

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



Nguyễn Thị Thu Hiền

**KÊNH PHÂN PHỐI CỦA
TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT- NINH BÌNH**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

HÀ NỘI – 2021

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



Nguyễn Thị Thu Hiền

**KÊNH PHÂN PHỐI CỦA
TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT- NINH BÌNH**

CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH
MÃ SỐ: 8.34.01.01

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. TRẦN THỊ THẬP

HÀ NỘI – 2022

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan những nội dung trong luận văn này là do tôi thực hiện dưới sự hướng dẫn của **TS. Trần Thị Thập**. Các số liệu, kết quả nêu trong luận văn là trung thực và chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Tôi xin cam kết chịu mọi trách nhiệm trước kết quả nghiên cứu của mình.

Xin trân trọng cảm ơn!

Hà Nội, ngày 25 tháng 01 năm 2022

Người thực hiện

Nguyễn Thị Thu Hiền

LỜI CẢM ƠN

Trong thời gian thực hiện đề tài: **“Kênh phân phối của Trung tâm Kinh doanh VNPT – Ninh Bình”** tác giả đã tích lũy được một số kinh nghiệm bổ ích, ứng dụng các kiến thức đã học ở trường vào thực tế. Để hoàn thành được đề tài này tác giả đã được sự hướng dẫn giúp đỡ tận tình của các thầy cô giáo khoa Đào tạo sau đại học– Học viện công nghệ bưu chính viễn thông.

Xin cảm ơn ban lãnh đạo, cán bộ công nhân viên tại các phòng chức năng và người lao động tại Trung tâm Kinh doanh VNPT- Ninh Bình đã giúp đỡ tôi trong việc tạo điều kiện cho tôi học tập và là đối tượng để cho tôi nghiên cứu, khảo sát, đánh giá phục vụ thực hiện luận văn.

Tôi xin bày tỏ lời cảm ơn sâu sắc tới **TS. Trần Thị Thập** đã động viên, khuyến khích, tận tình chỉ dẫn cho tôi trong suốt thời gian thực hiện nghiên cứu này.

Tôi cũng xin chân thành cảm ơn sự đóng góp của gia đình, bạn bè để được hoàn thiện hơn trong quá trình thực hiện luận văn.

Xin trân trọng cảm ơn!

Hà Nội, ngày 25 tháng 01 năm 2022

Tác giả luận văn

Nguyễn Thị Thu Hiền

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài	1
2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu	1
3. Mục đích nghiên cứu	3
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	4
5. Phương pháp nghiên cứu	4
CHƯƠNG 1 TỔNG QUAN VỀ KÊNH PHÂN PHỐI VÀ QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI.....	6
1.1. Một số khái niệm cơ bản về kênh phân phối	6
1.1.1. Khái niệm kênh phân phối	6
1.1.2. Vai trò, chức năng của kênh phân phối	7
1.2. Thiết kế kênh phân phối	11
1.2.1. Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng tới sự lựa chọn kênh phân phối.....	11
1.2.2. Xác định các mục tiêu và tiêu chuẩn của hệ thống phân phối.....	12
1.2.3. Xác định các phương án kênh phân phối.....	14
1.2.4. Lựa chọn các thành viên kênh phân phối:	18
1.3. Quản trị kênh phân phối	21
1.3.1. Quản trị các hoạt động trong kênh phân phối.....	22
1.3.2. Phát triển các chính sách thúc đẩy thành viên kênh phân phối hoạt động. 23	
1.3.3. Đánh giá hoạt động của các thành viên trong kênh phân phối.	24
CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG KÊNH PHÂN PHỐI VÀ HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI CỦA TTKD VNPT - NINH BÌNH.....	27
2.1. Giới thiệu về TTKD VNPT Ninh Bình	27
2.1.1. Thông tin chung của doanh nghiệp - TTKD VNPT - Ninh Bình	27
2.1.2. Cơ cấu tổ chức:	29
2.1.3. Các nguồn lực cơ bản:	32
2.2. Thực trạng thiết kế kênh phân phối của TTKD VNPT - Ninh Bình hiện nay	36

2.2.1. Giới thiệu tổng quan về hệ thống hoạt động marketing của VNPT và kênh phân phối của VNPT trên địa bàn tỉnh Ninh Bình.....	36
2.2.2. Mô hình thiết kế kênh phân phối của TTKD VNPT- Ninh Bình:	39
2.2.3. Tiêu chuẩn lựa chọn các thành viên kênh phân phối:.....	43
2.3. Thực trạng quản trị kênh phân phối của TTKD VNPT - Ninh Bình ...	50
2.3.1. Quản trị các hoạt động trong kênh phân phối.....	50
2.3.2. Các chính sách đối với thành viên kênh phân phối	56
2.3.3. Đánh giá các thành viên kênh phân phối	58
2.3.4. Kết quả khảo sát thực trạng kênh phân phối của TTKD VNPT- Ninh Bình	60
2.4. Đánh giá chung về thực trạng kênh phân phối và quản trị kênh phân phối của của TTKD VNPT - Ninh Bình	72
2.4.1. Những kết quả đạt được.....	72
2.4.2. Những hạn chế và nguyên nhân.....	74
CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN KÊNH PHÂN PHỐI CỦA TTKD VNPT NINH BÌNH	78
3.1. Định hướng và mục tiêu phát triển	78
3.1.1. Định hướng phát triển của Tổng công ty dịch vụ viễn thông VNPT VinaPhone.....	78
3.1.2. Mục tiêu phát triển hệ thống kênh phân phối của TTKD VNPT Ninh Bình trong thời gian tới.....	79
3.2. Một số giải pháp hoàn thiện kênh phân phối của TTKD VNPT Ninh Bình	80
3.2.1. Giải pháp hoàn thiện thiết kế kênh phân phối.	80
3.2.2. Giải pháp hoàn thiện hoạt động quản trị kênh phân phối.....	82
3.2.3. Các giải pháp hỗ trợ khác.	84
3.3. Kiến nghị	89
KẾT LUẬN	91
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	92
PHỤ LỤC.....	94

DANH MỤC CÁC THUẬT NGỮ, CHỮ VIẾT TẮT

Viết tắt	Nghĩa của cụm từ viết tắt
ĐHNV	Điều hành Nghiệp vụ
Điểm ủy quyền	Điểm uỷ quyền cung cấp dịch vụ viễn thông công nghệ thông tin
TTKD VNPT-Ninh Bình	Trung tâm Kinh doanh VNPT- Ninh Bình
PBH	Phòng bán hàng
SXKD	Sản xuất kinh doanh
VNPT-Vinaphone	Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông
VNPT	Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam
VT-CNTT	Viễn thông – Công nghệ thông tin

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2. 1 Kết quả doanh thu TTKD VNPT- Ninh Bình giai đoạn 2018-2020	35
Bảng 2. 2 Kết quả doanh thu theo từng dịch vụ của TTKD VNPT- Ninh Bình giai đoạn 2018-2020.....	35
Bảng 2. 3 Tiêu chuẩn và tỷ trọng đánh giá điểm ủy quyền	53
Bảng 2. 4 Tiêu chuẩn và tỷ trọng đánh giá điểm bán lẻ.....	54
Bảng 2. 5 Phân loại điểm ủy quyền, điểm bán lẻ.....	54
Bảng 2. 6 Tiêu chuẩn và tỷ trọng đánh giá nhân viên kinh doanh trực tiếp	55
Bảng 2. 7 Phân loại đánh giá nhân viên kinh doanh trực tiếp.....	56
Bảng 2. 8 Tỷ lệ chiết khấu thẻ Vinaphone	57

DANH SÁCH HÌNH VẼ

Hình 1. 1 Quá trình đánh giá hoạt động của thành viên kênh.....	26
Hình 2. 1. Cơ cấu tổ chức của TTKD VNPT- Ninh Bình.....	30
Hình 2. 2 Lưu đồ kênh bán hàng trực tiếp	40
Hình 2. 3 Lưu đồ kênh điểm uỷ quyền, điểm bán.....	41
Hình 2. 4 Lưu đồ kênh chuỗi	42
Hình 2. 5 Lưu đồ kênh VNPost.....	43
Hình 2. 6 Quy trình tuyển chọn thành viên kênh điểm uỷ quyền, điểm bán	46
Hình 2. 7 Tỷ lệ khách hàng sử dụng dịch vụ di động	63
Hình 2. 8 Tỷ lệ khách hàng sử dụng dịch vụ internet	64
Hình 2. 9 Tỷ lệ khách hàng sử dụng dịch vụ truyền hình	65
Hình 2. 10 Kết quả khảo sát khách hàng về phương thức lần đầu liên hệ.....	66
Hình 2. 11 Khảo sát thói quen của khách hàng về phương thức liên hệ với TTKD VNPT- Ninh Bình	66
Hình 2. 12 Kết quả khảo sát khách hàng về việc đánh giá mức độ dễ dàng liên hệ để được hỗ trợ	67
Hình 2. 13 Kết quả khảo sát đánh giá của khách hàng về mức độ hỗ trợ của TTKD VNPT- Ninh Bình	68
Hình 2. 14 Kết quả khảo sát đánh giá của khách hàng về việc cung cấp các dịch vụ	69
Hình 2. 15 Kết quả khảo sát đánh giá của khách hàng về việc tiếp tục sử dụng dịch vụ.....	70
Hình 2. 16 Kết quả khảo sát đánh giá của khách hàng về việc giới thiệu dịch vụ.....	71
Hình 2. 17 Kết quả khảo sát đánh giá của khách hàng về việc giá trị gia tăng của doanh nghiệp	71

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Cơ chế thị trường tại Việt Nam đang từng ngày đổi mới mang lại nhiều cơ hội và cũng nhiều thách thức cho các doanh nghiệp tại Việt Nam nói chung và doanh nghiệp trong lĩnh vực Viễn thông - Công nghệ Thông tin (VT-CNTT) nói riêng.

Trong môi trường kinh doanh cạnh tranh ngày càng khốc liệt, các doanh nghiệp không chỉ quan tâm đến chất lượng, giá cả, xúc tiến bán hàng, nghiên cứu nhu cầu người tiêu dùng mà còn quan tâm đến việc làm sao cho sản phẩm của mình có thể đến tay người tiêu dùng một cách nhanh nhất với chi phí thấp nhất, trong đó kênh phân phối đóng vai trò rất quan trọng. Kênh phân phối là cầu nối giữa doanh nghiệp và người tiêu dùng, nó như huyết mạch trong một cơ thể sống.

Trong giai đoạn hiện nay các chiến lược để tạo lợi thế cạnh tranh như: Quảng cáo, khuyến mại, giảm giá, hoa hồng chỉ có lợi thế trong ngắn hạn bởi vì những chiến lược này các doanh nghiệp có thể bắt chước của nhau rất nhanh chóng khiến cho nó mất tác dụng. Cạnh tranh bằng hệ thống kênh phân phối là xu thế của kinh tế thị trường

Trung tâm kinh doanh (TTKD) VNPT - Ninh Bình là đơn vị kinh tế trực thuộc Tổng công ty dịch vụ Viễn thông (VNPT - Vinaphone), đại diện cung ứng các dịch vụ VT-CNTT của VNPT trên địa bàn tỉnh Ninh Bình.

Hoàn thiện kênh phân phối tại TTKD VNPT- Ninh Bình là rất cần thiết trong điều kiện môi trường kinh doanh nhiều biến động hiện nay.

Xuất phát từ thực tế trên, tôi mong muốn được đóng góp vào sự phát triển lớn mạnh của VNPT nói chung và của TTKD VNPT - Ninh Bình nói riêng thông qua việc thực hiện luận văn với đề tài: "**Kênh phân phối của TTKD VNPT - Ninh Bình**".

2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu

Kênh phân phối, lý thuyết về quản trị và hoàn thiện kênh phân phối trong kinh doanh đã được đề cập rất nhiều ở các tài liệu, các công trình nghiên cứu ở nhiều nước trên thế giới cũng như ở Việt Nam.

Có một số công trình nghiên cứu, một số ấn phẩm đã phát hành cũng như các hoạt động khoa học có liên quan tới kênh phân phối của doanh nghiệp, cụ thể như sau:

- Sách *Quản trị tiếp thị*, Kotler & Keller, NXB Lao động – xã hội, 2013; *Giáo trình Quản trị Marketing*, Trương Đình Chiến, NXB Đại học KTQD, 2012; *Marketing căn bản*, Nguyễn Thượng Thái, NXB Bưu điện, 2005; Bài giảng *Marketing căn bản*, Nguyễn Thị Hoàng Yến và Trần Thị Thập, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông, 2013. Nội dung cung cấp những lý thuyết cơ bản về Marketing và Quản trị Marketing.

- Sách *Quản trị kênh phân phối*, Đào Thị Minh Thanh, Nguyễn Quang Tuấn, NXB Tài chính, 2010; và *Giáo trình Quản trị Kênh phân phối*, Trương Đình Chiến, NXB Đại học KTQD, 2012. Nội dung đề cập chi tiết về quản trị kênh phân phối, sự hoạt động của kênh, cấu trúc kênh, hành vi và các hình thức tổ chức kênh phân phối.

- Sách *Quản trị Bán hàng*, Trần Thị Thập, NXB Thông tin và Truyền thông, 2012. Nội dung sách cung cấp kiến thức cơ bản của nghề bán hàng, các kỹ thuật quan trọng và phương pháp kỹ năng bán hàng, cách thức lập kế hoạch và tổ chức bán hàng, cách thức lập kế hoạch và tổ chức bán hàng nhằm đạt hiệu quả cao, cuối cùng là phương thức kiểm soát và đánh giá bán hàng.

- Luận văn: *Quản trị kênh phân phối các thiết bị viễn thông của công ty TNHH VKX* của cao học viên Đồng Thị Hồng, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông, bảo vệ năm 2012. Luận văn đã áp dụng những cơ sở lý luận khoa học về quản trị kênh phân phối để nhằm mục đích: Đánh giá thực trạng hoạt động quản trị kênh phân phối các thiết bị viễn thông của Công ty TNHH VKX và hoàn thiện công tác quản trị kênh phân phối nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh của Công ty. Luận văn tập trung nghiên cứu các hoạt động phát triển, quản lý cũng như những tồn tại

trong hệ thống kênh phân phối thiết bị viễn thông của VKX để từ đó đưa ra các giải pháp hoàn thiện công tác quản trị hệ thống kênh phân phối của công ty.

- Luận văn: *Hoàn thiện quản trị kênh phân phối dịch vụ điện thoại di động của Vinaphone* của cao học viên Nguyễn Thị Lua, Học viên Công nghệ Bưu chính Viễn thông, bảo vệ năm 2013. Luận văn đã vận dụng những lý thuyết về các loại kênh phân phối vào đánh giá thực trạng phát triển kênh phân phối của một số doanh nghiệp tại Việt Nam và thực trạng quản trị kênh phân phối dịch vụ điện thoại di động của Vinaphone trong thời gian qua từ đó rút ra được những khó khăn và tồn tại của Vinaphone trong thời gian tới. Phân tích những điều kiện tiền đề để triển khai các giải pháp hoàn thiện quản trị kênh phân phối dịch vụ điện thoại di động của Vinaphone trong thời gian sắp tới.

- Luận văn: *Một số giải pháp hoàn thiện và phát triển kênh phân phối sản phẩm dịch vụ của chi nhánh Mobifone Nam Định* của cao học viên Nguyễn Vinh Quang, Đại học Bách Khoa Hà Nội, bảo vệ năm 2013. Luận văn đã vận dụng hệ thống cơ sở lý luận về kênh phân phối, đánh giá thực trạng hệ thống kênh phân phối của chi nhánh Mobifone Nam Định, từ đó đưa ra giải pháp để hoàn thiện và phát triển kênh phân phối sản phẩm dịch vụ của chi nhánh Mobifone Nam Định.

Qua tổng quan trên có thể rút ra một số nhận xét: Tùy theo hướng tiếp cận khác nhau, nghiên cứu của các nhà khoa học ở nước ngoài đã cung cấp cơ sở lý thuyết vững chắc về lý thuyết quản trị và hoàn thiện kênh phân phối trong kinh doanh.

Ở trong nước vấn đề về kênh phân phối cũng đã được nghiên cứu từ rất sớm. Qua các đề tài nêu trên, các tác giả đã đưa ra phân tích và đề xuất ứng dụng với các doanh nghiệp khác nhau. Tuy nhiên tôi nhận thấy các vấn đề về kênh phân phối của TTKD VNPT - Ninh Bình chưa được tác giả nào phân tích và nghiên cứu một cách chi tiết, bài bản. Tôi xin cam đoan đây là đề tài hoàn toàn mới, không trùng lặp với các đề tài mà tôi đã biết.

3. Mục đích nghiên cứu

Mục đích chung nhất của việc thực hiện đề tài là đề xuất các giải pháp đủ cơ

sở khoa học (cả về lý thuyết và thực tiễn) hoàn thiện kênh phân phối của TTKD VNPT – Ninh Bình.

Trên cơ sở đó, các nhiệm vụ nghiên cứu được đặt ra như sau:

- Hệ thống hóa những vấn đề lý thuyết cơ bản về kênh phân phối và quản trị kênh phân phối của doanh nghiệp.
- Phân tích, đánh giá thực trạng kênh phân phối của TTKD VNPT - Ninh Bình.
- Đề xuất một số giải pháp hoàn thiện kênh phân phối của TTKD VNPT - Ninh Bình.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: Đề tài nghiên cứu những vấn đề về kênh phân phối của doanh nghiệp.
- Phạm vi nghiên cứu: Đề tài tập trung nghiên cứu kênh phân phối của TTKD VNPT- Ninh Bình. Dữ liệu được thu thập trong giai đoạn từ năm 2018 – 2020. Các giải pháp cho giai đoạn đến năm 2025.

5. Phương pháp nghiên cứu

Trong quá trình nghiên cứu, học viên sử dụng các phương pháp khác nhau để tiếp cận với lý thuyết và thực tiễn, cụ thể là:

- Tiếp cận về lý thuyết: Phương pháp nghiên cứu tại bàn (nghiên cứu lý thuyết) được sử dụng để tổng hợp những lý thuyết cơ bản, nổi bật về hệ thống kênh phân phối dịch vụ từ nhiều nguồn tài liệu: sách, giáo trình, tạp chí, Internet...
- Tiếp cận thực tế: Việc tiếp cận thực tế của học viên dự kiến dựa vào các phương pháp sau:
 - + Nghiên cứu tại bàn: Thu thập thông tin thứ cấp về thị trường dịch vụ VT-CNTT của các công ty trên địa bàn tỉnh Ninh Bình.
 - + Quan sát không tham dự: Dựa trên các điều kiện của bản thân hiện đang công tác ở vị trí công tác tại TTKD VNPT - Ninh Bình.
 - + Thảo luận nhóm trọng tâm với thành phần là các cán bộ, nhân viên trực tiếp quản lý và vận hành kênh phân phối của đơn vị để bổ sung cơ sở đánh giá thực

trạng kênh phân phối của TTKD VNPT - Ninh Bình (02 cuộc thảo luận được tổ chức, mỗi nhóm thảo luận gồm 05 người).

+ Khảo sát bằng bảng hỏi đối với khách hàng về sự thuận tiện của họ đối với hoạt động phân phối sản phẩm dịch vụ của TTKD VNPT - Ninh Bình (dữ liệu thu về được từ 155 bảng hỏi hợp lệ).

Từ những thông tin thu thập được, dùng phương pháp tổng hợp, thống kê, phân tích, so sánh, đánh giá... để đưa ra những kết luận và đề xuất biện pháp hoàn thiện kênh phân phối của TTKD VNPT - Ninh Bình.

Thông tin thêm về chương trình khảo sát thu thập thông tin sơ cấp phục vụ cho đề tài xin tham khảo Phụ lục.

6. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần Mở đầu, Kết luận. Danh mục TLTK, luận văn được cấu trúc thành 3 chương như sau:

Chương 1: Tổng quan về kênh phân phối và quản trị kênh phân phối.

Chương 2: Thực trạng kênh phân phối và hoạt động quản trị kênh phân phối của TTKD VNPT- Ninh Bình

Chương 3: Hoàn thiện kênh phân phối của TTKD VNPT- Ninh Bình.

CHƯƠNG 1. TỔNG QUAN VỀ KÊNH PHÂN PHỐI VÀ QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI

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

1.1.1. Khái niệm kênh phân phối

Trong nền kinh tế thị trường hiện nay có sự tham gia của rất nhiều doanh nghiệp vào cùng một lĩnh vực kinh doanh, các doanh nghiệp sản xuất không thể bán (hoặc khó có thể bán) trực tiếp sản phẩm của mình đến tay người tiêu dùng cuối cùng, mà họ phải sử dụng đến “các đầu mối bán hàng trung gian”. Thông qua các trung gian, hàng hoá được phân phối đến tay người tiêu dùng một cách hiệu quả nhất, thoả mãn tốt hơn mục tiêu của doanh nghiệp và nhu cầu của khách hàng. Chính những người làm nhiệm vụ phân phối trung gian này đã tạo nên hệ thống kênh phân phối sản phẩm của doanh nghiệp.

Xét theo các góc độ, quan điểm khác nhau ta có các định nghĩa khác nhau về kênh phân phối:

Theo quan điểm tổng quát “*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 người tiêu dùng Nằm giữa người sản xuất và người tiêu dùng là các trung gian.*” Kênh phân phối tạo nên dòng chảy sản phẩm từ người sản xuất đến người mua cuối cùng. Tất cả những tổ chức, cá nhân tham gia vào kênh phân phối được gọi là các thành viên của kênh. Những thành viên nằm giữa nhà sản xuất và người tiêu dùng cuối cùng được gọi là trung gian phân phối.

Theo quan điểm của nhà quản trị doanh nghiệp: Kênh phân phối là “*một tổ chức hệ thống các quan hệ với các tổ chức và cá nhân bên ngoài để quản lý hoạt động phân phối tiêu thụ sản phẩm nhằm thực hiện các mục tiêu trên thị trường của doanh nghiệp*” [3, tr.7]. Như vậy họ quan niệm, kênh phân phối nằm ngoài doanh nghiệp, không phải một phần cấu trúc tổ chức của nội bộ doanh nghiệp. Mọi quyết định liên quan tới phân phối không chỉ liên quan tới doanh nghiệp, nhà quản trị kênh mà chủ yếu liên quan tới các thành viên trong kênh bởi nó sẽ chi phối hoạt động của mọi thành viên kênh.

Từ quan điểm quản lý vĩ mô : *Kênh phân phối là một hệ thống kinh tế có chức năng làm phù hợp cung và cầu hàng hóa trên phạm vi toàn bộ nền kinh tế. Nói cách khác, hệ thống kênh phân phối vĩ mô là một hệ thống kinh tế đưa dòng chảy sản phẩm/ dịch vụ từ các nhà sản xuất đến những người tiêu dùng nhằm đáp ứng cân đối cung cầu của xã hội [9, tr.3].*

Qua đó ta thấy rằng với các quan điểm khác nhau tác giả đưa ra các định nghĩa khác nhau về kênh phân phối, không ai có thể khẳng định đâu là định nghĩa chuẩn xác nhất. Tuy nhiên tựu chung lại ta có thể hiểu kênh phân phối là sự kết hợp giữa nhà sản xuất và những trung gian (hay gọi là mạng lưới phân phối) nhằm tổ chức vận động hàng hóa một cách hợp lý, nhằm thỏa mãn tối đa nhu cầu của khách hàng cuối cùng.

Các nhân tố trong mạng lưới phân phối bao gồm các công ty sản xuất, nhà phân phối hoặc người bán sỉ, nhà bán lẻ, người tiêu dùng và những trung gian khác.

1.1.2. Vai trò, chức năng của kênh phân phối

1.1.2.1. Vai trò của kênh phân phối

Kênh phân phối có vai trò rất quan trọng và cần thiết để nối người sản xuất và người tiêu dùng, có nghĩa là phân phối hàng hoá dịch vụ đáp ứng nhu cầu của khách hàng, cung cấp hàng hoá cho họ đúng thời gian, đúng địa điểm với mức giá hợp lý đối với khách hàng.

Vai trò của kênh phân phối thể hiện qua các phương diện sau đây:

Kênh phân phối điều chỉnh số lượng và chủng loại hàng hóa được thực hiện ở mỗi cấp độ của kênh phân phối. Hệ thống kênh phân phối làm phù hợp giữa sản xuất chuyên môn hóa theo khối lượng với nhu cầu tiêu dùng cụ thể rất đa dạng. Điều này giúp giải quyết sự không thống nhất về số lượng, chủng loại sản phẩm trong suốt quá trình phân phối.

Kênh phân phối tác động vào sự thay đổi cả về mặt không gian và thời gian của sản phẩm.

Vai trò tích lũy của kênh phân phối: tức là thu nhận sản phẩm từ nhiều nhà sản xuất. Tích lũy đặc biệt quan trọng ở các nước kém phát triển và trong nhiều thị

trường khác như nông sản – nơi có nhiều nhà cung cấp nhỏ. Tích lũy cũng đóng vai trò quan trọng đối với dịch vụ chuyên nghiệp do chúng liên quan đến sự kết hợp công việc của nhiều cá nhân, mỗi cá nhân là một nhà sản xuất chuyên môn hóa.

Vai trò chia nhỏ: tức là phân chia số lượng hàng hóa lớn thành số lượng nhỏ hơn, do vậy sản phẩm gần thị trường hơn. Trong nhiều trường hợp điều này xảy ra ngay ở nhà sản xuất. Người bán buôn có thể bán khối lượng nhỏ hơn đến các nhà bán buôn khác hoặc trực tiếp đến người bán lẻ. Người bán lẻ tiếp tục chia nhỏ khi họ bán cho người tiêu dùng.

1.1.2.2. Chức năng của kênh phân phối [3.tr8]

Chức năng thông tin nghiên cứu marketing: Các thành viên khác nhau trong kênh phân phối đóng vai trò quan trọng trong thu thập, chia sẻ thông tin nghiên cứu Marketing. Trong quá trình hoạt động trên thị trường, do có cơ hội tiếp xúc với khách hàng các thành viên khác nhau trong kênh có thể thu thập và cung cấp thông tin nghiên cứu Marketing về nhu cầu, mong muốn, thị hiếu của khách hàng hiện tại, khách hàng tiềm năng, về các đối thủ cạnh tranh, và về các nhân tố và lực lượng ảnh hưởng trong môi trường Marketing. Như vậy, họ giúp cho nhà sản xuất có căn cứ để xây dựng, điều chỉnh kế hoạch sản xuất, định giá và các chính sách chiến lược Marketing.

Chức năng truyền thông: Các thành viên kênh phân phối thực hiện soạn thảo thông tin và thực hiện hoạt động truyền thông để thông tin, thuyết phục, thu hút khách hàng. Về trách nhiệm truyền thông, nhà sản xuất thường đảm nhận vai trò truyền thông trên phạm vi toàn quốc, đồng thời hỗ trợ cho các thành viên khác trong kênh thực hiện công tác truyền thông. Nhà bán buôn phối hợp với các nhà bán lẻ đảm nhiệm công tác truyền thông tại địa phương, và nhiều khi hỗ trợ, thúc đẩy và đào tạo lực lượng bán lẻ. Nhà bán lẻ đảm trách quảng cáo tại địa phương, bán hàng trực tiếp và tham gia vào các sự kiện đặc biệt.

Chức năng thương lượng bán hàng: Các thành viên trong kênh thực hiện thương lượng bán hàng để đạt được thoả thuận về *giá cả* và *các điều kiện khác* trong quá trình tham gia vào kênh phân phối, đảm bảo hài hoà quyền lợi và trách nhiệm của các thành viên.

Chức năng phân phối: Phân phối bao gồm 3 yếu tố chính: vận chuyển, quản lý dự trữ, và tiếp xúc với khách hàng. Các thành viên trong kênh chia sẻ nhiệm vụ dự trữ, bảo quản, vận chuyển hàng hoá từ người cung cấp đến nơi tiêu dùng. Do công suất sản xuất và nhu cầu thị trường không đồng nhất, cần phải quản lý mức dự trữ và lưu kho bảo quản hàng hoá. Mục tiêu của quản lý dự trữ hàng tồn kho là nhằm đảm bảo đáp ứng nhu cầu thị trường với chi phí thấp nhất.

Chức năng thiết lập các mối quan hệ: Duy trì mối quan hệ với khách hàng là vấn đề sinh tử trong kinh doanh. Các thành viên trong kênh có nhiệm vụ xây dựng và duy trì mối quan hệ với khách hàng hiện tại và tiềm năng của mình.

Chức năng hoàn thiện sản phẩm: Các nhà bán buôn thu gom sản phẩm từ các nhà sản xuất khác nhau để đáp ứng nhu cầu của các nhà bán lẻ. Các nhà bán lẻ lại tìm kiếm các loại sản phẩm đa dạng khác nhau để giới thiệu cho người tiêu dùng lựa chọn. Như vậy, có thể nói đây là chức năng *thu gom, phân loại, phân bố, và cung cấp* các mặt hàng đa dạng cho khách hàng. Sau khi tiếp nhận các lô hàng lớn, các nhà bán buôn bán lẻ có chức năng chia nhỏ lô hàng, bao bì, đóng gói theo yêu cầu của từng khách hàng.

Chức năng cung cấp dịch vụ khách hàng: Mỗi thành viên trong kênh đều có khách hàng riêng của mình. Để quá trình mua bán thuận lợi, các thành viên trong kênh có trách nhiệm cung cấp các dịch vụ khách hàng khác nhau cho các thành viên khác trong kênh là khách hàng của mình. Đó là các dịch vụ về tài chính (hỗ trợ thanh toán, cung cấp tín dụng), tư vấn, bảo hành, giao hàng, đổi hàng, chăm sóc khách hàng, huấn luyện kỹ năng bán hàng...

Chức năng chia sẻ rủi ro: Khi mua đứt bán đoạn, các thành viên đã chia sẻ rủi ro cho người bán. Sau khi bán hàng xong, rủi ro được chia sẻ cho các thành viên trong kênh. Như vậy, người bán có điều kiện tài chính để đầu tư tiếp tục cho quá trình sản xuất kinh doanh.

1.1.3. Các đặc trưng của kênh phân phối

Đặc trưng của kênh phân phối được thể hiện qua các cấu trúc của kênh phân phối, bao gồm: Chiều dài, chiều rộng và trung gian trong kênh phân phối.

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

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

- Phân phối rộng rãi: Doanh nghiệp bán sản phẩm của họ qua vô số các trung gian thương mại trên thị trường.
- Phân phối chọn lọc: Doanh nghiệp chỉ bán sản phẩm của họ qua một số trung gian thương mại đã được lựa chọn theo những tiêu chuẩn nhất định.
- Phân phối độc quyền: Trên mỗi khu vực thị trường doanh nghiệp chỉ bán sản phẩm của họ qua một trung gian thương mại duy nhất.

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

- Các trung gian bán buôn: Bao gồm các doanh nghiệp và cá nhân mua hàng hoá để bán lại cho các doanh nghiệp hoặc tổ chức khác (các nhà bán lẻ, các nhà bán buôn khác, các doanh nghiệp sản xuất, các tổ chức xã hội và cơ quan nhà nước).
- Các trung gian bán lẻ: Bao gồm các doanh nghiệp và cá nhân bán hàng hoá trực tiếp cho người tiêu dùng cá nhân hoặc hộ gia đình. Vai trò của người bán lẻ trong kênh marketing là phát hiện nhu cầu của khách hàng, tìm kiếm và bán những

hàng hoá mà các khách hàng, này mong muốn, ở thời gian địa điểm và theo cách thức nhất định.

1.2. Thiết kế kênh phân phối [3, tr.179]

Định nghĩa về thiết kế kênh phân phối: *“Thiết kế kênh phân phối là việc đưa ra những quyết định liên quan đến việc phát triển những kênh phân phối mới ở những nơi trước đó chưa tồn tại kênh phân phối hoặc để cải tiến các kênh hiện tại”*.

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

Để lựa chọn kênh phân phối doanh nghiệp cần phân tích đầy đủ các yếu tố ảnh hưởng sau đây:

Đặc điểm của khách hàng mục tiêu: Theo tư duy hướng về khách hàng, đáp ứng tốt nhất nhu cầu của khách hàng thì khách hàng mục tiêu là căn cứ số một khi doanh nghiệp thiết kế kênh phân phối nói riêng cũng như hệ thống marketing mix nói chung. Các đặc điểm của khách hàng mục tiêu như: Phạm vi địa lý, mật độ phân bố, quy mô thị trường, hành vi mua.

Đặc điểm của sản phẩm: Việc lựa chọn kênh chịu ảnh hưởng lớn của đặc điểm sản phẩm, bao gồm : tính dễ hỏng, trọng lượng, kích cỡ, mức độ tiêu chuẩn hóa, các dịch vụ bổ xung, giá trị đơn vị sản phẩm.

Đặc điểm của các trung gian phân phối: Trung gian thương mại có ảnh hưởng lớn đến quyết định thiết kế kênh phân phối. Do vậy, người thiết kế kênh cần tìm kiếm những trung gian thương mại nào hiện có trên thị trường, phân tích các điểm mạnh, điểm yếu của chúng khi thực hiện chức năng phân phối của doanh nghiệp.

Đặc điểm về cạnh tranh : Doanh nghiệp cần phân tích những ưu thế và những hạn chế chủ yếu của kênh phân phối của đối thủ cạnh tranh để thiết kế kênh phân phối của mình có khả năng cạnh tranh cao. Có 2 khả năng : Doanh nghiệp chọn các kênh phân phối có cùng đầu ra với các đối thủ cạnh tranh hoặc doanh nghiệp chọn các kênh phân phối khác với kênh của các đối thủ.

Lựa chọn thứ nhất xảy ra trong các trường hợp sau : Tại những đại lý bán lẻ nhỏ tiếp cận sát với các khu dân cư nhằm tiện lợi cho khách hàng lựa chọn. Tại các siêu thị, bách hóa, các cửa hàng chuyên dụng.

Lựa chọn thứ hai xảy ra: Tại các nhà bán lẻ độc quyền chỉ bán lẻ sản phẩm của một nhà sản xuất mà thôi. Các nhà bán lẻ độc quyền này do nhà sản xuất lựa chọn và ký hợp đồng.

Đặc điểm về doanh nghiệp : Các nhân tố chủ yếu sau đây của doanh nghiệp ảnh hưởng đến công tác thiết kế kênh phân phối: Quy mô của doanh nghiệp; Khả năng tài chính của doanh nghiệp; Kinh nghiệm quản lý của doanh nghiệp; Các mục tiêu và chiến lược của doanh nghiệp.

Đặc điểm về môi trường kinh doanh: Các yếu tố của môi trường kinh doanh có thể ảnh hưởng đến tất cả các mặt thiết kế và quản lý kênh phân phối. Sự biến động của môi trường marketing là nguyên nhân phổ biến buộc các doanh nghiệp phải thiết kế lại kênh phân phối. Văn hóa tiêu dùng ảnh hưởng lớn đến các quyết định về phân phối. Các thay đổi về dân số học cũng tác động đến cấu trúc kênh phân phối. Mức sống, trình độ giáo dục của người dân nông thôn tăng lên kích thích các nhà cung cấp bán các hàng hóa và dịch vụ chất lượng cao hơn.

Môi trường công nghệ cũng ảnh hưởng lớn đến hệ thống kênh phân phối của các doanh nghiệp. Đó là các loại hình công nghệ mới như: Công nghệ truyền thông; Công nghệ thông tin; Công nghệ quản lý dịch vụ kho vận. Các công nghệ này cho phép nâng cao hiệu quả của kênh phân phối.

Môi trường pháp lý làm thay đổi nhanh chóng mức độ cạnh tranh trên thị trường, điều này lại tác động lớn đến hệ thống phân phối. Mở cửa thị trường, hội nhập quốc tế làm đa dạng hóa các hình thức phân phối.

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

Xác định mục tiêu cho hệ thống phân phối của doanh nghiệp là việc quan trọng phải làm. Xác định được mục tiêu rõ ràng giúp chúng ta định hướng đi của toàn doanh nghiệp.

Các mục tiêu bao gồm: Mục tiêu giảm chi phí phân phối; Mục tiêu bao phủ thị trường; Mục tiêu điều khiển kênh; Mục tiêu thích nghi.

Mục tiêu giảm chi phí phân phối:

Mỗi phương án kênh phân phối đều tạo ra một mức *tiêu thụ* và *chi phí* khác nhau. Do đó, doanh nghiệp cần so sánh mức tiêu thụ và chi phí của các phương án phân phối khác nhau để quyết định lựa chọn phương án có tổng chi phí thấp nhất.

Ví dụ, so sánh phương án phân phối trực tiếp bằng lực lượng bán hàng của doanh nghiệp và phương án phân phối gián tiếp qua trung gian.

Đa số các nhà quản trị marketing đều cho rằng lực lượng bán hàng của doanh nghiệp sẽ bán được nhiều hơn. Vì nhiều khách hàng thích quan hệ trực tiếp với doanh nghiệp. Và đại diện bán hàng của doanh nghiệp chỉ tập trung vào việc bán những sản phẩm của doanh nghiệp và được huấn luyện kỹ hơn để bán những sản phẩm đó. Họ năng động hơn vì quyền lợi và tương lai của họ phụ thuộc vào thành công của doanh nghiệp.

Tuy nhiên, các đại lý bán hàng cũng có thể bán được nhiều hơn lực lượng bán hàng của doanh nghiệp, vì các lý do: họ có số lượng nhiều hơn; họ cũng có thể là những người bán năng động; một số khách hàng thích quan hệ với những đại lý làm việc cho một số hãng sản xuất chứ không phải những nhân viên bán hàng của một hãng sản xuất; các đại lý bán hàng có quan hệ với khách hàng và am hiểu thị trường địa phương, trong khi lực lượng bán hàng của doanh nghiệp phải xây dựng những quan hệ đó từ đầu, một công việc khó khăn, tốn kém và đòi hỏi một thời gian dài.

Tiếp theo, doanh nghiệp cần so sánh chi phí tiêu thụ sản phẩm tại các mức tiêu thụ (doanh số) dự kiến tại giữa các kênh phân phối khác nhau để lựa chọn kênh phân phối thích hợp của doanh nghiệp.

Mục tiêu bao phủ thị trường

Mục tiêu bao phủ thị trường là một mục tiêu quan trọng của kênh phân phối. Mục tiêu bao phủ thị trường của kênh có thể là phân phối *rộng rãi*, phân phối *độc quyền*, và phân phối *có chọn lọc*. Tùy thuộc vào đặc điểm của sản phẩm, môi trường marketing, nhu cầu mong muốn của khách hàng tiềm năng mà mức độ bao phủ thị trường sẽ thay đổi.

Mục tiêu kiểm soát kênh

Một trong những mục tiêu quan trọng đánh giá kênh phân phối là mức độ kiểm soát các thành viên của kênh. Kênh càng ngắn thì khả năng kiểm soát của doanh nghiệp càng cao. Nếu sử dụng kênh trực tiếp, doanh nghiệp có khả năng kiểm soát toàn bộ các hoạt động của kênh. Kênh càng dài thì doanh nghiệp càng ít khả năng kiểm soát.

Nếu sử dụng đại lý bán hàng trong kênh phân phối thì nảy sinh vấn đề về khả năng kiểm soát. Đại lý bán hàng là một cơ sở kinh doanh độc lập thường chỉ quan tâm đến việc nâng cao lợi nhuận của chính nó. Các nhân viên của đại lý có thể tập trung vào những khách hàng mua nhiều nhất, nhưng không nhất thiết là sản phẩm của nhà sản xuất đó. Ngoài ra, các nhân viên của đại lý có thể không nắm vững các chi tiết kỹ thuật về sản phẩm hay không xử lý có hiệu quả các tài liệu quảng cáo của doanh nghiệp.

Mục tiêu thích nghi với biến động của môi trường kinh doanh

Trong mỗi kênh phân phối, các thành viên đều cam kết với nhau về một thời hạn hoạt động của kênh, được ghi rõ trong hợp đồng. Nhưng những cam kết đó có thể dẫn đến tình trạng làm giảm bớt khả năng thích ứng của người sản xuất đối với một thị trường luôn biến đổi.

Trên những thị trường thay đổi nhanh chóng, không ổn định hay sản phẩm không chắc chắn, người sản xuất cần tìm những cấu trúc kênh và chính sách đảm bảo tối đa khả năng kiểm soát và điều chỉnh nhanh chóng chiến lược marketing. Đó chính là mong muốn của các doanh nghiệp thích nghi nhanh chóng với những biến động của môi trường kinh doanh. Do vậy, khi tổ chức kênh doanh nghiệp mong muốn có kênh phân phối dễ thay đổi cấu trúc, hoặc dễ thay đổi các thành viên để thích ứng với sự thay đổi của môi trường. Muốn vậy, thời hạn ký hợp đồng với các thành viên cần phải rút ngắn

1.2.3. Xác định các phương án kênh phân phối

Sau khi đã nghiên cứu kỹ các yếu tố ảnh hưởng tới sự lựa chọn kênh phân phối, xác định các mục tiêu và tiêu chuẩn của hệ thống phân phối thì tiếp theo doanh nghiệp tiến tới xác định các phương án kênh phân phối.

Xác định các phương án kênh phân phối bao gồm:

- Xác định hình thức và số cấp kênh: Tùy thuộc vào mục tiêu và các yêu cầu ràng buộc đã xác định mà lựa chọn hình thức và số cấp kênh phù hợp cho sản phẩm theo từng phân khúc thị trường.

- Xác định các kiểu trung gian.
- Xác định số lượng trung gian.
- Điều kiện và trách nhiệm của các thành viên kênh.

1.2.3.1. Xác định hình thức và số cấp kênh:

Kênh trực tiếp:

Bán hàng trực tiếp của nhà sản xuất cho người tiêu dùng, thường được áp dụng đối với dịch vụ, các cửa hàng giới thiệu sản phẩm. Đối với các hàng hoá tươi sống, nhà sản xuất nhỏ lẻ bán hàng trực tiếp ra thị trường.

+ Ưu điểm: Khách hàng tiếp cận trực tiếp với doanh nghiệp. Do đó, thông tin từ khách hàng được tiếp nhận trực tiếp, chính sách marketing, phân phối được quản lý, áp dụng thống nhất, không mất chi phí phân phối qua các trung gian.

+ Nhược điểm: Không có sự hỗ trợ của hệ thống trung gian trong phân phối, khó xây dựng được mạng lưới phân phối ở xa, sự hiện diện của sản phẩm trên thị trường là hạn chế, đòi hỏi chi phí nhiều cho hệ thống thương mại điện tử nếu sử dụng công cụ này.

Kênh một cấp:

Kênh này thường áp dụng đối với sản phẩm lâu bền, đắt tiền, sản phẩm cần nhiều dịch vụ sau bán hàng, nơi sản xuất gần nơi tiêu thụ và đặc biệt phát triển hiện nay khi hệ thống cửa hàng siêu thị phát triển. Đa phần các sản phẩm lâu bền đắt tiền như: Ô tô, xe máy, máy móc thiết bị sử dụng kênh này.

+ Ưu điểm: Có sự tham gia, hỗ trợ của các trung gian, có sự chia sẻ rủi ro, chính sách marketing, phân phối được quản lý, áp dụng khá thống nhất, việc quản lý kênh không quá phức tạp, chưa có nhiều mâu thuẫn, xung đột giữa các trung gian.

+ Nhược điểm: Lệ thuộc vào các trung gian, chỉ có lợi thế trên một số sản phẩm.

Kênh hai cấp:

Đây là kiểu kênh được áp dụng phổ biến trên thị trường. Kênh này rất phù hợp với các hàng hoá tiêu dùng thông thường, khi nơi sản xuất cách xa nơi bán hàng.

+ Ưu điểm: Đây được coi là kênh tiêu chuẩn rất phù hợp đối với hàng tiêu dùng vì nó có thể tiếp cận được các thị trường xa, chi phí phân phối ở mức độ chấp nhận được, hoạt động marketing trong kênh được nhiều cấp trung gian tham gia.

Nhược điểm: Nhà sản xuất bắt đầu gặp khó khăn trong việc kiểm soát, quản lý kênh.

Kênh nhiều cấp:

Kênh này thường có từ 3 cấp trung gian trở lên, phổ biến áp dụng đối với hàng nhập khẩu, các nhà sản xuất nhỏ, xa nơi tiêu thụ cần hoạt động thu gom. Đây được coi là kênh dài, có chi phí phân phối lớn, rất khó kiểm soát, quản lý kênh và chi phí phân phối thường rất cao. Doanh nghiệp sử dụng kênh này như là những phương án đặc biệt để tiếp cận các thị trường xa hay có những rào cản nhất định.

Các kênh song song:

Là việc nhà sản xuất cùng một thời điểm sử dụng nhiều kênh phân phối đưa hàng hóa đến cùng một thị trường.

+ Ưu điểm: Tạo ra nhiều con đường dẫn đến thị trường, phân phối hàng hoá nhanh, tạo ra sự cạnh tranh giữa các kênh.

+ Nhược điểm: Thường tạo ra mâu thuẫn, xung đột trong quản lý điều hành kênh.

1.2.3.2. Các loại trung gian:

Ở mỗi cấp độ trung gian trên kênh, có thể có nhiều loại trung gian khác nhau tham gia. Mỗi loại trung gian có những điểm mạnh, điểm yếu riêng. Do vậy, mỗi loại trung gian sẽ thích hợp với việc phân phối một số loại sản phẩm, và một số chức năng phân phối nhất định. Người thiết kế kênh cần phân tích kỹ lưỡng các đặc điểm nêu trên để làm căn cứ sử dụng trung gian thích hợp cho sản phẩm và mục tiêu phân phối của doanh nghiệp.

1.2.3.3. Xác định số lượng trung gian:

Để doanh nghiệp đạt được mục tiêu bao phủ thị trường, doanh nghiệp phải quyết định sử dụng bao nhiêu trung gian ở mỗi cấp.

Các phương thức phân phối khác nhau sẽ giúp cho doanh nghiệp thực hiện được mục tiêu này. Có ba phương thức phân phối như sau:

Phân phối độc quyền. Một số nhà sản xuất tìm cách hạn chế số lượng trung gian bán hàng của mình khi họ muốn duy trì quyền kiểm soát chặt chẽ đối với mức độ đảm bảo dịch vụ và khối lượng dịch vụ do người bán thực hiện. Hình thức cực đoan nhất của việc này là đại lý độc quyền hay phân phối độc quyền, với một số rất ít người bán được giao đặc quyền phân phối sản phẩm của người sản xuất trong mỗi khu vực thị trường của họ. Việc này thường đi đôi với đòi hỏi độc quyền kinh doanh, tức là người bán không được bán hàng của các đối thủ cạnh tranh.

+ Ưu điểm: Cho phép quản lý kênh chặt chẽ; nhà sản xuất kiểm soát tốt các chính sách marketing trong phân phối; tránh hàng giả, hàng nhái; xây dựng được hình ảnh, uy tín, sự nổi tiếng của sản phẩm nhãn hiệu.

+ Nhược điểm: Có một nhà phân phối độc quyền nên rủi ro cao, chi phí phân phối cao, sự hiện diện của sản phẩm trên thị trường là hạn chế, phụ thuộc vào nhà phân phối độc quyền.

+ Điều kiện áp dụng: Phương thức này thường được áp dụng với các sản phẩm xa xỉ, cao cấp, sản phẩm có giá trị lớn, sản phẩm nhập khẩu.

Phân phối chọn lọc: Phân phối chọn lọc sử dụng một số chứ không phải là tất cả những người trung gian nào chấp thuận việc bán sản phẩm của người sản xuất. Cách này thường được dùng ở các doanh nghiệp đã ổn định hay những doanh nghiệp mới đang tìm cách thu hút các trung gian bằng cách hứa hẹn áp dụng chính sách phân phối chọn lọc.

+ Ưu điểm: Cho phép quản lý kênh khá tốt; nhà sản xuất kiểm soát được các chính sách marketing trong phân phối; tránh hàng giả, hàng nhái; xây dựng được hình ảnh, uy tín, sự nổi tiếng của sản phẩm nhãn hiệu; hạn chế được nhược điểm của hình thức phân phối độc quyền.

+ Nhược điểm: Chi phí phân phối cao; sự hiện diện của sản phẩm trên thị trường là hạn chế; bắt đầu có những xung đột, mâu thuẫn giữa các nhà phân phối.

+ Điều kiện áp dụng: Phương thức này được áp dụng phổ biến với các sản phẩm có giá trị lớn, sản phẩm nhập khẩu, đối với các trung gian bán buôn.

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

+ Ưu điểm: Sự hiện diện của sản phẩm trên thị trường là lớn nhất; tạo ra sự cạnh tranh giữa các nhà phân phối, các kênh phân phối; nâng cao hiệu quả hoạt động phân phối.

+ Nhược điểm: Nhà sản xuất sẽ mất quyền kiểm soát hoạt động của kênh (trưng bày, sắp xếp, dịch vụ bổ sung, giá bán); hiệu quả kém trong việc xây dựng uy tín hình ảnh thương hiệu; nguy cơ hàng giả, hàng nhái cao.

+ Điều kiện áp dụng: Phương thức này thường được sử dụng đối với hàng tiêu dùng bách hóa thông thường, hàng có giá trị nhỏ.

1.2.3.4. Điều kiện và trách nhiệm của các thành viên kênh:

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

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

Điều kiện bán hàng bao gồm những điều kiện thanh toán và trách nhiệm bảo hành của người sản xuất.

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

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

1.2.4. Lựa chọn các thành viên kênh phân phối:

Việc lựa chọn các thành viên kênh phân phối được thực hiện sau khi căn cứ vào các điều kiện bên trong của doanh nghiệp như: Khả năng tài chính, khả năng quản lý và những yếu tố bên ngoài, công ty đã xây dựng được những cấu trúc kênh phân phối phù hợp nhất cho mình để làm tăng thêm khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

Quá trình lựa chọn thành viên kênh phân phối bao gồm 3 bước cơ bản: Tìm kiếm thành viên kênh có nhiều khả năng; Dùng các tiêu chuẩn tuyển chọn để đánh giá khả năng phù hợp của các thành viên kênh; Bảo đảm các thành viên kênh tương lai này chắc chắn tham gia kênh.

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

Để tìm kiếm danh sách các thành viên kênh nhiều tiềm năng có rất nhiều nguồn thông tin có giá trị giúp nhà quản lý kênh tìm kiếm được thành viên kênh đó là:

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

- Các nguồn tin thương mại: các hiệp hội thương mại, tạp chí thương mại, các công ty khác có bán sản phẩm liên quan hoặc tương tự, các trung bày thương mại, triển lãm...

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

- Quảng cáo: các quảng cáo trên tạp chí kinh tế, tạp chí thương mại có thể đưa ra một lượng lớn số liệu về các kênh tiềm năng

- Các hội thương mại hoặc hội nghị.

- Các nguồn thông tin khác: phòng thương mại và công nghiệp, ngân hàng, các trang vàng, các nhà tư vấn độc lập, các nhà môi giới...

1.2.4.2. Các tiêu chuẩn lựa chọn thành viên kênh

Sau khi đã tìm được một bảng danh sách các thành viên kênh tiềm năng thì công việc tiếp theo là phân tích các tiêu chuẩn lựa chọn để đánh giá khả năng của họ.

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

- Điều kiện tín dụng và tài chính: Đây là tiêu chuẩn được lựa chọn nhiều nhất để chấp nhận các thành viên kênh trong tương lai.

- Sức mạnh bán hàng: đây là tiêu chuẩn cực kỳ quan trọng của các thành viên kênh. Tiêu chuẩn này được đánh giá dựa vào các thước đo:

- + Chất lượng của lực lượng bán.
- + Số lượng người bán thực sự đang làm việc.
- + Khả năng hỗ trợ của lực lượng bán hàng.

- Khả năng bao phủ thị trường: Các nhà sản xuất luôn cố gắng để đạt được việc bao phủ thị trường với ít nhất sự trùng lặp. Chính vì vậy mà sử dụng các thành viên kênh có hiệu quả sẽ tránh được sự trùng lặp, tránh gây xung đột và sự lãng phí về tiền của.

- Dòng sản phẩm: Các nhà sản xuất phải xem xét các khía cạnh về dòng sản phẩm trung gian như: sản phẩm cạnh tranh, sản phẩm có thể so sánh, sản phẩm được ưa chuộng, chất lượng dòng sản phẩm.

- Danh tiếng: Danh tiếng của nhà phân phối ảnh hưởng đến sản phẩm và danh tiếng của nhà sản xuất. Do đó hầu hết các nhà sản xuất không lựa chọn các trung gian không có hình ảnh tốt. Đối với các trung gian bán lẻ, hình ảnh về cửa hàng là một bộ phận đặc biệt quan trọng đối với danh tiếng chung của người bán lẻ.

- Hoạt động bán: Thông tin này cho biết về hoạt động bán hàng của các trung gian. Các nhà sản xuất sẽ tìm các dữ liệu lượng bán từ các trung gian tiềm năng để đánh giá hoạt động của họ.

- Khả năng quản lý: Thành viên có giá trị là những thành viên có khả năng quản lý tốt. Nhiệm vụ của họ là phải quản lý một đội ngũ bán hàng của mình, tổ

chức duy trì lực lượng bán, đào tạo và phân chia công việc cho họ để họ có được những kỹ năng trong công tác bán hàng.

- Quan điểm, thái độ: Yếu tố này quan hệ mật thiết với khả năng tạo lập, duy trì mối quan hệ làm ăn lâu dài giữa nhà sản xuất và các thành viên kênh.

- Quy mô: Tổ chức và quy mô bán hàng cũng là yếu tố để đánh giá doanh số bán hàng sản phẩm và tiềm năng bán hàng. Các trung gian có quy mô lớn thì dễ thành công, đạt nhiều lợi nhuận, được tổ chức có khoa học và các sản phẩm tốt hơn. Họ cũng thường tuyển các nhân viên bán hàng giỏi, trang bị trụ sở tốt, nhân lực dồi dào hơn so với các trung gian nhỏ.

Các tiêu chuẩn nói trên sẽ được áp dụng phù hợp tùy và mỗi công ty và các điều kiện khác nhau của mỗi công ty.

1.2.4.3. Đảm bảo các thành viên kênh tham gia

Đảm bảo các thành viên tham gia hay nói cách khác là thuyết phục để họ tham gia vào hệ thống kênh của mình.

Như chúng ta đã biết việc tuyển chọn là một quá trình hai chiều. Để thuyết phục được các thành viên kênh, doanh nghiệp phải đảm bảo được với các trung gian sẽ mang lại lợi ích song phương, có chính sách hợp lý. Đa số các thành viên trong kênh đánh giá doanh nghiệp trong các lĩnh vực như:

- Dòng sản phẩm mang lại lợi ích tốt: thường một dòng sản phẩm tốt sẽ đem lại doanh số và lợi nhuận tiềm năng cao.

- Quảng cáo và xúc tiến hỗn hợp: Hoạt động quảng cáo có quy mô lớn có thể chiếm được quan tâm của các trung gian bán lẻ, dễ dàng nhận được sự tín nhiệm của các trung gian cũng như đạt được lượng bán tiềm năng.

- Sự trợ giúp về quản lý: Đây là một bằng chứng thể hiện sự quan tâm của các nhà sản xuất tới thành viên kênh. Sự trợ giúp có thể trong nhiều lĩnh vực: chương trình đào tạo, phân tích thị trường, phân tích hoạch định tài chính, kiểm kê hàng hóa...

- Quan hệ buôn bán công bằng và hữu nghị: quan hệ trong kênh phân phối không chỉ đơn thuần về mặt hàng hóa mà còn có quan hệ về mặt con người.

1.3. Quản trị kênh phân phối

1.3.1. Quản trị các hoạt động trong kênh phân phối

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

Qua khái niệm quản trị kênh trên đây, cần lưu ý các vấn đề sau đây :

- Quản trị kênh là quản trị các kênh đang hoạt động, tức là quản trị kênh phân phối là công tác điều hành kênh hoạt động sau khi kênh đã được thiết kế tổ chức đi vào hoạt động.

- Quản trị kênh phải đảm bảo sự hợp tác của các thành viên trong kênh

- Quản trị kênh phải nhằm vào mục tiêu phân phối cụ thể của nhà sản xuất

Hoạt động trong kênh phân phối là sự liên kết các cơ sở khác nhau lại vì lợi ích chung, mỗi thành viên trong kênh đều dựa vào các thành viên khác. Mỗi thành viên trong kênh giữ một vai trò riêng và chuyên thực hiện một hay nhiều chức năng

Vì kết quả của mỗi thành viên tùy thuộc và kết quả chung của cả kênh, nên mọi tổ chức trong kênh đều phải hiểu và chấp thuận phần việc riêng của mình, phối hợp mục tiêu và hoạt động của mình với mục tiêu và hoạt động của thành viên khác, và phối hợp để hoàn thành mục tiêu của cả kênh. Bằng sự hợp tác, họ có thể nắm bắt nhu cầu, cung ứng và thỏa mãn thị trường mục tiêu tốt hơn

Quản trị hoạt động của kênh phân phối bao gồm: **Phát hiện xung đột trong kênh, đánh giá các thành viên và điều chỉnh kênh phân phối.**

- Phát hiện xung đột trong kênh: Xung đột có thể xảy ra giữa các *trung gian cùng mức* trong kênh (xung đột theo chiều ngang), và giữa các *thành viên ở khác mức* trong kênh (xung đột theo chiều dọc). Nguyên nhân của các xung đột là do mỗi thành viên trong kênh thường quan tâm nhiều đến các mục tiêu ngắn hạn, điều này có thể vi phạm đến mục tiêu dài hạn chung của kênh

- Đánh giá các thành viên trong kênh: Người sản xuất phải định kỳ đánh giá hoạt động của những người trung gian theo những tiêu chuẩn như mức doanh số đạt được, mức dự trữ bình quân, thời gian giao hàng cho khách, xử lý hàng hư hỏng

hoặc mất mát, mức độ hợp tác trong các chương trình quảng cáo. Người sản xuất phải xác định các mức chiết khấu chức năng và theo đó mà thanh toán cho từng dịch vụ đã thỏa thuận mà kênh phân phối đã thực hiện. Những trung gian làm việc kém hiệu quả cần được góp ý, đôn đốc và huấn luyện thêm hay chấm dứt quan hệ với họ.

- Điều chỉnh kênh phân phối: Sau khi đánh giá đầy đủ về xung đột về các thành viên trong kênh, trong trường hợp cần thiết ta phải điều chỉnh cấu trúc kênh phân phối để đảm bảo hiệu quả.

1.3.2. Phát triển các chính sách thúc đẩy thành viên kênh phân phối hoạt động.

Các trung gian phân phối cần phải được khích lệ thường xuyên để họ làm tốt công việc được giao. Các điều khoản mà họ chấp thuận khi tham gia kênh phân phối cũng tạo ra một sự động viên nào đó, nhưng cần được bổ sung thêm việc huấn luyện, giám sát và khuyến khích.

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

Trên thực tế, doanh nghiệp không xử lý các quan hệ với các trung gian giống như nhau. Thường có ba kiểu quan hệ đối với các trung gian dựa trên cơ sở hợp tác, cộng tác và lập kế hoạch phân phối.

Quan hệ hợp tác

Phần lớn các nhà sản xuất đều quan niệm rằng quan hệ với các trung gian thực chất là vấn đề tìm kiếm sự hợp tác. Họ có thể áp dụng chính sách củ cà rốt và cây gậy. Họ sẽ sử dụng những động lực thúc đẩy tích cực như mức lời cao, những thỏa thuận đặc biệt, bớt giá vì hợp tác quảng cáo, các điều kiện ưu đãi trong hợp đồng, phần thưởng vật chất và tinh thần cho các thành viên bán hàng giỏi, hợp tác trưng bày hàng và tổ chức thi bán hàng. Đôi lúc họ lại áp dụng những kiểu trừng phạt đối với các thành viên hoạt động kém, như: Đe dọa giảm mức lợi nhuận, giao hàng chậm hoặc chấm dứt quan hệ. Hạn chế của chính sách này là người sản xuất

không nghiên cứu đầy đủ những vấn đề, yêu cầu, điểm mạnh và điểm yếu của người trung gian.

Quan hệ cộng tác lâu dài

Người sản xuất xây dựng một ý niệm rất rõ ràng về những gì mà họ mong muốn ở các nhà phân phối về mặt bao quát thị trường, đảm bảo mức dự trữ, triển khai marketing, công tác kế toán, tư vấn và dịch vụ kỹ thuật, và thông tin thị trường. Người sản xuất sẽ lựa chọn những người phân phối chấp thuận những chính sách đó và có chế độ thù lao thích đáng cho những người thực hiện tốt các chính sách của mình.

Trên cơ sở đó, hai bên cùng bàn bạc để dẫn đến một thoả thuận đáp ứng mong đợi của hai bên. Các mức thưởng khác nhau tương ứng với các kết quả hoạt động khác nhau theo thoả thuận đối với mỗi thành viên trong kênh.

Kế hoạch hoá việc phân phối trong kênh

Lập kế hoạch phân phối là việc xây dựng một hệ thống marketing dọc, có kế hoạch được quản trị theo đúng chức năng và kết hợp được những nhu cầu của người sản xuất lẫn người phân phối. Người sản xuất lập ra một bộ phận hoạch định quan hệ với trung gian phân phối, công việc của nó là xác định các nhu cầu của người phân phối và xây dựng những chương trình bán hàng để giúp những người phân phối hoạt động ở mức tốt nhất. Bộ phận này và những người phân phối cùng nhau dự kiến các chỉ tiêu bán hàng, mức dự trữ, các mặt hàng và kế hoạch trưng bày hàng, các yêu cầu trong việc huấn luyện bán hàng, các kế hoạch quảng cáo và khuyến mãi. Trên cơ sở đó, công ty có thể hỗ trợ đắc lực cho các thành viên trong kênh về quảng cáo, khuyến mại, trưng bày hàng hoá, huấn luyện.

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

Công ty nào cũng cần đánh giá định kỳ hoạt động của nhân viên, với thành viên kênh phân phối cũng vậy. Việc đánh giá thành viên kênh nhằm mục tiêu:

- Giúp cho người quản trị kênh duy trì được việc điều khiển hoạt động hiện tại của các trung gian thương mại đang bán các sản phẩm của doanh nghiệp.

- Giúp cho người quản trị kênh có các cách phân tích đầy đủ về hiện tại cũng như tương lai hoạt động của từng người trung gian thương mại.

Có hai vấn đề liên qua tới đánh giá hoạt động của các thành viên kênh là: Các nhân tố tác động tới phạm vi và tần suất của việc đánh giá và kiểm tra và điều chỉnh hoạt động của các thành viên kênh.

1.3.3.1. Các nhân tố ảnh hưởng tới phạm vi và tần suất đánh giá

Mức độ kiểm soát: Là nhân tố đóng vai trò xác định phạm vi và tần suất đánh giá. Nếu việc kiểm soát được thoả mãn bằng hợp đồng chắc chắn với các thành viên của kênh, nhà sản xuất sẽ ở một địa vị có sự cung cấp thông tin tốt về hoạt động kênh với hầu hết các khía cạnh hoạt động của các thành viên, điều này tạo điều kiện dễ dàng cho các nhà sản xuất có dữ liệu về hoạt động của thành viên kênh để có thể đánh giá toàn diện hơn. Ngược lại nếu nhà sản xuất có các sản phẩm kém hấp dẫn trên thị trường và thiếu kiểm soát các thành viên kênh.

Tầm quan trọng của các thành viên kênh: Với nhà sản xuất bán tất cả các sản phẩm của họ qua các trung gian, thành công của công ty trên thị trường phụ thuộc trực tiếp vào hoạt động của các thành viên kênh.

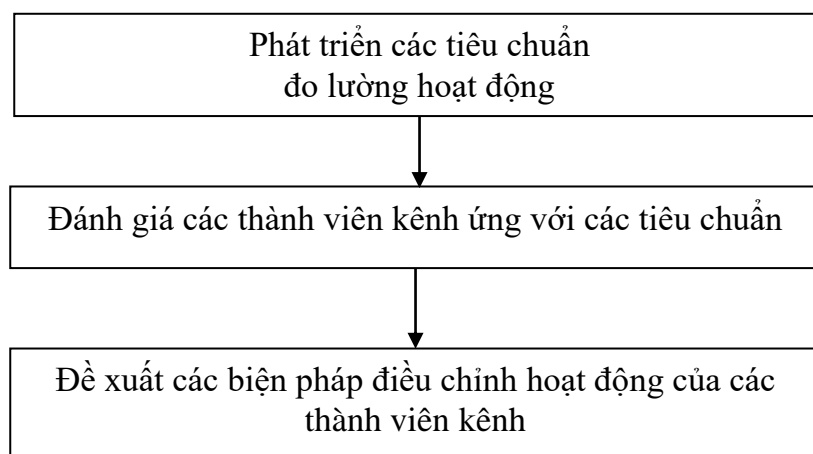
Bản chất sản phẩm: Sản phẩm càng phức tạp thì phạm vi đánh giá càng lớn.

Số lượng thành viên kênh: Doanh nghiệp cần thiết sử dụng một quá trình đánh giá tỉ mỉ cho những thành viên mà có doanh số bán vượt qua định mức. Còn những nhà phân phối sử dụng hệ thống phân phối chọn lọc cao nhận ra mối quan hệ chặt chẽ của họ với các thành viên kênh lại cần hàng loạt các dữ liệu cho phép đánh giá hoạt động rất toàn diện của các thành viên kênh.

1.3.3.2. Kiểm tra và điều chỉnh hoạt động của các thành viên kênh

Kiểm tra hoạt động của các thành viên kênh: Là một sự xem xét tổng hợp và mang tính thời kỳ về hoạt động của các thành viên kênh. Quá trình kiểm tra gồm ba bước: Phát triển các tiêu chuẩn đo lường hoạt động của thành viên kênh; Đánh giá theo giai đoạn hoạt động của các thành viên kênh ứng với các tiêu chuẩn đo lường sự hoạt động; Kiến nghị các hoạt động đúng đắn nhằm giảm các hoạt động sai lệch.

Quá trình kiểm tra bao gồm 3 bước được thể hiện qua sơ đồ hình 2.1



Hình 1. 1 Quá trình đánh giá hoạt động của thành viên kênh [3, tr.380]

Sau khi đánh giá, các nhà sản xuất có thể đề xuất các biện pháp điều chỉnh hoạt động của các thành viên kênh không đáp ứng mức tối thiểu. Người quản trị kênh cần tìm ra nguyên nhân hoạt động kém hiệu quả để từ đó có các giải pháp điều chỉnh cho phù hợp, đồng thời tìm cách động viên khuyến khích họ phát huy những điểm mạnh của mình.

1.3.4. Điều chỉnh cấu trúc kênh phân phối .

Các nhà sản xuất có thể đề xuất các biện pháp điều chỉnh hợp lý để phát triển hoạt động của các thành viên kênh không đáp ứng được hoạt động ở mức tối thiểu. Người quản lý cần tìm hiểu tại sao kênh này hoạt động kém hiệu quả, tìm hiểu rõ nhu cầu và vấn đề của các thành viên này, từ đó xác định chính xác nguyên nhân thất bại. Vấn đề có thể xuất phát từ việc sai lầm trong quản lý của các thành viên kênh cũng như việc trợ giúp kém hiệu quả từ các nhà sản xuất.

Người quản lý phải chủ động tìm kiếm thông tin về nhu cầu và vấn đề của các thành viên kênh.

Có các chương trình giúp đỡ các thành viên kênh, tìm hiểu nguyện vọng và giải quyết được khó khăn của họ.

Lập ra các kênh phân phối mang tính liên kết giữa các tổ chức nếu các nhà quản lý kênh hi vọng đạt được một sự thay đổi trong quá trình phân phối.

Kết luận chương 1: Chương 1 khái quát các vấn đề lý thuyết cơ bản về kênh phân phối và quản trị kênh phân phối, từ đó là cơ sở để nghiên cứu các nội dung thực trạng về kênh phân phối của TTKD VNPT - Ninh Bình.

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG KÊNH PHÂN PHỐI VÀ HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI CỦA TTKD VNPT - NINH BÌNH

2.1. Giới thiệu về TTKD VNPT Ninh Bình

2.1.1. Thông tin chung của doanh nghiệp - TTKD VNPT - Ninh Bình

Trung tâm Kinh doanh VNPT- Ninh Bình là đơn vị kinh tế trực thuộc, hạch toán phụ thuộc Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông, được tổ chức hoạt động dưới dạng chi nhánh của Tổng công ty.

Trung tâm Kinh doanh VNPT- Ninh Bình được thành lập theo quyết định số 845/QĐ-VNPT VNP-NS ngày 28/9/2015 của Chủ tịch Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông.

Trung tâm Kinh doanh VNPT- Ninh Bình có con dấu riêng theo tên gọi, được đăng ký kinh doanh, được mở tài khoản tại ngân hàng thương mại để giao dịch theo quy định của pháp luật.

Tên gọi đầy đủ: Trung tâm Kinh doanh VNPT- Ninh Bình – Chi nhánh Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông.

Tên viết tắt: Trung tâm Kinh doanh VNPT- Ninh Bình

Trụ sở chính đặt tại: Đường Trần Hưng Đạo, phường Phúc Thành, thành phố Ninh Bình, tỉnh Ninh Bình.

Mã số thuế: 0106869738-028.

Điện thoại: 02293881011.

Fax: 02293882990.

Website: <https://vnptninhbinh.com.vn>

2.1.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển

TTKD VNPT- Ninh Bình được hình thành trên cơ sở được tách ra từ Viễn thông Ninh Bình theo đề án tái cấu trúc Tập đoàn VNPT tại quyết định 888/QĐ-TTg ngày 20/6/2014 của thủ tướng Chính phủ.

Trung tâm Kinh doanh VNPT- Ninh Bình được thành lập theo quyết định số 845/QĐ-VNPT VNP-NS ngày 28/9/2015 của Chủ tịch Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông.

TTKD VNPT- Ninh Bình được tổ chức và hoạt động theo quy định của Luật doanh nghiệp, các quy định pháp luật liên quan và quy định của Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông

Ông Trần Quốc Việt được bổ nhiệm giữ chức vụ Giám đốc TTKD VNPT- Ninh Bình từ khi thành lập đến nay.

2.1.1.2.Chức năng, nhiệm vụ

TTKD VNPT- Ninh Bình có chức năng kinh doanh các sản phẩm, dịch vụ tại địa bàn tỉnh Ninh Bình, bao gồm:

- Ngành nghề kinh doanh chính:
- + Kinh doanh các sản phẩm Viễn thông, Công nghệ thông tin.
- + Kinh doanh các dịch vụ phát thanh, truyền hình, truyền thông đa phương tiện.
- + Kinh doanh các dịch vụ nội dung, giá trị gia tăng.
- + Kinh doanh các dịch vụ tư vấn, khảo sát, thiết kế, bảo dưỡng, bảo trì, sửa chữa, cho thuê công trình, thiết bị Viễn thông, công nghệ thông tin, truyền thông.

Kinh doanh, xuất khẩu, nhập khẩu và phân phối bán buôn, bán lẻ các vật tư, trang thiết bị thuộc các lĩnh vực điện tử, viễn thông, công nghệ thông tin.

- Ngành nghề có liên quan đến ngành, nghề kinh doanh chính:
- + Kinh doanh các dịch vụ quảng cáo, dịch vụ truyền thông.
- + Kinh doanh các dịch vụ cho thuê văn phòng, cơ sở hạ tầng, viễn thông.
- + Đại lý vé máy bay và các phương tiện giao thông khác.
- + Kinh doanh ngành nghề khác khi được Tổng công ty cho phép và phù hợp với quy định của pháp luật.

2.1.1.3.Các sản phẩm của Trung tâm Kinh doanh VNPT- Ninh Bình cung ứng trên thị trường

TTKD VNPT- Ninh Bình kinh doanh những sản phẩm, dịch vụ chung của Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông theo chính sách cung cấp các gói sản phẩm đồng bộ, mỗi gói sản phẩm/ dịch vụ được gắn với một nhãn hiệu riêng, gắn với logo đặc thù riêng dựa trên nền chung của nhãn hiệu, logo thống nhất.

Các sản phẩm, dịch vụ bao gồm:

- Dịch vụ di động:

+ Thẻ cào vật lý, mã thẻ TOPUP, tài khoản thanh toán trực tuyến:

Thẻ cào vật lý: TTKD VNPT- Ninh Bình cung cấp ra thị trường dịch vụ thẻ nạp với các mệnh giá: 10.000, 20.000, 30.000, 50.000, 100.000, 200.000, 500.000.

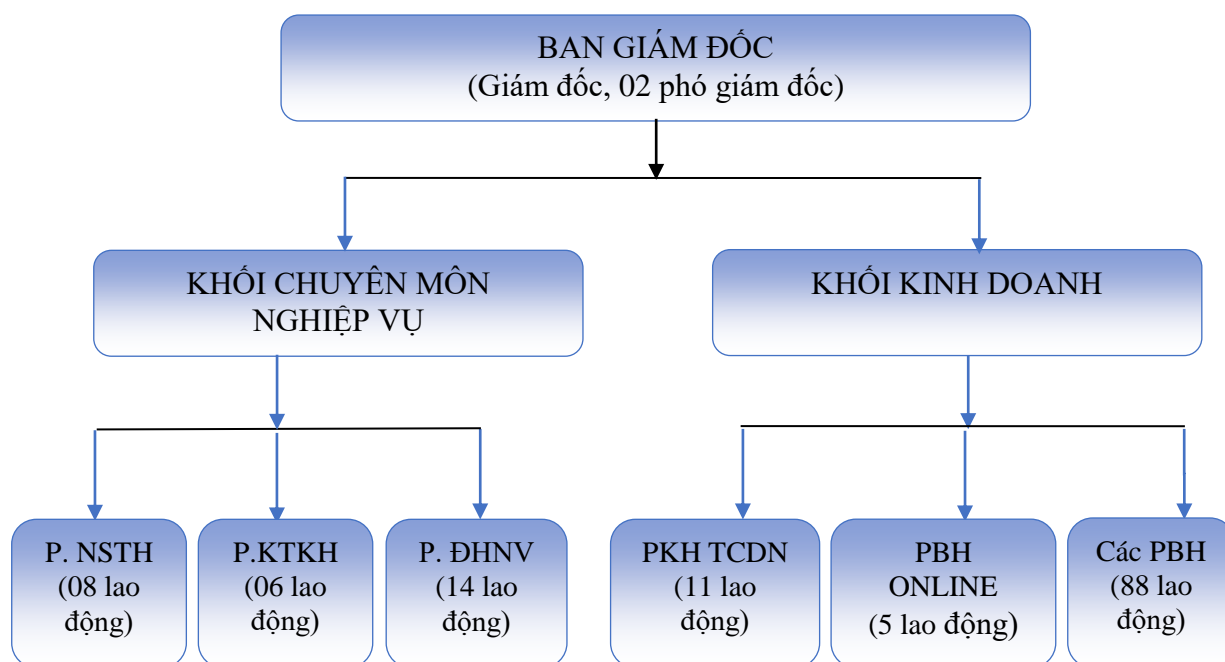
Mã thẻ TOPUP: Là dịch vụ nạp tiền điện thoại online cho khách hàng có sử dụng tài khoản ví điện tử hoặc tài khoản ngân hàng. Không chỉ thẻ mà còn có thể nạp trực tiếp vào tài khoản trả trước của các công ty trò chơi trực tuyến, ví điện tử, tư vấn.

Tài khoản thanh toán trực tuyến (EZPay): Là giải pháp giúp các thuê bao di động trả sau thanh toán cước nhanh chóng và tiện lợi thay vì phải đến các điểm giao dịch.

+ Bộ hoà mạng thuê bao, gói cước trả trước và trả sau; Dịch vụ Internet cáp quang (FiberVNN); Dịch vụ truyền hình MTV; Dịch vụ điện thoại cố định; Dịch vụ thuê kênh riêng, truyền số liệu; Các dịch vụ Công nghệ thông tin, giá trị gia tăng (Chi tiết tại phụ lục 3)

2.1.2. Cơ cấu tổ chức

Căn cứ Quyết định số 1259/QĐ-VNPT VNP-NS ngày 03/11/2015 của Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông Về việc mô hình tổ chức hoạt động của Trung tâm Kinh doanh VNPT tỉnh/thành phố, đơn vị thực hiện tổ chức bộ máy theo hình 2.1 dưới đây.



Hình 2. 1. Cơ cấu tổ chức của TTKD VNPT- Ninh Bình

(Phòng Nhân sự Tổng hợp - TTKD VNPT- Ninh Bình)

Chức năng nhiệm vụ của các bộ phận trong tổ chức:

Ban Giám đốc

Chỉ đạo điều hành chung hoạt động của TTKD VNPT- Ninh Bình trên địa bàn tỉnh

Phòng ban chức năng:

*** Phòng Nhân sự Tổng hợp có trách nhiệm:**

- Tham mưu tổng hợp, pháp chế, đối ngoại, lễ tân, khánh tiết;
- Văn thư, lưu trữ.
- Mua sắm, sửa chữa, trang thiết bị cho hoạt động quản lý điều hành.
- Mua sắm cung ứng vật tư cho hoạt động sản xuất kinh doanh.
- Công tác đấu thầu, đàm phán hợp đồng.
- Công tác bảo vệ, dân quân tự vệ, nghĩa vụ quân sự, quốc phòng.
- Công tác y tế, chăm sóc sức khỏe; An toàn vệ sinh lao động.
- Quản lý, lưu trữ hồ sơ của CBCNV, quản lý lao động.
- Công tác thi đua khen thưởng; Công tác kỷ luật.
- Xây dựng bộ máy tổ chức, công tác cán bộ.
- Công tác thanh tra bảo vệ nội bộ.

- Công tác đào tạo, tuyển dụng, biên chế lao động.
- Công tác BSC/KPI.
- Công tác phân phối thu nhập (lương, thưởng, phúc lợi)
- Chế độ chính sách đối với người lao động.

*** Phòng Kế toán Kế hoạch có chức năng sau:**

- Xây dựng, kiểm soát, đánh giá về kế hoạch ngắn hạn, trung hạn và dài hạn.
- Báo cáo tổng hợp tình hình sản xuất kinh doanh tuần, tháng, quý, năm.
- Chủ trì giao và theo dõi thực hiện kế hoạch BSC, KPI cho tập thể.
- Công tác định mức Kinh tế - Kỹ thuật.
- Thẩm định kết quả đấu thầu.
- Tổng hợp số liệu tài chính kế toán; Phân tích và đánh giá tình hình tài chính.
- Kiểm soát chứng từ kế toán, hạch toán.
- Quản lý hợp đồng tín dụng, vốn và nguồn vốn, theo dõi dòng tiền.
- Công tác thống kê; Công tác quản lý tài sản; Công tác thuế.
- Quản lý công tác thanh quyết toán.
- Công tác quản lý tài sản.

*** Phòng Điều hành Nghiệp vụ có chức năng sau:**

- Chính sách sản phẩm, chính sách giá cước.
- Quản lý, phát triển, điều hành kênh bán hàng.
- Xây dựng, triển khai, kiểm soát đánh giá chính sách bán hàng, khuyến mại.
- Chính sách chăm sóc khách hàng.
- Hoạt động truyền thông, marketing.
- Quản lý thông tin khách hàng; Nghiệp vụ tính cước, thu cước.
- Phân tích, đánh giá, phòng ngừa các rủi ro về kỹ thuật.
- Quản lý chất lượng dịch vụ, giải đáp khiếu nại.

*** Phòng khách hàng Tổ chức doanh nghiệp có chức năng sau::**

- Kinh doanh, bán các sản phẩm dịch vụ Viễn thông công nghệ thông tin phục vụ đối tượng là khách hàng Tổ chức, doanh nghiệp.
- Điều hành chính sách, các kênh bán hàng, các chương trình bán hàng phục vụ Khách hàng là Tổ chức, doanh nghiệp.

- Hoạt động tiếp thị, phát triển thị trường, bán hàng, chăm sóc khách hàng đến đối tượng khách hàng Tổ chức, doanh nghiệp.

- Phạm vi quản lý của Phòng Khách hàng Tổ chức doanh nghiệp: Tập khách hàng là tổ chức, doanh nghiệp đóng trên địa bàn thành phố Ninh Bình.

*** Các phòng bán hàng khu vực có chức năng sau::**

- Kinh doanh, bán các sản phẩm dịch vụ Viễn thông công nghệ thông tin phục vụ đối tượng là khách hàng khối cá nhân, hộ gia đình, tổ chức, doanh nghiệp trên địa bàn đơn vị quản lý.

- Điều hành chính sách, các kênh bán hàng, các chương trình bán hàng phục vụ Khách hàng khối cá nhân, hộ gia đình.

- Hoạt động tiếp thị, phát triển thị trường, bán hàng, chăm sóc khách hàng đến đối tượng khách hàng khối cá nhân, hộ gia đình.

- Bao gồm phòng bán hàng: Ninh Bình, Tam Điệp, Yên Mô, Kim Sơn, Yên Khánh, Hoa Lư, Gia Viễn, Nho Quan.

- Riêng phòng bán hàng Ninh Bình chỉ kinh doanh, quản lý khối khách hàng cá nhân, hộ gia đình trên địa bàn Thành phố Ninh Bình.

*** Phòng Bán hàng online có chức năng sau::**

- Kinh doanh, bán các sản phẩm dịch vụ Viễn thông công nghệ thông tin qua hình thức online.

- Hoạt động tiếp thị, phát triển thị trường, bán hàng, chăm sóc khách hàng qua hình thức online, telesale.

2.1.3. Các nguồn lực cơ bản

2.1.3.1. Nguồn nhân lực

Tổng số lao động TTKD - VNPT Ninh Bình: 134 lao động; Trong đó: Lao động có trình độ thạc sĩ là 10 người (7,46%) trình độ đại học 93 người (69,4%), trình độ cao đẳng 8 người (5,97%), trung cấp và sơ cấp 23 người (17,17%).

Độ tuổi bình quân là 35 tuổi.

Lao động nam chiếm 55,97%.

Lao động quản lý chiếm 4,4%, lao động chuyên môn nghiệp vụ chiếm 9,7%, lao động trực tiếp sản xuất chiếm 85,9%.

2.1.3.2. Nguồn lực vật chất

- Về nguồn tài chính: Tốc độ tăng trưởng trung bình 11%. Năm 2020 doanh thu đạt hơn 570 tỷ đồng, chênh lệch thu chi đạt hơn 520 tỷ đồng.

- Về cơ sở hạ tầng:

- + Trụ sở văn phòng TTKD VNPT- Ninh Bình: Tòa nhà ba tầng tại đường Trần Hưng Đạo, phường Phúc Thành, thành phố Ninh Bình.

- + Hệ thống tòa nhà làm việc: TTKD VNPT- Ninh Bình có 08 tòa nhà làm việc của 08 phòng bán hàng tại các huyện, thành phố của tỉnh Ninh Bình.

- + Hệ thống cửa hàng giao dịch: TTKD VNPT- Ninh Bình có 25 cửa hàng giao dịch phân bố trên 8 huyện, thành phố của tỉnh Ninh Bình tại các vị trí thuận tiện được trang bị đầy đủ thiết bị, công cụ, dụng cụ ...hiện đại, được kết nối online để có thể phục vụ tốt nhất cho khách hàng.

- Về phương tiện, thiết bị: TTKD VNPT- Ninh Bình có 01 xe ô tô 16 chỗ, 02 xe ô tô 7 chỗ, 01 xe ô tô tải, 08 xe bán tải được thiết kế để sử dụng làm xe bán hàng lưu động. Về thiết bị văn phòng, TTKD VNPT- Ninh Bình có 12 máy phô tô, 130 máy tính để bàn, 50 máy tính xách tay. Có hệ thống thiết bị truyền hình trực tuyến tại văn phòng TTKD VNPT- Ninh Bình và tại 08 phòng bán hàng.

- Ngoài ra, TTKD VNPT- Ninh Bình còn các thiết bị, phương tiện khác như bàn ghế, máy in, máy fax, điện thoại để bàn, tủ đựng tài liệu... phục vụ cho quá trình sản xuất kinh doanh của đơn vị.

2.1.3.3. Nguồn lực vô hình

- Danh tiếng, thương hiệu:

Cùng với sự phát triển không ngừng về doanh thu, sản lượng, danh tiếng của VNPT không ngừng được nâng cao thông qua việc tư vấn, chăm sóc khách hàng nhiệt tình của đội ngũ người lao động của TTKD VNPT - Ninh Bình. Với bề dày hoạt động trên thị trường Viễn thông, công nghệ thông tin, với trí tuệ và tâm huyết của đội ngũ lao động từ đội ngũ quản lý, điều hành đến người lao động kinh doanh trực tiếp, TTKD VNPT - Ninh Bình luôn nỗ lực phấn đấu để không ngừng khởi sắc, chất lượng dịch vụ, chất lượng phục vụ luôn được nâng cao để xứng đáng với sự lựa chọn của khách hàng.

Thương hiệu Vinaphone và VNPT là hai thương hiệu của VNPT, luôn được khách hàng khách hàng tin cậy. Năm 2020, cả hai thương hiệu VNPT và Vinaphone đều đứng trong top 4 thương hiệu viễn thông lớn nhất Việt Nam.

- Tập khách hàng trung thành của TTKD VNPT - Ninh Bình: Có một điểm thuận lợi của đơn vị là tập khách hàng trung thành tương đối lớn. Đối với từng dịch vụ do TTKD VNPT - Ninh Bình cung cấp có lượng lớn khách hàng trung thành khá ổn định. Cụ thể: Đối với dịch vụ di động: Trên 300 nghìn khách hàng, dịch vụ điện thoại cố định hơn 10 nghìn khách hàng, dịch vụ internet hơn 120 nghìn khách hàng, dịch vụ truyền hình hơn 90 ngàn khách hàng. Điều này cũng thể hiện TTKD VNPT - Ninh Bình được khách hàng tin tưởng và lựa chọn sử dụng lâu dài.

- Nguồn sáng kiến, ý tưởng: Để thu thập và khuyến khích nhân viên đưa ra những ý tưởng, sáng kiến, giải pháp, TTKD VNPT - Ninh Bình đã thành lập ban thi đua, sáng kiến, sáng tạo nhằm khuyến khích, hỗ trợ, tổng hợp, hàng tháng chọn ra những giải pháp phù hợp có thể áp dụng để triển khai vào thực tiễn. Do đó nhiều quy trình được điều chỉnh sát hơn với thực tế góp phần nâng cao năng suất lao động.

- Văn hoá doanh nghiệp: TTKD VNPT - Ninh Bình rất coi trọng và luôn bồi đắp văn hoá VNPT, kế thừa truyền thống hào hùng vẻ vang, VNPT nói chung và TTKD VNPT – Ninh Bình nói riêng đã làm nên kỳ tích tăng tốc phát triển, hiện đại hoá ngành Viễn thông, công nghệ thông tin ngang tầm thế giới. Mỗi cá nhân người lao động đã thể hiện trách nhiệm của bản thân trong việc giữ gìn và phát huy truyền thống của ngành, tuân thủ các chuẩn mực văn hoá, đạo đức nghề nghiệp và tinh thần làm việc. Đây chính là nền tảng vững chắc, tạo động lực to lớn giúp cho đơn vị vượt qua khó khăn thách thức, phát triển bền vững để vươn tới tầm cao mới.

2.1.4. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của TTKD VNPT - Ninh Bình giai đoạn 2018 – 2020

Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của TTKD VNPT - Ninh Bình giai đoạn 2018 – 2020 được tổng hợp trong bảng 2.1. dưới đây.

Bảng 2. 1 Kết quả doanh thu TTKD VNPT- Ninh Bình giai đoạn 2018-2020

Năm	2018	2019	2020
Tổng doanh thu (triệu đồng)	445 827	499 168	585 401

Nguồn: Phòng Kế toán Kế hoạch – TTKD VNPT- Ninh Bình

Kết quả kinh doanh của từng dịch vụ giai đoạn 2018-2020 được tổng hợp trong bảng 2.2 dưới đây.

Bảng 2. 2 Kết quả doanh thu theo từng dịch vụ của TTKD VNPT- Ninh Bình giai đoạn 2018-2020

Dịch vụ	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020	
	Doanh thu (Tr.đ)	Tỷ lệ tăng trưởng (%)	Doanh thu (Tr.đ)	Tỷ lệ tăng trưởng (%)	Doanh thu (Tr.đ)	Tỷ lệ tăng trưởng (%)
Doanh thu dịch vụ di động trả trước	137 124	105,40%	142 345	103,81%	144 195	101,30%
Doanh thu dịch vụ di động trả sau	77 405	102,04%	78 596	101,54%	80 586	102,53%
Doanh thu dịch vụ FiberVNN	119 395	110,51%	128 307	107,46%	145 704	113,56%
Doanh thu dịch vụ MyTV	22 478	158,54%	25 564	113,73%	51 986	203,36%
Doanh thu dịch vụ truyền số liệu	15 589	102,66%	15 674	100,55%	16 423	104,78%
Doanh thu dịch vụ thuê kênh riêng	18 623	101,91%	18 968	101,85%	19 342	101,97%
Doanh thu dịch vụ vụ điện thoại cố định	22 534	91,49%	20 935	92,90%	18 858	90,08%
Doanh thu dịch vụ công nghệ thông tin	25 256	202,19%	60 465	239,41%	99 746	164,96%
Doanh thu dịch vụ giá trị gia tăng	7 423	10749%	8 314	112,00%	8 561	102,97%
Tổng	445 827	114,62%	499 168	111,96%	585 401	117,28%

Nguồn: Phòng Kế toán Kế hoạch – TTKD VNPT- Ninh Bình

Từ bảng số liệu trên ta có thể đánh giá tình hình sản xuất kinh doanh tổng thể của TTKD VNPT- Ninh Bình như sau:

- Tốc độ tăng trưởng doanh thu tổng các dịch vụ tăng trưởng tốt hàng năm, tuy nhiên tốc độ tăng trưởng của các dịch vụ là không đều nhau.

- Dịch vụ di động chiếm tỷ trọng lớn trong cơ cấu doanh thu của TTKD VNPT- Ninh Bình tuy nhiên tốc độ tăng trưởng đã bị chững lại, đặc biệt là doanh thu dịch vụ di động năm 2020 tăng trưởng rất thấp so với năm 2019 (chỉ tăng 1,3%). Nguyên nhân do thói quen tiêu dùng của khách hàng thay đổi từ phương thức liên lạc truyền thống là gọi điện thoại qua phương thức thoại và nhắn tin văn bản sang các phương thức liên lạc khác như liên hệ qua Zalo, Viber, facebook... dẫn đến doanh thu thoại và SMS suy giảm, khách hàng có sử dụng Internet di động tuy nhiên tăng trưởng doanh thu mảng này không bù đắp được mức suy giảm thoại truyền thống. Ngoài ra còn có nguyên nhân do sự cạnh tranh khốc liệt từ các doanh nghiệp viễn thông khác đối với dịch vụ di động.

- Dịch vụ điện thoại cố định đang trên đà suy giảm và chưa có dấu hiệu dừng lại.

- Các dịch vụ truyền số liệu, thuê kênh riêng, giá trị gia tăng: Hầu như doanh thu ít thay đổi.

- Các dịch vụ FiberVNN, MyTV, CNTT tăng trưởng doanh thu vượt bậc qua hàng năm và hiện tại vẫn đang trên đà tăng trưởng tốt. Điều này cũng thể hiện sự chuyển dịch dịch vụ của khách hàng từ các dịch vụ truyền thống sang các dịch vụ công nghệ mới.

2.2. Thực trạng thiết kế kênh phân phối của TTKD VNPT - Ninh Bình hiện nay

2.2.1. Giới thiệu tổng quan về hệ thống hoạt động Marketing của VNPT và kênh phân phối của VNPT trên địa bàn tỉnh Ninh Bình

- TTKD VNPT- Ninh Bình là đơn vị kinh tế hạch toán phụ thuộc Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông. Hệ thống hoạt động Marketing của đơn vị một phần phụ

thuộc vào các chính sách của Tổng công ty và một phần được phân cấp tự chủ quyết định triển khai.

- Thiết kế sản phẩm và giá cước: Do Tổng công ty triển khai và ban hành, TTKD VNPT- Ninh Bình triển khai các hoạt động xúc tiến bán hàng, Tuy nhiên để phù hợp với một số điều kiện riêng tỉnh Ninh Bình, đơn vị sau khi nghiên cứu, phân tích thị trường có thể đề xuất về Tổng công ty để được phê duyệt và đáp ứng nhu cầu cụ thể, bao gồm: Chất lượng sản phẩm/dịch vụ sẽ ở mức nào, thiết kế ra sao, tính năng gồm những gì, tên gói cước là gì, bao gồm các dịch vụ đi kèm gồm những gì để có thể cung cấp giá trị tốt nhất cho khách hàng mục tiêu.

- Hệ thống phân phối: Được TTKD VNPT- Ninh Bình triển khai thông qua phòng Điều hành Nghiệp vụ; Phòng Điều hành Nghiệp vụ có nhiệm vụ tổ chức, điều hành kênh phân phối thông qua các phòng bán hàng và phòng Khách hàng tổ chức doanh nghiệp, các kênh phân phối bao gồm: Hệ thống cửa hàng giao dịch, điểm uỷ quyền phát triển các dịch vụ Viễn thông công nghệ thông tin, điểm bán lẻ, hệ thống kênh chuỗi, đại lý, lực lượng lao động bán hàng trực tiếp bao gồm nhân viên chính thức và lao động thuê ngoài.

- Hoạt động truyền thông quảng bá, xúc tiến thương mại:

- + Truyền thông trên các phương tiện thông tin đại chúng của địa phương như: Truyền hình, đài phát thanh, báo Ninh Bình.

- + Truyền thông qua internet, mạng xã hội.

- + Truyền thông trực tuyến truyền thông đa kênh tập trung: quảng bá các sản phẩm dịch vụ tới khách hàng thông qua các hình thức nhấn tin quảng bá, link truyền thông...trên nền tảng App/Web.

- + Truyền thông bằng hình ảnh qua các biển quảng cáo tấm lớn được phân bố khắp toàn tỉnh, qua hệ thống điểm giao dịch, điểm uỷ quyền, điểm bán hay các biển vẫy, pano quảng cáo, kết hợp với chính quyền địa phương quảng cáo thông qua các biển tuyên truyền của chính quyền.

- + Truyền thông thông qua các hoạt động cộng đồng, như: Hỗ trợ học sinh nghèo vượt khó, hỗ trợ ngày Tết âm no cho công nhân nghèo, hỗ trợ công tác phòng

chống dịch bệnh Covid-19 của tỉnh, hỗ trợ xây dựng nhà tình nghĩa cho người nghèo...

- Tạo dựng mối quan hệ với khách hàng và các nhà phân phối:

Chăm sóc khách hàng thường xuyên là chìa khóa để doanh nghiệp có thể xây dựng mối quan hệ với khách hàng. Doanh nghiệp có thể thực hiện công việc chăm sóc thông qua nhiều hình thức, như thông qua việc khảo sát về mức độ hài lòng của khách hàng sau quá trình sử dụng sản phẩm dịch vụ, hoạt động bán hàng cá nhân, chương trình ưu đãi, tặng quà dành cho khách hàng cũ, kiểm tra chất lượng dịch vụ, thiết bị đầu cuối của khách hàng...

Ngoài khách hàng ra, mối quan hệ với nhà cung cấp và các đại lý phân phối cũng đóng vai trò quan trọng không kém. Việc xây dựng các mối quan hệ tốt với các nhà cung cấp sẽ giúp doanh nghiệp giảm thiểu rủi ro về sụt giảm chất lượng sản phẩm hay gia tăng chi phí sản xuất, trong khi đó, các nhà cung cấp sẽ giúp doanh nghiệp tiếp cận được với nhiều người tiêu dùng hơn, từ đó gia tăng doanh số và lợi nhuận.

- Đối thủ cạnh tranh lớn của TTKD VNPT- Ninh Bình tại tỉnh Ninh Bình là ba nhà mạng Viettel, Mobifone và FPT.

Viettel: Công ty viễn thông Viettel trực thuộc tổng công ty Viễn thông Quân đội Viettel được thành lập ngày 05/4/2007, trên cơ sở sát nhập các công ty Internet Viettel, điện thoại cố định Viettel và điện thoại di động Viettel, Viettel đã mở rộng các sản phẩm của mình trên thị trường với các tiện ích vô cùng đa dạng, không ngừng thay đổi phù hợp với nhu cầu của khách hàng và đã áp đảo được các đối thủ cạnh tranh của mình ngày cả VNPT. Chương trình marketing của Viettel đồng nghĩa với việc tốn tiền trong khi tấn công, nhưng sẽ được lại nhờ thu hút thêm khá nhiều khách hàng mới, Hiện Viettel đã phủ sóng di động tại các huyện đảo Phú Quốc, Cát Bà, cửa khẩu Hữu Nghị (Lạng Sơn). Đến thời điểm này, Viettel Mobile cho biết đã có đến trên 63 triệu thuê bao trong cả nước và mạng Viettel đang phủ sóng ra nước ngoài. Ngoài sự lớn mạnh hàng đầu Việt Nam về dịch vụ di động, các dịch vụ viễn thông và công nghệ thông tin khác của Viettel như internet, truyền

hình, các dịch vụ công nghệ thông tin cũng rất phát triển với lượng khách hàng đông đảo, Viettel thực sự là đối thủ cạnh tranh lớn của doanh nghiệp.

Mobifone: Là một trong ba mạng di động lớn nhất với hơn 30% thị phần, MobiFone cũng là nhà cung cấp mạng thông tin di động đầu tiên và duy nhất tại Việt Nam được bình chọn là thương hiệu được khách hàng yêu thích trong 6 năm liền, Hiện nay, MobiFone có gần 50 triệu thuê bao với gần 30,000 trạm 2G và 20,000 trạm 3G, Tổng doanh thu năm 2017 của MobiFone đạt xấp xỉ 2 tỷ đô la Mỹ.

FPT: Công ty cổ phần viễn thông FPT, một trong những nhà mạng cung cấp dịch vụ viễn thông và internet lớn của Việt Nam. Các dịch vụ mà FPT cung cấp: Điện thoại cố định, internet, mytv.

Hiện nay trên thị trường liên minh Mobifone-Viettel-Vinaphone đang chiếm 90% tổng thị phần dịch vụ di động ngành viễn thông Việt Nam, cùng với đó để thay đổi cục diện là điều rất khó khăn.

2.2.2. Mô hình thiết kế kênh phân phối của TTKD VNPT- Ninh Bình

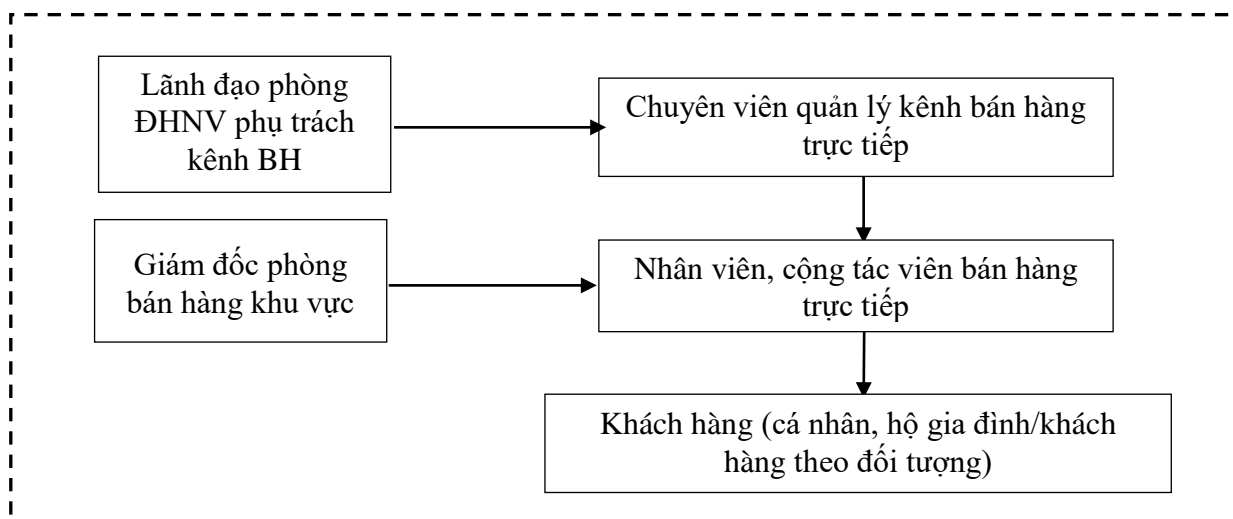
Mô hình kênh phân phối của TTKD VNPT - Ninh Bình được chia thành hai khối: Khối khách hàng cá nhân và khối khách hàng doanh nghiệp. Do đặc thù khối khách hàng doanh nghiệp tại địa bàn tỉnh Ninh Bình số lượng không nhiều, và do yêu cầu cao về nghiệp vụ nên đối với khối này chủ yếu là mạng lưới nhân viên chính thức của TTKD VNPT- Ninh Bình có trình độ cao thực hiện quản lý, bán hàng và chăm sóc khách hàng cho khối này. Trong khuôn khổ luận văn này chỉ đi sâu vào nghiên cứu và phân tích mô hình kênh phân phối khối khách hàng cá nhân của TTKD VNPT- Ninh Bình. Cấu trúc kênh phân phối khối khách hàng cá nhân của TTKD VNPT - Ninh Bình xin tham khảo phụ lục 6.

TTKD VNPT- Ninh Bình sử dụng hai loại hình kênh phân phối chính trên địa bàn tỉnh Ninh Bình: Là kênh phân phối trực tiếp và kênh phân phối gián tiếp

Kênh phân phối trực tiếp: Loại kênh phân phối này được TTKD VNPT - Ninh Bình sử dụng tại các cửa hàng giao dịch của doanh nghiệp và các nhân viên kinh doanh trực tiếp, loại kênh này chiếm tỷ trọng khá lớn trong mức độ đóng góp

doanh thu và sản lượng các dịch vụ, ngược lại trong mức độ tiêu thụ sim, thẻ chiếm tỷ trọng nhỏ.

Lưu đồ kênh phân phối trực tiếp được thể hiện ở hình 2.2 sau đây:



Hình 2. 2 Lưu đồ kênh bán hàng trực tiếp

Nguồn: Phòng Điều hành Nghiệp vụ TTKD VNPT- Ninh Bình

Chức năng nhiệm vụ của từng thành phần trong kênh bán hàng trực tiếp:

+ Phòng Điều hành Nghiệp vụ (Lãnh đạo phòng và chuyên viên): Lập kế hoạch, xác định các mục tiêu và tổ chức các chương trình bán hàng tháng/quý/năm cho kênh Bán hàng trực tiếp ở cấp độ toàn TTKD; Triển khai các chính sách cho kênh trực tiếp từ Tổng công ty; Phân giao các chỉ tiêu KPIs/KRIs cho các phòng bán hàng; Xây dựng chính sách, tổ chức tuyển cộng tác viên bán hàng trực tiếp.

+ Nhân viên, cộng tác viên bán hàng trực tiếp: Xây dựng, triển khai kế hoạch bán hàng theo các chương trình, bán hàng theo đối tượng, lưu động,, Quản lý tập khách hàng theo địa bàn được giao. Triển khai các chương trình bán hàng và chăm sóc khách hàng theo kế hoạch đã lập. Các KPI được giao: Doanh thu, thuê bao PTM, thuê bao hiệu quả, (Áp dụng cơ chế phạt hủy thuê bao rời mạng trong thời gian chịu trách nhiệm).

Kênh phân phối gián tiếp: Thông qua hệ thống điểm uỷ quyền, điểm bán lẻ, điểm chuỗi, điểm bưu cục của VNPost sản phẩm dịch vụ của VNPT được cung cấp cho khách hàng.

+ Điểm uỷ quyền: Thay mặt TTKD VNPT Ninh Bình tư vấn, bán hàng, cung cấp các sản phẩm, dịch vụ theo hợp đồng thoả thuận cho khách hàng. Chăm sóc khách hàng sau bán hàng.

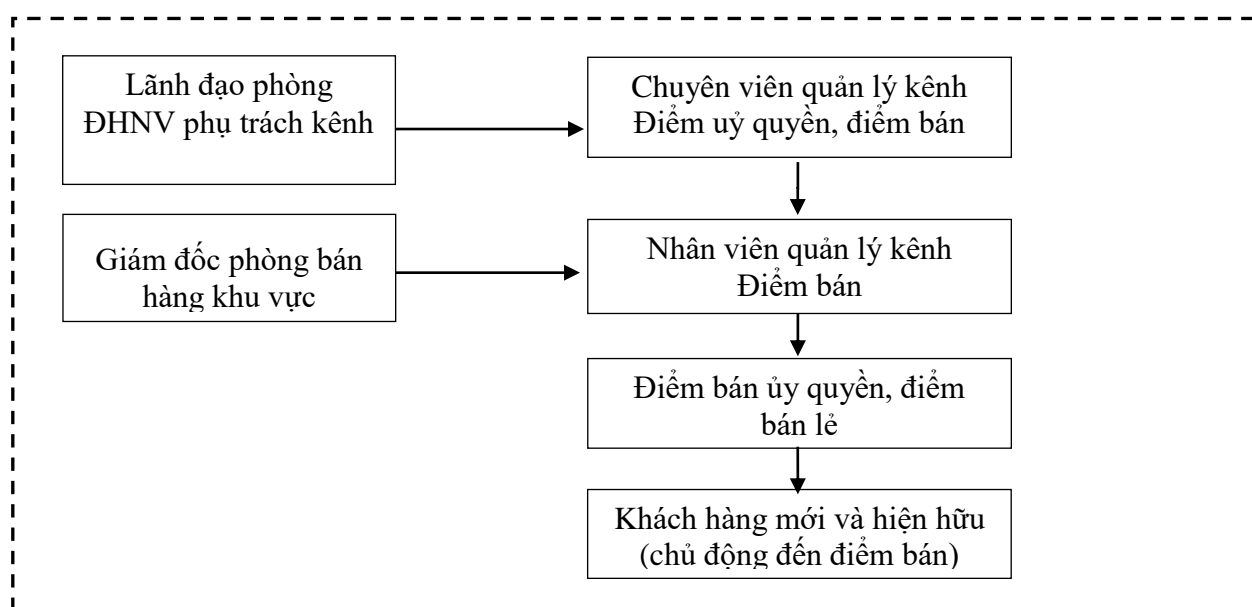
+ Điểm bán lẻ: Cung cấp sim, thẻ Vinaphone cho khách hàng.

Kênh điểm uỷ quyền, điểm bán:

+ Điểm uỷ quyền: Thay mặt TTKD VNPT Ninh Bình tư vấn, bán hàng, cung cấp các sản phẩm, dịch vụ theo hợp đồng thoả thuận cho khách hàng. Chăm sóc khách hàng sau bán hàng.

+ Điểm bán lẻ: Cung cấp sim, thẻ Vinaphone cho khách hàng.

Lưu đồ kênh điểm uỷ quyền, điểm bán được thể hiện ở hình 2.3 sau đây:



Hình 2. 3 Lưu đồ kênh điểm uỷ quyền, điểm bán

Nguồn: Phòng Điều hành Nghiệp vụ TTKD VNPT- Ninh Bình

Chức năng nhiệm vụ của từng thành phần trong kênh điểm uỷ quyền, điểm bán:

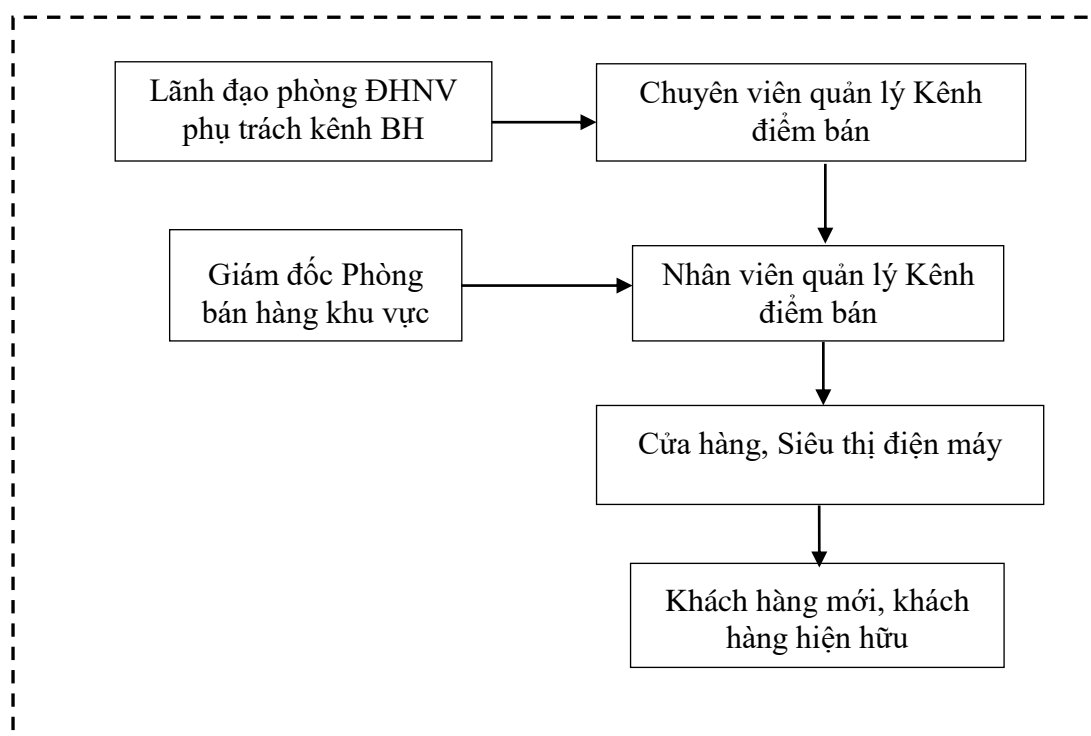
+ Phòng Điều hành Nghiệp vụ (Lãnh đạo phòng và chuyên viên): Lập kế hoạch và xác định các mục tiêu tháng/quý/năm cho Kênh điểm uỷ quyền, điểm bán lẻ ở cấp độ toàn TTKD VNPT- Ninh Bình. Triển khai các chính sách phát triển kênh Điểm bán từ Tổng công ty. Điều hành việc phát triển kênh và sản xuất kinh doanh trên kênh, Xây dựng chính sách thúc đẩy kênh. Chịu trách nhiệm và phân

giao các chỉ tiêu KPIs/KRIs cho các Phòng bán hàng; Chỉ tiêu quy mô kênh theo quy hoạch; Chỉ tiêu sản lượng, chất lượng của từng thành viên kênh. Duy trì hình ảnh, thương hiệu tại kênh.

+ Nhân viên quản lý điểm uỷ quyền, điểm bán: Phát triển thành viên mới, Triển khai truyền thông cơ chế, chính sách, thông tin các chương trình khuyến mại đến điểm uỷ quyền, điểm bán lẻ, duy trì hình ảnh, truyền thông VinaPhone trên kênh bán. Cung cấp, sim, thẻ, chi trả thù lao cho kênh, Các chỉ tiêu KPI chịu trách nhiệm: Doanh thu nạp thẻ TKC; Doanh thu tiêu dùng TKC; Thuê bao PTM, thuê bao hiệu quả; Quy mô kênh theo quy hoạch; Duy trì hình ảnh thương hiệu.

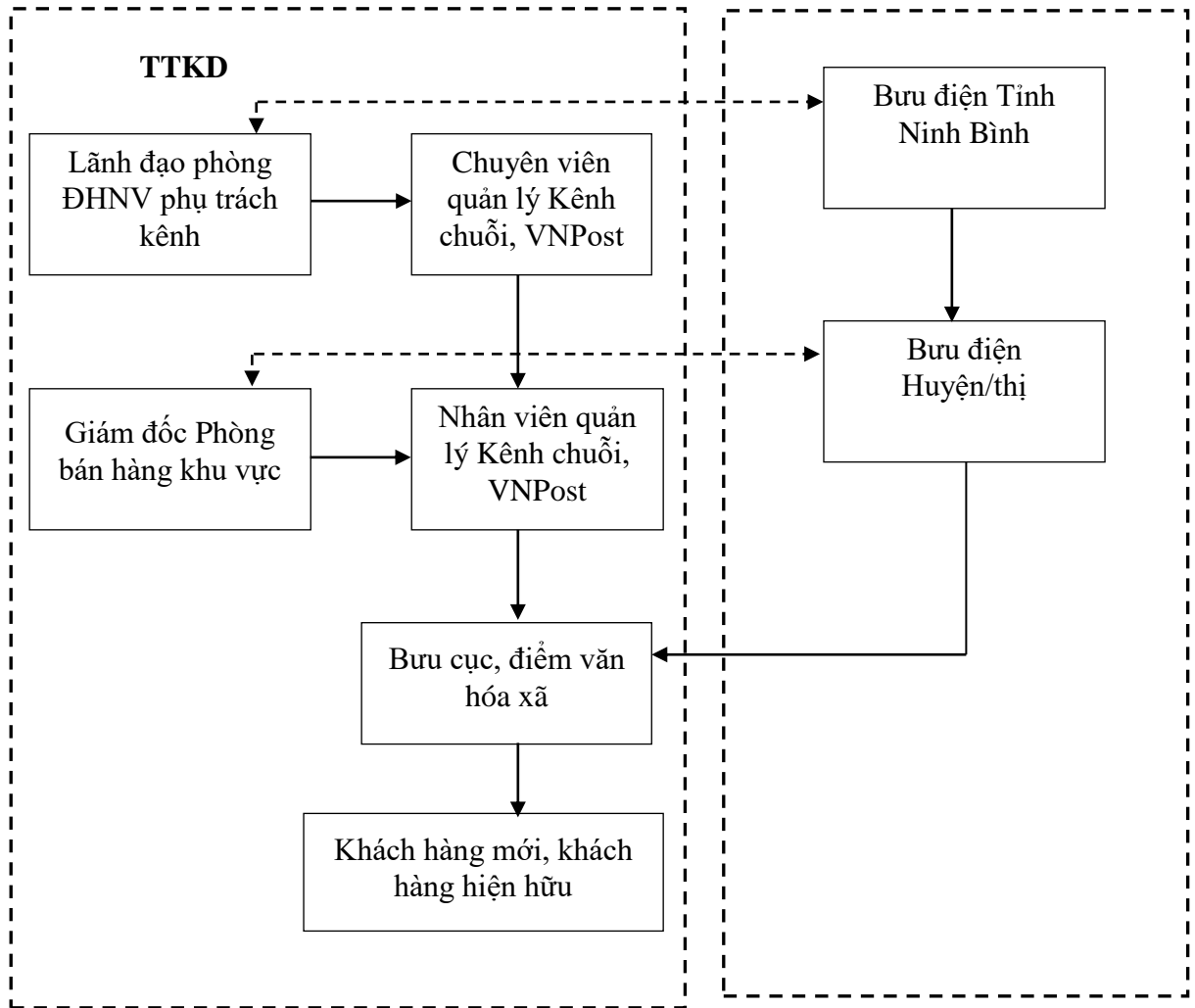
Đối với kinh chuỗi và kênh VNPost được thể hiện bởi lưu đồ tại hình 2.4 và 2.5 sau đây:

Lưu đồ kênh chuỗi và VNPost được thể hiện tại hình 2.4 và 2.5:



Hình 2. 4 Lưu đồ kênh chuỗi

Nguồn: Phòng Điều hành Nghiệp vụ TTKD VNPT- Ninh Bình



Hình 2. 5 Lưu đồ kênh VNPost

Nguồn: Phòng Điều hành Nghiệp vụ TTKD VNPT- Ninh Bình

Đối với kênh chuỗi và VNPost: Nhân viên quản lý kênh chuỗi, VNPost: Phát triển thành viên mới, Triển khai truyền thông cơ chế, chính sách, thông tin các chương trình khuyến mại. Hướng dẫn quy trình thực hiện. Cung cấp, sim, thẻ, chi trả thù lao cho kênh.

2.2.3. Tiêu chuẩn lựa chọn các thành viên kênh phân phối

2.2.3.1. Tiêu chuẩn lựa chọn các thành viên kênh bán hàng trực tiếp

- **Kênh bán hàng trực tiếp:** Bao gồm mạng lưới nhân viên kinh doanh trực tiếp chính thức và lao động thuê ngoài.

+ Yêu cầu về trình độ: Trình độ văn hoá 12/12, Trình độ chuyên môn: Từ trung cấp trở lên.

+ Yêu cầu về kỹ năng: Có kỹ năng về giao tiếp với khách hàng, thuyết trình, đàm phán tốt.

+ Am hiểu về các dịch vụ Viễn thông Công nghệ thông tin; Có kiến thức về thị trường, về xu hướng Viễn thông Công nghệ thông tin.

2.2.3.2. Tiêu chuẩn lựa chọn thành viên kênh điểm bán:

- **Kênh điểm bán:**

Kênh điểm bán bao gồm: Điểm uỷ quyền cung cấp dịch vụ Viễn thông Công nghệ thông tin (viết tắt là điểm uỷ quyền) và điểm bán lẻ.

Điểm uỷ quyền: Là điểm bán hàng có cửa hàng, có địa chỉ xác định do doanh nghiệp khác thiết lập, được doanh nghiệp viễn thông ký hợp đồng uỷ quyền để thực hiện việc giao kết hợp đồng theo mẫu, điều kiện giao dịch chung cung cấp và sử dụng dịch vụ viễn thông của VNPT.

Điểm bán lẻ: Là điểm bán các dịch vụ di động trả trước của Vinaphone bao gồm thẻ cào Vinaphone, đăng ký các gói cước Vinaphone trả trước, bán dịch vụ Data, Vas,..., không bao gồm hoà mạng mới Vinaphone trả trước/trả sau và các dịch vụ trả sau khác của VNPT VNP.

• **Tiêu chuẩn lựa chọn điểm uỷ quyền:**

+ Tiêu chuẩn điểm uỷ quyền:

Yêu cầu về ngành nghề kinh doanh:

Có giấy phép đăng ký kinh doanh trong lĩnh vực viễn thông, công nghệ thông tin, có chức năng làm đại lý và tổ chức các chương trình tiếp thị, bán hàng trực tiếp.

Có bảo lãnh ngân hàng tại các ngân hàng hoặc đặt cọc để đảm bảo thực hiện Hợp đồng Đại lý theo yêu cầu của Trung tâm Kinh doanh VNPT- Ninh Bình trong vòng 15 ngày kể từ ngày ký hợp đồng.

Có cửa hàng ở vị trí thuận tiện, đảm bảo cho việc kinh doanh, bán sản phẩm, dịch vụ của VNPT.

Cửa hàng giao dịch diện tích tối thiểu 10m², nhận diện thương hiệu VinaPhone tối thiểu 60% tại cửa hàng.

Cam kết triển khai đầy đủ các hoạt động bán hàng, chăm sóc khách hàng tại địa bàn.

Yêu cầu về địa điểm, vị trí giao dịch:

Nằm tại các khu đông dân cư, trên phố chính, khu trung tâm xã/phường, tiện lợi cho việc giao dịch, cách Trung tâm giao dịch của Vinaphone tối thiểu 2km.

Điểm uỷ quyền phải được phân bổ đều trên toàn địa bàn theo quy hoạch của Trung tâm Kinh doanh VNPT- Ninh Bình là mỗi xã phường phải có 1 điểm uỷ quyền.

Yêu cầu cơ sở vật chất:

Cửa hàng giao dịch kiên cố, chắc chắn, đảm bảo mỹ quan, thuận tiện và thuộc vị trí được quy hoạch; có chỗ để xe cho khách hàng.

Có tối thiểu 01 bàn làm việc, 05 ghế ngồi của khách hàng và nhân viên.

Các trang thiết bị cần có gồm điện thoại bàn, máy scan, máy in, máy tính được kết nối mạng internet.

Yêu cầu về nhân lực:

Số lượng lao động: Có tối thiểu 01 nhân viên kinh doanh tại các điểm uỷ quyền.

Lao động tối thiểu phải tốt nghiệp 12/12.

Lao động tại các cửa hàng phải được Trung tâm Kinh doanh VNPT- Ninh Bình đào tạo và cung cấp chứng chỉ giao dịch với khách hàng.

Nhân viên kinh doanh được trang bị đồng phục và biển tên.

Cam kết duy trì sự ổn định lao động tối thiểu trong vòng 06 tháng đối với người lao động kể từ ngày điểm uỷ quyền sử dụng lao động đó.

- **Tiêu chuẩn lựa chọn điểm bán lẻ:**

Đối với điểm bán lẻ mục tiêu là bán thẻ Vinaphone mọi lúc mọi nơi, thuận tiện cho khách hàng dùng dịch vụ di động Vinaphone mua thẻ nạp điện thoại.

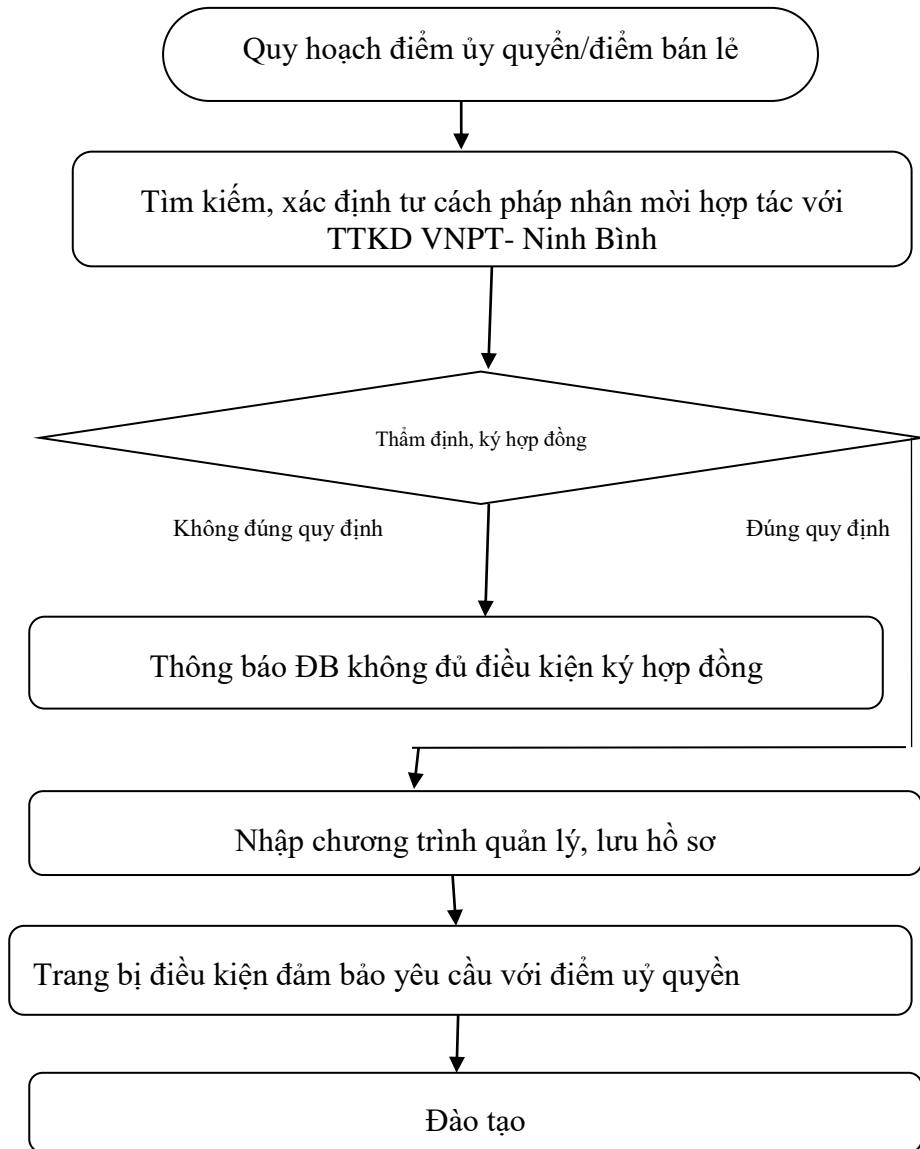
Không đòi hỏi khắt khe về các điều kiện của điểm uỷ quyền.

Không yêu cầu bắt buộc phải có giấy phép kinh doanh ngành nghề dịch vụ viễn thông, công nghệ thông tin.

Về khoảng cách: Yêu cầu mật độ phủ cứ 1,5 điểm bán lẻ/1000 dân.

2.2.3.3. Quy trình tuyển chọn thành viên kênh điểm bán:

Lưu đồ triển khai được thể hiện theo hình 2.6 dưới đây:



Hình 2. 6 Quy trình tuyển chọn thành viên kênh điểm ủy quyền, điểm bán

Nguồn: Phòng Điều hành Nghiệp vụ TTKD VNPT- Ninh Bình

Bước 1: Định kỳ (theo quý/năm): Phòng Điều hành Nghiệp vụ - TTKD VNPT- Ninh Bình thực hiện quy hoạch điểm ủy quyền, điểm bán lẻ.

Quy hoạch theo dân số: Trưởng Phòng Điều hành Nghiệp vụ/Giám sát kinh doanh trả trước rà soát lại số lượng điểm bán lẻ trên toàn Tỉnh/TP đảm bảo điểm bán lẻ tiếp cận gần nhất đến khách hàng, rút ngắn khoảng cách phục vụ theo quy hoạch: có ít nhất 1,5 điểm bán/1000 dân.

Quy hoạch theo bản đồ, diện tích: Trưởng Phòng Điều hành Nghiệp vụ/Giám sát kinh doanh trả trước rà soát trên bản đồ số, xác định các khu vực đông dân cư, chưa có điểm uỷ quyền cần tập trung phát triển. Đối với những khu vực có mật độ dân cư đông, đảm bảo khoảng cách giữa các điểm uỷ quyền $\leq 1,500m$ dọc theo tuyến đường quốc lộ, tỉnh lộ.

Bước 2: Tìm kiếm điểm uỷ quyền, điểm bán lẻ.

Đối với điểm uỷ quyền:

Trường hợp 1: Điểm bán đã là một doanh nghiệp: Điểm bán thường là những điểm bán lẻ lớn, TTKD VNPT- Ninh Bình có thể ký hợp đồng uỷ quyền trực tiếp với điểm bán.

Trường hợp 2: Điểm bán là điểm bán lẻ có nhu cầu và đủ điều kiện để phát triển thành lập doanh nghiệp. Phòng bán hàng thực hiện lọc danh sách điểm bán lẻ hiện hữu đang quản lý trên địa bàn có nhu cầu và đủ điều kiện để phát triển thành điểm uỷ quyền.

Nhân viên quản lý điểm bán tại phòng bán hàng vấn điểm bán lẻ về những quyền lợi được hưởng khi chuyển đổi thành điểm uỷ quyền. Sau đó tư vấn hỗ trợ điểm bán lẻ về các nội dung, thủ tục cần thiết để chuyển đổi thành điểm uỷ quyền.

Thu thập thông tin:

Trường hợp điểm bán đồng ý hợp tác làm điểm uỷ quyền, phụ trách tại phòng bán hàng chụp ảnh vị trí, đo kích thước khu vực trang bị biển, rà soát lại các tiêu chuẩn theo quy định, ghi nhận thông tin báo cáo giám đốc phòng bán hàng.

Đối với điểm bán lẻ:

❖ *Trường hợp Nhân viên quản lý điểm bán chủ động phát triển điểm bán lẻ mới*

- Chuẩn bị: Nhân viên quản lý điểm bán chuẩn bị sẵn các mẫu hợp đồng, biên bản thỏa thuận, hàng hóa, bảng quảng cáo tạm thời (bảng treo, tờ dán,...), ấn phẩm, tờ rơi giới thiệu dịch vụ VNPT, VinaPhone, chính sách dành cho điểm bán lẻ để tư vấn mời tham gia hợp tác.

- Căn cứ vào quy hoạch hệ thống kênh điểm bán tại bước 1 và số lượng, tình trạng hoạt động thực tế của từng loại điểm bán lẻ đang hoạt động tại địa bàn để xác định khu vực cần phát triển thêm điểm bán: số lượng, loại điểm cần bổ sung.

+ Trường hợp chủ điểm bán hàng đồng ý hợp tác làm điểm bán lẻ, Nhân viên quản lý điểm bán thực hiện các bước: Chụp ảnh, ghi lại thông tin điểm bán lẻ tại biên bản thỏa thuận điểm bán lẻ để cập nhật thông tin, hoàn thiện hồ sơ quản lý.

+ Trường hợp chủ điểm không đồng ý. Nhân viên quản lý điểm bán ghi lại thông tin và hẹn gặp điểm bán trong dịp khác.

❖ *Trường hợp nhân viên quản lý điểm bán tiếp nhận nhu cầu làm DBL mới từ các nguồn khác, thực hiện:*

- Đến trực tiếp điểm bán lẻ, trao đổi với chủ điểm rà soát lại thông tin chính xác (vị trí cửa hàng, khu vực: phường/xã, thôn/tổ, số điện thoại liên hệ, tiềm năng bán hàng...) để cập nhật thông tin quản lý.

- Kiểm tra tình trạng hoạt động của các điểm bán lẻ khác trong cùng địa bàn,

Bước 3: Thẩm định, ký hợp đồng ủy quyền

- Sau khi thuyết phục điểm bán đủ điều kiện đồng ý ký hợp đồng điểm ủy quyền của TTKD VNPT- Ninh Bình:

+ Giới thiệu các chính sách bán hàng hiện hành của TTKD VNPT- Ninh Bình dành cho Điểm ủy quyền khi tiếp nhận, thực hiện các giao kết hợp đồng theo mẫu, điều kiện giao dịch chung với khách hàng.

+ Giới thiệu các chính sách của TTKD VNPT- Ninh Bình hỗ trợ cho Điểm ủy quyền như: hỗ trợ cung cấp biển hiệu, chi phí duy trì hoạt động bán hàng và duy trì nhận diện thương hiệu của VNPT VNP tại Điểm ủy quyền.

- Nếu điểm bán lẻ đáp ứng được các quy định đối với điểm uỷ quyền, phụ trách PBH trình báo cáo Giám đốc PPBH để thực hiện các thủ tục cần thiết để ký hợp đồng điểm uỷ quyền.

- Hợp đồng uỷ quyền cung cấp dịch vụ viễn thông công nghệ thông tin bao gồm:

+ Hợp đồng uỷ quyền đầy đủ theo mẫu.

+ Hợp đồng uỷ quyền rút gọn theo mẫu: Sử dụng bản chính hoặc bản sao hợp lệ để niêm yết tại điểm uỷ quyền.

- TTKD VNPT- Ninh Bình/PBH lưu bản sao hợp lệ một số giấy tờ sau của doanh nghiệp:

+ Giấy phép đăng ký kinh doanh/+ Giấy phép thành lập Chi nhánh (Nếu doanh nghiệp uỷ quyền có trụ sở chính nằm tại địa bàn Tỉnh)/Giấy phép thành lập địa điểm kinh doanh của Điểm uỷ quyền.

+Hợp đồng uỷ quyền đầy đủ có danh sách Điểm uỷ quyền thuộc doanh nghiệp và hợp đồng uỷ quyền rút gọn.

Bước 4: Cập nhật thông tin điểm uỷ quyền lên hệ thống SMCS, khai báo thông tin Eload cho Điểm uỷ quyền.

Bước 5: Hỗ trợ, cung cấp trang thiết bị biển hiệu cho Điểm uỷ quyền đảm bảo đúng quy định.

- *Biển hiệu (trong vòng 14 ngày)*

+ Cung cấp cho Điểm uỷ quyền biển hiệu (biển ngành, biển dọc, biển vẫy) theo mẫu của Tổng công ty dịch vụ viễn thông: Có tên, địa chỉ, số điện thoại liên hệ của Điểm uỷ quyền.

Lưu ý: Biển hiệu phải được treo ở các vị trí dễ nhìn thấy được, phù hợp với không gian và vị trí của ĐUQ, có thể dễ nhìn thấy biển hiệu nhận diện khi đi ngang qua.

+ Hỗ trợ các tủ quầy và các vật dụng có nhận diện thương hiệu Vinaphone để đảm bảo nhận diện thương hiệu tại điểm uỷ quyền tối thiểu là 40%.

- *Cung cấp ấn phẩm tối thiểu cần niêm yết (trong vòng 1 ngày):* Hợp đồng mẫu, điều kiện giao dịch chung. Quy trình giao kết hợp đồng cung cấp dịch vụ. Bản sao hợp lệ/bản chính của hợp đồng ủy quyền rút gọn.

- *Điểm ủy quyền cần có đủ công cụ, dụng cụ tác nghiệp*

+ Cung cấp SIM Eload đã được khai báo và cấp quyền có chức năng đăng ký thông tin thuê bao trả trước và bán hàng.

+ Hỗ trợ đường truyền Internet dùng wifi/3G, 4G cho điểm ủy quyền.

- *Cung cấp các ấn phẩm truyền thông (trong vòng 1 ngày)*

+ Thực hiện cung cấp tờ rơi quảng cáo, dán treo poster, bandroll liên quan đến sản phẩm dịch vụ hiện hành của TTKD VNPT- Ninh Bình đang cung cấp.

+ Cập nhật, thay tờ rơi, poster, bandroll mới trong vòng 3 ngày sau khi TTKD VNPT- Ninh Bình ban hành chương trình, chính sách mới.

+ Dán thông tin liên hệ của nhân viên quản lý điểm ủy quyền “Tên + Số Điện thoại liên hệ” vào tủ kính, quầy bán hàng của chủ điểm ủy tại vị trí dễ thấy, và in lên tờ rơi truyền thông tại điểm.

Bước 6: Đào tạo cho Điểm ủy quyền: *(Trong vòng tối đa 1 tuần sau khi ký hợp đồng ủy quyền).*

- Đào tạo các quy định quản lý thông tin thuê bao theo quy định của Nhà nước, quy trình đăng ký thông tin thuê bao trả trước cho điểm ủy quyền theo quy định của Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông, cách sử dụng hệ thống đăng ký thông tin.

- Thực hiện đào tạo cho nhân viên điểm ủy quyền các quy trình tác nghiệp cần thiết trên Apps/web để phục vụ cho bán hàng và đăng ký thông tin thuê bao đúng quy định. Ngoài ra đào tạo về kỹ năng tiếp xúc khách hàng, chăm sóc khách hàng và bán hàng.

2.3. Thực trạng quản trị kênh phân phối của TTKD VNPT - Ninh Bình

2.3.1. Quản trị các hoạt động trong kênh phân phối

2.3.1.1. Phát hiện xung đột trong kênh

Kênh phân phối có nhiều thành viên tham gia. Để kênh hoạt động hiệu quả, cần có sự quản trị. Chủ thể tổ chức và quản trị kênh phân phối là các doanh nghiệp, Họ còn được gọi là người quản lý kênh, hay nhà quản trị kênh phân phối.

Hệ thống kênh phân phối của Trung tâm Kinh doanh VNPT- Ninh Bình có các thành viên trong kênh phân phối là các tổ chức, cá nhân độc lập, họ vừa có tính độc lập, có mục tiêu riêng, quyền lợi riêng, đồng thời lại vừa phụ thuộc nhau, và có mục tiêu chung, quyền lợi chung. Mỗi thành viên trong kênh đều tham gia vào quá trình chuyển hàng hoá, dịch vụ đến tay khách hàng. Do vậy, sự thành công của mỗi thành viên trong kênh gắn liền với sự thành công của các thành viên khác, Mỗi thành viên trong kênh có vai trò riêng, chức năng riêng. Hiệu quả chung của cả kênh sẽ lớn nhất nếu họ được đảm trách các nhiệm vụ mà họ có năng lực nhất, tức là phải chuyên môn hoá các chức năng của các thành viên.

Như vậy, lợi ích chung và lợi ích riêng của các thành viên trong kênh vừa độc lập, vừa có tính phụ thuộc lẫn nhau. Muốn cho kênh hoạt động hiệu quả, các thành viên trong kênh phải phối hợp hoạt động nhịp nhàng trong khi phải thực hiện chức năng riêng của mình.

Hệ thống kênh phân phối của TTKD VNPT- Ninh Bình đã có quy trình khảo sát để phát hiện xung đột trong kênh, tuy nhiên những mâu thuẫn trong kênh vẫn thường xảy ra. Các mâu thuẫn này do cả yếu tố khách quan và chủ quan gây ra. Mâu thuẫn thường xảy ra giữa các kênh và cũng có thể giữa các thành viên của cùng một kênh, mâu thuẫn giữa doanh nghiệp và các thành viên tham gia kênh.

Mâu thuẫn trong phát triển thị trường:

Theo quy định của Trung tâm Kinh doanh: Đại lý, điểm ủy quyền chỉ được cung cấp sản phẩm dịch vụ tại khu vực mình quản lý, tuy nhiên nhiều đại lý, điểm ủy quyền đã triển khai bán hàng sang khu vực khác để tăng doanh số và kiếm lợi nhuận. Điều này đã làm nảy sinh mâu thuẫn giữa các Đại lý, điểm ủy quyền với nhau do không đảm bảo yêu cầu về phát triển thị trường.

Hiện trạng trong năm 2020, tại địa bàn tỉnh Ninh Bình phát hiện ra nhiều đại lý, điểm ủy quyền phát triển thuê bao chưa đúng địa bàn như đại lý Cường Miên,

Nam Cường ở Thành phố Ninh Bình, Đại lý Tuấn Long ở thị trấn Khánh Ninh, huyện Yên Khánh, điểm ủy quyền Phương Đông ở xã Ân Hòa, huyện Kim Sơn...

Mâu thuẫn đa kênh:

Đã xảy ra tại TTKD VNPT- Ninh Bình khi các kênh cạnh tranh nhau trong việc bán hàng, Cụ thể giữa kênh bán hàng trực tiếp và kênh điểm ủy quyền. Nhân viên kinh doanh bám sát địa bàn của mình, cắt chỉ chí, tiền lương của mình để giảm giá cho khách hàng và khách hàng bắt đầu kêu ca điểm ủy quyền bán đắt hơn, việc này đã làm cho điểm ủy quyền tức giận và báo cáo về TTKD VNPT- Ninh Bình.

Mâu thuẫn trong độ bao phủ thị trường:

Qua thực tế đã xảy ra một số trường hợp sau: Để chạy đủ chỉ tiêu về số lượng điểm bán, điểm ủy quyền, nhiều trường hợp đã khai báo ảo số lượng điểm bán, điểm ủy quyền trên hệ thống.

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

Nhiều điểm bán sai địa chỉ.

Những tình trạng này dẫn đến kết quả là dữ liệu về kênh phân phối của TTKD VNPT- Ninh Bình không chính xác, điều này ảnh hưởng đến việc ra các quyết định về chính sách cho kênh.

Mâu thuẫn về mặt quản lý

Nhân viên quản lý điểm bán của TTKD VNPT- Ninh Bình vừa có nhiệm vụ quản lý điểm bán lẻ, điểm ủy quyền có nhiệm vụ quản lý chặt chẽ theo các quy định của công ty về giá bán, chiết khấu, địa bàn, Tuy nhiên, nhân viên bán hàng của các đại lý không được kiểm soát chặt chẽ bởi các quy định đó. Họ chịu sự kiểm soát bởi đại lý. Mâu thuẫn này phát sinh do nhân viên bán hàng của TTKD VNPT- Ninh Bình cần phát triển các mục tiêu: bán hàng, quản lý kênh. Trong khi đó, nhân viên bán hàng của đại lý chỉ phân phối hàng với mục tiêu phát triển doanh thu.

2.3.1.2. Đánh giá các thành viên kênh

Đánh giá điểm ủy quyền, điểm bán lẻ

- Căn cứ đánh giá:

+ Căn cứ tình hình kết quả thực hiện doanh thu, thuê bao, khách hàng của các dịch vụ mà TTKD VNPT- Ninh Bình cung cấp, căn cứ các cam kết đã được ký kết trong hợp đồng để đánh giá.

- Triển khai đánh giá:

+ Tần suất: Định kỳ theo tháng, quý, năm hoặc đánh giá đột xuất theo yêu cầu.

+ Phòng Điều hành nghiệp vụ phối hợp cùng phòng bán hàng khu vực triển khai trực tiếp tổ chức đánh giá.

- Báo cáo đánh giá:

+ Phòng Điều hành Nghiệp vụ chủ trì báo cáo Lãnh đạo TTKD VNPT- Ninh Bình kết quả đánh giá định kỳ, đột xuất theo yêu cầu và gửi kết quả đánh giá cho các đơn vị liên quan.

+ Kết quả đánh giá điểm ủy quyền, điểm bán lẻ là cơ sở để TTKD VNPT- Ninh Bình áp dụng các chính sách một cách minh bạch và rõ ràng.

- Thời gian thực hiện: Đánh giá vào ngày đầu tiên của tháng kế tiếp thực hiện đánh giá tháng trước liền kề hoặc đánh giá đột xuất theo yêu cầu của lãnh đạo TTKD VNPT- Ninh Bình.

- Phương thức đánh giá: Tiêu chuẩn và tỷ trọng đánh giá:

Bảng 2. 3 Tiêu chuẩn và tỷ trọng đánh giá điểm ủy quyền

STT	Chỉ tiêu	Tỷ trọng
1	Doanh thu phát triển mới các dịch vụ Viễn thông, Công nghệ thông tin	50%
2	Doanh thu bán gói nâng cấp cho khách hàng hiện hữu của TTKD VNPT- Ninh Bình	20%
3	Doanh thu bán thẻ nạp điện thoại di động Vinaphone	10%
4	Độ hài lòng của khách hàng trên địa bàn quản lý	10%
5	Nhận diện thương hiệu Vinaphone tại cửa hàng	10%

Nguồn: Phòng Điều hành nghiệp vụ- TTKD VNPT- Ninh Bình

Bảng 2. 4 Tiêu chuẩn và tỷ trọng đánh giá điểm bán lẻ

TT	Chỉ tiêu đánh giá	Tỷ trọng
1	Doanh thu bán thẻ nạp điện thoại di động Vinaphone	70%
2	Điều kiện cửa hàng	30%

Nguồn: Phòng Điều hành nghiệp vụ- TTKD VNPT- Ninh Bình

- Phương thức tính các tiêu chuẩn hoàn thành:

Tỷ lệ hoàn thành $KPI = \Sigma$ (tỷ lệ hoàn thành từng chỉ tiêu đánh giá x tỷ trọng)

- Phân loại đánh giá điểm ủy quyền, điểm bán lẻ được tính như sau:

Bảng 2. 5 Phân loại điểm ủy quyền, điểm bán lẻ

STT	Phân loại	Tỷ lệ hoàn thành KPI (A)
1	Điểm ủy quyền/ điểm bán lẻ loại 1	$A > 100\%$
2	Điểm ủy quyền/ điểm bán lẻ loại 2	$100\% \geq A > 70\%$
3	Điểm ủy quyền/ điểm bán lẻ loại 3	$A \leq 70\%$

Nguồn: Phòng Điều hành nghiệp vụ- TTKD VNPT- Ninh Bình

Đánh giá nhân viên kênh bán hàng trực tiếp (nhân viên kinh doanh)

- Căn cứ đánh giá:

+ Căn cứ tình hình kết quả thực hiện các chỉ tiêu được giao của nhân viên kinh doanh thuộc TTKD VNPT- Ninh Bình để đánh giá.

- Triển khai đánh giá:

+ Tần suất: Định kỳ theo tháng.

+ Các phòng bán hàng khu vực, Phòng Khách hàng Tổ chức Doanh nghiệp căn cứ hướng dẫn của TTKD VNPT- Ninh Bình triển khai trực đánh giá.

- Báo cáo đánh giá:

+ Phòng Nhân sự Tổng hợp chủ trì báo cáo lãnh đạo TTKD VNPT- Ninh Bình kết quả đánh giá định kỳ trên cơ sở các phòng bán hàng gửi về.

+ Kết quả đánh giá nhân viên kinh doanh là cơ sở để TTKD VNPT- Ninh Bình chi lương hàng tháng, khen thưởng, khuyến khích và xây dựng các chương trình đào tạo phù hợp.

- Thời gian thực hiện: Ngày 10 của tháng kế tiếp.
 - Đánh giá hàng tháng hoặc đánh giá đột xuất theo yêu cầu của lãnh đạo TTKD VNPT- Ninh Bình.

- Quy trình đánh giá:

+ Bước 1: Phòng Điều hành nghiệp vụ căn cứ quy hoạch kênh phân phối, căn cứ kế hoạch sản lượng, doanh thu, thuê bao hướng dẫn các phòng bán hàng giao kế hoạch từng chỉ tiêu cho nhân viên kinh doanh trực tiếp theo chu kỳ hàng tháng.

+ Bước 2: Ngày đầu tiên của tháng kế tiếp, giám đốc phòng bán hàng căn cứ kết quả thực hiện của nhân viên, đánh giá theo hướng dẫn, Gửi bảng đánh giá về TTKD VNPT- Ninh Bình qua phòng Nhân sự Tổng hợp.

+ Bước 3: Căn cứ kết quả đánh giá nhân viên của các phòng bán hàng, Phòng Nhân sự tổng hợp rà soát, tổng hợp lên phương án chi trả lương, thưởng, nhắc nhở, đào tạo, thanh lý hợp đồng, tuyển dụng...

- Phương thức đánh giá: Tiêu chuẩn và tỷ trọng đánh giá:

Bảng 2. 6 Tiêu chuẩn và tỷ trọng đánh giá nhân viên kinh doanh trực tiếp

STT	Chỉ tiêu	Tỷ trọng
1	Tổng doanh thu của khách hàng trên địa bàn giao quản lý	20%
2	Tổng thuê bao các dịch vụ của khách hàng trên địa bàn giao quản lý	20% %
3	Doanh thu thu được từ việc phát triển mới các dịch vụ Viễn thông công nghệ thông tin	15%
4	Số lượng thuê bao phát triển mới mà nhân viên kinh doanh trực tiếp phát triển	15%
5	Độ hài lòng của khách hàng trên địa bàn quản lý	10%
6	Tỷ lệ khách hàng rời mạng trên địa bàn quản lý	10
7	Tỷ lệ thu nợ trên địa bàn quản lý	10%

Nguồn: Phòng Nhân sự Tổng hợp - TTKD VNPT- Ninh Bình

- Phương thức tính các tiêu chuẩn hoàn thành:

Tỷ lệ hoàn thành $KPI = \Sigma$ (tỷ lệ hoàn thành từng chỉ tiêu đánh giá x tỷ trọng)

- Phân loại đánh giá nhân viên kinh doanh được tính như sau:

Bảng 2. 7 Phân loại đánh giá nhân viên kinh doanh trực tiếp

TT	Phân loại	Tỷ lệ hoàn thành KPI (A)
1	Hoàn thành rất tốt	$A > 100\%$
2	Hoàn thành tốt công việc	$100\% \geq A > 80\%$
3	Hoàn thành công việc	$80\% \geq A > 70\%$
4	Không hoàn thành công việc	$A \leq 70\%$

Nguồn: Phòng Nhân sự Tổng hợp - TTKD VNPT- Ninh Bình

2.3.1.3. Điều chỉnh kênh phân phối

Căn cứ vào kết quả đánh giá các thành viên kênh phân phối, căn cứ vào mục tiêu theo từng thời kỳ của TTKD VNPT- Ninh Bình, căn cứ vào xu hướng thị trường viễn thông công nghệ thông tin, căn cứ vào thông tin của các đối thủ cạnh tranh trên địa bàn tỉnh Ninh Bình, TTKD VNPT- Ninh Bình sẽ triển khai điều chỉnh kênh phân phối theo tháng, quý hoặc năm.

TTKD VNPT- Ninh Bình, thực hiện đánh giá các chỉ tiêu, đánh giá phân loại của từng thành viên kênh để có điều chỉnh tăng giảm thành viên trong hệ thống.

Cụ thể, trong năm 2020, TTKD VNPT- Ninh Bình đã điều chỉnh tăng/ giảm các thành viên kênh như sau:

- Điểm uỷ quyền: Thực hiện huỷ 20, tăng mới 45, tổng có 129 điểm.
- Điểm bán lẻ: Thực hiện huỷ 52, tăng mới 89, tổng 1800 điểm.
- Đại lý: Thực hiện tăng mới 3 đại lý, tổng 8 đại lý.
- Điểm chuỗi: Tăng mới 2 cửa hàng, tổng 25 điểm.
- Nhân viên kinh doanh: Giảm 15, tăng 21.

2.3.2. Các chính sách đối với thành viên kênh phân phối

Để khuyến khích các thành viên trong kênh gia tăng khách hàng mua hàng TTKD VNPT- Ninh Bình triển khai các chính sách chiết khấu, hoa hồng phát triển thuê bao, các chính sách này được điều chỉnh phù hợp cho từng thời kỳ.

- **Chính sách chiết khấu thẻ di động:**

Tại thời điểm Tháng 12/2020, TTKD VNPT- Ninh Bình thực hiện chính sách chiết khấu, hoa hồng như sau:

Bảng 2. 8 Tỷ lệ chiết khấu thẻ Vinaphone

Sản phẩm	Mức chiết khấu chung	Mức chiết khấu cộng thêm	Điều kiện đủ
Thẻ cào vật lý	4,5%	0,5%	Với đơn hàng dưới 10 triệu
		0,8%	Với đơn hàng từ 10 triệu tới 100 triệu
		1%	Với đơn hàng trên 100 triệu

Nguồn : Phòng Điều hành Nghiệp vụ - TTKD VNPT- Ninh Bình

So với các nhà mạng khác mức chiết khấu thẻ Vinaphone tương đối hấp dẫn, cao nhất trong ba nhà mạng chính, mức chiết khấu chung của Viettel là 4,3% và mức chiết khấu chung của Mobifone là 4%.

- Chính sách hoa hồng phát triển thuê bao:

Mức hoa hồng phát triển thuê bao được TTKD VNPT- Ninh Bình ban hành theo mục tiêu: Thúc đẩy phát triển thuê bao bền vững, không chạy theo số lượng ảo, do đó mức thù lao hoa hồng phát triển thuê bao được hưởng theo tỷ lệ doanh thu phát sinh của thuê bao.

Chi tiết bảng hoa hồng phát triển thuê bao được quy định tại Phụ lục 4.

Mức hoa hồng phát triển thuê bao được áp dụng bằng nhau cho tất cả các thành viên thuộc kênh phân phối của TTKD VNPT- Ninh Bình.

Điều này hạn chế được cạnh tranh nội bộ giữa các thành viên kênh, tuy nhiên mức hoa hồng phát triển thuê bao theo doanh thu không xây dựng theo các mức từ cao thấp đến cao cũng chưa thực sự tạo động lực để các thành viên kênh phấn đấu để đạt doanh thu cao.

Đối với chính sách hoa hồng phát triển các dịch vụ internet và truyền hình, so với hai đối thủ chính là Viettel và FPT trên địa bàn tỉnh Ninh Bình thì chính sách của TTKD VNPT- Ninh Bình gần như ngang nhau, không có sự chênh lệch đáng kể.

- Chính sách hỗ trợ nghiệp vụ cho điểm ủy quyền, điểm bán lẻ:

TTKD VNPT- Ninh Bình triển khai hỗ trợ nghiệp vụ cho điểm ủy quyền, điểm bán lẻ thường xuyên theo định kỳ hoặc đột xuất theo yêu cầu. Việc hỗ trợ bao gồm: Cung cấp hàng hóa, dịch vụ kịp thời khi có nhu cầu. Hướng dẫn ngay các nghiệp vụ mới khi có phát sinh. Đặc biệt TTKD VNPT- Ninh Bình có chính sách đổi thẻ cào lỗi cho hệ thống điểm bán ngay lập tức, đơn giản và thuận lợi.

- Chính sách đào tạo, tạo động lực cho hệ thống điểm ủy quyền, điểm bán lẻ:

TTKD VNPT- Ninh Bình triển khai đào tạo nâng cao kỹ năng, nghiệp vụ định kỳ hàng quý hoặc đột xuất khi có dịch vụ mới hoặc khi có nhu cầu cho đội ngũ nhân sự của hệ thống điểm ủy quyền, điểm bán lẻ với hình thức thuận tiện nhất cho nhân sự.

Hàng năm, TTKD VNPT- Ninh Bình cấp phát quần áo đồng phục, thẻ tên cho nhân sự của toàn thể kênh phối phối.

Ngoài ra, để tạo động lực cho hệ thống điểm ủy quyền, điểm bán lẻ, TTKD VNPT- Ninh Bình thường xuyên triển khai các chương trình thi đua hàng quý bằng hình thức khen thưởng là các chuyến du lịch trong và ngoài nước nhằm tạo sự gắn kết giữa các thành viên kênh với doanh nghiệp. Hàng năm, tổ chức hội nghị kênh điểm bán, tại tất cả địa bàn huyện/ thị.

So sánh các chính sách tạo động lực với nhà mạng Viettel và Mobifone thì Viettel là nhà mạng có chính sách tốt hơn hẳn, ngoài các cơ chế như khen thưởng, tổ chức hội nghị tri ân. Viettel có những chính sách chăm sóc cho chủ điểm ủy quyền, điểm bán thường xuyên như thăm hỏi, tặng quà các ngày lễ, tết, sinh nhật hay hiếu hỉ.

2.3.3. Đánh giá các thành viên kênh phân phối

2.3.3.1. Đánh giá điểm ủy quyền:

Điểm ủy quyền của TTKD VNPT- Ninh Bình được đánh giá chất lượng mỗi tháng một lần. Điểm ủy quyền trong tháng bị đánh giá loại 3 thì TTKD VNPT- Ninh Bình tiến hành nhắc nhở, giám sát và có cơ chế hỗ trợ đặc thù để giải quyết

khó khăn. Trường hợp điểm ủy quyền bị đánh giá loại 3 trong 3 tháng liên tiếp thì tiến hành thanh lý hợp đồng.

Kết quả hoạt động của các điểm ủy quyền trong năm 2020: Hầu hết các điểm ủy quyền hoàn thành kế hoạch giao. Trong tổng số 129 điểm ủy quyền thì trung bình hàng tháng chỉ có 19/129 điểm xếp loại 3 là loại không hoàn thành kế hoạch, chiếm tỷ lệ khoảng 15%, con số này tương đối khả quan, có thể chấp nhận được. Trong năm có 24 điểm ủy quyền thanh lý hợp đồng và số điểm ký mới là 45 điểm.

Số liệu cụ thể về việc đánh giá điểm ủy quyền được thực hiện trong năm 2020 tại TTKD VNPT- Ninh Bình được chi tiết tại phụ lục 5.

2.3.3.2. Đánh giá điểm bán lẻ:

Điểm bán lẻ của TTKD VNPT- Ninh Bình được đánh giá chất lượng mỗi tháng một lần, Đối với điều kiện điểm bán lẻ thì không yêu cầu cao như điểm ủy quyền vì điểm bán lẻ mục tiêu là bán thẻ, do đó đối với điểm bán lẻ bị đánh giá loại 3 tổng dưới 6 lần thì thực hiện đôn đốc, hỗ trợ, giám sát thường xuyên. Điểm bán lẻ bị đánh giá loại 3 trong 6 tháng liên tiếp thì tiến hành thanh lý hợp đồng.

Trong năm 2020, TTKD VNPT- Ninh Bình, đã tiến hành thủ tục thanh lý 50 điểm bán lẻ và ký hợp đồng mới được 80 điểm.

Số liệu cụ thể về việc đánh giá điểm bán lẻ được thực hiện trong năm 2020 tại TTKD VNPT- Ninh Bình chi tiết tại phụ lục 5.

2.3.3.3. Đánh giá điểm chuỗi

Đối với các điểm chuỗi của TTKD VNPT- Ninh Bình được đánh giá hàng quý, Trường hợp 2 quý liên điểm chuỗi xếp loại 3 thì tiến hành thanh lý hợp đồng.

Tổng số cửa hàng chuỗi của TTKD VNPT- Ninh Bình là 24 điểm, số lượng tương đối ít, Tình hình hoạt động của các cửa hàng chuỗi này cơ bản ổn định, Trong năm 2020 thanh lý 2 điểm và ký hợp đồng mới với 4 điểm.

Số liệu cụ thể về việc đánh giá điểm chuỗi được thực hiện trong năm 2020 tại TTKD VNPT- Ninh Bình chi tiết tại phụ lục 5.

2.3.3.4. Đánh giá nhân viên kinh doanh

Nhân viên kinh doanh trực tiếp được giao địa bàn quản lý theo địa giới hành chính (theo địa giới thôn, phố, xã, phường). Khách hàng trên địa bàn giao cho nhân viên quản lý là khách hàng cá nhân, hộ gia đình bao gồm khách hàng hiện hữu (là những khách hàng đã sử dụng các sản phẩm, dịch vụ của VNPT) và khách hàng tiềm năng (là những khách hàng chưa sử dụng các sản phẩm, dịch vụ của VNPT).

Nhân viên kinh doanh được đánh giá hàng tháng, kết quả đánh giá được sử dụng để sắp xếp lao động, đào tạo, và khuyến khích, khen thưởng. Đối với cá nhân trong tháng có kết quả bị đánh giá không hoàn thành nhiệm vụ, đơn vị tiến hành nhắc nhở, đôn đốc giám sát. Cá nhân có 04 tháng bị đánh giá không hoàn thành nhiệm vụ thì TTKD VNPT- Ninh Bình tiến hành thành lập hội đồng để xử lý lao động không hoàn thành nhiệm vụ theo một trong các hình thức: Điều chuyển công việc hoặc tiến hành thanh lý hợp đồng theo quy định của pháp luật hiện hành.

Trong năm 2020, TTKD VNPT- Ninh Bình đã thanh lý hợp đồng lao động đối với 6 trường hợp và thực hiện tuyển mới 15 lao động.

Số liệu cụ thể về kết quả đánh giá nhân viên kinh doanh được thực hiện trong năm 2020 tại TTKD VNPT- Ninh Bình chi tiết tại phụ lục 5.

2.3.4. Kết quả khảo sát thực trạng kênh phân phối của TTKD VNPT- Ninh Bình

2.3.4.1. Kết quả khảo sát cán bộ, nhân viên của TTKD VNPT- Ninh Bình

Kết quả khảo sát cán bộ, nhân viên trực tiếp quản lý và vận hành kênh phân phối của TTKD VNPT- Ninh Bình được thực hiện trên cơ sở lấy ý kiến thông qua 02 cuộc thảo luận được tổ chức, mỗi nhóm thảo luận gồm 05 người. Đối tượng thảo luận: Phó giám đốc, Trưởng phòng điều hành nghiệp vụ, chuyên viên phòng Điều hành nghiệp vụ, nhân viên kinh doanh.

Việc khảo sát, lấy ý kiến, thu thập dữ liệu được tiến hành qua các bước:

Tổ chức buổi thảo luận, đưa ra mục đích, đề nghị tiến hành thảo luận về các nội dung đã được soạn thảo trong kịch bản phỏng vấn chuyên sâu để trao đổi các vấn đề về hệ thống kênh phân phối của TTKD VNPT- Ninh Bình.

- **Thiết kế kênh phân phối**

Phần lớn cán bộ, nhân viên tại TTKD VNPT- Ninh Bình cho rằng: Hệ thống kênh phân phối có vai trò vô cùng quan trọng đối với đơn vị. Hiện tại hệ thống kênh phân phối của TTKD VNPT- Ninh Bình chưa đủ lớn, quy mô chưa rộng khắp, chưa trải đều trên toàn tỉnh Ninh Bình như đối thủ Viettel. Theo ông Trần Hải Tùng – Phó giám đốc TTKD VNPT- Ninh Bình – phụ trách kênh phân phối: “Hệ thống kênh phân phối của TTKD VNPT- Ninh Bình đã được thiết kế, xây dựng qua nhiều năm qua, đã được từng bước nâng cao cả về quy mô và chất lượng, nếu so với các đối thủ của VNPT, cụ thể: So với Mobifone thì mức độ bao phủ của VNPT là hơn hơn hẳn, tuy nhiên nếu so với Viettel thì mức độ bao phủ của VNPT là chưa bằng, đối với VNPT mỗi xã/phường trung bình có 01 điểm Ủy quyền cung cấp dịch vụ Viễn thông, công nghệ thông tin, nhưng Viettel là 02 điểm”.

Cũng theo ông Trần Hải Tùng: “TTKD VNPT- Ninh Bình có thực hiện đánh giá, thay đổi, mở rộng thành viên kênh phân phối định kỳ hàng tháng”.

Theo ông Phạm Hồng Quang – Trưởng phòng Điều hành Nghiệp vụ - TTKD VNPT- Ninh Bình: “Đặc thù thị trường dịch vụ viễn thông công nghệ thông tin trên địa bàn tỉnh Ninh Bình thị phần được chia tương đối đồng đều cho ba nhà mạng chính là: VNPT, Viettel, Mobifone. Hệ thống kênh phân phối của cả ba nhà mạng tương đối tương đồng, chỉ khác nhau ở số lượng thành viên kênh, trong đó mức độ bao phủ hệ thống kênh phân phối của nhà mạng Viettel là cao nhất. Hệ thống kênh phân phối của TTKD VNPT- Ninh Bình đã được nghiên cứu kỹ các yếu tố để xây dựng mục tiêu, các tiêu chuẩn của kênh phân phối, từ đó xác định được các phương án kênh phân phối. Hệ thống kênh phân phối của TTKD VNPT- Ninh Bình được chia thành kênh phân phối trực tiếp và kênh phân phối gián tiếp. Đối với kênh phân phối trực tiếp hoạt động hiệu quả, đạt được mục tiêu đề ra, tuy nhiên đối với kênh điểm bán lẻ và điểm ủy quyền hiện quy mô chưa đạt mục tiêu”.

Theo tất cả các kết quả khảo sát thì mục tiêu hướng tới của hệ thống kênh phân phối của TTKD VNPT- Ninh Bình là mở rộng kênh phân phối, tăng độ bao phủ thị trường của VNPT, mục tiêu tại tất cả các thôn, xóm, xã, phường đều có

điểm bán, điểm uỷ quyền của TTKD VNPT- Ninh Bình. Ngoài việc mở rộng các điểm giao dịch của TTKD VNPT- Ninh Bình ở các địa bàn tập trung đông dân cư, cần phát triển thêm, đồng thời đẩy mạnh hoạt động của các điểm bán, điểm uỷ quyền.

- **Quản trị kênh phân phối**

Theo ý kiến của những người tham gia 02 cuộc thảo luận, hoạt động quản trị kênh phân phối của TTKD VNPT- Ninh Bình đã diễn ra theo đúng quy trình và quy định đã ban hành. Hàng tháng, phòng Điều hành Nghiệp vụ của TTKD VNPT- Ninh Bình đã tiến hành tổng hợp, phân tích số liệu kết quả của từng thành viên kênh và chấm điểm cho từng chỉ tiêu của thành viên kênh.

Theo bà Nguyễn Lan Phương – Phó phòng Điều hành nghiệp vụ - TTKD VNPT- Ninh Bình: “Đối với các chỉ tiêu đánh giá kênh phân phối của TTKD VNPT- Ninh Bình là tương đối phù hợp. Các chỉ tiêu đang áp dụng bao gồm tất cả mặt từ doanh thu, thuê bao, sản lượng gói cước, độ hài lòng của khách hàng, độ phủ hàng hoá. Số liệu của toàn bộ thành viên kênh là rất lớn và nhiều đầu mối do đó công tác quản lý, đánh giá thành viên kênh hiện đang tương đối phức tạp, mất nhiều thời gian và nhân công phụ vụ công việc này”. Như vậy trên thực tế việc đánh giá chất lượng thành viên kênh thông qua kết quả đánh giá các chỉ tiêu hiện đang triển khai tại TTKD VNPT- Ninh Bình tương đối phức tạp và mất nhiều nhân công, lý do là các điểm bán và điểm uỷ quyền chưa đồng nhất sử dụng phần mềm SMCS để báo cáo, quản lý các chỉ tiêu. Đồng thời còn một số chỉ tiêu chưa được sát thực tế, ví dụ như chỉ tiêu độ hài lòng của khách hàng. Hay chỉ tiêu chất lượng chăm sóc điểm bán.

Cũng theo hầu hết ý kiến của những người tham gia thảo luận, về các chính sách thúc đẩy thành viên kênh phân phối của TTKD VNPT- Ninh Bình đã cơ bản đáp ứng được nhu cầu của các thành viên kênh, tuy nhiên cần bổ sung thêm công tác huấn luyện, giám sát và khuyến khích các thành viên kênh hơn nữa.

Hiện tại về cơ chế chiết khấu thẻ cào và cơ chế hoa hồng phát triển các dịch vụ dành cho các điểm bán lẻ và điểm uỷ quyền của TTKD VNPT- Ninh Bình so với hai đối thủ chính là Viettel và Mobifone có phần hấp dẫn hơn một chút.

Đối với Viettel và Mobifone luôn có những cơ chế để phát triển độ rộng của kênh phân phối nhằm tăng cường độ phủ của hàng hoá. Đặc biệt là Viettel có hệ thống cửa hàng, điểm bán, điểm uỷ quyền dày đặc.

Như vậy có hai vấn đề cốt lõi của kênh phân phối tại TTKD VNPT- Ninh Bình là phải tăng độ rộng của kênh phân phối và áp dụng số hoá trong công tác thiết kế và quản trị kênh để giảm chi phí và tăng năng suất lao động.

2.3.4.2. Kết quả khảo sát lấy ý kiến khách hàng

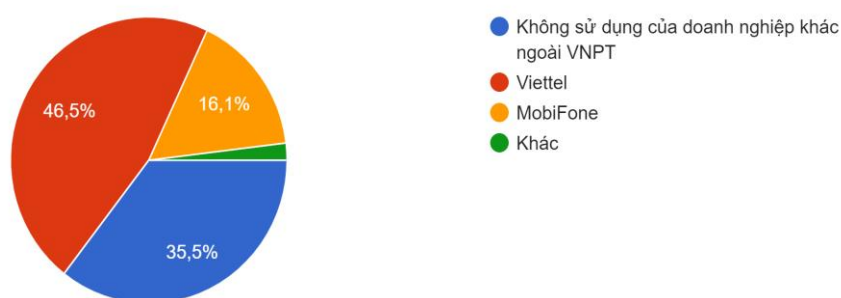
Chúng tôi tiến hành khảo sát thành công lấy ý kiến của 155 khách hàng, phân bố tại tất cả các huyện, thị thuộc địa bàn tỉnh Ninh Bình. Phương pháp triển khai khảo sát lấy ý kiến khách hàng: Khảo sát bằng bảng hỏi (chi tiết tại phụ lục 3). Thực hiện khảo sát lấy ý kiến khách hàng qua hai hình thức: Trực tiếp và online qua bảng google form. Kết quả khảo sát như sau:

- **Đối với dịch vụ di động:**

Theo kết quả khảo sát, tỷ lệ khách hàng sử dụng dịch vụ di động mạng Viettel là 46,5%, Vinaphone là 35,5%, Mobifone là 16,1%, còn lại hơn 1% là của các nhà mạng khác.

Khảo sát tỷ lệ khách hàng sử dụng dịch vụ di động:

Số liệu khách hàng sử dụng điện thoại di động
155 câu trả lời



Hình 2. 7 Tỷ lệ khách hàng sử dụng dịch vụ di động

Nguồn: Tổng hợp của tác giả từ chương trình khảo sát

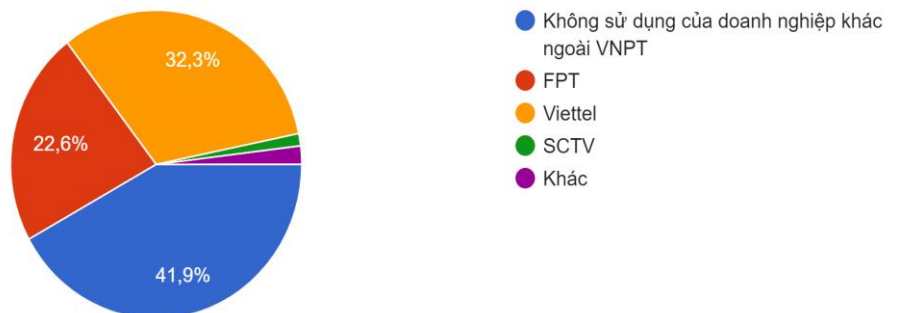
Theo như kết quả khảo sát: Tỷ lệ khách hàng dùng dịch vụ di động mạng Viettel là nhiều nhất. Với các chính sách khuyến mãi cho khách hàng như miễn phí gọi nội mạng của tất cả các mạng di động như hiện nay thì mạng nào có tỷ lệ khách hàng dùng nhiều nhất thì sẽ có lợi thế cạnh tranh lớn nhất. Bên cạnh đó chính sách chuyển mạng giữ số ở Việt Nam đang được phép triển khai với thủ tục thực hiện rất đơn giản và thuận tiện, khách hàng hoàn toàn có thể tự thao tác được.

- **Đối với dịch vụ Internet :**

Số lượng khách hàng sử dụng dịch vụ Internet được phân bổ cho ba nhà mạng chính là VNPT, Viettel và FPT, ngoài ra còn một vài nhà mạng cung cấp khác như SCTV, CMC nhưng không nhiều.

Đánh giá tỷ lệ khách hàng sử dụng dịch vụ internet :

Số liệu khách hàng đang sử dụng dịch vụ Internet
155 câu trả lời



Hình 2. 8 Tỷ lệ khách hàng sử dụng dịch vụ internet

Nguồn: Tổng hợp của tác giả từ chương trình khảo sát

Khách hàng sử dụng dịch vụ internet của VNPT chiếm tỷ lệ 41,9%, tiếp đến là Viettel với 32,3%, tiếp theo là FPT là 22%, ngoài ra còn hơn 4% dành cho các nhà cung cấp khác.

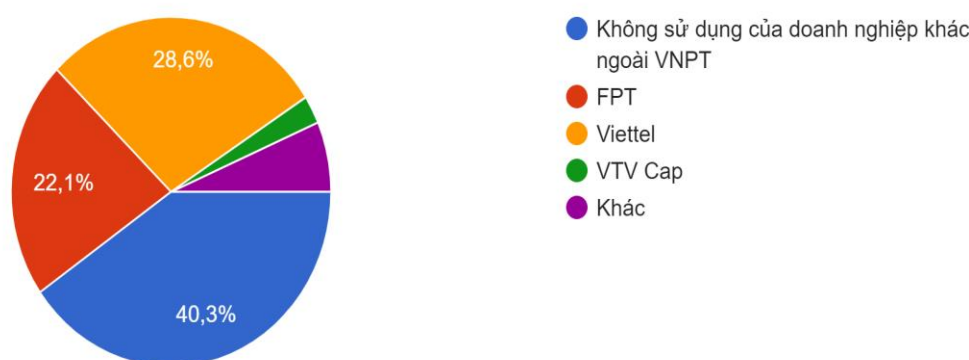
Đối với dịch vụ Internet việc giữ khách hàng không phụ thuộc vào lợi thế tỷ lệ khách hàng dùng nhiều hay ít, mà chủ yếu phụ thuộc vào việc chăm sóc khách hàng của nhà mạng trong quá trình khách hàng sử dụng dịch vụ, phụ thuộc nhiều vào chất lượng thiết bị đầu cuối, chất lượng dịch vụ.

- **Đối với dịch vụ truyền hình:**

Đối với dịch vụ truyền hình có đa dạng các nhà cung cấp hơn, ngoài ba nhà mạng cung cấp dịch vụ chính là VNPT, FPT, Viettel, trên địa bàn Ninh Bình còn có các nhà cung cấp khác như SCTV, VTC Cap, K+.

Đánh giá tỷ lệ khách hàng sử dụng dịch vụ truyền hình:

Số liệu khách hàng sử dụng dịch vụ truyền hình
154 câu trả lời



Hình 2. 9 Tỷ lệ khách hàng sử dụng dịch vụ truyền hình

Nguồn: Tổng hợp của tác giả từ chương trình khảo sát

Cũng như các dịch vụ khác như điện thoại di động, Internet, đối với dịch vụ truyền hình tình hình cạnh tranh, giành giật khách hàng của các nhà mạng hết sức khốc liệt. Theo như số liệu khảo sát: Tỷ lệ khách hàng sử dụng dịch vụ truyền hình của VNPT cao nhất là 40,3%, tiếp đến là Viettel 28,6%, FPT là 22,1%, các nhà cung cấp khác khoảng 9%.

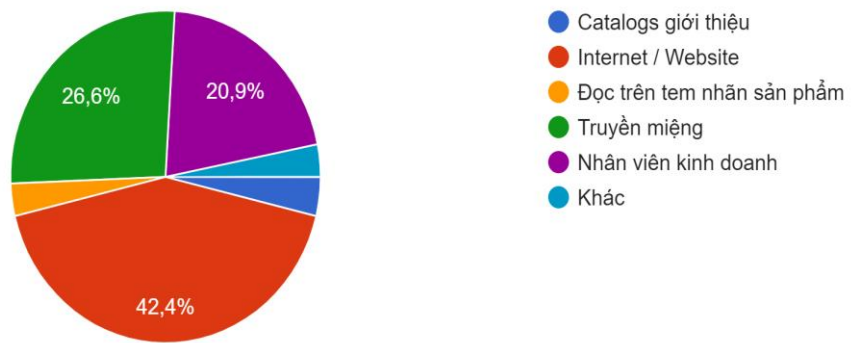
Tương tự dịch vụ Internet, đối với dịch vụ truyền hình việc giữ khách hàng cũng chủ yếu phụ thuộc vào việc chăm sóc khách hàng trong suốt quá trình sử dụng dịch vụ, chất lượng thiết bị và chất lượng dịch vụ.

- **Mức độ thuận tiện của kênh phân phối:**

- *Khảo sát khách hàng về mức độ nhận biết của khách hàng về các kênh liên lạc của TTKD VNPT- Ninh Bình:*

Kết quả khảo sát 155 khách hàng trên địa bàn tỉnh Ninh Bình về việc lần đầu tiên biết đến các dịch vụ của VNPT qua kênh nào:

Khách hàng biết đến VNPT Ninh Bình lần đầu tiên qua kênh nào:
155 câu trả lời



Hình 2. 10 Kết quả khảo sát khách hàng về phương thức lần đầu liên hệ

Nguồn: Tổng hợp của tác giả từ chương trình khảo sát

Theo kết quả khảo sát: Tỷ lệ khách hàng biết đến VNPT nhiều nhất là qua kênh Internet/Website với 42,4%, tiếp đến là kênh truyền miệng 26,6%, tiếp theo là kênh nhân viên kinh doanh 20,9%, còn lại hơn 10% qua các kênh khác.

- Khảo sát khách hàng trên địa bàn tỉnh Ninh Bình về việc khách hàng liên hệ với TTKD VNPT- Ninh Bình qua các kênh:

Khách hàng liên hệ với TTKD VNPT- Ninh Bình qua kênh nào nhiều nhất:
155 câu trả lời



Hình 2. 11 Khảo sát thói quen của khách hàng về phương thức liên hệ với TTKD VNPT- Ninh Bình

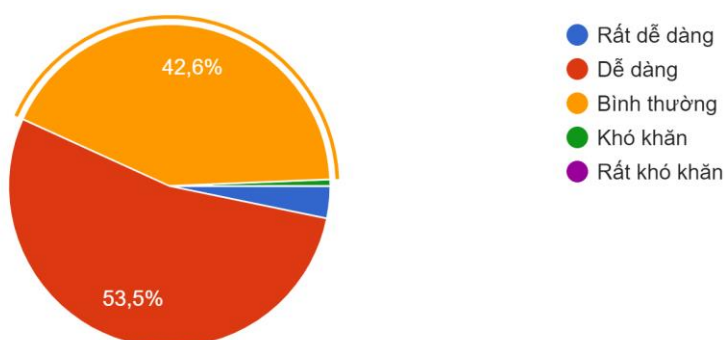
Nguồn: Tổng hợp của tác giả từ chương trình khảo sát

Theo kết quả khảo sát: Khách hàng liên hệ nhiều nhất qua kênh tổng đài điện thoại hỗ trợ 18001166 với 45,2%, tiếp đến là qua kênh nhân viên kinh doanh 28,7%, tiếp theo là qua Fanpage 11,5%, tỷ lệ liên hệ qua kênh điểm bán, điểm ủy quyền chỉ có 8,9%,

Qua kết quả khảo sát nêu trên, thấy rõ vấn đề với hệ thống điểm ủy quyền, điểm bán tương đối nhiều nhưng khi khách hàng cần liên hệ thì có rất ít khách hàng liên hệ. Điều này chứng tỏ mức độ hỗ trợ của hệ thống điểm ủy quyền chưa tốt. Việc trực tiếp liên hệ với nhân viên kinh doanh hiện nay vẫn còn tương đối cao 28,7%,

- *Khảo sát đánh giá của khách hàng về mức độ dễ dàng liên hệ với TTKD VNPT- Ninh Bình để được hỗ trợ :*

Khách hàng đánh giá về mức độ dễ dàng liên hệ để được hỗ trợ
155 câu trả lời



Hình 2. 12 Kết quả khảo sát khách hàng về việc đánh giá mức độ dễ dàng liên hệ để được hỗ trợ

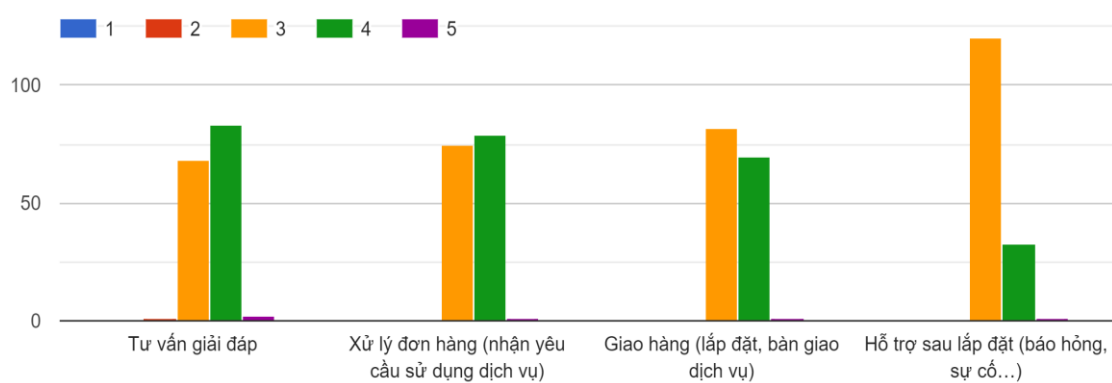
Nguồn: Tổng hợp của tác giả từ chương trình khảo sát

Theo kết quả khảo sát, tỷ lệ khách hàng đánh giá về mức độ dễ dàng liên hệ với TTKD VNPT- Ninh Bình dễ dàng chiếm 53,5%, mức bình thường là 42,6%. Như vậy sự đánh giá của khách hàng về mức độ dễ dàng liên hệ với TTKD VNPT- Ninh Bình chưa thực sự cao. Có rất ít khách hàng đánh giá mức độ dễ dàng liên hệ với TTKD VNPT- Ninh Bình ở mức rất dễ dàng.

Mức độ đánh giá của khách hàng về độ dễ dàng liên hệ với TTKD VNPT-Ninh Bình chưa đạt được như kỳ vọng.

- *Khảo sát đánh giá của khách hàng về các vấn đề kịp thời trong các khâu : Tư vấn giải đáp; Xử lý đơn hàng (nhận yêu cầu sử dụng dịch vụ); Giao hàng (lắp đặt, bàn giao dịch vụ); Hỗ trợ sau lắp đặt (bảo hòng, sự cố):*

Đánh giá của khách hàng về sự kịp thời trong các vấn đề tư vấn, xử lý đơn hàng, giao hàng, hỗ trợ sau lắp đặt (Với 1 là rất không tốt và 5 là rất tốt)



Hình 2. 13 Kết quả khảo sát đánh giá của khách hàng về mức độ hỗ trợ của TTKD VNPT- Ninh Bình

Nguồn: Tổng hợp của tác giả từ chương trình khảo sát

Theo kết quả khảo sát :

+ Đối với công tác tư vấn giải đáp: Kết quả khảo sát cho thấy khách hàng đánh giá công tác này tương đối tốt với 53,5% khách hàng đánh giá mức 4 và 46,5% khách hàng đánh giá mức 3, với mức 1 là mức rất không tốt và mức 5 là mức tốt. Như vậy công tác tư vấn, giải đáp cho khách hàng tại VNPT tương đối là tốt, cần phát huy.

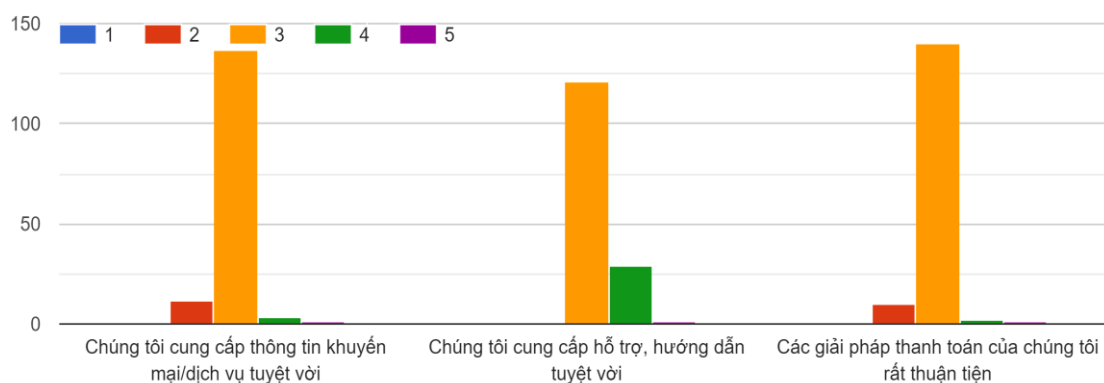
+ Đối với công tác xử lý đơn hàng (nhận yêu cầu sử dụng dịch vụ): Kết quả khảo sát khách hàng đánh giá mức 4 là 51%, khách hàng đánh giá mức 3 là 49%, kết quả này tương đối tốt.

+ Đối với công tác giao hàng (lắp đặt, bàn giao dịch vụ): Kết quả khảo sát khách hàng đánh giá mức 4 là 45%, mức 3 là 55%, kết quả này tương đối tốt.

+ Đối với công tác hỗ trợ sau lắp đặt (xử lý bảo hành, xử lý sự cố): Kết quả khảo sát khách hàng đánh giá mức 4 chỉ có 21% còn lại khách hàng đánh giá mức 3 là 7%. Như vậy khách hàng đánh giá chưa cao công tác hỗ trợ dịch vụ sau lắp đặt của TTKD VNPT- Ninh Bình, đơn vị cần nỗ lực đẩy mạnh tốt hơn công tác hỗ trợ sau lắp đặt để nâng cao độ hài lòng của khách hàng.

- Khảo sát đánh giá của khách hàng về các vấn đề: Cung cấp thông tin khuyến mại/dịch vụ; Cung cấp hỗ trợ, hướng dẫn; Cung cấp các giải pháp thanh toán:

Đánh giá của khách hàng về các vấn đề: Cung cấp thông tin, cung cấp hỗ trợ, cung cấp giải pháp thanh toán (với 1 là Rất không đồng ý và 5 là Rất đồng ý với phát biểu)



Hình 2. 14 Kết quả khảo sát đánh giá của khách hàng về việc cung cấp các dịch vụ

Nguồn: Tổng hợp của tác giả từ chương trình khảo sát

Theo kết quả khảo sát:

+ Đối với công tác cung cấp thông tin khuyến mại/dịch vụ cho khách hàng: Kết quả khảo sát khách hàng không đánh giá cao, cụ thể chủ yếu là đánh giá ở mức 3 (trung bình) là 88,3%, mức 2 là 11,7%.

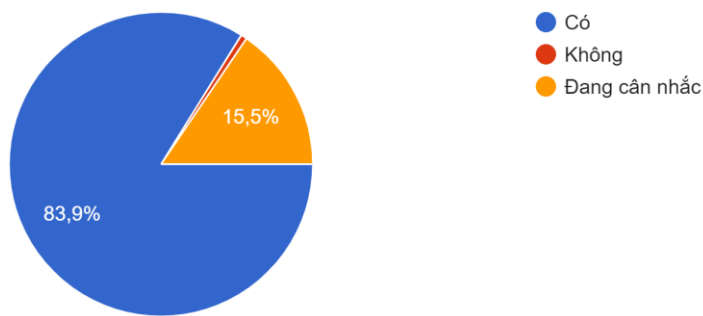
+ Đối công tác cung cấp hỗ trợ, hướng dẫn: Khách hàng đánh giá mức 4 là 18,7% và mức 3 là 81,3%.

+ Đối với giải pháp hỗ trợ thanh toán: Khách hàng đánh giá mức 3 90,3%, mức 2 là 9,7%, không có trường hợp nào đánh giá từ mức 4 trở lên.

Qua kết quả khảo sát đối với công tác cung cấp thông tin khuyến mại, công tác hỗ trợ hướng dẫn, công tác hỗ trợ thanh toán, TTKD VNPT- Ninh Bình chưa được khách hàng đánh giá cao, mới chỉ dừng lại ở mức trung bình và dưới trung bình.

- Khảo sát ý kiến khách hàng về việc khả năng tiếp tục sử dụng dịch vụ :

Ý kiến của khách hàng về việc có tiếp tục sử dụng dịch vụ của TTKD VNPT- Ninh Bình không
155 câu trả lời



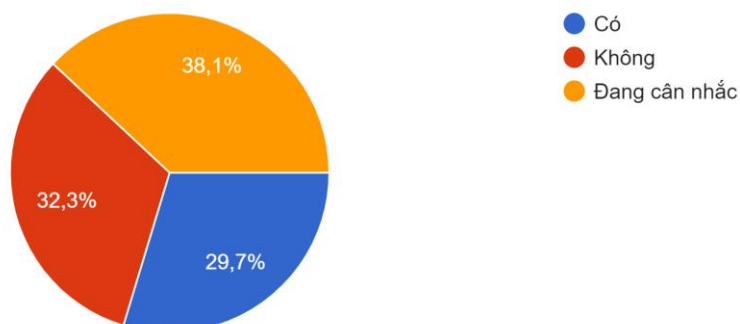
Hình 2. 15 Kết quả khảo sát đánh giá của khách hàng về việc tiếp tục sử dụng dịch vụ

Nguồn: Tổng hợp của tác giả từ chương trình khảo sát

Theo kết quả khảo sát: có 83,9% khách hàng khẳng định tiếp tục sử dụng dịch vụ nhưng có tới 15,5% khách hàng cân nhắc xem có tiếp tục sử dụng dịch vụ của TTKD VNPT- Ninh Bình nữa hay không và đặc biệt có 0,6% khách hàng có ý kiến là không sử dụng dịch vụ của TTKD VNPT- Ninh Bình nữa. Đối với tình hình cạnh tranh gay gắt như hiện nay, tỷ lệ này chưa được nhà quản lý của đơn vị hài lòng.

- Khảo sát ý kiến khách hàng về việc khả năng giới thiệu dịch vụ cho người khác:

Khảo sát khách hàng về việc giới thiệu dịch vụ cho người khác
155 câu trả lời



Hình 2. 16 Kết quả khảo sát đánh giá của khách hàng về việc giới thiệu dịch vụ

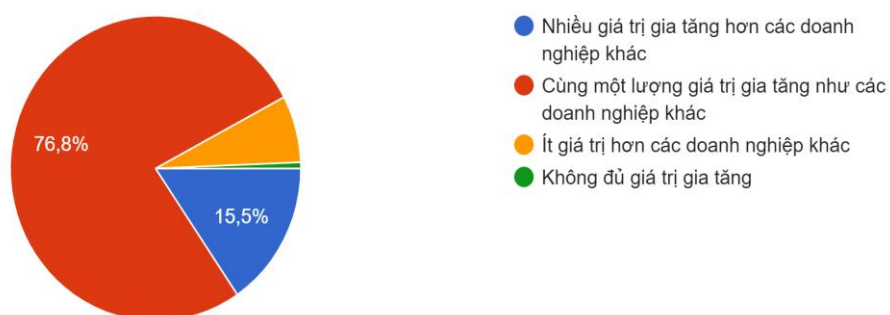
Nguồn: Tổng hợp của tác giả từ chương trình khảo sát

Theo kết quả khảo sát: Chỉ có 29,7% khách hàng khẳng định sẽ giới thiệu, 38,1% cân nhắc và có tới 32,3% sẽ không giới thiệu dịch vụ cho người khác.

Đối với công tác truyền thông lan tỏa qua chính kênh khách hàng là rất quan trọng đối với bất cứ doanh nghiệp nào. Như kết quả khảo sát nêu trên cho thấy, TTKD VNPT- Ninh Bình chưa làm tốt công tác truyền thông tới khách hàng nên khách hàng chưa thực sự hào hứng trong việc giới thiệu dịch vụ cho người khác.

- Khảo sát ý kiến khách hàng về đánh giá giá trị gia tăng của doanh nghiệp :

Khảo sát khách hàng về Giá trị gia tăng của doanh nghiệp
155 câu trả lời



Hình 2. 17 Kết quả khảo sát đánh giá của khách hàng về việc giá trị gia tăng của doanh nghiệp

Nguồn: Tổng hợp của tác giả từ chương trình khảo sát

Theo kết quả khảo sát: Khách hàng không đánh giá cao về việc cung cấp giá trị gia tăng, cụ thể có 76,8% khách hàng đánh giá VNPT cung cấp cùng một lượng giá trị gia tăng như các doanh nghiệp khác, có 15,5% khách hàng đánh giá nhiều giá trị gia tăng hơn các doanh nghiệp khác và có 7,1% khách hàng đánh giá ít giá trị gia tăng hơn các doanh nghiệp khác. Điều này chưa được nhà quản lý của đơn vị hài lòng.

2.4. Đánh giá chung về thực trạng kênh phân phối và quản trị kênh phân phối của TTKD VNPT - Ninh Bình

2.4.1. Những kết quả đạt được

TTKD VNPT- Ninh Bình sau 6 năm hoạt động, sau quá trình xây dựng và phát triển đã đạt được một số kết quả khả quan. Trong đó các chỉ tiêu quan trọng tăng trưởng tốt, cụ thể: Thị phần các dịch vụ di động, Internet, truyền hình, truyền số liệu, CNTT đều tăng qua các năm. Doanh thu tăng trưởng tốt. Thuê bao thực tăng ấn tượng. Thu nhập của người lao động tăng. Bộ máy tổ chức đi vào ổn định và dần tiến tới hoàn thiện.

Mạng lưới kênh phân phối của TTKD VNPT- Ninh Bình đã được xây dựng, tổ chức khá chặt chẽ và bài bản. Liên tục mở rộng và phát triển các thành viên kênh. Giải quyết cơ bản được các vấn đề mâu thuẫn phát sinh trong quá trình hoạt động.

2.4.1.1. Về tổ chức kênh phân phối

Tổ chức kênh phân phối tại TTKD VNPT- Ninh Bình được triển khai của cả hai kênh là kênh trực tiếp và kênh gián tiếp.

Việc triển khai hoạt động của nhiều loại kênh phân phối cùng một lúc giúp cho TTKD VNPT- Ninh Bình vừa có thể cung cấp nhanh chóng sản phẩm, dịch vụ của mình trực tiếp cho các khách hàng đồng thời có thể cung cấp sản phẩm, dịch vụ tới những khách hàng nhỏ, lẻ thông qua kênh phân phối gián tiếp.

Mô hình kênh phân phối của TTKD VNPT- Ninh Bình khá đầy đủ các cấp kênh, có thể đáp ứng nhanh nhu cầu phân phối các dịch vụ Viễn thông, CNTT của VNPT trên địa bàn tỉnh Ninh Bình.

Việc quản lý kênh phân phối tại TTKD VNPT- Ninh Bình được thực hiện thông qua việc chia địa bàn toàn tỉnh Ninh Bình thành 08 khu vực là 02 thành phố và 06 huyện theo địa giới hành chính cấp huyện, thị. Mỗi phòng bán hàng có chức

năng và nhiệm vụ hoạt động theo địa bàn được giao của mình. Qua việc phân chia địa bàn hoạt động cho các phòng bán hàng giúp TTKD VNPT- Ninh Bình dễ dàng hơn trong việc quản lý kênh phân phối của mình.

2.4.1.2. Về tuyển chọn thành viên kênh phân phối

Việc tuyển chọn các thành viên của kênh phân phối đã được TTKD VNPT- Ninh Bình thực hiện sau khi đã thực hiện cấu trúc kênh tối ưu. Quá trình lựa chọn thành viên kênh đã được TTKD VNPT- Ninh Bình thực hiện đầy đủ qua các bước với quy trình được chặt chẽ và thống nhất ở mọi khâu. Điều này đảm bảo cho đơn vị có được những thành viên kênh xuất sắc, đóng góp vào hiệu quả phân phối sản phẩm, dịch vụ của đơn vị.

2.4.1.3. Quản trị kênh phân phối

- Đối với việc giải quyết xung đột kênh: TTKD VNPT- Ninh Bình đã xác định việc xảy ra xung đột giữa các thành viên trong kênh và giữa các kênh với nhau có thể xảy ra bất cứ khi nào và việc giám sát, phát hiện và xử lý các mâu thuẫn này để đảm bảo hài hoà lợi ích của các bên là công việc quan trọng và đã triển khai thường xuyên,

- Đối với việc đánh giá thành viên kênh: TTKD VNPT- Ninh Bình đánh giá các thành viên kênh thông qua việc đánh giá theo hệ thống các tiêu chuẩn đã xây dựng, Các tiêu chuẩn này được xây dựng rất rõ ràng, có thể đo đếm được. Các tiêu chuẩn này được xây dựng phù hợp cho từng loại hình phân phối thông qua hệ thống các KPI, Các KPI được xây dựng trên nguyên tắc rõ ràng, minh bạch, chính xác, TTKD VNPT- Ninh Bình xây dựng các KPI đảm bảo đầy đủ các mặt: Doanh thu, thuê bao, thị phần dịch vụ, chăm sóc khách hàng, đối với kênh điểm uỷ quyền thêm tiêu chí hình ảnh nhận diện thương hiệu tại cửa hàng. Nhờ đó giúp cho ban lãnh đạo TTKD VNPT- Ninh Bình có cái nhìn tổng quát về kênh phân phối của đơn vị.

Việc đánh giá được thực hiện thường xuyên hàng tháng và tổng kết theo quý/6 tháng để TTKD VNPT- Ninh Bình đưa ra các quyết định về việc hỗ trợ về mặt nghiệp vụ, chính sách cho các thành viên kênh để có thể hoạt động tốt hơn hay quyết định thay thế, phát triển các thành viên kênh.

- Về việc điều chỉnh kênh phân phối:

Thông qua việc đánh giá thành viên kênh theo các KPI hàng tháng, TTKD VNPT- Ninh Bình đã thực hiện đào tạo lại hặc thanh lý các thành viên hoạt động không hiệu quả mà không thể đào tạo lại được hoặc không có tinh thần hợp tác, đồng thời nâng cao công tác hỗ trợ hơn nữa cho các thành viên kênh hoạt động tốt, có triển vọng phát triển. Giao địa bàn cho từng thành viên kênh cũng phần nào giảm bớt xung đột xảy ra trong kênh.

Qua việc điều chỉnh kênh phân phối ở từng thời điểm thích hợp cũng góp phần vào thực hiện mục đích giảm chi phí cho TTKD VNPT- Ninh Bình,

- Đối với chính sách cho các thành viên kênh

Đối với từng loại đối tượng thành viên của kênh phân phối, TTKD VNPT- Ninh Bình triển khai nghiên cứu, đánh giá và điều chỉnh theo từng thời kỳ để phù hợp với điều kiện thực tế của thị trường nhằm mục tiêu nâng cao hiệu quả của hoạt động của kênh phân phối.

2.4.2. Những hạn chế và nguyên nhân

Bên cạnh những kết quả rất tích cực đã nêu trên đây, kênh phân phối của TTKD VNPT Ninh Bình vẫn còn bộ lộc một số điểm hạn chế, được nêu dưới đây.

2.4.2.1. Tồn tại xung đột trong kênh phân phối

Trong nội dung mô tả về thực trạng (Mục 2.2 trên đây) đã nêu ra vấn đề đối với kênh phân phối của TTKD VNPT - Ninh Bình vẫn luôn tồn tại các xung đột trong việc bao phủ thị trường, xung đột trong lợi ích của các bên và trong việc quản lý điểm bán, điểm uỷ quyền.

Để quản lý được hoạt động của các điểm bán, điểm uỷ quyền, TTKD VNPT- Ninh Bình đã triển khai và sử dụng phần mềm SMCS. Tuy nhiên, số liệu hệ thống vẫn chưa chuẩn thực tế 100% và đang đánh giá là chưa thực sự thuận tiện và đơn giản trong quá trình thực hiện.

Theo kết quả kiểm tra giám sát (thông qua việc TTKD VNPT- Ninh Bình thành lập các đoàn kiểm tra đột xuất) hiện vẫn có hiện tượng: Nhiều điểm bán lẻ đã ngừng hoạt động nhưng vẫn chưa được xóa khỏi hệ thống, có một số điểm bán không tồn tại, điểm bán thay đổi địa chỉ nhưng không được cập nhật kịp thời vào hệ thống. Như vậy việc đánh giá hiệu quả của kênh, độ bao phủ thị trường của TTKD VNPT- Ninh Bình không được hoàn toàn chính xác.

Bên cạnh đó việc mâu thuẫn về giá sản phẩm, dịch vụ của các kênh khác nhau vẫn còn tồn tại dẫn đến việc gây ảnh hưởng không tốt tới tâm lý của khách hàng. Nguyên nhân của việc này do nhân viên bán hàng trực tiếp, hoặc các điểm uỷ quyền tự cắt chiết khấu, hoa hồng của mình để giảm giá cho khách hàng để chạy theo doanh số bán hàng, gây nên hiện tượng cạnh tranh nội bộ ảnh hưởng đến uy tín, hình ảnh của TTKD VNPT- Ninh Bình,

Hiện tượng các điểm uỷ quyền, nhân viên kinh doanh xâm lấn địa bàn, bán hàng của nhau vẫn còn xảy ra.

TTKD VNPT- Ninh Bình chưa quản lý được chặt chẽ hàng hoá, dịch vụ bán ra tới các điểm bán lẻ, điểm uỷ quyền, cũng như chưa đánh giá chính xác được chất lượng chăm sóc khách hàng của các thành viên kênh phân phối.

2.4.2.2. Về đánh giá và điều chỉnh kênh phân phối

Việc đánh giá các thành viên kênh của TTKD VNPT- Ninh Bình được thực hiện thông qua việc đánh giá các chỉ tiêu của kênh phân phối. Việc đánh giá này đã được thực hiện thường xuyên hàng tháng. Tuy nhiên vì chạy theo mục tiêu độ rộng của kênh, đảm bảo độ phủ thị trường, thực tế có nhiều điểm uỷ quyền, điểm bán lẻ và cả nhân viên kinh doanh trực tiếp có 3, 4 tháng bị đánh giá không đạt nhưng vẫn chưa bị loại bỏ ra khỏi hệ thống kênh phân phối của TTKD VNPT- Ninh Bình.

Qua số liệu đánh giá thực tế: Đối với kênh bán hàng trực tiếp đáp ứng hầu hết các mục tiêu đề ra, tuy nhiên đối với kênh bán hàng trực tiếp mạng lưới còn mỏng nên chưa thể tiếp xúc, chăm sóc, tư vấn cho toàn bộ khách hàng (bao gồm khách hàng hiện hữu và khách hàng tiềm năng của TTKD VNPT- Ninh Bình). Do đó tầm quan trọng của hệ thống kênh bán hàng gián tiếp (Hệ thống điểm uỷ quyền, điểm bán, hệ thống chuỗi siêu thị điện máy, hệ thống bưu cục VNPost) là rất cao; Tiềm năng của kênh này là rất lớn. Tuy nhiên, trên thực tế hiệu quả của các kênh này là chưa cao. Cụ thể:

Đối với kênh điểm uỷ quyền và điểm bán thì quy mô độ phủ chưa đảm bảo, sản lượng chưa đạt được mục tiêu đề ra.

Đối với kênh chuỗi là các siêu thị điện máy, có mặt bằng đẹp, có lượng khách hàng mua các sản phẩm điện tử là rất lớn, tiềm năng để phát triển khách hàng sử dụng các dịch vụ của TTKD VNPT- Ninh Bình là rất cao, tuy nhiên đối với kênh

chuỗi có nhược điểm là không có nhân viên chuyên tư vấn các sản phẩm, dịch vụ của TTKD VNPT- Ninh Bình nên sản lượng qua kênh này cũng còn hạn chế.

Kênh VNPost hoạt động không có hiệu quả. Mạng lưới các bưu cục của VNPost trải đều trên toàn tỉnh. Tuy nhiên tại các bưu cục của VNPost kinh doanh rất nhiều mặt hàng và dịch vụ, từ dịch vụ tài chính, bảo hiểm tới kinh doanh các sản phẩm đồ gia dụng, đồng thời VNPost cũng hợp tác với nhiều nhà mạng viễn thông như Mobifone, Viettel nên hệ thống không tập trung kinh doanh các sản phẩm, dịch vụ của TTKD VNPT- Ninh Bình.

Hệ thống đánh giá các thành viên kênh được thông qua các KPI và kết quả đánh giá chung tổng quan theo tỷ trọng của từng KPI.

TTKD VNPT- Ninh Bình chưa giám sát được việc các điểm uỷ quyền có tư vấn cho khách hàng dùng các dịch vụ của VNPT không, có tư vấn cho đúng đối tượng khách hàng theo đúng gói cước chưa. Chỉ mới quản lý được doanh thu, sản lượng, còn đối với độ hài lòng của khách hàng hiện đánh giá qua việc gọi điện thoại xác xuất tới khách hàng để xin ý kiến đánh giá nên cũng chưa sát đối với điểm uỷ quyền và điểm bán lẻ.

Việc hỗ trợ cho các điểm bán, điểm uỷ quyền được thực hiện chưa được đồng đều, việc này phụ thuộc vào từng nhân viên quản lý theo từng khu vực,

Bên cạnh đó, TTKD VNPT- Ninh Bình chưa thực hiện đánh giá, phân tích, báo cáo tình hình kinh doanh cũng như các khó khăn, thuận lợi của từng thành viên kênh thường xuyên nên việc hỗ trợ cho các thành viên kênh chưa thực sự hiệu quả

Phương thức đánh giá nhân viên chăm sóc điểm bán, điểm uỷ quyền thực hiện dựa trên việc đến trực tiếp điểm bán, đại lý chụp ảnh, checkin và cập nhật thông tin lên phần mềm SMCS. Mới đếm được số lần, chưa đánh giá được chất lượng chăm sóc điểm bán, điểm uỷ quyền.

2.4.2.3. Về các chính sách cho kênh phân phối

Chính sách chiết khấu và hoa hồng hiện tại TTKD VNPT- Ninh Bình đang áp dụng giống nhau cho tất cả các kênh phân phối. Chưa có chính sách hỗ trợ riêng biệt cho từng loại hình kênh phân phối.

Chính sách hỗ trợ cho điểm uỷ quyền trong việc thực hiện các nghiệp vụ đăng ký dịch vụ cho khách hàng chưa được chú trọng. Mức hỗ trợ cho các điểm uỷ

quyền về hình ảnh, thương hiệu chưa được hấp dẫn dẫn đến việc chưa thực sự tạo được động lực cho kênh điểm uỷ quyền.

Hiện tại các cơ chế về khen thưởng, chính sách hoa hồng đang chi trả đồng đều cho nhân viên, điểm bán, điểm uỷ quyền thông qua hình thức đơn giá nhân sản lượng. Chưa phân chia thành các mức từ cao đến thấp để kích thích phát triển khách hàng, bán sản phẩm, dịch vụ

2.4.2.4. Hạn chế về kênh so với những nhà mạng khác

Về quy mô kênh phân phối của TTKD VNPT- Ninh Bình: Độ phủ hàng hóa của VNPT bị đánh giá là thấp hơn Viettel, số liệu thực tế đối với quy mô hệ thống điểm bán, điểm uỷ quyền của VNPT chỉ bằng khoảng 50% so với Viettel và tương đương với MobiFone. Có rất nhiều điểm bán lẻ không tập trung tư vấn bán sản phẩm của VNPT.

Trên địa bàn tỉnh Ninh Bình, trong ba nhà mạng chính là Viettel, VNPT và Mobifone thì Viettel được đánh giá cao nhất về trong việc trang bị thiết bị, công cụ dụng cụ, hình ảnh, giúp khách hàng dễ dàng nhận diện được thương hiệu đồng thời giúp điểm bán, điểm uỷ quyền thuận lợi hơn trong việc đăng ký, thiết lập dịch vụ cho khách hàng, Hình ảnh nhận diện thương hiệu của VNPT chưa đồng bộ.

Công cụ công nghệ thông tin để hỗ trợ cho điểm bán, điểm uỷ quyền của TTKD VNPT- Ninh Bình được đánh giá là chưa thuận tiện trong quá trình sử dụng, còn phải thực hiện nhiều bước, tốn thời gian thao tác việc này dẫn đến tâm lý chán nản cho các điểm bán, điểm uỷ quyền.

Chính sách chăm sóc điểm bán của TTKD VNPT- Ninh Bình chưa thực sự nổi bật.

2.4.2.5. Về tần suất chăm sóc điểm bán, điểm uỷ quyền

TTKD VNPT- Ninh Bình thực hiện định kỳ mỗi tuần 1 lần, tần suất chăm sóc được đánh giá tương đương với Viettel và hơn MobiFone, tuy nhiên chất lượng chăm sóc thì bị đánh giá chưa tốt bằng Viettel. Việc chăm sóc của TTKD VNPT- Ninh Bình đang tập trung vào số lượng, chưa thực sự đề cao chất lượng chăm sóc và việc chăm sóc được trải đều ở tất cả các điểm bán, điểm uỷ quyền chứ chưa phân loại điểm bán để ưu tiên chăm sóc những điểm bán lớn hơn.

CHƯƠNG 3. HOÀN THIỆN KÊNH PHÂN PHỐI CỦA TTKD VNPT NINH BÌNH

3.1. Định hướng và mục tiêu phát triển

3.1.1. Định hướng phát triển của Tổng công ty dịch vụ viễn thông VNPT VinaPhone

Căn cứ nội dung báo cáo tổng kết năm 2020, triển khai kế hoạch SXKD năm 2021 của Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông, định hướng phát triển của Tổng công ty trong năm 2021 và các năm tiếp theo như sau:

“Tập trung triển khai mục tiêu Tập đoàn VNPT trở thành nhà cung cấp dịch vụ số hàng đầu tại Việt Nam.

Với mục tiêu lấy khách hàng làm trung tâm, tập trung các giải pháp giữ khách hàng và phát triển khách hàng mới.

Tập trung vào nhiệm vụ: Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực; Hoàn thiện cơ chế chính sách cho người lao động, cho hệ thống kênh phân phối; Phát triển hạ tầng và công nghệ.

Quyết tâm triển khai có hiệu quả các quy trình nâng cao trải nghiệm khách hàng để tạo sự khác biệt với nhà cung cấp khác.

Lấy nền tảng các dịch vụ Viễn thông truyền thống làm cốt lõi, là sơ sở nền tảng để gia tăng phát triển các dịch vụ số.

Tập trung xây dựng và phát triển hệ thống kênh phân phối hoàn chỉnh, hoạt động hiệu quả, đảm bảo yêu cầu của Tổng công ty. Thực hiện tuyển và phát triển thành viên kênh phân phối, đào tạo nâng cao kỹ năng tư vấn, bán hàng và chăm sóc khách hàng cho hệ thống thành viên kênh phân phối, đảm bảo độ phủ hàng hóa và đảm bảo chất lượng theo yêu cầu của Tổng công ty.

Đẩy mạnh bán hàng online.

Đẩy mạnh công tác số hóa khách hàng và số hóa quy trình nội bộ dựa trên nền tảng công nghệ hiện đại, tự động để nâng cao năng suất lao động”.

Căn cứ trên định hướng của Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông, TTKD VNPT Ninh Bình lấy đó làm mục tiêu phát triển của đơn vị.

3.1.2. Mục tiêu phát triển hệ thống kênh phân phối của TTKD VNPT Ninh Bình trong thời gian tới.

TTKD VNPT Ninh Bình xác định định hướng và mục tiêu phát triển hệ thống phân phối từ nay đến 2025 như sau:

- Định hướng: Xây dựng mô hình kênh phân phối năm 2021 và các năm tiếp theo của TTKD VNPT Ninh Bình, gồm:

Thứ nhất: Triển khai tổ chức, hoàn thiện kênh phân phối nhằm đáp ứng chiến lược kinh doanh lấy dịch vụ viễn thông truyền thống làm nền tảng là cơ sở để gia tăng phát triển dịch vụ số. Đảm bảo hiệu quả kinh doanh, phát triển bền vững, dẫn dắt thị trường.

Thứ hai: Nâng cao hiệu quả, tối ưu chi phí trong công tác quản lý và tổ chức/vận hành kênh phân phối, đẩy mạnh xã hội hoá kênh phân phối.

Thứ ba: Nâng cao tính chuyên nghiệp trong tổ chức và vận hành kênh phân phối, tăng kiểm soát, quản trị kênh phân phối.

Thứ tư: Mở rộng kênh phân phối đảm bảo độ phủ hàng hoá, Thực hiện tuyển chọn và phát triển đầy đủ thành viên kênh phân phối.

Thứ năm: Đào tạo để nâng cao chất lượng hoạt động của mạng lưới thành viên kênh phân phối.

Thứ sáu: Tiếp tục phát triển kênh phân phối theo hướng bao gồm: Kênh phân phối trực tiếp và kênh phân phối gián tiếp.

+ Mục tiêu đối với kênh trực tiếp gồm: Các cửa hàng giao dịch cấp 1, cấp 2 và cấp 3 tại Thành phố, các huyện và cấp xã. Nhân viên kinh doanh bán hàng trực tiếp (bao gồm cả nhân viên chính thức là lao động thuê ngoài của TTKD VNPT Ninh Bình). Kế hoạch cụ thể:

Phát triển tổng 32 cửa hàng giao dịch của TTKD VNPT Ninh Bình trên toàn tỉnh.

Tuyển dụng thêm nhân viên kinh doanh trực tiếp: Đảm bảo đủ 127 nhân viên kinh doanh trực tiếp.

+ Mục tiêu đối với kênh gián tiếp, gồm: Các điểm uỷ quyền, điểm bán lẻ, điểm kênh chuỗi, điểm bưu cục văn hoá xã của VNPost, Kế hoạch cụ thể:

Phát triển đảm bảo tổng 290 điểm uỷ quyền trên toàn tỉnh.

Điểm bán lẻ: 1900 điểm.

Cửa hàng chuỗi (liên kết với các cửa hàng điện máy): 32 điểm.

Điểm bưu điện văn hoá xã: 145 điểm.

- Xây dựng chương trình hành động để thực hiện các mục tiêu Các chương trình hành động chính:

Thiết lập tiêu chuẩn phục vụ khách hàng tại cửa hàng, điểm uỷ quyền.

Tuyển dụng nhân viên kinh doanh trực tiếp.

Tìm kiếm và lựa chọn thành viên kênh phân phối.

Đào tạo, huấn luyện, xây dựng chính sách tạo động lực cho thành viên kênh.

Có phương án cụ thể để hỗ trợ phát triển thuê bao kênh chuỗi.

Triển khai hợp tác chặt chẽ hơn với kênh VNPost.

Đẩy mạnh bán hàng online trên tất cả các kênh.

Xây dựng phần mềm để hỗ trợ các điểm uỷ quyền đăng ký, thiết lập dịch vụ một cách đơn giản và thuận tiện nhất đồng thời xây dựng phần mềm quản lý mạng lưới kênh phân phối theo hướng tự động hoá, hạn chế nhất sự can thiệp của con người.

3.2. Một số giải pháp hoàn thiện kênh phân phối của TTKD VNPT Ninh Bình

3.2.1. Giải pháp hoàn thiện thiết kế kênh phân phối.

Tổ chức lại, hoàn thiện kênh phân phối. Như định hướng đã nêu, TTKD VNPT Ninh Bình phải mở rộng kênh phân phối, bao gồm cả kênh trực tiếp và kênh gián tiếp:

- **Đối với kênh trực tiếp:**

+ Phát triển thêm các cửa hàng giao dịch của TTKD VNPT Ninh Bình.

So với các nhà mạng đối thủ thì Viettel được đánh giá cao vì có nhiều cửa hàng, điểm giao dịch trên toàn tỉnh, kể cả tại các khu đô thị và tại các xã vùng sâu, vùng xa, bên cạnh đó đội ngũ cộng tác viên thu cước và phát triển sản phẩm của Viettel cũng rất đông đảo.

TTKD VNPT Ninh Bình đã có kế hoạch mở rộng các cửa hàng giao dịch, tuy nhiên đến hết quý 2 năm 2021, tổng số cửa hàng giao dịch là 25 cửa hàng, như vậy so với mục tiêu đề ra thì còn phải mở rộng thêm 07 cửa hàng nữa, TTKD VNPT Ninh Bình có thuận lợi là dùng chung cơ sở hạ tầng với các Trung tâm Viễn thông, trạm viễn thông của Viễn thông Ninh Bình, mà mặt bằng của các trạm viễn

thông có nhiều trạm ở vị trí tương đối đẹp, do đó cần đẩy mạnh sớm việc mở các cửa hàng giao dịch tại các cơ sở hạ tầng này.

Mở rộng hệ thống cửa hàng giao dịch sẽ có tác dụng tăng nhận diện thương hiệu VNPT, giúp cho khách hàng thuận tiện hơn trong việc giao dịch, đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

Ngoài ra, TTKD VNPT Ninh Bình cần chú trọng hoàn thiện các cửa hàng giao dịch theo tiêu chuẩn của Tổng công ty, như: Hoàn thiện nhận diện thương hiệu bên ngoài và bên trong cửa hàng theo đúng chuẩn, trang bị đầy đủ các trang thiết bị, công cụ dụng cụ phục vụ cho công việc, thời gian mở cửa, thời gian đóng cửa thực hiện theo đúng quy chuẩn. Nhân sự tại các cửa hàng phải được lựa chọn kỹ lưỡng, đáp ứng đầy đủ yêu cầu chuẩn của một giao dịch viên, đội ngũ này phải được đào tạo bài bản các kiến thức, kỹ năng về bán hàng, chăm sóc khách hàng, các nghiệp vụ chuyên môn về sản phẩm, dịch vụ cung cấp. Thực hiện đồng phục, đeo thẻ chuẩn chỉ để tạo sự an tâm cho khách hàng khi đến giao dịch.

Đồng thời tại các cửa hàng giao dịch phải được trang bị đầy đủ về thiết bị và chất lượng mạng internet để đảm việc đầu nối và thiết lập dịch vụ cho khách hàng một cách nhanh chóng và đảm bảo chất lượng nhất.

+ Phát triển lực lượng nhân viên kinh doanh trực tiếp:

Bên cạnh mở rộng các cửa hàng giao dịch thì việc tuyển dụng thêm lực lượng bán hàng nhân viên kinh doanh trực tiếp cũng rất quan trọng. Như số liệu hiện tại lực lượng này đang đóng góp 55% sản lượng phát triển mới các dịch vụ viễn thông công nghệ cho TTKD VNPT Ninh Bình.

Số liệu tính đến hết quý 2/2021, tổng số lượng nhân viên bán hàng trực tiếp của TTKD VNPT Ninh Bình là 103, so với kế hoạch thì cần tuyển thêm 24 nhân viên kinh doanh nữa mới đáp ứng được yêu cầu đề ra.

Với thị trường lao động hiện tại của tỉnh Ninh Bình thì việc tuyển dụng được nhân viên kinh doanh đảm bảo được các yêu cầu của ngành nghề cung cấp dịch vụ viễn thông, công nghệ thông cũng không phải đơn giản. Đơn vị phải kết hợp nhiều hình thức để tuyển dụng nhân sự có chất lượng phù hợp. Công tác tuyển dụng được thông qua: Truyền thông quảng cáo trực tiếp hoặc qua truyền hình/online trên các trang mạng xã hội, các hội chợ thương mại, hội chợ việc làm, qua thông tin nội bộ, hoặc thông qua chính khách hàng của TTKD VNPT Ninh Bình...

- Đối với kênh gián tiếp:

+ Mở rộng hệ thống điểm uỷ quyền, điểm bán lẻ:

Hệ thống các điểm uỷ quyền của Viettel được đánh giá mạnh nhất trong các nhà mạng là nhờ hệ thống kênh điểm uỷ quyền dày đặc và đặc biệt chất lượng của hệ thống này tương đối cao.

TTKD VNPT Ninh Bình cần tập trung đẩy mạnh phát triển hệ thống điểm uỷ quyền, điểm bán để nâng cao hiệu quả bán hàng thông qua kênh này. Bởi vì hệ thống kênh bán hàng trực tiếp không thể mở rộng đến mức bao phủ toàn bộ khách hàng (bao gồm khách hàng hiện hữu và khách hàng tiềm năng) do nguồn chi phí không thể đủ chi trả cho lực lượng này nếu phát triển quá nhiều. Mặt khác TTKD VNPT Ninh Bình đã xác định hệ thống điểm uỷ quyền, điểm bán lẻ là cánh tay nối dài của đơn vị trong việc đưa sản phẩm dịch vụ đến gần với khách hàng. Chi phí chi trả cho hệ thống này thấp hơn nhiều so với việc chi phí cho lao động trực tiếp.

Đối với hệ thống điểm uỷ quyền cũng phải có các quy chuẩn về cửa hàng, mặt bằng, về nhận diện thương hiệu và công cụ dụng cụ phục vụ cho việc tư vấn, cung cấp dịch vụ cho khách hàng. Ngoài ra nhân viên tại các điểm uỷ quyền cũng phải đạt các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng để có thể tư vấn tốt nhất cho khách hàng lựa chọn và sử dụng dịch vụ của VNPT.

+ Mở rộng kênh chuỗi:

Với hệ thống các cửa hàng, siêu thị điện máy tương đối nhiều trên toàn tỉnh, TTKD VNPT Ninh Bình cần hợp tác chặt chẽ hơn để ký thoả thuận hợp tác với các cửa hàng này để tận dụng trong việc phát triển khách hàng cho đơn vị.

Để đạt được kế hoạch mục tiêu đề ra, trong thời gian tới TTKD VNPT Ninh Bình cần phát triển thêm 12 cửa hàng, siêu thị điện máy ký thoả thuận hợp tác làm kênh chuỗi cho TTKD VNPT Ninh Bình.

+ Kênh các điểm bưu cục văn hoá xã của VNPost:

Với lợi thế bao gồm 145 điểm bưu cục văn hoá xã của VNPost, TTKD VNPT Ninh Bình cần đẩy mạnh hiệu quả hoạt động của các điểm này hơn nữa. Qua đó phủ sóng hình ảnh thương hiệu và đẩy mạnh việc phát triển khách hàng cho VNPT.

3.2.2. Giải pháp hoàn thiện hoạt động quản trị kênh phân phối

3.2.2.1. Giải quyết các xung đột phát sinh trong hệ thống

Giám sát, kiểm tra hàng ngày các thành viên kênh phân phối để kịp thời phát hiện các sai phạm như hoạt động sai địa bàn, hoạt động hạ giá cạnh tranh nội bộ, xử lý nghiêm các trường hợp vi phạm.

Tăng cường công tác giám sát, hỗ trợ cho các điểm ủy quyền để đẩy mạnh sản lượng của kênh này, kịp thời giải quyết những khó khăn, vướng mắc của kênh trong quá trình hoạt động.

Đối với hệ thống điểm bán lẻ, triển khai thống kê, rà soát lại toàn bộ các điểm hiện đang còn hoạt động, Đồng thời giám sát các hoạt động của điểm bán lẻ. Thanh lý hợp đồng đối với những điểm bán không phát sinh sản lượng trong 3 tháng, Cập nhật lại địa chỉ, thông tin chính xác của điểm bán, là cơ sở để TTKD VNPT Ninh Bình quản lý một cách hệ thống và đưa ra những chính sách phù hợp, sát với tình hình thực tế hơn. Nhờ đó hoạt động của kênh sẽ hiệu quả hơn.

Nâng cấp và hoàn thiện hệ thống SMCS đơn giản, dễ sử dụng hơn, có thể sử dụng trên bất cứ thiết bị nào như máy tính để bàn, máy tính xách tay hay điện thoại di động. Đưa tiêu chí sử dụng thường xuyên hệ thống của các điểm bán, điểm ủy quyền để đánh giá hiệu quả hàng tháng. Đưa ra điều kiện bắt buộc tất cả các phát sinh giao dịch phải qua hệ thống đối với các điểm bán, điểm ủy quyền. Qua đó TTKD VNPT Ninh Bình sẽ quản lý được chặt chẽ và sát với thực tế hơn về thị trường, độ bao phủ để có những điều chỉnh kịp thời về hoạt động và địa bàn quản lý phù hợp hơn.

3.2.2.2.Đánh giá các thành viên kênh

Các tiêu chí để đánh giá thành viên kênh hiện TTKD VNPT Ninh Bình đang áp dụng mang tính chất tổng thể là bình quân của các chỉ tiêu. Đơn vị chưa thực hiện đánh giá từng chỉ tiêu, chưa đi sâu phân tích từng chỉ tiêu nên chưa đánh giá được tầm quan trọng của từng chỉ tiêu đó đối với hệ thống kênh phân phối của mình.

Bên cạnh việc đánh giá thường xuyên, TTKD VNPT Ninh Bình cần đi sâu phân tích: Thứ nhất phân tích từng thành viên kênh có điểm nào mạnh, có điểm nào yếu để có biện pháp can thiệp, đào tạo, hỗ trợ kịp thời giúp cho thành viên đó hoạt động hiệu quả hơn và theo đúng định hướng, mục tiêu của TTKD VNPT Ninh Bình. Thứ hai phân tích từng chỉ tiêu đối với toàn bộ hệ thống kênh phân phối của TTKD VNPT Ninh Bình để đánh giá mức độ quan trọng của từng chỉ tiêu, từ đó điều chỉnh

thêm/bớt chỉ tiêu hoặc tăng/giảm trọng số của từng chỉ tiêu. Ngoài ra thông qua việc đi vào phân tích sâu từng chỉ tiêu chúng ta có thể đánh giá được tình hình thực tế của thị trường, nhu cầu của khách hàng, hiện trạng chất lượng hoạt động của kênh phân phối của TTKD VNPT Ninh Bình.

3.2.2.3. Điều chỉnh kênh phân phối

Trong luận văn này, giải pháp cơ bản được tác giả kiến nghị TTKD VNPT - Ninh Bình thử nghiệm áp dụng trong thời gian tới liên quan đến hoạt động đánh giá và điều chỉnh thành viên kênh phân phối bằng phương pháp luân chuyển. Ý tưởng cơ bản là áp dụng tỷ lệ tuyển mới thành viên kênh đi đôi với việc loại bỏ thành viên kênh hoạt động không hiệu quả, tỷ lệ tuyển mới được tính toán trên cơ sở mục tiêu phát triển kênh phân phối của TTKD VNPT Ninh Bình (đã nêu ở mục 3,1 trên) và tỷ lệ bù đắp cho số lượng các thành viên kênh bị loại bỏ. Trong giai đoạn thử nghiệm (2022), tỷ lệ này được khuyến nghị ở mức 10% tuyển mới và 5% loại bỏ mỗi quý.

Biện pháp cụ thể được triển khai như sau: Đi đôi với các nội dung đánh giá thành viên kênh phân phối đã nêu trên đây, việc xếp hạng chất lượng thành viên kênh sẽ được thực hiện, theo đó mỗi tháng sẽ thông báo tỷ lệ 5% thành viên kênh có chất lượng thấp nhất và nhắc nhở kịp thời, đồng thời xác định nguyên nhân dẫn đến việc kết quả không đạt để có phương án đào tạo, hỗ trợ cho thành viên kênh nâng cao chất lượng hoạt động, Những thành viên có mức xếp hạng thấp (trong 5% cuối cùng) trong 03 tháng liên tiếp sẽ tiến hành chấm dứt hợp đồng để tránh lãng phí nguồn lực, tránh làm ảnh hưởng đến các thành viên khác. Số lượng tuyển mới các thành viên kênh phù hợp sẽ thay thế cho các thành viên không đạt yêu cầu này.

3.2.3. Các giải pháp hỗ trợ khác

3.2.3.1. Triển khai công tác đào tạo cho các thành viên kênh

Công tác đào tạo cho các thành viên kênh là rất quan trọng, nội dung đào tạo và hình thức đào tạo phải được xây dựng phù hợp đối với từng loại kênh phân phối. Nội dung đào tạo bao gồm:

- Đào tạo về kỹ năng giao tiếp với khách hàng, kỹ năng tư vấn chốt sale và kỹ năng chăm sóc khách hàng.

Giao tiếp với khách hàng là một kỹ năng cần thiết của bất cứ một nhân viên bán hàng, chăm sóc khách hàng nào. Điều quan trọng nhất trong giao tiếp với khách

đó là sự tự tin. Dù hiểu biết mới có thể tự tin, mang lại cảm giác tin tưởng cho khách hàng.

Ngoài ra, người nhân viên phải luôn mang tâm thế nhiệt tình, vui vẻ với nụ cười trên môi để tạo nên không khí thoải mái trong cuộc hội thoại. Nụ cười có vai trò rất quan trọng giúp trong ngành phục vụ, chăm sóc và tiếp xúc với khách hàng, Dù giao tiếp trực tiếp hay qua điện thoại thì nụ cười vẫn sẽ có ảnh hưởng giúp người nói chuyện cùng bạn cảm thấy thật thoải mái.

Khi khách hàng tìm đến với cửa hàng hay khi tiếp xúc trực tiếp với nhân viên bán hàng nghĩa là họ đang có những băn khoăn, gặp phải vấn đề với dịch vụ/ sản phẩm hay có nhu cầu về sản phẩm/dịch vụ. Khi người nhân viên giúp cho khách hàng giải quyết được những vấn đề đó thì việc tư vấn chốt sale sau đó sẽ rất thuận lợi. Nhân viên phải biết cách khéo léo từ từ vấn, giải quyết vấn đề của doanh nghiệp đến việc đạt được những mục tiêu của doanh nghiệp.

Chăm sóc khách hàng vô cùng quan trọng để khách hàng trung thành sử dụng dịch vụ. Ngay khi khách hàng mua sản phẩm và sau một thời gian sử dụng nhất định doanh nghiệp phải có sự chăm sóc. Chăm sóc khách hàng có vai trò quan trọng giúp doanh nghiệp định vị, thể hiện sự khác biệt của mình giữa hàng nghìn đối thủ, Bởi vậy, phải xây dựng quy trình đào tạo nhân viên chăm sóc khách hàng thật chuẩn chỉnh và phải tiến hành đào tạo thường xuyên.

- Đào tạo về văn hoá VNPT

Văn hoá doanh nghiệp đóng vai trò hết sức quan trọng, nó giúp doanh nghiệp định hình được tên tuổi, gắn kết các thành viên của doanh nghiệp, qua đó góp phần thúc đẩy sự phát triển của doanh nghiệp. Văn hoá doanh nghiệp cũng giúp cho doanh nghiệp định hướng rõ ràng con đường phát triển, tạo động lực làm việc, tạo lợi thế cạnh tranh.

TTKD VNPT Ninh Bình triển khai đào tạo văn hoá VNPT với truyền thống “Trung thành, dũng cảm, tận tụy, sáng tạo, nghĩa tình”, với phương châm hành động “Nhanh chóng, chính xác, an toàn, tiện lợi, văn minh” theo các chuẩn mực “Ý thức, tinh thần, thái độ, ứng xử” của con người VNPT cho toàn thể người lao động của đơn vị.

- Đào tạo sản phẩm, dịch vụ:

- + Đào tạo về sản phẩm mới cho toàn thể người lao động kể cả cho thành viên kênh bán hàng trực tiếp và kênh bán hàng gián tiếp. Nhân viên bán hàng phải nắm rõ về tính năng sản phẩm, dịch vụ, về ưu đãi của gói cước, về điều kiện sử dụng, về giá cả... để chủ động, linh hoạt tư vấn, nâng cao hiệu quả bán hàng.

- + Thường xuyên đào tạo, cập nhật lại về quy trình nghiệp vụ thiết lập dịch vụ, về tính năng sản phẩm, dịch vụ hiện có cho toàn thể đội ngũ nhân viên bán hàng của TTKD VNPT- Ninh Bình.

- Đào tạo nghiệp vụ kỹ năng:

- + Đào tạo và kiểm tra nghiệp vụ phai được thực hiện thường xuyên đối với đội ngũ nhân viên bán hàng, chăm sóc khách hàng của tất cả các kênh của TTKD VNPT- Ninh Bình.

3.2.3.2. Trang bị biển hiệu, trang thiết bị đồng bộ tất cả cửa hàng

Tại TTKD VNPT- Ninh Bình, hệ thống cửa hàng giao dịch đã được trang bị biển hiệu, các thiết bị và công cụ dụng cụ phục vụ cho công việc tương đối đầy đủ và đồng nhất.

Tuy nhiên tại nhiều điểm uỷ quyền của TTKD VNPT- Ninh Bình hình ảnh, biển hiệu chưa được đồng bộ, vẫn còn một số điểm có biển hiệu thực hiện theo quy định cũ mà hiện nay đã thay đổi.

Nhiều điểm bán lẻ của TTKD VNPT- Ninh Bình còn chưa có trang bị hình ảnh của VNPT, chưa có nhiều Poster để quảng bá sản phẩm, dịch vụ cũng như các chương trình khuyến mãi.

Tại các bưu cục của VNPost tuy rằng đã ký thoả thuận hợp tác với TTKD VNPT- Ninh Bình trong việc cung cấp dịch vụ VNPT cho khách hàng nhưng tại các bưu cục này vẫn chưa có hình ảnh nhận diện thương hiệu của VNPT nên khách hàng không biết tại các điểm này có cung cấp các sản phẩm dịch vụ của VNPT.

Do đó trong thời gian tới TTKD VNPT- Ninh Bình cần trang bị đồng bộ biển hiệu, hình ảnh nhận dạng thương hiệu VNPT, các poster giới thiệu sản phẩm dịch vụ, các chương trình khuyến mãi cho tất cả các điểm giao dịch, điểm uỷ quyền, điểm bán lẻ để khách hàng có thể dễ dàng cập nhật thông tin, lựa chọn, sử dụng sản phẩm, dịch vụ của VNPT nhiều hơn.

Bên cạnh đó cũng cần trang bị các trang thiết bị và công cụ dụng cụ phục vụ việc cung cấp, thiết lập dịch vụ cho khách hàng tại các hệ thống điểm uỷ quyền.

Ngoài ra cần giám sát chặt chẽ về quy định đồng phục mặc tại tất cả các cửa hàng giao dịch để tăng tính nhận diện và tạo niềm tin về sự chuyên nghiệp của TTKD VNPT- Ninh Bình đối với khách hàng.

3.2.3.3. Chính sách chiết khấu thẻ, chính sách hoa hồng phát triển dịch vụ

Mặc dù chính sách chiết khấu thẻ của Vianphohe không hề thua kém các đối thủ, nhưng nó cũng chưa thực sự thúc đẩy các điểm uỷ quyền, điểm bán lẻ đẩy mạnh tăng sản lượng, lý do mức chiết khấu hiện tại đang chi trả đồng đều cho tất cả loại hình phân phối, các loại điểm bán lẻ 1, 2, 3 cũng có mức chiết khấu bằng nhau, TTKD VNPT- Ninh Bình cần có chính sách kích cầu đối với những điểm bán lớn có doanh thu cao bằng cách phân loại mức chiết khấu cao dần theo mức doanh số cao dần tương ứng. Đồng thời nghiên cứu chính sách cho từng vùng miền, đối với vùng sâu, vùng xa, miền núi nên có chính sách hỗ trợ cao hơn.

Tương tự như chính sách chiết khấu thẻ, chính sách hoa hồng phát triển dịch vụ của TTKD VNPT- Ninh Bình cũng chưa thúc đẩy tăng mạnh sản lượng, Đối với mức hoa hồng phát triển dịch vụ TTKD VNPT- Ninh Bình cũng nên phân thành các mức từ thấp đến cao tương ứng với sản lượng cũng từ thấp đến cao. Từ đó sẽ tạo động lực mạnh mẽ hơn cho các thành viên kênh phân đầu tăng cao sản lượng.

3.2.3.4. Tăng cường chăm sóc điểm uỷ quyền, điểm bán

Qua số số liệu khảo sát qua điện thoại, TTKD VNPT- Ninh Bình chưa được đánh giá cao trong công tác chăm sóc điểm uỷ quyền, điểm bán lẻ, Điều này thể hiện qua: Thứ nhất nhiều điểm uỷ quyền chưa hài lòng, nhiều điểm uỷ quyền chưa nắm bắt được các chính sách mới. Thứ hai nhiều điểm bán lẻ phải gọi điện thường xuyên cho nhân viên tư vấn để lấy thẻ. Thứ ba, cũng qua khảo sát nhiều nhân viên tư vấn chưa tới tư vấn định kỳ theo quy định hoặc có đến nhưng tư vấn chưa tới nơi tới chốn, TTKD VNPT- Ninh Bình cần điều chỉnh, thắt chặt hơn về quy định chăm sóc điểm bán. Ngoài việc quy định chặt chẽ thì việc giám sát đối với công tác chăm sóc điểm bán cũng phải được quán xuyên thường xuyên hơn nữa. Cần đề ra quy định phạt hoặc xử lý đối với nhân viên chưa hoàn thành tốt chỉ tiêu chăm sóc điểm bán.

Ngoài ra, yêu cầu bắt buộc sử dụng phần mềm SMCS theo đúng quy định để giúp TTKD VNPT- Ninh Bình đánh giá được online mức độ chăm sóc điểm bán từ đó có các biện pháp điều chỉnh phù hợp.

Cách thức chăm sóc điểm uỷ quyền, điểm bán cũng cần phải được đổi mới, nhân viên phải chủ động hơn trong việc liên lạc, chăm sóc định kỳ. Lập kế hoạch chăm sóc điểm bán theo tuần một cách cụ thể rõ ràng, chi tiết: bao nhiêu lần đến chăm sóc, nội dung tư vấn, hướng dẫn, hỗ trợ cho mỗi lần đến chăm sóc là như thế nào. Định kỳ lấy ý kiến phản hồi của hệ thống điểm bán về chính sách chiết khấu, về chính sách hoa hồng, về sản phẩm dịch vụ của VNPT, về thông tin của khách hàng...

Cần phân loại điểm uỷ quyền, điểm bán lẻ để xây dựng quy định về tần suất chăm sóc và nội dung cần chăm sóc cho từng loại để hệ thống điểm uỷ quyền, điểm bán phấn khởi hơn, yên tâm hơn khi hợp tác với TTKD VNPT- Ninh Bình.

3.2.3.5. Số hoá công tác thiết kế và quản trị kênh phân phối

Số hóa là thuật ngữ khá phổ biến trong những năm gần đây, nổi lên như một hiện tượng mới của lĩnh vực công nghệ hiện đại.

Số hóa được định nghĩa chung là quá trình đổi mới hệ thống thường sang hệ thống kỹ thuật số. Với sự mở rộng của kinh tế, số hóa là xu hướng tất yếu trong lĩnh vực kinh doanh.

Số hóa rất quan trọng đối với một tổ chức, doanh nghiệp. Chúng tạo ra một dư duy và cách tiếp cận mới, giúp doanh nghiệp nhận thức được vai trò của mình trong lĩnh vực hoạt động. Đồng thời, số hóa cũng làm tăng lợi nhuận cho công ty, tổ chức, giúp tạo tiền đề để doanh nghiệp chuyển đổi số thành công hơn. Một số lợi ích chính của việc áp dụng số hóa: Thúc đẩy hiệu suất làm việc; Giảm bớt chi phí; Tính bảo mật cao; Tiếp cận dễ dàng, lưu trữ không giới hạn; Hạn chế thất lạc thông tin; Giúp nhà quản lý dễ dàng quản trị hơn.

TTKD VNPT- Ninh Bình là đơn vị cung cấp các sản phẩm, dịch vụ viễn thông, công nghệ thông tin nên không nằm ngoài xu hướng đó, việc áp dụng số hóa trong tất cả các lĩnh vực hoạt động là mục tiêu của đơn vị. Trong công tác thiết kế và quản trị kênh phân phối tại TTKD VNPT- Ninh Bình phải được số hóa sớm nhất.

Hiện nay, tại TTKD VNPT- Ninh Bình việc tổng hợp các loại số liệu, các nguồn số liệu để đánh giá, đưa ra các quyết định điều chỉnh về cấu trúc, về quản trị

kênh phân phối được lấy từ các nguồn: Từ chương trình SMCS, từ chương trình phát triển thuê bao tập trung, từ chương trình outbound khách hàng. Sau đó chuyên viên tại phòng Điều hành tổng hợp, phân tích theo các bảng biểu theo yêu cầu và báo cáo lên cấp trên. Công việc này hiện nay đang thực hiện tương đối thủ công, mất nhiều thời gian, độ tin cậy không cao và không kịp thời ngay lập tức khi có yêu cầu đột xuất.

Chính vì thế các hoạt động trong quá trình thiết kế, quản trị kênh phân phối cần phải được số hóa càng sớm càng tốt. Tất cả nguồn dữ liệu được sử dụng từ hệ thống bigdata, chỉ sử dụng một chương trình và tất cả các thành viên kênh sử dụng chương trình duy nhất này để triển khai được nhanh chóng và thuận lợi. Số liệu hoàn toàn tin cậy, không có sự tác động của con người, các báo cáo phân tích được xây dựng tự động theo thời thực. Các đầu mối có chức năng nhiệm vụ được phân công có thể xem, tổng hợp số liệu bất kể thời điểm nào, nhanh chóng và chính xác.

3.3. Kiến nghị

Để các giải pháp hoàn thiện kênh phân phối của TTKD VNPT Ninh Bình được triển khai thuận lợi, một số kiến nghị đối với Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông như sau:

Thứ nhất, hoàn thiện cơ sở hạ tầng mạng lưới, đảm bảo chất lượng dịch vụ cung cấp cho khách hàng: Cần mở rộng vùng phủ sóng di động Vinaphone, tăng các trạm 4G, đặc biệt là các huyện nông thôn, vùng sâu, vùng xa. Triển khai sớm các trạm 5G để cạnh tranh với nhà mạng Viettel. Hiện tại, mạng di động Viettel được đánh giá có vùng phủ sóng rộng nhất trên địa bàn tỉnh Ninh Bình. Với chính sách chuyển mạng giữ số đơn giản như hiện nay thì việc tăng cường thêm trạm để mở rộng vùng phủ sóng là rất cần thiết. Ngoài ra cũng cần phải nhanh chóng nâng cao chất lượng thiết bị đầu cuối cho khách hàng sử dụng dịch vụ internet và truyền hình để đảm bảo chất lượng dịch vụ cho khách hàng, nâng cao độ hài lòng khách hàng đồng thời tiết giảm được thời gian nhân công xử lý chất lượng cho khách hàng.

Thứ hai, về quy trình đăng ký thông tin thuê bao di động: Hiện tại quy trình đăng ký thông tin thuê bao di động Vinaphone có quá nhiều bước, để thuận tiện hơn cho các thành viên kênh triển khai thực hiện cũng như giúp giảm thời gian chờ đợi của khách hàng, Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông cần thiết kế lại phần mềm và rút gọn quy trình sao cho đơn giản và thuận tiện nhất để sử dụng.

Thứ ba, về chiến lược nâng cao chất lượng nguồn nhân lực: Việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong một tổ chức là vô cùng quan trọng và cần thiết. Một lực lượng lao động luôn là lợi thế cạnh tranh vững chắc cho doanh nghiệp. Chất lượng nguồn nhân lực quyết định khả năng tăng trưởng nhanh, bền vững của một doanh nghiệp, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh. Đối với TTKD VNPT- Ninh Bình, chất lượng nguồn nhân lực hiện chưa đồng đều, do đó cần phải có phương pháp mới để phát triển nguồn nhân lực một cách khoa học và phù hợp với từng đối tượng lao động. Trong đó cần đẩy mạnh công tác đào tạo và tự đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cũng như các kỹ năng cần thiết khác để đáp ứng được nhu cầu của kinh doanh trong tình hình mới.

Thứ tư, về nâng cao công tác trải nghiệm khách hàng: Trên thực tế thì trải nghiệm khách hàng được đánh giá không chỉ đơn thuần là trải nghiệm tích cực, mà những trải nghiệm mang tính tiêu cực của khách hàng luôn tồn tại ở trong mỗi doanh nghiệp. Vì thế, mỗi doanh nghiệp cũng phải có những chiến lược để phát huy những trải nghiệm tốt của khách hàng và có những biện pháp đẩy lùi, loại trừ cảm nhận và đánh giá chưa tốt để có được những bước đi hoàn thiện nhất trong tương lai. Tổng công ty dịch vụ Viễn thông cần có lộ trình triển khai cụ thể để nâng cao công tác trải nghiệm khách hàng, từ đó tạo thêm động lực tiêu dùng cho khách hàng.

Thứ năm, về công tác nghiên cứu thị trường: Nghiên cứu thị trường là một công cụ kinh doanh thiết yếu trong một môi trường cạnh tranh. Càng hiểu rõ về khách hàng, về thị trường thì càng có cơ hội thành công. TTKD VNPT- Ninh Bình cần thường xuyên thực hiện các chương trình nghiên cứu thị trường với quy mô lớn để thăm dò ý kiến khách hàng về dịch vụ, mạng lưới, hệ thống phân phối sản phẩm, nhu cầu của khách hàng đối với sản phẩm của công ty. Điều tra thị trường, xây dựng kế hoạch chi tiết trong việc triển khai kênh phân phối. Tạo mối liên kết trong kênh phân phối giữa các thành viên kênh, giữa thành viên kênh với doanh nghiệp.

Thứ sáu, số hóa trong công tác quản lý, điều hành để sử dụng hiệu quả chi phí: TTKD VNPT- Ninh Bình cần áp dụng số hoá trong công tác quản lý, giám sát, điều hành kênh phân phối để giảm chi phí cho các hoạt động quản lý, khâu trung gian và tăng chi phí cho các chính sách thúc đẩy các thành viên kênh tăng trưởng phát triển sản phẩm, dịch vụ cho doanh nghiệp.

KẾT LUẬN

Để xây dựng được một hệ thống phân phối hoàn thiện cho một đơn vị cần phải có thời gian và nguồn lực. Trước hết, phải đánh giá được nhu cầu thật sự của thị trường muốn gì, từ đó tìm hiểu vị trí, địa bàn phù hợp để triển khai hoạt động được hiệu suất cao. Bên cạnh đó, hoạt động quản trị kênh cũng rất quan trọng đóng góp vào kết quả phân phối nói riêng và hiệu suất hoạt động kinh doanh nói chung.

Luận văn tốt nghiệp nghiên cứu về kênh phân phối của TTKD VNPT - Ninh Bình. Quá trình tổng hợp, nghiên cứu các lý thuyết về kênh phân phối, từ đó làm cơ sở đối chiếu với thực tế hoạt động của đơn vị. Thông qua các đánh giá khách quan, luận văn đã đề xuất một số giải pháp cùng với kiến nghị với mục tiêu hoàn thiện kênh phân phối TTKD VNPT - Ninh Bình, góp phần mang lại hiệu suất kinh doanh cao hơn trong thời gian tới.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Ngô Minh Cách và Đào Thị Minh Thanh, *Quản trị Marketing*, NXB Tài chính Hà Nội, 2009,
- [2]. Trương Đình Chiến, Đại học Kinh tế Quốc dân, *Giáo trình Quản trị Marketing*, NXB Đại học KTQD, 2012,
- [3]. Trương Đình Chiến, Đại học Kinh tế Quốc dân, *Giáo trình Quản trị Kênh phân phối*, NXB Đại học KTQD, 2012,
- [4]. Đồng Thị Hồng, Luận văn: *Quản trị kênh phân phối các thiết bị viễn thông của công ty TNHH VKX*, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông, 2012,
- [5]. Đào Xuân Khương, *Mô hình phân phối và bán hàng giải pháp nào cho doanh nghiệp Việt Nam*, NXB Lao động, 2016,
- [6]. Nguyễn Thị Lựa, Luận văn: *Hoàn thiện quản trị kênh phân phối dịch vụ điện thoại di động của Vinaphone*, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông, 2013,
- [7]. Nguyễn Vinh Quang, Luận văn: *Một số giải pháp hoàn thiện và phát triển kênh phân phối sản phẩm dịch vụ của chi nhánh Mobifone Nam Định*, Đại học Bách Khoa Hà Nội, 2013,
- [8]. Đào Thị Minh Thanh, Nguyễn Quang Tuấn, Học việc tài chính, *Quản trị kênh phân phối*, NXB Tài chính, 2010,
- [9]. Nguyễn Thượng Thái, *Marketing căn bản*, NXB Bưu điện, 2005,
- [10]. Trần Thị Thập, *Quản trị Bán hàng*, NXB Thông tin và Truyền thông, 2012,
- [11]. Nguyễn Thị Hoàng Yến & Trần Thị Thập, Bài giảng *Marketing căn bản*, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông, 2013,
- [12]. Bod Negen & Susan Negen, *Marketing cho bán lẻ*, NXB Lao động – xã hội, 2013,
- [13]. Jeffery Gitomer, *Kinh thánh về nghệ thuật bán hàng*, NXB Lao động – xã hội, 2012,
- [14]. Kotler & Keller, *Quản trị tiếp thị*, NXB Lao động – xã hội, 2013,

[15]. Website tham khảo:

<http://google.com.vn/>

<http://brandsvietnam.vn/>

<http://tailieu.vn/>

<http://cafebiz.vn/>

<http://vnpt.com.vn>

PHỤ LỤC 1

THÔNG TIN VỀ CHƯƠNG TRÌNH NGHIÊN CỨU THU THẬP THÔNG TIN SƠ CẤP ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG KÊNH PHÂN PHỐI CỦA TTKD VNPT - NINH BÌNH

Trong khuôn khổ Luận văn, Học viện thực hiện chương trình nghiên cứu đánh giá thực trạng kênh phân phối của TTKD VNPT- Ninh Bình với các nội dung cơ bản sau:

1. Mục đích nghiên cứu

Tổng hợp đánh giá về thực trạng kênh phân phối của TTKD VNPT - Ninh Bình từ phía các chuyên viên quản lý dịch vụ và từ phía người tiêu dùng trên địa bàn tỉnh Ninh Bình, tạo cơ sở thực tế cho những đề xuất giải pháp hoàn thiện kênh phân phối của TTKD VNPT - Ninh Bình trong thời gian tới,

2. Phương pháp nghiên cứu

- Thảo luận nhóm trọng tâm với thành phần là các cán bộ, nhân viên trực tiếp quản lý và triển khai chức năng phân phối sản phẩm dịch vụ của TTKD VNPT - Ninh Bình nhằm đánh giá thực trạng rõ hơn về thực trạng (02 cuộc thảo luận được tổ chức, mỗi nhóm thảo luận gồm 05 người).

- Khảo sát bằng bảng hỏi đối với khách hàng trên địa bàn tỉnh Ninh Bình, Bảng hỏi được phát trực tiếp và thu thập trực tuyến qua link <https://forms.gle/6d4i2xH7v8Tv2WuP7>, với hoạt động quản trị bảng hỏi được thực hiện bởi nhân viên kinh doanh của TTKD VNPT- Ninh Bình. Phương pháp lấy mẫu phân tầng theo đặc tính của khách hàng là địa bàn sinh sống tính đến cấp huyện. Kế hoạch lấy mẫu ban đầu với 194 phiếu trả lời (trong đó TP Ninh Bình 40 phiếu và 07 huyện khác mỗi huyện 22 phiếu). Trong số kết quả thu về có 155 phiếu trả lời hợp lệ được đưa vào xử lý dữ liệu. Với bảng hỏi gồm 12 câu, số lượng phiếu khảo sát thu về và phương pháp lấy mẫu đảm bảo kết quả phân tích dữ liệu có ý nghĩa về mặt thống kê (Theo Hair và cộng sự (2014), kích thước mẫu tối thiểu để sử dụng là 50, tốt hơn là từ 100 trở lên. Tỷ lệ số quan sát trên một biến phân tích là 5:1. “Số quan sát” hiểu

một cách đơn giản là số phiếu khảo sát hợp lệ cần thiết; “biến đo lường” là một câu hỏi đo lường trong bảng khảo sát).

3. Phương pháp xử lý dữ liệu:

- Dữ liệu định tính thu được từ chương trình thảo luận được tổng hợp và diễn nghĩa nhằm trả lời các câu hỏi nghiên cứu đã đặt ra trước đó.

- Dữ liệu định lượng của chương trình khảo sát khách hàng được xử lý bằng phương pháp thống kê mô tả trên Excel.

4. Tiến độ nghiên cứu

- Thảo luận nhóm trọng tâm được thực hiện trong từ ngày 25 đến ngày 30 tháng 6/2021.

- Khảo sát bằng bảng hỏi được thực hiện từ ngày 05 đến ngày 25 tháng 7/2021.

- Xử lý dữ liệu vào tháng 8/2021.

5. Dàn ý thảo luận nhóm và phiếu khảo sát

Xin tham khảo Phụ lục [2]; [3].

PHỤ LỤC 2

KỊCH BẢN THẢO LUẬN NHÓM TRỌNG TÂM

(ĐỐI VỚI NHÂN SỰ QUẢN LÝ, CHUYÊN VIÊN PHỤ TRÁCH KÊNH PHÂN PHỐI CỦA TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT- NINH BÌNH)

A. Giới thiệu

Xin chào ông (bà), TTKD VNPT- Ninh Bình đang nghiên cứu về “Kênh phân phối của TTKD VNPT- Ninh Bình”.

Trước hết xin trân trọng cảm ơn ông (bà) đã dành thời gian tham gia với chúng tôi, Chúng tôi rất hân hạnh đón tiếp và trao đổi với ông (bà) về chủ đề này, Cũng xin ông (bà) chú ý rằng không có câu trả lời nào là đúng hay sai cả, tất cả quan điểm của ông (bà) đều giúp ích cho đề tài nghiên cứu của tôi và phục vụ cho việc hoàn thiện kênh phân phối của TTKD VNPT- Ninh Bình.

Thời gian dự kiến là một giờ, Ban đầu, xin ông (bà) cho chúng tôi ghi nhận thông tin về cá nhân để chúng ta làm quen với nhau (họ và tên; vị trí, thâm niên công tác trong lĩnh vực Viễn thông, công nghệ thông tin; trình độ chuyên môn...)

B. Thực hiện phỏng vấn

I. Về thiết kế kênh phân phối

1. Ông (bà) đánh giá thế nào về hệ thống phân phối của TTKD VNPT- Ninh Bình?
2. Mục tiêu chung về phát triển phân phối mà TTKD VNPT- Ninh Bình đang hướng đến là gì?
3. Khu vực thị trường mà TTKD VNPT- Ninh Bình đang hướng đến là gì?
4. TTKD VNPT- Ninh Bình có thực hiện thay đổi, mở rộng thành viên kênh phân phối để phù hợp với thị trường theo định kỳ hay không?

II. Về quản trị kênh phân phối

5. Ông (bà) vui lòng đưa ra đánh giá cá nhân về thực trạng quản trị kênh phân phối của TTKD VNPT- Ninh Bình? Ông bà có thể giải thích thêm cho những đánh giá đó?

6. Ông (bà) vui lòng cho biết ý kiến về các chỉ tiêu để đánh giá hoạt động của các thành viên trong kênh phân phối của TTKD VNPT- Ninh Bình?

7. TTKD VNPT- Ninh Bình có đề ra mục tiêu, nhiệm vụ riêng cho từng loại kênh phân phối hay không?

8. Ông (bà) vui lòng cho biết các chính sách thúc đẩy kênh phân phối mà công ty đã áp dụng?

III. Đánh giá chung về kênh phân phối của TTKD VNPT- Ninh Bình

9. Xin ông (bà) cho biết đánh giá của cá nhân về chiến lược phát triển kênh phân phối của TTKD VNPT- Ninh Bình?

10. Ông (bà) có ý kiến riêng nào khác để thúc đẩy hoạt động của kênh phân phối của TTKD VNPT- Ninh Bình hay không? Nếu có đó là gì?

11. Ông (bà) hãy đánh giá mức độ thuận tiện của kênh phân phối của TTKD VNPT- Ninh Bình đối với khách hàng? Nếu mức độ thuận tiện được chia thành 5 cấp độ từ cao xuống thấp, mức 5 là rất thuận tiện tới mức 1 là rất không thuận tiện, Ông (bà) chọn đánh giá ở mức nào?

Trân trọng cảm ơn sự giúp đỡ của Ông (bà).

PHỤ LỤC 3

PHIẾU KHẢO SÁT KHÁCH HÀNG

Kính gửi Ông/Bà

Để phục vụ cho việc thực hiện đề tài Kênh phân phối của TTKD VNPT Ninh Bình, nhóm nghiên cứu xin gửi tới Ông/Bà phiếu khảo sát này, rất mong Ông /Bà dành thời gian trả lời giúp chúng tôi., Mọi thông tin cá nhân của người trả lời chúng tôi không công bố mà chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu, (Xin lưu ý: có thể chọn nhiều phương án trả lời với câu hỏi loại MA, chỉ chọn một phương án trả lời đối với câu hỏi loại SA).

PHẦN A. THÔNG TIN VỀ KHÁCH HÀNG

Q1. Họ và tên (điền):

Q2. Số ĐT liên hệ (điền):

Q3. Thuộc khu vực (TP, huyện / thị xã) (chọn) (SA)

- ☐ TP Ninh Bình
- ☐ TP Tam Điệp
- ☐ Huyện Nho Quan
- ☐ Huyện Gia Viễn
- ☐ Huyện Hoa Lư
- ☐ Huyện Yên Khánh
- ☐ Huyện Kim Sơn
- ☐ Huyện Yên Mô

Q4. Ông / Bà hiện đang sử dụng dịch vụ nào của VNPT (MA)

- ☐ Internet
- ☐ Truyền hình (My TV)
- ☐ Điện thoại di động (VinaPhone)
- ☐ ĐT cố định
- ☐ Khác

Q5. Ông / Bà có đang sử dụng dịch vụ **Internet** của doanh nghiệp khác? (SA)

- ☐ Không sử dụng của doanh nghiệp khác ngoài VNPT
- ☐ FPT
- ☐ Viettel
- ☐ Khác

Q6. Ông / Bà có đang sử dụng **điện thoại di động** của doanh nghiệp khác? (MA)

- ☐ Không sử dụng của doanh nghiệp khác ngoài VNPT
- ☐ Viettel
- ☐ MobiFone
- ☐ Khác (xin ghi rõ): ...

Q7. Ông / Bà có đang sử dụng **truyền hình** của doanh nghiệp khác? (SA)

- ☐ Không sử dụng của doanh nghiệp khác ngoài VNPT
- ☐ FPT
- ☐ Viettel
- ☐ VTV Cap
- ☐ Khác

PHẦN B. ĐÁNH GIÁ CỦA KHÁCH HÀNG VỀ KÊNH PHÂN PHỐI CỦA VNPT NINH BÌNH

Q8. Ông / Bà biết đến chúng tôi (VNPT Ninh Bình) lần đầu tiên qua kênh nào? (SA)

- ☐ Catalogs giới thiệu
- ☐ Internet / Website
- ☐ Đọc trên tem nhãn sản phẩm
- ☐ Truyền miệng
- ☐ Cuộc triển lãm, trưng bày

Q9. Ông / Bà liên hệ với chúng tôi (VNPT Ninh Bình) qua kênh nào nhiều nhất? (SA)

- ☐ Website: vnpt.com.vn/ninh-binh
- ☐ Fanpage: VNPT Vinaphone Ninh Binh
- ☐ Email: vinaphoneninhbinh@vnpt.vn

- ☐ Điện thoại (18001166)
- ☐ Các Điểm ủy quyền, cửa hàng giao dịch
- ☐ Nhân viên kinh doanh
- ☐ Khác (xin ghi rõ):,

Q10. Ông / Bà đánh giá thế nào về mức độ dễ dàng liên hệ với chúng tôi để được hỗ trợ? (SA)

- ☐ Rất dễ dàng
- ☐ Dễ dàng
- ☐ Bình thường
- ☐ Khó khăn
- ☐ Rất khó khăn

Q10. Xin Ông / bà đánh giá về sự kịp thời của chúng tôi trong các vấn đề sau: (SA)

	Rất nhanh	Nhanh	Bình thường	Chậm	Rất chậm
Tư vấn giải đáp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Xử lý đơn hàng (nhận yêu cầu sử dụng dịch vụ)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Giao hàng (lắp đặt, bàn giao dịch vụ)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hỗ trợ sau lắp đặt (bảo hủng, sự cố...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q11. Xin Ông / bà đánh giá về chúng tôi trong các vấn đề sau: (với 1 là Rất không đồng ý và 5 là Rất đồng ý với phát biểu) (SA)

	1	2	3	4	5
Chúng tôi cung cấp các tài liệu quảng cáo / khuyến mại tuyệt vời	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chúng tôi cung cấp hỗ trợ, hướng dẫn tuyệt vời	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Các giải pháp thanh toán của chúng tôi rất thuận tiện	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q12. Ông / bà có tiếp tục sử dụng dịch vụ của chúng tôi không? (SA)

- ☐ Có
- ☐ Không

Q13. Ông / bà có ý định giới thiệu dịch vụ của chúng tôi cho người khác không?
(SA)

- ☐ Có
- ☐ Không

Q14. Ông/bà cho rằng chúng tôi cung cấp ,,, (SA)

- ☐ Nhiều giá trị gia tăng hơn các doanh nghiệp khác
- ☐ Cùng một lượng giá trị gia tăng như các doanh nghiệp khác
- ☐ Ít giá trị hơn các doanh nghiệp khác
- ☐ Không đủ giá trị gia tăng

Q15. Ý kiến khác của Ông/bà để giúp chúng tôi hoàn thiện hoạt động phân phối sản phẩm dịch vụ (xin nêu rõ).

(điền).....

Cảm ơn Ông/Bà đã dành thời gian để điền vào bản khảo sát này.

PHỤ LỤC 4

Thù lao hoa hồng phát triển thuê bao

STT	Dịch vụ	Thù lao phát triển thuê bao
1	Di động trả sau Vinaphone phát triển mới	110% doanh thu gói cước tháng
2	Di động trả trước Vinaphone phát triển mới	100% doanh thu gói cước tháng
3	Các dịch vụ Internet, truyền hình	100% doanh thu cước phát sinh
4	Gói Home Combo, Văn phòng, Gia đình	20% doanh thu gói cước
5	Thuê bao cố định, IMS, Gphone	50,000 đồng/thuê bao
6	Dịch vụ CNTT Mạng giáo dục vn Edu	20% doanh thu gói cước
7	Hệ thống phần mềm hỗ trợ học trực tuyến VNPT E-Learning	20% doanh thu gói cước
8	Giáo dục số -Dịch vụ, giải pháp và dự án khác	20% doanh thu gói cước
9	Dịch vụ thẻ thông minh vnEdu-SmartID	20% doanh thu gói cước
10	Dịch vụ VNPT CA	20% doanh thu gói cước
11	An toàn thông tin-Dịch vụ, giải pháp và dự án	17% doanh thu gói cước
12	Dịch vụ IVAN	17% doanh thu gói cước
13	Dịch vụ VNTracking	17% doanh thu gói cước
14	Dịch vụ Webhosting	17% doanh thu gói cước
15	Dịch vụ tên miền	17% doanh thu gói cước
16	Dịch vụ hóa đơn điện tử	17% doanh thu gói cước
17	Dịch vụ VNPT Check	17% doanh thu gói cước

18	Dịch vụ Pharmacy	17% doanh thu gói cước
19	Dịch vụ quản lý bán lẻ	17% doanh thu gói cước
20	Dịch vụ VCC	19% doanh thu gói cước
21	Dịch vụ cho thuê máy chủ vật lý (Dedicated server)	20% doanh thu gói cước
22	Dịch vụ VNPT Meeting	22% doanh thu gói cước

PHỤ LỤC 5
Kết quả đánh giá kênh phân phối của TTKD VNPT- Ninh Bình
năm 2020

1. Kết quả đánh giá điểm ủy quyền

PBH	Loại	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12
Ninh Bình	Loại 1	12/26	12/26	12/26	10/25	11/25	10/25	9/24	9/24	10/28	11/28	10/28	12/28
	Loại 2	12/26	12/26	12/26	12/25	11/25	12/25	14/24	14/24	16/28	15/28	17/28	15/28
	Loại 3	2/26	2/26	2/26	3/25	3/25	2/25	1/24	1/24	2/28	2/28	1/28	1/28
Tam Điệp	Loại 1	5/10	5/10	6/11	6/11	5/11	6/11	5/11	6/11	5/11	4/10	5/11	5/11
	Loại 2	4/10	4/10	4/11	4/11	6/11	5/11	5/11	4/11	5/11	5/10	6/11	6/11
	Loại 3	1/10	1/10	1/11	1/11	0/11	0/11	1/11	1/11	1/11	1/10	0/11	0/11
Yên Mô	Loại 1	6/15	6/15	7/15	7/15	8/15	6/14	7/14	7/15	7/16	5/16	6/15	7/15
	Loại 2	7/15	7/15	7/15	7/15	5/15	7/14	5/14	6/16	7/16	9/16	8/15	6/15
	Loại 3	2/15	2/15	1/15	1/15	2/15	1/14	1/14	2/15	2/16	2/16	1/15	2/15
Kim Sơn	Loại 1	10/16	9/16	8/16	11/17	10/17	11/18	11/18	10/16	11/16	10/16	13/16	12/16
	Loại 2	5/16	6/16	8/16	6/17	5/17	5/18	5/18	6/16	5/16	5/16	3/16	3/16
	Loại 3	1/16	1/16	0/16	0/17	2/17	2/18	2/18	0/16	0/16	1/16	0/16	1/16
Yên Khánh	Loại 1	10/14	9/14	10/14	9/14	9/14	10/14	11/15	10/15	10/15	9/14	10/14	10/14
	Loại 2	4/14	5/14	3/14	4/14	5/14	3/14	3/15	4/15	4/15	4/14	4/14	3/14
	Loại 3	0/14	0/14	1/14	1/14	0/14	1/14	1/15	1/15	1/15	1/14	0/14	1/14
Hoa Lư	Loại 1	5/11	6/11	5/11	7/13	7/13	6/13	7/13	6/12	6/12	6/12	7/12	6/11
	Loại 2	6/11	4/11	7/11	6/13	4/13	6/13	5/13	6/12	5/12	4/12	3/12	4/11
	Loại 3	0/11	1/11	0/11	0/13	2/13	1/13	1/13	0/12	1/12	2/12	2/12	1/11
Gia Viễn	Loại 1	8/15	8/15	8/16	8/16	9/16	10/17	10/17	10/17	9/17	10/18	10/18	10/18
	Loại 2	6/15	7/15	7/16	6/16	6/16	6/17	7/17	5/17	7/17	7/18	8/18	7/18
	Loại 3	1/15	0/15	1/16	2/16	1/16	1/17	0/17	2/17	1/17	1/18	0/18	1/18
Nho Quan	Loại 1	8/13	8/13	7/13	8/15	8/15	8/15	9/15	9/15	8/15	8/15	8/17	9/17
	Loại 2	4/13	5/13	6/13	6/15	5/15	7/15	5/15	6/15	7/15	6/15	8/17	8/17
	Loại 3	1/13	0/13	1/13	1/15	2/15	0/15	1/15	0/15	0/15	1/15	1/17	0/17

Nguồn: Phòng Điều hành Nghiệp vụ - TTKD VNPT- Ninh Bình

2. Kết quả đánh giá điểm bán lẻ:

PBH	Loại	Quý 1	Quý 2	Quý 3	Quý 4
Ninh Bình	Loại 1	150/220	161/229	175/241	174/250
	Loại 2	55/220	52/229	52/241	63/250
	Loại 3	15/220	16/229	14/241	13/250
Tam Điệp	Loại 1	114/155	105/159	125/162	115/167
	Loại 2	31/155	43/159	27/162	43/167
	Loại 3	10/155	11/159	10/162	9/167
Yên Mô	Loại 1	125/171	119/162	121/179	130/198
	Loại 2	31/171	29/162	45/179	56/198
	Loại 3	15/171	14/162	13/179	12/198
Kim Sơn	Loại 1	190/271	191/279	188/285	210/298
	Loại 2	64/271	72/279	79/285	69/298
	Loại 3	17/271	16/279	18/285	19/298
Yên Khánh	Loại 1	145/215	149/221	147/225	152/239
	Loại 2	61/215	62/221	67/225	77/239
	Loại 3	9/215	10/221	11/225	10/239
Hoa Lư	Loại 1	101/140	98/141	105/140	103/145
	Loại 2	30/140	35/141	26/140	34/145
	Loại 3	9/140	8/141	9/140	8/145
Gia Viễn	Loại 1	130/211	135/222	141/229	149/239
	Loại 2	65/211	72/222	74/229	77/239
	Loại 3	16/211	15/222	14/229	13/239
Nho Quan	Loại 1	149/241	165/248	171/259	177/267
	Loại 2	79/241	69/248	74/259	75/267
	Loại 3	13/241	14/248	14/259	15/267

Nguồn: Phòng Điều hành Nghiệp vụ - TTKD VNPT- Ninh Bình

3. Kết quả đánh giá điểm chuỗi

PBH	Loại	Quý 1	Quý 2	Quý 3	Quý 4
Ninh Bình	Loại 1	4/5	4/5	4/5	4/5
	Loại 2	1/5	1/5	1/5	0/5
	Loại 3	0/5	0/5	0/5	1/5
Tam Điệp	Loại 1	2/2	2/2	2/2	2/2
	Loại 2	0/2	0/2	0/2	0/2
	Loại 3	0/2	0/2	0/2	0/2
Yên Mô	Loại 1	1/1	1/1	2/2	2/2
	Loại 2	0/1	0/1	0/2	0/2
	Loại 3	0/1	0/1	0/2	0/2
Kim Sơn	Loại 1	2/3	3/3	2/3	3/4
	Loại 2	1/3	0/3	1/3	1/4
	Loại 3	0/3	0/3	0/3	0/4
Yên Khánh	Loại 1	2/3	3/3	2/3	2/3
	Loại 2	1/3	0/3	1/3	0/3
	Loại 3	0/3	0/3	0/3	1/3
Hoa Lư	Loại 1	1/2	1/2	1/2	1/2
	Loại 2	1/2	1/2	1/2	1/2
	Loại 3	0/2	0/2	0/2	0/2
Gia Viễn	Loại 1	2/3	3/3	3/3	1/3
	Loại 2	1/3	0/3	0/3	1/3
	Loại 3	0/3	0/3	0/3	1/3
Nho Quan	Loại 1	3/4	3/4	3/4	2/4
	Loại 2	0/4	1/4	1/4	1/4
	Loại 3	1/4	0/4	0/4	1/4

Nguồn: Phòng Điều hành Nghiệp vụ - TTKD VNPT- Ninh Bình

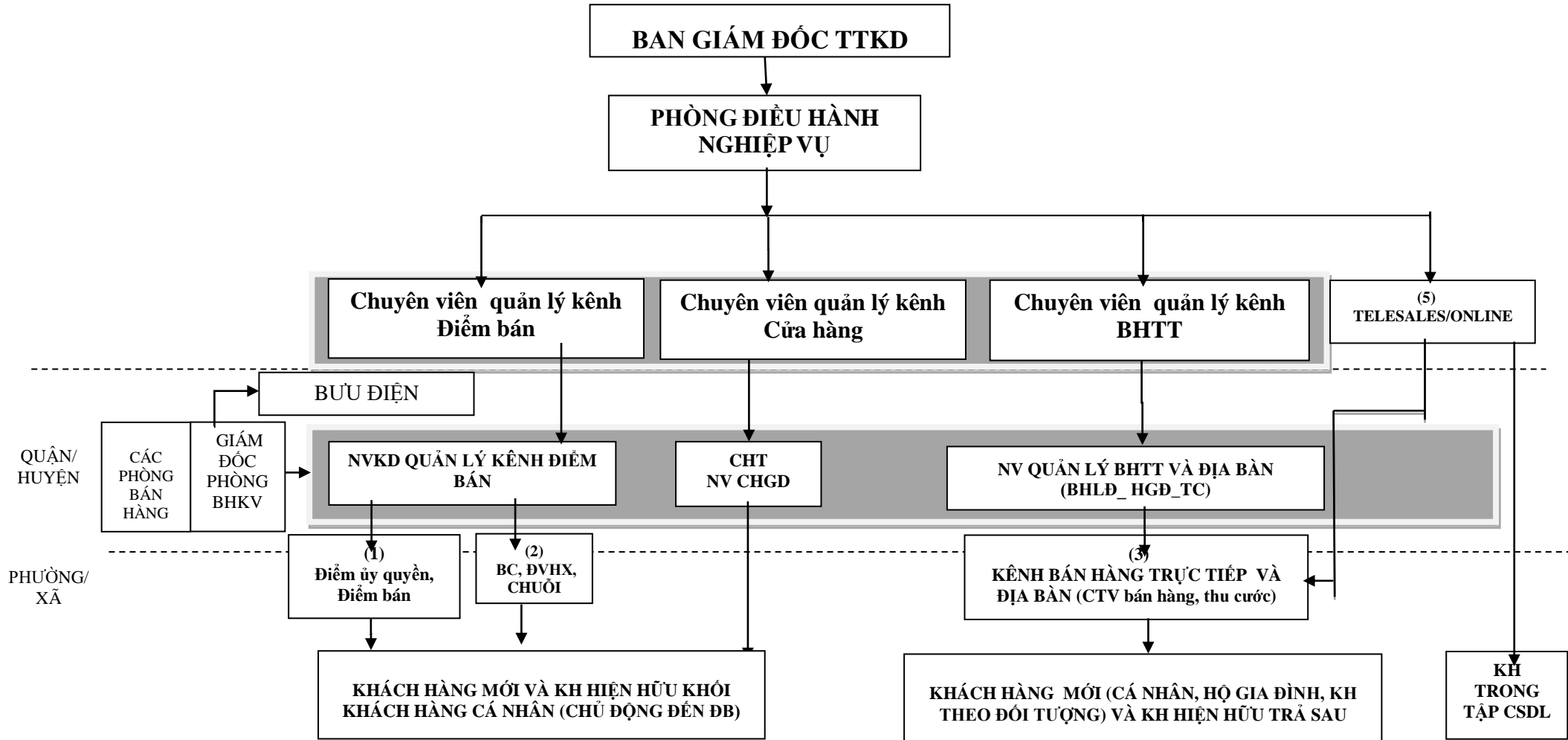
4. Kết quả đánh giá nhân viên kinh doanh trực tiếp

PBH	Loại	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12
Ninh Bình	Loại 1	8/17	9/17	8/17	8/17	8/17	10/18	9/18	10/18	9/18	10/18	10/18	11/18
	Loại 2	8/17	5/17	8/17	9/17	9/17	7/18	7/18	7/18	8/18	8/18	8/18	7/18
	Loại 3	1/17	3/17	1/17	0/17	0/17	1/18	2/18	1/18	1/18	0/18	0/18	0/18
Tam Điệp	Loại 1	5/9	6/9	4/9	6/9	5/9	7/9	6/9	6/9	6/9	6/9	6/9	6/9
	Loại 2	3/9	2/9	4/9	3/9	3/9	2/9	3/9	3/9	3/9	3/9	3/9	3/9
	Loại 3	1/9	1/9	1/9	0/9	1/9	0/9	0/9	0/9	0/9	0/9	0/9	0/9
Yên Mô	Loại 1	3/10	4/10	4/10	4/10	3/10	3/10	4/10	4/10	4/10	3/10	4/10	3/10
	Loại 2	6/10	5/10	5/10	5/10	6/10	6/10	5/10	6/10	6/10	7/10	6/10	7/10
	Loại 3	1/10	1/10	1/10	1/10	1/10	1/10	1/10	0/10	0/10	0/10	0/10	0/10
Kim Sơn	Loại 1	2/10	2/10	3/10	3/12	4/12	3/12	4/13	4/13	4/13	4/13	4/13	4/13
	Loại 2	6/10	6/10	6/10	8/12	7/12	8/12	7/13	7/13	7/13	7/13	7/13	9/13
	Loại 3	2/10	2/10	1/10	2/12	2/12	2/12	1/13	1/13	1/13	1/13	1/13	0/13
Yên Khánh	Loại 1	5/13	5/13	5/13	6/13	6/13	6/13	5/13	6/14	6/14	7/14	7/14	7/14
	Loại 2	6/13	6/13	7/13	7/13	5/13	5/13	6/13	7/14	7/14	6/14	6/14	6/14
	Loại 3	2/13	2/13	1/13	0/13	2/13	2/13	2/13	1/14	1/14	1/14	1/14	1/14
Hoa Lư	Loại 1	2/8	2/8	1/8	2/8	2/7	2/7	2/7	2/7	2/7	2/7	2/8	2/8
	Loại 2	5/8	5/8	6/8	5/8	5/7	5/7	5/7	5/7	4/7	5/7	5/8	6/8
	Loại 3	1/8	1/8	1/8	1/8	0/7	0/7	0/7	0/7	1/7	0/7	1/8	0/8
Gia Viễn	Loại 1	6/10	6/10	7/11	7/11	7/11	6/11	7/11	6/11	6/11	6/11	7/11	7/11
	Loại 2	4/10	4/10	4/11	4/11	4/11	5/11	3/11	5/11	5/11	5/11	3/11	3/11
	Loại 3	0/10	0/10	0/11	0/11	1/11	0/11	1/11	0/11	0/11	0/11	1/11	1/11
Nho Quan	Loại 1	6/12	6/12	7/13	7/13	7/13	7/13	8/13	8/13	8/15	8/15	9/15	8/15
	Loại 2	6/12	6/12	6/13	6/13	6/13	5/13	4/13	4/13	6/15	6/15	6/15	7/15
	Loại 3	0/12	0/12	0/13	0/13	0/13	1/13	1/13	1/13	1/15	1/15	0/15	0/15

Nguồn: Phòng Nhân sự Tổng hợp - TTKD VNPT- Ninh Bình

PHỤ LỤC 6

Cấu trúc kênh phân phối khối khách hàng cá nhân của TTKD VNPT- Ninh Bình



Nguồn: Phòng Điều hành Nghiệp vụ - TTKD VNPT – Ninh Bình