

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



NGUYỄN ĐÌNH PHÚC

**QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI CỦA
TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT- HẢI DƯƠNG**

LUẬN VĂN THẠC SỸ QUẢN TRỊ KINH DOANH

(Theo định hướng ứng dụng)

HÀ NỘI 2022

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



NGUYỄN ĐÌNH PHÚC

**QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI CỦA
TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT- HẢI DƯƠNG**

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 8.34.01.01

LUẬN VĂN THẠC SỸ QUẢN TRỊ KINH DOANH

(Theo định hướng ứng dụng)

Người hướng dẫn: TS. Trần Đức Lai

HÀ NỘI 2022

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của bản thân tôi, các kết quả nghiên cứu được trình bày trong luận văn là trung thực và chưa từng dùng để bảo vệ lấy bất kỳ học vị nào.

Tôi xin cam đoan các thông tin trong Luận văn này được trích dẫn đầy đủ.

Hà Nội, ngày.... tháng.... năm 2022

Tác giả luận văn

Nguyễn Đình Phúc

LỜI CẢM ƠN

Trong suốt thời gian nghiên cứu và hoàn thành luận văn, tôi đã may mắn nhận được sự hướng dẫn, chỉ bảo tận tình của các Thầy cô giáo, sự giúp đỡ từ của bạn bè, đồng nghiệp và sự ủng hộ của gia đình.

Đặc biệt, tôi xin được bày tỏ lòng kính trọng và biết ơn sâu sắc đến người hướng dẫn **TS. Trần Đức Lai**, người tận tình hướng dẫn, dành nhiều công sức, thời gian và tạo điều kiện cho tôi trong suốt quá trình học tập và thực hiện đề tài.

Tôi xin bày tỏ lòng biết ơn chân thành tới Ban Giám đốc, Ban Quản lý đào tạo sau Đại học, Khoa Quản trị kinh doanh - Học viện Công Nghệ BCVT đã tận tình giúp đỡ tôi trong quá trình học tập, thực hiện đề tài và hoàn thành luận văn.

Tôi cũng xin gửi lời cảm ơn tới Ban lãnh đạo VNPT Vinaphone Hải Dương, các Đại lý, Điểm bán hàng Vinaphone trên địa bàn Hải Dương đã tận tình cung cấp số liệu, giúp đỡ tôi trong quá trình nghiên cứu đề tài.

Với tất cả sự tâm huyết và cố gắng trong quá trình nghiên cứu và thực hiện Luận văn, tuy nhiên do trình độ, hiểu biết và thời gian nghiên cứu có hạn nên Luận văn khó tránh khỏi những thiếu sót, tồn tại. Kính mong nhận được sự góp ý, chỉ bảo của các thầy giáo, cô giáo, cùng ý kiến đóng góp quý báu của các bạn đồng nghiệp và bạn đọc để Luận văn được hoàn thiện hơn.

Hà Nội, ngày.... tháng.... năm 2022

Học viên

Nguyễn Đình Phúc

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
MỤC LỤC.....	iii
DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT.....	v
DANH MỤC HÌNH	vi
DANH MỤC BẢNG.....	vii
MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ KÊNH PHÂN PHỐI VÀ QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI.....	5
1.1. Một số khái niệm cơ bản về kênh phân phối	5
1.1.1. Khái niệm về kênh phân phối.....	5
1.1.2. Vai trò của kênh phân phối.....	6
1.1.3. Chức năng của kênh phân phối	7
1.1.4. Cấu trúc của kênh phân phối	8
1.1.5. Tổ chức kênh phân phối	10
1.2. Quản trị kênh phân phối	13
1.2.1. Khái niệm và đặc điểm quản trị kênh phân phối.....	13
1.2.2. Tổ chức và quản trị kênh phân phối	14
1.2.3. Đánh giá công tác quản trị kênh phân phối.....	16
1.2.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác quản trị kênh phân phối	18
1.2.5. Đặc thù quản trị kênh phân phối của dịch vụ Viễn Thông – CNTT	19
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI CỦA TTKD VNPT - HẢI DƯƠNG.....	26
2.1. Giới thiệu về TTKD VNPT Hải Dương	26
2.1.1. Thông tin chung của doanh nghiệp: TTKD VNPT – Hải Dương.....	26
2.1.2. Cơ cấu tổ chức.....	29
2.1.3. Tình hình lao động	30
2.1.4. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của TTKD VNPT – Hải Dương giai đoạn 2018 – 2020	31
2.2 Thực trạng công tác quản trị kênh phân phối tại TTKD VNPT – Hải Dương	33

2.2.1 Thiết kế kênh phân phối	33
2.2.2. Cấu trúc kênh phân phối.....	37
2.2.3. Lựa chọn thành viên của kênh phân phối.....	44
2.2.4. Công tác thúc đẩy hoạt động của các thành viên trong kênh phân phối ..	46
2.2.5. Đánh giá các thành viên trong kênh phân phối	49
2.3. Đánh giá hoạt động quản trị kênh phân phối của TTKD VNPT – Hải Dương	51
2.3.1. Những thành tựu đạt được của kênh phân phối	51
2.3.2. Nguyên nhân dẫn đến những hạn chế của công tác quản trị kênh phân phối	54
CHƯƠNG 3: HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI CỦA TTKD VNPT HẢI DƯƠNG	56
3.1. Định hướng và mục tiêu phát triển	56
3.1.1 Định hướng phát triển của Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông (VNPT VinaPhone).....	56
3.1.2. Định hướng phát triển của TTKD VNPT – Hải Dương.....	58
3.1.3. Mục tiêu phát triển hệ thống kênh phân phối của TTKD VNPT - Hải Dương trong thời gian tới.....	59
3.2. Một số giải pháp hoàn thiện quản trị kênh phân phối của TTKD VNPT - Hải Dương	60
3.2.1. Giải pháp hoàn thiện cấu trúc kênh phân phối.....	60
3.2.2. Giải pháp hoàn thiện hoạt động quản trị kênh phân phối.	64
3.2.3. Các giải pháp hỗ trợ khác.....	66
3.3. Kiến nghị.....	70
KẾT LUẬN	72
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	74
PHỤ LỤC.....	75

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

Chữ viết tắt	Nghĩa tiếng Việt
CSKH	:Chăm sóc khách hàng.
CTV	:Cộng tác viên
ĐBL	:Điểm bán lẻ
ĐCCDV/ĐUQ	:Điểm Cung cấp dịch vụ Viễn thông / Điểm ủy quyền.
ĐHNV	:Điều hành nghiệp vụ
ĐL	:Đại lý
GTGT	:Giá trị gia tăng.
HĐ	:Hợp đồng.
KH	:Khách hàng.
KHKT	:Kế hoạch kế toán
NVKD	:Nhân viên kinh doanh
PBH	:Phòng bán hàng.
SXKD	:Sản xuất kinh doanh.
TCT	:Tổng công ty.
TCTDVVT	:Tổng công ty dịch vụ viễn thông.
TTKD	: Trung tâm Kinh doanh
TT&TT	:Thông tin và truyền thông.
THNS	:Tổng hợp nhân sự
UQ	:Ủy quyền.
Viettel	:Tổng công ty Viễn thông Quân đội
VMS	:Công ty thông tin di động MobiFone
VNP	:Vinaphone
VNP HDG	:Vinaphone Hải Dương.
VNPT	:Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam.

DANH MỤC HÌNH

Hình 1.1. Chức năng của kênh phân phối	7
Hình 1.2. Tổ chức kênh phân phối	10
Hình 2.2. Cấu trúc kênh phân phối của VNPT – Hải Dương	37
Hình 2.3: Kênh phân phối trực tiếp của Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương	38
Hình 2.4: Sơ đồ qui trình tuyển chọn các thành viên trong kênh phân phối.....	46

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1. Sử dụng các tiêu chuẩn đặc biệt để đánh giá thành viên kênh	17
Bảng 2.1. Cơ cấu lao động của VNPT - Hải Dương.....	30
Bảng 2.2. Kết quả sản xuất kinh doanh của TTKD VNPT - Hải Dương từ 2018 - 2021	31
Bảng 2.3: Thống kê số lượng điểm phân phối Trung tâm giai đoạn từ 2020-2021..	38
Bảng 2.4: Thống kê phát triển dịch vụ có dây qua các kênh năm 2020	43
Bảng 2.5: Thống kê phát triển dịch vụ di động qua các kênh năm 2020	44
Bảng 2.6: Chính sách chi trả thù lao báo cáo kích hoạt sim	47
Bảng 2.7: Chính sách chi trả thù lao/hoa hồng bán gói năm 2021	48
Bảng 2.8: Chính sách hỗ trợ bán hàng của VNP cho điểm CCDV/ĐUV	48
Bảng 2.9. Đánh giá của khách hàng về hệ thống kênh phân phối của Vinaphone Hải Dương.....	51
Bảng 3.1. Định hướng tỷ trọng phát triển dịch vụ qua các KBH đến hết năm 2025	60
Bảng 3.2. Tiêu chí đánh giá các thành viên kênh phân phối	68

MỞ ĐẦU

Lý do chọn đề tài

Hiện nay, tiêu thụ sản phẩm đang có vai trò quan trọng trong hoạt động sản xuất kinh doanh của một doanh nghiệp. Nội dung cốt lõi của hoạt động tiêu thụ sản phẩm hoặc cung cấp dịch vụ là tổ chức và quản lý kênh phân phối. Kênh phân phối chính là cầu nối giữa nhà sản xuất hoặc cung ứng dịch vụ đưa sản phẩm, dịch vụ tới tay người tiêu dùng. Các kênh phân phối giúp tạo nên lợi thế cạnh tranh phân biệt giữa các doanh nghiệp bởi doanh nghiệp không phải chỉ cung cấp sản phẩm tốt hơn đối thủ cạnh tranh mà còn phải làm cho sản phẩm có ở đúng thời gian, đúng địa điểm, đúng số lượng và chất lượng, đúng mức giá và theo phương thức mà người tiêu dùng mong muốn. Vì vậy chỉ có thể tổ chức và quản lý kênh phân phối một cách khoa học và hợp lý thì doanh nghiệp mới tạo được lợi thế trên thị trường và mở rộng thị phần của mình trên thị trường.

Tính cấp thiết của đề tài

Trung Tâm Kinh Doanh VNPT - Hải Dương là đơn vị thành viên thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam VNPT, Trung Tâm Kinh Doanh VNPT - Hải Dương có tư cách pháp nhân, chịu trách nhiệm trực tiếp trước pháp luật trong phạm vi quyền hạn và nhiệm vụ của mình. Trung Tâm Kinh Doanh VNPT - Hải Dương được Tập đoàn giao nhiệm vụ phát triển những sản phẩm dịch vụ chất lượng trên nền tảng công nghệ thông tin viễn thông mà Tập đoàn đang sở hữu trên địa bàn Tỉnh Hải Dương. Trung Tâm Kinh Doanh VNPT - Hải Dương có đội ngũ cán bộ nhân viên luôn làm việc tận tụy, không ngừng hoàn thiện kỹ năng, trình độ để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng một cách nhanh chóng, chính xác, xứng đáng với khẩu hiệu vàng: “Trung thành, Dũng cảm, Tận tụy, Sáng tạo, Nghĩa tình”.

Mặc dù vậy, qua quan sát thực tế, tôi nhận thấy rằng hoạt động của hệ thống kênh phân phối của Trung Tâm Kinh Doanh VNPT - Hải Dương chưa đạt được hiệu quả tối đa như việc thiết kế kênh phân phối chưa hiệu quả và phát triển được thị trường mới còn chậm chạp, hoạt động đánh giá các thành viên kênh còn mang tính chủ quan mà chưa có phương pháp định lượng cụ thể, các hoạt động quảng cáo, xúc tiến chưa có sự chú trọng.

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 - Hải Dương nói riêng thông qua việc thực hiện đề tài luận văn **"Quản trị kênh phân phối của TTKD VNPT - Hải Dương"**

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.

Trong các giáo trình về quản trị marketing đều có đề cập đến kênh phân phối: Kênh phân phối sản phẩm là một trong bốn biến số của marketing hỗn hợp mà doanh nghiệp cần phải xây dựng để triển khai những nỗ lực marketing tới thị trường mục tiêu. Việc phát triển và tổ chức tốt kênh phân phối giúp doanh nghiệp xây dựng và duy trì được lợi thế cạnh tranh trong dài hạn.

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 quản trị kênh phân phối của doanh nghiệp, cụ thể như sau:

Luận văn: *"Hoàn thiện kênh phân phối các sản phẩm, dịch vụ của Vinaphone tại Trung Tâm Dịch Vụ Viễn Thông khu vực I"* của cao học viên Nguyễn Ngọc Quý, Đại Học Thăng Long bảo vệ năm 2015. Luận văn đã tập trung nghiên cứu đặc điểm, nhân tố ảnh hưởng tới hoạt động kinh doanh dịch vụ thông tin di động thông qua hệ thống kênh phân phối của Trung Tâm Dịch Vụ Viễn Thông khu vực I.

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: *“Hoàn thiện kênh phân phối tại chi nhánh Viettel Bình Định – Tập đoàn Viễn Thông Quân Đội”* của cao học viên Hoàng Ngọc Quang, Đại Học Đà Nẵng năm 2012. Luận văn đã đưa ra các giải pháp nâng cao sức cạnh tranh của doanh nghiệp thông qua việc hoàn thiện kênh phân phối dịch vụ viễn thông di động tại Chi Nhánh Viettel Bình Định.

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.

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 quản trị kênh phân phối của TTKD VNPT - Hải Dương 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.

Mục đích nghiên cứu

Mục đích chung nhất của việc thực hiện đề tài là đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị kênh phân phối của TTKD VNPT – Hải Dương, đặc biệt chú trọng mảng dịch vụ viễn thông di động vinaphone, dịch vụ internet băng rộng và truyền hình kỹ thuật số Mytv.

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 - Hải Dương.

- Đề xuất một số giải pháp hoàn thiện quản trị kênh phân phối của TTKD VNPT - Hải Dương.

Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu:

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là quản trị kênh phân phối của VNP Hải Dương giai đoạn 2018 đến năm 2021.

- Phạm vi nghiên cứu:

Đề tài tập trung nghiên cứu quản trị kênh phân phối của TTKD VNPT- Hải Dương, tập trung nghiên cứu kênh phân phối các sản phẩm dịch vụ của vinaphone tại địa bàn tỉnh Hải Dương. Dữ liệu được thu thập trong giai đoạn từ năm 2018 – 2021. Các giải pháp cho giai đoạn đến năm 2025.

Phương pháp nghiên cứu

Trong quá trình nghiên cứu, 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 Hải Dương.

+ Khảo sát bằng bảng hỏi đối với khách hàng về sự thuận tiện của kênh bán hàng đối với hoạt động phân phối sản phẩm dịch vụ của TTKD VNPT - Hải Dương.

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 quản trị kênh phân phối tại TTKD VNPT - Hải Dương.

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 về kênh phân phối

Có rất nhiều khái niệm về kênh phân phối, tùy theo từng góc độ nghiên cứu khác nhau mà các học giả, nhà kinh tế học đã đưa ra những khái niệm khác nhau.

Kênh phân phối là: Một tổ chức hệ thống các quan hệ với các doanh nghiệp và cá nhân bên ngoài để quản lý các hoạt động phân phối tiêu thụ sản phẩm nhằm thực hiện các mục tiêu trên thị trường của doanh nghiệp [1, tr.7–8].

+ Theo quan điểm Marketing: Kênh phân phối là tập hợp các doanh nghiệp, cá nhân độc lập và phụ thuộc lẫn nhau tham gia vào quá trình đưa hàng hóa từ nhà sản xuất tới người tiêu dùng.

Là một nhóm tổ chức và cá nhân thực hiện các hoạt động làm cho sản phẩm, dịch vụ ở trạng thái sẵn sàng để khách hàng có thể mua sắm và tiêu dùng một cách thuận tiện.

Cụ thể, theo Philip Kotler: “Kênh phân phối là tập hợp các cá nhân hay công ty tự gánh vác hay giúp đỡ chuyển giao cho một ai đó quyền sở hữu đối với hàng hóa cụ thể hay một dịch vụ trên con đường từ nhà sản xuất đến người tiêu dùng”. [7, tr.37].

+ Theo quan điểm của người sản xuất: Kênh phân phối là hình thức di chuyển sản phẩm dịch vụ từ người sản xuất qua các loại hình trung gian khác nhau để đến tay người tiêu dùng.

+ Theo quan điểm của người trung gian: Kênh phân phối là dòng chảy của việc chuyển quyền sở hữu hàng hóa hay dịch vụ qua các cấp trung gian để đến được tay người tiêu dùng.

+ Theo quan điểm của nhà quản trị ở các doanh nghiệp: Đối với họ kênh phân phối là các tổ chức hay cá nhân làm nhiệm vụ chuyển đưa sản phẩm từ nhà sản xuất đến tay người tiêu dùng. Để cuối cùng là đạt được các mục tiêu thị trường. Như vậy quan niệm kênh phân phối sẽ tồn tại bên ngoài doanh nghiệp, không phải

là một phần cấu trúc tổ chức của nội bộ của doanh nghiệp. Đối với họ quản trị kênh phân phối liên quan tới khả năng và phương pháp quản lý giữa tổ chức hơn là quản lý nội bộ một tổ chức doanh nghiệp. Tất cả mọi quyết định liên quan đến kênh phân phối không chỉ liên quan tới doanh nghiệp mà còn có liên quan tới các thành viên trong kênh.

1.1.2. Vai trò của kênh phân phối

Kênh phân phối là một phần rất quan trọng trong những nỗ lực tiếp cận thị trường của mỗi doanh nghiệp. Kênh phân phối chính là cánh tay nối dài của doanh nghiệp và là “cầu nối” giữa nhà sản xuất với người tiêu dùng. Đây là hệ thống lưu thông, tiêu thụ hàng hoá của doanh nghiệp trên thị trường. Vì vậy, mục tiêu của tổ chức và quản lý kênh phân phối là hướng tới được sự thoả mãn nhu cầu của khách hàng mục tiêu, đồng thời phải đạt được các mục tiêu khác của doanh nghiệp.

Trong nền kinh tế thị trường, sự cạnh tranh ngày càng khốc liệt, kênh phân phối có vai trò rất quan trọng đối với sự phát triển cũng như tồn tại của các doanh nghiệp, cụ thể như:

- Tạo liên kết với khách hàng. Hỗ trợ việc cung cấp sản phẩm, dịch vụ từ nhà sản xuất đến người tiêu dùng.
 - Thoả mãn nhu cầu của thị trường.
 - Làm tăng hiệu quả của quá trình cung cấp sản phẩm, dịch vụ.
 - Làm tăng sự phong phú của sản phẩm, dịch vụ đến người tiêu dùng.
 - Giúp nhà sản xuất kịp thời chỉnh sửa các hoạt động marketing. Làm cân đối nhu cầu giữa sản xuất và tiêu dùng.
 - Làm thoả mãn những nhu cầu khác nhau của các nhóm khách hàng khác nhau.
 - Cung cấp cho khách hàng những giải pháp mới hơn và tốt hơn.
 - Là công cụ giúp cho công ty đứng vững trên thị trường.
- Nâng cao sức cạnh tranh cho sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp.

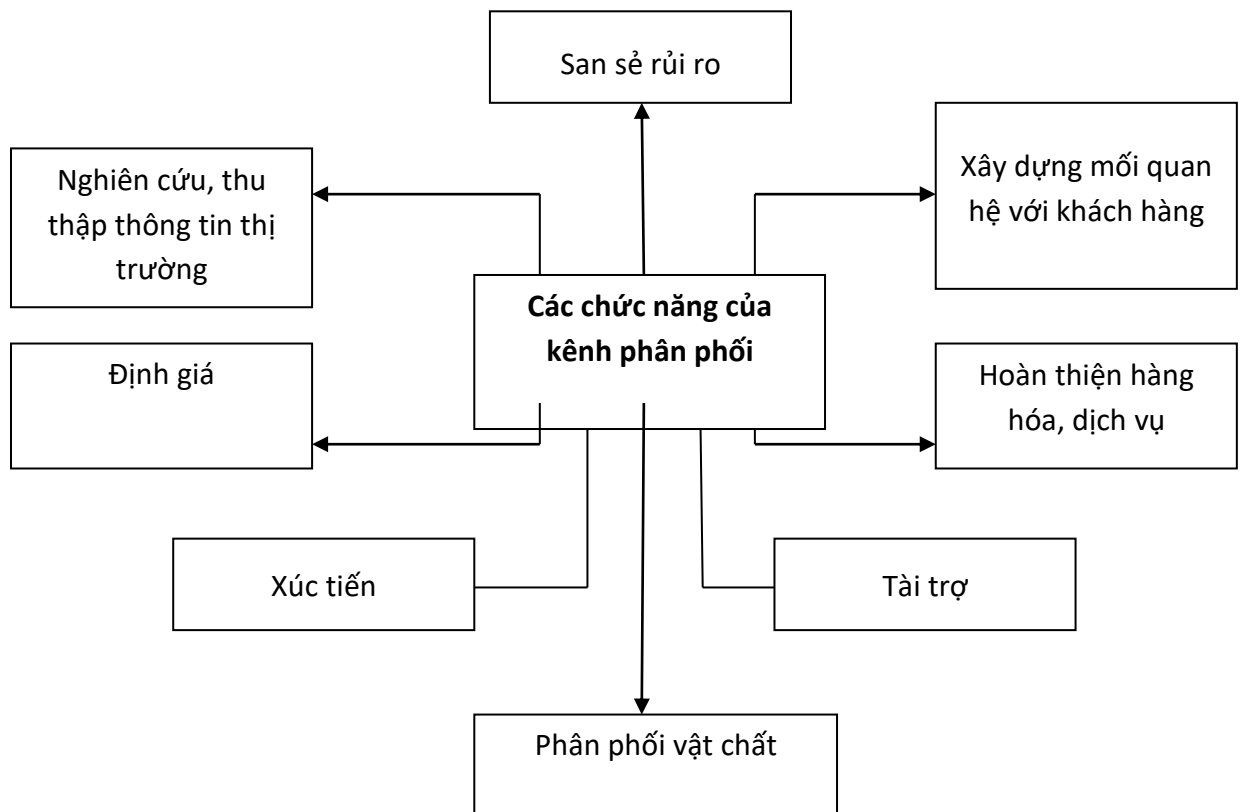
Trong nền kinh tế thị trường, cạnh tranh không chỉ diễn ra trên các phương diện như chất lượng, giá cả, các hoạt động quảng cáo và khuyến mại của sản phẩm dịch vụ, mà nó còn diễn ra trong cả lĩnh vực phân phối.

Sự tiện lợi và nhanh chóng trong cung ứng hàng hoá, dịch vụ hiện nay đang là một công cụ cạnh tranh quan trọng của tất cả các doanh nghiệp. Việc doanh nghiệp xây dựng được một hệ thống kênh phân phối tối ưu sẽ đảm bảo cho doanh nghiệp tận dụng được các nguồn lực, đảm bảo sẵn sàng đáp ứng mọi nhu cầu của thị trường.

1.1.3. Chức năng của kênh phân phối

Kênh phân phối là con đường mà sản phẩm, dịch vụ được lưu thông theo dòng chảy từ nhà sản xuất đến người tiêu dùng. Nhờ đó mà khắc phục được những trở ngại về thời gian, địa điểm và quyền sở hữu giữa sản phẩm, dịch vụ với những khách hàng mong muốn sử dụng chúng. Chức năng của kênh phân phối được thể hiện ở chức năng của các thành viên trong kênh cụ thể như sau:

Hình 1.1. Chức năng của kênh phân phối



- Chức năng nghiên cứu và thu thập thông tin: Cung cấp thông tin cho khách hàng và cho nhà cung cấp, bao gồm thông tin về tình hình cạnh tranh, các xu hướng tiêu dùng của khách hàng và xu hướng phát triển thị trường.

- Xúc tiến: truyền bá những thông tin về hàng hoá hoặc dịch vụ.
- Định giá: Thoả thuận phân chia trách nhiệm và lợi ích trong kênh phân phối. Thoả thuận với nhau về giá cả và các quyền lợi phân phối khác.
- Phân phối vật chất: Bao gồm vận chuyển, bảo quản, dự trữ hàng hoá trong quá trình đến tay người tiêu dùng
- Xây dựng các mối quan hệ với khách hàng: Tạo dựng và duy trì mối quan hệ với khách hàng
- Hoàn thiện hàng hoá, dịch vụ: Làm cho hàng hoá đáp ứng được những yêu cầu của người mua nghĩa là thực hiện một phần công việc của nhà sản xuất.
- Tài trợ: Cơ chế tài chính trợ giúp các thành viên trong kênh trong thanh toán
- San sẻ rủi ro: Chia sẻ những rủi ro liên quan đến quá trình thanh toán.

Đây là những chức năng cơ bản của kênh phân phối. Vấn đề đặt ra là không phải các chức năng trên cần phải thực hiện mà là ai sẽ thực hiện các chức năng đó. Người sản xuất có thể thực hiện được tất cả các chức năng đó, tuy nhiên điều đó làm phân tán khả năng tập trung nguồn lực của họ, hơn nữa chi phí thực hiện sẽ tăng lên. Việc chuyển giao một số chức năng cho các trung gian sẽ giảm thiểu chi phí và nâng cao trình độ chuyên môn hóa từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động của toàn kênh đồng thời tạo ra được một tổng hợp lực nhằm thỏa mãn nhu cầu của người tiêu dùng cuối cùng.

1.1.4. Cấu trúc của kênh phân phối

Cấu trúc của kênh phân phối như là một nhóm các thành viên của kênh mà tập hợp các công việc phân phối được phân chia cho họ. Các cấu trúc kênh khác nhau có cách phân chia các công việc phân phối cho các thành viên kênh khác nhau. [1, tr.40].

Cấu trúc kênh phân phối có các biến số sau: chiều dài của kênh, chiều rộng của kênh, các thành phần trung gian tham gia trong kênh và cơ chế quan hệ giữa các thành phần trong kênh.

Chiều dài của kênh phân phối: được xác định bởi số cấp độ trung gian của kênh. Khi số cấp trung gian tăng lên thì kênh được xem như tăng lên về chiều dài.

Chiều rộng của kênh phân phối:

Để đạt được độ bao phủ thị trường tốt nhất, doanh nghiệp phải quyết định số lượng trung gian ở mỗi cấp độ phân phối. Doanh nghiệp sẽ phải lựa chọn giữa nhiều phương thức phối khác nhau mà mỗi phương thức có số lượng trung gian tham gia vào kênh khác nhau. Có 3 phương thức phân phối là phân phối rộng rãi, phân phối chọn lọc và phân phối độc quyền.

** Phân phối rộng rãi*

Doanh nghiệp sử dụng nhiều kênh trung gian để tiêu thụ sản phẩm và sử dụng nhiều đại lý bán lẻ, trung gian bán lẻ càng tốt. Kiểu phân phối này thường áp dụng cho những sản phẩm thông dụng liên quan đến cuộc sống hàng ngày của người tiêu dùng. Ví dụ: Mì tôm, thuốc lá, bột giặt, xà bông, dầu gội đầu, kem đánh răng ...

** Phân phối chọn lọc*

Doanh nghiệp lựa chọn một số trung gian ở một số nơi nhất định để tiêu thụ sản phẩm, mà không cần phân tán lực lượng ra nhiều điểm bán, nhằm giành được phần thị trường cần thiết với sự kiểm soát chặt chẽ và tiết kiệm chi phí tiêu thụ. Hình thức này thường áp dụng cho loại hàng hoá có giá trị cao, khách hàng thường suy nghĩ tính toán nhiều hơn với quyết định mua.

** Phân phối độc quyền*

Doanh nghiệp sử dụng một số trung gian rất hạn chế ở một khách hàng vực thị trường để tiêu thụ sản phẩm. Trung gian này thường là đại lý độc quyền. Nhà sản xuất yêu cầu đại lý chỉ bán được hàng của mình không được bán hàng của đối thủ cạnh tranh. Kiểu phân phối này có thể giúp nhà sản xuất kiểm soát chặt chẽ hơn trung gian làm đại lý về các mặt hàng giá cả, thanh toán ...

Với cách phân phối này góp phần đề cao hình ảnh của sản phẩm và có thể mang lại cho nhà sản xuất nhiều thành công hơn, và thường áp dụng cho nhiều mặt hàng khác nhau, thường là xe hơi, đồ điện gia dụng...Đại lý độc quyền về việc bán hàng còn có thể thực hiện một số dịch vụ được uỷ quyền như quảng cáo, trả thưởng cho khách hàng hoặc bảo hành, bảo trì sản phẩm.

Các loại trung gian thương mại ở mỗi cấp độ của kênh: Ở cùng một cấp độ của kênh có thể sẽ có nhiều loại trung gian thương mại phân phối sản phẩm.

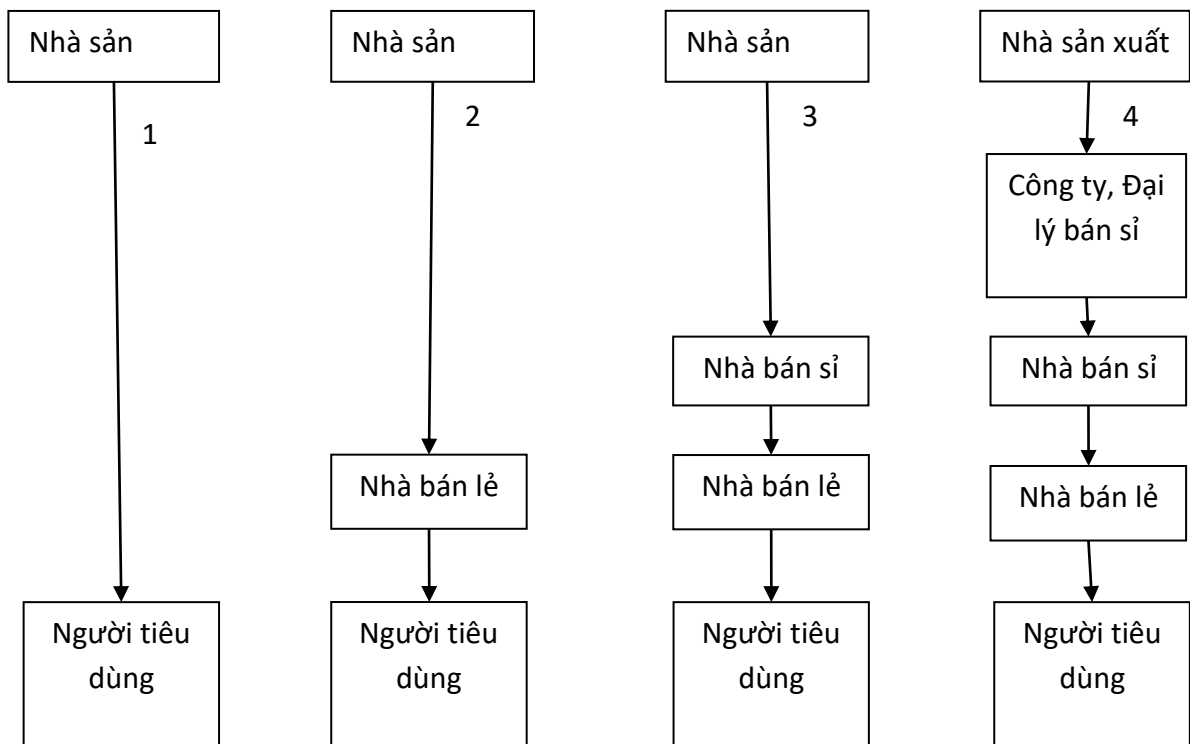
Ngoài ra những người tham gia thực hiện những công việc phân phối nhưng không phải là thành viên kênh đều thuộc về cấu trúc hỗ trợ của kênh phân phối.

Nói theo các khác, cấu trúc kênh phân phối là cấu tạo bên trong của kênh bao gồm trật tự sắp xếp của các phần tử và mối quan hệ giữa chúng. Khi xác định cấu trúc kênh phân phối cần phải chú ý tới các yếu tố ảnh hưởng: đặc điểm khách hàng, đặc điểm về sản phẩm, đặc điểm các nhà trung gian sẵn có, đặc điểm môi trường cạnh tranh và môi trường vĩ mô, đặc điểm của nhà sản xuất.

1.1.5. Tổ chức kênh phân phối

Kênh phân phối có thể được tổ chức khác nhau nhưng nhìn chung có thể đưa ra 4 loại kênh chính sau đây:

Hình 1.2. Tổ chức kênh phân phối



Nguồn: Trương Đình Chiến (2010). *Quản trị kênh phân phối*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân

Kênh trực tiếp (1): Không thông qua trung gian phân phối, kênh này chỉ có nhà sản xuất bán thẳng cho người tiêu dùng cuối cùng. Cấu trúc kênh này được áp dụng chủ yếu là bán hàng đến tận hộ gia đình, bán qua đơn đặt hàng, bán qua hệ thống cửa hàng của nhà sản xuất.

Với loại kênh này, nó đảm bảo sự giao tiếp chặt chẽ giữa nhà sản xuất với khách hàng, tăng cường trách nhiệm trên thị trường, đảm bảo tính chủ đạo của nhà sản xuất trong phân phối. Thông tin mà nhà sản xuất thu được sẽ thiết thực và hữu ích hơn, nhà sản xuất được tiếp xúc trực tiếp với khách hàng, nắm bắt được nhu cầu của họ một cách dễ dàng hơn là thông qua các trung gian phân phối, lợi nhuận mà nhà sản xuất thu được sẽ cao hơn.

Việc quản lý kênh phân phối trực tiếp phức tạp, phải đầu tư vốn và nhân lực. Khối lượng hàng hóa tiêu thụ phụ thuộc vào trình độ của lực lượng bán hàng. Kênh phân phối này phù hợp với nhà sản xuất có quy mô và thị trường hẹp.

Kênh 1 cấp (2): hay còn gọi là kênh phân phối gián tiếp. Ở đây, để hàng hóa đến tay người tiêu dùng, nhà sản xuất thông qua nhà bán lẻ. Với loại kênh này, một mặt nó vẫn phát huy được lợi thế của kênh phân phối trực tiếp, mặt khác nó làm tăng chức năng chuyên môn hóa, phát huy năng lực sản xuất. Tuy nhiên, trong điều kiện cạnh tranh gay gắt của nền kinh tế thị trường, sự đòi hỏi khắt khe của khách hàng là đảm bảo hàng hóa phải có mặt ở khắp nơi, tạo điều kiện cho việc mua bán được dễ dàng thì cấu trúc kênh phân phối này vẫn chưa phải là tối ưu.

Kênh 2 cấp (3): có 2 trung gian Marketing trong kênh là: người bán lẻ và người bán buôn, cấu trúc này thường được sử dụng phổ biến cho những loại hàng hóa có giá trị thấp, được mua thường xuyên.

Kênh 3 cấp (4): được coi là kênh dài, kênh đầy đủ. Kênh này thường được các nhà sản xuất có quy mô lớn sử dụng.

Kênh này có ưu điểm mang tính chuyên môn hóa cao. Nhà sản xuất được tách rời khỏi hoạt động phân phối do đó có thể đầu tư mọi nguồn lực vào trong quá trình sản xuất và nghiên cứu phát triển thị trường. Hoạt động lưu thông hàng hóa trên thị trường linh hoạt, dự trữ hàng hóa và điều chỉnh lượng hàng hóa lưu thông

hợp lý. Khả năng thỏa mãn nhu cầu thị trường lớn do chuyên môn hóa của nhà sản xuất và nhà phân phối.

Tuy nhiên khi sử dụng kênh phân phối dài thì nhà sản xuất không có mối quan hệ trực tiếp với người tiêu dùng cuối cùng. Do đó, thông tin thu được không kịp thời và thường kém chính xác.

Trong kênh phân phối, mỗi trung gian được coi là một cấp của kênh phân phối. Số cấp của kênh càng cao thì kênh phân phối càng dài, với một sản phẩm tùy theo đặc điểm, điều kiện thực tế trên thị trường để lựa chọn kênh và số cấp trong kênh phân phối. Một kênh phân phối càng ngắn thì thông tin phản hồi càng kịp thời, chính xác, độ an toàn cao; còn kênh phân phối càng dài thì thông tin thu thập được càng khó khăn, hoạt động quản lý càng phức tạp, lượng dự trữ hàng hóa trên kênh phân phối càng lớn và độ rủi ro gia tăng.

❖ Các thành viên của kênh:

Nhà sản xuất: là những công ty sản xuất hàng hóa và dịch vụ ở tất cả các lĩnh vực khác nhau nhưng họ đều cố gắng sản xuất ra những sản phẩm tốt hơn các đối thủ cạnh tranh. Muốn vậy thì nhà sản xuất không chỉ cần có chính sách sản phẩm giá cả hợp lý, mà nhà sản xuất phải đảm bảo cho hàng hóa của mình sẵn sàng ở các thị trường.

Đại lý: có thể là người đại diện cho bên mua, bên bán, đại lý bán buôn hay đại lý bán lẻ. Thông thường đại lý hoạt động dưới tên của người mà họ đại diện, do đó họ chỉ thực hiện chức năng bán họ hay mua hộ sản phẩm hàng hóa, cũng không chịu rủi ro khi kinh doanh hàng hóa đó. Quy mô kinh doanh của các đại lý thường nhỏ. Lợi nhuận của các đại lý tính bằng phần trăm hoa hồng mà bên bán hay bên mua phải trả cho đại lý, phần trăm này được quy định trong các hợp đồng đại lý. Khác với bán buôn hay bán lẻ, đại lý không có quyền quyết định đến giá bán sản phẩm hàng hóa. Đại lý có quy mô nhỏ chỉ có quyền thay mặt cho nhà sản xuất, người bán hoặc người mua...trên thị trường, do đó khả năng cạnh tranh của đại lý không lớn và tính năng động trong kinh doanh kém.

Nhà bán buôn: là thành viên của kênh phân phối, họ mua khối lượng lớn hàng hóa từ nhà sản xuất để bán với khối lượng nhỏ hơn cho người bán lẻ. Khoảng

cách của các trung gian đến với người mua gần hơn là nhà sản xuất. Người bán buôn có vai trò cực kỳ quan trọng trên thị trường và với hệ thống kênh phân phối. Họ có một khối lượng vốn lớn và có khả năng cung cấp tài chính và quan hệ thị trường rộng. người bán buôn thường giao dịch chủ yếu với các nhà sản xuất hơn là giao dịch với người tiêu dùng. Những giao dịch của người bán buôn thường lớn và phân phối trên khu vực thị trường rộng. Họ có sức đẩy hàng hóa ra thị trường, chi phối hoạt động phân phối của những trung gian bán lẻ gây ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của nhà sản xuất.

Nhà bán lẻ: Hoạt động bán lẻ bao gồm tất cả các hoạt động phân phối hàng hóa hoặc dịch vụ trực tiếp cho người tiêu dùng cuối cùng, nhằm thỏa mãn nhu cầu sử dụng cá nhân phi thương mại. Tuy người bán lẻ không có quy mô lớn, không có khả năng về vốn nhưng ngược lại họ lại có những phương tiện bán đa dạng, hệ thống cửa hàng phong phú như cửa hàng tổng hợp, siêu thị... Họ thường xuyên tiếp xúc với người tiêu dùng cuối cùng nắm được nhu cầu, thị hiếu và thói quen mua hàng của khách hàng. Do hiểu rõ nhu cầu của người tiêu dùng mà khả năng thích ứng những nhu cầu của người bán lẻ cao hơn người bán buôn hay các loại trung gian khác và họ thường năng động hơn trong hoạt động bán hàng.

Người tiêu dùng cuối cùng: đây là những người trực tiếp sử dụng sản phẩm của nhà sản xuất. Người tiêu dùng cuối cùng tạo nên thị trường mục tiêu của doanh nghiệp và nó được đáp ứng bởi các thành viên khác của kênh như đại lý, nhà bán buôn, nhà bán lẻ ...và cũng chính họ là người ảnh hưởng trực tiếp đến doanh số của các thành viên kênh, của nhà sản xuất. Một sự thay đổi nhỏ trong hành vi mua, trong nhu cầu của khách hàng cuối cùng cũng đủ đưa doanh nghiệp đến bờ vực thẳm.

1.2. Quản trị kênh phân phối

1.2.1. Khái niệm và đặc điểm quản trị kênh phân phối

Quản trị kênh phân phối là quá trình thiết kế, vận hành và kiểm soát các tổ chức độc lập tham gia vào quá trình đưa sản phẩm đến nơi tiêu thụ hoặc sử dụng trên thị trường của công ty.

Theo Trương Đình Chiến (2010), “*Quản trị kênh phân phối chính là toàn bộ công việc quản lý, điều hành hoạt động của hệ thống kênh nhằm đảm bảo sự hợp tác giữa các thành viên, qua đó thực hiện mục tiêu phân phối của doanh nghiệp*”. [1, tr.236–237].

Từ khái niệm trên ta phải hiểu rằng: Thứ nhất, quản trị kênh là quản lý các kênh đã có, đang hoạt động. Có nghĩa là cấu trúc của kênh đã được thiết kế và tất cả các thành viên trong kênh đã được lựa chọn. Các quyết định tổ chức kênh được xem xét tách biệt với các quyết định quản lý kênh. Trong thực tế, sự phân biệt này đôi khi có thể không rõ ràng vì một quyết định quản trị kênh có thể nhanh chóng chuyển thành quyết định tổ chức kênh.

Thứ hai, đảm bảo sự hợp tác của các thành viên trong kênh có nghĩa là các thành viên trong kênh không hợp tác một cách tự nhiên mà cần có các hoạt động quản lý để đảm bảo sự hợp tác chủ động của họ.

Thứ ba, quản lý kênh phải nhằm vào mục tiêu phân phối cụ thể. Mục tiêu phân phối là những tuyên bố về hoạt động phân phối với tư cách là một bộ phận của marketing – mix sẽ đóng góp gì vào việc đạt được toàn bộ các mục tiêu marketing của doanh nghiệp. Quản trị kênh phải đảm bảo thực hiện các mục tiêu phân phối của doanh nghiệp.

1.2.2. Tổ chức và quản trị kênh phân phối

❖ Tổ chức kênh phân phối:

Tổ chức kênh phân phối hay còn gọi là thiết kế kênh là tất cả những hoạt động liên quan đến việc phát triển kênh mới hoặc cải tiến kênh hiện tại [4].

Để thiết kế kênh phân phối, xét trên góc độ marketing cần phân tích nhu cầu và ước muốn của khách hàng, thiết lập mục tiêu của kênh và các điều kiện hạn chế, nhận diện các phương án và lựa chọn.

a. Phân tích nhu cầu của khách hàng

Người tiêu dùng có thể lựa chọn kênh phân phối yêu thích hơn dựa trên giá, sự phối hợp chủng loại sản phẩm, tính tiện lợi và mục tiêu mua sắm riêng. Thậm chí, một người tiêu dùng có thể chọn những kênh khác nhau cho những chức năng khác nhau trong quá trình mua. Ví dụ, người tiêu dùng mua hàng online hoặc tìm

kiểm sản phẩm trên catalog trước khi đến cửa hàng để mua. Do vậy cần nắm rõ các nhóm khách hàng khác nhau sẽ có nhu cầu khác nhau trong suốt quá trình mua sắm và yêu cầu của khách hàng về mức độ đảm bảo dịch vụ đó là: quy mô của từng đơn hàng, thời gian chờ đợi và chuyển hàng hoá, tính thuận tiện, tính đa dạng của chủng loại sản phẩm, dịch vụ hỗ trợ sau bán hàng (hậu mãi). Càng nhiều dịch vụ đầu ra được cung cấp thì chi phí cho kênh phân phối càng cao và làm tăng giá bán.

b. Thiết lập mục tiêu kênh phân phối và các điều kiện hạn chế

Việc thiết lập mục tiêu kênh phân phối thường bao gồm xác định mức độ dịch vụ có thể cung cấp cho khách hàng, chi phí liên quan và mức độ hỗ trợ cho các thành viên kênh. Dưới sự áp lực cạnh tranh, các thành viên của kênh nên phân chia nhiệm vụ, chức năng sao cho tối thiểu hoá chi phí nhưng vẫn đáp ứng được nhu cầu của khách hàng trên cơ sở cần xác định các phân khúc, phân đoạn thị trường ứng với mức dịch vụ và lựa chọn kênh phân phối tối ưu nhất cho từng phân đoạn đó.

Mục tiêu của kênh sẽ thay đổi tùy vào đặc điểm sản phẩm. Ví dụ: những sản phẩm công kênh như vật liệu xây dựng sẽ đòi hỏi kênh phân phối có khoảng cách vận chuyển ngắn nhất và công việc bốc dỡ ít nhất. Những sản phẩm không chuẩn hoá như máy móc thiết bị đặt làm riêng sẽ được bán trực tiếp bởi đại diện bán hàng. Những sản phẩm đòi hỏi lắp đặt hoặc dịch vụ bảo trì như máy sưởi ấm, máy điều hoà nhiệt độ thường được bán và bảo trì bởi chính doanh nghiệp hoặc đại lý bán hàng. Đối với những sản phẩm có giá trị cao khác thường được bán bởi lực lượng bán hàng của doanh nghiệp thay vì các trung gian phân phối

c. Xác định cấu trúc kênh phân phối có thể thay thế

Mỗi kênh phân phối từ sử dụng lực lượng bán hàng của doanh nghiệp đến đại lý bán, nhà phân phối, nhà bán buôn, bán trực tiếp qua thư điện tử email, qua mạng hay qua điện thoại đều có điểm mạnh và điểm yếu riêng. Lực lượng bán hàng có thể giải quyết những giao dịch và sản phẩm phức tạp nhưng chi phí lại cao. Bán hàng qua internet không tốn nhiều chi phí nhưng có thể không hiệu quả đối với những sản phẩm phức tạp. Các nhà phân phối có thể chủ động thực hiện việc bán hàng nhưng doanh nghiệp sẽ mất đi cơ hội liên hệ trực tiếp với khách hàng. Các kiểu kênh phân phối có thể khác nhau trên ba phương diện: loại trung gian, số lượng

trung gian cần có và trách nhiệm của các thành viên kênh. Do đó, việc xác định các kiểu cấu trúc kênh để xem xét lựa chọn bao gồm những việc sau:

✓ Xác định chiều dài của kênh phân phối:

+ Lựa chọn phân phối trực tiếp hay phân phối gián tiếp qua trung gian, mỗi hình thức lựa chọn đều có những thuận lợi và khó khăn do đó phải căn cứ vào các yếu tố đã phân tích ở trên để quyết định.

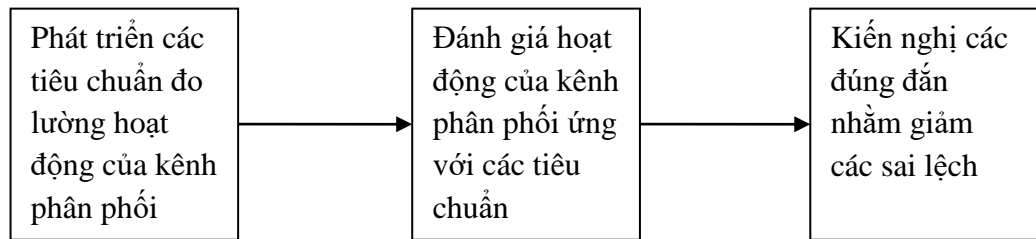
+ Lựa chọn phân phối qua ít hay nhiều cấp độ trung gian: Nếu doanh nghiệp chọn phân phối qua trung gian thì phải xem xét nên phân phối qua nhiều hay ít cấp độ trung gian, tức là kênh cấp 1, cấp 2... Điều này cũng tùy thuộc vào hoàn cảnh thực tế của doanh nghiệp. Ví dụ, kênh phân phối hàng hoá công nghiệp thường ít cấp độ trung gian hơn hàng hoá tiêu dùng. Số cấp trung gian càng lớn thì nhà sản xuất càng khó kiểm soát kênh.

- Xác định chiều rộng của kênh phân phối: Chiều rộng của kênh phân phối thể hiện ở số lượng trung gian ở mỗi cấp độ phân phối. Chiều rộng của kênh quyết định mức bao phủ thị trường. Có ba phương thức phân phối: Phân phối rộng rãi, phân phối chọn lọc và phân phối độc quyền. Tùy theo đặc điểm sản phẩm và các giai đoạn trong chu kỳ sống của sản phẩm mà nhà marketing nên sử dụng phương thức phân phối nào cho hợp lý.

- Lựa chọn trung gian thương mại: Ở mỗi cấp trung gian thường có nhiều loại hình trung gian thương mại khác nhau cùng hoạt động. Mỗi loại trung gian đều có điểm mạnh, điểm yếu, quy mô, phương thức kinh doanh khác nhau và thực hiện những công việc phân phối nhất định nên chỉ thích hợp với việc kinh doanh một số sản phẩm. Ngược lại, mỗi loại sản phẩm có thể được phân phối hiệu quả bởi một số loại trung gian nhất định.

1.2.3. Đánh giá công tác quản trị kênh phân phối.

Là sự đánh giá tổng hợp mang tính chu kỳ của kênh phân phối. Đánh giá có thể thực hiện cho một số hay tất cả kênh phân phối ở mức độ bán buôn hoặc bán lẻ. Tần suất đánh giá khác nhau nhưng hiếm khi đánh giá kênh phân phối nhiều hơn một lần trong một năm. Quá trình đánh giá bao gồm 3 bước cơ bản:

Hình 1.3. Đánh giá hoạt động của các kênh phân phối

Để thực hiện đánh giá có thể sử dụng các tiêu chuẩn khác nhau, nhưng các nhà sản xuất thường kết hợp các tiêu chuẩn về kết quả hoạt động bán của kênh phân phối, hoạt động phù hợp, thái độ của kênh, mức độ cạnh tranh và tương lai tăng trưởng của kênh.

Sau khi đặt ra các tiêu chuẩn cho việc đánh giá hoạt động của thành viên kênh thì người quản trị kênh sẽ dựa theo các tiêu chuẩn này để thực hiện đánh giá. Có 3 cách để thực hiện đánh giá từ đơn giản đến phức tạp.

Đánh giá dựa theo một hay nhiều tiêu chuẩn. Đây là cách đánh giá đơn giản nhất và được sử dụng phổ biến khi số lượng các thành viên kênh lớn và các tiêu chuẩn hoạt động giới hạn ở 3 tiêu chí chính là: Hoạt động bán, Duy trì tồn kho, Khả năng bán hàng.

Bảng 2.1. Sử dụng các tiêu chuẩn đặc biệt để đánh giá thành viên kênh

Tiêu chuẩn	Các đo lường
Thực hiện bán	Tổng doanh số bán; Mức tăng trưởng lượng bán qua thời gian; Sản lượng bán, thị phần
Tiêu chuẩn tồn kho	Mức tồn kho trung bình; chỉ tiêu tồn kho/ lượng bán; vòng quay tồn kho.
Các khả năng bán	Tổng số người bán hàng; số người bán phân bổ theo sản phẩm của nhà sản xuất.

Kết hợp với các tiêu chuẩn một cách không chính thức. Đây là cách kết hợp các kênh tiêu chuẩn khác nhau thành một đánh giá chuẩn toàn diện về hoạt động

của thành viên kênh. Sự kết hợp các tiêu chuẩn khác nhau này được tạo ra một cách định tính và không chính thức có nghĩa là tầm quan trọng hay tỷ lệ tương đối xác định cho mỗi đo lường hoạt động không được thể hiện rõ ràng và không có một chỉ số định lượng chính thức nào được tính toán. Cách này có tính tiện lợi trong khả năng tiếp cận và khả năng thích ứng cao. Người quản lý có thể phân chia các tỷ lệ tầm quan trọng và tăng thêm các tiêu chuẩn dựa trên cơ sở điều chỉnh qua kinh nghiệm. Tính linh hoạt cao vì các tỷ lệ phân bổ cho mỗi tiêu chuẩn có thể phản ánh sự thay đổi tầm quan trọng tương đối của các tiêu chuẩn.

Kết hợp tiêu chuẩn đánh giá chính thức. Một sự đánh giá chính thức sử dụng các tiêu chuẩn khác nhau, cho phép người quản trị kênh đánh giá hoạt động mang tính chung cho mỗi thành viên kênh. Nhờ đó các thành viên được đánh giá một cách tổng thể.

1.2.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác quản trị kênh phân phối

❖ Các nhân tố thuộc môi trường vĩ mô

➤ **Môi trường kinh tế:** Kinh tế là nhân tố môi trường có ảnh hưởng đến quản trị kênh phân phối sản phẩm. Những nhân tố ảnh hưởng đến quản trị kênh phân phối như: lạm phát, suy thoái kinh tế, sự thiếu hụt hàng hóa... làm thay đổi hành vi mua của khách hàng trong việc tiêu dùng sản phẩm của công ty, tiêu dùng sẽ ít đi hoặc không tiêu dùng sản phẩm. Điều này khiến cho kênh phân phối thay đổi, nó đòi hỏi kênh phân phối cần được thiết kế và lựa chọn đáp ứng được các yêu cầu từ thành viên kênh cũng như yêu cầu của khách hàng.

➤ **Môi trường pháp luật:** Đây là yếu tố môi trường phức tạp nhất bởi có rất nhiều những điều luật, định chế các hành vi kinh doanh trên thị trường. Những điều luật của chính phủ, của chính quyền và của cả các địa phương, thậm chí luật quốc tế cũng có ảnh hưởng tới kênh phân phối.

➤ **Môi trường khoa học, kỹ thuật:** Trong thời kỳ công nghệ thông tin đang phát triển như hiện nay, những công nghệ hiện đại cho phép người bán và người mua tiến hành những giao dịch mua bán một cách nhanh chóng. Kinh doanh trong nền kinh tế hiện đại ngày nay, người quản trị kênh luôn phải chú ý đến việc ứng dụng thành tựu của công nghệ kỹ thuật vào trong hệ thống kênh phân phối. Bên

cạnh đó, việc phát triển khoa học – kỹ thuật làm cho chiều dài của kênh phân phối bị rút ngắn do việc đặt hàng và mua hàng qua mạng internet vì vậy cần phải quản lý kênh phân phối như thế nào để cho phù hợp nhất với sự thay đổi nhanh chóng của các yếu tố công nghệ, khoa học và kỹ thuật.

➤ Môi trường văn hóa, xã hội: Ngày nay, môi trường văn hóa, xã hội liên quan đến tất cả các mặt của xã hội, văn hóa xã hội có ảnh hưởng quan trọng tới hành vi mua sắm của người tiêu dùng, từ đó ảnh hưởng tới việc xác định cấu trúc kênh phân phối để phù hợp với hành vi, tập quán mua sắm của người tiêu dùng.

Các nhân tố thuộc môi trường vi mô

➤ Đối thủ cạnh tranh: sự hiểu biết về đối thủ cạnh tranh là quan trọng cho một công ty khi ra quyết định quản trị kênh phân phối. Tập các đối thủ cạnh tranh sẽ giúp doanh nghiệp xác định được bản chất và mức độ cạnh tranh trong kinh doanh. Doanh nghiệp cần phải giữ vững và tăng cường vị trí cạnh tranh trên thị trường.

➤ Khách hàng của công ty: Khách hàng là một phần của môi trường vi mô ảnh hưởng tới doanh nghiệp, khách hàng trung thành sẽ là một lợi thế lớn của công ty trong hoạt động phân phối hàng hóa trên thị trường. Sự trung thành của khách hàng được tạo dựng bởi sự thỏa mãn nhu cầu và mong muốn của khách hàng ngày càng một tốt hơn. Vấn đề khác nữa của khách hàng là họ có khả năng chi trả cho những nhu cầu và mong muốn của mình. Dựa trên các yếu tố này của khách hàng mà kênh thiết kế ra cần đáp ứng được mức chi phí phù hợp với khách hàng mục tiêu trong hoạt động mua sắm hàng hóa và dịch vụ.

➤ Đặc điểm của sản phẩm: một yếu tố khác chi phối đến việc lựa chọn kênh đó là đặc điểm của sản phẩm. Đối với từng loại sản phẩm sẽ có những thiết kế kênh phân phối phù hợp nhất. Ví dụ, những sản phẩm dễ hư hỏng, thời gian từ sản xuất đến tiêu dùng ngắn cần kênh trực tiếp. Những sản phẩm cồng kềnh, nặng nề đòi hỏi kênh phân phối ngắn để giảm tối đa quãng đường vận chuyển và số lần bốc dỡ. Những hàng hóa không tiêu chuẩn hóa cần bán trực tiếp, các sản phẩm có giá trị đơn vị cao thường do lực lượng bán hàng của công ty bán, không qua trung gian.

1.2.5. Đặc thù quản trị kênh phân phối của dịch vụ Viễn Thông – CNTT

❖ Khái niệm sản phẩm dịch vụ viễn thông

Viễn thông (trong các ngôn ngữ châu Âu xuất phát từ chữ tele của tiếng Hy Lạp có nghĩa là xa và communicare của tiếng La tinh có nghĩa là thông báo) miêu tả một cách tổng quát tất cả các hình thức trao đổi thông tin qua một khoảng cách nhất định mà không phải chuyên chở những thông tin này đi một cách cụ thể (ví dụ như thư báo) [6].

Theo nghĩa hẹp hơn, ngày nay viễn thông được hiểu như là cách thức trao đổi thông tin, dữ liệu thông qua kỹ thuật điện, điện tử và các công nghệ hiện đại khác. Các dịch vụ viễn thông đầu tiên theo nghĩa này là điện báo và điện thoại, sau dần phát triển thêm các hình thức truyền đưa số liệu, hình ảnh

Như vậy, dịch vụ viễn thông nói chung là một tập hợp các hoạt động bao gồm các nhân tố không hiện hữu, tạo ra chuỗi giá trị và mang lại lợi ích tổng hợp. Do đó, thực thể dịch vụ viễn thông thường được phân làm 2 loại: dịch vụ cơ bản (dịch vụ cốt lõi) và dịch vụ giá trị gia tăng (dịch vụ phụ thêm).

Dịch vụ cơ bản là dịch vụ chủ yếu của doanh nghiệp cung cấp cho thị trường. Dịch vụ cơ bản thỏa mãn một loại nhu cầu nhất định vì nó mang lại một loại giá trị sử dụng (hay là giá trị lợi ích) cụ thể. Dịch vụ cơ bản quyết định bản chất của dịch vụ, nó gắn liền với công nghệ, hệ thống sản xuất và cung ứng dịch vụ. Nói một cách cụ thể hơn viễn thông cơ bản là dịch vụ để kết nối và truyền tín hiệu số giữa các thiết bị đầu cuối.

Các dịch vụ cơ bản của viễn thông bao gồm dịch vụ thoại và dịch vụ truyền số liệu. Dịch vụ thoại bao gồm dịch vụ điện cố định, di động; Dịch vụ truyền số liệu gồm: dịch vụ kênh thuê riêng, dịch vụ truyền dẫn tín hiệu truyền hình ...

Dịch vụ giá trị gia tăng là những dịch vụ bổ sung, tạo ra những giá trị phụ trội thêm cho khách hàng, làm cho khách hàng có sự cảm nhận tốt hơn về dịch vụ cơ bản. Dịch vụ giá trị gia tăng của dịch vụ viễn thông là các dịch vụ làm tăng thêm các giá trị thông tin của người sử dụng dịch vụ bằng cách khai thác thêm các loại hình dịch vụ mới nhằm đáp ứng nhu cầu của người sử dụng dịch vụ.

Dịch vụ giá trị gia tăng của dịch vụ viễn thông bao gồm các dịch vụ gia tăng trên nền thoại đó là: dịch vụ hiển thị số gọi đến, dịch vụ chuyển cuộc gọi tạm thời, dịch vụ báo thức, dịch vụ điện thoại hội nghị ba bên, dịch vụ nhắn tin...; các dịch

vụ gia tăng trên nền truyền số liệu như: dịch vụ truyền âm thanh, hình ảnh, tin nhắn đa phương tiện GPRS (General Packet Radio Services)...

❖ ***Đặc điểm sản phẩm dịch vụ viễn thông.***

Đặc điểm thứ nhất: Dịch vụ viễn thông là sản phẩm vô hình

Hầu hết các dịch vụ viễn thông không thể sờ nắn hoặc sử dụng trước khi mua, do đó khách hàng khó có thể đánh giá được là họ đang mua gì trước khi mua. Sản phẩm dịch vụ viễn thông khác với sản phẩm hàng hoá khác ở chỗ sản phẩm dịch vụ viễn thông là loại sản phẩm hàng hoá đặc biệt, là dịch vụ truyền tải thông tin, không có tính vật thể. Không thể kiểm tra, trưng bày hoặc bao gói dịch vụ được. Khách hàng thường cảm thấy rủi ro hơn khi mua dịch vụ này so với các loại hàng hóa và dịch vụ khác và điều này cản trở việc trao đổi dịch vụ. Các nhà cung cấp dịch vụ viễn thông vượt qua các hạn chế này để tạo ra lợi thế cạnh tranh thông qua các cửa hàng bán lẻ, hình ảnh tượng trưng và sử dụng các biểu tượng để thay thế hàng hóa vì bản thân hàng hóa không thể nhìn thấy hoặc cảm nắm được. Các nhà cung cấp dịch vụ viễn thông sẽ phải tạo ra các ý niệm hữu hình cho các dịch vụ của họ.

Đặc điểm thứ hai: Quá trình sản xuất và tiêu dùng dịch vụ viễn thông là không chia tách được.

Quy trình sản xuất của dịch vụ viễn thông không được gián đoạn, phải đảm bảo tính toàn trình, toàn mạng, không thể phân cắt. Quá trình sản xuất và tiêu dùng dịch vụ diễn ra cùng một lúc. Khi một khách hàng nhắc ống nghe liên lạc được với người cần gặp ở đầu máy bên kia là dịch vụ bắt đầu thực hiện được cuộc gọi, và anh ta bắt đầu phải trả tiền.

Quá trình sản xuất và tiêu dùng diễn ra cùng một lúc. Ngược lại, đối với dịch vụ viễn thông, nếu không có tiêu dùng dịch vụ thì hệ thống dịch vụ cũng không hoạt động. Trên thực tế hệ thống dịch vụ viễn thông ở từng công đoạn, từng thời gian hoạt động có sự gián đoạn, nhưng trong cả hệ thống dịch vụ thì luôn luôn hoạt động 24/24 giờ trong ngày. Vì vậy nếu khách hàng không sử dụng hết công suất phục vụ thì cũng xảy ra sự lãng phí trong cả hệ thống. Đây cũng là bài toán kinh tế cho các địa phương, doanh nghiệp và chính phủ trong xây dựng qui hoạch phát triển, điều hành sử dụng mạng lưới làm sao cho hợp lý, hiệu quả.

Đặc điểm thứ ba: Dịch vụ viễn thông có tính không ổn định

Đối với khách hàng, dịch vụ và người cung cấp dịch vụ là một. Nhưng trên thực tế thì chất lượng dịch vụ nhiều khi phụ thuộc vào các yếu tố nằm ngoài sự kiểm soát của nhà cung cấp dịch vụ, như đại diện của nhà cung cấp dịch vụ, môi trường cung cấp dịch vụ, khách hàng được cung cấp dịch vụ. Khi một khách hàng nhắc ông nghe mà anh ta chưa liên lạc được với người cần gặp ở đầu máy bên kia thì anh ta không phải trả tiền, nhưng anh ta vẫn không hài lòng ngay cả khi biết rằng đây là trục trặc thường xảy ra rất ít. Vì vậy, các nhà cung cấp dịch vụ viễn thông có thể giảm tính không ổn định của dịch vụ bằng cách xây dựng thực hiện tốt tự động hoá các khâu trong cả hệ thống, thực hiện tiêu chuẩn hoá qui trình cung cấp dịch vụ, tăng cường đào tạo nhân viên và củng cố thương hiệu

Đặc điểm thứ tư: Dịch vụ viễn thông không thể dự trữ được

Sản phẩm vòng quay nhanh, bán và thu tiền nhanh, phạm vi rộng. Hệ thống cơ sở hạ tầng của dịch vụ được dùng chung và thiết kế để có thể cung cấp một công suất nhất định tại bất cứ thời điểm nào. Giảm giá cuối tuần và ban đêm cho điện thoại đường dài và di động là biện pháp điều tiết nhu cầu sử dụng dịch vụ trên hệ thống theo thời gian nhằm tránh quá tải của hệ thống, tăng hiệu quả kinh tế của dịch vụ, tăng nhu cầu về dịch vụ. Những khoảng thời gian nào đó dịch vụ không bán được cũng có nghĩa là bị thất thu vĩnh viễn. Thất thu còn xảy ra khi hệ thống bị quá tải, nghĩa là khi người ta thấy máy nào cũng bận thì họ có thể sẽ không thực hiện cuộc gọi đó nữa.

Tóm lại, dịch vụ viễn thông là sản phẩm vô hình vì các dịch vụ không thể sờ mó hoặc sử dụng trước khi mua. Dịch vụ viễn thông không chia tách được vì quá trình sản xuất và tiêu dùng của dịch vụ diễn ra cùng một lúc. Dịch vụ viễn thông có tính không ổn định vì chất lượng dịch vụ phụ thuộc vào các yếu tố nằm ngoài sự kiểm soát của nhà cung cấp. Dịch vụ viễn thông không thể dự trữ, cất vào kho được, thời lượng dịch vụ không bán được cũng có nghĩa là bị lãng phí. Những đặc điểm nêu trên có ảnh hưởng lớn tới hoạt động đầu tư vào ngành viễn thông.

Đặc điểm thứ năm: là quá trình truyền đưa tin tức luôn mang tính hai chiều giữa người gửi và người nhận thông tin. Nhu cầu truyền đưa tin tức có thể phát sinh

ở mọi điểm dân cư, điều đó đòi hỏi phải hình thành một mạng lưới cung cấp dịch vụ có độ tin cậy, rộng khắp.

❖ *Các loại hình dịch vụ Viễn thông*

Căn cứ vào đặc điểm công nghệ, phương thức truyền dẫn của mạng viễn thông, các dịch vụ viễn thông cơ bản và giá trị gia tăng để phân loại hình dịch vụ Viễn thông bao gồm hai loại là dịch vụ viễn thông cố định và dịch vụ viễn thông di động. Trong đó viễn thông cố định gồm có viễn thông cố định mặt đất và viễn thông cố định vệ tinh.

Viễn thông cố định mặt đất là dịch vụ viễn thông được cung cấp thông qua mạng viễn thông cố định mặt đất. Theo phạm vi liên lạc, dịch vụ viễn thông cố định mặt đất được phân ra thành dịch vụ nội hạt, dịch vụ đường dài trong nước, dịch vụ quốc tế. Dịch vụ viễn thông cố định vệ tinh là dịch vụ viễn thông được cung cấp thông qua mạng viễn thông cố định vệ tinh [7].

Dịch vụ viễn thông di động mặt đất là dịch vụ viễn thông được cung cấp thông qua mạng viễn thông di động mặt đất (mạng thông tin di động, mạng trung kế vô tuyến, mạng nhắn tin). Dịch vụ viễn thông di động vệ tinh là dịch vụ viễn thông được cung cấp thông qua mạng viễn thông di động vệ tinh.

❖ Quản trị kênh phân phối của dịch vụ Viễn Thông – CNTT

Xuất phát từ mục tiêu của luận văn là tìm hiểu các mô hình lý thuyết, đánh giá hoạt động của các thành viên trong kênh phân phối đối với việc cung cấp dịch vụ viễn thông trên thế giới từ trước đến nay, trên cơ sở đó phân tích rút ra những yếu tố chung phù hợp với ngành dịch vụ viễn thông làm cơ sở đề xuất mô hình lý thuyết về tính chất hoạt động của kênh phân phối đối với các sản phẩm viễn thông. Trên cơ sở sử dụng hợp lý các biến số của Marketing mix có thể thúc đẩy sự hợp tác và thống nhất giữa các thành viên trong kênh: Thứ nhất, các quyết định về sản phẩm có thể ảnh hưởng tới các quyết định về quản lý kênh, như: các quyết định về sản phẩm mới, chu kỳ sống của sản phẩm, quản lý chiến lược sản phẩm; Thứ hai, việc định giá sẽ ảnh hưởng tới doanh số, doanh thu, lợi nhuận của các thành viên trong kênh; Thứ ba, các hoạt động xúc tiến đó có thể là: quảng cáo, các hỗ trợ khác cho các thành viên trong kênh về xúc tiến.

Mỗi công ty, mỗi ngành hàng có kênh phân phối khác nhau dựa trên các tiêu chí: Đặc điểm sản phẩm, mục tiêu của công ty, chiến lược phân phối và mức độ đầu tư vào kênh phân phối.

Ở kênh phân phối truyền thống có ba mô hình phân phối cơ bản:

- + Nhà sản xuất - Nhà phân phối chính-phân phối trung gian – người tiêu dùng
- + Nhà sản xuất - phân phối trung gian-người tiêu dùng,
- + Nhà sản xuất – người tiêu dùng.

Kênh phân phối hiện đại có 2 mô hình và có cơ chế quản lý khác nhau:

- + NSX- Nhà phân phối chính– người tiêu dùng
- + NSX- phân phối trung gian-người tiêu dùng.

Mô hình thứ 2 yêu cầu ít nhà phân phối hơn vì doanh nghiệp chỉ phải quản lý một số ít các nhà phân phối chính.

Theo đó, tiêu chí quản lý hiệu quả kênh phân phối bao gồm 4 yếu tố chính: Đội ngũ kinh doanh, sản phẩm, đối tác và quản lý đối tác, nhà phân phối và quản lý nhà phân phối. Quản lý tốt đảm bảo tỷ lệ thành công cho doanh nghiệp.

Trong đó, vấn đề được nhiều doanh nghiệp quan tâm nhất hiện nay là quản lý nhân viên bán hàng. Một trong những vấn đề là làm sao tìm nhân viên kinh doanh tốt và giữ nhân viên gắn bó lâu dài với công ty. Phải xác định vai trò, kế hoạch và chi phí để sử dụng hiệu quả. Hiện tại, một số công ty chọn hình thức chuyển giao nhân viên kinh doanh cho đối tác. Biện pháp này tuy có điểm yếu là không quản lý được nhân viên nhưng quản lý được chi phí. Ngược lại, nếu doanh nghiệp tự thuê và quản lý lao động thì chi phí lớn, rủi ro cao. Trong trường hợp nhân viên làm việc không hiệu quả, không bán được hàng công ty vẫn phải trả lương.

Vai trò của nhân viên kinh doanh trong hai hệ thống phân phối truyền thống và hiện đại cũng có nhiều điểm khác biệt. Nhân viên bán hàng truyền thống chịu trách nhiệm đưa sản phẩm của công ty đến nhà phân phối. Nhân viên bán hàng hiện đại có nhiệm vụ trưng bày sản phẩm, giới thiệu sản phẩm cho người tiêu dùng, thuyết phục khách mua hàng.

Không có một mô hình cố định để xác định kênh phân phối thích hợp mà tùy vào đặc điểm của từng doanh nghiệp cũng như đặc điểm đối tượng khách hàng.

Quản trị kênh phân phối hiệu quả cũng rất cần sự am hiểu về khách hàng mục tiêu, thị trường cũng như văn hóa mua sắm của người tiêu dùng để có một mô hình phù hợp với doanh nghiệp.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI CỦA TTKD VNPT - HẢI DƯƠNG

2.1. Giới thiệu về TTKD VNPT Hải Dương

2.1.1. Thông tin chung của doanh nghiệp: TTKD VNPT – Hải Dương

Lịch sử hình thành của VNPT mà tiền thân là ngành Bưu điện Việt Nam được thành lập ngày 15/08/1945, trong hơn 70 năm qua đã gắn bó với đời sống của người dân, cũng như góp phần không nhỏ vào sự nghiệp xây dựng và bảo vệ Tổ quốc Xã hội chủ nghĩa.

Ngày 07/04/1990, nghị định 115/HĐBT chuyển Tổng cục bưu điện thành Tổng Công ty bưu chính - viễn thông Việt Nam kinh doanh 2 dịch vụ chính đó là bưu chính và viễn thông. Theo quyết định số 91/QĐ-TTg ngày 07/05/1994 chuyển Tổng công ty Bưu chính – viễn thông Việt Nam thành Tổng công ty kinh doanh 100% vốn Nhà nước. Đến tháng 04/1995 Tổng Công ty Bưu chính Viễn thông Việt Nam được thành lập và đi vào hoạt động theo mô hình Tổng công ty 91, đây là Tổng Công ty trực thuộc Tổng cục Bưu điện và Chính Phủ.

Tháng 12/2007 thực hiện chủ trương tách Bưu chính – Viễn thông của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam thành hai đơn vị kinh doanh dịch vụ bưu chính và dịch vụ viễn thông. Bưu điện tỉnh Hải Dương được chia tách thành Bưu điện tỉnh Hải Dương và Viễn thông Hải Dương.

Thực hiện theo quyết định 888/QĐ-TTg ngày 10/06/2014 về việc phê duyệt đề án tái cơ cấu Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam giai đoạn 2014-2015, Tháng 08/2014 Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương được thành lập là đơn vị trực thuộc Viễn thông Hải Dương. Trong đó Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương được phân công nhiệm vụ kinh doanh các dịch vụ viễn thông – công nghệ thông tin, chăm sóc khách hàng.

Tổng Công ty dịch vụ viễn thông được thành lập theo quyết định số 88/QĐ-VNPT-HĐTV-TCCB ngày 08/05/2015. Đến ngày 25/09/2015 chủ tịch Hội đồng thành viên Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam quyết định điều chuyển

Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương trực thuộc Viễn thông Hải Dương sang trực thuộc Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông (VNPT Vinaphone).

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

Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương được thành lập theo Quyết định số 855/QĐ-VNPT VNP-NS ngày 28/9/2015 của Chủ tịch Tổng công ty, là một bộ phận cấu thành của hệ thống tổ chức và hoạt động của Tổng công ty, hoạt động sản xuất kinh doanh và hoạt động công ích cùng các đơn vị trực thuộc khác trong một dây chuyền công nghệ viễn thông, công nghệ thông tin, truyền thông liên hoàn, thống nhất cả nước; có mối liên hệ mật thiết với nhau về tổ chức mạng lưới, lợi ích kinh tế, tài chính, phát triển dịch vụ để thực hiện những mục tiêu, chiến lược, kế hoạch do Tổng công ty giao.

Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hai Dương đăng ký hoạt động chi nhánh theo Luật doanh nghiệp, các quy định của pháp luật, Điều lệ tổ chức và hoạt động của Tổng công ty.

Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hai Dương có Giấy chứng nhận đăng ký hoạt động chi nhánh, có con dấu, được mở tài khoản tại các ngân hàng thương mại để giao dịch theo quy định của pháp luật.

Tên doanh nghiệp: Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương – Chi nhánh Tổng Công ty dịch vụ Viễn thông

Tên viết tắt: Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương

Địa chỉ: Số 1 đại lộ Hồ Chí Minh, phường Nguyễn Trãi, thành phố Hải Dương, tỉnh Hải Dương.

Mã số thuế: 0106869738-038

Điện thoại: 02203866966 Fax: 02203830200

Website: www.haiduong.vnpt.vn

Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương là chi nhánh hạch toán phụ thuộc, trực thuộc Tổng công ty dịch vụ viễn thông – đơn vị thành viên hạch toán độc lập thuộc Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông (VNPT Vinaphone)

❖ Chức năng nhiệm vụ và ngành nghề kinh doanh

Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hai Dương có chức năng kinh doanh các sản phẩm, dịch vụ tại địa bàn tỉnh Hải Dương, bao gồm:

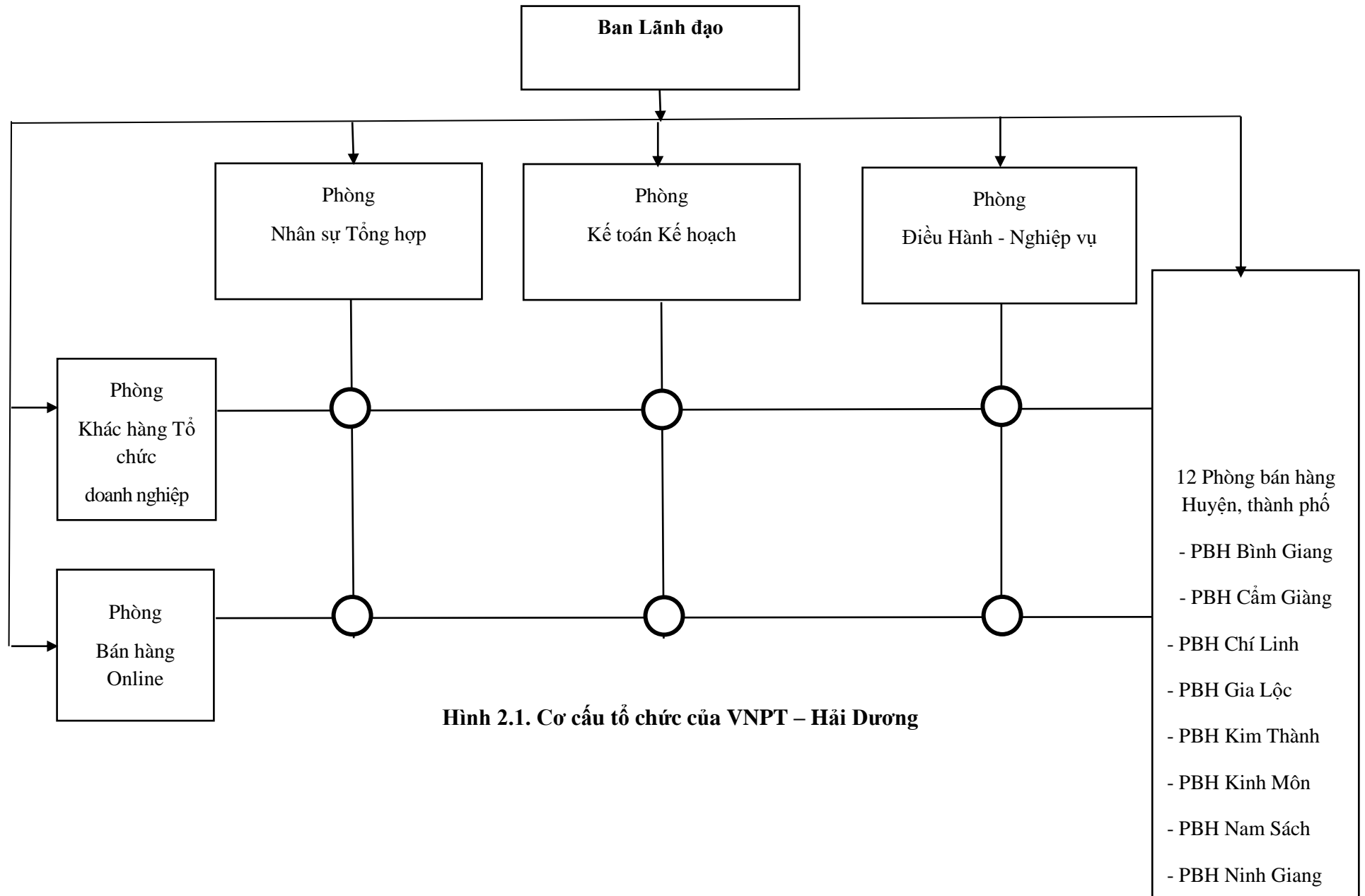
Ngành, nghề kinh doanh chính:

- Kinh doanh các sản phẩm, dịch vụ 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, dịch vụ 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, 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 dịch vụ cho thuê văn phòng, cơ sở hạ tầng viễn thông;
- Đại lý vé máy bay và các phương tiện vận tải khác;
- Kinh doanh các ngành nghề khác khác khi được Tổng công ty cho phép và phù hợp với quy định của pháp luật.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức



Hình 2.1. Cơ cấu tổ chức của VNPT – Hải Dương

2.1.3. Tình hình lao động

Bảng 2.1. Cơ cấu lao động của VNPT - Hải Dương

Stt	Chỉ tiêu		Đơn vị tính	2018	2019	2020	2021
1	Tổng số lao động		Người	159	157	152	145
2	Trình độ từ Đại học trở lên		Người	75	76	78	80
			%	47.2	45.4	51.3	55.2
3	Trình độ Cao đẳng, Trung cấp		Người	42	42	38	34
			%	26.4	26.8	25.0	23.4
4	Trình độ khác		Người	42	39	36	31
			%	26.2	24.5	23.7	21.4
5	Giới tính		Nam	80	82	78	72
			Nữ	79	75	74	73
6	Độ tuổi		<35	48	42	37	32
			Từ 35 đến 45	96	88	83	75
			Từ 46 đến 55	14	25	31	37
			Trên 55	1	2	1	1
7	Chức danh	Lãnh đạo	Người	17	17	17	17
			%	10.7	10.8	11.2	11.7
		Chuyên môn nghiệp vụ	Người	12	12	10	9
			%	7.5	7.6	6.6	6.2
		Nhân viên kinh doanh	Người	130	128	125	119
			%	81.8	81.5	82.2	82.1

(Nguồn: Phòng THNS – VNPT Hải Dương)

Thực trạng cơ cấu lao động của VNPT Hải Dương

+ Trong bốn năm qua, đội ngũ lao động của VNPT Hải Dương không ngừng được tăng cả về số lượng và chất lượng. Tổng số lao động năm sau thấp hơn năm hơn năm trước to tính giảm biên chế nhưng chất lượng lại tốt hơn. VNPT Hải Dương luôn chú trọng đến chất lượng nguồn nhân lực tuyển dụng mới hàng năm và đặc biệt tạo điều kiện và khuyến khích CBCNV tự học tập nâng cao trình độ tại trường của ngành cũng như các trường đào tạo khác trong cả nước. Trình độ đại học tăng dần qua các năm năm 2018 là 47.2%, năm 2019 là 45.4%, năm 2020 là 51,3%, năm 2021 là 55,2%.

+ Từ bảng số liệu, CBCNV TTKD VNPT - Hải Dương đa phần là lao động dưới 45 tuổi, năng động, có tay nghề cao, có kinh nghiệm và trách nhiệm với công việc. Tuy nhiên bên cạnh đó vẫn còn một bộ phận CBCNV có tác phong làm việc chưa chuyên nghiệp, tinh thần trách nhiệm chưa cao, ý thức công việc kém, còn biểu hiện thiếu trân trọng khách hàng, tư duy kinh doanh và chăm sóc khách hàng còn nhiều hạn chế.

2.1.4. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của TTKD VNPT – Hải Dương giai đoạn 2018 – 2021

Bảng 2.2. Kết quả sản xuất kinh doanh của TTKD VNPT - Hải Dương từ 2018 - 2021

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	2018	2019	2020	2021	Ghi chú
1	Tổng doanh thu	Tỷ đồng	502	552	598	650	
2	Tổng số lao động	Người	159	157	152	145	
3	Năng suất lao động	Tỷ đồng/ người/năm	3.16	3.51	3.93	4.48	

4	Tổng thuê bao	BR CĐ	Nghì n thuê bao	205	243	252	280	Bao gồm cả My TV
		Di độ ng	Nghì n thuê bao	183.2	193.8	203.7	210	
5	Lợi nhuận		Tỷ đồng	485	509.25	524.5	540.25	
6	Nộp ngân sách nhà nước		Tỷ đồng	14	15.2	16.7	18	

Nguồn: Báo cáo SXKD của TTKD VNPT-Hải Dương các năm từ 2018-2021

Thực trạng hoạt động SXKD của TTKD VNPT-Hải Dương các năm từ 2018 – 2021 như sau:

Tổng doanh thu:

Tổng doanh thu 2019/2018 = $552/502.100\% = 109,96\%$

Tổng doanh thu 2020/2019 = $598/552.100\% = 108,33\%$

Tổng doanh thu 2021/2020 = $650/598.100\% = 108,69\%$

Doanh thu hàng năm đều tăng, cho thấy tình hình kinh doanh của TTKD VNPT-Hải Dương ngày càng tốt.

Năng suất lao động: tăng theo hằng năm năm 2018 là 3.16 tỷ, năm 2019 là 3.51 tỷ, năm 2020 là 3.93 tỷ, năm 2021 là 4.48 tỷ.

Tổng số thuê bao: tăng theo các năm năm 2018 là 205, năm 2019 là 243, năm 2020 là 252, năm 2021 là 280.

Lợi nhuận: cũng tăng theo hàng năm năm 2018 là 485 tỷ, năm 2019 là 509.25 tỷ, năm 2020 là 524,5 tỷ, năm 2021 là 540,25 tỷ.

2.2 Thực trạng công tác quản trị kênh phân phối tại TTKD VNPT – Hải Dương

2.2.1 Thiết kế kênh phân phối

a. Các kênh bán hàng trực tiếp

- Các cửa hàng trực tiếp: là hệ thống các cửa hàng do Vinaphone Hải Dương đầu tư xây dựng và quản lý. Số lượng các cửa hàng trực tiếp của Vinaphone Hải Dương là 12 cửa hàng với 15 giao dịch viên.

- Nhân viên Kinh doanh địa bàn: gồm 67 nhân viên thực hiện nhiệm vụ quản lý địa bàn được phân công, chịu trách nhiệm tất cả các khách hàng lẻ phát sinh trên địa bàn, chăm sóc Điểm bán hàng Vinaphone, báo cáo tình hình thị trường, tình hình đối thủ cạnh tranh và tổ chức cung cấp hàng hóa, sim thẻ đến các điểm bán trên thị trường.

- Nhân viên kỹ thuật của các Trung Tâm Viễn Thông Huyện: bao gồm 152 nhân viên thực hiện các nhiệm vụ về quản lý kỹ thuật và mạng lưới trên địa bàn. Các nhân viên kỹ thuật cũng tham gia vào công tác bán hàng, gặp gỡ, giới thiệu và phát triển các dịch vụ BRCĐ nhằm gia tăng thị phần của VNPT trên địa bàn.

- Cộng tác viên Telesales: Gồm 11 cộng tác viên chuyên thực hiện các cuộc gọi outbound tới các tập khách hàng mục tiêu, mời sử dụng các sản phẩm dịch vụ của VNPT – Vinaphone.

- Cộng tác viên thu cước: gồm 227 cộng tác viên thực hiện thu cước, phát triển các dịch vụ VTCNTT, dịch vụ trả sau.

- Cộng tác viên giới thiệu dịch vụ: gồm 234 cộng tác viên là cá nhân, các cộng tác viên này giới thiệu các sản phẩm dịch vụ của VNPT – Vinaphone Hải Dương đến các khách hàng và hưởng hoa hồng theo sản lượng giới thiệu.

- Cộng tác viên bán hàng: gồm 68 cá nhân có đăng ký hộ kinh doanh cá thể, giới thiệu các sản phẩm dịch vụ của VNPT – Vinaphone Hải Dương tới các khách hàng.

- Cộng tác viên Xã Hội Hóa: gồm 402 cá nhân, sử dụng công cụ ứng dụng Digishop của VNPT để bán hàng, giới thiệu sản phẩm dịch vụ và nhận hoa hồng trực tuyến về Ví điện tử của CTV.

Nhận xét về các kênh bán hàng trực tiếp

Các kênh bán hàng trực tiếp của Vinaphone Hải Dương có một số ưu, nhược điểm như sau:

+ Ưu điểm:

- Kênh trực tiếp được coi là bộ mặt đại diện của VNP Hải Dương khi tiếp xúc, cung cấp dịch vụ, chăm sóc khách hàng và quảng bá hình ảnh sản phẩm dịch vụ đến khách hàng.

- Đóng góp vào việc quản lý và phân phối hàng hóa mang tính chính thống của nhà cung cấp dịch vụ trên địa bàn.

- Kênh bán hàng đa dạng với đội ngũ nhân viên thị trường tiếp cận trực tiếp đến nhà khách hàng, đáp ứng tốt nhất mọi nhu cầu của khách hàng, thực hiện công tác hỗ trợ, chăm sóc, truyền thông các sản phẩm, dịch vụ, cung cấp các chương trình khuyến mại trực tiếp đến khách hàng.

- Giảm sự phụ thuộc vào các kênh đại lý trung gian.

+ Nhược điểm

- Việc bố trí các cửa hàng giao dịch còn thừa chưa theo quy hoạch cụ thể, chưa rải đều các khu vực, chỉ tập trung vào các trung tâm huyện/thị mà chưa chú trọng phát triển các kênh bán hàng trực tiếp tại các khu vực khác.

- Trình độ nghiệp vụ, thái độ nhân viên mặc dầu có nhiều chuyển biến tích cực, năng động hơn so với trước đây nhưng vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu với tình hình cạnh tranh gay gắt giữa các nhà mạng hiện nay.

- Số lượng đội ngũ cộng tác viên bán hàng còn hạn chế, khó tuyển dụng, trình độ không đồng đều, hợp đồng ngắn hạn nên ít có sự ràng buộc với công ty và có nhiều hạn chế trong khâu tư vấn sản phẩm và chăm sóc khách hàng.

b. Các kênh bán hàng trung gian

Các kênh bán hàng trung gian là các điểm cung cấp dịch vụ viễn thông của Vinaphone do các tổ chức, cá nhân đầu tư và kinh doanh. Đây là hệ thống kênh phân phối có mật độ phân bố khắp các thôn xã, góp phần lớn trong việc phân phối sim thẻ trả trước đến khách hàng của VNP Hải Dương. Hiện VNP Hải Dương phân chia các kênh bán hàng như sau:

- Điểm CCDV/ĐUQ: là các đại lý có ký hợp đồng phát triển thuê bao trả sau, thuê bao trả trước với VNP Hải Dương. Trong thời điểm trước tháng 07/2017, tất cả các điểm bán đều được cung cấp sim đa năng để đăng ký thông tin thuê bao trả trước cho khách hàng. Tuy nhiên, kể từ tháng 7/2017, khi Nghị định 49/2017/TT-BTTTT của Bộ Thông tin Truyền thông về việc quản lý thuê bao di động trả trước có hiệu lực thì chỉ những điểm bán có tư cách pháp nhân, đủ điều kiện về mặt bằng, trang thiết bị vật chất theo quy định mới được làm Điểm CCDV/ĐUQ đăng ký thông tin TB trả trước. Đến T12/2021, VNP Hải Dương có 23 Điểm CCDV/ĐUQ, đây là các Điểm bán hàng được phép thực hiện ĐKTT TB trả trước và phát triển các dịch vụ trả sau, các DV VTCNTT...cho khách hàng, đảm bảo điều kiện tối thiểu mỗi phường/xã đều có điểm ủy quyền đăng ký thông tin thuê bao trả trước theo quy định.

- Kênh chuỗi: Bao gồm hệ thống các cửa hàng Thế Giới Di Động, FPT Shop, SIM Thăng Long. Số lượng 57 cửa hàng thuộc kênh chuỗi. Các cửa hàng này phủ khắp các địa bàn trên toàn tỉnh và có vị trí bán hàng thuận lợi, tiếp xúc được các khách hàng tiềm năng. Các cửa hàng thuộc hệ thống kênh chuỗi ký hợp đồng bán hàng và có các sản phẩm đặc thù được cung cấp bởi Tổng Công Ty Dịch Vụ Viễn Thông. Nhiệm vụ của VNP Hải Dương chỉ là chăm sóc và hỗ trợ bán hàng cho các cửa hàng thuộc hệ thống kênh chuỗi.

- Điểm bán lẻ: là những cửa hàng, tạp hóa có cung cấp thẻ trả trước Vinaphone. Các điểm bán này thường nhận thẻ từ trực tiếp từ nhân viên chăm sóc điểm bán hoặc từ các Điểm CCDV/ĐUQ. Đây là kênh bán hàng có số lượng lớn nhất, phủ khắp các địa bàn và trực tiếp mang sản phẩm dịch vụ của Vinaphone đến người tiêu dùng cuối cùng. Hiện tại, VNP Hải Dương đã phát triển đưa vào danh sách quản lý được 562 điểm bán trên địa bàn. Tuy nhiên, các điểm bán này không

có ràng buộc gì về chính sách pháp lý với VNP nên mối quan hệ với VNP tương đối lỏng lẻo.

- Kênh VNPOST: Bao gồm hệ thống các bưu cục của Bưu Điện Tỉnh Hải Dương trên địa bàn Tỉnh. Số lượng bao gồm 236 bưu cục. Đây là kênh bán hàng mới được ký kết thỏa thuận hợp tác vào T4/2021.

Nhận xét về các kênh bán hàng trung gian

Các kênh bán hàng trung gian đều có đặc điểm là thường kinh doanh cùng lúc các sản phẩm của các nhà mạng khác nhau với một số ưu điểm, nhược điểm sau:

+ Ưu điểm:

- Đóng góp phần lớn vào việc hỗ trợ, chăm sóc, truyền thông các sản phẩm, dịch vụ, các chính sách khuyến mại trực tiếp của VNP Hải Dương đến người tiêu dùng.

- Kênh bán hàng đa dạng, phong phú và bao phủ khắp các địa bàn, giúp VNP Hải Dương phân phối sản phẩm đến tận tay người tiêu dùng thuận tiện, nhanh chóng hơn.

- Cung cấp các thông tin diễn biến thị trường nhanh giúp VNP Hải Dương điều chỉnh chính sách kinh doanh một cách linh hoạt, kịp thời.

+ Nhược điểm

- Các kênh bán hàng trung gian đều có đặc điểm là thường kinh doanh cùng lúc các sản phẩm của các nhà mạng khác nhau nên thường chạy theo lợi nhuận, các chương trình khuyến mại để có lợi nhuận cao và bán được nhiều sản phẩm nhất cho khách hàng.

- Tính ràng buộc thấp, có hiện tượng bán “phá giá” không đúng quy định của VNP Hải Dương và dễ dàng từ chối mua hàng nếu có nhà cung cấp khác cung cấp sản phẩm với chiết khấu cao hơn.

- Cung cấp cùng một lúc nhiều sản phẩm của các nhà mạng nên có sự cạnh tranh, xung đột giữa các sản phẩm với nhau. Chỉ tập trung vào bán sản phẩm nào mang lại nhiều lợi nhuận từ nhà mạng.

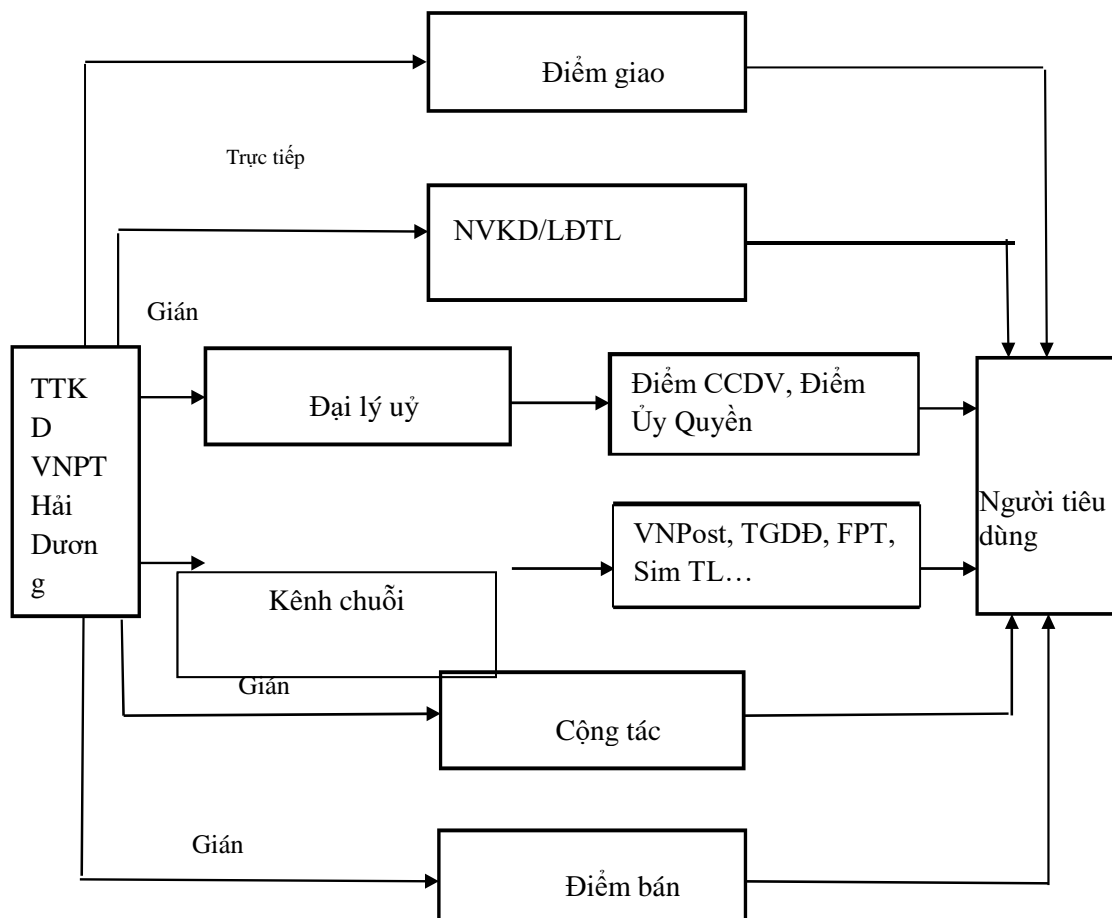
- Ràng buộc của VNP Hải Dương đối với các trung gian bán hàng còn chưa chặt chẽ, cho nên họ có thể tự do tham gia vào kênh cũng như tự do huỷ bỏ mối quan hệ mua bán với VNP Hải Dương một cách dễ dàng, không gặp nhiều trở ngại.

2.2.2. Cấu trúc kênh phân phối

Là một đơn vị kinh doanh trong lĩnh vực viễn thông – công nghệ thông tin, đối tượng khách hàng hướng tới chủ yếu là tiêu dùng cá nhân và tiêu dùng cho doanh nghiệp của mọi tầng lớp.

Được định hướng từ Tập đoàn và Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông, Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương tổ chức kênh theo hệ thống đa kênh. Hiện tại kênh phân phối của Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương được tổ chức như sau:

Hình 2.2. Cấu trúc kênh phân phối của VNPT – Hải Dương



Nguồn: Phòng Điều hành Nghiệp vụ

Như vậy, trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương có hệ thống kênh phân phối bao gồm cả kênh trực tiếp và kênh gián tiếp có sử dụng trung gian bán hàng.

Bảng 2.3: Thống kê số lượng điểm phân phối Trung tâm giai đoạn từ 2020-2021

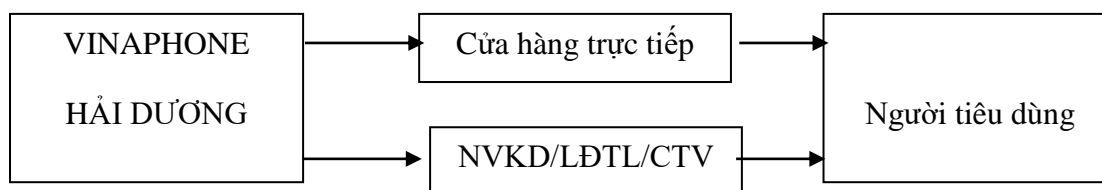
STT	Thành phần kênh	Năm 2020	Năm 2021
1	Giao dịch viên	15	15
2	NVKD/ LĐTTL/AM	79	79
3	Nhân viên kỹ thuật của TTVT	150	152
4	Điểm CCDV VNPT	0	24
5	Điểm Ủy Quyền	48	14
6	Chuỗi TGDD	43	45
7	Chuỗi FPT	8	9
8	Chuỗi SIM Thăng Long	0	1
9	VnPost	0	345
10	Cộng tác viên Telesales	6	11
11	CTV thu cước	339	227
12	CTV Bán hàng	78	68
13	CTV Xã Hội Hóa/ CTV Giới thiệu DV	234	455
TỔNG		976	1.421

Nguồn: Phòng Điều hành Nghiệp vụ

2.2.2.1. Kênh phân phối trực tiếp

Đối với kênh phân phối trực tiếp, Trung tâm thực hiện trực tiếp phân phối sản phẩm đến khách hàng thông qua hệ thống mạng lưới các điểm giao dịch và cán bộ công nhân viên của TTKD VNPT - Hải Dương.

Hình 2.3: Kênh phân phối trực tiếp của Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương



Nguồn: Phòng Điều hành Nghiệp vụ

Đối với các điểm giao dịch là hệ thống cơ sở vật chất được xây dựng với các chức năng cơ bản như: trưng bày, giới thiệu, tư vấn, cung cấp tất cả các sản phẩm dịch vụ của VNPT; Thực hiện các hoạt động chăm sóc khách hàng, thu cước, cho khách hàng trải nghiệm dịch vụ; Truyền thông quảng bá thương hiệu dịch vụ.

Năm 2021 số lượng điểm giao dịch của TTKD VNPT – Hải Dương là 12 điểm tương đương với mỗi huyện, thành phố có một điểm trong toàn tỉnh. Mỗi Phòng Bán hàng tại địa bàn huyện có 01 giao dịch viên, Phòng Bán hàng Thành Phố Hải Dương có 03 giao dịch viên. Tổng số của giao dịch viên trên của TTKD VNPT – Hải Dương là 15 người.

Nhân viên kinh doanh địa bàn là nhân viên chính thức của TTKD VNPT – Hải Dương, cũng là lực lượng bán hàng trực tiếp của đơn vị với chức năng cung cấp hàng hoá, hỗ trợ cho Đại lý, các điểm bán hàng và khách hàng. Nhiệm vụ của nhân viên bán hàng là: Nghiên cứu và phát triển thị trường, triển khai bán hàng trực tiếp theo các chương trình của TTKD VNPT – Hải Dương, triển khai các chương trình kinh doanh qua hệ thống điểm bán hàng, giám sát điểm bán hàng, hỗ trợ, giải quyết khiếu nại của điểm bán hàng, duy trì và quảng bá hình ảnh thương hiệu; Thực hiện việc đi bán hàng trực tiếp tới từng khách hàng thường thông qua các chương trình thi đua hoặc các ngày thứ bảy, chủ nhật. Đến hết năm 2021 số lượng nhân viên tham gia bán hàng trực tiếp của Trung tâm là 55 người.

Nhân viên kỹ thuật tại các Trung tâm Viễn thông Huyện/TP: dù nhiệm vụ trọng tâm của NVKT là đảm bảo chất lượng mạng lưới trên địa bàn được quản lý. Nhưng để giữ vững được thị phần và gia tăng khách hàng thì NVKT đã tham gia vào công tác bán hàng, giới thiệu dịch vụ và chủ yếu là các dịch vụ BRCĐ. Tỷ lệ các đơn hàng BRCĐ qua khối NVKD dao động trong khoảng từ 35-45% tổng số lượng đơn hàng BRCĐ của TTKD. Đối với các dịch vụ di động thì NVKT hầu như không tham gia vào công tác bán hàng.

Lao động thuê lại: là cá nhân ký hợp đồng cộng tác viên toàn thời gian với Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương. Có được giao địa bàn quản lý, trách

nhiệm công việc tương đương với một nhân viên kinh doanh chính thức. Đến hết năm 2021, số lượng lao động thuê lại của Trung tâm là 12 người.

* Ưu điểm và hạn chế của kênh trực tiếp:

Ưu điểm: Đối với điểm giao dịch là những điểm được đầu tư về trang thiết bị cơ sở vật chất cũng như nhận diện thương hiệu một cách đồng bộ, toàn diện. Nhân viên bán hàng được đào tạo bài bản về chuyên môn nghiệp vụ, các kỹ năng giao tiếp, văn hoá ứng xử. Tại điểm giao dịch thực hiện chăm sóc khách hàng và lý nhanh kịp thời các khiếu nại của khách hàng. Các thủ tục quy trình liên quan đến cung cấp dịch vụ, sản phẩm được nhanh chóng hơn. Tâm lý khách hàng cảm thấy tin tưởng hơn, yên tâm hơn khi mua hàng tại chính các điểm giao dịch của VNPT.

Hạn chế: Đòi hỏi mức đầu tư chi phí lớn để duy trì.

2.2.2.2. Kênh phân phối gián tiếp:

Bao gồm hệ thống các Điểm CCDV/Điểm Ủy quyền, Điểm bán lẻ, Cộng tác viên xã hội và hệ thống kênh phân phối của Bưu điện tỉnh Hải Dương (VNPost), Chuỗi cửa hàng TGDD/FPT.

Điểm CCDV/Điểm Ủy quyền: Là những điểm có quy mô lớn, phải có tư cách pháp nhân, ký hợp đồng với Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương dưới hình thức uỷ quyền, theo đó các Đại lý này gần như thay mặt cho VNPT thực hiện các chức năng bán hàng, hỗ trợ khách hàng. Đối với Đại lý uỷ quyền là một trong những kênh bán hàng chủ đạo của Trung tâm, đến hết năm 2021 có 23 điểm.

Ưu điểm và hạn chế:

+ **Ưu điểm:** Là những đơn vị có tư cách pháp nhân, có đăng ký kinh doanh đảm bảo các điều kiện về cơ sở vật chất. Vì là doanh nghiệp có quyền sở hữu độc lập, sở hữu hàng hoá mà họ kinh doanh và chịu trách nhiệm hoàn toàn trước kết quả kinh doanh của mình. Thanh toán nhanh và khá linh hoạt. Hình ảnh nhận diện được đồng bộ. Chính sách chi trả thường hấp dẫn hơn.

+ **Hạn chế:** Có sự cạnh tranh giữa các Đại lý với nhau dẫn đến làm loạn chiết khấu, loạn giá thao túng thị trường. Mặt khác, nhiều Đại lý chạy theo chỉ tiêu cuối năm thường đẩy hàng đi tiêu thụ tại các tỉnh thành dẫn đến lượng sim ảo nhiều, bán

không phát sinh doanh thu đúng trên địa bàn. Chi phí đầu tư cho hệ thống kênh này cũng khá nhiều

Điểm bán lẻ: Là những điểm không cần phải là tư nhân pháp nhân, chủ yếu là các điểm bán tạp hoá, các cửa hàng di động nhỏ lẻ, các quán cà phê, ... với chức năng chính là bán các sản phẩm Vinaphone thẻ cào, giới thiệu dịch vụ lắp đặt dịch vụ băng rộng. Đến tháng 7 năm 2017 Khi thực hiện theo quy định của Nghị định 49 của Chính phủ, bắt buộc các Điểm bán phải có tư cách pháp nhân mới được làm Điểm bán SIM do đó số lượng các điểm đã dần có xu hướng giảm hiện có 559 điểm.

Điểm VNPost: Là những điểm thuộc hệ thống kênh bán hàng của Bưu điện tỉnh Hải Dương bao gồm Điểm giao dịch Bưu điện huyện, thành phố, các tuyến bưu cục, các điểm bưu điện văn hoá xã. Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương ký hợp đồng thỏa thuận hợp tác với Bưu điện tỉnh, và được xem như một điểm uỷ quyền của Trung tâm. Với chức năng thực hiện nhiệm vụ bán hàng, chăm sóc khách hàng, hỗ trợ khách hàng các nghiệp vụ liên quan đến dịch vụ. Bưu điện có một hệ thống mạng lưới phân phối rộng khắp và trải dài trên toàn tỉnh, hầu như xã phường nào cũng có VNPost. Nhận thấy điểm mạnh của VNPost, mặt khác thừa hưởng truyền thống, trước đây VNPT và Bưu điện cùng chung một đơn vị nên việc thiết lập kênh này không phải là khó khăn. Vốn dĩ người dân lại quen với thương hiệu Bưu điện nhiều hơn nên việc giao dịch càng trở nên thuận tiện. Vì vậy đến T4/2021, hai bên đã ký một thỏa thuận hợp tác toàn diện để VNPost là kênh phân phối chính thức của Trung Tâm Kinh Doanh VNPT – Hải Dương. Đến cuối năm 2021 số lượng VNPost đã tăng đáng kể, phủ đều khắp toàn tỉnh, đáp ứng mỗi xã phường có 1 điểm.

Ưu điểm và hạn chế:

+ Ưu điểm: Có hệ thống điểm giao dịch, các bưu cục, văn hoá xã rộng khắp, đáp ứng mỗi xã một điểm nên thuận lợi cho VNPT trong việc mở rộng sản phẩm về tận ngõ ngách, thôn, xóm...; Cơ sở vật chất, hệ thống trang thiết bị và có đội ngũ nhân viên giao dịch đảm bảo cho việc thực hiện các nghiệp vụ liên quan đến quy trình cung cấp sản phẩm và giải quyết khiếu nại của khách hàng (nếu có).

+ Hạn chế: VNPost kinh doanh đa ngành đa dịch vụ với khối lượng công việc tại các điểm rất nhiều nên thời gian để dành cho sản phẩm của VNPT còn nhiều hạn chế, tính chủ động không cao, khách hàng hỏi thì bán còn không thì thôi. Nhân viên vẫn còn nặng tính bao cấp theo cơ chế cũ nên vẫn chưa linh hoạt, mềm dẻo trong kinh doanh bán hàng.

Cộng tác viên: Bao gồm các cộng tác viên thu cước, cộng tác viên bán hàng, cộng tác viên giới thiệu dịch vụ, cộng tác viên telesales, cộng tác viên xã hội hóa. Lực lượng cộng tác viên đông đảo là cánh tay nối dài của nhân viên kinh doanh tới các khách hàng. Là những người được Trung tâm tìm kiếm tuyển chọn từ nhiều đối tượng, thành phần khác nhau trong xã hội, được ký kết hợp đồng lao động thời vụ, với nhiệm vụ chính là thực hiện bán hàng tới khách hàng. Vì đặc thù theo mùa vụ nên số lượng Cộng tác viên luôn biến động không cố định. Hiện Trung tâm đang có một lực lượng Cộng tác viên gồm tất cả các thành phần trong xã hội như: trường học, nông dân, trưởng thôn, các tổ chức Hội phụ nữ, Đoàn thanh niên....

Ưu điểm và hạn chế:

+ Ưu điểm: Dễ tìm kiếm và lựa chọn, bất kỳ người nào cũng có thể tham gia, tận dụng được mối quan hệ cá nhân để phát huy vai trò mỗi cộng tác viên như một vệ tinh bám xung quanh khách hàng ở mỗi nơi mà họ sinh sống., chi phí đầu tư thường thấp hơn. Chỉ chi trả về hoa hồng thù lao. Cộng tác viên thường trẻ, nhiệt tình, tích cực...

+ Hạn chế: Tính bền vững không cao, không ổn định, thường xuyên biến động về số lượng cộng tác viên tham gia. Tính trách nhiệm không cao, phụ thuộc vào kỹ năng và năng lực tự có của mỗi người

Bảng 2.4: Thống kê phát triển dịch vụ có dây qua các kênh năm 2020

Đơn vị	Dịch vụ có dây											
	PBH								Nhân viên kỹ thuật		TỔNG	
	Nhân viên		Cộng tác viên		Điểm UQ		CH điện máy					
	Fiber	Mytv	Fiber	Mytv	Fiber	Mytv	Fiber	Mytv	Fiber	Mytv	Fiber	Mytv
Bình Giang	480	578	466	478	-	-	-	-	946	1.056	1.892	2.112
Cẩm Giăng	781	988	92	52	-	-	-	-	873	1.040	1.746	2.080
Gia Lộc	1.146	1.392	367	552	2	6	13	8	1.528	1.958	3.056	3.916
Kim Thành	1.242	1.265	15	20	-	-	-	-	1.257	1.285	2.514	2.570
Kinh Môn	1.480	1.763	171	203	-	-	2	-	1.653	1.966	3.306	3.932
Nam Sách	654	948	559	643	1	3	-	-	1.214	1.594	2.428	3.188
Ninh giang	829	868	675	741	6	5	2	1	1.512	1.615	3.024	3.230
Thanh Hà	648	956	204	242	-	-	-	-	852	1.198	1.704	2.396
Thanh Miện	521	668	116	116	-	-	-	-	637	784	1.274	1.568
Tứ Kỳ	556	849	503	524	1	-	3	-	1.063	1.373	2.126	2.746
TX Chí Linh	1.400	1.776	84	133	-	-	-	-	1.484	1.909	2.968	3.818
TP Hải Dương	2.121	1.902	161	105	51	28	5	-	2.338	2.035	4.676	4.070
Tổng	11.858	13.953	3.413	3.809	61	42	25	9	15.357	17.813	30.714	35.626

Nguồn: Phòng Điều hành Nghiệp vụ

Có thể thấy rằng đối với các dịch vụ BRCĐ, kênh chủ đạo để phát triển dịch vụ vẫn là kênh trực tiếp, là các NVKD và NVKT của VNPT Hải Dương. Các kênh điểm UQ, Cửa hàng điện máy hoạt động không hiệu quả khi giới thiệu các dịch vụ BRCĐ của VNPT Hải Dương.

Bảng 2.5: Thống kê phát triển dịch vụ di động qua các kênh năm 2020

Đơn vị	Di động trả trước						
	Số Lượng	Tỷ trọng của NVKD	CTV	Tỷ trọng của CTV	Điểm UQ	Tỷ trọng của điểm UQ	Tổng Di động trả trước
Bình Giang	1.650	41,0%	1.001	24,9%	1.374	34,1%	4.025
Cẩm Giăng	861	11,1%	1.566	20,3%	5.305	68,6%	7.732
Gia Lộc	1.638	28,6%	1.803	31,4%	2.294	40,0%	5.735
Kim Thành	1.483	29,5%	1.743	34,7%	1.793	35,7%	5.019
Kinh Môn	3.648	42,0%	2.047	23,5%	2.999	34,5%	8.694
Nam Sách	1.143	26,2%	371	8,5%	2.850	65,3%	4.364
Ninh Giang	1.906	34,1%	2.304	41,2%	1.376	24,6%	5.586
Thanh Hà	1.638	35,7%	1.244	27,1%	1.707	37,2%	4.589
Thanh Miện	1.104	51,5%	699	32,6%	342	15,9%	2.145
Tứ Kỳ	2.338	43,1%	775	14,3%	2.308	42,6%	5.421
TX Chí Linh	1.259	47,7%	934	35,4%	447	16,9%	2.640
TP Hải Dương	2.139	18,1%	4.362	37,0%	5.290	44,9%	11.791
Tổng	20.807	30,7%	18.849	27,8%	28.085	41,5%	67.741

Nguồn: Phòng Điều hành Nghiệp vụ

Nhận thấy kênh gián tiếp vẫn là kênh chủ đạo trong việc phát triển thuê bao di động trả trước cho đơn vị và chiếm gần 70% trong tổng thuê bao phát triển. Trong đó Đại lý uỷ quyền là kênh có tỷ trọng cao, đặc biệt đối với Đại lý uỷ quyền luôn tăng đều và ổn định.

Đối với kênh trực tiếp thì kết quả bán hàng thường không cao, chỉ chiếm khoảng 30% tỷ trọng phát triển thuê bao di động của toàn kênh, nguyên nhân của việc này là: Khách hàng thường đến giao dịch chủ yếu là thực hiện các giao dịch liên quan đến nghiệp vụ: đổi sim, thay sim, nộp tiền cước..., còn việc bán cho khách hàng mới thường hạn chế hơn, đa phần là bán hàng trực tiếp đến nhà khách hàng hoặc các tụ điểm đông người.

2.2.3. Lựa chọn thành viên của kênh phân phối

a. Tiêu chí tuyển chọn các thành viên kênh

+ Đối với các cửa hàng trực tiếp: đảm bảo tối thiểu mỗi huyện/ thị phải có một điểm giao dịch trực tiếp phát triển thuê bao trả sau, thực hiện công tác chăm sóc khách hàng và thu cước. Tiêu chí lựa chọn làm cửa hàng trực tiếp như sau:

- Nằm trên mặt đường chính, có mật độ người qua lại đông đúc, khu vực trung tâm của các huyện, thị.
- Chiều rộng mặt tiền tối thiểu 7m, tổng diện tích giao dịch tối thiểu là 70m².
- Có thể cải tạo dễ dàng, tốn ít chi phí.

Cửa hàng trực tiếp chủ yếu là các cửa hàng của các Phòng bán hàng huyện/thị đảm nhận cung cấp các sản phẩm dịch vụ Viễn thông và CNTT tại địa bàn, chăm sóc khách hàng, quảng bá giới thiệu dịch vụ. Hiện tại Vinaphone Hải Dương có 12 cửa hàng giao dịch tại các huyện/thị Thành phố trên địa bàn.

+ Đối với các Điểm CCDV và Điểm ủy quyền: Phải có tư cách pháp nhân

- Có giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh hợp lệ.
- Nằm trên mặt đường chính, có mật độ người qua lại đông đúc. Sở hữu mặt bằng hoặc hợp đồng thuê mặt bằng còn thời hạn tối thiểu 1 năm.
- Có ký HĐ hợp tác lâu dài và tuân thủ các quy định về việc phát triển thuê bao trả trước và trả sau của VNP Hải Dương.
- Được trang bị biển hiệu theo chuẩn nhận diện thương hiệu của Vinaphone.
- Điều kiện về trang thiết bị: máy smart phone để phục vụ ĐKTT TB lên hệ thống của Vinaphone.

+ Đối với Điểm bán lẻ: chỉ cần điểm bán có nhu cầu bán sản phẩm của Vinaphone, tập trung vào các đối tượng: các điểm bán điện thoại di động, các điểm bán tạp hóa, quán café hoặc tất cả các đối tượng khác có nhu cầu.

+ Đối với đội ngũ nhân viên bán hàng trực tiếp, đội ngũ cộng tác viên bán hàng: Xây dựng đội ngũ nhân viên, cộng tác viên bán hàng trực tiếp tại tất cả các phường, xã trên địa bàn, đặc biệt tập trung tuyển chọn đội ngũ cộng tác viên là sinh viên các trường đại học, các tổ chức đoàn thể tại các trường, các khu công nghiệp....

Hình 2.4: Sơ đồ qui trình tuyển chọn các thành viên trong kênh phân phối

Nguồn: Phòng Điều hành Nghiệp vụ

2.2.4. Công tác thúc đẩy hoạt động của các thành viên trong kênh phân phối

+ *Chính sách hỗ trợ và đào tạo về nghiệp vụ:*

Thực hiện đào nghiệp vụ cho các Điểm CCDVTUQ, ĐBL và thường xuyên đào tạo nhân viên chăm sóc điểm bán để hướng dẫn đại lý, điểm bán.

Đào tạo về nghiệp vụ đăng ký thông tin thuê bao: theo quy định của Nghị định 49/2017/CP của Chính phủ và thông tư 04/2012/TT-BTTTT của Bộ Thông tin và Truyền thông, để đảm bảo các Điểm CCDV/ĐUQ thực hiện đúng quy trình về đăng ký thông tin thuê bao trả trước cho khách hàng lên hệ thống, tất cả các điểm đã ký hợp đồng ủy quyền với VNP Hải Dương đều được tập huấn quy định của thông tư và hướng dẫn thao tác trực tiếp quy trình đăng ký thông tin thuê bao trả trước cho các khách hàng.

Khuyến khích tặng 19.800 đồng/thuê bao cho đại lý qua tài khoản Eload khi thực hiện đăng ký thông tin và kích hoạt thành công thuê bao trả trước cho khách hàng.

Các chính sách khuyến mại, chính sách mới được thông báo đến các Điểm CCDV/ĐUQ, Điểm bán qua tin nhắn, Email, tờ rơi quảng cáo, nhóm chat zalo và nhân viên chăm sóc điểm bán trực tiếp đến thông báo, giới thiệu dịch vụ.

Ngoài các chính sách trên, VNP Hải Dương còn có nhiều cơ chế khuyến khích bán hàng cho đại lý trong công tác bán hàng, đặc biệt là đẩy mạnh phát triển các dịch vụ giá trị gia tăng.

+ *Chính sách hỗ trợ hình ảnh, truyền thông tại điểm bán*

Điểm CCDV/ĐUQ: Được hỗ trợ về bảng hiệu và truyền thông các chương trình khuyến mại, chính sách bằng poster, tờ rơi, bảng tin...

Điểm bán lẻ: Đối với điểm bán có vị trí đẹp được ưu tiên hỗ trợ về bảng hiệu và truyền thông các chương trình khuyến mại, chính sách bằng poster, tờ rơi...

Cộng tác viên bán hàng được được hỗ trợ về đồng phục, vật dụng, các gói data ưu đãi trong quá trình bán hàng ...

+ *Chính sách hỗ trợ bán hàng:*

VNP có chính sách khuyến khích bán hàng, kích hoạt đăng ký TTTB, nạp thẻ cho các Điểm CCDV/ĐUQ rất rõ ràng. Cụ thể tại bảng như sau:

Chi trả thù lao báo cáo kích hoạt sim:

Bảng 2.6: Chính sách chi trả thù lao báo cáo kích hoạt sim

TT	NỘI DUNG	CTV	ĐUQ ký trực tiếp TTKD	Các ĐCCDVVT Thuộc DNUQ	
				ĐCCDVVT Thuộc DNUQ	DN Ủy quyền
1.1	Thù lao phát triển thuê bao (BCKH)	22,000 VND/TB	22,000 VND/TB	19,800 VND/TB	
<i>1.1.1</i>	<i>Chi trả đợt 1</i>	<i>19,800 VND/TB</i>	<i>19,800 VND/TB</i>	<i>19,800 VND/TB</i>	
<i>1.1.2</i>	<i>Chi trả đợt 2</i>	<i>2,200 VND/TB</i>	<i>2,200 VND/TB</i>		<i>5,500 VND/TB</i>

Nguồn: Phòng Điều hành Nghiệp vụ

Chi trả hoa hồng bán gói:

Bảng 2.7: Chính sách chi trả thù lao/hoa hồng bán gói năm 2021

STT	Loại gói	Loại thuê bao	Đợt chi trả	CTV	ĐUQ ký trực tiếp TTKD	Các ĐCCDVVT Thuộc DNUQ		ĐBL
						ĐCCDVVT Thuộc DNUQ	ĐN UQ	
1	Gói chu kỳ ≤ 30 ngày	Thuê bao PTM	Chi trả đợt 1	22,5%	22,5%	22,5%		22,5%
			Chi trả đợt 2	2,5%	2,5%		5%	2,5%
2		Thuê bao hiện hữu	Chi trả đợt 1	27%	27%	27%		27%
			Chi trả đợt 2	3%	3%		6%	3%
3	Gói chu kỳ > 30 ngày	Tất cả các loại thuê bao	Chi trả đợt 1	18%	18%	18%		18%
			Chi trả đợt 2	2%	2%		4%	2%

Nguồn: Phòng Điều hành Nghiệp vụ

Ngoài ra VNP Hải Dương còn triển khai nhiều chương trình thi đua riêng, các chính sách khuyến khích hỗ trợ bán hàng cho ĐCCDV/ĐUQ, ĐBL bán hàng có doanh số cao. TTKD khuyến khích Điểm CCDV VNPT đăng ký thành công gói cước chu kỳ dài 6T/12T các loại trên sim phát triển mới và được ghi nhận doanh thu tiêu dùng TKC tại địa bàn tỉnh Hải Dương. Mức khuyến khích cụ thể như sau:

Bảng 2.8: Chính sách hỗ trợ bán hàng của VNP cho điểm CCDV/ĐUQ

Mức	Sản lượng bán gói xét thưởng	Tiền khuyến khích (đã có VAT)
1	Từ 30 TB đến 49 TB	1.000.000 đ
2	Từ 50 TB đến 99 TB	1.500.000 đ
3	Từ 100 TB trở lên	4.000.000 đ

Nguồn: Phòng Điều hành Nghiệp vụ

+ *Chính sách hỗ trợ bổ sung khác:*

Doanh số quy định của điểm CCDV VNPT: 20 triệu doanh số/ quý.

Doanh số được tính bao gồm: doanh số bán gói di động trả trước (PTM và hiện hữu) qua 1543, doanh thu bán gói internet, mytv (chỉ tính đơn hàng mới) và doanh số bán gói trên ứng dụng Digishop của CTV Xã Hội Hóa.

Điểm CCDV VNPT đủ quy định về doanh số sẽ được đóng BHXH, BHYT, BHTN, TNLĐ-BNN ở mức lương tối thiểu vùng dành cho người lao động đã qua đào tạo theo quy định của nhà nước, tùy theo địa chỉ cư trú, sinh sống cụ thể mức lương như sau:

- Thành phố Hải Dương: 4.194.400/tháng.

- Thành phố Chí Linh - Các huyện Cẩm Giàng, Nam Sách, Kim Thành, Kinh Môn, Gia Lộc, Bình Giang, Tứ Kỳ: 3.670.100/tháng.

- Thanh Hà, Thanh Miện, Ninh Giang: 3.284.900/tháng.

Trường hợp trong quý không đạt chỉ tiêu về doanh số (quý 20 triệu/quý), Công Ty Coky Vina sẽ tạm dừng đóng BHXH cho điểm bán trong quý tiếp theo. TTKD VNPT Hải Dương vẫn để điểm bán tiếp tục sử dụng account phục vụ việc bán hàng đến khi có thông báo mới.

2.2.5. Đánh giá các thành viên trong kênh phân phối

Đối với kênh cửa hàng trực tiếp: Thực hiện đánh giá định kỳ hàng tháng đối với từng cửa hàng, từng nhân viên giao dịch theo các tiêu chí sau:

Đảm bảo chỉ tiêu phát triển thuê bao, thu cước, doanh thu bán lẻ và số lượng khách hàng giao dịch viên/ cửa hàng đã thực hiện chăm sóc trong tháng.

Hình ảnh đảm bảo về tiêu chuẩn nhận diện thương hiệu Vinaphone tại các cửa hàng.

Trung bày hàng hóa theo quy chuẩn về chủng loại, sắp xếp, giá cả tính năng sử dụng ...

Nắm bắt kịp thời các chương trình khuyến mãi, chính sách, tính năng gói cước, sản phẩm... hiện hành để thực hiện bán hàng và chăm sóc, giải quyết khiếu nại, thắc mắc của khách hàng liên quan đến khuyến mãi... cho khách hàng, không được để khách hàng khiếu nại vượt cấp.

Thực hiện các tiêu chuẩn đánh giá chất lượng giao dịch viên, nhân viên thị trường theo bộ tiêu chuẩn đánh giá chất lượng của VNPT.

Đối với nhân viên thị trường: Thực hiện đánh giá định kỳ hàng tháng theo các tiêu chí sau:

Chỉ tiêu bán hàng, phát triển thuê bao hàng tháng của từng nhân viên.

Nắm bắt kịp thời các chương trình khuyến mãi, chính sách, tính năng gói cước, sản phẩm... hiện hành để thực hiện bán hàng và chăm sóc, giải quyết khiếu nại, thắc mắc của khách hàng liên quan đến khuyến mãi... cho khách hàng.

Việc đánh giá đối với nhân viên thị trường và các giao dịch viên được thực hiện thường xuyên hàng tháng và là cơ sở để đánh giá chất lượng hoàn thành công việc, chấm lương hàng tháng của nhân viên.

Kênh Điểm CCDV/ĐUQ: Đánh giá chất lượng Điểm CCDV/ĐUQ qua doanh số bán hàng và duy trì hình ảnh thương hiệu Vinaphone tại Điểm: Điểm CCDV/ĐUQ phải có Biển hiệu ghi đầy đủ thông tin, tên Điểm, địa chỉ..... theo đúng yêu cầu của Bộ TT và TT. Điểm CCDV/ĐUQ phải sử dụng SIM Eload kích hoạt đăng ký TTTB cho khách hàng theo đúng quy định của chính phủ về quản lý ĐK TTTB trả trước.

Duy trì hình ảnh: Tất cả các Điểm CCDV/ĐUQ phải được trang bị hình ảnh nhận diện thương hiệu VNP nổi bật: Treo bảng hiệu, Bảng Điểm Đăng ký TTTBTT, kệ để tờ rơi, tờ rơi các chương trình.....do Vinaphone Hải Dương trang bị.

Trung bày hàng hóa: Có trưng bày hàng hóa của Vinaphone tại gian hàng về bộ kit, thẻ cào...

Nghiep vụ và chăm sóc khách hàng: Nắm bắt kịp thời các chương trình khuyến mãi, chính sách, tính năng gói cước, sản phẩm,... hiện hành để thực hiện bán hàng và chăm sóc, giải quyết khiếu nại, thắc mắc của khách hàng liên quan đến khuyến mãi, cho khách hàng.

Kênh điểm bán lẻ: Thực hiện đánh giá định kỳ hàng tháng chất lượng kênh điểm bán lẻ dựa theo doanh số mua hàng, bán hàng.

Duy trì hình ảnh: Đảm bảo các Điểm bán lẻ lớn được trang bị Biển hiệu, đảm bảo các điểm bán đều được cung cấp đầy đủ các tờ rơi, Poster, chính sách khuyến mãi, các chương trình thi đua bán hàng của Vinaphone Hải Dương.

Các Điểm bán lẻ không thực hiện ĐKTTTB cho KH với dịch vụ di động trả trước, nhưng họ vẫn là kênh thông tin và tiếp nhận các đơn hàng giới thiệu dịch vụ BRCD cho đơn vị.

Bảng 2.9. Đánh giá của khách hàng về hệ thống kênh phân phối của Vinaphone Hải Dương

Tiêu chí	ĐVT	Mức độ đánh giá					BQ tiêu chí
		Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Trung lập	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
1. Hệ thống các cửa hàng giao dịch của VNPT Hải Dương rộng khắp thuận tiện cho khách hàng khi có phát sinh nhu cầu.	Phiếu	6	17	57	150	70	3,87
	%	2,0%	5,7%	19,0%	50,0%	23,3%	
2. Giờ mở cửa/đóng cửa của các điểm giao dịch như hiện nay phù hợp khách hàng.	Phiếu	3	30	80	140	47	3,66
	%	1,0%	10,0%	26,7%	46,7%	15,7%	
3. Các điểm giao dịch hiện nay là cầu nối giữa khách hàng và nhà cung cấp dịch vụ.	Phiếu	5	40	81	125	49	3,58
	%	1,7%	13,3%	27,0%	41,7%	16,3%	
4. Theo khách hàng, nhân viên bán hàng của VNPT Hải Dương có kỹ năng bán hàng tốt	Phiếu	6	34	34	150	76	3,85
	%	2,0%	11,3%	11,3%	50,0%	25,3%	
5. Theo khách hàng, nhân viên bán hàng của VNPT Hải Dương có trình độ.	Phiếu	5	20	45	135	95	3,98
	%	1,7%	6,7%	15,0%	45,0%	31,7%	
6. VNPT Hải Dương có nhiều loại kênh phân phối.	Phiếu	7	45	56	146	46	3,60
	%	2,3%	15,0%	18,7%	48,7%	15,3%	

Nguồn: Số liệu điều tra

2.3. Đánh giá hoạt động quản trị kênh phân phối của TTKD VNPT – Hải Dương

2.3.1. Những thành tựu đạt được của kênh phân phối

+ Với mục tiêu bao phủ thị trường, các Phòng bán hàng khu vực không ngừng củng cố và mở rộng quan hệ với các đại lý, quan tâm đến các điểm bán lẻ. Cho đến nay các Phòng bán hàng đã thiết lập được hệ thống phân phối rộng khắp tại 12 huyện, thị, thành phố với số lượng điểm bán lẻ lớn, phủ sóng tới tận các khu vực sâu, xa.

+ Các Tổng đại lý trước đây có quan hệ bạn hàng lâu năm với VNP Hải Dương, nay chuyển lên thành Điểm CCDV/ĐUQ, gắn bó với công việc kinh doanh các sản phẩm, dịch vụ mạng Vinaphone, có những thành công nhất định và quen thuộc với các chính sách của VNP Hải Dương là một thuận lợi cho công tác quản lý vận hành kênh phân phối.

- Xây dựng và quản lý mạng lưới phân phối đảm bảo được nhu cầu sản xuất kinh doanh góp phần thực hiện tốt kế hoạch chỉ tiêu của TCT Dịch vụ Viễn thông

cũng như Tập đoàn BCVT về số lượng thuê bao, doanh thu toàn mạng... đây là các chỉ tiêu mang tính pháp lệnh thể hiện sự yêu cầu của Nhà nước, của ngành đối với hoạt động sản xuất kinh doanh của Vinaphone Hải Dương.

- Xây dựng được mạng lưới phát triển cả về chiều rộng và chiều sâu, đảm bảo được việc phân phối sản phẩm và dịch vụ trên khắp các huyện, thị, thành phố các khu công nghiệp, các làng nghề, ... Bên cạnh đó, các điểm giao dịch tại 12 huyện, thị, thành phố với đội ngũ cộng tác viên luôn phối hợp chặt chẽ với các đơn vị trên địa bàn nắm bắt được thực trạng hoạt động của các Điểm CCDV/ĐUQ, các Điểm bán lẻ và xu hướng của thị trường.

- Mạng lưới phân phối của VNP Hải Dương cũng có sự chuyên môn hóa rõ, đảm bảo cho công tác phân phối từng sản phẩm dịch vụ, nâng cao hiệu quả của từng kênh phân phối. Đây cũng là tiền đề cho mạng lưới phân phối hiện đại, khai thác được thế mạnh của từng thành viên kênh, mang lại cho khách hàng nhiều tiện ích trong việc sử dụng dịch vụ làm gia tăng mức độ hài lòng, tin cậy của khách hàng, một yếu tố cốt lõi trong việc phát triển thị trường, phát triển sản xuất kinh doanh của mỗi doanh nghiệp.

- Mạng lưới phân phối của VNP Hải Dương cũng đã đảm bảo quá trình cung cấp dịch vụ sau bán hàng. Đây là công tác hết sức quan trọng trong việc trợ giúp khách hàng trong quá trình sử dụng dịch vụ.

- Phản ánh thông tin thị trường, bất cập của các chính sách trong quá trình triển khai tại các khâu.

2.3.2. Những hạn chế còn tồn tại của kênh phân phối

Hoạt động kênh phân phối hiện nay còn nhiều bất cập, chưa mang lại hiệu quả bên cạnh những lý do khách quan còn có nhiều vấn đề trong công tác quản lý kênh phân phối, cụ thể:

- Trong những năm qua, thực hiện tái cơ cấu Tập đoàn, VNP Hải Dương đã từ bước kiện toàn bộ máy theo phân chỉ đạo của TCT DVVT, Tập đoàn trong việc phân chia lại lao động kỹ thuật và kinh doanh. Nhưng với sự kiện này, mạng lưới phân phối truyền thống của các đơn vị đã bị thay đổi. Các ĐCCDV/ĐUQ theo quy

định mới của ND 49 của CP về quản lý đăng ký TTTBTT giảm dần do đòi hỏi phải có tư cách pháp nhân, hơn nữa do cơ chế chính sách của Tập đoàn, nhân viên kinh doanh từ khối kỹ thuật chuyển sang phải tập huấn, đào tạo lại. Nhân viên thị trường chưa ổn định do vậy việc phát triển kênh bán hàng và quản lý kênh gặp nhiều khó khăn.

- Mô hình nhân sự quản lý kênh bán hàng của Tổng công ty thường xuyên có sự thay đổi dẫn đến tâm lý không ổn định của nhân viên chăm sóc kênh bán hàng.

- Sự gián đoạn trong quan hệ với các kênh phân phối ngoài xã hội đã ảnh hưởng tiêu cực đến quá trình cung cấp sản phẩm cho khách hàng. Cho đến nay, so với các nhà khai thác lớn khác, mạng lưới phân phối của Vinaphone vẫn kém hơn, thể hiện ở chỗ: quan hệ giữa các Phòng bán hàng với các Đại lý thiếu sự thống nhất giữa các địa phương, thiếu những cơ chế ràng buộc lợi ích một cách hiệu quả. Mạng lưới phân phối không đồng đều, hầu như chỉ tập trung tại các khu vực thành thị, mật độ các Điểm bán hàng thấp, thậm chí ngay tại các thành phố, thị xã. Các hình ảnh nhận dạng thương hiệu còn ít về số lượng.

- Công tác quản lý hỗ trợ, đánh giá hiệu quả hoạt động của các thành viên mạng lưới phân phối còn chưa đồng bộ và hiệu quả. Việc đánh giá hiệu quả phân phối mới tập chung ở chủ quan: như số lượng thuê bao phát triển, doanh thu bán thẻ, doanh thu sản lượng cước đàm thoại, doanh thu giá trị gia tăng... mà chưa tính đến những lợi ích mang lại cho khách hàng sử dụng như sự sẵn có của sản phẩm, tính dễ dàng trong việc sử dụng...

- Chưa thực hiện việc kiểm soát, đánh giá với các trung gian phân phối. VNP Hải Dương mới chỉ quản lý được phần đầu của kênh phân phối bằng các hợp đồng thương mại... còn việc kiểm soát, hỗ trợ các điểm bán lẻ, đặc biệt là các điểm bán không truyền thống hầu như rất ít trong khi các điểm bán chính là khâu cuối cùng của quá trình phân phối hàng đến người tiêu dùng, là nơi khách hàng được nhận biết về sản phẩm và dịch vụ của Vinaphone. Điều này làm giảm hiệu quả phân phối và khuyếch trương hình ảnh của Vinaphone Hải Dương.

- Chưa có các tiêu chuẩn cụ thể đưa ra để đánh giá và khuyến khích Điểm bán do đó chưa khuyến khích được các Điểm bán.

- Các chương trình ưu đãi, chính sách dành cho Điểm CCDV/ĐUQ, ĐB có nhiều nhưng chưa có tổng kết, đánh giá chất lượng từng điểm sau mỗi chương trình. Chủ yếu xét vẫn trên hệ thống và thiếu tính khách quan.

- Công tác quản lý nhân sự còn yếu kém, ý thức về thương hiệu của các nhân viên giao dịch, thị trường chưa được nâng cao, trình độ còn nhiều hạn chế.

- Thông tin thu thập từ thị trường còn nhiều hạn chế, tính chuẩn xác chưa cao nên việc cung ứng hàng ra thị trường chưa nhịp nhàng, lúc thừa lúc thiếu, nhiều đại lý trục lợi bằng cách om hàng hoặc ép giá các Phòng bán hàng khi áp lực bán hàng để hoàn thành kế hoạch cuối năm.

- Các Điểm CCDV/ĐUQ hoạt động trước hết vì quyền lợi của chính bản thân họ nên sẵn sàng cạnh tranh bằng các mức chiết khấu cao rất sát với mức chiết khấu cao nhất gây khó khăn cho người bán lẻ.

- Không được chủ động trong việc thiết kế kênh do cơ chế hạch toán phụ thuộc nên bị động khi các thành viên kênh có sự thay đổi hàng năm.

- Trong công tác xây dựng kế hoạch, định hướng chiến lược trong hoạt động phân phối triển khai chậm, không bắt kịp với xu thế chung của thị trường do tính chủ động chưa cao. Chưa chủ động đề xuất được những chương trình hỗ trợ riêng biệt cho các kênh phân phối, các chương trình hỗ trợ (nếu có) còn thụ động, phụ thuộc nhiều từ các đơn vị quản lý cấp trên.

- Việc tổ chức các kênh còn chồng chéo, chưa tạo ra sự riêng biệt của các kênh, thiếu nhạy bén trong nắm bắt khai thác xu hướng thị hiếu tiêu dùng, dự đoán đón đầu thời cơ, thời điểm, đặc điểm, nhu cầu để chiếm lĩnh thị trường.

2.3.2. Nguyên nhân dẫn đến những hạn chế của công tác quản trị kênh phân phối

Bên cạnh các nguyên nhân khách quan đến từ cơ cấu tổ chức, còn có nhiều nguyên nhân mang tính chủ quan từ phía VNP Hải Dương, cụ thể như sau:

a. Việc thiết kế kênh chưa tốt

Vinaphone Hải Dương chưa chủ động trong việc thiết kế kênh phân phối do đặc thù cơ chế hạch toán phụ thuộc của TCT, của Tập đoàn. Thành viên kênh phân phối thường thay đổi hàng năm và không có tính chiến lược. Quan hệ ràng buộc giữa các Phòng bán hàng với các Điểm bán trên địa bàn còn chưa chặt chẽ, thiếu thống nhất tại các địa phương.

b. Chưa có quy trình đánh giá hoạt động của các thành viên

Theo quy định chung của VNP Hải Dương các đại lý khi kinh doanh sản phẩm dịch vụ của Vinaphone phải tuân theo hệ thống các quy trình nghiệp vụ cho các loại sản phẩm dịch vụ. Hệ thống này bao gồm: quy trình cung cấp các dịch vụ trả trước, trả sau những quy trình này mang tính chất nghiệp vụ mà bất kỳ tổ chức kinh doanh viễn thông nào cũng đều phải tuân theo. Tuy nhiên, quy trình đánh giá hoạt động của đại lý chưa được thiết lập cụ thể, rõ ràng dẫn đến việc các đại lý nhiều đại lý hoạt động cầm chừng nhưng vẫn tồn tại. Mặc dù trong hợp đồng ký kết có quy định rõ các điều khoản tuy nhiên thực tế hiện nay các đơn vị quản lý trực tiếp các đại lý chưa chủ động thực hiện đề xuất thanh lý hoặc có các biện pháp xử phạt khi vi phạm. Các đại lý có khả năng tiêu thụ sản phẩm khi có nhu cầu ký thêm rất mất thời gian quy trình ký kết qua nhiều khâu do phân cấp quản lý.

c. Chất lượng hệ thống mạng nội bộ chưa ổn định

Để các kênh thực hiện bán hàng, giao dịch cũng như để kiểm soát quản lý việc phát triển thuê bao, hàng hóa, hóa đơn, tiền hàng VNP Hải Dương đã xây dựng và đưa vào hoạt động trang nội bộ. Đáp ứng nhu cầu công việc ngày càng cao, hệ thống mạng nội bộ liên tục được sửa đổi, cập nhật và nâng cấp để phù hợp với thực tế sử dụng. Tuy nhiên, chất lượng hệ thống vẫn chưa ổn định hệ thống thường bị quá tải hay bị treo đặc biệt là vào những ngày vàng khuyến mại gây khó khăn trong việc khai báo bán hàng.

CHƯƠNG 3: HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI CỦA TTKD VNPT HẢI DƯƠNG

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).

Định hướng phát triển đến năm 2025 của VNPT

❖ Định hướng chiến lược về phát triển kinh doanh

- Giữ vững và mở rộng thị phần, thị trường, kinh doanh có hiệu quả các dịch vụ đem lại nguồn thu lớn như di động, băng rộng và cố định.

Nhiệm vụ và giải pháp

+ Hướng về khách hàng, thường xuyên đổi mới, nâng cao chất lượng công tác chăm sóc khách hàng.

+ Đẩy mạnh phát triển thị phần di động, các dịch vụ trên nền băng rộng, giải pháp cho khách hàng doanh nghiệp.

+ Giữ được mức độ phát triển của dịch vụ điện thoại cố định.

+ Phát triển mạnh thị trường khu vực nông thôn.

- Đột phá trong phát triển các dịch vụ giá trị gia tăng, dịch vụ nội dung, các giải pháp tích hợp viễn thông, CNTT và truyền hình

Nhiệm vụ và giải pháp

+ Đẩy mạnh xã hội hóa, tạo các cơ chế thuận lợi để ngày càng có nhiều đơn vị cùng tham gia cung cấp dịch vụ.

+ Thành lập các đơn vị chuyên ngành, các Trung tâm dữ liệu tập trung cung cấp các giải pháp tích hợp cho khách hàng doanh nghiệp.

- Xây dựng thương hiệu Tập đoàn là một thương hiệu mạnh của quốc gia và trên trường quốc tế.

Nhiệm vụ và giải pháp

+ Thống nhất sử dụng thương hiệu, logo VNPT trong mọi lĩnh vực hoạt động và tại tất cả các đơn vị trực thuộc Tập đoàn.

+ Phát triển thương hiệu VNPT và các thương hiệu sản phẩm dịch vụ chủ yếu ở cả trong nước và quốc tế thông qua các hình thức truyền thông cũng như hệ thống kinh doanh bán hàng, thái độ phục vụ của đội ngũ các bộ công nhân viên, cung cấp dịch vụ với chất lượng cao, giá cả phù hợp để tạo ra uy tín và niềm tin của khách hàng.

❖ *Định hướng, chiến lược về chuyển đổi mô hình tổ chức*

- *Chuyển đổi Tập đoàn thành một tổ chức linh hoạt, năng động, phù hợp với xu thế toàn cầu hóa, sự thay đổi của công nghệ và thị trường.*

Nhiệm vụ và giải pháp

+ Đổi mới mô hình tổ chức, thực hiện thành công việc tái cấu trúc Tập đoàn nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động và khả năng cạnh tranh. Tập đoàn hoạt động theo mô hình công ty mẹ, công ty con và có các công ty liên kết. Công ty mẹ gồm khối quản lý điều hành và các chi nhánh hạch toán phụ thuộc. Công ty mẹ thực hiện các chức năng quản lý, điều hành tập trung, quyết định các vấn đề về chiến lược, kế hoạch, công nghệ, phát triển mạng lưới, tổ chức, cán bộ, quản lý vốn chủ hữu...; thực hiện kiểm tra, giám sát mọi hoạt động trong toàn Tập đoàn; xây dựng và quản lý hạ tầng mạng và kinh doanh các dịch vụ lõi. Các công ty con gồm: VNPT tỉnh/TP là các đơn vị hạch toán độc lập, các công ty kinh doanh giải pháp, kinh doanh dịch vụ nội dung, Công ty thông tin di động (GMS) và nhiều công ty khác...

+ Triển khai đồng bộ công tác tái cơ cấu tổ chức Tập đoàn song song với đảm bảo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh hàng năm.

+ Quy hoạch lại mạng lưới viễn thông – CNTT, hệ thống kinh doanh, bán hàng phù hợp với mô hình tổ chức mới của Tập đoàn.

+ Đổi mới các cơ chế quản lý, các quy trình kỹ thuật nghiệp vụ phù hợp với mục tiêu chiến lược phát triển và mô hình tổ chức của Tập đoàn.

❖ *Định hướng chiến lược phát triển nguồn nhân lực và cơ chế tạo động lực*

- Cơ cấu lại đội ngũ lao động, lao động trực tiếp tham gia lĩnh vực kinh doanh tại các VNPT tỉnh/TP chiếm 35-40%; lao động lĩnh vực giải pháp cho khách

hàng doanh nghiệp chiếm 10-15% tổng số lao động; đội ngũ tư vấn giải pháp tổng thể CNTT khoảng từ 500-1000 người.

- Ban hành các cơ chế tạo động lực, khuyến khích những cá nhân, đơn vị có nhiều đóng góp cho sự phát triển của Tập đoàn; thực hiện trả lương, khen thưởng, chế độ đãi ngộ cán bộ trên cơ sở hiệu quả sản xuất kinh doanh.

- Ký hợp đồng lao động có thời hạn với người lao động mới (tối đa 3 năm); thực hiện chính sách luân chuyển vị trí công tác đối với người lao động.

- Mở rộng đội ngũ cộng tác viên, thuê khoán bên ngoài đối với lĩnh vực hoạt động không đòi hỏi trình độ kỹ thuật nghiệp vụ cao nhằm bớt chi phí lao động, tăng hiệu quả kinh tế của Tập đoàn và góp phần tăng việc làm cho xã hội.

3.1.2. Định hướng phát triển của TTKD VNPT – Hải Dương.

❖ Các mục tiêu phát triển của VNP Hải Dương giai đoạn 2020-2025

Mục tiêu tổng quát:

+Cung cấp đồng bộ các giải pháp, dịch vụ Viễn thông, Công nghệ thông tin và truyền thông.

+Phát triển kinh doanh dựa trên 03 nhóm lĩnh vực, dịch vụ

- Dịch vụ di động, băng rộng, cố định.
- Dịch vụ Giá trị gia tăng và Công nghệ thông tin.
- Dịch vụ truyền thông.
- +Giữ vai trò chủ đạo quốc gia trong việc phát triển hạ tầng và cung cấp các dịch vụ Viễn thông, Công nghệ thông tin và truyền thông.

Mục tiêu cụ thể:

Tăng trưởng hàng năm:

+Tổng doanh thu từ khách hàng đạt tốc độ tăng trưởng bình quân năm đạt 7%.

+Tổng lợi nhuận đạt tốc độ tăng trưởng bình quân năm đạt 7%/ năm.

+Các chỉ số hiệu quả

- Lợi nhuận/ Doanh thu: 4% - 4,5%
- Thị phần dịch vụ di động VNP chiếm trên 21%, dịch vụ băng rộng trên 55%.

Đến năm 2025:

+Tổng doanh thu đạt 852 tỷ đồng, tốc độ tăng trưởng bình quân đạt 7%.

+Tổng lợi nhuận đạt 86,3 tỷ đồng, tốc độ tăng trưởng bình quân đạt 23-25%/năm.

Các chỉ số hiệu quả

+Lợi nhuận/ Doanh thu: 5,5% - 5,8%

+Thị phần dịch vụ di động VNP chiếm trên 25%, dịch vụ băng rộng trên 60%.

- *Về thị trường*: Phát triển dịch vụ tại những vùng thị trường quan trọng như các vùng kinh tế trọng điểm, các điểm du lịch, các khách hàng lớn, các dịch vụ trọng yếu có tỷ trọng doanh thu cao., từng bước hướng tới các thị trường nông thôn. Phát triển nhanh các dịch vụ mới có tốc độ tăng trưởng cao đặc biệt là dịch vụ thông tin di động, dịch vụ số và băng rộng.

- *Về định hướng kinh doanh*: chủ trương phát triển các hình thức bán buôn lưu lượng, bán lại lưu lượng và chú trọng đến dịch vụ kết nối với các nhà khai thác khác.

- *Về kênh phân phối*: thực hiện chủ trương phát triển rộng khắp các kênh bán hàng, đa dạng hoá các hình thức bán hàng, tận dụng nguồn lực xã hội để bán hàng cho công ty.

3.1.3. Mục tiêu phát triển hệ thống kênh phân phối của TTKD VNPT - Hải Dương trong thời gian tới.

Là một đơn vị kinh doanh trong lĩnh vực Viễn thông di động, đối tượng khách hàng hướng tới chủ yếu là người tiêu dùng cá nhân của mọi tầng lớp. Với mục tiêu có kênh phân phối rộng khắp để đưa sản phẩm, dịch vụ đến với khách hàng nhanh nhất và chất lượng phục vụ tốt nhất, Vinaphone Hải Dương đã tổ chức kênh phân phối theo hệ thống đa kênh. Đây là hình thức tổ chức kênh phân phối hiệu quả và phù hợp đối với việc kinh doanh sản phẩm dịch vụ điện thoại di động, đặc biệt là đối với SIM, thẻ Vinaphone trả trước. Số lượng kênh phân phối phân chia theo khu vực huyện/thị của Vinaphone Hải Dương được thể hiện ở bảng 3.1.

Bảng 3.1. Định hướng tỷ trọng phát triển dịch vụ qua các KBH đến hết năm 2025

TT	Kênh bán hàng	Dịch vụ di động		Dịch vụ Fiber, MyTV	Dịch vụ số/Số hóa		
		Phát triển mới	Bán gói trên TBHH		App MyVNPT	Điểm CNTT	TB VNPT Money
1	Nhân viên kinh doanh/LĐTL	30%	5%	45%	50%	100%	100%
2	Nhân viên kỹ thuật			40%	10%		
3	Điểm CCDV/Điểm UQ	48%					
4	CTV XHH/ CTV TC/ Điểm bán		5%	15%	40%		
5	Kênh chuỗi	20%					
6	Kênh online/TLS	2%	90%				

3.2. Một số giải pháp hoàn thiện quản trị kênh phân phối của TTKD

VNPT - Hải Dương

Để đáp ứng tình hình kinh doanh dịch vụ tại VNP Hải Dương theo đề hướng đã định ra, hệ thống kênh phân phối của Vinaphone Hải Dương phải được đẩy mạnh phát triển cả về chiều rộng và chiều sâu với chuyên môn cao hơn. Xuất phát thực trạng kênh phân phối của VNP Hải Dương, trên cơ sở những mục tiêu, chiến lược định hướng của VTT giai đoạn 2020 – 2025 và qua phân tích các biến số ảnh hưởng đến cấu trúc kênh phân phối sản phẩm dịch vụ Vinaphone, để xây dựng hệ thống kênh bán hàng bài bản, khoa học, chuyên nghiệp, đảm bảo hiệu quả kinh doanh và mục tiêu phân phối, tác giả đề xuất một số giải pháp hoàn thiện quản trị kênh phân phối sản phẩm dịch vụ Vinaphone trên địa bàn Hải Dương như sau:

3.2.1. Giải pháp hoàn thiện cấu trúc kênh phân phối.

Hoàn thiện công tác quy hoạch, tổ chức kênh phân phối và xây dựng các tiêu chí cụ thể để lựa chọn kênh phân phối.

Chuẩn hóa, sắp xếp lại công tác quy hoạch các kênh phân phối trên toàn địa bàn theo dân số, khu vực địa lý và hiệu quả kinh doanh của các kênh phân phối hiện nay, tổ chức lại kênh phân phối theo định hướng sau:

+ Đối với các cửa hàng trực tiếp: đảm bảo tối thiểu mỗi huyện/thị phải có 01 điểm giao dịch trực tiếp phát triển thuê bao trả sau, thực hiện công tác chăm sóc khách hàng và thu cước theo tiêu chí tối thiểu 1 điểm phục vụ/50 ngàn dân. Ngoài cửa hàng tại trụ sở các Phòng bán hàng, thuê thêm mặt bằng làm CHGD, rút ngắn khoảng cách phục vụ khách hàng.

+ Đối với các Điểm CCDV/ĐUQ: Rà soát, chấm dứt hợp đồng đối với các Điểm UQ kinh doanh không hiệu quả và tìm kiếm các thành viên mới tham gia kênh, tập trung vào các siêu thị điện thoại di động, các điểm bán tốt, lớn và năng lực trên địa bàn. Đảm bảo tối thiểu mỗi phường, xã trên địa bàn đều có điểm đăng ký thông tin thuê bao trả trước theo đúng quy định của NĐ49/2017/NĐ-CP và Thông tư 04/2012/TT-BTTTT đầy đủ các tiêu chí.

+ Đối với đại lý cấp 1 (hay tổng đại lý sim thẻ): tuyển chọn trên địa bàn mỗi quận/huyện một đại lý có tiềm lực tài chính mạnh, là điểm bán lớn, có mối quan hệ rộng và hiện đang phân phối sản phẩm dịch vụ viễn thông cho các điểm bán để làm kênh phân phối trung gian cung cấp sim, thẻ Vinaphone cho các điểm bán nhỏ lẻ trên địa bàn.

+ Đối với những điểm bán lẻ chỉ bán thẻ trả trước: chỉ cần điểm bán có nhu cầu bán sản phẩm của Vinaphone, tập trung vào các đối tượng: các điểm bán điện thoại di động, các điểm bán tạp hóa, các cửa hàng sửa chữa điện thoại di động. Từng bước tư vấn họ trở thành điểm Ủy Quyền để có thể kinh doanh các sản phẩm dịch vụ di động.

+ Đối với đội ngũ nhân viên bán hàng trực tiếp, đội ngũ cộng tác viên bán hàng: Xây dựng đội ngũ nhân viên, cộng tác viên bán hàng trực tiếp tại tất cả các phường, xã trên địa bàn, đặc biệt tập trung tuyển chọn đội ngũ cộng tác viên là sinh viên các trường Đại học, Trung học.....các tổ chức đoàn thể tại các trường, các khu công nghiệp, các tòa nhà cao tầng, chung cư.

Nâng cao trình độ năng lực nhân viên chăm sóc kênh bán hàng. Thường xuyên tổ chức các lớp tập huấn nâng cao năng lực nghiệp vụ, kỹ năng giao tiếp cho đội ngũ NVGD, NVKD, Điểm bán.

- Tổ chức lựa chọn các thành viên tham gia kênh phân phối

* Điều chỉnh, lựa chọn các kênh phân phối

Từ kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của VNPT Hải Dương năm 2018-2020 và thực tế kết quả các hoạt động chăm sóc điểm bán trong thời gian qua, đồng thời qua phân tích, đánh giá tình hình thị trường kinh doanh sim thẻ trên địa bàn, tác giả đưa ra một số kiến nghị điều chỉnh kênh phân phối hiện tại và lựa chọn bổ sung các kênh mới theo các tiêu chí quy hoạch như sau:

+ Sắp xếp lại các điểm giao dịch trực tiếp của VNP Hải Dương: rà soát, đánh giá lại hiệu quả kinh doanh, công tác chăm sóc khách hàng của tất cả các điểm giao dịch hiện có của VNP Hải Dương, tìm kiếm các vị trí kinh doanh khác ở các vị trí đẹp, thuận tiện, trang bị cửa hàng khang trang, sạch đẹp, tăng cường nhận diện thương hiệu Vinaphone tại các cửa hàng trực tiếp. Cụ thể như sau:

+ Đối với các các Điểm CCDVVTUQ phát triển thuê bao trả sau và trả trước, đẩy mạnh phát triển dịch vụ gia tăng trên mạng di động. ẩy mạnh liên hệ mời các siêu thị điện thoại di động, các đại lý có năng lực trên địa bàn như Công ty Điện máy xanh, Công ty Viễn thông A, Thế giới di động, FPT Store ... ký kết hợp đồng phát triển thuê bao trả sau, trả trước và tư vấn, cài đặt các dịch vụ gia tăng trên mạng di động Vinaphone, mở rộng và rút ngắn bán kính phục vụ trên toàn địa bàn. Mặt khác, ưu tiên mở rộng kênh đại lý tại các khu vực đông dân cư, khu quy hoạch mới mà VNP Hải Dương chưa tự triển khai được tại các khu vực như KCN Đại An, KCN Lai Vu, KCN Tân Trường ...

Triển khai đẩy mạnh phát triển thêm các Điểm CCDVVTUQ có tư cách pháp nhân, ký hợp đồng ủy quyền đăng ký thông tin thuê bao trả trước đảm bảo tuân thủ đúng các quy định theo NĐ49/2017/NĐ-CP và thông tư 04/TT-BTTTT, ưu tiên phát triển các điểm ủy quyền đăng ký thông tin tại các phường, xã nơi chưa có các

điểm giao dịch của VNP Hải Dương, đảm bảo tối thiểu mỗi phường/xã đều có ít nhất 01 điểm đăng ký thông tin thuê bao trả trước.

+ Đối với đội ngũ Cộng tác viên tham gia bán hàng: Đẩy mạnh công tác tuyển chọn, đào tạo đội ngũ cộng tác viên bán hàng SIM thuê bao tại các khu công nghiệp, trường học, tổ dân phố, khu chung cư, tòa nhà cao tầng..., đảm bảo đội ngũ cộng tác viên có mặt trên khắp địa bàn.

Củng cố và hoàn thiện hệ thống kênh phân phối ngày càng chuyên nghiệp. Phát triển thêm một số kênh phân phối mới, kênh phân phối phi truyền thống để đáp ứng tối đa nhu cầu của khách hàng: Như Kênh Online, Telesale...

* Thuyết phục các thành viên tham gia kênh

Quá trình tuyển chọn các thành viên kênh là quá trình hai chiều nên sau khi đã đánh giá, lựa chọn các ứng viên tham gia, VNP Hải Dương phải thuyết phục được điểm bán tham gia kênh phân phối bằng cách đưa ra những lợi ích tiềm năng của hệ thống kênh phân phối dịch vụ Vinaphone. Để làm được điều này, tác giả kiến nghị một số giải pháp để thuyết phục các thành viên tham gia kênh như sau:

- Cam kết hỗ trợ đại lý trong việc trang bị biển hiệu, bàn ghế, tủ quầy bán hàng, các tờ rơi, ấn phẩm quảng cáo nhận dạng thương hiệu và khuyến khích trưng hình ảnh (tùy quy mô đại lý nhưng phải đảm bảo đầu tư hiệu quả).

- Cam kết thực hiện công tác đào tạo, tập huấn các quy trình, thủ tục bán hàng, quy trình đăng ký thông tin thuê bao đối với các thành viên mới tham gia kênh.

- Xây dựng chính sách chiết khấu, hoa hồng hấp dẫn dành riêng cho từng nhóm đối tượng Điểm CCDVVTUQ/Điểm bán/Cộng tác viên bán hàng đảm bảo tính cạnh tranh so với các nhà mạng trên địa bàn để khuyến khích họ tham gia kênh. Đảm bảo rằng chính sách chiết khấu bán hàng, các chính sách bán hàng của VNP Hải Dương là công bằng và quan hệ hữu nghị, hợp tác giữa đại lý/ điểm bán và nhà mạng.

- Tăng cường công tác chăm sóc, giúp đỡ các Điểm CCDVVTUQ phát triển thuê bao trả sau và các hoạt động quảng cáo và xúc tiến bán hàng.

- Cam kết tạo điều kiện thuận lợi để đại lý tổ chức tốt kênh bán hàng.

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

- Hoàn thiện công tác động viên và khuyến khích các thành viên kênh

VNP Hải Dương xem xét các thành viên của hệ thống kênh phân phối như một thể thống nhất. Bản chất của phương thức hợp tác trong việc khuyến khích các thành viên, bất kể họ là người bán buôn hay bán lẻ là sự hiểu biết lẫn nhau về trách nhiệm của bản thân và những cam kết giữa tất cả các bên trong việc hoàn thành vai trò của mình trong dài hạn. Để động viên, khuyến khích các thành viên kênh tích cực tham gia kênh phân phối, phấn đấu đạt được mục tiêu đã đề ra, VNP Hải Dương nên thực hiện một số giải pháp sau:

+ Xây dựng chính sách hỗ trợ, khuyến khích các thành viên kênh, giúp đỡ trực tiếp cho các thành viên trong hệ thống phân phối bằng các chương trình cụ thể như sau:

- Cử nhân viên chăm sóc điểm bán hàng tuần đến thăm chăm sóc, giải đáp các thắc mắc, cập nhật các thông tin chính sách bán hàng, các gói cước, dịch vụ, cung cấp các ấn phẩm tờ rơi, các ấn phẩm quảng cáo cho đại lý/ điểm bán, giao hàng đến tận nơi theo yêu cầu của đại lý/ điểm bán. NVKD chăm sóc tối thiểu 1 lần/tuần + hỗ trợ theo yêu cầu của ĐCCDV/ĐUQ. Giám đốc PBH trực tiếp tặng quà nhân dịp sinh nhật người đại diện của CCDV/ĐUQ.

- Lập các nhóm hỗ trợ Điểm bán online, phục vụ hỗ trợ Điểm bán 24/7, giải đáp kịp thời mọi thắc mắc, tháo gỡ mọi khó khăn cho Điểm bán.

- Tạo nhóm Zalo bao gồm tất cả các ĐCCDV/ĐUQ và nhóm hỗ trợ của Phòng ĐHNV để thông báo các chính sách và cập nhật các thông tin từ vinaphone cho các điểm bán.

- Hỗ trợ chi phí đường truyền internet, máy scan/camera chụp hình CMND để kết nối đến hệ thống khai báo, đầu nối thông tin thuê bao cho khách hàng.

- Xây dựng cơ chế khuyến khích các đại lý/ điểm bán đẩy mạnh công tác bán hàng và chăm sóc khách hàng, đảm bảo phát triển thuê bao bền vững, có doanh thu cao.

+ Đối với thuê bao trả sau: đại lý được hưởng tỉ lệ phần trăm từ 5-7% doanh thu cước phát sinh có thu được cước trên địa bàn trong vòng 12 tháng, 48 tháng... đối với các thuê bao do đại lý đã phát triển ngoài mức hoa hồng đại lý là 150.000 đồng/thuê bao như hiện nay.

+ Đối với thuê bao trả trước: đại lý được hưởng thêm chi phí khuyến khích từ 5-10% doanh thu nạp thẻ duy trì sử dụng trong vòng 12 tháng, 24 tháng.... đối với thuê bao trả trước do đại lý phát triển và đăng ký thông tin thuê bao đúng theo quy định ngoài mức khuyến khích 20.000 đồng/thuê bao như hiện nay.

+ Đối với việc phát triển và duy trì dịch vụ data, giá trị gia tăng: xây dựng tỉ lệ hoa hồng phù hợp (tối thiểu là 20%) cho đại lý được hưởng trực tiếp khi tham gia bán và khuyến khích khách hàng duy trì sử dụng các dịch vụ gia tăng của Vinaphone.

- Đối với nhân viên phát triển thị trường, cộng tác viên: xây dựng cơ chế gắn liền thuê bao phát triển thực, có thu được cước với chính thu nhập của người lao động để động viên, khuyến khích họ tích cực hăng hái tham gia bán hàng đồng thời giảm thiểu rủi ro do phát triển thuê bao không thu được cước cho VNP.

- Áp dụng chính sách hỗ trợ về tín dụng: triển khai chính sách trả chậm đảm bảo bằng chứng thư tối thiểu 15 ngày đối với các đại lý mua thẻ trả trước với số lượng mua hàng từ 1 tỉ đồng/đơn hàng trở lên để tạo điều kiện cho đại lý được có đủ nguồn tài chính mua hàng kinh doanh.

- Tổ chức hội nghị đại lý/ điểm bán theo định kỳ 1 năm/lần. Tại hội nghị VNP cần giải quyết các thắc mắc của các nhà phân phối về sản phẩm, giá cả, phương thức bán hàng..., lắng nghe những ý kiến đóng góp của các thành viên kênh để ngày càng hoàn thiện những chính sách bán hàng. Thông qua đó giúp đội ngũ NVKD quản lý địa bàn học hỏi thêm kinh nghiệm, hiểu biết hơn về sản phẩm và nâng cao khả năng ứng xử khi tiếp xúc với khách hàng. Khi tổ chức tốt các cuộc hội nghị điểm bán, họ sẽ cảm thấy mình được quan tâm, tôn trọng chính vì thế sẽ giúp họ gắn bó lâu dài hơn.

+ Hỗ trợ đào tạo về chuyên môn, nghiệp vụ cho các thành viên kênh.

Sự hiểu biết về sản phẩm, thái độ phục vụ của lực lượng bán hàng là yếu tố rất quan trọng để tạo niềm tin, uy tín và sự thu hút đối với khách hàng. Vì vậy, việc thường xuyên huấn luyện đào tạo chuyên môn nghiệp vụ, kỹ năng bán hàng, chăm sóc khách hàng cho nhân viên là một trong những mối quan tâm hàng đầu để đạt được kết quả như mong muốn. VNP Hải Dương có thể hỗ trợ đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ cho các thành viên kênh bằng cách:

- Cung cấp đường dây nóng hỗ trợ về nghiệp vụ và cam kết giải quyết các khiếu nại phát sinh của khách hàng cho các thành viên kênh yên tâm tác nghiệp bán hàng.

- + Xây dựng các chính sách hỗ trợ hình ảnh, truyền thông.

- Hỗ trợ đại lý, điểm bán trong việc trang trí gian hàng, biển hiệu, tủ quầy, kệ tờ rơi... nhận diện thương hiệu dịch vụ Vinaphone tại các đại lý, điểm bán.

- Hỗ trợ chi phí cho các hoạt động khuyến khích trưng, hợp tác quảng cáo: cung cấp các băng rôn, poster, tờ rơi giới thiệu sản phẩm thường xuyên, quảng bá sản phẩm qua các phương tiện thông tin đại chúng và truyền thông qua mạng xã hội.

3.2.3. Các giải pháp hỗ trợ khác.

Giải quyết xung đột trong kênh phân phối

- + Giải quyết xung đột dọc trong kênh

- Áp dụng các biện pháp động viên khuyến khích như đã trình bày ở phần trên. Song song đó, cần xem những người bán lẻ là đối tác chiến lược và sẵn sàng cung ứng sản phẩm, dịch vụ, lợi ích theo khách hàng.

- Áp dụng chiến lược “đẩy” đối với các kênh phân phối trung gian, hạn chế đến mức thấp nhất tối đa ngân sách dành cho truyền thông, quảng cáo, tập trung ngân sách để đầu tư vào chính sách khuyến mãi, khen thưởng cho các trung gian và đầu tư phát triển nhân sự bán hàng của công ty cả về chất và lượng.

- Đảm bảo chất lượng dịch vụ ở mức cao, giao hàng kịp thời trong ngày khi điểm bán có nhu cầu kể cả trong trường hợp đột xuất.

- + Giải quyết xung đột ngang trong kênh

Mâu thuẫn giữa các thành viên cùng cấp xuất phát từ sự không hài lòng về quyền lợi trong chính sách đãi ngộ. Vì vậy, để giải quyết VNP phải sử dụng sức mạnh thừa nhận, phải để các thành viên nhận thấy rằng mức ưu đãi cao hay thấp là tùy thuộc sự công hiến của họ. VNP chỉ đưa ra mức ưu đãi sau khi đã đánh giá hiệu quả hoạt động của mỗi thành viên ở kỳ trước đó. Sự đánh giá của VNP phải khách quan và kết quả đánh giá phải thông báo công khai và minh bạch để tạo ra phong trào thi đua tích cực giữa các thành viên kênh.

+ Giải quyết xung đột đa kênh

Để giải quyết mâu thuẫn này VNP cần phải làm rõ với các trung gian về địa bàn phân phối, chính sách chiết khấu, chính sách hỗ trợ bán hàng cũng như các chế tài trong việc vi phạm các quy định của VNP Hải Dương, những chế độ ưu tiên ở các khu vực địa lý khác nhau. Khoanh vùng và kiểm soát chặt chẽ hoạt động các nhà phân phối theo vùng thị trường. Tuy nhiên, đây là mâu thuẫn thường xuyên và phổ biến của hầu hết các kênh phân phối nên VNP Hải Dương phải khéo léo trong quá trình giải quyết để không dẫn đến bất mãn từ phía các thành viên kênh đối với VNP Hải Dương.

3.2.3.1. Hoàn thiện chính sách đánh giá, thưởng phạt các thành viên kênh

Để nâng cao hiệu quả hoạt động của các thành viên trong hệ thống kênh phân phối, phát hiện, khắc phục kịp thời những khó khăn vướng mắc của họ, đưa ra hình thức thưởng phạt đối với thành viên một cách chính xác, VNP Hải Dương cần tăng cường hơn nữa hoạt động kiểm tra giám sát, cần kết hợp giữa kiểm tra đôn đốc thường xuyên với kiểm tra đột xuất để tạo sự tự giác, cố gắng liên tục của mọi thành viên trong kênh.

+ Các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động đánh giá các thành viên:

- Mức độ kiểm soát của VNP đối với thành viên: Mức độ kiểm soát của VNP Hải Dương đối với các thành viên đóng vai trò quyết định phạm vi và tần suất đánh giá. Hiện tại, mặc dù VNP Hải Dương đã thiết lập mối quan hệ với các thành viên bằng văn bản hợp đồng và các hoạt động chăm sóc trao đổi thường xuyên với các thành viên kênh nên VNP Hải Dương đã có thông tin tương đối tốt để có thể có thể

đánh giá về các thành viên. Tuy nhiên mức độ kiểm soát của VNP Hải Dương đối với các kênh bán hàng bên ngoài còn nhiều hạn chế do các kênh bán bên ngoài độc lập về tài chính, các cơ chế bán hàng với VNP Hải Dương.

- Tầm quan trọng của các thành viên hệ thống phân phối: Sản phẩm của VNP Hải Dương được phân phối đa dạng qua các kênh phân phối. Vì vậy, việc đánh giá đầy đủ và cẩn thận các thành viên là một việc làm rất quan trọng để nâng cao hiệu quả kinh doanh.

- Bản chất sản phẩm: Sản phẩm của VNP Hải Dương cung cấp đến tay người tiêu dùng không quá phức tạp nên việc đánh giá thành viên thông qua bản chất sản phẩm tương đối dễ dàng. Quá trình đánh giá cần nghiêm túc nhìn nhận là có phải thực sự do chất lượng sản phẩm hay do yếu tố bán hàng từ các đại lý để có những điều chỉnh phù hợp.

+ Xây dựng các tiêu chí đánh giá các thành viên kênh

Để có thể đánh giá một cách chính xác các thành viên kênh, VNP Hải Dương cần dựa vào các tiêu chí như doanh thu, phát triển thuê bao, chăm sóc khách hàng... Kết quả đánh giá là cơ sở để VNP Hải Dương tiếp tục duy trì các thành viên kênh hay thay thế các thành viên mới hoặc đưa ra các chính sách thưởng, phạt có liên quan. Dựa vào tính chất, đặc điểm của các kênh phân phối, tác giả đề xuất các tiêu chí đánh giá các thành viên kênh như sau:

Bảng 3.2. Tiêu chí đánh giá các thành viên kênh phân phối

TT	Tiêu chí đánh giá	Cửa hàng trực tiếp	Nhân viên thị	Đại lý UQ	Kênh bán lẻ khác
I	Chỉ tiêu doanh thu	25	10	5	50
1	Doanh thu thẻ trả trước	10	10	5	50
2	Thucước	15	-	-	-
II	Chỉ tiêu phát triển thuê bao	35	65	70	0
1	Phát triển thuê bao trả trước	5	10	10	0
2	Phát triển thuê bao trả sau	15	25	30	-
3	Phát triển thuê bao 4G	5	15	15	0
4	Phát triển dịch vụ gia tăng khác	10	15	15	0

III	Chỉ tiêu khác	40	25	25	50
1	Công tác chăm sóc KH	15	15	10	10
2	Công tác giải quyết khiếu nại	15	5	5	0
3	Duy trì hình ảnh, thương hiệu	10	5	10	40
	Tổng cộng	100	100	100	100

Nguồn: Phòng ĐHNV – Vinaphone Hải Dương

+ Tổ chức đánh giá các thành viên kênh

- Kiểm tra định kỳ bằng các đợt kiểm kê cuối tháng về thực trạng hàng bán, tồn kho, đối chiếu với hệ thống điều hành sản xuất kinh doanh để đánh giá về các chỉ tiêu doanh thu, phát triển thuê bao.

- Rà soát, đánh giá hoạt động của các ĐCCDV/ĐUQ. Nếu không phát sinh sản lượng, yêu cầu và phối hợp ngay với NVKD làm rõ nguyên nhân cụ thể và giải quyết tháo gỡ các vướng mắc. Đảm bảo 90% ĐCCDV/ĐUQ trong tháng phải có phát sinh doanh số, sản lượng bán hàng.

- Kiểm tra đột xuất nhằm đánh giá thái độ phục vụ, cách xử sự của nhân viên kinh doanh với khách hàng, chấp hành quy định về giá bán, sự bảo đảm về chất lượng, độ chính xác về số lượng của hàng hoá bán ra, việc duy trì hình ảnh, thương hiệu của Vinaphone.

- Việc đánh giá các thành viên kênh có thể áp dụng theo các tiêu chí và thang điểm như bảng 3.2. Dựa trên kết quả đánh giá các thành viên kênh và hiệu quả hoạt động của từng kênh, người quản trị kênh sẽ điều chỉnh chiến lược và các chính sách quản lý kênh phân phối cụ thể.

+ Xây dựng chính sách khen thưởng cụ thể đối với các thành viên kênh

Để động viên, khuyến khích các thành viên kênh, VNP Hải Dương cần xây dựng thêm các chính sách khen thưởng hợp lý, phù hợp:

- Xây dựng chính sách khen thưởng đại lý, điểm bán có doanh số bán hàng cao nhất, người bán hàng giỏi nhất theo định kỳ hàng tháng, hàng quý, hàng năm bằng các quà tặng thiết thực bằng tiền mặt, hiện vật....

- Xây dựng chương trình mua hàng tích lũy điểm để được thưởng các quà tặng có giá trị bằng tiền mặt, hiện vật...

- Tùy theo từng thời điểm cụ thể và thông tin thị trường thu thập về, có thể đưa ra các giải thưởng về chăm sóc điểm bán tốt nhất, hỗ trợ giải quyết khiếu nại và chăm sóc khách hàng tốt nhất...

- Triển khai các chương trình Hội nghị khách hàng, tri ân điểm bán thường niên để gặp gỡ các điểm bán.

- Xây dựng các chương trình như: tặng quà, hoa nhân dịp sinh nhật của người đại diện điểm bán. Qua đó xây dựng được mối quan hệ tốt với điểm và truyền thông hình ảnh của Vinaphone Hải Dương.

3.3. Kiến nghị

Đối với Chính phủ, Tập đoàn BCVTVN

- Nhà nước cần hoàn thiện chính sách kinh tế đối ngoại nhằm mở rộng quan hệ kinh tế với các nước trên thế giới, tạo điều kiện Viễn thông nước nhà phát triển.

- VNPT Cần tiếp tục nghiên cứu hoàn thiện chính sách kênh phân phối. Chính sách phải góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh, tăng cường đầu tư đổi mới công nghệ, đáp ứng yêu cầu CNH - HĐH, hội nhập kinh tế quốc tế.

- Nêu cao vai trò chủ động đón đầu công nghệ, thị trường, khách hàng trong chiến lược phát triển kinh doanh của doanh nghiệp.

Kiến nghị với Sở TT&TT

Kiến nghị Sở và Bộ TT&TT có quy định về vùng thị trường khai thác và trách nhiệm công ích của các doanh nghiệp đối với các vùng thị trường khó khăn trên địa bàn. Điều chỉnh kịp thời các chính sách cho phù hợp với tình hình phát triển nhanh chóng của thị trường như chính sách cước kết nối giữa các doanh nghiệp.

Kiến nghị với Sở TT&TT về việc kiểm tra và thanh tra các hoạt động bán hàng và kênh phân phối của các nhà mạng trên địa bàn được tiến hành đồng bộ và công khai minh bạch tránh tình trạng ưu ái nhà mạng này và gây áp lực cho nhà mạng khác

Kiến nghị với Vinaphone Hải Dương

- Tổ chức hạch toán doanh thu, chi phí, lợi nhuận theo từng điểm bán hàng trực tiếp để tiện cho việc theo dõi, đánh giá thường xuyên hiệu quả hoạt động của từng điểm bán hàng trong kênh phân phối trực tiếp.

- Chủ động xây dựng chiến lược kinh doanh bền vững dài hạn, đồng thời xây dựng các sách lược thích ứng thay đổi trong ngắn hạn.

- Quan tâm đến nguồn nhân lực, thường xuyên tìm kiếm và đào tạo các nguồn nhân lực giỏi làm nền tảng cho đơn vị.

- Xây dựng và giao chỉ tiêu BSC, KPI đến từng nhân viên chăm sóc Kênh bán hàng để nâng cao tinh thần trách nhiệm, thay đổi tư duy làm việc cho đội ngũ nhân viên thực hiện nhiệm vụ chăm sóc kênh bán hàng.

- Chuyên biệt hóa và chuyên nghiệp hóa đội ngũ chăm sóc kênh bán hàng, nhân viên chăm sóc kênh bán hàng phát triển đội ngũ CTV chăm sóc Điểm bán thực sự hiệu quả, chất lượng.

Kết luận chương 3: Từ việc phân tích, đối chiếu và so sánh giữa lý thuyết và thực tiễn, chương 3 đưa ra các giải pháp nhằm hoàn thiện kênh phân phối của TTKD VNPT Hải Dương, tạo động lực tăng trưởng bền vững cho công ty trong bối cảnh cạnh tranh giữa các nhà cung cấp ngày càng trở nên khốc liệt.

KẾT LUẬN

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

Luận văn tốt nghiệp nghiên cứu về kênh phân phối của TTKD VNPT - Hải Dương. Quá trình tổng hợp, nghiên cứu dự kiến hệ thống 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 sẽ đưa ra một số đề xuất, kiến nghị với mục tiêu hoàn thiện kênh phân phối TTKD VNPT Hải Dương, góp phần mang lại hiệu suất kinh doanh cao hơn trong thời gian tới.

Quản trị Kênh phân phối là hoạt động rất quan trọng cho chiến lược sản xuất kinh doanh của mỗi doanh nghiệp, vì vậy, hoàn thiện hoạt động quản trị kênh phân phối là một yêu cầu thiết yếu với mỗi doanh nghiệp. Không ngừng hoàn thiện hoạt động quản trị kênh phân phối trong mỗi thời kỳ kinh doanh sẽ giúp cho doanh nghiệp luôn chủ động ứng phó với các thay đổi của môi trường kinh doanh, thoả mãn tốt hơn nhu cầu thị trường, từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh.

Việc xây dựng hệ thống kênh phân phối hợp lý vừa tạo ra lợi thế cạnh tranh khác biệt so với các nhà cung cấp khác, vừa cho phép giảm được chi phí trong khâu phân phối, nhờ vậy mà nâng cao được hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh. Nghiên cứu thực trạng công tác quản trị kênh phân phối sản phẩm dịch vụ Vinaphone trên địa bàn tỉnh Hải Dương cho thấy: Những thành công, ưu điểm, những hạn chế tồn tại và nguyên nhân của tồn tại để Vinaphone Hải Dương tiếp tục

phát huy những điểm mạnh và khắc phục những mặt hạn chế. Đây sẽ là căn cứ khoa học để xác định những biện pháp hiệu quả cho Vinaphone Hải Dương; Việc tổ chức lực lượng bán hàng theo khu vực địa lý là phù hợp, đã tạo điều kiện cho mỗi trung tâm có cơ hội tìm hiểu, nắm vững đặc điểm khách hàng của khu vực mình, đồng thời hạn chế được những chi phí đi lại do khoảng cách địa lý tạo ra; đã phát triển một mạng lưới phân phối nhiều kênh gồm cả kênh trực tiếp và kênh có sử dụng trung gian, mỗi kênh được thiết kế để hướng tới nhóm khách hàng và cung cấp loại sản phẩm dịch vụ khác nhau; chuyên môn hóa trong kênh giúp cho đơn vị tăng được hiệu quả của hệ thống kênh phân phối.

Trong thời gian tới, để tăng cường quản lý kênh phân phối, Vinaphone Hải Dương cần áp dụng đồng bộ các giải pháp sau: Hoàn thiện công tác quy hoạch, tổ chức kênh phân phối và xây dựng các tiêu chí lựa chọn kênh phân phối; Tổ chức lựa chọn các thành viên tham gia kênh phân phối; Hoàn thiện công tác động viên và khuyến khích các thành viên kênh; Giải quyết xung đột trong kênh phân phối; Hoàn thiện chính sách đánh giá, thưởng phạt các thành viên kênh.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Trương Đình Chiến (2004). Quản trị kênh phân phối, Nhà xuất bản Thống kê.
2. Bùi Xuân Phong (2006), Quản trị kinh doanh viễn thông theo hướng hội nhập kinh tế, Nhà xuất bản Bưu điện, Hà Nội.
3. Trần Minh Đạo (2009). Giáo trình Marketing cơ bản, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.
4. Nguyễn Viết Lâm (2007). Giáo trình Nghiên cứu Marketing, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.
5. Ban Giá cước và Tiếp thị - VNPT (2005). Xây dựng mô hình kênh phân phối các dịch vụ viễn thông.
6. Viện Kinh tế Bưu điện (2004). Nghiên cứu xây dựng chiến lược kinh doanh dịch vụ viễn thông của Tập đoàn BC- VT Việt Nam đến năm 2015.
7. Philip Kotler (2008). Quản trị Marketing (tài liệu dịch). Nhà xuất bản Lao động – Xã hội.
8. Philip Kotler (2007). Kotler bàn về tiếp thị, Nhà xuất bản Trẻ.
9. Michael Porter (1996). Chiến lược cạnh tranh, Nhà xuất bản Khoa học - Kỹ thuật, Hà Nội.
11. Ngô Kim Thanh (2010), Giáo trình Quản trị chiến lược, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
12. Trần Thị Thập (2012). Quản trị bán hàng. Nhà xuất bản Thông tin và Truyền thông
13. Bùi Quốc Việt và các cộng sự (2002). Marketing dịch vụ viễn thông trong hội nhập và cạnh tranh, NXB Bưu điện.
14. Nguyễn Xuân Vinh và các cộng sự (2004). Chiến lược thành công trong thị trường viễn thông cạnh tranh, NXB Bưu điện.
15. Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam. Các tài liệu nội bộ liên quan đến kênh phân phối, Hà Nội.
16. Trang web: <http://www.vinaphone.com.vn>

PHỤ LỤC

Phiếu khảo sát khách hàng

PHIẾU KHẢO SÁT KHÁCH HÀNG VỀ SẢN PHẨM DỊCH VỤ DI ĐỘNG VINAPHONE TẠI HẢI DƯƠNG

(Thời gian từ.../.../2022 đến .../.../2022)

Vinaphone Hải Dương trân trọng cảm ơn sự tin tưởng và gắn bó của quý khách hàng trong suốt thời gian qua.

Với phương châm "Luôn đồng hành, chia sẻ, cung cấp dịch vụ Vinaphone nhanh chóng, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng" để có cải tiến và ngày càng nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ, kính mong quý khách hàng cho biết ý kiến đánh giá về chất lượng sản phẩm dịch vụ của Vinaphone hiện nay.

Phần 1: Thông tin chung của khách hàng

1. **Họ và tên người trả lời:**.....
2. **Địa chỉ:**
3. **Số điện thoại:**

Phần 4: Ý kiến của khách hàng sự hài lòng của nhà cung cấp dịch vụ Vinaphone

Dưới đây là các phát biểu về chất lượng dịch vụ của Vinaphone Hải Dương, xin quý khách cho biết mức độ hài lòng qua các phát biểu bằng cách đánh dấu X) vào các ô thích hợp từ 1 đến 5 dưới đây theo qui ước:

Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Trung lập	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
------------------------	--------------	-----------	--------	------------------

Không ai bị thiệt hại gì qua đánh giá của quý khách tất cả chỉ đều được nghiên cứu để cải tiến chất lượng dịch vụ của Vinaphone ngày một tốt hơn.

STT	YẾU TỐ	1	2	3	4	5
1	Hệ thống các cửa hàng giao dịch của VNPT Hải Dương rộng khắp thuận tiện cho khách hàng khi có phát sinh nhu cầu.	1	2	3	4	5
2	Giờ mở cửa/đóng cửa của các điểm giao dịch như hiện nay phù hợp khách hàng.	1	2	3	4	5
3	Các điểm giao dịch hiện nay là cầu nối giữa khách hàng và nhà cung cấp dịch vụ.	1	2	3	4	5
4	Theo khách hàng, nhân viên bán hàng của VNPT Hải Dương có kỹ năng bán hàng tốt	1	2	3	4	5

5	Theo khách hàng, nhân viên bán hàng của VNPT Hải Dương có trình độ.	1	2	3	4	5
6	VNPT Hải Dương có nhiều loại kênh phân phối.	1	2	3	4	5

Quý khách vui lòng đóng góp ý kiến (nếu có)

.....

.....

.....

.....

XIN CHÂN THÀNH CẢM ƠN SỰ HỢP TÁC CỦA QUÝ KHÁCH HÀNG!