản tại hợp đồng phạt đối tác khi vi phạm hợp đồng.

Thứ tư: Đối với tình trạng chiếm dụng vốn của công ty quá lâu, xem xét trước khi giao hàng (chưa thu tiền ngay) cho người bán cần xét tới khả năng bán hàng và tính thanh khoản của người bán.

Thứ năm: Tiến hành việc trao đổi giữa hai hay nhiều cấp của kênh phân phối. Như vậy họ có thể hiểu và thông cảm với quan điểm của nhau hơn trong công việc hợp tác.

Thứ sáu: Khi mâu thuẫn đã trở nên nghiêm trọng, thì các thành viên của kênh phân phối có thể phải sử dụng biện pháp ngoại giao, trung gian hòa giải hay trọng tài phân sử. Biện pháp ngoại giao có nghĩa là các bên thành viên cử ra một nhóm người để gặp gỡ đại diện của phía bên kia để cùng nhau thương lượng nhằm tìm ra giải pháp cho vấn đề mà hai bên quan tâm. Trung gian hòa giải là sử dụng một bên thứ ba trung lập đứng ra hòa giải quyền lợi của hai bên. Đưa ra trọng tài phân sử khi hai bên đồng ý trình bày những luận điểm của mình cho một bên thứ ba (một hay nhiều trọng tài viên) và chấp nhận quyết định phân sử của trọng tài.

Thứ bảy: Phạt tiền với các đại lý đã vi phạm với quy ước khi ký kết hợp đồng với công ty, đó là không xâm lấn địa bàn mà mình không phụ trách, bán đúng giá mà công ty quy định.

3.3. Kiến Nghị

3.3.1. Với nhà cung cấp

Nhà sản xuất cần tiếp tục sản xuất và cung cấp những sản phẩm chất lượng tốt ra thị trường. Đặc biệt, nhà sản xuất cần có những chính sách hỗ trợ cho công ty Toàn Phượng về các mặt như: gia hạn thêm thời gian thanh toán tiền hàng, hỗ trợ đầu tư vốn cho Toàn Phượng

Mặt khác, nhà sản xuất nên mở rộng nghiên cứu thêm các sản phẩm phù hợp với nhu cầu tiêu dùng của khách hàng miền Bắc hơn. Các sản phẩm trên thị trường hiện nay mới chỉ chú trọng phục vụ xu hướng chung, thông thường mà chưa tạo được những khác biệt lớn trong văn hóa tiêu dùng giữa các vùng miền. Nếu công ty thực hiện ý tưởng trên có thể sẽ tạo được lợi thế

cạnh tranh, sự khác biệt trong sản phẩm góp phần tạo sự đa dạng mới mẻ cho nhà phân phối như Toàn Phượng

3.3.2. Với các cơ quan chức năng

- Ban hành các cơ chế thông thoáng, tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp có cơ hội giới thiệu, quảng bá và phát triển sản phẩm

- Hỗ trợ các điều kiện về mặt pháp lý, sửa đổi và bổ xung các quy trình thủ tục sao cho gọn nhẹ, nhanh chóng như: giảm thuế, giảm bớt quy trình thủ tục khi đăng kí kinh doanh, các giấy phép khác…để có thể tiết kiệm tiền bạc, thời gian cho doanh nghiệp để họ an tâm kinh doanh góp phần vào mục tiêu kinh tế chung của đất nước.

- Tổ chức các buổi đối thoại, tọa đàm giữa các đơn vị kinh doanh và cơ quan chức năng có liên quan để tháo gỡ những khó khăn, tìm ra những giải pháp thúc đẩy kinh tế

KẾT LUẬN

Công ty TNHH Thương mại và Dịch vụ Toàn Phượng tuy được thành lập năm 2004 nhưng cùng với nhịp phát triển của đất nước, công ty đã không ngừng nỗ lực phấn đấu vượt qua bao nhiêu khó khăn thử thách của nền kinh tế thị trường, vươn lên để khẳng định uy tín và vị trí của mình trên thương trường về ngành phân phối nước giải khát.

Qua thời gian thực tập thực tế tại công ty, em nhận thấy hệ thống phân phối sản phẩm nước giải khát của công ty hoạt động khá tốt, sản lượng bán ra và doanh thu vẫn tăng đều qua các năm, tuy nhiên trong nền kinh tế thị trường ngày nay các doanh nghiệp cần tìm hiểu nhiều hơn nữa nhu cầu của khách hàng nhằm cải thiện hệ thống phân phối cho phù hợp với xu hướng của người tiêu dùng và truyền thống văn hóa của người Việt Nam. Việc phân tích, đánh giá chiến lược phân phối của công ty, tìm hiểu các nhân tố tác động đến quá trình quản trị kênh phân phối, từ đó đề ra các giải pháp nhằm quản trị kênh phân phối thực sự là một nhu cầu thiết yếu, là nhiệm vụ quan trọng hàng đầu của tất cả các doanh nghiệp nói chung và của Công ty TNHH Thương Mại và Dịch Vụ Toàn Phượng nói riêng.

Dù đạt được những thành công nhất định nhưng kênh phân phối của công ty vẫn còn vài điểm hạn chế, vì vậy thời gian sắp tới công ty cần thực hiện những biện pháp để khắc phục những điểm chưa thực sự tốt này mới có thể cạnh tranh lại với đối thủ cạnh tranh của mình và tạo được uy tín cũng như nâng cao thương hiệu của mình trong nền kinh tế thị trường hiện nay. Bên cạnh những thuận lợi, công ty Toàn Phượng vẫn đang phải đối đầu với những khó khăn thử thách. Công ty đang từng bước khẳng định mình, tìm ra biện pháp tối ưu nhất cho hoạt động kinh doanh, cải thiện các hoạt động phân phối, từng bước chiếm lĩnh thị trường.

Qua thời gian thực tập tại công ty và hoàn thành đề tài nghiên cứu này, em mong muốn trước hết sẽ giúp bản thân tổng hợp được những kiến thức đã học, tích lũy kinh nghiệm đế đóng góp một phần nào đó trong việc giải quyết những vướng mắc, tồn tại trong hoạt động kinh doanh nói chung và quản trị kênh phân phối nói riêng của công ty TNHH Thương Mại và Dịch Vụ Toàn Phượng. Với kiến thức thực tế còn hạn chế cũng như thời gian thực tập bị giới hạn nên bài khóa luận tốt nghiệp này không tránh khỏi những thiếu sót. Vì vậy em mong nhận được sự đóng góp ý kiến từ các quý thầy cô để giúp em hoàn thiện bài khóa luận tốt hơn.

Em xin chân thành cảm ơn!

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bạch Thị Duyên (2008), *Quản trị kênh phân phối dầu nhờn qua hệ thống Petrolimex*, Luận văn tốt nghiệp, Trường đại học kinh tế- Đại học Quốc gia Hà Nội

2. Nguyễn Đăng Tùng Anh (2015), *Giải pháp chủ yếu nhằm quản trị kênh phân phối của công ty cổ phần thiết bị máy công trình Á Châu*, Luận văn tốt nghiệp, Trường Đại học Thăng Long

3. Phạm Thị Phương (2009), *Quản trị kênh phân phối tại công ty Coxiva Đà Nẵng*, Luận văn tốt nghiệp, Trường đại học kinh tế- Đại học Đà Nẵng

4. Tác giả Giang Hoàng Nhơn (2018), *Thị trường nước giải khát: miếng bánh ngon nhưng khó nuốt*

5. Tường Quang Thắng (2015*), Quản trị hệ thống kênh phân phối nhằm duy trì và mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm thuốc của công ty TNHH Dược Bảo Phương*, Luận văn tốt nghiệp, Trường Đại học Thăng Long

<*https://news.zing.vn/interactive/thi-truong-nuoc-giai-khat-mieng-banh-ngon-nhung-kho-nuot* >

6. Các tài liệu của Công ty TNHH Thương Mại và Dịch Vụ Toàn Phượng.