

BỘ/UBND.....

TRƯỜNG.....



GIÁO TRÌNH

**MÔN HỌC/MÔ ĐUN: QUẢN LÝ KÊNH PHÂN PHỐI BÁN HÀNG
NGÀNH/NGHỀ: MARKETING**

TRÌNH ĐỘ: TRUNG CẤP

*Ban hành kèm theo Quyết định số: /QĐ-... ngàytháng.... năm.....
..... của*

....., năm

GIÁO TRÌNH MÔN HỌC/MÔ ĐUN

Tên môn học/mô đun: Quản lý kênh phân phối bán hàng

Mã môn học/mô đun: MD 18

Vị trí, tính chất, ý nghĩa và vai trò của môn học/mô đun:

- Vị trí: Môn học này là môn chuyên ngành môn này học sau khi đã học xong các môn cơ sở ngành

- Tính chất:

Nội dung môn học này là quản lý kênh phân phối bán hàng như : Bán hàng trực tiếp, gián tiếp, bán hàng qua đại lý, bán hàng online...

- Ý nghĩa và vai trò của môn học/mô đun:

Mục tiêu của môn học/mô đun:

- Về kiến thức:

- + Nắm bắt được các phương pháp phân phối hàng hóa
- + Hiểu được các nguyên tắc trong phân phối hàng hóa
- + ưu điểm, nhược điểm của từng cách phân phối hàng hóa
- + phương pháp phát triển kênh phân phối hàng hóa

- Về kỹ năng:

- + Xây dựng kênh phân phối hàng hóa
 - + Lựa chọn kênh phân phối hàng hóa phù hợp
 - + Quản lý kênh phân phối hàng hóa phù hợp

+

.....

- Về năng lực tự chủ và trách nhiệm:

- + Tuân thủ các quy định của doanh nghiệp
- + Tôn trọng các chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp
- + Có tinh thần trách nhiệm, khả năng làm việc độc lập
- + Có tinh thần hỗ trợ và hợp tác tốt
- + Có ý thức học tập nâng cao trình độ, tự rèn luyện nâng cao năng lực chuyên môn.
- + Cầu tiến và sẵn sàng làm việc trong môi trường áp lực công việc cao
- +
-

Nội dung của môn học/mô đun:

CHƯƠNG/BÀI 1:

Mã chương/Bài:1 Tổng quan về các kênh phân phối bán hàng

Giới thiệu:

Mục tiêu:

Nội dung chính:

1. Tên tiêu đề:

1.1. Khái niệm về phân phối hàng hóa

1.2. Vai trò của kênh phân phối

1.3. Chức năng của kênh phân phối

1.4. Các dòng chảy trong kênh phân phối

Bài 2: Kênh phân phối và các thành viên của kênh

1. Mục tiêu của bài
2. Nội dung bài:
 - 2.1. Các kênh phân phối
 - 2.1.1. Kênh bán hàng trực tiếp
 - 2.1.2. Kênh bán hàng gián tiếp
 - 2.1.3. Kênh bán hàng hỗn hợp
 - 2.2. Các thành viên của kênh
 - 2.2.1. Nhà sản xuất
 - 2.2.2. Người bán buôn
 - 2.2.3. Đại lý
 - 2.2.4. Chi nhánh đại diện
 - 2.2.5. Người tiêu dùng

Bài 3: Tổ chức và quản lý kênh phân phối bán hàng

1. Mục tiêu của bài
2. Nội dung bài:
 - 3 Tên tiêu đề
 - 3.1. Quyết định về thiết kế kênh bán hàng
 - 3.2. Quyết định tìm kiếm thành viên của kênh
 - 3.3. Đánh giá hoạt động của kênh
 - 3.4. Giải quyết xung đột trong kênh

...

Nội dung cần thể hiện trong các tiểu mục/tiểu tiêu đề gồm:

- Kiến thức cần thiết để thực hiện công việc;
- Các bước và cách thức thực hiện công việc;
- Bài tập thực hành của học sinh, sinh viên;
- Yêu cầu về đánh giá kết quả học tập;
- Ghi nhớ.

Gợi ý:

- + *Lựa chọn nội dung phù hợp với mục tiêu;*
- + *Nội dung và hình vẽ minh họa phải làm sáng tỏ nội dung và cần tuân thủ các quy định trong Luật bản quyền;*
- + *Tích hợp được các trang thiết bị dạy học, các nguồn học liệu khác...một cách khoa học;*
- + *Phong cách viết dễ hiểu, rõ ràng, ngắn gọn và chính xác;*
- + *Cuối mỗi chương có thể có các bài mở rộng và nâng cao. Nếu nội dung của mỗi chương đơn giản, khó thiết kế một bài tập loại này có thể bỏ qua.*

CHƯƠNG I

TỔNG QUAN VỀ KÊNH PHÂN PHỐI BÁN HÀNG

1.1. Khái niệm kênh phân phối

Ngay từ những thời kỳ đầu của xã hội loài người, con người đã biết đem những sản phẩm do mình chế tạo ra để đổi lấy những thứ khác cần thiết cho cuộc sống. Lúc đầu chỉ đơn giản là trao đổi trực tiếp, sau đó do sản xuất phát triển của cải tạo ra ngày càng nhiều làm xuất hiện những trung gian trong quá trình trao đổi. Nhiệm vụ chính của họ là mua hàng hoá từ những người cung cấp và bán cho những người có nhu cầu. Kết quả là hình thành nên những kênh phân phối.

Trải qua nhiều giai đoạn phát triển, kênh phân phối ngày càng khẳng định được vai trò và tầm quan trọng trong việc tiêu thụ sản

phẩm của doanh nghiệp. Tuy nhiên, hiện nay còn tồn tại nhiều quan niệm khác nhau về kênh phân phối.

Dưới góc độ quản lý vĩ mô: "Kênh phân phối là tập hợp các dòng vận động của hàng hoá, dịch vụ từ người sản xuất tới người tiêu dùng".

Dưới góc độ người tiêu dùng "kênh phân phối là một hình thức làm cho hàng hoá sẵn sàng ở những nơi mà người tiêu dùng mong muốn mua được sản phẩm với giá cả hợp lý".

Các nhà kinh tế học lại quan niệm:” Hệ thống kênh phân phối là một nguồn lực then chốt ở bên ngoài doanh nghiệp. Thông thường phải mất nhiều năm mới xây dựng được và không dễ gì thay đổi được nó. Nó có tầm quan trọng không thua kém gì các nguồn lực then chốt trong nội bộ như: con người, phương tiện sản xuất, nghiên cứu...Nó là cam kết lớn của công ty đối với rất nhiều các công ty độc lập chuyên về phân phối và đối với những thị trường cụ thể mà họ phục vụ. Nó cũng là một cam kết về một loạt các chính sách và thông lệ tạo nên cơ sở để xây dựng rất nhiều những quan hệ lâu dài”. (Theo nhà kinh tế học Corey).

Dưới góc độ của người sản xuất” Kênh phân phối là sự tổ chức các quan hệ bên ngoài nhằm thực hiện các công việc phân phối để đạt được mục tiêu phân phối của doanh nghiệp trên thị trường”.

Từ những quan điểm trên có thể nhận thấy một cách tổng quát nhất kênh phân phối là một tập hợp các doanh nghiệp và cá nhân độc lập và phụ thuộc lẫn nhau tham gia vào quá trình đưa hàng hoá từ người sản xuất đến tay người tiêu dùng.

Như vậy có thể nhận thấy rằng kênh phân phối là một tổ chức tồn tại bên ngoài cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp, nó được quản lý dựa trên các quan hệ đàm phán thương lượng hơn là sử dụng các quyết định nội bộ. Để phát triển một hệ thống kênh phân phối người sản xuất có thể sử dụng các kênh đã có và thiết lập các kênh mới nhưng bao giờ cũng dựa trên sự phân công công việc giữa các thành viên tham gia kênh.

1.2. Vai trò của kênh phân phối.

Kênh phân phối là công cụ chính 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.

Kênh phân phối thực hiện quá trình chuyên môn hoá và phân công lao động 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.

Tóm lại kênh phân phối có các vai trò chính là:

- Điều hoà sản xuất và tiêu dùng về mặt không gian, thời gian và số lượng.
- Tiết kiệm chi phí giao dịch
- Nâng cao khả năng lựa chọn hàng hoá cho người tiêu dùng.

1.3. Chức năng của kênh phân phối.

Kênh phân phối là con đường mà hàng hoá được lưu thông từ người sản xuất đến tay người tiêu dùng. Nhờ có mạng lưới kênh phân phối mà khắc phục được những khác biệt về thời gian, địa điểm và quyền sở hữu giữa người sản xuất với những người sử dụng các hàng hoá và dịch vụ. Tất cả các thành viên của kênh phải thực hiện những chức năng chủ yếu sau:

- **Nghiên cứu thị trường:** Nhằm thu thập thông tin cần thiết để lập chiến lược phân phối.

- **Xúc tiến khuyến khích thương**(cho những sản phẩm họ bán): Soạn thảo và truyền bá những thông tin về hàng hoá.

- **Thương lượng:** Để thoả thuận phân chia trách nhiệm và quyền lợi trong kênh. Thoả thuận với nhau về giá cả và những điều kiện phân phối khác.

- **Phân phối vật chất:** Vận chuyển, bảo quản và dự trữ hàng hoá.

- **Thiết lập các mối quan hệ:** Tạo dựng và duy trì mối liên hệ với những người mua tiềm năng.

- **Hoàn thiện hàng hoá:** Làm cho hàng hoá đáp ứng được những yêu cầu của người mua, nghĩa là thực hiện một phần công việc của người sản xuất.

- **Tài trợ:** Cơ chế tài chính giúp cho các thành viên kênh trong thanh toán.

- **San sẻ rủi ro** liên quan đến quá trình phân phối.

Vấn đề đặt ra là phải phân chia hợp lý các chức năng này giữa các thành viên của kênh. Nguyên tắc để phân chia các chức năng này là chuyên môn hoá và phân công lao động.

1.4. Các dòng chảy trong kênh.

Trong mỗi kênh phân phối đều có các dòng chảy, các dòng chảy này một mặt nó thể hiện sự kết nối giữa các thành viên trong kênh mặt khác nó cho biết hoạt động của kênh tốt đến mức nào. Các dòng chảy chủ yếu trong kênh là: Dòng chuyển quyền sở hữu, dòng sản phẩm, dòng thông tin, dòng xúc tiến và dòng thanh toán.

- **Dòng chuyển quyền sở hữu:** Thể hiện việc chuyển quyền sở hữu sản phẩm từ thành viên này sang thành viên khác trong kênh phân phối. Sự chuyển quyền sở hữu trong kênh phân phối chỉ gắn với các thành viên chính thức trong kênh mà không gắn với các thành viên hỗ trợ như các công ty vận tải, hay các trung gian khác như đại lý, chi nhánh đại diện và môi giới.

Dòng chuyển quyền sở hữu được mô tả như sau:

Người sản xuất -> Bán buôn -> Bán lẻ -> Người tiêu dùng cuối cùng.

- **Dòng sản phẩm:** Diễn tả việc vận chuyển hàng hoá vật phẩm thực sự trong không gian và thời gian từ địa điểm sản xuất tới địa điểm tiêu dùng qua hệ thống kho tàng và phương tiện vận tải.

Dòng sản phẩm cho biết sự phát sinh chi phí và thời gian cần thiết để thực hiện các công việc phân phối vật chất trong một kênh phân phối nhất định. Dòng sản phẩm không liên quan trực tiếp tới dòng chuyển quyền sở hữu nhưng nó lại có vai trò quan trọng đối với việc tiết kiệm chi phí, giảm bớt thời gian khi phân phối sản phẩm.

Dòng sản phẩm được mô tả như sau:

Người sản xuất ->(Vận tải)->Bán buôn->(Vận tải)->Bán lẻ->Người tiêu dùng

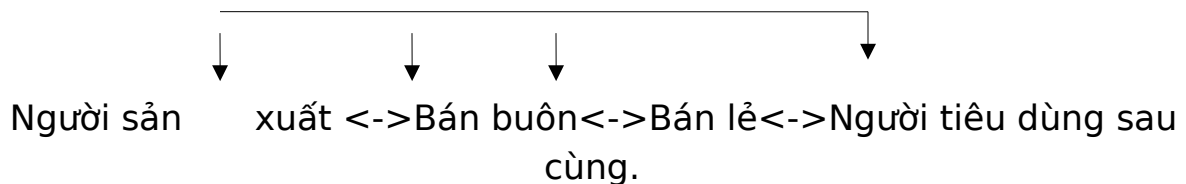
- ***Dòng thanh toán***: Là dòng vận động ngược chiều của tiền tệ và chứng từ thanh toán từ người mua cuối cùng qua các trung gian trở lại người sản xuất.

Dòng thanh toán được mô tả như sau:

Người sản xuất <-Bán buôn<-Bán lẻ<-Người tiêu dùng sau cùng.

- ***Dòng thông tin***: Cho thấy giữa các thành viên trong kênh trao đổi thông tin với nhau, có thể là trao đổi giữa hai thành viên kế cận hoặc không kế cận.

Dòng thông tin được mô tả như sau:



- ***Dòng xúc tiến***: Mô tả những hoạt động xúc tiến khuyến khích tương hỗ trợ lẫn nhau giữa các thành viên kênh.

Chương 2

KÊNH PHÂN PHỐI VÀ CÁC THÀNH VIÊN CỦA KÊNH

2.1. Các loại kênh phân phối

2.1.1. Kênh trực tiếp

Đây là loại kênh phân phối mà qua đó người sản xuất bán hàng trực tiếp cho người tiêu dùng không thông qua bất kỳ một trung gian nào. Khi sử dụng loại kênh này lợi nhuận của doanh nghiệp không bị chia sẻ cho các trung gian khác, mặt khác doanh nghiệp có cơ hội tiếp xúc trực tiếp với khách hàng do vậy có thể nắm bắt chính xác nhu cầu của người tiêu dùng cũng như sự thay đổi nhu cầu. Tuy nhiên loại kênh này chỉ thích hợp với những đoạn thị trường nhỏ khách hàng tập trung về mặt địa lý. Còn khi thị trường của doanh nghiệp trải dài trên một địa bàn rộng lớn thì việc sử dụng loại kênh này gặp nhiều khó khăn do công ty phải duy trì một lượng lớn nhân viên bán hàng.

Kênh trực tiếp



2.1.2. Kênh gián tiếp

Đây là loại kênh mà giữa người sản xuất và người tiêu dùng xuất hiện nhiều trung gian khác nhau làm nhiệm vụ đưa hàng hoá từ người sản xuất đến tay người tiêu dùng. Trong loại kênh này hàng hoá của doanh nghiệp có thể được tiêu thụ với tốc độ nhanh hơn, khối lượng lớn hơn, và sản phẩm được tiêu thụ trên một địa bàn rộng lớn hơn. Việc sử dụng loại kênh này có thể làm giảm một phần lợi nhuận của doanh nghiệp do phải chia sẻ với các trung gian khác.

Đối với các trung gian doanh nghiệp có thể gặp khó khăn trong việc kiểm soát hành vi của họ trong việc tiêu thụ sản phẩm do họ là những tổ chức độc lập với doanh nghiệp. Các thông tin về thị trường và thông tin phản hồi của khách hàng về sản phẩm có thể không chính xác khi về đến doanh nghiệp do phải qua nhiều cấp trung gian. Hoạt động của doanh nghiệp có thể bị ảnh hưởng nếu giữa người tiêu dùng

và các trung gian hoặc giữa trung gian và người sản xuất xảy ra trực tiếp. Khi sử dụng các trung gian trong kênh phân phối, doanh nghiệp có thể giảm mức độ mạo hiểm khi thâm nhập một thị trường mới do các trung gian là những người am hiểu về khu vực thị trường mà họ phụ trách và họ đã xây dựng được một mạng lưới phân phối.

Kênh gián tiếp

Người sản xuất $\longrightarrow$ Trung gian $\longrightarrow$ Người tiêu dùng

Trong kênh gián tiếp người ta có thể chia ra làm các loại kênh có mức độ dài ngắn khác nhau dựa vào số lượng các trung gian có trong kênh:

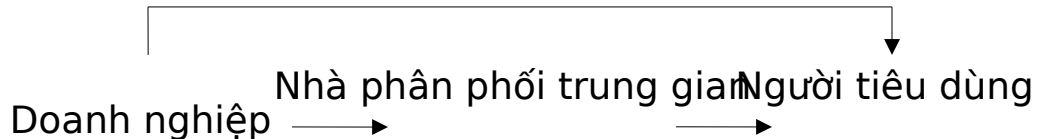
-Kênh một cấp: Đây là loại kênh ngắn nhất trong các kênh gián tiếp trong kênh này chỉ xuất hiện một loại trung gian trong quá trình phân phối sản phẩm, đó có thể là người bán lẻ trong kênh tiêu dùng cá nhân, có thể là người phân phối công nghiệp hoặc đại lý trong kênh tiêu dùng công nghiệp.

-Kênh hai cấp: Trong kênh có thêm người bán buôn đối với kênh tiêu dùng cá nhân, và có cả đại lý và người phân phối công nghiệp trong kênh tiêu dùng công nghiệp. Đối với hàng hoá tiêu dùng cá nhân, kênh này thường được dùng đối với những hàng hoá có giá trị đơn vị thấp và thường được mua thường xuyên.

-Kênh ba cấp: Loại kênh này thường chỉ được sử dụng đối với những hàng hoá và dịch vụ tiêu dùng cá nhân. Trong kênh này xuất hiện thêm người đại lý bên cạnh người bán buôn và bán lẻ, kênh này được sử dụng khi có nhiều người sản xuất nhỏ và nhiều người bán lẻ nhỏ, một đại lý được sử dụng để giúp phối hợp cung cấp sản phẩm với khối lượng lớn.

2.1.3.Kênh hỗn hợp.

Thực chất đây là loại kênh được tạo nên khi doanh nghiệp sử dụng nhiều loại kênh cùng một lúc để phân phối một hoặc nhiều sản phẩm trên một khu vực thị trường hoặc nhiều khu vực thị trường khác nhau.



Sự khác nhau giữa kênh tiêu thụ hàng công nghiệp và kênh tiêu thụ hàng hoá tiêu dùng cá nhân.

Trong vấn đề tổ chức kênh phân phối khi căn cứ vào sản phẩm và đối tượng tiêu dùng có thể phân thành kênh phân phối dùng cho tiêu dùng cá nhân và kênh phân phối dùng cho tiêu dùng công nghiệp.

Kênh tiêu dùng cá nhân là loại kênh mà sản phẩm chủ yếu phục vụ cho nhu cầu tiêu dùng cá nhân. Kênh này có đặc điểm là số lượng người mua lớn tuy nhiên khối lượng trong mỗi lần mua nhỏ và thị trường trải dài trên một khu vực rộng lớn. Do vậy người sản xuất khó có điều kiện tổ chức mạng lưới bán hàng trực tiếp của mình do giới hạn về khả năng tài chính do vậy họ phải sử dụng nhiều trung gian trong việc tiêu thụ sản phẩm. Vì vậy đối với loại hàng hoá này kênh phân phối chủ yếu là những kênh dài và sử dụng nhiều trung gian trong quá trình phân phối sản phẩm. Điều này làm cho sản phẩm của người sản xuất có thể tiếp cận nhiều loại khách hàng và tạo ra sự cạnh tranh giữa các trung gian trong việc tổ chức tiêu thụ sản phẩm.

Đối với kênh tiêu dùng công nghiệp: Sản phẩm lưu thông trong kênh này chủ yếu dùng làm đầu vào cho quá trình sản xuất khác hoặc phục vụ cho những hoạt động tiêu dùng mang tính công nghiệp. Khách hàng trong kênh này thường mua với khối lượng lớn trong mỗi lần mua và họ thường đã được xác định về mặt địa lý. Do vậy kênh phân phối

cho loại sản phẩm này thường là kênh ngắn. Mặt khác đây là những sản phẩm có giá trị đơn vị cao do vậy nếu sử dụng kênh dài sẽ làm tăng chi phí và có thể gặp phải rủi ro trong vận chuyển và bảo quản...

2.2. Các thành viên của kênh.

2.2.1. Người sản xuất .

Người sản xuất thường được coi là người bán thứ nhất, họ bán cái mà họ sản xuất ra. Điểm xuất phát của quá trình vận động của hàng hoá là từ nơi sản xuất, từ chính nơi mà nó được tạo ra. Đây cũng chính là người giữ vai trò điều khiển kênh, trong nhiều trường hợp họ là người đưa ra các quyết định về tổ chức kênh.

Người sản xuất thường phải giải quyết các vấn đề:

Kết hợp hai giai đoạn sản xuất và phân phối trong chiến lược kinh doanh như thế nào để đạt hiệu quả cao nhất.

Khi hệ thống phân phối phát triển đòi hỏi người sản xuất sẽ phải áp dụng các biện pháp để tối ưu hoá các hoạt động. Khi doanh nghiệp muốn xâm nhập một thị trường mới thì họ sẽ phải đưa ra các quyết định về tổ chức kênh sao cho có hiệu quả.

2.2.2. Người bán buôn.

Đây là những người thực hiện hoạt động thương mại thuần túy, mua để bán. Đặc trưng cơ bản của loại trung gian này là mua bán với một khối lượng lớn một loại hàng hoá nào đó. Những người bán buôn có thể là cầu nối giữa người sản xuất với người tiêu dùng cuối cùng trong lĩnh vực tiêu dùng công nghiệp, có thể là cầu nối giữa người sản xuất và các trung gian khác trong kênh tiêu dùng cá nhân.

Những người bán buôn thường có thế lực kinh tế lớn, trong nhiều trường hợp họ có khả năng khống chế thị trường chi phối cả người sản xuất và người bán lẻ. Hiện nay, nhờ sự phát triển của khoa học công nghệ người bán buôn có thể mở rộng phạm vi kinh doanh của mình mà không nhất thiết phải phát triển một mạng lưới các đại lý hoặc các chi nhánh đại diện ở những khu vực cụ thể.

2.2.3. Người bán lẻ.

Là tập hợp cá nhân hay tổ chức mua hàng hoá từ người bán buôn hay người sản xuất để bán lại cho người tiêu dùng sau cùng.

Người bán lẻ thường có quy mô kinh tế nhỏ hơn so với người bán buôn, sức mạnh thị trường của loại trung gian này yếu họ không có khả năng chi phối người sản xuất cũng như người bán buôn.

Người bán lẻ thường bị lệ thuộc chặt chẽ vào những người bán buôn nhưng lại có xu hướng thiết lập mối quan hệ trực tiếp với người sản xuất để hình thành nên những kênh ngắn ở những thị trường tập trung. Mặt khác đây là những người tiếp xúc trực tiếp với người tiêu dùng sau cùng cho nên họ có lợi thế lớn trong việc tìm hiểu, nắm bắt nhu cầu và thị hiếu người tiêu dùng, nhất là những nhu cầu đơn lẻ, phân tán, có khả năng thích ứng nhanh với sự biến động của thị trường.

2.2.4. Người đại lý.

Đây là một loại hình kinh doanh làm chức năng trung gian trong quá trình vận động của hàng hoá. Đại lý không có quyền sở hữu hàng hoá mà chỉ thực hiện việc phân phối, tiêu thụ hàng hoá cho doanh nghiệp và nhận được lợi ích thông qua tỷ lệ hoa hồng do hai bên thoả thuận.

Trong công tác tổ chức tiêu thụ sản phẩm doanh nghiệp cần phải quan tâm đến các đại lý làm nhiệm vụ tiêu thụ hàng cho doanh nghiệp chứ không phải là đại lý cho các nhà bán buôn.

Giữa đại lý và doanh nghiệp phải cùng nhau ký kết hợp đồng đại lý. Trong hợp đồng qui định rõ quyền lợi và trách nhiệm của mỗi bên trong quá trình tiêu thụ sản phẩm. Để đảm bảo hiệu quả trong quá trình phân phối đòi hỏi phải lựa chọn đúng đắn các đại lý.

2.2.5. Chi nhánh đại diện.

Thực hiện việc tập hợp các đơn hàng và tổ chức thực hiện các đơn hàng này. Đồng thời thiết lập mối quan hệ tiếp xúc thăm dò thị trường,

thực hiện công việc bán hàng như những người bán buôn chuyên nghiệp. Chi nhánh đại diện cũng cung cấp một số dịch vụ cho khách hàng đồng thời là cầu nối giữa người sản xuất và khách hàng trong việc giải quyết các tranh chấp phát sinh.

2.2.6. Người phân phối công nghiệp.

Đây là những trung gian chỉ xuất hiện trong kênh tiêu dùng công nghiệp, những trung gian này ở một số khía cạnh nào đó họ gần giống như người bán buôn trong kênh tiêu dùng cá nhân. Họ là những người mua sản phẩm của công ty với khối lượng lớn để cung cấp cho các khách hàng công nghiệp.

2.2.7. Người tiêu dùng .

Đây là người sử dụng sản phẩm mua được vào việc thoả mãn nhu cầu của họ. Người tiêu dùng là mục tiêu và cũng là đích mà người sản xuất phải hướng tới. Việc nắm bắt chính xác nhu cầu của người tiêu dùng cũng như dự báo chính xác nhu cầu trong tương lai là điều kiện quan trọng quyết định sự tồn tại của doanh nghiệp.

Thực hành: Những yếu tố ảnh hưởng tới việc lựa chọn kênh tại công ty giấy Bãi Bằng

1.Yếu tố sản phẩm.

Hiện nay sản phẩm chính của công ty là giấy cuộn, ngoài ra công ty còn sản xuất thêm một số loại giấy thành phẩm khác. Đối với sản phẩm giấy cuộn đây là loại sản phẩm có giá trị đơn vị cao khó vận chuyển, khách hàng chủ yếu của loại sản phẩm này là các khách hàng công nghiệp đó là các nhà xuất bản, các công ty in ấn, các công ty văn phòng phẩm và các cơ sở gia công xén kẻ giấy. Đặc điểm chủ yếu của loại khách hàng này là thường mua với khối lượng lớn và giao hàng theo tiến độ của họ. Do vậy đối với loại sản phẩm này thường sử dụng các loại kênh ngắn(kênh trực tiếp hoặc thông qua đại lý và chi nhánh).

Đối với sản phẩm là giấy thành phẩm như: giấy copy, vở, giấy vi tính, giấy telex,... thì việc sử dụng các loại kênh dài lại tỏ ra thích hợp hơn. Vì loại sản phẩm này có giá trị đơn vị thấp, dễ vận chuyển và bảo quản, mặt khác khách hàng của loại sản phẩm này rất phân tán.

2. Yếu tố môi trường.

Yếu tố môi trường ở đây bao gồm cả môi trường kinh doanh chung và sự cạnh tranh của môi trường ngành.

Trên phương diện lý thuyết khi nền kinh tế suy thoái sức mua giảm sút do vậy các nhà sản xuất thường sử dụng các loại kênh ngắn và những dịch vụ không cần thiết làm tăng giá bán.

Một yếu tố khác thuộc môi trường có ảnh hưởng không nhỏ đến việc lựa chọn kênh phân phối đó là những quy định và ràng buộc pháp lý. Do Công ty Giấy Bãi Bằng là thành viên của Tổng công ty Giấy Việt Nam nên phải chịu sự kiểm soát của Tổng công ty Giấy Việt Nam. Tổng công ty Giấy Việt Nam kiểm soát giá bán cũng như những nơi mà Giấy Bãi Bằng có thể bán sản phẩm của mình điều này ảnh hưởng rất lớn đến việc tổ chức mạng lưới kênh phân phối của công ty. Ví dụ như công ty muốn phát triển mạng lưới bán hàng vào khu vực thị trường phía nam thì việc tổ chức tiêu thụ sẽ gặp rất nhiều khó khăn do chính sách điều tiết tiêu thụ của Tổng công ty Giấy Việt Nam vì khu vực này có một số nhà máy giấy lớn của Việt Nam như Công ty giấy Đồng Nai, Công ty giấy Tân Mai...

Yếu tố thị trường và cạnh tranh cũng có ảnh hưởng không nhỏ đến việc lựa chọn kênh phân phối. Thông thường, một công ty khi lựa chọn kênh phân phối phải đảm bảo kênh của mình sẽ hoạt động hiệu quả hơn của đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên đối với Công ty Giấy Bãi Bằng trong điều kiện thị trường giấy trong nước không đủ đáp ứng nhu cầu, sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong ngành hầu như không có. Do vậy yếu tố này không ảnh hưởng nhiều lắm đến việc lựa chọn kênh phân phối của công ty.

3. Năng lực tài chính của công ty .

Khả năng tài chính của một công ty có ảnh hưởng rất lớn tới việc lựa chọn và duy trì các loại kênh phân phối của một công ty. Như đã biết một doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển thì phải có vốn tích lũy để phát triển sản xuất nguồn vốn này có thể hình thành bằng nhiều cách khác nhau tuy nhiên nguồn chủ yếu là từ bán hàng.

Mỗi doanh nghiệp khi thiết kế kênh tiêu thường phải tính toán sao cho nhanh chóng thu được tiền hàng để có thể tái sản xuất, đối với những doanh nghiệp mà khả năng về tài chính không mạnh lắm thì họ thường sử dụng những loại kênh không dài lắm trong việc tiêu thụ sản phẩm. Tuy nhiên đối với những doanh nghiệp có khả năng tài chính vững mạnh thì vấn đề tài chính không ảnh hưởng nhiều lắm đến việc lựa chọn kênh tiêu thụ họ có thể duy trì nhiều loại kênh phân phối cùng một lúc.

Tổng tài sản của công ty là 870.283.828.002 đồng trong đó tài sản lưu động là 564.467.320.108 đồng(chiếm 64,86%) tài sản cố định là 305.816.567.894 đồng(chiếm 35,14%).

Như vậy có thể thấy khả năng về tài chính của công ty khá vững mạnh điều này cho phép công ty có khả năng duy trì nhiều loại kênh phân phối cùng một lúc trên cùng một thị trường để tiêu thụ một hoặc nhiều loại sản phẩm.

Chương 3

TỔ CHỨC VÀ QUẢN LÝ KÊNH PHÂN PHỐI BÁN HÀNG

3.1.Quyết định về thiết kế kênh.

Thiết kế kênh là toàn bộ các hoạt động có tính chủ động nhằm tổ chức ra các hệ thống kênh phân phối hoàn toàn mới hoặc cải tạo các kênh phân phối đã có trên thị trường. Đây là một quyết định có tính chiến lược, nó ảnh hưởng trực tiếp tới việc thực hiện các chính sách bộ phận khác của Marketing-mix như chính sách sản phẩm, chính sách giá, chính sách xúc tiến.

Thiết kế kênh là một công việc hết sức phức tạp đòi hỏi phải nghiên cứu kỹ lưỡng trước khi đưa ra quyết định. Mặt khác công tác thiết kế kênh phải được tiến hành thường xuyên bởi vì nó không chỉ là tạo mới một kênh phân phối mà còn bao gồm cả việc cải tạo lại những kênh đã có sao cho có hiệu quả hơn.

Thiết kế kênh bao gồm tất cả những hoạt động từ khi thiết kế kênh, thử nghiệm và cho tới khi nào các kênh phân phối này được vận hành thực sự.

Một công ty phải đưa ra quyết định thiết kế kênh khi:

- Đưa sản phẩm mới ra thị trường hệ thống kênh phân phối hiện tại không đủ khả năng, đòi hỏi phải thiết kế hệ thống kênh phân phối mới cho sản phẩm này.

- Doanh nghiệp quyết định thâm nhập một số thị trường mới hay có sự thay đổi của môi trường kinh doanh.

- Khởi sự một hoạt động mới(thành lập một công ty).

- Có sự thay đổi từ các trung gian(Bổ xung thêm trung gian mới hoặc loại bớt một số trung gian cũ).

- Có sự thay đổi về điều kiện và khả năng kinh doanh của công ty

* Khi tiến hành thiết kế kênh các công ty thường trải qua các bước sau:

Bước 1: Xác định mục tiêu thiết kế kênh: Các công ty phải xác định rõ các mục tiêu định lượng cũng như định tính(Các mục tiêu định lượng thường bao gồm: chi phí cho hoạt động của kênh, tốc độ chu chuyển của vốn, thời gian lưu kho bình quân...). Một khi mục tiêu đã

được xác định thì việc thiết kế kênh phải phù hợp với mục tiêu đã đề ra và mục tiêu chung của chiến lược kinh doanh. Thiết kế kênh phải đảm bảo thuận lợi cho việc kiểm soát, đánh giá và kênh phải đảm bảo tính hiện thực nghĩa là phải có khả năng ứng dụng trong thực tế.

Bước 2: Tập hợp và phân loại những công việc cần được tiến hành trong kênh như vận chuyển hàng hoá, tổ chức kho trung gian, thu thập thông tin, các hoạt động khuyến khích...Trên cơ sở đó sẽ cụ thể hoá và phân công công việc cho từng thành viên.

Bước 3: Phác thảo những cấu trúc kênh có thể có. Nhiệm vụ chính của bước này là xác định cho được kích thước của kênh(Chiều dài, chiều rộng, chiều sâu của kênh) .

Bước 4: Sắp xếp và đánh giá những ảnh hưởng của môi trường tới cấu trúc kênh dự kiến. Mục đích chủ yếu là xác định mức độ ảnh hưởng của các yếu tố bên trong và bên ngoài doanh nghiệp đến kênh như thế nào. Đồng thời đánh giá mức độ phù hợp của cấu trúc kênh dự kiến trong những điều kiện nhất định.

Bước 5: Lựa chọn kênh tối ưu. Dựa trên cơ sở các kênh phân phối đã phác hoạ cùng với việc đánh giá ảnh hưởng của môi trường chọn lấy một hoặc một số loại kênh hợp nhất, đây là những loại kênh có thể đảm bảo cho việc phân phối sản phẩm của doanh nghiệp được thực hiện với thời gian nhanh nhất và chi phí nhỏ nhất.

Bước 6: Lựa chọn các thành viên của kênh. Sau khi đã lựa chọn được kênh phân phối phù hợp vấn đề đặt ra là phải tìm kiếm các trung gian phù hợp với mục tiêu phân phối của doanh nghiệp. Đây là một công việc quan trọng có ảnh hưởng lớn đến hiệu quả hoạt động của kênh do vậy đòi hỏi phải được tiến hành cẩn thận.

Thực hành: Tìm hiểu mạng lưới kênh phân phối của công ty giấy Bãi Bằng

Sơ đồ mạng lưới phân phối của công ty



Sơ đồ trên biểu diễn một số loại kênh chủ yếu của công ty(trên thực tế còn tồn tại một số loại kênh không chính thức khác).

Kênh trực tiếp(Kênh 1): Do sản phẩm của công ty chủ yếu là giấy cuộn giấy thành phẩm chỉ chiếm một tỷ trọng nhỏ cho nên khách hàng công nghiệp trong kênh này chủ yếu là các nhà xuất bản sách, báo, tạp chí, các công ty văn phòng phẩm lớn và các xí nghiệp gia công xén kẻ giấy(trên địa bàn tỉnh Phú thọ). Các khách hàng này

thường có đặc điểm là mua với khối lượng lớn trong mỗi lần mua và hoạt động mua của họ mang tính mùa vụ chủ yếu tập trung mạnh vào những tháng chuẩn bị cho năm học mới. Trong 71.082 tấn giấy được tiêu thụ năm 2019 thì lượng giấy được tiêu thụ qua kênh này là khoảng 16.000 tấn.

Việc sử dụng kênh này có một số ưu điểm:

- Cung cấp kịp thời sản phẩm cho khách hàng theo đúng tiến độ do bên mua yêu cầu.

- Tiết kiệm được chi phí do không phải chi hoa hồng cho các trung gian, không tốn chi phí lưu kho, làm tăng vòng quay của vốn.

- Việc giải quyết tranh chấp (nếu có) sẽ được tiến hành nhanh chóng do không phải thông qua bên thứ ba.

- Do tiếp xúc trực tiếp với khách hàng cho nên công ty có điều kiện để nắm bắt được nhu cầu của họ từ đó có biện pháp cải tiến sản phẩm sao cho phù hợp hơn.

Tuy nhiên việc sử dụng kênh này có hạn chế là khi khách hàng ở xa, không tập trung thì vấn đề tổ chức tiêu thụ gặp nhiều khó khăn do cước phí vận chuyển cao.

Các kênh gián tiếp (tất cả các kênh còn lại):

Qua sơ đồ mạng lưới tiêu thụ có thể nhận thấy rằng kênh phân phối mà công ty sử dụng để đưa sản phẩm tới tay người tiêu dùng là những kênh dài và phải qua nhiều trung gian. Điều này có thể được giải thích là do sản phẩm của công ty chủ yếu phục vụ cho sự nghiệp giáo dục cho nên khách hàng của công ty rất đa dạng và thường không tập trung nhất là đối với sản phẩm là giấy thành phẩm. Cho nên việc sử dụng kênh nhiều cấp sẽ tạo điều kiện cho sản phẩm của công ty đến được những vùng xa phục vụ cho sự nghiệp giáo dục và đào tạo.

Các kênh 2, 3a, 4a, 4b là kênh dành cho sản phẩm tiêu dùng đó là các loại giấy thành phẩm.

Kênh 3b và 4c là kênh tiêu dùng công nghiệp, các khách hàng công nghiệp xuất hiện trong kênh này là các cơ sở gia công xén kẻ giấy ở xa tỉnh Phú thọ (quy mô không lớn lắm) lượng mua của họ trong mỗi lần mua không lớn lắm và nằm trong khả năng cung ứng của đại lý hoặc chi nhánh. Ngoài ra còn có những khách hàng công nghiệp là các tổ chức xã hội, các cơ quan đoàn thể và các xí nghiệp họ mua sản phẩm để phục vụ cho nhu cầu tiêu dùng trong đơn vị họ.

Việc sử dụng loại kênh này có ưu điểm:

- Phát triển một mạng lưới tiêu thụ rộng rãi đạt hiệu quả cao trong việc tiêu thụ, đặc biệt có thể mở rộng thị trường tới những vùng xa xôi.
- Tận dụng được nguồn lực của các trung gian đặc biệt là mạng lưới bán hàng của các khách hàng công nghiệp.
- Tiết kiệm được thời gian và chi phí giao dịch do một phần công việc được tiến hành bởi các trung gian.

Tuy nhiên loại kênh này cũng có những hạn chế:

- Do số lượng các thành viên nhiều nên khó kiểm soát nhất là kiểm soát giá bán sản phẩm trên thực tế công ty chỉ mới kiểm soát được các đại lý và chi nhánh họ phải bán hàng theo giá quy định của công ty còn các trung gian khác công ty không kiểm soát được.
- Công ty có thể gặp phải rủi ro do hàng hoá tồn kho ở chỗ của các đại lý.
- Mối quan hệ giữa các thành viên tham gia kênh lỏng lẻo, mức độ hợp tác giữa các thành viên với nhau kém.

Hiện nay công ty có xu hướng sử dụng các loại kênh phân phối dài. Đối với kênh 3a và 3b chủ yếu sử dụng đối với những khu vực thị trường gần địa bàn tỉnh Phú thọ. Các đại lý trong kênh này là những đại lý thuộc quyền kiểm soát của công ty (thông qua Phòng thị trường) và những đại lý này sẽ lấy hàng trực tiếp tại công ty, hàng tháng phải nộp báo cáo bán hàng và được hưởng hoa hồng đại lý do hai bên thoả thuận.

Quy trình bán hàng cho các đại lý:

Trách nhiệm	Quy trình	Mô tả
-Tổng giám đốc -Trưởng, phó Phòng thị trường -Tổng hoặc phó tổng giám đốc -Ban giám đốc -Phòng thị trường -Phòng tài vụ -Kho thành phẩm -Bảo vệ	<pre> graph TD A[Lựa chọn đại lý] --> B[Ký hợp đồng đại lý] B --> C[Giao hàng] </pre>	-Giấy đăng ký xin làm đại lý -Giấy phép kinh doanh của đơn vị nhận làm đại lý -Giấy chứng nhận tài sản của bên nhận đại lý -Hợp đồng đại lý -Thế chấp tài sản -Lệnh xuất hàng -Hoá đơn chứng từ -Sổ theo dõi xuất hàng

Đối với những kênh thuộc kiểu kênh 4 chủ yếu sử dụng cho khu vực thị trường ở xa nhà máy. Các chi nhánh đại diện ở đây hoạt động như là một người bán buôn của công ty.

Chi nhánh phải tự đảm nhận việc tổ chức mạng lưới kênh phân phối để tiêu thụ sản phẩm tại khu vực thị trường do mình phụ trách. Để tạo điều kiện cho chi nhánh trong công tác tiêu thụ sản phẩm công ty không ký hợp bán giấy và hợp đồng đại lý mới với những đơn vị nhận

làm đại lý trong khu vực thị trường của chi nhánh chỉ trừ trường hợp khả năng hoạt động của chi nhánh tại đó yếu và công ty thấy cần phải mở thêm đại lý để đẩy mạnh tiêu thụ.

Hiện nay công ty có ba chi nhánh đó là: Chi nhánh Hà nội chịu trách nhiệm tổ chức việc tiêu thụ sản phẩm tại khu vực các tỉnh phía Bắc, chi nhánh Đà Nẵng phụ trách tiêu thụ tại khu vực miền Trung, chi nhánh Thành phố Hồ Chí Minh chịu trách nhiệm tại khu vực Thành phố Hồ Chí Minh và các tỉnh phía nam. Các chi nhánh được ưu tiên trong thanh toán, ưu tiên nhận hàng và được hỗ trợ vận chuyển. Các chi nhánh ngoài việc tổ chức hoạt động tiêu thụ tại địa bàn còn có trách nhiệm tập hợp các đơn hàng của các khách hàng công nghiệp lớn gửi về cho công ty để công ty tổ chức thực hiện, ngoài ra chi nhánh còn có nhiệm vụ thu thập thông tin về tình hình thị trường, sản phẩm ở đó từ đó có những kiến nghị giúp cho công ty hoàn thiện sản phẩm của mình.

Lượng hàng tiêu thụ của các chi nhánh trong năm 2019.

Chi nhánh	Số lượng(kg)	Doanh thu(đồng)
Chi nhánh Hà nội	14.676.410	152.925.797.900
Chi nhánh Đà Nẵng	1.502.576	16.220.864.451
Chi nhánh T.P HCM	5.238.609	57.081.992.561

(Nguồn hồ sơ đại lý và chi nhánh)

Qua số liệu tiêu thụ của các chi nhánh trong năm 2001 ta có thể nhận thấy rằng đóng góp của các chi nhánh trong việc tiêu thụ sản phẩm của công ty còn hạn chế, nhất là hai chi nhánh Đà Nẵng và chi nhánh T.P Hồ Chí Minh. Mức đóng góp của hai chi nhánh này rất nhỏ chưa tương xứng với khu vực thị trường mà nó phụ trách.

3.2. Quyết định tìm kiếm các thành viên kênh.

Tìm kiếm thành viên kênh là một quá trình tìm kiếm đánh giá các thành viên tiềm năng và xác định được một số thành viên có khả năng và sẵn sàng tham gia vào kênh phân phối.

Việc tìm kiếm và lựa chọn các trung gian là một công việc cần thiết, nó giúp cho công ty có thể tuyển chọn được những trung gian phù hợp khi có sự thay đổi trong kênh như việc tạo mới một kênh hoặc cơ cấu lại kênh cũ.

Các bước lựa chọn thành viên:

Bước 1: Thiết lập danh sách các thành viên tiềm năng: Đây là công việc đi thu thập các thông tin về điều kiện, khả năng kinh doanh, sức mạnh thị trường, uy tín...của các thành viên tiềm năng.

Bước 2: Đánh giá các thành viên tiềm năng. Để thực hiện công việc này trước hết công ty phải xây dựng được một hệ thống tiêu chuẩn dùng để đánh giá, sau đó căn cứ vào hệ thống chỉ tiêu đó tiến hành so sánh, đánh giá các trung gian. Nhiệm vụ quan trọng nhất trong bước này là phải đưa ra được một danh sách các nhà phân phối có đủ tiêu chuẩn để tiến hành chọn lựa.

Bước 3: Thuyết phục các thành viên có khả năng tham gia vào kênh phân phối. Để đảm bảo thuyết phục các thành viên này tham gia vào kênh công ty có thể sử dụng các biện pháp như cam kết đảm bảo lợi ích cho các thành viên, thực hiện các biện pháp hỗ trợ các thành viên trong việc tiêu thụ sản phẩm .

Thực hành: Tìm hiểu lựa chọn thành viên kênh phân phối của công ty giấy Bãi Bằng

1. Lựa chọn chi nhánh.

Theo quy chế của công ty chi nhánh thuộc cơ cấu tổ chức của công ty. Chi nhánh do Hội đồng quản trị Tổng công ty Giấy Việt Nam quyết định thành lập và giải thể trên cơ sở đề xuất của Giấy Bãi Bằng

và tình hình tiêu thụ giấy tại khu vực thị trường đó. Nhìn chung chi nhánh phải có các đặc điểm:

- Chi nhánh phải nằm ở vị trí trung tâm của vùng và phải có vị trí thuận lợi để tiện giao dịch và phát triển mạng lưới bán hàng, hiện nay công ty có ba chi nhánh đặt tại Hà nội, Đà Nẵng và Thành phố Hồ Chí Minh

- Hệ thống kho bãi của chi nhánh phải đảm bảo tiêu chuẩn và phải được bố trí ở những vị trí giao thông thuận lợi để tiện cho việc vận chuyển.

Quyền hạn của chi nhánh:

- Được toàn quyền tổ chức việc phân phối và tiêu thụ sản phẩm trong khu vực thị trường mình phụ trách.

- Được công ty hỗ trợ chi phí để thực hiện các hoạt động xúc tiến khuyến khích tiêu thụ sản phẩm, cũng như hỗ trợ chi phí để mở rộng mạng lưới tiêu thụ.

- Có tài khoản riêng tại ngân hàng.

Trách nhiệm của chi nhánh:

- Hàng tháng, quý, năm phải nộp báo cáo bán hàng, báo cáo tài chính, báo cáo về tình hình thị trường cho công ty.

- Phối hợp với công ty trong công tác quảng cáo, hội trợ...

- Chịu trách nhiệm pháp lý về hàng hoá và tiền hàng, thanh toán tiền hàng cho công ty theo đúng thời gian mà hai bên đã thoả thuận.

- Phối hợp và tạo điều kiện cho cán bộ của công ty làm nhiệm vụ nghiên cứu thị trường, đôn đốc việc tiêu thụ sản phẩm tại khu vực thị trường mà mình phân phối.

2. Lựa chọn đại lý.

Đại lý của công ty rất đa dạng có thể là một doanh nghiệp nhà nước, có thể là một công ty tư nhân, công ty TNHH hoặc một hợp tác

xã, theo số liệu năm 2019 thì công ty có 63 đại lý thuộc quyền kiểm soát trực tiếp của công ty. Khi một đơn vị muốn làm đại lý cho công ty phải có:

- Quyết định thành lập doanh nghiệp do cơ quan Nhà nước có thẩm quyền cấp.

- Đăng ký kinh doanh.

- Có hệ thống kho bãi để bảo quản hàng hoá.

- Có tài sản thế chấp để đảm bảo khả năng thanh toán.

- Đơn xin làm đại lý.

Tuy nhiên trên thực tế thì vấn đề kiểm tra hệ thống kho bãi của đại lý bị xem nhẹ.

Quyền hạn và trách nhiệm của đại lý.

- Đại lý thực hiện việc bán hàng theo đúng giá do công ty quy định.

- Giao hàng tại kho của công ty hoặc tại kho của đại lý, vận chuyển trên phương tiện của công ty hoặc đại lý(cước phí tính theo quy định của cơ quan Nhà nước liên quan).

- Phương thức thanh toán: Thanh toán bằng tiền mặt, séc hoặc ngân phiếu.

- Hoa hồng đại lý: 0.8% trên giá bán sản phẩm tại kho của công ty(không kể thuế VAT).

- Hàng tháng phải nộp báo cáo bán hàng và báo cáo kiểm kê hàng tồn kho cho công ty.

- Thời hạn hoàn thành việc bán hàng tối đa cho từng lô hàng tối đa không quá 45 ngày kể từ ngày nhận hàng. Nếu quá thời hạn trên mà đại lý chưa tiêu thụ được hàng thì công ty tạm ngừng việc cấp hàng để đại lý tập trung tiêu thụ.

3. Người bán buôn.

Các người bán buôn mua hàng trực tiếp từ công ty rất ít, và thường xuyên biến động qua các năm. Trong năm 2019 chỉ có 5 nhà bán buôn mua trực tiếp từ công ty với tổng lượng giấy tiêu thụ là 250 tấn. Theo quy định những người này chỉ được phép mua giấy thành phẩm(loại giấy chiếm tỷ trọng nhỏ trong cơ cấu sản phẩm của công ty).

Đối với các trung gian là người bán buôn(kể cả lấy hàng trực tiếp từ công ty hay từ chi nhánh, đại lý) chỉ cần có đủ khả năng về tài chính để đảm bảo thanh toán tiền hàng cho công ty (hoặc chi nhánh) là có thể nhận hàng.

3.3. Đánh giá hoạt động của kênh.

Đánh giá hoạt động của kênh phân phối chính là xác định hiện trạng của kênh phân phối theo một số tiêu chuẩn nhất định trong mối liên hệ với những mục tiêu chung trong chính sách phân phối của công ty như: Mức doanh số đạt được, mức độ lưu kho trung bình, thời gian giao hàng...

Việc đánh giá hoạt động của kênh có thể được tiến hành một cách thường xuyên hoặc theo định kỳ. Mục đích của việc đánh giá này là nhằm phát hiện ra những điểm mạnh và điểm yếu trong kênh phân phối để từ đó có biện pháp xử lý kịp thời đảm bảo cho kênh hoạt động hiệu quả. Việc đánh giá hoạt động của kênh là rất cần thiết vì tình trạng hoạt động của kênh sẽ ảnh hưởng trực tiếp tới khả năng tiêu thụ sản phẩm, duy trì thị phần của doanh nghiệp . Ngoài ra, các yếu tố của môi trường kinh doanh luôn thay đổi các nhà sản xuất không thể kiểm soát được sự thay đổi này cũng như tác động của nó đến hệ thống kênh phân phối của mình, do vậy các công ty phải tiến hành đánh giá hoạt động của kênh để có biện pháp điều chỉnh sao cho có hiệu quả.

Thông thường khi đánh giá hoạt động của kênh thường trải qua các bước sau:

Bước 1: Thiết lập và lựa chọn các tiêu chuẩn đánh giá.

Trong bước này các nhà quản trị kênh phải thiết lập một hệ thống chỉ tiêu dùng để đánh giá. Các chỉ tiêu có thể là: Doanh số bán, mức độ lưu kho trung bình, thời gian giao hàng, cách xử lý hàng hoá thất thoát, mức độ hợp tác giữa các thành viên, chi phí cho hoạt động của kênh... Sau đó đánh giá và sắp xếp các chỉ tiêu theo tầm quan trọng và tiến hành cho điểm từng chỉ tiêu.

Bước 2: Thực hiện việc đánh giá hoạt động của kênh phân phối.

Để đảm bảo việc đánh giá được chính xác phải thu thập đầy đủ thông tin cần thiết, những thông tin này có thể lấy từ các báo cáo định kỳ như báo cáo bán hàng, báo cáo hàng tồn kho, doanh thu, biên bản giải quyết khiếu nại của khách hàng,... Để đánh giá hoạt động của kênh ta đem so sánh mức độ thực hiện các chỉ tiêu cụ thể với mục tiêu đề ra và với mức độ thực hiện trước đó, sau đó phân tích đánh giá mức độ thực hiện này theo các thang đo và theo đối tượng nghiên cứu. Cuối cùng các nhà quản trị sẽ tổng hợp các đánh giá, phân tích lại và đưa ra hiện trạng của kênh phân phối và các thành viên kênh, chỉ ra những ưu điểm và hạn chế cũng như nguyên nhân của tình trạng đó.

Bước 3: Đề xuất các giải pháp thực hiện.

Trong bước này các nhà quản trị kênh phải lựa chọn, cân nhắc các biện pháp nhằm giải quyết tình trạng của kênh phân phối. Các biện pháp này có thể là cơ cấu lại kênh phân phối loại bỏ những trung gian hoạt động kém hiệu quả và tìm kiếm thêm những thành viên mới, tổ chức thêm một số kênh mới trên những thị trường mới; hoặc tập trung vào vấn đề khuyến khích các thành viên trong kênh tháo gỡ những vướng mắc trong hoạt động.

Thực hành: Hoạt động của mạng lưới phân phối công ty giấy Bãi Bằng

Trong những năm gần đây công ty đã có rất nhiều cố gắng trong việc tổ chức tiêu thụ sản phẩm, điều này được thể hiện thông qua số lượng hàng hoá tiêu thụ trong những năm gần đây liên tục tăng.

Sản lượng tiêu thụ của công ty trong những năm gần đây.

Chỉ tiêu	2015	2016	2017	2018	2019
Số lượng sản xuất(tấn)	53.631	60.029	63.101	65.324	73.233
Số lượng tiêu thụ(tấn)	56.228	61.564	62.048	65.947	71.082
Tỷ lệ thực hiện(%)	104,84	102,56	98,33	100,95	97,06

(Nguồn báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh)

Qua bảng kết quả tiêu thụ có thể nhận thấy trong những năm gần đây hoạt động tiêu thụ đã được cải thiện đáng kể. Nếu như năm 2015 lượng giấy sản xuất là 57.000 tấn nhưng chỉ tiêu thụ được 53.000 tấn, nhưng sang những năm sau đó do tổ chức tốt mạng lưới bán hàng công ty không những đã tổ chức tốt việc tiêu thụ những sản phẩm sản xuất ra trong năm mà còn giải quyết được lượng giấy tồn kho trong những năm trước đó.

Năm 2019 sản lượng giấy dự kiến sản xuất là 66.000 tấn nhưng trên thực tế đã sản xuất được 73.233 tấn vượt mức kế hoạch hơn 7.000 tấn, tuy nhiên do tổ chức tốt công tác tiêu thụ công ty đã tiêu thụ được 71.082 tấn thu về 793.175 triệu đồng tiền doanh thu và lãi hơn 60 tỷ đồng. Qua đó có thể thấy rằng công ty đã có những cố gắng trong việc tìm kiếm thị trường và tổ chức một mạng lưới phân phối có hiệu quả.

Lượng hàng tiêu thụ qua các trung gian(năm 2019)

Đối tượng	Sản lượng tiêu thụ(kg)	Tỷ lệ (%)
Đại lý	33.108.597	45,62
Chi nhánh	21.417.595	31,15

Khách hàng mua trực tiếp từ công ty	16.501.916	23,23
Tổng cộng	71.028.108	100

Qua bảng trên có thể nhận thấy trong năm 2019 sản phẩm của công ty chủ yếu được tiêu thụ thông qua các loại kênh gián tiếp(76,77%), kênh trực tiếp chỉ tiêu thụ 16.502 tấn giấy(23,23%) tuy nhiên khách hàng trong loại kênh trực tiếp lại là những khách hàng quan trọng và trong năm tới cần phải ưu tiên cho loại kênh này hơn.

Để có thể đánh giá cụ thể việc tổ chức và hoạt động của mạng lưới phân phối ta đi vào xem xét tình hình tiêu thụ cụ thể trong từng tháng trong hai năm 2018 và 2019.

Lượng giấy xuất kho và thực tế tiêu thụ trong năm 2019.

Tháng	2018			2019		
	Xuất kho (kg)	Tiêu thụ (kg)	So sánh (%)	Xuất kho (kg)	Tiêu thụ (kg)	So sánh (%)
1	5554558	3082562	55.5	6183771	3864086	62.49
2	4449388	2875893	64.64	6212773	5440495	87.57
3	5874210	4048875	68.93	5397705	5134387	95.12
4	7755579	10101000	130.2	6360375	5605618	88.13
5	4562024	6218137	136.3	7619883	7362822	96.63
6	1572608	4231336	269.1	6109418	6049900	99.03
7	6202084	5305660	85.55	7595998	7335820	96.57

8	6770006	6916888	102.2	7569569	8996320	118.8
9	6761881	3418842	50.56	6186879	5579795	90.19
10	5922680	6672720	112.7	6495733	6352901	97.8
11	6150225	5351905	87.02	4951427	5405136	109.2
12	5088981	7722849	151.8	2571587	3954834	153.8
Tổng	66664224	65946667	98.92	73255118	71082114	97.03

(Nguồn báo cáo xuất kho và báo cáo tiêu thụ)

Năm 2018 tỷ lệ giữa tiêu thụ và xuất kho là khá cao có tới 99% lượng hàng xuất kho đã được tiêu thụ. Tuy nhiên nếu đi cụ thể vào từng tháng thì ta có thể thấy rằng có sự biến động đáng kể về lượng tiêu thụ giữa các tháng. Tháng cao nhất tiêu thụ được hơn 10.000 tấn giấy trong khi tháng thấp nhất chỉ được gần 3.000 tấn. Nếu kết hợp số tiêu thụ với số thực tế xuất kho thì có thể thấy rằng giữa hai con số này có sự chênh lệch rất đáng kể.

Ví dụ như tháng 2 xuất kho gần 4.500 tấn nhưng tiêu thụ được 2.800 tấn, hay tháng 4 xuất kho 7.800 tấn nhưng lượng tiêu thụ lại đạt 10.000 tấn. Trong quý I xuất kho là 15.878 tấn nhưng tiêu thụ được 10.000 tấn đạt 63%. Như vậy có thể nhận thấy trong năm 2000 hoạt động tiêu thụ chưa được tốt lắm sở dĩ tỷ lệ tiêu thụ chung cao là do thị trường giấy Việt Nam ở trong trạng thái cung nhỏ hơn cầu. So sánh giữa lượng sản xuất (thông qua mức xuất kho) và lượng tiêu thụ ta thấy rằng chưa có sự phối hợp nhịp nhàng giữa sản xuất và tiêu thụ, sản xuất chưa thực sự dựa trên nhu cầu của thị trường dẫn tới việc có những tháng sản xuất nhiều nhưng lại tiêu thụ ít và ngược lại có những tháng sản xuất ít mà nhu cầu lại nhiều điều này làm cho công ty tốn nhiều chi phí không cần thiết.

Năm 2019 tỷ lệ tiêu thụ chung có thấp hơn(đạt 97,03%) tuy nhiên về số tuyệt đối thì năm 2001 lượng tiêu thụ tăng hơn 5.000 tấn so với năm 2000. Mặt khác năm 2019 mạng lưới tiêu thụ được tổ chức tốt hơn, lượng tiêu thụ giữa các tháng nhìn chung không có sự biến động lớn. Giữa lượng sản xuất và tiêu thụ đã có sự cân đối hơn, điều này cho thấy công ty đã tổ chức tốt việc điều tra dự báo nhu cầu của thị trường từ đó lập kế hoạch tiêu thụ sát với nhu cầu thị trường.

Cũng theo số liệu trên có thể thấy rằng nhu cầu về giấy thường tập trung mạnh vào những tháng trước khi bắt đầu vào năm học mới, vì lúc này người ta thường cần nhiều giấy để chuẩn bị cho năm học mới. Vì vậy trong việc tổ chức tiêu thụ công ty cần chú trọng hơn vào những tháng này, cần phải tổ chức mạng lưới phân phối cũng như những hoạt động hỗ trợ cho các trung gian để làm sao có thể đáp ứng tốt nhất nhu cầu của khách hàng trong thời gian này.

3.4. Giải quyết các xung đột trong kênh:

Cho dù các kênh phân phối được tổ chức tốt đến đâu đi chăng nữa thì trong kênh không thể tránh khỏi những xung đột và mâu thuẫn. Các mâu thuẫn nảy sinh trong kênh phân phối có thể là mâu thuẫn theo chiều dọc(nảy sinh giữa các cấp trong cùng một kênh), có thể là mâu thuẫn ngang(nảy sinh giữa các trung gian trong cùng một cấp), hoặc giữa các kênh với nhau.

Các xung đột xảy ra trong kênh chính là các mâu thuẫn nảy sinh giữa các thành viên trong kênh. Các xung đột đó bao gồm các xung đột liên quan đến lợi ích của các thành viên do không thống nhất về tỷ lệ chiết khấu, tỷ lệ hoa hồng, các hình thức hỗ trợ; các xung đột liên quan đến phương thức bán hàng, điều kiện mua bán... Nguyên nhân gây ra các xung đột có thể là do sự khác nhau về mục tiêu theo đuổi của các thành viên khi tham gia vào kênh, có thể là do sự không thích hợp về vai trò và quyền hạn của các thành viên trong kênh, do sự khác biệt về nhận thức của các thành viên trong kênh...

Khi xảy ra xung đột trong kênh, các nhà quản trị kênh phải tìm hiểu rõ nguyên nhân xuất phát của xung đột và đề xuất biện pháp giải quyết xung đột đó. Các biện pháp có thể được áp dụng để giải quyết xung đột là:

- Chấp nhận những mục đích tối thượng hy sinh những mục tiêu không quan trọng. Khi trong kênh xuất hiện các xung đột các nhà quản trị kênh phải căn cứ vào mục tiêu khi thiết kế kênh để đề ra biện pháp giải quyết. Chẳng hạn khi nảy sinh mâu thuẫn giữa các trung gian trong việc tổ chức mạng lưới tiêu thụ trên một khu vực thị trường (các trung gian lấn sang địa bàn của người khác) nếu mục tiêu là giúp cho người tiêu dùng có thể mua sản phẩm của công ty với điều kiện thuận lợi nhất thì nhà quản trị kênh có thể duy trì xung đột này để tạo ra sự cạnh tranh giữa các trung gian trong việc tổ chức tiêu thụ sản phẩm, nếu mục tiêu là khuyến khích sự hợp tác giữa các thành viên thì khi xung đột này xảy ra công ty phải có biện pháp giải quyết buộc các trung gian tuân thủ phạm vi tiêu thụ của mình không nên để kéo dài...

- Trao đổi giữa các cấp trung gian với nhau làm cho họ hiểu và chấp nhận công việc của mình. Hình thức này thường được áp dụng khi giữa các trung gian bất đồng về các chức năng kênh mà mình phải đảm nhận. Khi đó các cuộc trao đổi giữa các thành viên với nhau có thể giúp họ hiểu và bằng lòng thực hiện nhiệm vụ của mình.

- Sử dụng pháp luật (Trong trường hợp phát sinh tranh chấp mà không thể giải quyết bằng con đường đàm phán).

Như vậy, quyết định về kênh phân phối thuộc một trong những quyết định phức tạp nhất mà công ty phải thông qua. Mỗi kênh tạo ra một mức tiêu thụ và chi phí riêng. Việc quản lý kênh đòi hỏi phải tuyển chọn được những trung gian phù hợp, đôn đốc động viên họ thực hiện tốt công việc được giao. Mặt khác phải thường xuyên đánh giá hoạt động của kênh phân phối để không ngừng cải tiến hay thiết kế một kênh phân phối phù hợp hơn.