

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

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SỸ

(Theo định hướng ứng dụng)

Hà Nội - 2022

Luận văn được hoàn thành tại:

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG

Người hướng dẫn khoa học: TS. Trần Đức Lai

Phản biện 1: TS. Nguyễn Thị Hoàng Yến

Phản biện 2: PGS.TS. Nguyễn Hồng Thái

Luận văn này được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận văn thạc sĩ tại Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

Vào lúc: 10 giờ 50 phút, ngày 02 tháng 07 năm 2022.

Có thể tìm hiểu luận văn này tại:

Thư viện của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Kinh doanh là việc tổ chức hoạt động kinh tế nhằm thu được lợi nhuận, là cạnh tranh gay gắt trên thị trường để đạt được mục đích hiệu quả kinh tế cao. Nước ta từ khi chuyển đổi nền kinh tế từ cơ chế tập trung quan liêu bao cấp sang nền kinh tế vận hành theo cơ chế thị trường có sự điều tiết của nhà nước theo định hướng xã hội chủ nghĩa, khi các thành phần kinh tế đều được quyền bình đẳng trong kinh doanh, các doanh nghiệp nhà nước không còn được hưởng ưu đãi như thời kỳ quan liêu bao cấp. Để đạt được hiệu quả cao trong hoạt động sản xuất kinh doanh, tồn tại và đứng vững trên thị trường, doanh nghiệp phải thường xuyên kiểm tra, đánh giá, mọi diễn biến và kết quả của quá trình sản xuất kinh doanh như: đánh giá tình hình sản xuất, tiêu thụ, tình hình sử dụng lao động, vật tư, tình hình giá thành tài chính, đánh giá diễn biến thị trường chiến lược marketing,... cơ sở đó đề ra những kế hoạch giải pháp kinh doanh đúng đắn kịp thời.

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

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].

1.1.2. Vai trò của kênh phân phối

- Tạo liên kết với khách hàng. Hỗ trợ việc cung cấp sản phẩm, dịch vụ từ nhà sản xuất đến người tiêu dùng.

- Thỏa 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 thỏa 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.

1.1.3. Chức năng của kênh phân phối

- 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 khuynh hướng tiêu dùng của khách hàng, xu hướng phát triển thị trường ...

- Xúc tiến: Soạn thảo và truyền bá những thông tin về hàng hoá hoặc dịch vụ.
- Định giá: Thỏa thuận phân chia trách nhiệm và lợi ích trong kênh. Thỏa 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.
- Xây dựng các mối quan hệ với khách hàng: Tạo dựng và duy trì mối quan hệ với người mua.

- 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.

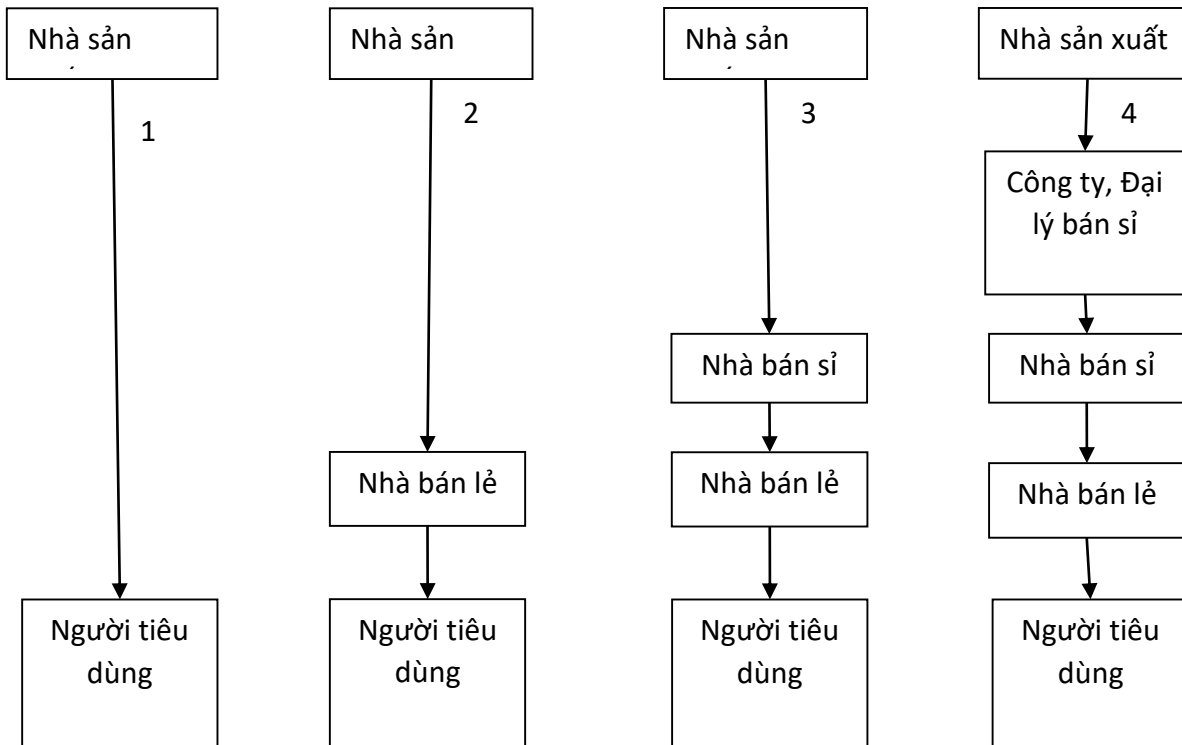
1.1.4. Cấu trúc của kênh phân phối

Cấu trúc của kênh phân phối là một tập hợp các tổ chức mà công việc phân phối được phân chia cho họ theo những cách thích hợp. 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.

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 (2004). *Quản trị kênh phân phối*, NXB Thống kê.

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 (2012), “*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].

1.2.2. Tổ chức và quản trị kênh phân phối

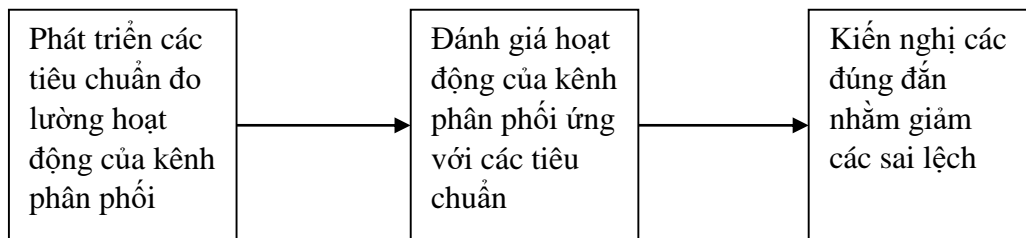
❖ *Tổ chức kênh phân phối:*

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].

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



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

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

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

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

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

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***

❖ ***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.

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

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

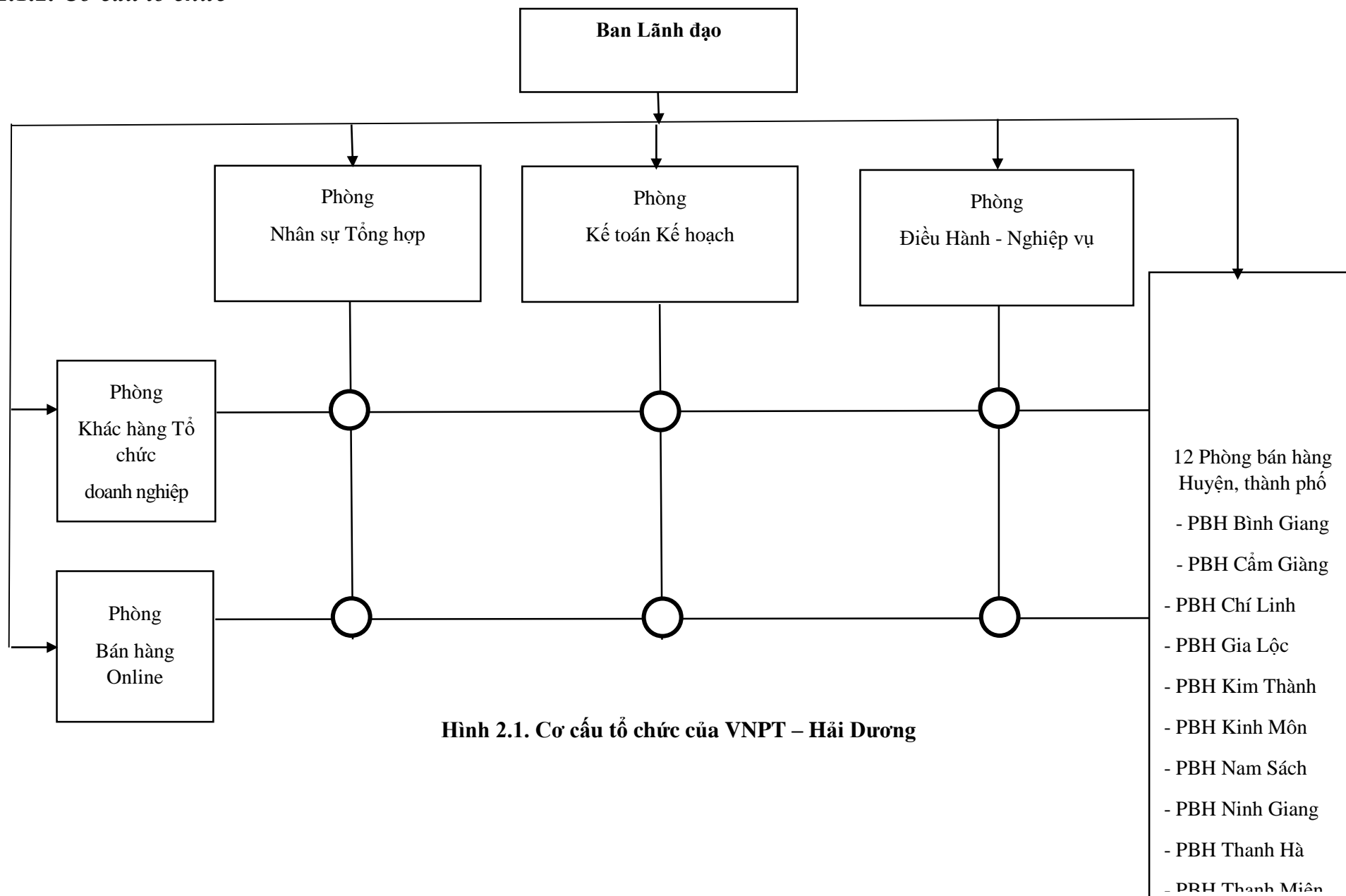
Điện thoại: 02203866966 Fax: 02203830200

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

2.1.2. Cơ cấu tổ chức



2.1.3. Tình hình lao động

+ 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 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%.

+ CBCNV VNPT Hải Dương đa phần là lao động trẻ, 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 – 2020

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 hàng 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

+ Ưu điểm:

- 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 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.

a. 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**

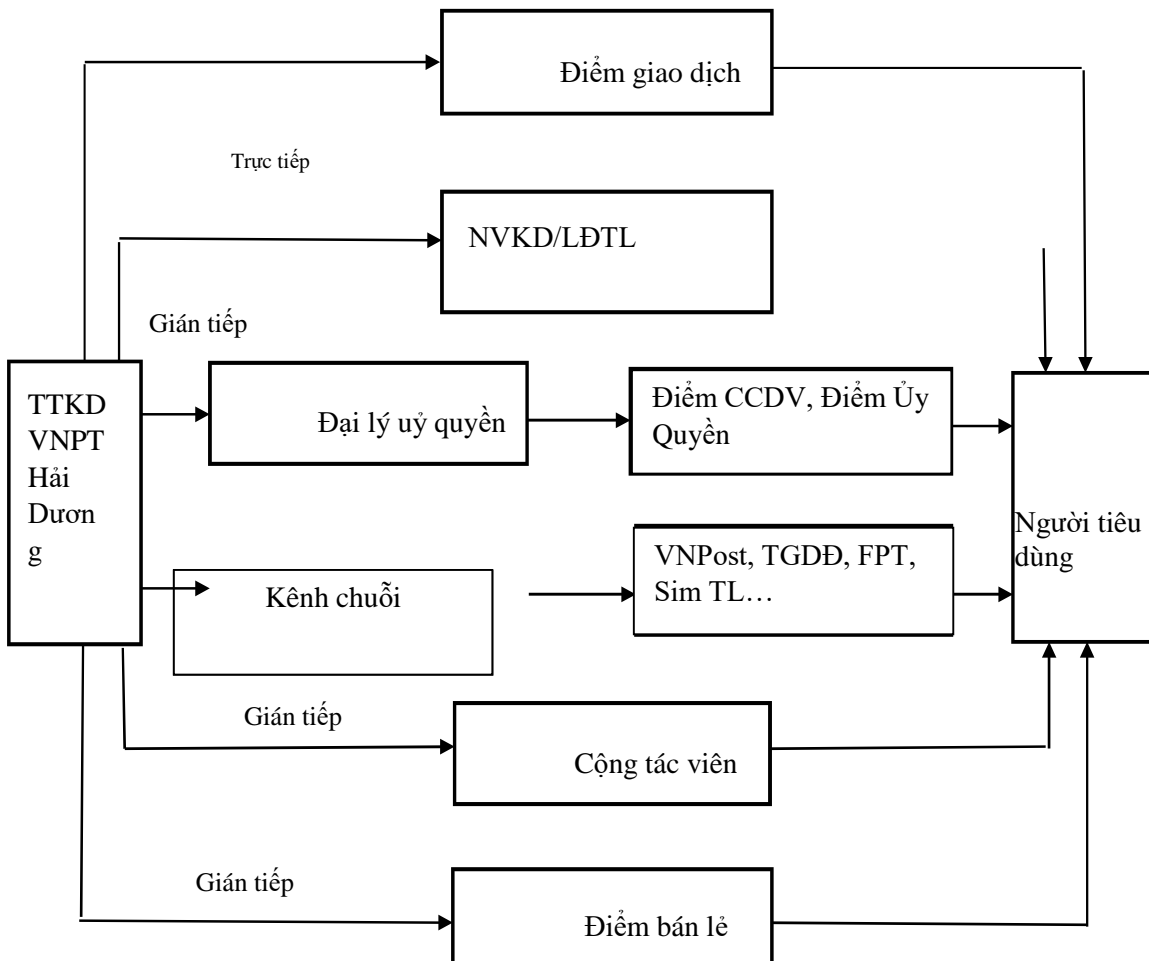
- Các kênh bán hàng trung gian đều có đặc điểm là thường kinh doanh cùng lúc các sản phẩm của các nhà mạng khác nhau nên thường chạy theo lợi nhuận, các chương trình khuyến mại để có lợi nhuận cao và bán được nhiều sản phẩm nhất cho khách hàng.
- Tính ràng buộc thấp, có hiện tượng bán “phá giá” không 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 lỏng lẻo, 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.

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 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.

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 Trung tâm.

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.

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 80 điểm.

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 thoả 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.

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....

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....

+ 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 BN 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 20.000 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.

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

Ưu điểm

- Điểm mạnh kênh phân phối của Vinaphone Hải Dương:

+ 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 bán 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 8 huyện, thị, thành phố với đội ngũ công tác viên luôn phối hợp chặt chẽ với các Trung tâm Viễn Thông 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, bắt cập của các chính sách trong quá trình triển khai tại các khâu.

Nhược điểm:

- Điểm yếu của kênh phân phối Vinaphone Hải Dương:

- + Ngoài trừ một số tổng đại lý mã thẻ và top up, việc phân phối qua kênh Bán lẻ phụ thuộc nhiều vào cơ chế chung của TCT DVVT, Tập đoàn, phụ thuộc vào kế hoạch doanh thu được phân giao hàng năm cho các TTKD. Cơ chế vận hành chưa linh hoạt vì còn nặng tính nhà nước.

- + 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. 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 chi 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 NĐ 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 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 thiếu và mờ nhạt,...

- 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, DB 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 trực lợi bằng cách om hàng hoặc ép giá các Phòng bán hàng khi áp lực bán hàng để hoàn thành kế hoạch cuối năm.

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

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

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

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...

❖ *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%

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 ND49/2017/ND-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.

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.

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.

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.

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.

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.

III – 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.