

Mục lục

PHẦN MỞ ĐẦU.....	3
CHƯƠNG 1.....	4
CƠ SỞ LÝ THUYẾT VỀ QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI.....	4
1.1. ĐỊNH NGHĨA VỀ KÊNH PHÂN PHỐI.....	4
1.2. VAI TRÒ VÀ CHỨC NĂNG CỦA KÊNH PHÂN PHỐI.....	5
1.2.1. Vai trò của kênh phân phối.....	5
1.2.2. Chức năng của kênh phân phối.....	6
1.3. SƠ LƯỢC VỀ CẤU TRÚC KÊNH.....	8
1.3.1. Định nghĩa cấu trúc kênh phân phối.....	8
1.3.2. Vai trò của cấu trúc kênh phân phối.....	8
1.4. CÁC LOẠI CẤU TRÚC KÊNH PHÂN PHỐI.....	8
1.4.1. Cấu trúc kênh phân phối theo chiều dọc.....	8
1.4.2. Cấu trúc kênh phân phối theo chiều ngang.....	9
1.4.3. Cấu trúc kênh phân phối đa kênh.....	9
1.5. SƠ ĐỒ CÁC KÊNH PHÂN PHỐI.....	10
1.5.1. Cấu trúc kênh phân phối hàng tiêu dùng.....	10
1.5.2. Cấu trúc kênh phân phối hàng công nghiệp.....	11
1.6. CƠ CẤU VÀ CÁC THÀNH VIÊN THAM GIA KÊNH.....	12
1.6.1. Những người tham gia kênh.....	12
1.6.2. Sơ lược về các thành viên của kênh.....	13
1.7. CÁC DÒNG CHẢY TRONG KÊNH.....	14
1.7.1. Dòng sản phẩm.....	15
1.7.2. Dòng đàm phán.....	15
1.7.3. Dòng sở hữu.....	16
1.7.4. Dòng thanh toán.....	16
1.7.5. Dòng thông tin.....	16
1.7.6. Dòng xúc tiến.....	16
1.7.7. Dòng đặt hàng.....	16
1.7.8. Dòng chia sẻ rủi ro.....	16
1.7.9. Dòng tài chính.....	16
1.7.10. Dòng thu hồi, tái sử dụng lại bao gói.....	16
1.8. CÁC XUNG ĐỘT TRONG KÊNH.....	17
1.8.1. Những nguyên nhân của xung đột trong kênh.....	17
1.8.2. Xung đột trong kênh và hiệu quả của kênh.....	18
1.8.3. Quản lý xung đột trong kênh.....	18
1.9. QUÁ TRÌNH THIẾT KẾ KÊNH PHÂN PHỐI.....	19
CHƯƠNG 2.....	21
PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI CÁC DỊCH VỤ VIỄN THÔNG CỦA VIETTEL – CHI NHÁNH HÀ NỘI.....	21
2.1. KHÁI QUÁT VỀ CHI NHÁNH HÀ NỘI CỦA VIETTEL.....	21
2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển của Viettel.....	21
2.1.2. Cơ cấu tổ chức và bộ máy của Viettel- Chi nhánh Hà Nội.....	23
2.1.3. Môi trường kinh doanh.....	26
2.1.4. Báo cáo kết quả kinh doanh của Viettel-Chi nhánh Hà Nội (năm 2007-2008).....	30
2.1.5. Các đối thủ cạnh tranh.....	31

2.2. THỰC TRẠNG HỆ THỐNG KÊNH PHÂN PHỐI CỦA CHI NHÁNH HÀ NỘI	35
2.2.1. Cấu trúc kênh phân phối hiện nay của Viettel-Chi nhánh Hà Nội.....	36
2.2.2. Sơ đồ kênh phân phối của một số Công ty viễn thông của Việt Nam.....	38
2.2.3. Những qui chế về kênh phân phối.	40
2.2.4. Khả năng hoạt động của các loại kênh hiện tại.	43
2.2.5. Những xung đột tồn tại trong hệ thống kênh phân phối của Chi nhánh.	52
2.3. QUẢN TRỊ HOẠT ĐỘNG KÊNH PHÂN PHỐI HIỆN TẠI.....	52
2.3.1. Tổ chức quản trị hoạt động của các thành viên.	52
2.3.2. Phụ trách kênh bán hàng.....	53
2.4. NHỮNG KẾT QUẢ ĐẠT ĐƯỢC VÀ TỒN TẠI CỦA KÊNH PHÂN PHỐI.....	53
2.4.1. Kết quả đạt được của kênh phân phối.....	53
2.4.2. Những tồn tại của kênh phân phối.	54
2.5. KẾT LUẬN CHƯƠNG HAI.....	56
CHƯƠNG 3.....	57
ĐỀ XUẤT MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI CÁC DỊCH VỤ VIỄN THÔNG CỦA VIETTEL- CHI NHÁNH HÀ NỘI	57
3.1. PHƯƠNG HƯỚNG VÀ MỤC TIÊU PHÁT TRIỂN CỦA VIETTEL	57
3.1.1. Phương hướng.....	57
3.1.2. Mục tiêu.....	57
3.2. ĐỊNH HƯỚNG HOÀN THIỆN VỀ QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI	58
3.3. BIỆN PHÁP THỨ NHẤT. “THIẾT LẬP MỘT SỐ CỬA HÀNG TRỰC TIẾP Ở NHỮNG VÙNG NGOẠI THÀNH VÀ NÔNG THÔN TIỀM NĂNG”	59
3.3.1. Lý do thực hiện biện pháp.	59
3.3.2. Triển khai biện pháp.....	59
3.3.3. Phụ trách thực hiện	62
3.3.4. Hiệu quả của biện pháp thứ nhất.	62
3.4. BIỆN PHÁP THỨ HAI. “THIẾT LẬP MẠNG LƯỚI CỘNG TÁC VIÊN BÁN HÀNG TRỰC TIẾP Ở CÁC VÙNG NGOẠI THÀNH VÀ NÔNG THÔN.....	63
3.4.1. Lý do thực hiện biện pháp.	63
3.4.2. Cách thức thực hiện biện pháp.....	64
3.4.3. Thủ lao của Cộng tác viên.....	65
3.4.4. Quyền và nghĩa vụ của cộng tác viên.....	67
3.4.5. Quy trình quản lý các Cộng tác viên(Cộng tác viên bán hàng và điểm bán).....	67
3.4.6. Hiệu quả của biện pháp xây dựng mạng lưới Cộng tác viên.	71
3.4.7. Kiến nghị để thực hiện các biện pháp.	71
3.5. BIỆN PHÁP THỨ BA. “CẢI TẠO MỘT SỐ CỬA HÀNG TRỰC TIẾP CỦA VIETTEL - CHI NHÁNH HÀ NỘI.”	72
3.5.1. Lý do thực hiện biện pháp.	72
3.5.2. Triển khai biện pháp.....	72
3.5.3. Thực hiện biện pháp.....	72
3.5.4. Hiệu quả của biện pháp thứ ba.	77
3.5.5. Kiến nghị để thực hiện biện pháp.....	78
PHẦN KẾT LUẬN.....	79
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	80

PHẦN MỞ ĐẦU

Sau 5 năm học ngồi trên ghế nhà trường, được sự dạy dỗ tâm huyết của các Thầy Cô Trường Đại Học Bách Khoa Hà Nội, đặc biệt ở Khoa Kinh tế và Quản lý, ở đó chúng em được trang bị những kiến thức cơ bản về kinh tế và xã hội.

Em nhận thấy dù một doanh nghiệp lớn hay nhỏ thì họ đều phải đem tất cả những sản phẩm và dịch vụ của mình tới tận tay khách hàng và làm thỏa mãn nhu cầu tiêu dùng sản phẩm hay dịch vụ của họ. Dẫn đến các doanh nghiệp cần phải biết thiết lập và sử dụng các kênh phân phối như là công cụ quan trọng giúp họ thành công trên thị trường trong dài hạn.

Trong nền kinh tế cạnh tranh ngày càng khốc liệt hiện nay, việc tạo được lợi thế cạnh tranh ngày càng khó, duy trì lợi thế cạnh tranh lâu dài còn khó hơn nhiều. Các biện pháp về sản phẩm, quảng cáo, khuyến mại, cắt giảm giá bán... chỉ là các lợi thế ngắn hạn, bởi các doanh nghiệp khác nhanh chóng bắt chước làm theo. Việc tập trung phát triển mạng lưới kênh tiêu thụ sản phẩm giúp doanh nghiệp xây dựng và duy trì được lợi thế cạnh tranh dài hạn.

Mục đích và phạm vi nghiên cứu của bài viết này nhằm hoàn thiện tiếp các kênh phân phối hiện tại của Viettel – Chi nhánh Hà Nội. Để đưa các sản phẩm và dịch vụ của Viettel đến gần tầm tay của khách hàng hơn và nâng cao chất lượng chăm sóc khách hàng.

Bởi vì vậy em đã chọn đề tài tốt nghiệp của mình là *“Hoàn thiện quản trị kênh phân phối các dịch vụ viễn thông của Viettel – Chi nhánh Hà Nội”* để thông qua cơ hội làm đề tài, em có thể hiểu rõ hơn cách thiết lập kênh và quản trị kênh phân phối sao cho có hiệu quả.

Phương pháp nghiên cứu của bài viết là đi sâu tìm hiểu thực tế, phát hiện các tồn tại của các kênh phân phối.

Nội dung của bài viết được chia thành ba chương: Chương 1. Tìm hiểu cơ sở lý thuyết về quản trị kênh phân phối; Chương 2. Phân tích thực trạng quản trị kênh phân phối các dịch vụ viễn thông của Viettel - Chi nhánh Hà Nội; Chương 3. Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện quản trị kênh phân phối các dịch vụ viễn thông của Viettel – Chi nhánh Hà Nội.

Được sự giúp đỡ của ban giám đốc, các phòng ban, các trung tâm kinh doanh, được sự giúp đỡ nhiệt tình của thầy Ngô Trần Ánh và sự cố gắng nỗ lực trong làm việc và học tập, em đã tìm hiểu các góc độ, các khía cạnh trong kinh doanh của Viettel - Chi nhánh Hà Nội, thấy được các kế hoạch sản xuất kinh doanh của các phòng ban, phương pháp hạch toán, cách tổ chức quản lý bộ máy hoạt động toàn Chi nhánh.

Sau khi tìm hiểu những lĩnh vực trên bằng những kiến thức đã học và kinh nghiệm thực tế em đã có những phân tích, nhận xét đánh giá ở một số mặt hoạt động của Chi nhánh kinh doanh Hà Nội.

Do hạn chế về kiến thức, thời gian và giới hạn về đề tài nên trong bài viết không tránh khỏi những sai sót nhất định, vì vậy em rất mong được sự quan tâm và giúp đỡ của Thầy, Cô giáo để bài viết của em được hoàn thiện hơn.

Em xin chân thành cảm ơn!

Học trò : Phạm Việt Cường

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ THUYẾT VỀ QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI

1.1. ĐỊNH NGHĨA VỀ KÊNH PHÂN PHỐI.

Quản trị kênh phân phối là một nhóm biện pháp marketing quan trọng và là một trong những lĩnh vực quyết định quan trọng và phức tạp của các nhà quản trị marketing. Với quan điểm đó kênh phân phối được định nghĩa như là “ *Một tổ chức hệ thống các quan hệ với các doanh nghiệp và các 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*” hay có thể định nghĩa theo cách khác “ *Một kênh phân phối (kênh marketing) là một hệ thống gồm những cá nhân, tổ chức có liên hệ qua lại với nhau, tham gia vào các hoạt động mua bán và vào quá trình chuyển sở hữu đối với sản phẩm hữu hình hay quyền sử dụng đối với dịch vụ từ nhà sản xuất tới người sử dụng cuối cùng*”[5, trang 7].

Tham gia vào kênh phân phối thông thường có 3 loại thành viên chính: người sản xuất (nhập khẩu) – những người cung cấp nguồn hàng; những người kinh doanh thương mại (bao gồm cả bán buôn và bán lẻ) – đường dẫn hàng hóa trên thị trường; những người tiêu dùng cuối cùng (cả người tiêu dùng cá nhân và khách hàng tổ chức) – điểm đến của hàng hóa.

Trong định nghĩa trên có 4 vấn đề cốt lõi được quan tâm là: bên ngoài, sự tổ chức hệ thống các quan hệ, các hoạt động tiêu thụ và mục tiêu phân phối.

- Khi nói “*bên ngoài*” nghĩa là kênh phân phối tồn tại bên ngoài doanh nghiệp. Nói cách khác, nó không phải là một phần cấu trúc tổ chức nội bộ của doanh nghiệp. Quản trị kênh phân phối tất nhiên liên quan tới sử dụng khả năng và phương pháp quản lý giữa các tổ chức hơn là quản lý nội bộ một tổ chức/doanh nghiệp.
- Khi nói “*sự tổ chức hệ thống các quan hệ*” nghĩa là kênh phân phối gồm các công ty hay tổ chức – những người có tham gia vào quá trình đàm phán về việc đưa hàng hóa và dịch vụ từ người sản xuất đến người tiêu dùng cuối cùng. Họ có chức năng đàm phán, mua bán, chuyển quyền sở hữu hàng hóa và dịch vụ.
- Vấn đề thứ ba “*các hoạt động tiêu thụ*” nghĩa là nhấn mạnh đến vai trò chủ động của doanh nghiệp thực hiện các hoạt động tiêu thụ sản phẩm. Hoạt động phân phối tiêu thụ có thể bao gồm từ sự thiết kế xây dựng hệ thống kênh ban đầu đến các công việc quản lý hoạt động cụ thể hàng ngày của kênh phân phối. Khi quản lý các quan hệ bên ngoài của doanh nghiệp, các quyết định phân phối quan trọng không chỉ liên quan đến hoạt động của chính họ mà chủ yếu liên quan đến các thành viên khác trong kênh. Điều này không có nghĩa là doanh nghiệp quản lý phân phối tiêu thụ sản phẩm cần điều khiển hay kiểm soát toàn bộ hay phần lớn hoạt động của kênh.

- Cuối cùng “*các mục tiêu phân phối.*” yếu tố chính thứ tư của định nghĩa thể hiện là hoạt động quản lý kênh phải có các mục tiêu phân phối xác định cụ thể trên thị trường. Kênh phân phối được tổ chức ra và quản lý nhằm đạt các mục tiêu đó. Tổ chức và quản lý kênh phân phối là nhằm đạt các mục tiêu tiêu thụ sản phẩm cụ thể của công ty.

1.2. VAI TRÒ VÀ CHỨC NĂNG CỦA KÊNH PHÂN PHỐI.

1.2.1. Vai trò của kênh phân phối.

Trong kinh doanh, mục tiêu cuối cùng là lợi nhuận, ngoài các yếu tố khác, vấn đề tối thiểu hóa chi phí trong sản xuất là vấn đề “nóng bỏng, gay gắt” của mọi công ty. Nếu như họ giảm được chi phí tức là họ sẽ có nhiều cơ hội sống sót và phát triển trên thị trường. Tuy nhiên không phải doanh nghiệp nào cũng có thể tối thiểu hóa chi phí và một trong những cách để giảm thiểu chi phí và có nhiều thuận lợi khác là nhờ vào hệ thống kênh phân phối vì hệ thống kênh phân phối sẽ giải quyết mâu thuẫn giữa nhà sản xuất và người tiêu dùng. Nhà sản xuất muốn tận dụng và tối thiểu hoá chi phí vì thế họ không thể đặt cơ sở sản xuất của họ ở mọi địa bàn, ở mọi nơi, mọi chỗ được. Còn người tiêu dùng thì họ lại sống ở rất nhiều nơi khác nhau mà nhu cầu cá nhân nhiều, nhưng tổng nhu cầu chưa chắc đã cao và nếu có cao đi chăng nữa thì việc lập một cơ sở sản xuất mới trực thuộc công ty không phải chuyện giản đơn vì nó liên quan đến rất nhiều vấn đề như cạnh tranh, quản lý, uy tín, chất lượng sản phẩm, của công ty...

Bên cạnh đó, với nền kinh tế cao, tự động hóa, quy mô sản xuất lớn, chuyên môn hóa lại mâu thuẫn với nhu cầu tiêu dùng theo khối lượng nhỏ và đa dạng. Ngoài ra, do sự phân bố dân cư không đồng đều, có nơi rất đông nhưng có nơi dân cư tập trung thưa thớt, trong khi đó nhà sản xuất lại chỉ sản xuất tập trung ở một địa điểm và điều này là hoàn toàn thực tế, vì khi ấy họ sẽ có cơ hội giảm thiểu chi phí sản xuất của mình.

Tuy nhiên, có những ngành sản xuất rất đặc thù và mang tính thời vụ, tức liên quan đến sự khác biệt giữa thời gian sản xuất và thời gian tiêu dùng. Nó có thể do tính chất thời vụ của sản xuất, hay tính chất thời vụ của tiêu dùng. Do đó có những công ty sản xuất mặt hàng này chỉ tập trung ở một thời gian nhất định chứ không thể sản xuất sản phẩm ấy liên tục được. Xong tiêu dùng của con người thì liên tục, điều này đã làm cho các công ty rất khó hoặc tốn rất nhiều chi phí nếu như họ lưu kho toàn bộ sản phẩm làm cho vấn đề quay vòng vốn cho Nhà máy sản xuất tiếp sản phẩm thời vụ khác rất khó khăn.

Song cũng có khi do tiêu dùng có tính thời vụ mà có thể các công ty phải sản xuất liên tục mới cung cấp đủ cho nhu cầu thời vụ của người tiêu dùng, vậy các sản phẩm sản xuất ra để ở đâu? Nếu để toàn bộ ở Nhà máy thì không thể được, vì khi ấy chi phí dự trữ, kho tàng cũng như vốn là rất khó. Do đó các công ty đã tận dụng kho tàng của các trung gian làm cho dòng vốn quay vòng nhanh, sẽ

đảm bảo được nguồn vốn sản xuất cũng như có thể cung cấp sản phẩm một cách kịp thời, nhanh chóng, đảm bảo.

Nếu như chúng ta đứng trên góc độ marketing thì kênh được xem như là một bộ phận của chiến lược phân phối, một phần của chiến lược marketing- mix của doanh nghiệp vì trong marketing- mix gồm:

4 chữ P (Product, Price, Place, Promotion).

Bên cạnh đó việc thiết lập được một hệ thống kênh phân phối mang hình ảnh của công ty không phải ngày một ngày hai, mà là một quá trình, vì thế đây cũng là một vũ khí cực kỳ lợi hại trong chiến lược cạnh tranh của mình. Nếu như mọi thứ giữa hai công ty là như nhau, khi ấy công ty nào có hệ thống kênh hiệu quả hơn sẽ giành chiến thắng và cũng có thể đánh bại đối thủ cạnh tranh, nếu đối thủ cạnh tranh muốn thiết lập một hệ thống kênh như vậy cũng phải mất nhiều thời gian. Trong khi đối thủ cạnh tranh vẫn đang loay hoay thì chúng ta đã tranh thủ thu hút các khách hàng của đối thủ, mở rộng thị phần và có thể nhanh chóng đưa công ty lên một vị trí mới - vị trí dẫn đầu. Khi ấy chúng ta có thể đẩy đối thủ cạnh tranh vào vị trí theo sau, nép góc hay lấp chỗ trống của thị trường.

Hơn thế, hệ thống kênh mà vững chắc sẽ tô điểm thêm cho hình ảnh công ty, làm cho khả năng lưu thông hay quản lý được dễ dàng hơn, làm giảm thời gian hoàn thành chiến lược phân phối, trên hết là chiến lược marketing - mix của doanh nghiệp.

1.2.2. Chức năng của kênh phân phối.

Như trên đã nói, kênh marketing là một vũ khí rất lợi hại của công ty, như là **“con dao sắc bén”** để công ty có thể hoạt động kinh doanh trong nền kinh tế thị trường, quan trọng hơn nữa là tiến tới một thị trường tự do hóa mậu dịch trong khu vực Đông Nam Á (ASEAN). Vì vậy vị trí của kênh phân phối hết sức quan trọng và nó thể hiện ở các chức năng của kênh phân phối, trong đó các thành viên kênh sẽ đảm nhiệm chức năng này cụ thể là:

- **Thông tin:** Với xã hội như hiện nay, thời đại của thông tin có vai trò hết sức quan trọng, ai có thông tin hay nắm bắt được thông tin trước sẽ là người chiến thắng vì họ chớp được cơ hội trước đối thủ cạnh tranh, giúp ích cho việc các công ty có thể nắm bắt được các đối thủ cạnh tranh, thấy được điểm mạnh, điểm yếu hay đang dùng chính sách gì để chúng ta có chiến lược riêng. Bên cạnh đó công ty cũng có thể thu thập được thông tin về những khách hàng tiềm ẩn, hiện có, các thành viên của kênh cũng như các lực lượng khác trong môi trường marketing.

-**Khuyến mãi:** Soạn thảo và truyền bá những thông tin về sản phẩm, nhằm kích thích tăng nhu cầu, tăng thị phần bán của doanh nghiệp, nói cách khác là nhằm thu hút khách hàng.

- **Thương lượng:** Các thành viên sẽ thương lượng, phân công rõ ràng quyền hạn, trách nhiệm cũng như về việc chuyển giao quyền sở hữu hay quyền sử dụng.

- **Đặt hàng:** Ý đồ mua hàng của khách hàng, đặt hàng qua các thành viên trong kênh gửi cho nhà sản xuất biết được mức nhu cầu của các thành viên kênh là bao nhiêu để nhà sản xuất thuận tiện cho công tác kế hoạch giao hàng.

- **Tài trợ:** Các thành viên của kênh có thể có khả năng dự trữ hàng, vì vậy họ sẽ là người ứng vốn trước cho nhà sản xuất khi họ mua số hàng đó về để dự trữ, hay nói cách khác là bán chịu cho khách hàng, chứ không phải để bán ngay.

- **Chấp nhận rủi ro:** Đã tham gia vào đầu thì chúng ta phải chấp nhận những rủi ro riêng của nó và các thành viên kênh cũng không nằm ngoài vòng qui luật đó. Họ sẽ phải chịu rủi ro về các hoạt động của kênh marketing.

- **Làm chủ tài sản vật chất:** Khi đã chuyển quyền sở hữu, các thành viên của kênh sẽ là người chủ sản phẩm và họ phải tự bảo quản cũng như lưu thông số hàng đó đến người tiêu dùng cuối cùng. Còn công ty chỉ là người hướng dẫn, giúp đỡ những công việc mà các thành viên kênh không đảm nhiệm được.

- **Thanh toán:** Các thành viên của kênh khi mua hàng của doanh nghiệp thì phải có nhiệm vụ thanh toán cho doanh nghiệp theo những phương thức mà hai bên thoả thuận.

- **Quyền sở hữu:** Khi hàng hoá chuyển qua tổ chức hay cá nhân này thì hàng hoá đó không còn thuộc chủ sở hữu của tổ chức hay cá nhân đã giao sản phẩm.

Như đã nói ở trên, các chức năng của kênh phân phối sẽ được chuyên môn hoá cho các thành viên của kênh vì nếu như nhà sản xuất mà tự mình thực hiện các chức năng này cũng có nghĩa là họ phải bỏ ra một khoản chi phí rất lớn để hoàn thành công việc đó. Khi ấy chi phí tăng làm giá cả tăng và người tiêu dùng sẽ phải chấp nhận giá cao. Tuy nhiên, khi các thành viên kênh thực hiện các chức năng này, Công ty vẫn phải bỏ chi phí cho các thành viên kênh để họ trang trải chi phí cho việc này nhưng ít hơn rất nhiều nếu tự công ty đi làm.

1.3. SƠ LƯỢC VỀ CẤU TRÚC KÊNH.

1.3.1. Định nghĩa cấu trúc kênh phân phối

Cấu trúc kênh phân phối là một nhóm các thành viên của kênh mà tập hợp các công việc phân phối được phân bổ cho họ. Các cấu trúc kênh khác nhau có cách phân chia công việc phân phối cho các thành viên khác nhau.

Có ba yếu tố cơ bản phản ánh cấu trúc kênh: chiều dài, chiều rộng của kênh và các loại trung gian ở mỗi cấp độ của kênh.

- Chiều dài của kênh : Được xác định bởi số cấp độ trung gian có mặt trong kênh.
- Bề rộng của kênh : Biểu hiện ở số lượng trung gian ở mỗi cấp độ của kênh.
- Các loại trung gian ở mỗi cấp độ của kênh.

Cấu trúc của một kênh phân phối được chia thành hai khu vực chính: khu vực thương mại và khu vực tiêu dùng. Khu vực thương mại bao gồm. Nhà phân phối (sản xuất), nhà bán buôn và nhà bán lẻ được liên kết với nhau để đạt được mục tiêu đề ra.

Căn cứ theo tính chất hoạt động, hệ thống của một kênh phân phối có thể được chia thành hai cấu trúc: Cấu trúc chính và cấu trúc bổ trợ.

Cấu trúc chính bao gồm: Các doanh nghiệp sở hữu hàng hóa, chịu sự rủi ro trong hoạt động sản xuất kinh doanh và thực hiện các chức năng phân phối coi là các thành viên kênh.

Cấu trúc phụ trợ bao gồm các tổ chức thực hiện các chức năng hậu cần, phân phối như vận tải, lưu kho...

1.3.2. Vai trò của cấu trúc kênh phân phối.

Việc quyết định cấu trúc của một hệ thống kênh phân phối là vô cùng quan trọng trong các quyết định chiến lược của mỗi doanh nghiệp. Cấu trúc kênh phân phối cũng là một biến số cực kỳ quan trọng và phức tạp của chiến lược marketing – mix của doanh nghiệp. Do vậy cấu trúc của một hệ thống kênh phân phối được xem xét trong mối quan hệ tác động hữu cơ qua lại với các yếu tố khác trong chiến lược marketing – mix.

1.4. CÁC LOẠI CẤU TRÚC KÊNH PHÂN PHỐI.

1.4.1. Cấu trúc kênh phân phối theo chiều dọc.

Cấu trúc kênh phân phối theo chiều dọc được hình thành trên cơ sở có một thành viên kênh giữ vai trò lãnh đạo và điều khiển các hoạt động phân phối của các thành viên khác trong kênh.

- **Kênh phân phối trực tiếp.** Một thành viên kênh giữ vai trò là người chủ sở hữu và các thành viên khác còn lại trong kênh là những đơn vị trực thuộc chịu sự điều khiển và quản lý toàn diện về các chính sách: giá cả, khuyến mại, chương trình bán hàng theo một mục tiêu chung.

- **Kênh phân phối theo hợp đồng.** Trong hệ thống này, các thành viên độc lập trong kênh thừa nhận sự phụ thuộc của mình, thông qua một hợp đồng với một thành viên giữ vai trò lãnh đạo có quyền chi phối hoạt động phân phối trong kênh.
- **Kênh phân phối có quản lý.** Kênh phân phối này không có sự ràng buộc bằng hợp đồng hay bất cứ sự phụ thuộc nào từ nhà cung cấp. Quan hệ phụ thuộc chỉ dựa vào thế mạnh của một thành viên có khả năng chi phối các thành viên khác hoặc thông qua việc chia sẻ lợi ích cho các thành viên tham gia trong kênh.

1.4.2. Cấu trúc kênh phân phối theo chiều ngang.

Cấu trúc kênh phân phối theo chiều ngang được hình thành do hai hay nhiều doanh nghiệp ở một cấp hợp lại với nhau để khai thác cơ hội kinh doanh mới xuất hiện trên thị trường. Các doanh nghiệp có thể làm việc với nhau trên cơ sở tạm thời hay lâu dài hoặc lập thành một doanh nghiệp riêng gọi là doanh nghiệp cộng sinh.

Cấu trúc này có một số hạn chế nhất định.

- Khó khăn trong phối hợp hoạt động.
- Khó thích ứng một thị trường biến động.
- Khó tăng cường vị thế cạnh tranh.

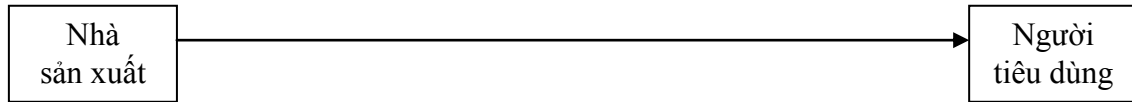
1.4.3. Cấu trúc kênh phân phối đa kênh.

Là cách thức phân phối theo đó một doanh nghiệp sử dụng hai hay nhiều kênh phân phối cho những nhóm khách hàng khác nhau, bằng cách sử dụng cùng lúc nhiều kênh phân phối, doanh nghiệp có thể tăng khả năng bao quát thị trường và gia tăng khả năng thỏa mãn theo ý muốn của khách hàng. Các doanh nghiệp thường bổ sung thêm một kênh phân phối nhằm tiếp cận được một nhóm khách hàng mà kênh phân phối mới để giảm chi phí bán hàng cho một nhóm khách hàng hiện có. [4, trang 48]

1.5. SƠ ĐỒ CÁC KÊNH PHÂN PHỐI.

1.5.1. Cấu trúc kênh phân phối hàng tiêu dùng.

Kênh không cấp

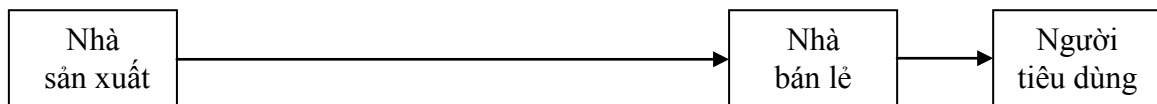


Hình 1.1. Cấu trúc kênh phân phối hàng tiêu dùng

- **Kênh không cấp (kênh trực tiếp):** Nhà sản xuất bán hàng trực tiếp tới người tiêu dùng. Hình thức bán có thể qua nhân viên bán hàng của nhà sản xuất bán đến từng địa chỉ khách hàng, bán qua những cửa hàng của nhà sản xuất, hoặc qua các hình thức hiện đại như thiết bị bán hàng tự động, bán qua mạng Internet, email, điện thoại.

Ví dụ : Bánh tươi, bảo hiểm, dịch vụ quà tặng, vv...

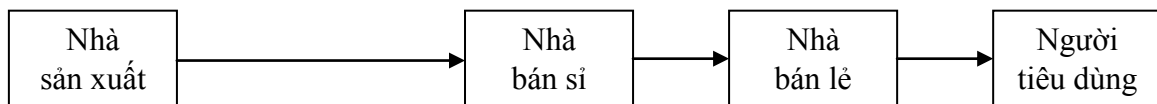
Kênh một cấp



Hình 1.2. Cấu trúc kênh phân phối hàng tiêu dùng

- **Kênh một cấp:** Nhà sản xuất đưa sản phẩm của mình đến người tiêu dùng thông qua các nhà bán lẻ (đối với sản phẩm hàng tiêu dùng) hoặc các nhà môi giới, đại lý (đối với hàng công nghiệp). *Ví dụ : Vỏ xe, xe hơi...*

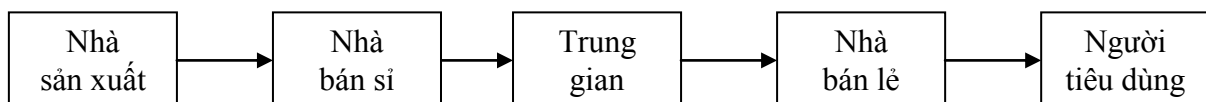
Kênh hai cấp



Hình 1.3. Cấu trúc kênh phân phối hàng tiêu dùng

- **Kênh hai cấp:** Có hai cấp trung gian. Trong thị trường hàng tiêu dùng, thường là nhà bán sỉ và bán lẻ. Trong thị trường kỹ nghệ thì đó là bộ phận phân phối của công ty và các nhà bán buôn. *Ví dụ: Rượu bia, máy tính, hàng điện tử...*

Kênh ba cấp



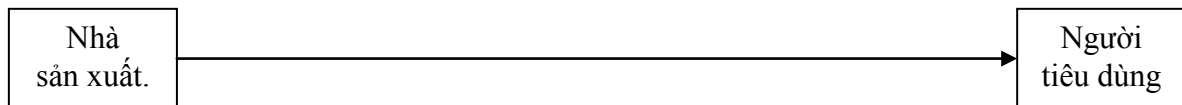
Hình 1.4. Cấu trúc kênh phân phối hàng tiêu dùng

- **Kênh ba cấp:** Thường có đầy đủ các thành phần trung gian tham gia như là nhà đại lý- môi giới, nhà bán buôn, nhà bán lẻ...*Ví dụ : Báo chí, thực phẩm, chất tẩy rửa...*[5, trang 40,]

1.5.2. Cấu trúc kênh phân phối hàng công nghiệp.

Do tính chất đặc thù của sản phẩm công nghiệp, kênh phân phối sản phẩm công nghiệp thường ngắn hơn các kênh cho sản phẩm tiêu dùng, bởi vì số lượng người sử dụng sản phẩm công nghiệp không nhiều, tập trung về mặt địa lý và thường mua với số lượng lớn.

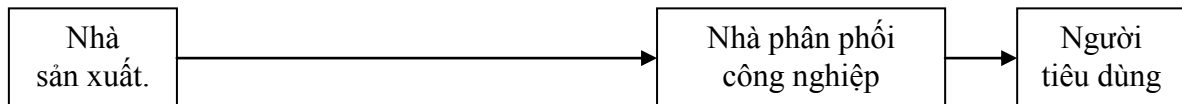
Kênh A



Hình 1.5. Cấu trúc kênh phân phối hàng công nghiệp

- **Kênh A:** Là kênh trực tiếp do người sản xuất trực tiếp bán sản phẩm qua lực lượng bán hàng của mình và thực hiện toàn bộ các chức năng của kênh. Kênh này được áp dụng trong trường hợp người mua có nhu cầu với quy mô lớn và đã xác định rõ, đòi hỏi nỗ lực đàm phán mạnh mẽ, sản phẩm có đơn giá cao và yêu cầu trợ giúp dịch vụ...

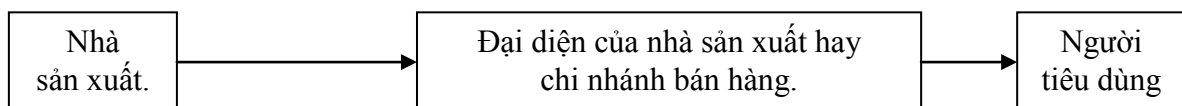
Kênh B



Hình 1.6. Cấu trúc kênh phân phối hàng công nghiệp

- **Kênh B:** Là kênh gián tiếp gồm một số trung gian phân phối công nghiệp để tiếp cận với những người tiêu dùng công nghiệp.

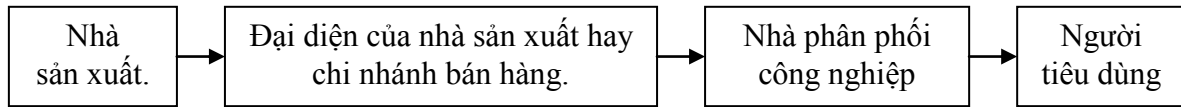
Kênh C



Hình 1.7. Cấu trúc kênh phân phối hàng công nghiệp

- **Kênh C:** Là kênh gián tiếp gồm một số đại lý hoạt động như lực lượng bán độc lập của nhà sản xuất và giới thiệu nhà sản xuất cho người tiêu dùng công nghiệp.

Kênh D



Hình 1.8. Cấu trúc kênh phân phối hàng công nghiệp

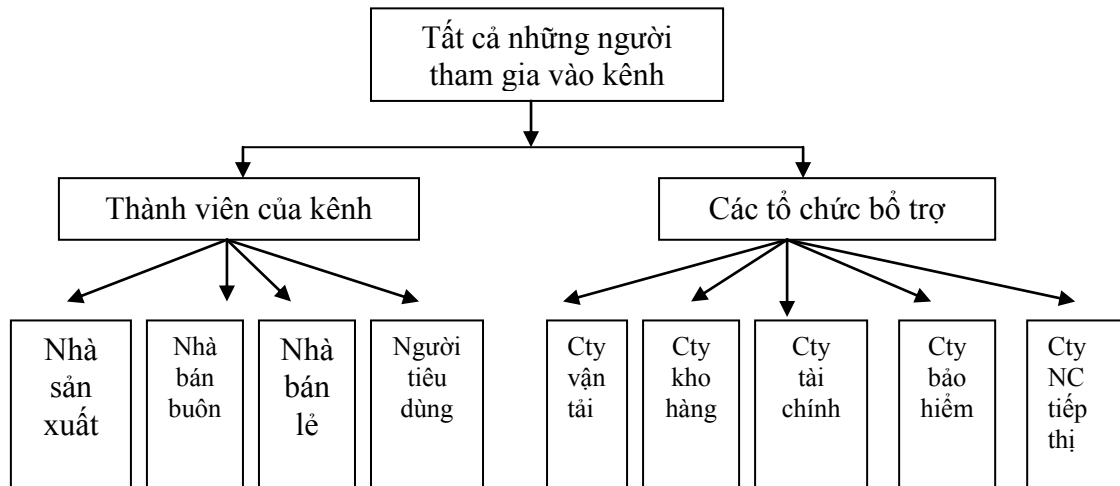
- **Kênh D:** Là kênh gián tiếp gồm cả đại lý và người phân phối công nghiệp. Nhà sản xuất sử dụng các đại lý để tiếp xúc với những người phân phối công nghiệp qua đó bán sản phẩm cho những người tiêu dùng công nghiệp

Yếu tố then chốt để thiết lập một cấu trúc kênh phân phối là nhà sản xuất phải xác định làm thế nào để các chức năng marketing cần thiết được thực hiện một cách có hiệu quả cao nhất. Các biến số nào đó như giá cả, số khách hàng phục vụ, tính phức tạp của sản phẩm có thể xem là yếu tố hướng dẫn để chọn một cấu trúc kênh thích hợp.

1.6. CƠ CẤU VÀ CÁC THÀNH VIÊN THAM GIA KÊNH.

1.6.1. Những người tham gia kênh.

Để tham gia vào bất kỳ tổ chức nào đi chăng nữa những người muốn tham gia đều phải có những tiêu chuẩn cũng như phải thực hiện được các chức năng của tổ chức mình tham gia thì mới được coi là thành viên chính thức. Trong hệ thống kênh cũng vậy không phải bất kỳ ai tham gia cũng có thể trở thành thành viên của kênh. Mặc dù trong kênh có rất nhiều đối tượng tham gia và chỉ có những người thực hiện chức năng đàm phán, mua bán, trao quyền sở hữu và nếu không họ sẽ là những người bỏ trợ.



Hình 1.9. Phân loại những người tham gia vào kênh

Để đưa ra được các kiểu kênh khác nhau, trước hết chúng ta cần phải làm rõ hay phải phân biệt rõ ràng về người sản xuất, người tiêu dùng cuối cùng, bán buôn mặt hàng nước uống hay bút viết cho nhân viên của mình sử dụng thì vẫn coi là người tiêu dùng cuối cùng. Nếu họ mua vật liệu về để đem ra chế tạo sản xuất sản phẩm thì đây không phải là người tiêu dùng cuối cùng.

1.6.2. Sơ lược về các thành viên của kênh

- **Người sản xuất:** Họ là những nhà sản xuất, những công ty lớn nhỏ đều tồn tại nhằm đưa ra thị trường những sản phẩm hàng hoá và dịch vụ để thoả mãn nhu cầu của thị trường.
- **Bán buôn hàng hoá:** Là các doanh nghiệp, các tổ chức, cá nhân mua hàng hoá, sở hữu hàng hoá, dự trữ, quản lý vật chất sản phẩm với số lượng tương đối lớn và bán lại sản phẩm với khối lượng nhỏ.
- **Đại lý, môi giới và bán buôn hàng hoá ăn hoa hồng:** Là các trung gian độc lập, đảm nhiệm tất cả hay phần lớn các công việc kinh doanh của mình nhưng chỉ có điều là họ không sở hữu hàng hoá với thu nhập ăn theo tỷ lệ bán (trên doanh số bán) hay khoản lệ phí nào đó.
- **Chi nhánh và đại diện bán của người sản xuất:** Họ không phải là những nhà bán buôn độc lập vì những đại diện và chi nhánh bán buôn này được làm chủ và được quản lý bởi người sản xuất. Việc hoạt động của chúng rất khác nhau, có khi làm dự trữ, cũng có lúc là nhà bán buôn thuần tuý, cũng đôi lúc là nhà bán buôn và cung cấp các sản phẩm được đặt hàng từ những khách hàng.
- **Trung gian bán lẻ:** Bao gồm cá nhân, tổ chức, doanh nghiệp kinh doanh bán hàng hoá cho người tiêu dùng cuối cùng hay các dịch vụ cho thuê nhằm tăng cường cho việc bán hàng.
- **Người tiêu dùng cuối cùng:** Bao gồm cả người tiêu dùng cá nhân và tiêu dùng công nghiệp. Chỉ khi nào hàng hóa tới người tiêu dùng cuối cùng, quá trình phân phối mới kết thúc. Người tiêu dùng cuối cùng có vai trò quan trọng trong kênh phân phối vì họ có quyền lựa chọn kênh phân phối khác nhau để cung cấp hàng hóa cho họ. Tập hợp người tiêu dùng cuối cùng và hành vi của họ thay đổi sẽ kéo theo sự thay đổi của kênh phân phối, thậm chí trong một số trường hợp, người tiêu dùng cuối cùng đóng vai trò là người lãnh đạo kênh.

1.7. CÁC DÒNG CHẢY TRONG KÊNH.

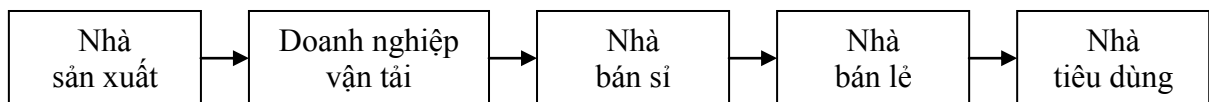
Một khi có một kênh marketing xuất hiện sẽ có rất nhiều dòng chảy xuất hiện trong nó. Những dòng chảy này cung cấp sự kết nối các thành viên trong kênh và các tổ chức khác trong phân phối hàng hoá và dịch vụ.

Dòng lưu chuyển trong kênh phân phối giúp chúng ta phân biệt hoạt động quản trị kênh phân phối với hoạt động quản lý phân phối vật chất sản phẩm. Quản trị kênh liên quan đến tất cả các dòng lưu chuyển, trong khi quản trị phân phối vật chất chỉ đề cập đến dòng lưu chuyển sản phẩm trong kênh.

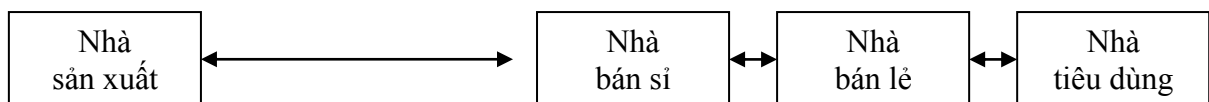
Trong một kênh phân phối có các dòng lưu chuyển sau.[5, trang 32]

1. Dòng sản phẩm.
2. Dòng đàm phán.
3. Dòng sở hữu.
4. Dòng thanh toán.
5. Dòng thông tin.
6. Dòng xúc tiến.
7. Dòng đặt hàng.
8. Dòng chia sẻ rủi ro.
9. Dòng tài chính
10. Dòng thu hồi, tái sử dụng lại bao gói.

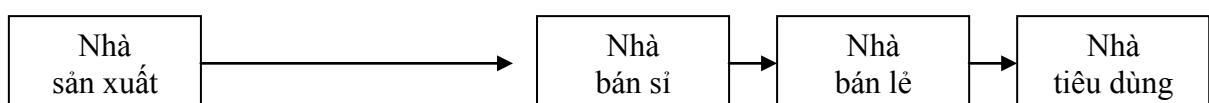
Dòng sản phẩm



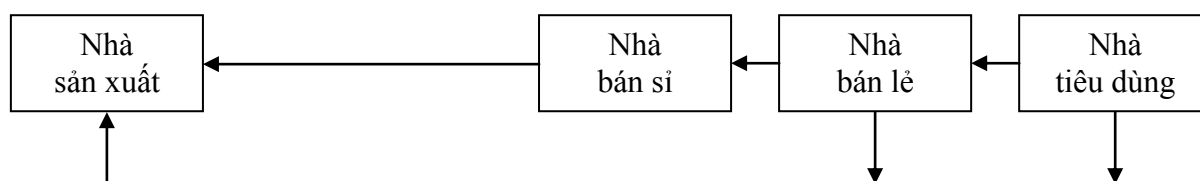
Dòng đàm phán:



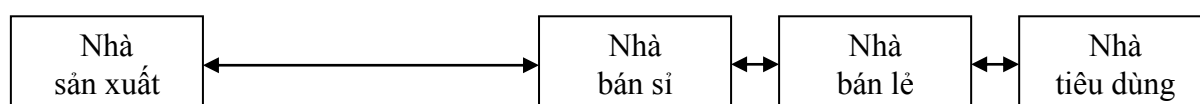
Dòng sở hữu:



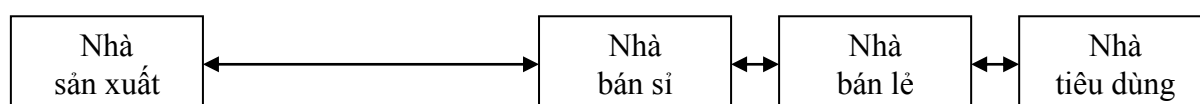
Dòng thanh toán:



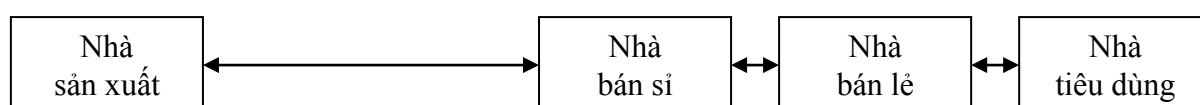
Dòng đặt hàng:



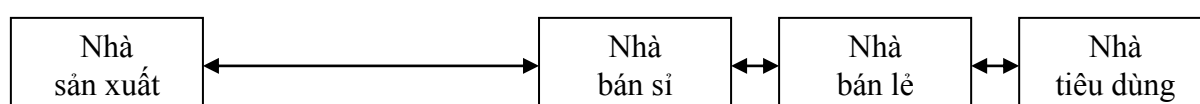
Dòng chia sẻ rủi ro:



Dòng tài chính:



Dòng thu hồi, tái sử dụng lại bao gói:



Hình 1.10. Các dòng lưu chuyển trong kênh phân phối.

1.7.1. Dòng sản phẩm.

Thể hiện sự di chuyển vật chất thực sự của sản phẩm về không gian và thời gian qua tất cả các thành viên tham gia vào quá trình này từ địa điểm sản xuất đến địa điểm tiêu dùng cuối cùng.

1.7.2. Dòng đàm phán.

Thể hiện sự tác động qua lại lẫn nhau giữa hai bên mua và bán liên quan đến quyền sở hữu sản phẩm và nó liên quan đến sự trao đổi song phương giữa người mua và người bán ở tất cả các cấp độ của kênh.

1.7.3. Dòng sở hữu.

Thể hiện sự chuyển quyền sở hữu sản phẩm từ người sản xuất đến người tiêu dùng cuối cùng và ở đây lại một lần nữa Công ty vận tải không tham gia dòng chảy này vì nó không sở hữu sản phẩm trong quá trình vận chuyển nó chỉ tạo thuận lợi cho sự trao đổi.

1.7.4. Dòng thanh toán.

Dòng thanh toán mô tả sự vận động của tiền hàng từ người tiêu dùng qua các trung gian thương mại về đến nhà sản xuất.

1.7.5. Dòng thông tin.

Thể hiện sự trao đổi thông tin từ nhà sản xuất đến người tiêu dùng cuối cùng. Đây là dòng lưu chuyển hai chiều vì có sự trao đổi thông tin song phương giữa các mức độ của kênh, bao gồm các thông tin liên quan đến hoạt động phân phối như số lượng, chất lượng hàng, thời gian, địa điểm, phương thức giao hàng, hình thức thanh toán, vv... Các công ty vận tải cũng tham gia vào vòng lưu chuyển này.

1.7.6. Dòng xúc tiến.

Thể hiện sự hỗ trợ về truyền thông của nhà sản xuất cho các thành viên của kênh dưới các hình thức như: quảng cáo, chào hàng, khuyến mại trung gian, tuyên truyền... Các công ty vận tải cũng không tham gia vào lưu chuyển này mà thay thế vào là các đại lý quảng cáo, họ cung cấp và thực hiện các dịch vụ quảng cáo.

1.7.7. Dòng đặt hàng.

Đây chính là phương thức và cơ chế thu thập, tập hợp và xử lý đơn đặt hàng giữa các thành viên kênh. Những nhu cầu của người mua hoặc người sử dụng cuối cùng phải được chuyển trở lại người sản xuất một cách kịp thời để được đáp ứng. Người sản xuất làm các quyết định phân phối hàng ngày dựa theo các đơn đặt hàng nhận được.

1.7.8. Dòng chia sẻ rủi ro.

Trong quá trình phân phối tiêu thụ sản phẩm chứa đựng nhiều rủi ro bao gồm các rủi ro về thiệt hại vật chất trong vận chuyển và bảo quản dự trữ sản phẩm, các rủi ro về tiêu thụ sản phẩm do nhu cầu thị trường thay đổi...

1.7.9. Dòng tài chính.

Đây chính là cơ chế tạo vốn và hỗ trợ vốn trong kênh phân phối. Trong quá trình lưu thông sản phẩm ở những cấp độ phân phối nhất định, vào những thời điểm nhất định, một thành viên kênh có thể có nhu cầu vốn để thanh toán rất lớn.

1.7.10. Dòng thu hồi, tái sử dụng lại bao gói.

Đây là dòng vận động bắt buộc đối với các hệ thống kênh phân phối của một số loại sản phẩm. Các doanh nghiệp sản xuất bắt buộc phải sử dụng những bao gói dùng nhiều lần nhằm cắt giảm chi phí sản xuất và bảo vệ môi trường. Trong tổ chức và quản trị kênh, dòng chảy này phải được kết hợp chặt chẽ với dòng vận động sản phẩm vật chất.

1.8. CÁC XUNG ĐỘT TRONG KÊNH.

Xung đột nảy sinh khi một thành viên nhận thấy hành vi của thành viên khác ảnh hưởng đến mục tiêu của mình hoặc ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của mình. Như vậy xung đột là hành vi trực tiếp, cá nhân và tập trung vào đối thủ. Trong khi cạnh tranh nhắm vào các lực lượng của thị trường nói chung để chi phối, thì xung đột lại nhắm vào các doanh nghiệp khác đang tồn tại trong cùng hệ thống.

1.8.1. Những nguyên nhân của xung đột trong kênh.

Có nhiều nguyên nhân dẫn đến xung đột, tuy nhiên xung đột thường do các nguyên nhân chính sau đây.

a. ***Sự không thích hợp về vai trò.*** Mỗi thành viên đều có một vai trò nhất định trong kênh. Nếu mỗi thành viên không thực hiện đúng vai trò của mình hoặc việc bố trí vai trò của nhà quản trị cho các thành viên không hợp lý, thì sẽ nảy sinh xung đột trong kênh.

b. ***Sự khan hiếm nguồn lực.*** Việc phân chia các nguồn lực để đạt các mục tiêu mong muốn của các thành viên trong kênh không được thực hiện thống nhất sẽ dẫn đến xung đột.

c. ***Sự khác nhau về nhận thức.*** Những nhận thức khác nhau về việc sử dụng kênh phân phối, về hoạt động quảng cáo, về khuyến mại... đã làm cho sự phối hợp giữa các thành viên trong kênh thiếu chặt chẽ và có những phản ứng trái ngược nhau trước việc thực hiện mục tiêu chung của cả hệ thống.

d. ***Sự khác nhau về mong muốn.*** Những thành viên khác nhau có những mong đợi về hành vi của các thành viên khác, và hành động dựa vào yếu tố của hành vi mong đợi đó. Tuy nhiên các hành vi phản ứng của thành viên khác lại không đúng với sự mong đợi, và do đó nảy sinh ra những xung đột trong nội bộ hệ thống kênh.

e. ***Sự không đồng ý về phạm vi quyết định.*** Các thành viên kênh thường dành cho mình một phạm vi nhất định để ra các quyết định mà họ cảm thấy tốt nhất. Phạm vi ra quyết định có thể rõ ràng đối với hệ thống kênh phân phối theo hợp đồng độc quyền, nhưng đối với hệ thống kênh phân phối không có liên kết giữa các công ty độc lập với nhau thì phạm vi quyết định khó xác định và do vậy xung đột có thể xảy ra ở những thành viên có quyền làm các quyết định đó.

f. ***Sự không thích hợp về mục tiêu.*** Mỗi thành viên đều có mục tiêu riêng của họ và khi mục tiêu của họ không thống nhất hoặc không phù hợp với mỗi thành viên khác thì xung đột có thể xảy ra.

g. ***Khó khăn về thông tin.*** Một sự sai lệch về thông tin hoặc mất thông tin có thể chuyển quan hệ hợp tác thành xung đột.

1.8.2. Xung đột trong kênh và hiệu quả của kênh.

Một số phân tích cho rằng xung đột trong kênh có ảnh hưởng tiêu cực đến hoạt động của kênh, thậm chí đe dọa đến sự tồn tại của kênh.

- **Xung đột không ảnh hưởng đến hiệu quả kênh:** Đây là trường hợp các thành viên xung đột trong kênh, dù ở mức độ nghiêm trọng hay không, đều nhận thức được rằng mối quan hệ của họ trong nội bộ kênh thật sự cần thiết gắn bó, để đạt các mục tiêu mong muốn đến mức không để xung đột ảnh hưởng đến hoạt động của kênh. Họ tìm cách cùng chung sống trong xung đột mà hiệu quả của kênh không bị ảnh hưởng.

- **Xung đột làm tăng hiệu quả của kênh:** Là trường hợp xung đột phát triển đến mức độ tiêu cực có thể làm triệt tiêu một hoặc cả hai bên xung đột, từ đó tạo một áp lực buộc một hoặc cả hai bên thành viên của kênh phải thay đổi chính sách của mình và làm cho hoạt động của kênh có hiệu quả tốt hơn.

- **Xung đột làm ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả kênh:** Là khi các bên xung đột không thể thỏa hiệp được nữa, do đó hoạt động của kênh sẽ bị đình trệ và làm tắt nghẽn các dòng chảy.

1.8.3. Quản lý xung đột trong kênh.

a. Phát hiện xung đột trong kênh:

Trong thực tế, xung đột thường được phát hiện sau khi đã phát triển và biểu hiện rõ. Như vậy ảnh hưởng tiêu cực tiềm tàng của xung đột có thể đã có và rất khó sửa chữa. Tốt nhất là phải phát hiện sớm những yếu tố tiềm tàng có thể tạo ra xung đột. Để làm được việc này cần phải có sự tiếp cận và đánh giá thường xuyên phạm vi của mối quan hệ giữa một thành viên với các thành viên khác.

b. Đánh giá ảnh hưởng của xung đột:

Sử dụng các phương pháp đo lường xung đột và ảnh hưởng đến hiệu quả của kênh, bao gồm đo lường cả cường độ và tần số xung đột của kênh.

c. Giải quyết xung đột:

- Thành lập hội đồng bao gồm: Đại diện của người sản xuất, người phân phối và người bán lẻ.
- Xác định mục tiêu, khả năng của các thành viên, nhu cầu khách hàng và điều kiện của môi trường để giảm bớt ảnh hưởng của xung đột.
- Tìm ra những yếu tố mấu chốt của xung đột và những vấn đề có liên quan cần phải được giải quyết. [4, trang 42]

1.9. QUÁ TRÌNH THIẾT KẾ KÊNH PHÂN PHỐI.

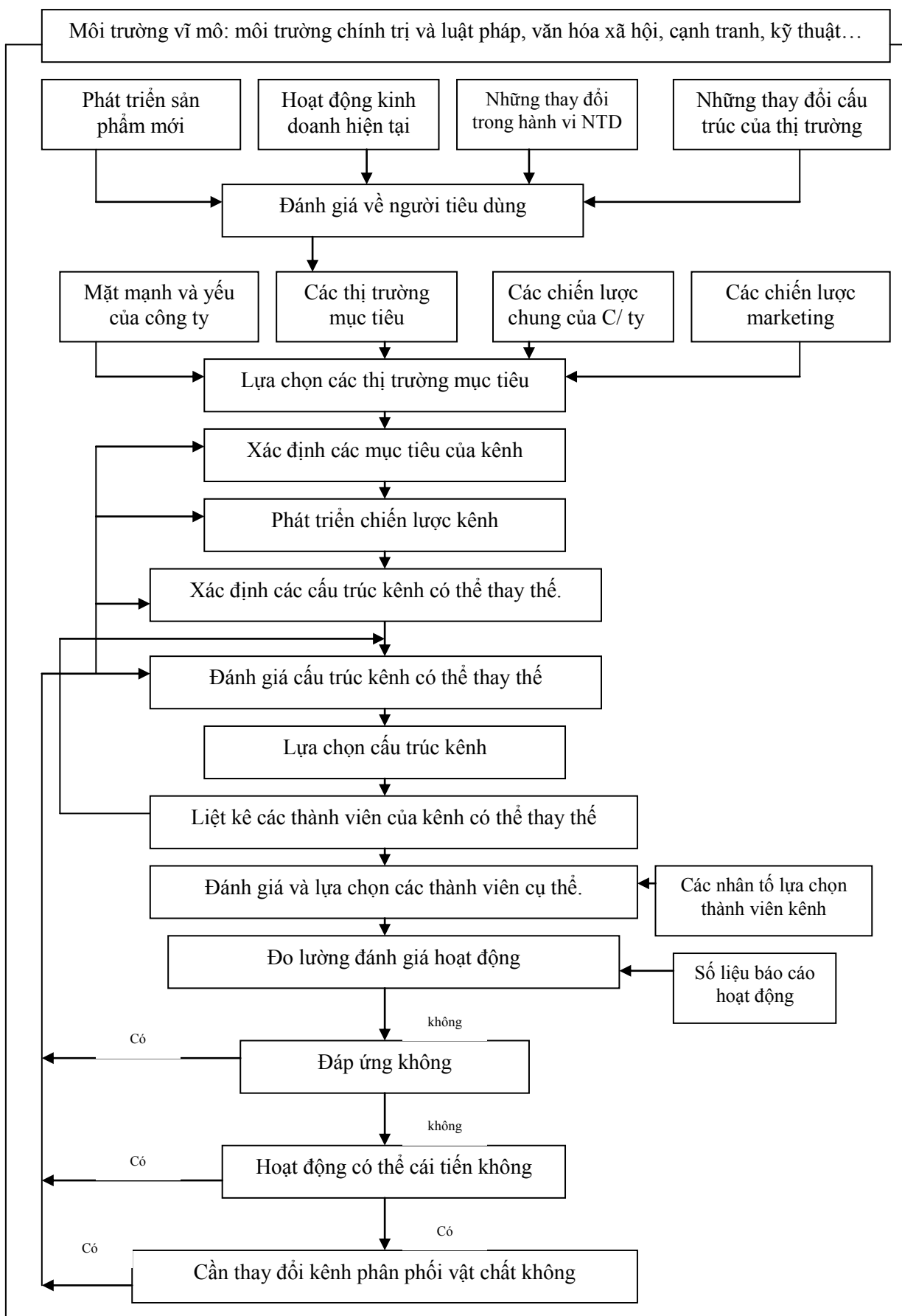
Xây dựng hay thiết kế kênh phân phối là tất cả những hoạt động liên quan đến việc phát triển những kênh phân phối mới ở những nơi trước nó chưa tồn tại hoặc để cải tiến các kênh hiện tại.

Xây dựng kênh phân phối cũng là một vấn đề rất quan trọng đối với những người bán lẻ (cũng như đối với những người bán buôn) nhưng cách giải quyết vấn đề cũng tương tự như từ quan điểm của người sản xuất.

Khi các doanh nghiệp tổ chức kênh phân phối để tiêu thụ sản phẩm, họ có thể theo cách khác nhau, nhưng những công việc cơ bản doanh nghiệp phải thực hiện trong quá trình xây dựng hay tổ chức kênh là:

- 1) Nhận dạng nhu cầu phải tổ chức kênh.
- 2) Xác định và phối hợp các mục tiêu phân phối.
- 3) Phân loại các công việc phân phối.
- 4) Đánh giá các biến số ảnh hưởng đến cấu trúc kênh.
- 5) Phát triển các cấu trúc kênh có thể thay thế.
- 6) Lựa chọn cấu trúc kênh tối ưu.
- 7) Lựa chọn các thành viên tham gia vào kênh.

Các bước thiết kế kênh phải thực hiện cẩn thận trình tự theo đúng yêu cầu đề ra.



Hình 1.11. Quy trình thiết kế và cải tiến kênh phân phối.

CHƯƠNG 2

PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI CÁC DỊCH VỤ VIỄN THÔNG CỦA VIETTEL – CHI NHÁNH HÀ NỘI

2.1. KHÁI QUÁT VỀ CHI NHÁNH HÀ NỘI CỦA VIETTEL.

2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển của Viettel.

- 1/6/1989: Thành lập Tổng Công ty Điện tử thiết bị thông tin (SIGELCO), tiền thân của Tổng Công ty Viễn thông Quân đội.
- 1989 – 1994: Xây dựng tuyến vi ba băng rộng lớn nhất (140 Mbps); xây dựng tháp anten cao nhất Việt Nam lúc bấy giờ (85m).
- 1995: Doanh nghiệp mới duy nhất được cấp giấy phép kinh doanh dịch đầy đủ các dịch vụ viễn thông ở Việt Nam.
- 1999: Hoàn thành đường trục cáp quang Bắc – Nam với dung lượng 2.5Mbps có công nghệ cao nhất Việt Nam với việc áp dụng thành công sáng kiến thu – phát trên một sợi quang.
- 2000: Doanh nghiệp đầu tiên ở Việt Nam cung cấp dịch vụ thoại sử dụng công nghệ IP (VoIP) trên toàn quốc.
- 2001: Cung cấp dịch vụ VoIP quốc tế.
- 2002: Cung cấp dịch vụ truy nhập Internet.
- 2003:
 - Cung cấp dịch vụ điện thoại cố định (PSTN).
 - Cổng vệ tinh quốc tế.
- 2004:
 - Cung cấp dịch vụ điện thoại di động.
 - Cổng cáp quang quốc tế.
- 2005: Dịch vụ mạng riêng ảo.
- 2006: Đầu tư sang Lào và Campuchia.
- 2007:
 - 12 triệu thuê bao.
 - Hội tụ 3 dịch vụ cố định – di động – Internet

Về Viettel - Chi nhánh Hà Nội.

- **Địa chỉ :** 108 Nguyễn Trãi, Thanh Xuân, Hà Nội.

- **Điện thoại:** 04.62859985

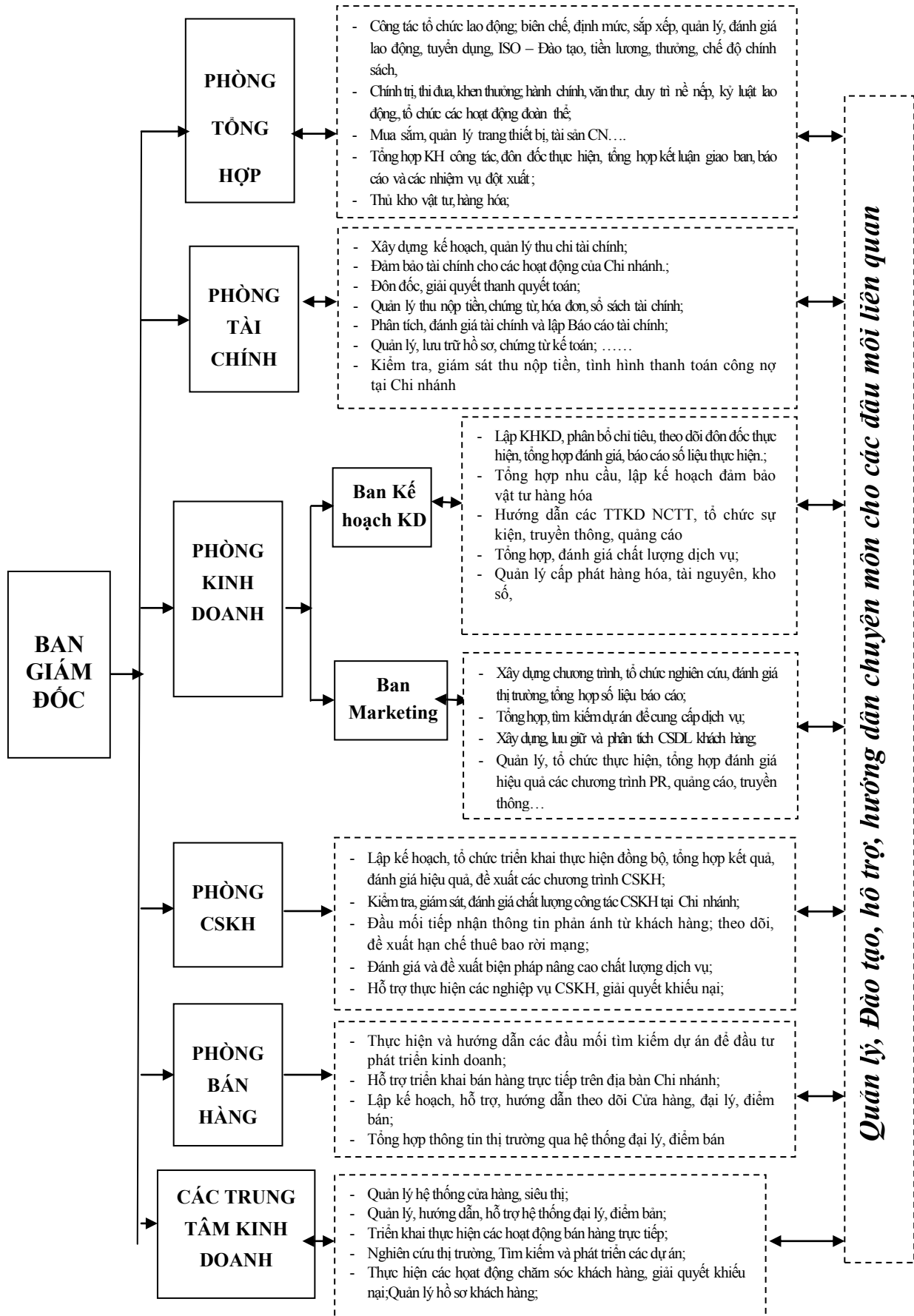
- **email:** cnhni@viettel.com.vn.

- Vốn điều lệ tại thời điểm thành lập 1995 là : 950 tỷ đồng.
- Chi nhánh Viễn thông Hà Nội thuộc Tổng công ty viễn thông Quân đội quản lý, điều hành toàn bộ hoạt động kinh doanh các dịch vụ viễn thông tại khu vực Hà Nội. Chi nhánh là đơn vị thực hiện mọi chức năng và nhiệm vụ của Tổng công ty viễn thông Quân đội trong khu vực.
- Năm 1995 thành lập Chi nhánh Hà Nội trên cơ sở sáp nhập 5 chi nhánh viễn thông độc lập trên địa bàn thành phố Hà Nội, bắt đầu vận hành theo mô hình mới nhằm mục tiêu kinh doanh bám sát thị trường nhưng vẫn đảm bảo thống nhất về hình ảnh, cơ chế kinh doanh trên toàn địa bàn Hà Nội.
- Từ ngày 15/08/2008 chi nhánh Hà Tây chính thức sáp nhập về Hà Nội, thành lập 2 trung tâm kinh doanh 6 và 7. Hiện nay Chi nhánh Hà Nội gồm có 7 Trung tâm kinh doanh với hơn 500 cán bộ công nhân viên công tác trên toàn bộ địa bàn rộng 3.325 km², dân số 6,1 triệu người.
- Chi nhánh Viễn thông Hà Nội là đơn vị hạch toán phụ thuộc, trực thuộc Tổng công ty viễn thông Quân đội, có các chức năng sau.
 - Tham mưu giúp Đảng ủy, ban giám đốc tổng công ty về công tác tổ chức kinh doanh có hiệu quả các dịch vụ của Tổng công ty trên địa bàn các quận huyện thuộc Hà Nội.
 - Tổ chức thực hiện, quản lý, điều hành, kiểm tra, giám sát toàn bộ các hoạt động sản xuất kinh doanh trên địa bàn được giao.
- Viettel-Chi nhánh Hà Nội tham gia kinh doanh và phát triển cơ sở hạ tầng theo đúng định hướng của Tổng công ty đề ra. Được Tổng công ty rất coi trọng đầu tư và quan tâm đầy đủ về vật chất trang thiết bị cho chi nhánh, vì đây là địa bàn chiến lược của Tổng công ty.
- Nhiệm vụ của Viettel-Chi nhánh Hà Nội.
 - Tổ chức nghiên cứu thị trường, đánh giá chất lượng sản phẩm, dịch vụ trên địa bàn đơn vị.
 - Xây dựng bộ máy, tổ chức kinh doanh, phát triển thuê bao các dịch vụ trên địa bàn đơn vị.
 - Tổ chức sản xuất kinh doanh, phát triển thuê bao các dịch vụ điện thoại di động, điện thoại cố định, 178, Internet, thiết bị đầu cuối và các sản phẩm, dịch vụ khác của Tổng công ty.
 - Phát triển và quản lý bán hàng, hỗ trợ đại lý, quản lý hệ thống cửa hàng giao dịch, đại lý, điểm bán, cộng tác viên.
 - Tổ chức các hoạt động bán hàng trực tiếp.
 - Xây dựng và quản lý cơ sở dữ liệu khách hàng, chăm sóc khách hàng, giải quyết khiếu nại đáp ứng yêu cầu khách hàng trên địa bàn quản lý.

- Thực hiện các hoạt động quảng cáo và xây dựng hình ảnh tại địa bàn đơn vị (PR) Theo phân cấp và hướng dẫn của tổng công ty và các công ty dịch vụ liên quan.
 - Quản lý các lĩnh vực: Tài chính, kế hoạch, lao động tiền lương.. . theo quy định.
 - Phân tích, đánh giá và báo cáo kết quả triển khai thực hiện kế hoạch kinh doanh của Chi nhánh theo quy định của Tổng công ty.
 - Giáo dục chính trị tư tưởng cho cán bộ công nhân viên, tổ chức các hoạt động đoàn thể tại chi nhánh.
 - Xây dựng chi bộ Đảng và chi nhánh vững mạnh toàn diện, có nề nếp tác phong làm việc chính quy, quản lý kỷ luật tốt, hoàn thành mọi nhiệm vụ được giao.
 - Thay mặt Tổng công ty quan hệ ngoại giao với các cơ quan, chính quyền nhà nước trên địa bàn được giao quản lý.
- Các bước phát triển cũng theo, sự phát triển của Tổng công ty Viettel.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức và bộ máy của Viettel - Chi nhánh Hà Nội.

- Mô hình tổ chức cơ cấu bộ máy quản lý của Viettel là mô hình quản lý trực tuyến chức năng.
- Viettel hoạt động dựa trên sự độc lập của mỗi bộ phận và được chỉ đạo bởi Tổng giám đốc, và ban giám đốc các Chi nhánh. Giám đốc sẽ là người đưa ra các quyết định cuối cùng và cũng là người duy nhất ra lệnh trực tiếp cho các bộ phận chức năng, để cho bộ máy được hoạt động trơn chu, Viettel luôn động viên anh em trong Công ty hãy luôn tin vào bản thân và khả năng của mình trong công việc. Viettel xây dựng văn hóa tổ chức “Làm sao để một nhân viên có thể ra quyết định như một giám đốc, để thực hiện như vậy, nhân viên đó phải nắm vững quan điểm và chiến lược phát triển công ty như là giám đốc.” Xây dựng văn hóa là việc của tất cả mọi người, xây dựng ngôi nhà chung VIETTEL để chúng ta sống và làm việc trong đó.
- Số cấp quản lý 03 cấp (Tổng công ty, công ty, các chi nhánh)
- Sơ đồ kiểu trực tuyến chức năng. Tổ chức ra các bộ phận chức năng nhưng không trực tiếp ra quyết định xuống các bộ phận trực thuộc mà chủ yếu làm nhiệm vụ tham mưu cho người quản lý cấp cao trong quá trình chuẩn bị ban hành và thực hiện các quyết định thuộc phạm vi chuyên môn của mình.
- Số lượng cán bộ, công nhân viên của Viettel – Chi nhánh Hà Nội, tính đến cuối ngày 31/12/2008 là 527 người.
- Tổng thời gian làm việc của mỗi nhân viên là cả tuần trừ ngày chủ nhật và chiều thứ 7, nếu làm thêm thì được hưởng những ưu đãi theo chế độ qui định.



Hình 2.1. Mô hình tổ chức chi nhánh Hà Nội – Tháng 2-2008

Bảng 2.1. Bảng tổng hợp về số lượng lao động Tháng 12/2008

Stt	Chỉ tiêu	Tổng số (người)	Tỷ trọng (%)	Nữ	Tỷ trọng (%)
1	Tổng số lao động của Chi nhánh	527	100	213	100
2	Tổng số lao động qua đào tạo	400	76	157	73,70
	+ Trong đó: Số có trình độ trên đại học	12	3	0	0
	+ Số có trình độ đại học.	168	31,8	102	47,88
	+Số có trình độ Cao Đẳng-Tại chức	180	34,15	32	15,02
	+ Số có trình độ sơ cấp	40	5	20	9
3	Tổng số công nhân kỹ thuật	127	24	28	13,14
	+ Công nhân bậc 3	4	3	1	0,50
	+ Công nhân bậc 4	8	6	3	1,41
	+ Công nhân bậc 5	55	43,3	18	8,50
	+ Công nhân bậc 6	40	31,5	-	-
	+ Công nhân bậc 7	20	15,75	-	-
4	Cơ cấu độ tuổi				
	+ Từ 30 tuổi trở xuống	299	56,7	115	54,01
	+ Từ 31- 40 tuổi	155	29,42	62	29,10
	+ Từ 41- 50 tuổi	45	8,5	18	8,51
	+ Từ 51- 60 tuổi	28	5,3	18	8,50

- Qua bảng số liệu trên ta nhận thấy số lao động nữ chỉ chiếm 40% trong tổng số lao động của Chi nhánh. Đây cũng là một điều dễ hiểu vì ngành dịch vụ viễn thông chủ yếu giao dịch ở các cửa hàng, nên cần nhiều các nhân viên giao dịch tại cửa hàng.
- Nhìn vào tổng số lao động qua đào tạo ta cũng nhận thấy tỷ lệ qua đào tạo chuyên ngành rất cao chiếm đến 76%, do là ngành trình độ cao, và đa phần là đã tốt nghiệp đại học chiếm 31,18%, còn những người có trình độ Cao đẳng đã học chuyên tu tại chức cũng chiếm 34,15%. Điều đó chứng tỏ số lao động có chất lượng cao.
- Về cơ cấu lao động: Trong chi nhánh số lao động trẻ chiếm tỷ trọng rất cao lên đến 56,7% số lao động có độ tuổi dưới 30 và độ tuổi trung niên 31- 40 tuổi chiếm tỷ trọng 29,42%. Độ tuổi sắp về hưu cũng có một tỷ trọng nhỏ khoảng 5,3%. Qua đó ta thấy lực lượng lao động trẻ và trung niên là chủ yếu, còn lực lượng lao động già chỉ chiếm số ít.

- Với số lượng và chất lượng lao động như hiện nay đã khiến Chi nhánh Hà Nội có một không khí làm việc trẻ trung, tinh thần làm việc hăng hái, sáng tạo và chấp nhận thử thách trong thị trường. Điều đó đã tạo cho Chi nhánh một tiềm năng lớn trong lao động và kinh doanh.
- Qui mô hoạt động của doanh nghiệp: Với số lượng cán bộ - công nhân viên (CB-CNV) và qui mô hoạt động như vậy. Chi nhánh kinh doanh Hà Nội có thể coi là doanh nghiệp có qui mô lớn (vốn đăng ký >10 tỷ, số lao động trung bình hàng năm >300)

2.1.3. Môi trường kinh doanh.

a. Môi trường vĩ mô.

a.1. Kinh tế xã hội:

- Diện tích Hà Nội: 3.325 km²
- Tổng dân số: 6.082.064 người.
- Mật độ dân số: 1.829 người/km².
- Từ 1/8/2008, địa giới hành chính thủ đô Hà Nội và tổng diện tích của thủ đô mới hơn 3.300 km², Hà Nội sẽ nằm trong số 17 thành phố, thủ đô có diện tích lớn nhất thế giới.
- Sáu tháng đầu năm 2008, kinh tế xã hội Thủ đô gặp nhiều khó khăn: thời tiết rét đậm, rét hại kéo dài, nguy cơ bùng phát dịch bệnh trên gia súc, gia cầm; dịch bệnh tiêu chảy cấp nguy hiểm xuất hiện ở nhiều quận, huyện trên địa bàn. Tình hình kinh tế trong nước và ngoài nước biến động khá lớn; giá cả tăng cao đột biến, nhất là giá lương thực, thực phẩm và một số nguyên, nhiên liệu vật tư thiết yếu. Tỷ lệ lạm phát ở mức cao nhất trong thời gian gần đây, gây nhiều khó khăn, lo lắng cho nhân dân: quý 1/2008 chỉ số giá tiêu dùng trên địa bàn tăng 15,3% so cùng kỳ, 4 tháng tăng 16,23%.
- 9 tháng qua, GDP của thành phố (sau khi mở rộng) tăng 10,9%. Trong đó, giá trị công nghiệp mở rộng tăng 12,5%, dịch vụ tăng 10,5%, nông - lâm - thủy sản tăng 3,8%. Thành phố đã thu ngân sách đạt 55.648 tỷ đồng, bằng 93,4% dự toán năm. Theo đánh giá của các chuyên gia, mức tăng trưởng kinh tế 2 con số của Hà Nội nhất là sau khi mở rộng địa giới là rất ấn tượng. Điều này cho thấy triển vọng phát triển của Thủ đô là rất khả quan. (mục tiêu đặt ra năm 2009 là 12,5%)
- Triển khai quy hoạch đô thị trên một số dự án lớn:
 - + Chuẩn bị đầu tư cải tạo, xây dựng lại các khu tập thể cũ: Nguyễn Công Trứ, Kim Liên; Khởi công xây dựng chung cư B14 Kim Liên; Chuẩn bị di dời người dân đang sống tại nhà B6 Giảng Võ.
 - + Tiếp tục thực hiện dự án xây dựng nhà ở phục vụ công nhân khu công nghiệp Bắc Thăng Long (đã hoàn thành, đưa vào quản lý và sử dụng 6/26 đơn nguyên).
 - + Khởi công xây dựng Khu tổ hợp cao 65 tầng tại Liễu Giai- Đào Tấn, công viên Yên Sở, gói thầu xây lắp cầu và đường thuộc dự án đường Văn Cao- Hồ Tây.

a.2. Chính sách của Nhà nước liên quan trực tiếp đến hoạt động sản xuất kinh doanh tại địa bàn:

- Mở rộng cơ chế cho đầu tư nước ngoài vào thị trường viễn thông, áp lực giảm giá để đạt được mức trung bình chung của khu vực.
- Quy định về thời gian giữ số thuê bao từ 180 ngày xuống 90, sau đó xuống 60 ngày giúp các doanh nghiệp giảm được đáng kể lượng thuê bao ảo
- Ban hành quy định quản lý thuê bao trả trước nhằm quản lý hành vi của người tiêu dùng khi sử dụng dịch vụ di động.
- Vừa qua, Tổ chức Wireless Intelligence (WI) – một tổ chức uy tín về thống kê viễn thông đã đưa ra các số liệu đánh giá, cập nhật về tình hình viễn thông trên thế giới. Theo đó, đến hết quý 1/2008, mạng di động Viettel đã đứng vị trí 56 trong tổng số 648 mạng di động của thế giới. Tại Việt Nam, mạng này cũng đang chiếm vị trí số 1 với 40% thị phần, tiếp theo là Mobifone (26%) và Vinaphone (21%). Đây chính là sự kiện để Viettel khẳng định sức mạnh và tạo đà cho những bước đi kế tiếp.
- Theo đánh giá của các chuyên gia viễn thông, việc dành thị phần thuê bao tới đây sẽ càng quyết liệt. Theo dự báo của WI, đến 2010, Viettel có thể vươn lên trở thành mạng di động lớn thứ 30 trên thế giới với khoảng 36 triệu thuê bao.
- Ngày 19/4/2008, vệ tinh viễn thông đầu tiên của Việt Nam, Vinasat-1 đã được phóng thành công lên quỹ đạo, mở ra một trang mới trong lịch sử phát triển của ngành viễn thông Việt Nam. VINASAT-1 đi vào hoạt động sẽ góp phần hoàn thiện cơ sở hạ tầng thông tin liên lạc - truyền thông của quốc gia, nâng cao năng lực mạng lưới, chất lượng dịch vụ viễn thông- công nghệ thông tin, phát thanh, truyền hình của Việt Nam

b. Môi trường vĩ mô.

b.1. Đối thủ cạnh tranh.

*** Dịch vụ viễn thông di động:**

- Năm 2008 chứng kiến cuộc đua cạnh tranh về đầu số, các chương trình khuyến mại thời vụ, dịch vụ giá trị gia tăng: Từ tháng 8/2008, Viettel đã cung cấp dịch vụ I-mail. VNPT từ ngày 1/10, các thuê bao trả sau của 2 mạng trên sẽ được miễn cước khi chuyển cuộc gọi đến một thuê bao khác ở trong nước (thuộc VNPT, bao gồm cả thuê bao cố định) và miễn phí đăng ký sử dụng dịch vụ. Bên cạnh đó, sự quyết tâm đầu tư vào dịch vụ giá trị gia tăng (GTGT) còn được thể hiện một cách rất rõ rệt ở MobiFone khi nhà mạng này vừa tuyên bố đã hoàn thành xong việc nâng cấp dung lượng tổng đài lên gấp 5 lần, Từ trước đó, VinaPhone cũng đã có dịch vụ nội dung mới Datasafe độc đáo gây được sự quan tâm chú ý của khách hàng.
- Như vậy là: đi sâu vào các dịch vụ GTGT và làm gia tăng tiện ích là hướng phát triển chủ đạo, đang ngày một hình thành rõ nét trong thị trường thông tin di động hiện nay ở Việt Nam. Đây cũng được đánh giá là một hướng đi đúng đắn và hợp lý của các nhà khai thác mạng.

- Từ ngày 1/11/2008, VNPT giảm cước nội mạng xuống còn 909.1 đồng giữa các thuê bao cố định VNPT, giữa các thuê bao chuyển đổi VNPT tới Vinaphone và ngược lại, giữa các thuê bao Vina với Vina, giữa thuê bao Mobifone tới Mobifone
- Ngày 31/8, HT Mobile - Dự án Hợp đồng hợp tác kinh doanh giữa Công ty Cổ phần Viễn Thông Hà Nội (Hanoi Telecom) và Công ty Viễn thông Hutchison Việt Nam (HTVN) đã ký kết thành công với Tập đoàn Ericsson và Huawei với tư cách là những nhà cung cấp chính thức trong việc triển khai mạng di động công nghệ GSM mới tại Việt Nam.
- Năm 2008 cũng chứng kiến nhiều hoạt động lớn như MobiFone kỷ niệm 15 năm thành lập và nhận Huân chương lao động hạng Nhất; Viettel nhận huân chương lao động hạng 3, HT - Mobile xin chuyển sang công nghệ GSM và mới đây đã được cấp phép, VNPT hoàn thành tốt công tác thông tin liên lạc phục vụ Đại lễ Phật đản Liên hợp quốc tại Việt Nam; nhiều hoạt động hợp tác kinh doanh như giữa VNPT và Intel, giữa MobiFone và Yahoo đã được xúc tiến.
- Tập đoàn Bru chính Viễn thông Việt Nam (VNPT) vừa thực hiện giảm cước dịch vụ nhắn tin SMS trong nước đối với thông tin di động GSM của VNPT. Theo đó, kể từ ngày 21/4/2008, cước nhắn tin ngắn SMS của hai mạng điện thoại di động VinaPhone và MobiFone giảm 17% so với mức cước hiện hành (264 đồng/tin) nếu nhắn tin nội mạng, Giảm 13% (318 đồng/tin) nếu nhắn tin ngoại mạng.

*** Dịch vụ ADSL, PSTN:** Gần như các nhà cung cấp đã tung ra tất cả các chương trình khuyến mại mạnh nhất. Nếu như trong năm 2007, Viettel là nhà cung cấp tiên phong trong các chương trình khuyến mại, thì hiện nay VNPT thường xuyên có các chương trình khuyến mại hấp dẫn hơn + điều kiện hạ tầng tốt hơn, đối thủ cạnh tranh như FPT đang vượt trội so với Viettel về khả năng đáp ứng hạ tầng không cần kiểm tra kiểm tín hiệu → được mục tiêu về thị phần.

Hơn nữa Viettel đang trong quá trình đánh giá lại hiệu quả đầu tư của các dịch vụ này nên tốc độ mở rộng hạ tầng mạng lưới chậm, tỷ lệ đáp ứng nhu cầu của khách hàng còn thấp và hiện nay tỷ lệ đáp ứng có thời điểm mới đạt khoảng 20%,

Ngày 11/11/2008, tại Hà Nội đã diễn ra buổi lễ khai trương và ra mắt các Đại lý phát triển thuê bao MegaVNN. Với hơn 10 triệu thuê bao điện thoại cố định bao phủ khắp cả nước tới tuyến xã, VNPT cũng là doanh nghiệp có tiềm năng lớn nhất về phát triển dịch vụ ADSL trên nền mạng cố định, tạo điều kiện phổ cập dịch vụ Mega VNN.

*** Dịch vụ Homephone:** Hai đối thủ lớn G-phone của VNPT, Ecom của EVN.

Gphone của EVN triển khai cung cấp dịch vụ miễn phí nhất so với 3 nhà cung cấp nên kích cầu bằng nhiều chương trình khuyến mãi và chăm sóc khách hàng... như miễn cước hòa mạng, tặng thiết bị đầu cuối, giảm giá cước, tặng cước phí sử dụng. Đặc biệt trong thời gian tới Gphone sẽ tích hợp nhiều dịch vụ giá trị gia tăng nhằm mang đến nhiều tiện ích cho khách hàng.

EVN là nhà mạng đầu tiên khai thác dịch vụ này năm 2006, tuy nhiên chất lượng dịch vụ không đảm bảo đã ảnh hưởng đến tốc độ phát triển hiện nay. Trong năm 2008 tiếp tục thực hiện các chương trình khuyến mại mạnh trong cuộc đua giữa 3 nhà cung cấp.

*** Dịch vụ thu bao đầu cuối:** Do thay đổi cơ chế vận hành, từ tháng 10/2008 các siêu thị do ban trực tiếp xuất nhập khẩu quản lý nên năm 2008 thị trường máy thiết bị đầu cuối, tiếp tục phát triển mạnh. Viettel có lợi thế hơn hẳn so với các nhà cung cấp khác là cung cấp cả thiết bị đầu cuối, tuy nhiên việc cạnh tranh với các nhà phân phối lớn như: FPT, Thành Phát, Petro VietNam,... về giá, hình ảnh sẽ khó khăn hơn.

b.2. Đặc điểm tình hình nội bộ :

- Tổng công ty có khát vọng trở thành 01 trong 30 mạng viễn thông lớn nhất thế giới với doanh thu năm 2008 khoảng 2 tỷ USD --> tập trung tất cả các nguồn lực vào việc tối ưu hạ tầng, phát triển mạnh mạng lưới hạ tầng, phấn đấu đạt "6 nhất" để làm tiền đề phát triển vững chắc.
- Từ ngày 01/4/2008 Viettel-Chi nhánh Hà Nội bắt đầu vận hành theo mô hình mới nhằm mục tiêu kinh doanh bám sát thị trường nhưng vẫn đảm bảo thống nhất về hình ảnh, cơ chế kinh doanh trên toàn địa bàn Hà Nội. Từ ngày 15/08/2008 chi nhánh Hà Tây chính thức sáp nhập về Hà Nội, thành lập 2 trung tâm kinh doanh 6 và 7. Thị trường kinh doanh rộng và không đồng đều chi nhánh dần xây dựng, tổ chức bộ máy vận hành cá thể đến từng địa bàn. Một số thách thức và thuận lợi chi nhánh đón nhận:
 - Khó khăn trong công tác quản lý, trình độ không đồng đều, thị trường kinh doanh phân tán
 - Thị trường vẫn còn nhiều tiềm năng (Mật độ sử dụng các dịch vụ Viễn thông thấp, chưa được sự đầu tư, chăm sóc tốt từ các mạng.)
- Các dịch vụ giá trị gia tăng được triển khai mạnh tạo ra sự khác biệt cho sản phẩm của Viettel: dịch vụ Vntopup, MCA, I-Share...
- Áp dụng triệt để công nghệ thông tin vào hoạt động bán hàng và quản lý --> nâng cao tính chuyên nghiệp, giảm thiểu thất thoát, kịp thời tổng hợp đánh giá những bất cập trong chuỗi cung cấp dịch vụ để hoàn thiện kịp thời..

2.1.4. Báo cáo kết quả kinh doanh của Viettel-Chi nhánh Hà Nội (năm 2007-2008)

Bảng 2.2. kết quả kinh doanh của Viettel-Chi nhánh Hà Nội (2007-2008)

Stt	Tên chỉ tiêu	Đơn vị Tính	2007	2008	Số tuyệt đối	Số tương đối (%)
I	Doanh thu	Tr.đồng	1.631.793	3.067.772	1.435.979	188
1	Dịch vụ viễn thông	Tr.đồng	1.589.147	3.003.489	1.414.342	189
1.1	Dịch vụ di động	Tr.đồng	1.418.510	2.723.540	1.305.030	192
1.2	Dịch vụ VoIP 178 từ mạng khác	Tr.đồng	13.963	9.076	-4.887	65
1.3	Dịch vụ cố định PSTN	Tr.đồng	70.771	84.218	13.447	119
1.4	Dịch vụ cố định không dây Homephone	Tr.đồng	12.108	72.048	59.940	595
1.5	Dịch vụ Internet (gồm ADSL và Leasedline,...)	Tr.đồng	69.459	114.608	45.149	165
II	Thuê bao					
1	Dịch vụ di động	Thuê bao	1.734.254	3.480.987	1.746.733	200
1.1	Tổng thuê bao kích hoạt	Thuê bao	3.271.648	4.253.143	981.495	130
1.2	Thuê bao hoạt động bình thường tăng thêm	Thuê bao	747.805	1.361.006	613.201	182
2	Dịch vụ cố định PSTN	Thuê bao	14.373	12.936	-1.437	90
3	Dịch vụ cố định không dây Homephone	Thuê bao	34.288	129.953	95.665	379
4	Dịch vụ Internet	Thuê bao	562.360	1.125.100	562.740	
4.1	ADSL	Thuê bao	30.012	24.310	-5.702	81
4.2	Leased line	Khách hàng	436	48	-388	11
5	Đầu nối trực tiếp	Khách hàng	292	76	-216	26
6	Đại lý điện thoại công cộng	Điểm	50	22	-28	44
7	Khách hàng toà nhà	Khách hàng	21	21	0	100
III	Tổng chi phí	Triệu đồng	75.213	91.905	16.692	122,30
IV	Thu nhập bình quân theo đầu người	Triệu đồng	7,500	10,300	2,800	137,3

Nguồn: Phòng tài chính

- Doanh thu ước đạt 103% kế hoạch đặt ra, đạt tốc độ tăng trưởng 189% so với năm 2007, trong đó doanh thu dịch vụ di động (gồm doanh thu cào, kit, hòa mạng, cước trả sau phát sinh) chiếm 89%, tăng 192% so với năm 2007. Tuy nhiên, doanh thu dịch vụ 178 có xu hướng giảm mạnh.

- Cơ cấu doanh thu: Tỷ trọng doanh thu dịch vụ di động tăng mạnh nên đến 188% so với năm 2007, một số chỉ tiêu khác cũng tăng nhẹ (như PSTN, Internet, homephone...), và một số chỉ tiêu bị giảm(như VoiP 178).
- Khách hàng các toà nhà đảm bảo theo các chỉ tiêu đề ra, việc gia tăng xây dựng các toà nhà chung cư cao tầng của thành phố đã làm cho đối tượng khách hàng này ngày càng nhiều, và là đối tượng khách hàng quan trọng.
- Thu nhập bình quân theo đầu người tăng từ 7,5 triệu nên đến 10,3 triệu đồng tăng 137,3%, mức thu nhập của nhân viên tăng đảm bảo đời sống người nhân viên ổn định.

Bảng 2.3. Các loại hình dịch vụ trong năm 2007 - 2008

Đơn vị: Triệu đồng

STT	Chỉ tiêu	2008		2007	
		Tổng	Tỷ trọng 2008	Tổng	Tỷ trọng 2007
I	Di động	2.723.540	88,78%	1.498.472	87,79%
II	ADSL	100.507	3,28%	62.904	3,69%
III	PSTN	84.218	2,75%	70.885	4,15%
IV	Homephone	72.048	2,35%	12.110	0,71%
V	178	9.076	0,30%	15.584	0,91%
VI	Leased Line	14.101	0,46%	6.931	0,41%
VII	Bán máy di động	64.282	2,10%	40.064	2,35%
TỔNG DOANH THU		3.067.772	100%	1.706.949	100%

Nguồn: Phòng bán hàng

2.1.5. Các đối thủ cạnh tranh.

❖ So sánh về giá cước.

Bảng 2.4 So sánh giá cước của các hãng Viễn thông - 2008.

Loại cước	Vinaphone	Viettel	Mobiphone
* Cước gọi trong nước:			
+ Gọi trong mạng	1.750 đ/phút	1.690 đ/phút	1.750 đ/phút
- 6 giây đầu tiên	175 đ/6 giây	169 đ/6 giây	175 đ/6giây
- Mỗi giây tiếp theo	29 đ/1 giây	28 đ/1 giây	29,17đ/1 giây
+ Gọi ngoài mạng	1.980 đ/phút	1.890 đ/phút	1990 đ/phút
- 6 giây đầu tiên	199 đ/6 giây	189 đ/6 giây	198,99 đ/6giây
- Mỗi giây tiếp theo	33 đ/1 giây	31 đ/1 giây	33,17 đ/1giây
* Gọi quốc tế:			
+ Gọi trực tiếp	3.740đ/phút	6.000 đ/phút	4.850đ/phút
+ Gọi qua VoIP	3.600đ/phút	6.000 đ/phút	

* Cước nhắn tin MMS:	290đ/ tin	500 đ/ tin	290đ/ tin
* Cước nhắn tin SMS:			
+ Nhắn tin nội mạng:	290đ/ tin	200 đ/ tin	290đ/ tin
+ Nhắn tin ngoại mạng:	300đ/phút	250 đ/bản tin	300đ/phút
+ Nhắn tin quốc tế:	2.640/ tin	2.500 đ/ tin	2.620 đ/phút
* Cước truy nhập hộp thư thoại:	1.200 đ/phút	1.000 đ/phút	1.150 đ/phút
* Cước gọi đến các dịch vụ có tính cước riêng = cước gọi trong mạng + cước dịch vụ tính cước riêng, trong đó:			
- Cước gọi trong mạng	1.980 đ/phút	1.690 đ/phút	1.985đ/phút
- Cước dịch vụ tính cước riêng			
* Cước gọi tới các số máy của dịch vụ VSAT:	4.230đ/phút	4.000 đ/phút	4.250đ/phút.

❖ *So sánh về hạ tầng viễn thông.*

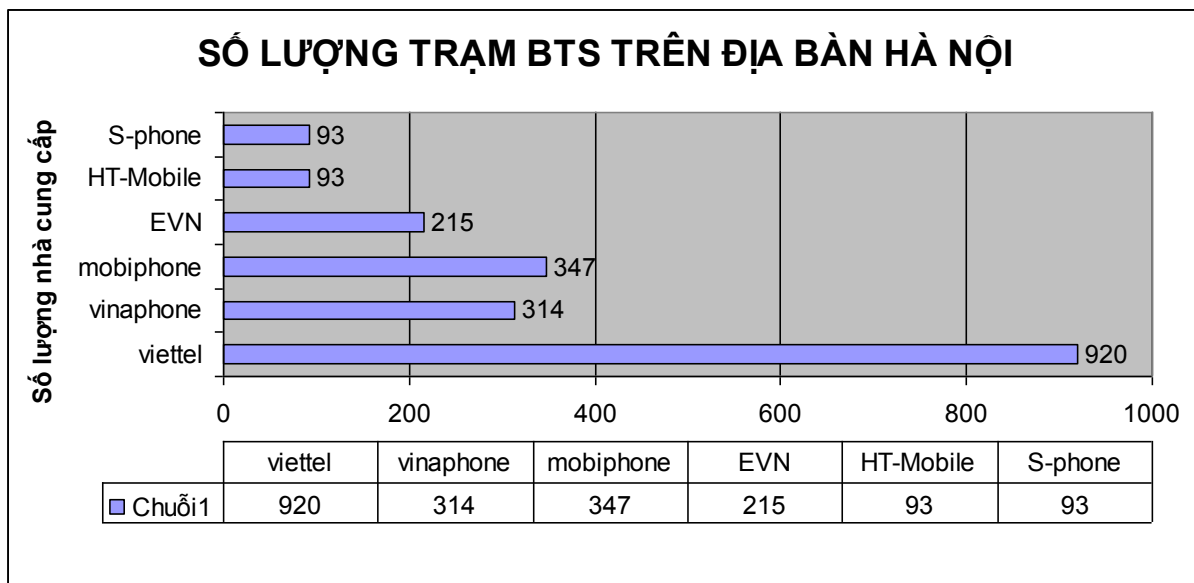
Đến hết 15/12/2008 có 920 trạm BTS trên địa bàn, hết năm 2007 có 733 trạm BTS, trong năm 2008 phát triển mới thêm được 187/6600 trạm.

Bảng 2.5. Số trạm BTS tăng lên trong năm 2008

STT	Tiêu chí	Hà Nội	Hà Tây cũ
A	Số trạm BTS 2007	584	149
B	Số trạm BTS 2008	729	191
1	Tổng số cell trên địa bàn	2885	758
2	Số cell có hiệu suất trên 85%	711	299
3	% số cell có hiệu suất trên 85%	25%	39%
4	% số cell phải sử dụng HR	40%	65%

Nguồn: phòng bán hàng.

Hạ tầng BTS của đối thủ cạnh tranh: theo số liệu thống kê chi nhánh kỹ thuật chuyển ngày 15/12/2008 , số liệu trạm BTS trên địa bàn Hà Nội thì hiện tại số trạm BTS của Viettel gần gấp đôi số lượng các trạm của đối thủ trên địa bàn cộng lại. Tuy nhiên với dung lượng mạng hiện tại trên địa bàn trung bình có 50% số cell phải sử dụng HR trong giờ cao điểm (ảnh hưởng đến chất lượng mạng).



Hình 2.2: So sánh số trạm BTS trên Hà Nội – 2008

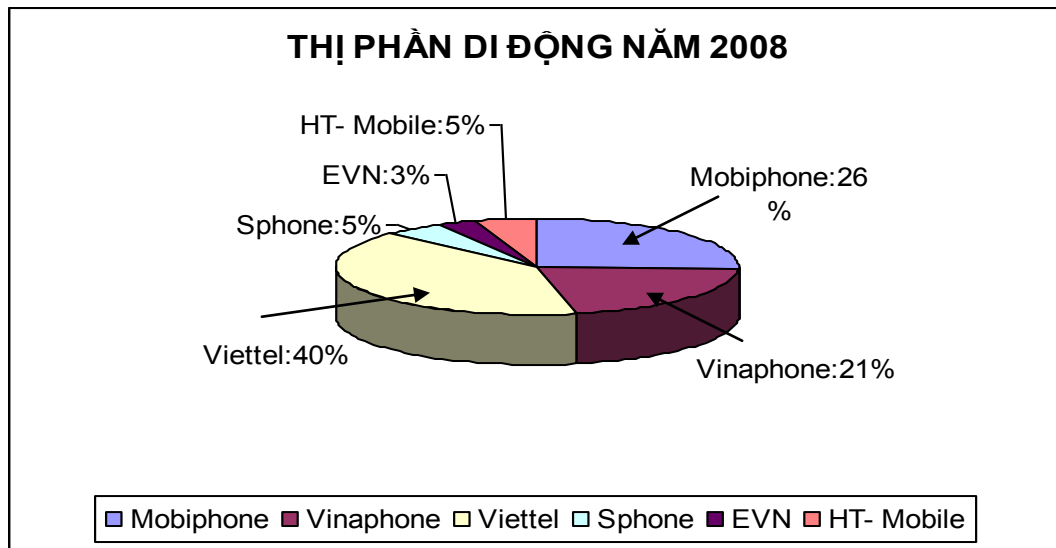
- Chiếm vị trí dẫn đầu là Viettel về số trạm BTS trên địa bàn điều đó khẳng định về khả năng bắt sóng tốt ở mọi nơi trong địa bàn, gấp đôi đối thủ cạnh tranh của vinaphone và mobiphone.
- Tiếp theo chiếm vị trí thứ hai là Vinaphone và mobiphone cũng chiếm một vị trí khá đáng kể trong địa bàn, nhưng mật độ bao phủ của các mạng này trong địa bàn nội thành chiếm vị trí dày đặc hơn so với vùng ngoại thành, đây cũng có thể là chiến lược.
- Một số mạng tiếp theo như EVN, HT-mobile, S-phone, có số ít trạm BTS trên địa bàn, điều đó dẫn đến khả năng thu phát sóng không tốt hay chỉ cục bộ trên một số địa bàn nhất định.

Bảng 2.6 Thị phần các hãng viễn thông trên Hà Nội

Nhà cung cấp	Năm 2008	
	Thị phần	Thuê bao
Mobiphone	26%	1.054.678
Vinaphone	21%	1.892.749
Viettel	40%	3.651.927
Sphone	5%	216.568
EVN	3%	160.647
HT- Mobile	5%	213.152

Nguồn: phòng bán hàng.

❖ *So sánh về thị phần :*



Hình 2.3. Thị phần các hãng Điện thoại

Ta nhận thấy.

Trong năm 2008 Viettel vẫn dẫn đầu về thị phần thuê bao di động trong thành phố Hà Nội và chiếm tới 40% thị phần. Tiếp theo là hai mạng Vinaphone và Mobifone cũng chiếm thị phần khá lớn và là đối thủ mạnh của Viettel trong giai đoạn tới.

Và một phần thị trường nhỏ do một số mạng khác giữ, chiếm thị phần không đáng kể chỉ đến 3-5% do hai mạng EVN và S-phone chiếm giữ.

❖ *So sánh về số kênh phân phối:*

Đánh giá về tiềm năng thị trường.

Trên địa bàn Hà Nội Viettel đứng thứ nhất về thị phần: 40%. Khách hàng độ tuổi trẻ có xu hướng sử dụng dịch vụ Viettel nhiều, 64% khách hàng độ tuổi từ 18 đến 24 sử dụng mạng Viettel. Trong độ tuổi từ 18 trở lên theo đánh giá chỉ có 3% chưa sử dụng di động (trên địa bàn Hà Nội chỉ tập trung nhiều vào khách hàng trẻ), (các trung tâm ngoại thành tỷ lệ này là: 7%)

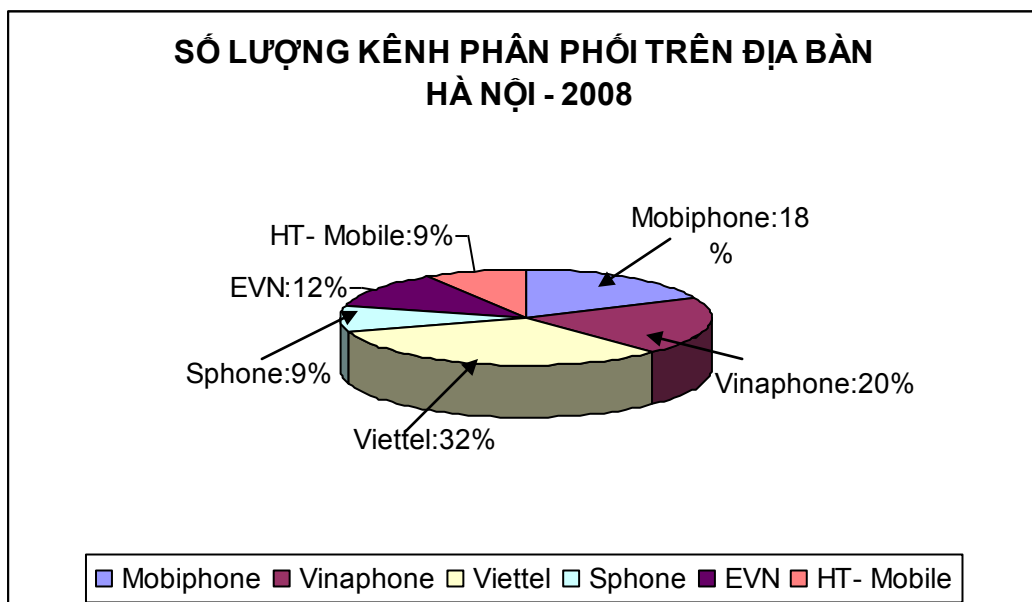
- Với số lượng trường đại học, cao đẳng, trung cấp của cả nước tập trung trên địa bàn Hà Nội có tổng số khoảng 566.574 sinh viên. Hàng năm trên địa bàn Hà Nội có hơn 100.000 sinh viên trúng tuyển các trường trên địa bàn....Đây chính là đối tượng khách hàng có nhu cầu lớn về liên lạc nhưng kinh tế phụ thuộc vào gia đình vì thế mức tiêu dùng thấp nhưng là đối tượng trí thức, những khách hàng mang lại giá trị cao sau này.
- Lực lượng lao động ngoại tỉnh lớn: đều là những đối tượng xa nhà, đều rất cần phương tiện liên lạc nhưng mức thu nhập thấp.(khoảng: 1.500.000/người). Viettel đã có những chương trình, gói cước hấp dẫn dành cho 2 đối tượng khách hàng này: chương trình sinh viên, gói cước Sumo... tuy nhiên do khách hàng đều chạy theo chương trình khuyến mại, nên không được lựa chọn số vì thế rất khó gắn khách hàng với việc sử dụng lâu dài.

Tuy nhiên đối thủ bắt đầu có các hoạt động nhằm vào đối tượng khách hàng này: Mobifone ra đời gói Momo: Đây là một trong những động thái giữ thị phần nhằm vào người tiêu dùng bình dân, đồng thời là cách MobiFone giữ thuê bao trên mạng lâu hơn (1 năm), Thành lập câu lạc bộ MobiQ dành cho học sinh, sinh viên. Tổ chức chương trình Rock Storm 2009: Tạo nên một hình ảnh mới về MobiFone, một hình ảnh trẻ trung, sôi động và gần gũi với giới trẻ. Hiện tại các chương trình dành cho giới trẻ của Mobifone tập trung tại thành phố lớn, nhằm vào một bộ phận giới trẻ : "style".

Bảng 2.7. So sánh về số kênh phân phối của các hãng điện thoại trên Hà Nội-2008

Stt	Mạng	Số cửa hàng, đại lý	% kênh
1	Mobiphone	66	18%
2	Vinaphone	74	20%
3	Viettel	141	32%
4	Sphone	34	9%
5	EVN	56	12%
6	HT- Mobile	34	9%

Cùng với sự cạnh tranh rất khốc liệt của các đối thủ cạnh tranh nhau, nhưng trong năm 2008 viettel vẫn dẫn đầu về số cửa hàng và đại lý trên địa bàn Hà Nội với số là 141 cửa hàng và đại lý chiếm 38%. Tiếp theo là Vinaphone và mobifone chiếm khoảng 20%.



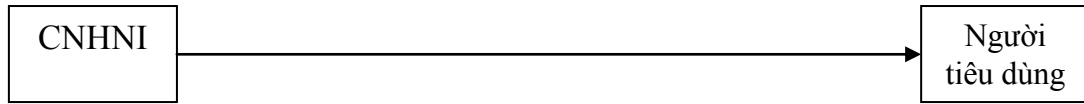
Nguồn: Axis reseach (công ty nghiên cứu thị trường Việt Nam)

Hình 2.4. Số lượng kênh phân phối có mặt trên địa bàn Hà Nội

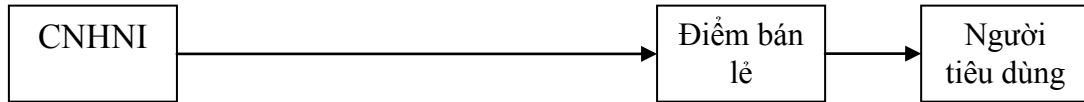
2.2. THỰC TRẠNG HỆ THỐNG KÊNH PHÂN PHỐI CỦA CHI NHÁNH HÀ NỘI.

2.2.1. Cấu trúc kênh phân phối hiện nay của Viettel-Chi nhánh Hà Nội.

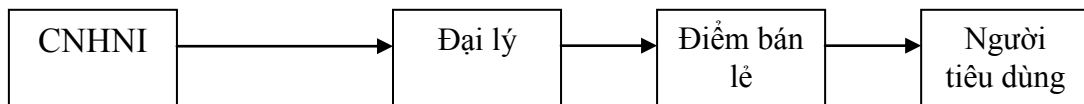
Kênh 0 cấp



Kênh 1 cấp



Kênh 2 cấp



Hình 2.5. Cấu trúc kênh phân phối các dịch vụ viễn thông của Chi nhánh Hà Nội

Chú thích:

CNHNI - Chi nhánh Hà Nội

a. Kênh 0 cấp:

- **Cửa hàng (CH) của Viettel:** Trong năm 2008 đã tiến hành quy hoạch và điều chỉnh hệ thống các cửa hàng đảm bảo phủ kín địa bàn Hà Nội. Hiện nay tổng số cửa hàng trên toàn bộ địa bàn Hà Nội là 41 cửa hàng, phát triển thêm 02 siêu thị.
Cửa hàng trực tiếp phải nằm ở vị trí đẹp, thuận tiện cho việc bán hàng, giao dịch hoặc trên trục đường chính. Cửa hàng thành phố, thị xã mặt tiền $\geq 5m$, diện tích $\geq 40m^2$; Cửa hàng huyện mặt tiền $\geq 5m$, diện tích $\geq 30m^2$. Đảm bảo cự ly phục vụ bán kính 3km trong khu vực đông dân cư. Cung cấp dịch vụ viễn thông, bán thiết bị đầu cuối.
- **Siêu thị của Viettel:** Trong năm đã tiến hành bàn giao hệ thống siêu thị liên quan đến phát triển thiết bị đầu cuối cho công ty xuất nhập khẩu (XNK), nhưng chi nhánh vẫn coi đây là kênh quan trọng, trong năm 2008 đã khai trương 2 siêu thị: 231 Nguyễn Trãi, 70 Trần Hưng Đạo.
Siêu thị nằm ở một vị trí đẹp, thuận tiện... ưu tiên nơi có chỗ để xe. Mặt tiền rộng từ 12m đến 15m trở lên và diện tích tối thiểu 100m². Cung cấp dịch vụ viễn thông/bán các thiết bị đầu cuối. Đảm bảo sau 6 tháng phải tự hoạch toán và có lãi.

- **Bán hàng trực tiếp (BHTT)**

- Bám sát địa bàn để bán hàng trực tiếp (BHTT), hiểu rõ địa bàn hoạt động;
- Triệt để phát triển lớp khách hàng doanh nghiệp, toà nhà trên địa bàn thông qua thông tin lấy từ Sở kế hoạch đầu tư, Chi cục thuế các quận; sở Xây dựng Hà Nội...
- Thường xuyên đào tạo và tự đào tạo về nghiệp vụ và kỹ năng bán hàng trực tiếp cho nhân viên.

b. Kênh 1 cấp:

- **Điểm bán (ĐB):** Vẫn tiếp tục duy trì việc phát triển mạng lưới kênh phân phối rộng khắp đảm bảo chu trình phân phối hàng hoá xuống hệ thống kênh nhanh chóng và thuận lợi => Cung cấp sản phẩm, dịch vụ cho khách hàng đảm bảo bán kính phục vụ 3-5 km/1 điểm giao dịch.
- Tổng số điểm bán đang bán hàng của Viettel là 3.051 điểm bán (trong đó 2.661 điểm bán có Sim đa năng và đang hoạt động). Chi Nhánh luôn duy trì tỷ lệ chỉ tiêu Sim đa năng hoạt động hàng tháng 80 – 90 %/tháng, tỷ lệ Sim đa năng bán hàng là 85 – 90%/tháng
- **Cộng tác viên (CTV):** Bao gồm có cộng tác viên chuyên nghiệp và cộng tác viên không chuyên nghiệp. Đảm bảo công tác xã hội hoá bán hàng sâu rộng xuống từng thôn, xóm, Phường Xã. Chi Nhánh hiện tại có 710 cộng tác viên xã phường, 127 cộng tác viên tham gia bán hàng đa dịch vụ (HomePhone, ADSL, PSTN...) cho các cửa hàng trực tiếp và 5162 cộng tác viên sử dụng Sim đa năng đang hoạt động. Chi nhánh thường xuyên xây dựng các chương trình tuyển dụng đa dạng bằng nhiều hình thức và truyền thông đến nhiều đối tượng: học sinh, sinh viên, trưởng thôn, cán bộ hưu trí, tổ trưởng dân phố, cán bộ hội phụ nữ cơ sở... Hiện tại, Chi nhánh đã tuyển được 157 cộng tác viên làng và đang đề xuất áp dụng theo cơ chế mới cho cộng tác viên làng tại các huyện ngoại thành.

c. Kênh 2 cấp:

- **Đại lý:** Tổng số đại lý đang hoạt động: 139 đại lý. Số đại lý tiến hành thanh lý: 15 đại lý (nguyên nhân: đại lý có năng lực yếu kém, đại lý không còn nguyện vọng phát triển dịch vụ cho Viettel...)
- Đại lý là pháp nhân, cá nhân có đăng ký kinh doanh do Viettel tuyển chọn và ký hợp đồng Đại lý để xây dựng cửa hàng và phân phối sản phẩm, dịch vụ cho Viettel-Teltelecom.
- Đại lý ủy quyền cấp 1, phải có mặt tiền $\geq 6m$; Đại lý ủy quyền cấp 2, phải có mặt tiền $\geq 3m$. Quy định về tuyển chọn đại lý là phải có tư cách pháp nhân, phải có thể chấp hoặc bảo lãnh bằng tiền mặt cho việc phát triển các dịch vụ của Viettel Telecom Đạt doanh số, doanh thu theo quy định.
- Chức năng phát triển thuê bao của đại lý.

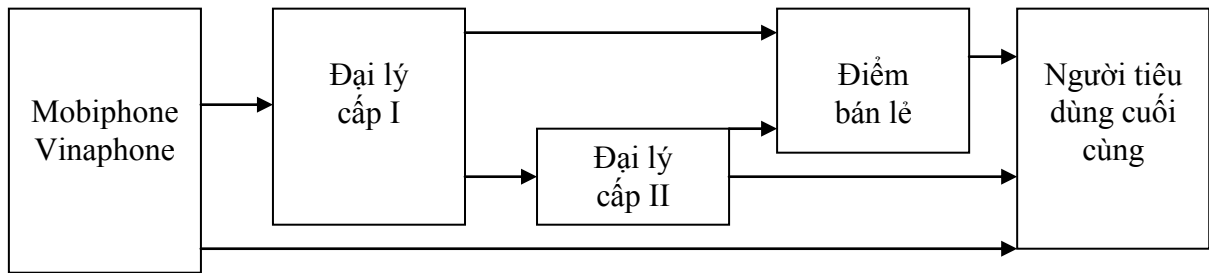
Bảng 2.8: Chức năng phát triển thuê bao của các đại lý.

Stt	Quy định	Đại lý uỷ quyền		Đại lý phổ thông
		Cấp 1	Cấp 2	
I	Sản phẩm được kinh doanh			
1	Dịch vụ di động:			
	+ Phát triển thuê bao trả sau chọn số	✓	✓	
	+ Phát triển thuê bao trả trước chọn số	✓	✓	
	+ Phát triển bộ Kit	✓	✓	✓
	+ Thẻ cào	✓	✓	✓
2	PSNT và ADSL			
	+ Phát triển thuê bao	✓	✓	✓
	- Tiếp nhận yêu cầu khách hàng	✓	✓	
	- Đấu nối trên hệ thống, cung cấp phụ kiện	✓	✓	
	- Thu tiền phí cung cấp dịch vụ	✓	✓	✓
	+ Kinh doanh đại lý internet công cộng	✓	✓	✓
	+ Kinh doanh đại lý điện thoại công cộng	✓	✓	✓
3	Home Phone – phát triển thuê bao	✓	✓	
II	Quy định về điểm bán hàng của dịch vụ			
1	Cửa hàng kinh doanh vị trí đẹp	✓	✓	✓
2	Quy định về mặt tiền	6m	3m	
3	Đặt cọc ban đầu			
	Đại lý đa dịch vụ Hà Nội, HCM	15Triệu	5Triệu	
	Đại lý đa dịch vụ tỉnh/TP khác	5 Triệu	5 Triệu	

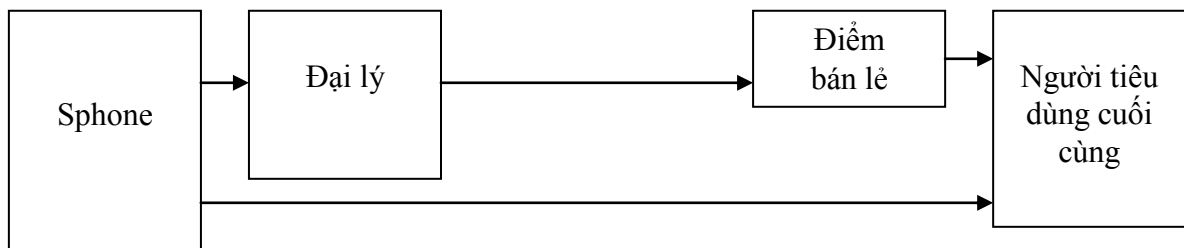
2.2.2. Sơ đồ kênh phân phối của một số Công ty viễn thông của Việt Nam.

Sau đây là một số hệ thống kênh phân phối của các mạng viễn thông , điện thoại di động của các đối thủ cạnh tranh của Viettel.

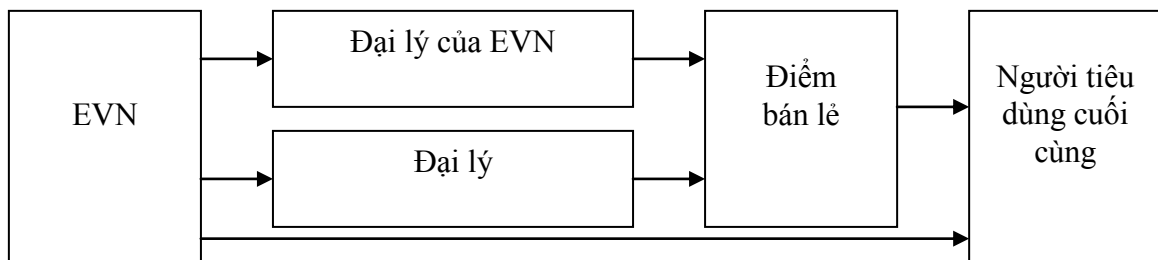
- Kênh phân phối của Vinaphone, Mobiphone, có kênh phân phối cũng khá đa dạng và khả năng bao phủ cũng mạnh. Họ có lợi thế là dựa vào các trung tâm bưu điện cũ của mạng điện thoại cố định. Nhưng một số các điểm giao dịch ở các huyện và thôn xóm, còn hoạt động không hiệu quả, khá thụ động trong công tác, thiếu kỹ năng bán hàng.
- Kênh phân phối của S-phone cũng mở một số đại lý và các cửa hàng trực tiếp. Nhưng khả năng bao phủ thị trường là không rộng trên toàn Hà Nội, mà chỉ tập trung vào nơi nội thành. Khi mà các khách hàng ở trong nhà hay di chuyển nhà thì khả năng bắt sóng của mạng là yếu, gây một số bức xúc cho khách hàng.
- Kênh phân phối của EVN thì khả năng bao quát thị trường rộng hơn trên địa bàn Hà Nội nhờ một mạng lưới đại lý, và các cửa hàng, các trung tâm ở các xã phường đều có cửa hàng và hình ảnh của EVN. Nhưng do một số nguyên nhân nào đó làm cho mạng điện thoại di động của EVN là kém hiệu quả hơn các mạng khác.
- Kênh phân phối của Viettel thì khả năng bao quát thị trường tốt, luôn trong tầm tay của khách hàng, nắm bắt được nhu cầu khách hàng tốt. Số lượng trạm BTS trên địa bàn Hà Nội khá dày đặc làm chất lượng cuộc gọi tốt, có thể bắt sóng trên toàn địa bàn Hà Nội chỗ nào cũng có mạng Viettel hoạt động.



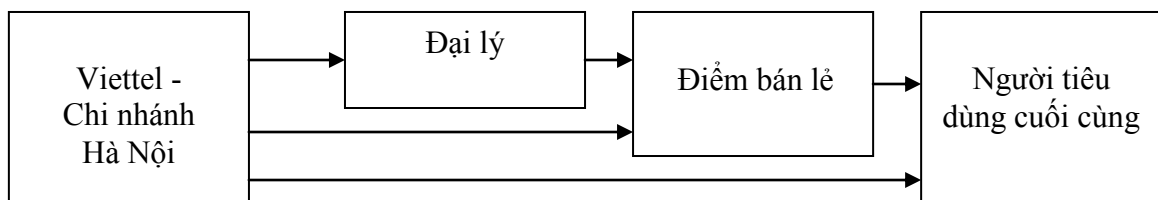
Hình 2.10. Hệ thống kênh phân phối của Mobiphone và Vinaphone



Hình 2.11. Hệ thống kênh phân phối của Sphone



Hình 2.12. Hệ thống kênh phân phối của EVN



Hình 2.13. Hệ thống kênh phân phối của Viettel - CNHNI

2.2.3. Những qui chế về kênh phân phối.

a. Quy chế xem xét làm đại lý của Chi nhánh.

- Như vậy đối với bất kỳ một doanh nghiệp nào, việc tuyển chọn các thành viên có ý nghĩa vô cùng quan trọng.

Các khách hàng đến làm đại lý thì phải hoàn thiện đầy đủ các giấy tờ sau.

1. Đơn xin làm đại lý theo mẫu (Thủ trưởng đơn vị ký tên, đóng dấu).
 2. Giấy đăng ký kinh doanh (GPKD phải có lĩnh vực viễn thông, bản phô tô).
 3. Giấy đăng ký mã số thuế (Phô tô)
 4. Giấy đăng ký mẫu dấu (Bản Phô tô, đóng dấu treo của Doanh nghiệp).
 5. Hoá đơn VAT (Phô tô một liên bất kỳ, đóng dấu treo của Doanh nghiệp).
 6. 2 ảnh chụp cửa hàng dự kiến kinh doanh (cỡ 10 x 15)
 7. Bản thẩm định năng lực của đại lý.
- Khả năng tài chính: Các đại lý phải là những người có khả năng tài chính hay vốn kinh doanh phù hợp để có thể thanh toán ngay hay là họ có khả năng huy động vốn nhanh, nhằm tránh tình trạng nợ đọng vốn, gây ách tắc và thua thiệt cho Chi nhánh.
 - Khả năng bán hàng sẵn có: Bên cạnh đó khách hàng muốn làm đại lý phải có cửa hàng mà cửa hàng kinh doanh này phải ổn định và có giấy phép kinh doanh, sau khi thẩm định có đầy đủ khả năng thì sẽ được xem xét làm đại lý của Chi nhánh.

b. Chính sách áp dụng đối với thành phần kênh.

b.1. Chính sách áp dụng đối với thuê bao trả trước.

- Chính sách chiết khấu thẻ cào:
 - Áp dụng từ 10/6/2008 đến nay, áp dụng cho tất cả các mệnh giá.

Bảng 2.9. Bảng chiết khấu thẻ cào - Viettel.

Mức mua hàng	Từ 10/06/08- 3/7/09	Từ 10/06/08 -3/8/09	Mức mua hàng	Từ 4/08/08 - nay
Từ 2tr-dưới 50tr	5%	5%	2-dưới 20triệu	5,5%
Từ 50- dưới200 tr	5,50%	5,50%	Từ 20-Dưới 100triệu	6%
Từ 200- dưới500 tr		6%	Từ 100 triệu trở lên	6,50%
Từ 500tr-dưới 1tỷ	6%	6,50%		
Từ 1 tỷ- dưới1,5 tỷ				
Trên 1,5 tỷ	6,50%			
Ghi chú				

- Cáo các mệnh giá. Thẻ 10.000đ, thẻ 20.000đ, thẻ 50.000đ, thẻ 100.000đ, thẻ 200.000đ, thẻ 300.000đ, thẻ 500.000đ.

b.2. Chính sách chiết khấu bộ kit.

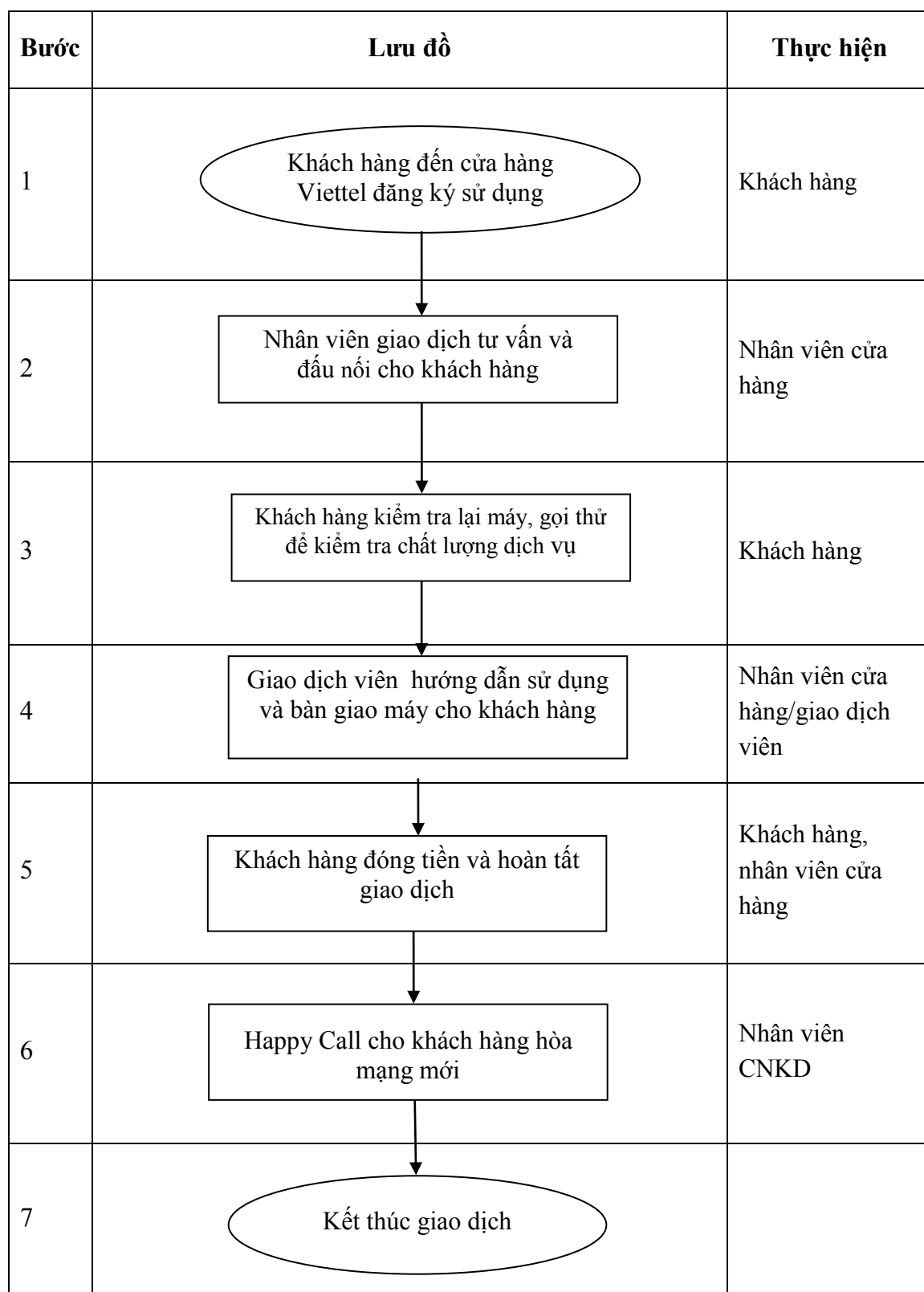
Bảng 2.10. Bảng Chiết khấu bộ kit – Viettel.

Mức mua hàng	Từ 15/8/08-19/4/09				Từ 20/10/08-4/4/09				
	219k	119k	69k	Áp dụng chính sách cũ với những mệnh giá còn lại	219k	119k	69k	Gói TMT 119k từ 11/04/07	
	Dưới 2 tr	0%	0%		0%	0%	0%	0%	0%
	Từ 2- < 100tr	14%	19%		24%	20%	24%	26%	34%
	Từ 100-< 500 tr	15%	20%		25%	22%	26%	28%	36%
	Trên 500 tr	16%	21%		26%	24%	28%	30%	38%
	CV527/05				QĐ1918/06			CV429/07	

- Tỷ lệ chiết khấu bộ kit có xu hướng ngày càng giảm và đơn giản hóa các mức mua hàng
- Bắt đầu từ 04/08/2008, tỷ lệ chiết khấu giảm mạnh và mức mua hàng hạ xuống mức thấp nhằm khắc phục tình trạng kit kèm cào.
- Còn các chương trình khuyến mại của Nhà cung cấp thì sẽ được thông báo trực tiếp bằng văn bản.
- Các đại lý có trách nhiệm như nhau theo hợp đồng đã ký, quyền hạn và hoa hồng đều như nhau.

c. Sơ đồ quy định trình tự bán hàng.

Để các cửa hàng nắm rõ được quy trình và tư vấn cho khách hàng đúng về chương trình bán hàng tại cửa hàng. Chi nhánh Hà Nội hướng dẫn các Cửa hàng thực hiện bán hàng cho khách hàng theo đúng quy trình và lưu ý một số quy định sau (*quy trình được trình bày ở trang bên Hình 2.6*)



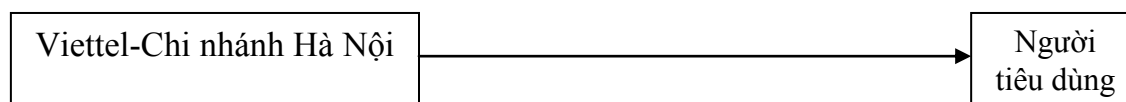
Hình 2.6. Quy trình bán hàng tại các cửa hàng.

2.2.4. Khả năng hoạt động của các loại kênh hiện tại.

a. Tình hình tiêu thụ qua các loại kênh.

a.1. Kết quả kinh doanh qua kênh 0 cấp năm 2008.

Kênh 0 cấp



Hình 2.7. Sơ đồ kênh 0 cấp

Bảng 2.11. Kết quả hoạt động kinh doanh của các Trung tâm kinh doanh- 2008

Đơn vị: triệu đồng

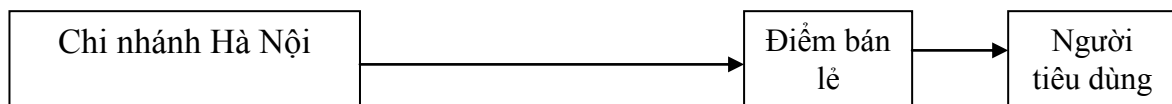
Stt	Tên cửa hàng	Doanh thu
A	TRUNG TÂM 1	131.033,120
I	BHTT	9.621,210
II	CHTT	121.411,910
1	- Cửa hàng 239 TT.Đông Anh.	24.176,512
2	- Cửa hàng 35 Cổ Bi - H.Gia Lâm	17.882,380
3	- Cửa hàng 61 TT.Sóc Sơn	18.058,852
4	- Cửa hàng 467 Hà Huy Tập	61.294,168
B	TRUNG TÂM 2	243.557,071
I	BHTT	10.321,541
II	CHTT	233.235,530
1	- Cửa hàng 735 Giải Phóng	18.117,676
2	- Siêu thị – Số 231 Nguyễn Trãi	123.674,936
3	- Cửa hàng 12A Lê Trọng Tấn	27.117,676
4	- Cửa hàng 94 Văn Điển	39.000,028
5	- Cửa hàng 96-98 Ngụy Như	25.325,213
C	TRUNG TÂM 3	162.690,156
I	BHTT	16.325,216
II	CHTT	146.364,940
1	- Cửa hàng 184 Hoàng Quốc Việt	39.705,956
2	- Cửa hàng 50 Dốc Tam Đa	11.764,732
3	- Cửa hàng 111 Xuân Diệu	27.176,492
4	- Cửa hàng phố Nhỡn - H.Từ Liêm	18.000,021
5	- Cửa hàng Mỹ Đình - H.Từ Liêm	23.117,668
6	- Cửa hàng 322B Lạc Long Quân	10.132,230
7	- Cửa hàng Mỹ Đình1 - H.Từ Liêm	16.467,840

D	TRUNG TÂM 4	84.182,876
I	BHTT	16.625,635
II	CHTT	717.557,240
1	- Cửa hàng VKO	133.213,023
2	- Cửa hàng 250 Minh Khai	126.026,520
3	- Cửa hàng 1D - Láng Hạ	130.629,219
4	- Cửa hàng 91 Đê La Thành	112.326,216
5	- Cửa hàng 4C Đại Cồ Việt	215.362,263
E	TRUNG TÂM 5	49.912,532
I	BHTT	12.362,394
II	CHTT	24.110,577
1	- Cửa hàng 167 Ngọc Lâm	9.528,156
2	- Cửa hàng 32 Phan Chu Trinh	10.629,156
3	- Cửa hàng 32M Lý Nam Đế	9.694,561
4	- Cửa hàng số 1 An Dương	7.698,265
F	TRUNG TÂM 6	76.956,189
I	BHTT	23.629,514
II	CHTT	53.326,675
1	- Siêu thị 495 Quang trung	7.368,156
2	- Cửa hàng 652 Quang Trung	8.681,513
3	- Cửa hàng Thường Tín	6.369,523
4	- Cửa hàng Thanh Oai	7.364,516
5	- Cửa hàng Ứng Hòa	8.328,751
6	- Cửa hàng Chương Mỹ.	7.698,412
7	- Cửa hàng Phú Xuyên.	6.362,652
8	- Cửa hàng Mỹ Đức	1.153,152
H	TRUNG TÂM 7	49.285,816
I	BHTT	10.625,331
II	CHTT	38.660,485
1	- Cửa hàng Hoài Đức	5.369,258
2	- Cửa hàng Xuân Khanh.	5.625,225
3	- Cửa hàng Quốc Oai	6.521,415
4	- Cửa hàng Đan Phượng.	5.523,511
5	- Cửa hàng Sơn Tây.	4.564,584
6	- Cửa hàng Thạch Thất.	4.361,256
7	- Cửa hàng Ba Vì	6.695,236
	Tổng doanh thu	797.617,760

- Qua kênh 0 cấp chiếm một tỷ trọng đáng kể trong tổng số doanh thu mà Chi nhánh đạt được. Nó chiếm khoảng 15% trong tổng số doanh thu năm 2008.
- Kênh này đóng vai trò quan trọng trong hệ thống kênh bán hàng của Chi nhánh, vì những cửa hàng này do chính người của Chi nhánh quản lý và điều hành, bán hàng trực tiếp cho khách hàng.
- Những nhân viên của Cửa hàng đều được đào tạo và huấn luyện một cách bài bản,
- Nhận chỉ tiêu, nhiệm vụ và các điều kiện đảm bảo. Quản lý vật tư hàng hóa phục vụ bán hàng đa dịch vụ, thực hiện các hoạt động giao nhận, bàn giao tiền hàng, lập báo cáo
- Thực hiện bán hàng đa dịch vụ, thu cước, chăm sóc khách hàng, giải quyết khiếu nại tại cửa hàng và trên địa bàn theo phân công nhiệm vụ của cửa hàng trưởng.
- Thực hiện các nhiệm vụ khác như:
 - + Đánh giá chất lượng dịch vụ.
 - + Marketing trực tiếp, phát tờ rơi, quảng cáo, khuyến mại
 - + Quản lý cộng tác viên.
 - + Hỗ trợ đại lý, điểm bán.
 - + Thu thập thông tin thị trường...

a.2. Kết quả kinh doanh qua kênh 1 cấp.

Kênh 1 cấp



Hình 2.8. Sơ đồ kênh 1 cấp

- Các điểm bán của Chi nhánh xây dựng và phát triển
- Kênh Cộng tác viên (CTV) được sử dụng như là một chiến lược của cả tổng công ty, vì mỗi cộng tác viên đóng vai trò như một vệ tinh bám xung quanh khách hàng ở mỗi nơi mà họ sinh sống, họ phát triển được những khách hàng mới thì mỗi cộng tác viên đều được hưởng những khoản hoa hồng xứng đáng.
- Chi Nhánh hiện tại có 710 cộng tác viên xã phường, 127 cộng tác viên tham gia bán hàng đa dịch vụ (HomePhone, ADSL, PSTN...) cho các cửa hàng trực tiếp và 5162 cộng tác viên sử dụng Sim Đa Năng đang hoạt động. Chi nhánh thường xuyên xây dựng các chương trình tuyển dụng đa dạng bằng nhiều hình thức và truyền thông đến nhiều đối tượng: học sinh, sinh viên, trưởng thôn, cán bộ hưu trí, tổ trưởng dân phố, cán bộ hội phụ nữ cơ sở... Hiện tại, Chi nhánh đã tuyển được 157 cộng tác viên làng và đang đề xuất áp dụng theo cơ chế mới cho cộng tác viên làng tại các huyện ngoại thành.

- Trọng tâm vào triển khai sâu rộng kênh bán hàng xuống chi tiết thôn, xóm...qua kênh cộng tác viên.
- Chủ động phát hiện và đề xuất và phát triển các sản phẩm, dịch vụ đặc thù phù hợp với các phân khúc thị trường nhánh. Hà Nội là nơi tập đa dạng về dân cư sinh sống với mức tiêu dùng và hành vi tiêu dùng khá khác nhau → phát triển các gói dịch vụ mới sẽ tạo ra “thị trường xanh” cho Viettel không bị hạn chế về mở rộng thị phần.
- Triệt để khai thác lợi thế bán hàng của sim đa năng qua kênh điểm bán, cộng tác viên nhằm:
 - + Tăng lượng thuê bao kích hoạt theo cell trên địa bàn
 - + Kích thích tăng lưu lượng gọi trên địa bàn nhằm tăng doanh thu theo lưu lượng.
- Xây dựng chặt chẽ mối quan hệ với điểm bán: trang bị biển hiệu, tư vấn bán hàng tại điểm bán về các dịch vụ A, P, Home Phone của Viettel; hỗ trợ bán hàng qua việc đề xuất cơ chế thưởng tích điểm...
- Xây dựng 30% các điểm bán ruột (có doanh thu bán hàng cao, kết quả phát triển dịch vụ tốt) để trực tiếp cấp hàng và có chế độ ưu tiên mua hàng, đồng thời tại đó phát triển tất cả các dịch vụ A, P, Home Phone.
- Đẩy mạnh việc tìm kiếm phủ đều điểm bán, cộng tác viên tại các xã, huyện vùng sâu, vùng xa (nhắm vào các điểm văn hoá xã, các cửa hàng tạp hoá nhỏ đảm bảo tối thiểu 5 điểm bán, cộng tác viên / xã (vùng sâu, dân cư thưa...))
- Phát triển Sim đa năng cho các điểm bán (ĐB) có bán hàng cho Viettel, đảm bảo hết năm 2009 sẽ cung cấp công cụ bán hàng cho 100% Điểm bán tại địa bàn, hướng dẫn cách sử dụng và phát huy tối đa tiện ích của Sim Đa Năng nhằm cung cấp dịch vụ cho khách hàng nhanh chóng và thuận tiện nhất.
- Tăng cường công tác bán hàng trực tiếp xuống từng Điểm Bán/ cộng tác viên tại địa bàn, đảm bảo 100% điểm bán/ cộng tác viên có hàng của Viettel nhưng vẫn áp dụng cơ chế và chính sách chăm sóc ưu đãi đối với đại lý để tránh gây xung đột kênh với đại lý (không thuyết phục bán hàng cho những điểm bán ruột, điểm bán đang lấy hàng của đại lý).
- Chia nhỏ địa bàn, áp dụng mô hình quản lý điểm bán/cộng tác viên tại cửa hàng tuyến Quận và cửa hàng tuyến Huyện tương ứng với đặc thù của từng địa bàn (100% Nhân viên giao dịch tại Cửa hàng tuyến huyện sẽ tham gia bán hàng). Tuy nhiên sẽ điều chỉnh để phù hợp với thực tế.
- Phần đầu phát triển Sim đa năng hết năm 2009 là 10.000 (bao gồm cả Điểm bán và cộng tác viên)
- Kết hợp linh hoạt các hình thức bán hàng (ký gửi, lưu động, PR,...) nhằm tận dụng khả năng bán hàng của tất cả các đối tượng và nâng cao hiệu quả bán hàng. Đặc biệt, trọng tâm vào các cửa hàng kinh doanh Internet để tư vấn chuyển sang sử dụng dịch vụ của Viettel.

Bảng 2.12. Kết quả hoạt động kinh doanh của các điểm bán và cộng tác viên - năm 2008

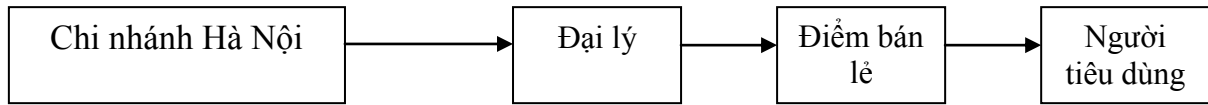
Đơn vị: triệu đồng.

Stt	Các trung tâm kinh doanh	Số lượng	Doanh thu
A	Trung tâm kinh doanh 1		
	- CTV- Xã, phường, Sinh viên	110	19.162,251
	- CTV- Tham gia bán hàng.	10	16.351,952
	- CTV- Sử dụng Sim đa năng.	601	200.596,258
	- CTV- Không sử dụng Sim đa năng.	530	21.665,251
B	Trung tâm kinh doanh 2		
	- CTV- Xã, phường, Sinh viên	230	36.651,251
	- CTV- Tham gia bán hàng.	29	62.264,158
	- CTV- Sử dụng Sim đa năng.	500	121.326,147
	- CTV- Không sử dụng Sim đa năng.	342	29.231,123
C	Trung tâm kinh doanh 3		
	- CTV- Xã, phường, Sinh viên	125	21.529,548
	- CTV- Tham gia bán hàng.	25	21.541,596
	- CTV- Sử dụng Sim đa năng.	320	100.326,159
	- CTV- Không sử dụng Sim đa năng.	352	60.926,148
D	Trung tâm kinh doanh 4		
	- CTV- Xã, phường, Sinh viên.	240	12.512,261
	- CTV- Tham gia bán hàng.	19	16.491,514
	- CTV- Sử dụng Sim đa năng.	98	141.328,142
	- CTV- Không sử dụng Sim đa năng.	240	11.062,123
F	Trung tâm kinh doanh 5		
	- CTV- Xã, phường, Sinh viên .	211	11.056,241
	- CTV- Tham gia bán hàng.	23	44.421,216
	- CTV- Sử dụng Sim đa năng.	88	113.235,126
	- CTV- Không sử dụng Sim đa năng.	425	10.147,951
G	Trung tâm kinh doanh 6		
	- CTV- Xã, phường, Sinh viên .	77	4.929,369
	- CTV- Tham gia bán hàng.	25	9.842,217
	- CTV- Sử dụng Sim đa năng.	13	59.256,164
	- CTV- Không sử dụng Sim đa năng.	450	14.326,982
H	Trung tâm kinh doanh 7		
	- CTV- Xã, phường, Sinh viên .	29	10.324,147
	- CTV- Tham gia bán hàng.	15	18.942,364
	- CTV- Sử dụng Sim đa năng.	356	41.326,158
	- CTV- Không sử dụng Sim đa năng.	516	10.554,143
	TỔNG DOANH THU		1.241.327,960

Ghi chú: CTV- Cộng tác viên

a.3. Kết quả kinh doanh qua kênh 2 cấp.

Kênh 2 cấp



Hình 2.9. Sơ đồ kênh 2 cấp

- Tổng số đại lý hiện có của Viettel-Chi nhánh Hà Nội là 139, các đại lý họ làm việc khá hiệu quả. Các đại lý lấy sản phẩm từ Chi nhánh rồi, họ tìm cách phát triển kênh phân phối của riêng họ. Nhưng họ tuân thủ theo những gì đã ký kết trong hợp đồng.
- Các cửa hàng của đại lý đều được trang trí theo đúng kiểu mẫu chung của toàn Công ty.

Bảng 2.13. Kết quả hoạt động kinh doanh của các đại lý – 2008

Đơn vị: triệu đồng.

Stt	Tên các đại lý	Doanh thu
1	CTTNHHPT TM&SX Thành Long	23.326,126
2	CTCP Viễn Thông Việt Linh	32.231,625
3	CTCP Viễn Thông Bắc	35.261,258
4	Ngân Hàng TMCP Quân Đội Chi Nhánh Điện Biên Phủ	68.321,147
5	CTCP TM Hoàng Long	29.321
6	Chi Nhánh CTTNHH Công Nghệ Di Động FPT	6.326,215
7	CT Cung Ứng Dịch Vụ Thăng Long	2.326,5214
8	CT TNHH Phương Thảo	23.213,258
9	CT TNHH TM&DV Thành Long	64.212,021
10	CTTNHH XNK Minh Hoàng	35.213,142
11	Cty CP Thái Bình Dương	26.900,100
12	CT TNHH Trọng Tín	9.242,214
13	C.Ty TNHH Liên Kết Việt	12.900,154
14	CTCP Truyền Thông Và Giải Pháp Công Nghệ DLC	9.258,156
15	CTTNHH Thương Mại Và Dịch Vụ Sao Thanh	10.147,159
16	CTTNHH Đầu Tư Phát Triển Vinaco	32.941,000
17	CTCP TM Anh Minh	15.213,123
18	CTCP TM Kỹ Thuật Sông Hồng	9.323,147
19	CTTNHH Quảng Cáo Hội Chợ Triển Lãm TMại	4.312,140
20	Công ty TNHH TM & DT Minh Phát	48.152,268
21	CTCP Đầu Tư & PT Viễn Thông Gia Phát	215,100
22	CTCP Phong Thủy Việt Nam	12.214,148
23	CT TNHH Thương Mại Dịch Vụ Hải Đăng	15.321,159

24	Cty TNHH Thương Mại và Dịch Vụ An Phú	1.000,210
25	Hộ Kinh doanh Cá thể Nguyễn Trường An	14.215,210
26	Công ty Gia Khang	161.100,144
27	Cty TNHH TM Việt Long	162.900,120
28	Cty TNHH Bằng Ân	32.154,200
29	Cty TNHH TM và DV Minh Tuyết	21.400,100
30	Công ty CP 2S	32.900,201
31	Cty TNHH Thương Mại và Đầu Tư Hồng Quang	23.621,012
32	Cty CPĐTTM viễn thông Sao Việt	26.231,215
33	Cty TNHH Thương mại & dịch vụ Viễn thông Mê Kông	42.321,012
34	Cty TNHH C.nghệ DV&TM Lạc Trung	33.258,056
35	Cty cổ phần xuất nhập khẩu và đầu tư Hà Nội	63.002,232
36	Cty TNHH Phát triển công nghệ cao Huy Hoàng	121.233,213
37	Cty TNHH NNMTV Bưu Chính Viettel	39.256,147
38	Cty TNHH TMDV Ngọc Long	98.236,600
39	Công ty TNHH Thương mại và công nghệ Hưng Gia	54.521,630
40	Cty TNHH Đông Đô	29.210,100
41	Cty TNHH TM XD Minh Châu	82.329,215
42	Cty CP TM Thanh Phúc Vượng	141.215,159
43	Cty TNHH Thanh Tâm	118.123,149
44	Cty CP TM Công nghệ Mới	125.530,210
45	Cty TNHH Đầu tư XD và DVTM Trường Sơn	227.215,412
46	Tổng công ty Chè Việt Nam	889.602,126
47	Cty TNHH Phát triển CNC Đại Dương	261.126,213
48	Cty TNHH Sản xuất và TM An Thịnh	69.320,154
49	Cty CP Công nghệ thông tin và Truyền thông	9.960,620
50	Cty CP Viễn thông Phú Thái	32.152,320
51	Cty Cổ phần cung ứng vật tư Hà Nội	15.233,329
52	Chi nhánh Công ty Thế Giới Di động	23.984,159
53	Cty TNHH Viễn thông Kim Thủy	64.200
54	Cty TNHH DVTM \$ Du lịch Đức Duy	652,512
55	Cty TNHH Viễn thông Anh Thắng	194.800
56	Cty TNHH Tân Hải Hà	165,259
57	Cty TNHH công nghệ và truyền thông Biển Xanh	152.002
58	Cty CP đầu tư và thương mại Hồng Phát	183.210
59	Cty ứng dụng Công Nghệ Mới.	282.032
60	Cty CP Thương mại và DVVT Lê Thạch	110.210
61	Cty Cổ Phần điện tử tin học VT Việt Nam	131.036
62	Công ty TNHH Thương mại điện tử Đại Minh	115.300
63	Cty TNHH Điện Tử Viễn Thông I	215.320
64	Cty Truyền thông Đa Phương Tiện VN	199,258
65	Công ty Dịch vụ và viễn thông Ngân Hà	123,654
66	Cty tư vấn và thương mại Việt Bắc	66.320
67	Cty Hùng Quân	211.320

68	Cty CP ĐT PT&TM Tân Vinh	114.320
69	CTY Tương Lai Việt	9.150
70	Cty Cổ Phần đầu tư và PT Quốc Tế VN	3.211,213
71	Cty CP Truyền Thông Bầu Trời	322.200
72	Công Ty Cổ Phần Đầu Tư Và XNK Vạn Xuân	615.300
73	Công Ty TNHH Điện Máy Viễn Thông Thành Nam	162.000
74	Công Ty TNHH Điện Tử Viễn Thông Tiến Thịnh	192.326
75	Công ty Cổ Phần Vận Tải và Dịch Vụ PETROLIMEX Hà Tây	16.320
76	Công ty TNHH thương mại và xây dựng Việt Thắng	12.123
77	Hộ kinh doanh cá thể Trần Thị Ca	21.321
78	Cty TNHH thương mại và xây dựng Thiên An	142.000
79	Cty CP Viễn Thông Việt Thành	24.600
80	Cty TNHH Điện Tử Thăng Long	63.250
81	Công ty truyền thông và quản lý đại Đại Hà	36.641,532
82	Công Ty TNHH Giải Pháp Thị Trường VMS	58.400
83	Hộ kinh doanh cá thể Dư Thế Tài	23.900,654
84	Cty TNHH Viễn Thông G-L.I.N.K	66.700
85	Cty TNHH đầu tư kinh doanh An Bình	132.320
86	Hộ kinh doanh cá thể Nguyễn Thị Huyền	182.021
87	Cty TNHH thương mại tổng hợp Việt Trung	132.140
88	Công ty TNHH một thành viên thương mại và dịch vụ Đức Minh	114.326
89	Cty Cổ Phần Kinh Doanh Vật Tư Và Xây Dựng	214.590
90	Cty TNHH Sản Xuất Thương Mại Dịch Vụ G7	125.951
91	Công TY TNHH Thương Mại và Phát Triển Công Nghệ Thiên Hà	61.456,491
92	Cty CPCN Viễn Thông Chông Sét	15.328,140
93	Cty TNHH Thương Mại Dịch Vụ Viễn Thông Việt Tiến	19.629,684
94	Hộ kinh doanh cá thể Đỗ Bá Bốn	26.952,852
95	Cty TNHH TM - DV Viễn thông Quốc tế	62.998,858
96	Cty CP Điện tử - Viễn thông Hào Dung	142.321,962
97	Hộ kinh doanh cá thể Lê Văn Dũng	62.123,852
98	Cty TNHH ĐTXD và Du lịch Hùng Vương	36.963
99	HKD Cá thể Trịnh Văn Hiền	25.147
100	CtyTNHH Thương mại Dương Thư	23.653,521
101	HKD Cá thể Phúc Hải	32.199
102	Cty TNHH TM DV Quảng Phát	14.325
103	HKD Cá thể Nguyễn Công Phương	65.955

104	HKD cá thể Nguyễn Thành Trung	21.846
105	HKD cá thể Thủy Ngân	91.147
106	Cty TNHH Thương Mại Công Nghệ Viễn Thông VNINFO	18.326,142
107	Hộ Kinh Doanh Cá Thể Nguyễn Thị Thơm	22.521
108	CH điện thoại, điện tử, điện lạnh Thu Khánh	56.198
109	Công ty TNHH Nguyên Giang	213.582
110	Cty CP XNK Bắc Ninh	6.584,154
111	Cty DV TM Toàn Việt	21.986,152
112	HKD Cá thể Đỗ Khắc Lung	111.851
113	HKD Cá thể Nguyễn Thị Duyên	132.152
114	Hộ kinh doanh cá thể Đỗ Văn Đạt	39.148
115	Hộ kinh doanh cá thể Nguyễn Ngọc Anh	19.198
116	Hộ kinh doanh cá thể Nguyễn Thị Hải	23.210
117	Hộ KD cá thể Nguyễn Hữu Lâm	18.320
118	HKD Cá thể Nguyễn Đình Hoàng	12.521
119	Cty TNHH Vạn Phương	122.210
120	Cty TNHH Phú Minh	152,123
121	Cty TNHH Đức Thọ	111.320
122	Cty TNHH Lý Huyền	121.219
123	Cty Cổ phần TM Đại Việt	21.852,126
124	Cty cổ phần TM và XNK Yên Phong	19.984,156
125	CH điện thoại, điện tử, điện lạnh Thu Khánh	85.152
126	Công ty TNHH Nguyên Giang	75.854
127	Cty CP XNK Bắc Thái	211.961
128	Cty DV TM Toàn Việt	219.963
129	DNTN Đạt Phát	89.189,254
130	DNTN Anh Hoa	116.158
131	Cửa hàng Thái Duyên	69.120
132	CH điện thoại Nguyễn Huệ	25.210
133	DNTN Tiến Mỹ	154,123
134	Cty Đại Phát	156
135	DNTN Toàn Cầu	320
136	CTY TNHH Hương Giang	21.169
137	Cửa hàng Nhuận Phát	251,695
138	DNTN Tiến Thợ	2.651,569
139	CH điện thoại, điện tử, điện lạnh Thu Khánh	842,326
	Tổng doanh thu	824.877,670

Chú thích:

- CTY: Công ty.
- DNTN: Doanh nghiệp tư nhân.
- HKD: Hộ kinh doanh.
- CTY CP: Công ty cổ phần.

2.2.5. Những xung đột tồn tại trong hệ thống kênh phân phối của Chi nhánh.

Những xung đột xảy ra khi các thành viên trong kênh, không tìm được tiếng nói chung, khi mà hành vi của các đại lý khác ảnh hưởng đến lợi ích của họ, họ cũng cạnh tranh nhau để phát triển. Sau đây là những nguyên nhân gây ra các xung đột trong kênh.

- **Sự không thích hợp về vai trò:** Mỗi thành viên trong kênh đều có những vai trò nhất định. Xung đột xảy ra giữa các kênh trực tiếp và gián tiếp, khi mà các cửa hàng do chính Viettel - Chi nhánh Hà Nội tạo lập và điều hành lại ở sát các đại lý của Chi nhánh, nên khách hàng lại dồn sang cửa hàng của Chi nhánh nhiều hơn, làm ảnh hưởng đến thu nhập của các đại lý.
- **Sự khan hiếm về nguồn lực:** Sự khác nhau về nguồn lực cũng làm ảnh hưởng đến các kênh phân phối. Về nguồn lực con người thì nhân viên của Viettel thì được đào tạo bài bản về chất lượng phục vụ khách hàng còn nhân viên của các đại lý có sự hạn chế về đào tạo các kỹ năng phục vụ khách hàng. Về trang thiết bị máy móc, nhà cửa cũng có sự khác biệt.
- **Sự khác nhau về nhận thức:** Các cửa hàng của Viettel – Chi nhánh Hà Nội đều được sử dụng những kênh quảng cáo, quảng bá nhiều hơn so với các kênh của đại lý.
- **Sự không đồng ý về phạm vi ra các quyết định:** Các quyết định của các đại lý đều phải xin phép Viettel – Chi nhánh Hà Nội trước khi làm, kể cả về mặt trang trí cửa hàng, lẫn đến hình thức phục vụ. Nếu vi phạm lại bị phạt theo đúng hợp đồng đã ký với Viettel – Chi nhánh Hà Nội.

Những xung đột xảy ra trong kênh phân phối, đã phần nào ảnh hưởng đến mục tiêu chung của cả Chi nhánh Hà Nội, nhưng đó có thể tạo ra những kích thích khác trong kênh, lại là mặt có lợi để bản thân các đại lý, các điểm bán phải có gắng nhiều hơn nữa để bán được nhiều hàng, và cung cấp cho khách hàng những dịch vụ tốt nhất để có được lòng tin của khách hàng.

2.3. QUẢN TRỊ HOẠT ĐỘNG KÊNH PHÂN PHỐI HIỆN TẠI.

2.3.1. Tổ chức hoạt động của các thành viên.

- Đến cuối năm 2008 Chi nhánh đã thiết lập được mạng lưới kênh phân phối khá rộng với 41 Cửa hàng, phát triển thêm 2 siêu thị và 139 đại lý và 3.051 điểm bán. Sẵn sàng cung cấp sản phẩm, dịch vụ cho khách hàng đảm bảo bán kính phục vụ 3-5 km/1 điểm giao dịch. Khách hàng có thể ở bất kỳ nơi nào trên toàn địa bàn Hà Nội.
- Phương pháp bám sát khách hàng và lấy khách hàng làm trung tâm để phục vụ là phương châm của Tổng công ty viễn thông Quân Đội. Do đó để phục vụ khách hàng một cách nhanh chóng và chuyên nghiệp Viettel đã tạo dựng và đào tạo được 5162 Cộng Tác Viên sử dụng Sim đa năng đang hoạt động.

- Chi nhánh thường xuyên xây dựng các chương trình tuyển dụng đa dạng bằng nhiều hình thức và truyền thông đến nhiều đối tượng: học sinh, sinh viên, trưởng thôn, cán bộ hưu trí, tổ trưởng dân phố, cán bộ hội phụ nữ cơ sở... Hiện tại, Chi nhánh đã tuyển được 157 cộng tác viên (CTV) làng và đang đề xuất áp dụng theo cơ chế mới cho cộng tác viên làng tại các huyện ngoại thành.
- Các cộng tác viên vừa là những hạt nhân để phát triển doanh thu cho Viettel – Chi nhánh Hà Nội, họ vừa là những khách hàng trung thành.
- Trọng tâm vào triển khai sâu rộng kênh bán hàng xuống chi tiết thôn, xóm...qua kênh cộng tác viên.
- Các cộng tác viên được sự quản lý trực tiếp của các nhân viên cửa hàng trực tiếp thuộc vùng đó.
- Phòng bán hàng Viettel-Chi nhánh Hà Nội trực tiếp quản lý các cửa hàng trực tiếp và các cộng tác viên .
- Chủ động phát hiện và đề xuất và phát triển các sản phẩm, dịch vụ đặc thù phù hợp với các phân khúc thị trường nhánh. Hà nội là nơi tập đa dạng về dân cư sinh sống với mức tiêu dùng và hành vi tiêu dùng khá khác nhau → phát triển các gói dịch vụ mới sẽ tạo ra “thị trường xanh” cho Viettel không bị hạn chế về mở rộng thị phần.

2.3.2. *Phụ trách kênh bán hàng.*

Phụ trách các kênh phân phối của Viettel - Chi nhánh Hà Nội trực thuộc phòng bán hàng của Chi nhánh Hà Nội, và do trực tiếp một phó giám đốc bán hàng lãnh đạo.

- Thực hiện và hướng dẫn các đầu mối tìm kiếm dự án để đầu tư phát triển kinh doanh.
- Hỗ trợ triển khai bán hàng trực tiếp trên địa bàn Chi nhánh.
- Lập kế hoạch, hỗ trợ, hướng dẫn, theo dõi Cửa hàng, đại lý, điểm bán.
- Tổng hợp thông tin thị trường qua hệ thống đại lý, điểm bán.
- Hỗ trợ thông tin cho các cửa hàng trực tiếp và các đại lý trên địa bàn.
- Phối hợp với các phòng ban khác triển khai kế hoạch phát triển sản phẩm, các dịch vụ mới khác và nâng cao dịch vụ chăm sóc khách hàng.

2.4. NHỮNG KẾT QUẢ ĐẠT ĐƯỢC VÀ TỒN TẠI CỦA KÊNH PHÂN PHỐI.

2.4.1. *Kết quả đạt được của kênh phân phối.*

- Nhờ những chiến lược đúng đắn của Tổng công ty Viettel và tổ chức các kênh phân phối dày đặc, cho nên thị trường tiêu thụ sản phẩm của Viettel ngày càng mở rộng,
- Trong năm 2008 Viettel đã dẫn đầu về thị phần mạng viễn thông di động tại Việt Nam.
- Do Chi nhánh đã thực hiện khá tốt công tác tiêu thụ. Chi nhánh đã thiết lập một hệ thống kênh phân phối phủ khắp trên toàn địa bàn Thành phố Hà Nội.

- Chiến lược của Tổng công ty Viettel còn muốn phủ sóng toàn bộ các Xã, Phường trong cả nước đều có điện thoại cố định không dây, bằng các hình thức phát miễn phí điện thoại Homephone cho khách hàng.
- Trong năm 2008 Viettel đã đoạt giải mạng điện thoại di động tốt và nhiều nhất Việt Nam.
- Thiết lập được các kênh phân phối với khách hàng gần gũi hơn đó là các cộng tác viên. Cộng tác viên là những sinh viên, thanh niên, cán bộ hưu trí, hay cán bộ xã phường...tham gia vào hoạt động phát triển khách hàng gần gũi của mình, bán hàng và hưởng hoa hồng. Mục tiêu 100% số Xã, phường có 2 - 4 cộng tác viên, và mỗi cộng tác viên sẽ phát triển được một thuê bao / ngày.
- Ngày càng có nhiều công ty và các đại lý muốn tham gia làm đại lý cho Chi nhánh Viettel- Hà Nội và tham gia vào đại gia đình Viettel.
- Trong năm 2008 Viettel thực hiện chương trình đưa Internet giáo dục về trường, mục tiêu 100% số trường có sử dụng Internet Viettel cho đến hết năm 2009.
- Sự trợ giúp từ chi nhánh Hà Nội cho tới các Cửa hàng trực tiếp hay các đại lý đều được đáp ứng một cách tốt nhất về thông tin liên lạc và giải quyết các thắc mắc.
- Tính đến cuối năm 2008, Tổng số đại lý đang hoạt động là 139 đại lý, số đại lý tiến hành thanh lý là 15 đại lý (nguyên nhân :đại lý có năng lực yếu kém, đại lý không còn nguyện vọng phát triển dịch vụ cho Viettel...).
- Tổng số điểm bán đang bán hàng của Viettel là 3.051 điểm bán (trong đó có 2.661 điểm bán có Sim đa năng và đang hoạt động). Chi nhánh luôn duy trì tỷ lệ chỉ tiêu Sim đa năng hoạt động hàng tháng 80-90%/tháng, tỷ lệ Sim đa năng bán hàng là 85-90%/tháng.
- Chi nhánh Hà Nội đã phát triển một đội ngũ nhân lực trẻ trung và trí tuệ thông qua các cộng tác viên, họ là những đoàn viên thanh niên, Sinh viên, các cán bộ hưu trí...những cộng tác viên này là những người gần gũi với những người tiêu dùng cuối cùng và nắm bắt được những nhu cầu của khách hàng, và tiếp cận với khách hàng gần nhất. Tính đến cuối năm 2008 Chi nhánh Hà Nội đã có 710 Cộng tác viên Xã phường, 127 cộng tác viên tham gia bán hàng, và 5162 cộng tác viên có sử dụng sim đa năng, đang hoạt động, họ có mặt ở khắp các cửa hàng, điểm bán lẻ trên toàn địa bàn thành phố Hà Nội.

2.4.2. Những tồn tại của kênh phân phối.

- Các kênh phân phối còn tập trung chủ yếu ở các đô thị lớn.
- Hai trung tâm mới sát nhập ở Hà Tây cũ về Hà Nội nên địa bàn còn khá phân tán.
- Một số đại lý còn làm việc khá thụ động.
- Công tác đánh giá các đại lý còn chưa toàn diện: Hàng tháng các đại lý báo cáo với Chi nhánh những hoạt động kinh doanh trong tháng và doanh thu đạt được trong tháng. Một số đại lý thu được một lượng doanh thu rất nhỏ do họ không năng động trong phát triển thị trường của mình, để tìm được những đối tượng khách hàng phù

hợp với họ, nhưng mà họ đều được Chi nhánh cung cấp những biển hiệu và các trang thiết bị máy tính nối mạng. Nếu họ làm việc không hiệu quả thì đó là một sự lãng phí.

- Hàng tháng Chi nhánh đều có kế hoạch kiểm tra nếu những đại lý nào hoạt động không hiệu quả doanh thu hàng tháng quá thấp trong nhiều tháng liên tiếp sẽ bị thanh lý.
- Khó khăn trong phối hợp các hoạt động: Xảy ra ở chiều ngang của kênh phân phối, các trung gian thương mại ở cùng một cấp, do tính chất độc lập với nhau, nên khó có thể thực hiện các chính sách quảng cáo hay khuyến mại của Chi nhánh Hà Nội tới tay khách hàng hoặc thậm chí còn định giá khác nhau để cạnh tranh nhau trong cùng địa bàn. Dẫn đến có thể ảnh hưởng đến hình ảnh của Viettel trong tâm trí khách hàng.
- Khó thích ứng với một thị trường biến động: Trong sự phát triển như vũ bão của thị trường viễn thông, các đối thủ cạnh tranh ngày càng nhiều, có phần mạnh cả về tài chính và chất lượng sản phẩm, các trung gian thương mại lại cạnh tranh với nhau và thực hiện các chính sách thương mại trái ngược với những mong muốn và chính sách của Viettel – Chi nhánh Hà Nội, dẫn đến một số đại lý có năng lực yếu kém, và không còn mong muốn phát triển sản phẩm cho Viettel.
- Khó tăng cường vị thế cạnh tranh: Khi mà các trung gian thương mại trong cùng một cấp độ kênh, có cạnh tranh với nhau trong việc bán hàng trên cùng một thị trường, xung đột có thể trở nên gay gắt. Rất may mà những khó khăn trên chỉ rất nhỏ nên không ảnh hưởng nhiều đến hình ảnh và thương hiệu Viettel.
- Một số vùng làng nghề kinh tế phát triển mà cửa hàng Viettel lại quá xa, nên không tiện cho giao dịch, nên đã bỏ lỡ một số lượng lớn khách hàng.
- Một số cửa hàng trực tiếp của Viettel Chi nhánh Hà Nội đã đến giai đoạn phải cải tạo và làm mới lại, để công việc kinh doanh đạt hiệu quả hơn.
- Công tác phát triển một số cộng tác viên ở các vùng ngoại thành còn chưa mạnh cần phải quan tâm hơn nữa để thu hút được lực lượng làm cộng tác viên cho công ty.
- Tỷ lệ chiết khấu hiện giờ là như nhau đối với các mệnh giá thẻ điều này đã làm chập việc phát triển cho các loại thẻ có mệnh giá cao. Cần có chính sách mệnh giá khác thay đổi để làm tăng khả năng thu hút mua các thẻ mệnh giá cao lớn hơn.
- Hoạt động marketing của Viettel - Chi nhánh Hà Nội còn phụ thuộc nhiều vào tổng công ty, ít có nhiều sáng tạo mới.
- Hình ảnh biển hiệu của một số đại lý và cửa hàng còn chưa bắt mắt khách hàng, trang trí còn xấu gây ảnh hưởng đến thương hiệu chung của Viettel.
- Ở một số cửa hàng trực tiếp của Viettel (ví dụ như An Dương...) còn thiếu chỗ để xe cho khách gây ảnh hưởng đến khách đến giao dịch.

2.5. KẾT LUẬN CHƯƠNG HAI.

- Năm 1995 Viettel-Chi nhánh Hà Nội hình thành trên cơ sở sát nhập 5 chi nhánh viễn thông độc lập trên địa bàn thành phố Hà Nội thành lập 5 trung tâm kinh doanh, nhằm mục tiêu bán sát thị trường kinh doanh và đảm bảo thống nhất về hình ảnh, cơ chế kinh doanh trên toàn địa bàn Hà Nội.
- 15/08/2008 Chi nhánh Hà Tây có 2 trung tâm kinh doanh chính thức sát nhập về Hà Nội. Hiện nay Chi nhánh Hà Nội có 7 trung tâm kinh doanh, hoạt động kinh doanh các dịch vụ viễn thông trên toàn địa bàn Hà Nội.
- Hiện nay Chi nhánh Hà Nội có 5 phòng: Phòng tổng hợp, phòng tài chính, phòng kinh doanh, phòng bán hàng, phòng chăm sóc khách hàng.
- Tổng số lượng lao động của Chi nhánh là 527 người, số lao động nữ 213 người chiếm 40,4% trong tổng số lao động. Trong đó tổng số lao động được qua đào tạo là 400 người chiếm 76%, số công nhân kỹ thuật có 1127 người chiếm 24%. Cơ cấu độ tuổi khá trẻ có 56,7% là độ tuổi dưới 30 tuổi.
- Hoạt động kinh doanh trong năm 2008 khá thành công được 3.067.772 triệu đồng chiếm 188% so với năm 2007, phát triển về mọi mặt các dịch vụ viễn thông nhưng nổi trội nhất là dịch vụ điện thoại di động được 2.723.540 triệu đồng chiếm 192% so với năm 2007, sau đó phải kể đến dịch vụ Internet được 114.608 triệu đồng chiếm 165% so với năm 2007. Do có chiến lược đúng đắn của tổng công ty viễn thông Quân đội và sự hoạt động thông minh sáng tạo của đội ngũ cán bộ Viettel – Chi nhánh Hà Nội, nên số lượng thuê bao và số lượng khách hàng ngày một tăng.
- Các kênh phân phối hiện tại của Chi nhánh bao gồm kênh 0 cấp, kênh 1 cấp, kênh 2 cấp. Các kênh phân phối bán sát thị trường thành phố Hà Nội phục vụ cả những khách hàng nhỏ lẻ đến những doanh nghiệp, với đội ngũ nhân viên được đào tạo bài bản năng động nhiệt tình công tác phục vụ, chăm sóc khách hàng được đánh giá của các khách hàng là tốt.

CHƯƠNG 3

ĐỀ XUẤT MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI CÁC DỊCH VỤ VIỄN THÔNG CỦA VIETTEL - CHI NHÁNH HÀ NỘI

3.1. PHƯƠNG HƯỚNG VÀ MỤC TIÊU PHÁT TRIỂN CỦA VIETTEL

3.1.1. Phương hướng.

- Nâng cao chất lượng và hiệu quả vai trò tham mưu, năng lực tổ chức thực hiện quản lý nhà nước về thông tin và truyền thông;
- Tổ chức tốt các hoạt động truyền thông nhằm tuyên truyền, giáo dục, quảng bá sâu rộng thông tin về kinh tế xã hội hướng tới Kỷ niệm 1000 năm Thăng Long – Hà Nội;
- Tham mưu, đầu tư, tổ chức thực hiện từng bước đảm bảo chất lượng hiệu quả ứng dụng công nghệ thông tin trong các cơ quan nhà nước, phục vụ cải cách hành chính công khai, dân chủ, minh bạch và thuận tiện;
- Triển khai các giải pháp nhằm thúc đẩy ứng dụng công nghệ thông tin trong các doanh nghiệp phục vụ hội nhập và phát triển.
- Triển khai chương trình công nghiệp, phát triển công nghệ thông tin đến năm 2010 và định hướng đến năm 2015.

3.1.2. Mục tiêu.

1. 100% cán bộ ngành thông tin - truyền thông được bồi dưỡng kiến thức về quản lý nhà nước của Ngành; 70% cán bộ chủ chốt, các tổ chức kinh tế, xã hội hoạt động trong lĩnh vực thông tin truyền thông được quán triệt các chủ trương chính sách pháp luật của Nhà nước về thông tin và truyền thông.
2. 100% các cơ quan báo chí Hà Nội, trung ương và báo chí các địa phương trên địa bàn Thành phố được cung cấp thông tin về tình hình kinh tế xã hội của thủ đô. Có chuyên trang chuyên mục tuyên truyền hướng tới kỷ niệm 1000 năm Thăng Long - Hà Nội.
3. Ứng dụng công nghệ thông tin (CNTT) nâng cao năng lực quản lý điều hành của các cơ quan nhà nước:
 - 90% các Sở ngành, 70% UBND Quận huyện, mặt trận tổ quốc Thành phố thực hiện ứng dụng công nghệ thông tin quản lý văn bản và điều hành trên môi trường mạng nội bộ (mạng LAN).
 - Góp phần thẩm định triển khai đảm bảo các điều kiện về hạ tầng kỹ thuật cho việc kết nối mạng diện rộng (mạng WAN) của thành phố Hà Nội và triển khai giai đoạn một cơ sở hạ tầng cho giao ban trực tuyến của Thành ủy và UBND Thành phố.

- 100% các Sở, ban, ngành, quận, huyện có trang thông tin điện tử với đầy đủ các thông tin theo quy định tại điều 28 của Luật Công nghệ thông tin; 50% dịch vụ hành chính công cung cấp trên cổng giao tiếp điện tử Hà Nội đạt mức độ 2; Tối thiểu 20 dịch vụ hành chính công đạt mức độ 3.
 - Thử nghiệm triển khai chữ ký số tại sở Thông tin - Truyền thông
4. *Tăng cường công tác quản lý Nhà nước* đối với các doanh nghiệp Bưu chính Viễn thông và công nghệ thông tin.

3.2. ĐỊNH HƯỚNG HOÀN THIỆN VỀ QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI.

Tiếp cận theo các định hướng sau, xây dựng một chính sách dành riêng, ưu đãi hơn so với các chương trình hiện hành và có tính chất lâu dài:

Dịch vụ 098:

- Các công ty có hệ thống phân phối rộng, có lượng nhân viên dàn trải (taxi, công ty phân phối, bảo hiểm, *ví dụ: Tập đoàn Phú Thái, Taxi Mai Linh.*
- Công ty cần điều hành qua hệ thống thông tin, phát trực tuyến những nhu cầu của khách hàng phát sinh (Burn SMS một chiều hoặc hai chiều) và kiểm soát thông qua hệ thống định vị, xác định khoảng cách tối ưu phục vụ khách hàng.
Ví dụ: Transerco, Công ty vận tải đường dài Logistic., Công ty bảo hành
- Tiếp cận các đơn vị, chính quyền địa phương tại quận, huyện, xã, phường.
- Phát triển thêm số lượng khách hàng dùng điện thoại di động.
- Mở thêm các dịch vụ giá trị gia tăng mới, ứng dụng các tiện ích sử dụng trong điện thoại di động.
- Nâng cao chất lượng cuộc gọi bằng cách tăng cường đầu tư phát triển cơ sở hạ tầng.
- Nâng cao chất lượng chăm sóc khách hàng.

Dịch vụ ADSL:

- Hệ thống kết nối và quản lý ATM của các ngân hàng.
- Hệ thống quản lý dữ liệu đa điểm và kiểm soát dữ liệu, kết hợp VPN và Internet.
- Mở rộng mạng Internet dành riêng cho giáo dục và ký túc xá các trường Đại học.
- Học viên học tại các trường đào tạo về công nghệ thông tin.
- Khách hàng dự án của các Công ty máy tính.
- Tăng cường các khuyến mại, thu hút thêm nhiều khách hàng sử dụng mạng Internet của Viettel.

Dịch vụ PSTN:

- Các công ty lớn có nhu cầu nhiều line nhưng không muốn đầu tư hệ thống tổng đài nội bộ và muốn kiểm soát được cước của từng máy hay các dịch vụ IP Centrex.
- Phát triển trên các dự án, tòa nhà mới, không nhất thiết phải có quy mô lớn mà chỉ cần từ 15 – 20 line trở lên.
- Phát triển cả các doanh nghiệp vừa và nhỏ.

3.3. BIỆN PHÁP THỨ NHẤT. “THIẾT LẬP MỘT SỐ CỬA HÀNG TRỰC TIẾP Ở NHỮNG VÙNG NGOẠI THÀNH VÀ NÔNG THÔN TIỀM NĂNG”.

3.3.1. Lý do thực hiện biện pháp.

Do các kênh phân phối chỉ tập trung ở các các đô thị lớn và nội thành, nên các vùng ngoại thành và miền quê có số lượng cửa hàng giao dịch rất thưa thớt gây khó khăn cho việc phát triển thương hiệu và hiệu quả kinh doanh.

Trong những năm qua rất nhiều công ty viễn thông đã giành giật thị phần lẫn nhau trong vùng nội thành và các vùng lân cận bằng những chiến lược khác nhau để tranh giành khách hàng. Để chiếm thị phần cao hơn đối thủ cạnh tranh. Mà ít quan tâm đến các vùng thị trường ngoại thành và nông thôn. Em nhận thấy điều đó quả là một thiếu sót và là vùng thị trường tiềm năng cho các hãng viễn thông để ý.

Hiện nay bán kính ở các vùng ngoại thành và nông thôn mà Viettel áp dụng cho việc hình thành các cửa hàng trực tiếp từ 2,5km đến 3km. Em đề nghị với Chi nhánh nên xem xét tình hình mới, đối với một số vùng ngoại thành có sự phát triển cao nên rút bán kính phục vụ của các cửa hàng trực tiếp xuống còn 1km đến 2km. Nên việc hình thành một số cửa hàng trực tiếp và thiết lập một số đại lý ở vùng ngoại thành và nông thôn là một chiến lược triển vọng. Vì trong một số năm gần đây các vùng ngoại thành và nông thôn cũng phát triển nhanh theo đà phát triển của kinh tế thị trường, có nhiều khu làng nghề truyền thống như nghề làm bánh trưng ở làng Trang Khúc, Duyên Hà, nghề làm bánh cuốn thanh trì ở làng Thanh trì, nghề sơn mài ở làng Hạ Thái....và một số vùng du lịch truyền thống như Chùa Hương, Khoang Xanh, Thiên Sơn - Suối Ngà... cũng phát triển mạnh. Làm cho đời sống dân cư và thu nhập của người dân lên cao, do đó phát sinh nhiều nhu cầu liên lạc nhiều.

Mục tiêu để việc thực hiện biện pháp mở rộng một số cửa hàng trực tiếp: Mục tiêu nhằm mở rộng thị trường của mình về các vùng ngoại thành và nông thôn, chiếm lĩnh một số lượng khách hàng tiềm năng lớn, có khả năng sử dụng đa dịch vụ viễn thông. Và đẩy mạnh hiệu quả hoạt động của các kênh phân phối trực tiếp và gián tiếp của Công ty và Chi nhánh, thúc đẩy việc bán hàng hiệu quả. Nâng cao hiệu quả bán hàng và thương hiệu của Viettel trên địa bàn.

3.3.2. Triển khai biện pháp.

3.3.2.1. Mục đích:

- Tạo khả năng bao phủ rộng các kênh phân phối tới tay người tiêu dùng.
- Kiểm soát lại khả năng bao phủ của các kênh phân phối của Chi nhánh Hà Nội
- Nâng cao khả năng phục vụ khách hàng ở những vùng còn thiếu sự có mặt của các cửa hàng của Viettel.
- Mở rộng thị trường các dịch vụ viễn thông của Viettel.
- Tạo điều kiện cho các nhân viên có khả năng thử thách với thị trường mới.

3.3.2.2. Phạm vi áp dụng:

- Rút ngắn bán kính bao phủ của các cửa hàng trực tiếp từ 3 km xuống 1 km đến 2 km.
- Áp dụng cho vùng ngoại thành và nông thôn của Hà Nội.

3.3.2.3. Các thức thực hiện.

1. Thiết lập phương án:

- Nghiên cứu các làng nghề, các làng sản xuất và dịch vụ tiềm năng và các khu công nghiệp vừa và nhỏ đang hoạt động, các khu du lịch như Khoang Xanh, Suối Tiên, Thiên Sơn- Suối Ngà, Chùa Hương... thuộc Hà Tây cũ và đang nằm trong dự án.
- Thông báo mở đại lý tại các vùng nằm trong kế hoạch, để mời các hộ kinh doanh cá thể và các công ty khác...
- Nên dự trù phương án thuê các cửa hàng trực tiếp.

2. Xác định các phương án khả thi.

- Nghiên cứu phương án tập trung các nơi làng nghề, sản xuất và dịch vụ, các khu ngoại thành và nông thôn có thu nhập cao, các khu du lịch sinh thái, thăm quan du lịch, nên đề ý và tăng cường khả năng chăm sóc khách hàng bằng cách thiết lập các cửa hàng trực tiếp và mở các đại lý phối hợp hoạt động.
- Thuê các cửa hàng trực tiếp ở các nơi ngoại thành và nông thôn khoảng từ 2 triệu đến 5 triệu đồng.
- Các địa chỉ cần quan tâm thuê các cửa hàng trực tiếp hoặc mở các đại lý thuộc Chi nhánh như làng Tranh khúc sản xuất bánh trưng bánh dày, làng Hạ Thái, làng Thanh Trì, làng Triều Khúc... Các khu du lịch sinh thái thăm quan du lịch như hội Chùa Hương, khu du lịch Khoang Xanh-suối Tiên, Thiên Sơn-Suối Ngà... Thuộc Hà Tây cũ.

3. Các bước thực hiện.

- Bước 1. Xác định vị trí thuê nhà làm cửa hàng tại làng Tranh Khúc, Xã Duyên Hà, huyện Thanh Trì, Hà Nội. Theo một số các tiêu chuẩn đề ra.
 - Cửa hàng trực tiếp phải nằm ở vị trí đẹp, thuận tiện cho việc bán hàng, giao dịch hoặc trên trục đường chính. Cửa hàng huyện, làng xã mặt tiền $\geq 4m$, diện tích $\geq 30m^2$. Đảm bảo cự ly phục vụ bán kính 1,5km trong khu vực đông dân cư. Cung cấp dịch vụ viễn thông khác, bán thiết bị đầu cuối.
 - Đầy đủ các giấy tờ sử dụng nhà.
- Bước 2. Tiến hành đàm phán với chủ nhà, về tiền thuê nhà, hình thức thanh toán, thời gian thanh toán tiền nhà. Thời gian sử dụng nhà. Mức giá thuê nhà 3 triệu đến 5 triệu đồng/tháng. Thời gian thuê nhà ít nhất 3 năm. Với điều kiện sau khi Viettel thuê nhà thì nhà do Viettel tùy ý sử lý.
 - Thuê nhà của ông Nguyễn Văn A. Nhà 2 tầng, mặt đường 4m, diện tích cả 2 tầng 60m².

- Khu nhà là nơi tập chung dân cư, nhiều phương tiện đi lại.
- Giá thuê nhà là 5 triệu đồng/tháng.
- Bước 3. Lập hồ sơ thuê nhà, theo đúng các điều khoản của pháp luật, của luật kinh doanh và luật dân sự. Được đính kèm trong phụ lục kèm theo.
- Bước 4. Tiến hành nhận nhà và cải tạo tranh trí theo đúng yêu cầu của Công ty Viettel.
- Cải tạo lại nhà thuê theo đúng yêu cầu về trang trí của Viettel Tellecom.
- Tổng kinh phí sửa chữa, thiết kế Cửa hàng là 8.000.000 đồng (tám triệu đồng chẵn)
- Thi công cải tạo cửa hàng theo thiết kế mới. (Bảng 3.1)

Bảng 3.1. Thiết kế thi công tu sửa lại Cửa hàng làng Tranh Khúc

TT	NỘI DUNG CÔNG VIỆC	ĐƠN VỊ	KHỐI LƯỢNG
1	Trát tường trong, dày 1,5 cm, vữa Xi Măng mác 75	m2	120
2	Lát nền, sàn WC bằng gạch men chống trơn 250x250	m2	7,4
3	Tay nắm Inox	cái	3
4	Lắp đặt chậu rửa 1 vòi	Bộ	1
5	Lắp đặt vòi rửa 1 vòi, xi phong.	Bộ	1
6	Lắp đặt vòi rửa vệ sinh, vòi xịt	cái	1
7	Lắp đặt gương soi	cái	1
8	Lắp đặt giá treo	cái	1
9	Lắp đặt đèn ống dài 1,2m, loại hộp đèn 1 bóng.	Bộ	8
10	Lắp đặt đèn có chao chụp- Đèn sát trần có chụp, đèn lớp WC	Bộ	3
11	Lắp đặt đèn pha Metal biển mặt tiền.	Bộ	4
12	Lắp đặt các thiết bị đóng ngắt, lắp ổ cắm loại Sino	cái	6
13	Tủ điện tổng 25x30x10	cái	1
14	Lắp đặt aptomat loại 1 pha, cường độ dòng điện <=100A	cái	1
15	Lắp đặt aptomat loại 1 pha, cường độ dòng điện <=50A	cái	3.
16	Kéo rải các loại dây dẫn, lắp đặt dây dẫn 2 ruột 2x1,5mm ²	m	100
17	Lắp đặt ống nhựa đặt chìm bảo hộ dây dẫn, đường kính <=15mm	m	100
18	Vệ sinh tường cũ trước khi sơn	m2	60
19	Sơn dầm, trần, tường trong nhà, 1 nước lót, 2 nước phủ.	m2	120
20	Biển hiệu ngoài mặt tiền	m2	5

3.3.2.4. Nguồn kinh phí được trích từ phần xây dựng cơ bản của Chi nhánh Hà Nội.

- Lập dự toán báo cáo chi tiết các khoản mục, các phát sinh trong quá trình thiết kế và xây dựng cho Giám đốc.
- Nộp văn bản thuyết minh dự toán.
- Nộp các bản vẽ liên quan (nếu có)

3.3.3. Phụ trách thực hiện .

- Trưởng phòng bán hàng chịu trách nhiệm đi khảo sát, đàm phán thuê nhà.
- Nhân viên phòng bán hàng chịu trách nhiệm giám sát và hoàn thiện cửa hàng.
- Nhân viên phụ trách cửa hàng: Gồm 5 người. Trong đó; trưởng cửa hàng (1 người); Kế toán (1 người); Nhân viên giao dịch (2 người).
- Nhân viên phụ trách cửa hàng có thể là nhân viên thử việc, sau khi đã tuyển dụng và được đào tạo các kỹ năng. Để coi đây cũng là một thử thách đối với nhân viên mới vào làm.
- Thời gian làm việc 8h/ngày. Sáng từ 8h đến 17h30. Tuần làm 6 buổi.

3.3.4. Hiệu quả của biện pháp thứ nhất.

- Phát triển sâu và rộng kênh bán hàng của Viettel-Chi nhánh Hà Nội, giúp bao phủ thị trường tốt hơn.
- Nâng cao năng lực phục vụ khách hàng ở những nơi ngoại thành và nông thôn.
- Phối hợp tốt với phòng bán hàng và phòng kinh doanh để nghiên cứu thị trường.
- Phối hợp cùng các bộ phận khác thực hiện hiệu quả việc bán hàng.
- Chi phí cho người lao động (*ký hiệu là X*): 15.500.000 đ
 - Lương trưởng cửa hàng (1 người): 5.500.000 đ
 - Lương kế toán cửa hàng (1 người): 4.000.000 đ
 - Lương nhân viên giao dịch (2 người): 3.000.000đ/người x 2người=6.000.000đ.
- Chi phí phục vụ quản lý (*ký hiệu là Y*): 55.500.000đ
 - Chi phí mua công cụ, dụng cụ: 42.000.000đ
 - Mua máy tính : 7.000.000 x 4 máy =28.000.000.đ
 - Mua bàn dài: 1.500.000 x 4 cái = 6.000.000đ
 - Mua tủ kệ: 2.000.000 x 2 cái = 4.000.000 đ.
 - Mua tủ nước lọc: 1.500.00 x 1 tủ = 1.500.000đ
 - Mua tủ kính bày hàng: 2.500.000 x 1 tủ = 2.500.000đ.
 - Chi phí sửa chữa nhà : 8.000.000 đ
 - Chi phí thuê cửa hàng: 5.000.000đ
 - Chi phí mua văn phòng phẩm: 500.000đ
- Chi phí marketing (*ký hiệu là Z*): 3.700.000đ.
 - Chi phí trang trí cửa hàng, văn phòng: 2.000.000đ
 - Chí phí hoạt động quảng cáo, tờ rơi, áp phích, banner: 1.700.000đ

- Tổng chi phí cho tháng đầu tiên = $X + Y + Z = 74.200.000đ$.
- Dự toán doanh thu:
 - Bán kính phục vụ làng Tranh Khúc: 1,5km
 - Làng Tranh Khúc : Có 1815 hộ gia đình; số dân: 10.890 người.
 - Tỷ lệ độ tuổi từ 15 – 60 tuổi chiếm 75% dân số.
 - Thu nhập bình quân đầu người: 2.500.000đ/người/tháng.
 - Nếu trong 1.815 hộ gia đình có 1210 hộ gia đình sử dụng Homephone chiếm khoảng 2/3 số hộ. Mỗi tháng sử dụng hết 50.000 đ/hộ. Thì $1.210 \times 50.000đ = 60.500.000đ$ (ký hiệu là A)
 - Nếu trong 10.890 người có 3.630 người có điện thoại di động và dùng của Viettel chiếm 1/3 số người. Mỗi tháng sử dụng hết 75.000đ/tháng. Thì $3.630 \times 75.000đ = 272.250.000 đ$. (ký hiệu là B)
 - Nếu trong 1815 hộ gia đình có 500 hộ gia đình có sử dụng mạng Internet của Viettel. Mỗi tháng sử dụng hết 50.000đ/hộ. Thì $500 \times 50.000đ = 25.000.000đ$. (ký hiệu là C)
 - Tổng doanh thu = $A + B + C = 60.500.000đ + 272.250.000 đ + 25.000.000đ = 357.750.000đ$
 - Lợi nhuận của Viettel-CNHNI = Tổng doanh thu – Tổng chi phí = $= 357.750.000 - 74.200.000 = 283.550.000 đ$.
- Do đó nên thiết lập một số cửa hàng trực tiếp ở một số vùng ngoài thành và nông thôn tiềm năng

3.4. BIỆN PHÁP THỨ HAI. “THIẾT LẬP MẠNG LƯỚI CỘNG TÁC VIÊN BÁN HÀNG TRỰC TIẾP Ở CÁC VÙNG NGOẠI THÀNH VÀ NÔNG THÔN.”

3.4.1. Lý do thực hiện biện pháp.

Khi mà cửa hàng trực tiếp được thành lập ở các vùng ngoại thành và nông thôn thì đòi hỏi một số lượng lớn nhân viên tham gia làm việc và hoạt động thâm nhập thị trường của khách hàng. Điều đó đã làm cho Viettel và Viettel - chi nhánh Hà Nội rất lo lắng xem nên giải quyết bài toán đó như thế nào cho hợp lý.

Và khi có người đề xuất thiết lập các đội cộng tác viên hoạt động như những vệ tinh phục vụ các khách hàng nhỏ lẻ là một phương pháp hiệu quả, và được sự hưởng ứng nhiệt tình của ban lãnh đạo công ty.

Mặt khác khi sử dụng đội ngũ cộng tác viên, họ hoạt động năng nổ nhiệt tình lại có trình độ, chi phí lại rẻ, hoạt động bao phủ tốt, và rất nhiều những lợi ích khác nữa...

Mục tiêu của việc phát triển kênh cộng tác viên.

- Giúp đỡ các cửa hàng trực tiếp bán sản phẩm cho các khách hàng nhỏ lẻ.
- Chủ động tìm kiếm khách hàng nhỏ lẻ thuộc các đối tượng là hộ gia đình và các công ty trong khu vực.

- Là kênh truyền thông sản phẩm các dịch vụ viễn thông tới các đối tượng khách hàng nhỏ lẻ.
- Giảm chi phí bán hàng.
- Chăm sóc khách hàng nhỏ lẻ.
- Tăng hiệu quả phát triển mạng lưới bao phủ thị trường.
- Tạo điều kiện cho các bạn trẻ và năng động có cơ hội được thử sức và làm việc trong một môi trường năng động và chuyên nghiệp. Và có nhiều cơ hội được trở thành nhân viên chính thức của Viettel sau một thời gian làm cộng tác viên cho Viettel.
- Mục tiêu mỗi tòa nhà cao tầng hay khu chung cư cao tầng có từ 1 đến 3 cộng tác viên.

3.4.2. Cách thức thực hiện biện pháp.

Để xây dựng được mạng lưới Cộng tác viên cũng như quản lý mạng lưới này là một điều không dễ dàng. Ngoài những ưu điểm đã được trình bày ở trên thì còn một số những nhược điểm khác cần phải giải quyết sau.

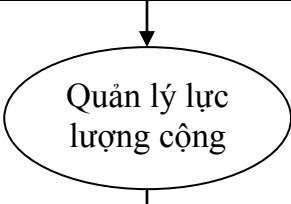



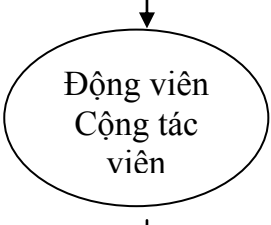
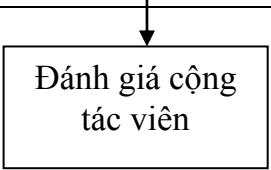
- Cộng tác viên thường là đối tượng làm việc bán thời gian nên rất khó quản lý và duy trì.
- Cộng tác viên ở các vùng ngoại thành và nông thôn là những người có trình độ không đồng đều, người thì có trình độ cao, người thì có trình độ thấp. Họ không được qua đào tạo bài bản.
- Họ không đồng đều nên có phần nào ảnh hưởng đến hình ảnh sản phẩm của Viettel đối với người tiêu dùng.
- Chất lượng hoạt động không đồng đều.
- Không thực sự tập chung vào làm việc do họ có nhiều công việc khác.
- Tốn kém chi phí đào tạo và quản lý do có thể phải thay thế liên tục.
- Các cộng tác viên có thể dờ dẫm làm việc bất cứ lúc nào gây khó khăn trong quản lý và phân vùng hoạt động.
- Tuyển dụng nhiều những cộng tác viên ở các khu đô thị mới mở, và ưu tiên những cộng tác viên nào sống trực tiếp trên những tòa nhà cao.
- Mời các cán bộ hưu trí, cán bộ phưong, các bộ hội phụ nữ... làm các cộng tác viên, và có các chế độ ưu đãi đặc biệt như là trợ cấp tiền hàng tháng. Nếu doanh số tăng cao.
- Đội ngũ cộng tác viên đã trở thành một trong những kênh bán hàng quan trọng trong kênh phân phối của Viettel cũng như của Chi nhánh Hà Nội.
- Phân bổ các chỉ tiêu tuyển dụng các Cộng tác viên về cho các cửa hàng trực tiếp của Viettel – chi nhánh Hà Nội.
- Mỗi cửa hàng trực tiếp có chỉ tiêu tuyển dụng từ 4 đến 6 cộng tác viên hàng tháng cho Viettel – Chi nhánh Hà Nội.
- Đảm bảo chất lượng của mỗi Cộng tác viên

- Phân vùng hoạt động cho mỗi cộng tác viên.
- Phân công quản lý các đội cộng tác viên cho các nhân viên cửa hàng trực tiếp.
- Lên kế hoạch đào tạo huấn luyện các nghiệp vụ bán hàng và kỹ năng giao tiếp cho mỗi cộng tác viên trong tháng.

3.4.3. Thù lao của Cộng tác viên.

1. Thù lao của cộng tác viên được tính toán dựa trên cơ sở hiệu quả thực hiện công việc theo hợp đồng.
 - Phần trăm bán hàng phát triển thuê bao di động trả sau, trả trước.
 - Phần trăm bán hàng phát triển thuê bao Homephone.
 - Phần trăm bán hàng phát triển Thuê bao PSTN.
 - Phần trăm bán hàng phát triển thuê bao ADSL.
 - Phần trăm bán thẻ cào và bán thiết bị đầu cuối.
 - Mức thù lao phụ thuộc vào chính sách Viettel Tellecom cho cộng tác viên tại thời điểm mà Cộng tác viên lấy hàng.
2. Viettel- Chi nhánh Hà Nội sẽ thanh toán tiền thù lao cho các Cộng tác viên sau khi các cộng tác viên thanh toán đủ tiền mua hàng.
3. Hình thức thanh toán: Bằng tiền mặt hoặc thông qua hệ thống thanh toán E-Voucher. Hoặc đến tại các trung tâm kinh doanh thanh toán trực tiếp.

<i>Stt</i>	<i>Quy trình xây dựng lực lượng cộng tác viên</i>	<i>Cách thức thực hiện</i>
1	Thiết kế lực lượng Cộng tác viên	<ul style="list-style-type: none"> - Phân chia cơ cấu của CTV theo cơ cấu lãnh thổ. - CTV sẽ thực hiện các giao dịch với khách hàng trên địa bàn nhất định. - CTV chịu sự quản lý trực tiếp và được phân chia địa bàn từ bộ phận bán hàng trực tiếp của công ty.
2	Quy mô lực lượng CTV	<ul style="list-style-type: none"> - Quy mô phân theo khu vực địa lý. - Phân nhỏ địa bàn hoạt động. - Mỗi cộng tác viên sẽ hoạt động một địa bàn nhỏ.
3	Cơ cấu	<ul style="list-style-type: none"> - Cộng tác viên lấy từ các thành viên hoạt động đoàn, làm thêm bán thời gian, các cán bộ làm thêm, cán bộ nghỉ hưu...
4	Chế độ thù lao	<ul style="list-style-type: none"> - Được hưởng những khoản hoa hồng xứng đáng với công sức bỏ ra. - 50.000đ/HomePhone; 50.000đ/Internet.... - Nếu hàng tháng Cộng tác viên tự tìm được 10 khách hàng thì được hưởng 15% tổng giá trị.

5		<ul style="list-style-type: none"> - Các Cộng tác viên sẽ được quản lý trực tiếp của các nhân viên cửa hàng trực tiếp của công ty. - Hàng tháng mỗi cộng tác viên sẽ được giao chỉ tiêu hoạt động.
6		<ul style="list-style-type: none"> - Ưu tiên các cộng tác viên hoạt động trên địa bàn mình sinh sống. - Có thời gian rảnh ít nhất nửa buổi. - Ít nhất tốt nghiệp cấp III. - Năng nổ hoạt bát, giao tiếp tốt... - Thích kinh doanh, sẵn sàng chấp nhận thách thức. - Cam kết hoạt động lâu dài.
7		<ul style="list-style-type: none"> - Đào tạo cho các CTV có hiểu biết về công việc và khách hàng, thị trường, hòa đồng với công ty. - Hiểu biết về các sản phẩm và dịch vụ của công ty: về quy trình sản xuất sản phẩm, chức năng, cách sử dụng. - Hiểu biết về đối thủ cạnh tranh. Và các quy định, thủ tục, quy trình trong công việc.
8		<ul style="list-style-type: none"> - Quản lý trực tiếp do các nhân viên cửa hàng trực tiếp của Viettel tại vùng đó. - Và những chỉ đạo của phòng bán hàng tại Chi nhánh Hà Nội.
9		<ul style="list-style-type: none"> - Có những động viên đúng lúc, về tài chính các khoản hoa hồng. - Tham gia các buổi sinh hoạt tuần khóa, đi thăm quan, du lịch,
10		<p>Đối với các cộng tác viên hoạt động linh hoạt, - Hiệu quả trong kinh doanh, sẽ được thưởng.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Đánh giá bằng thành tích bán hàng, - Và ý kiến phản hồi của khách hàng về thái độ và kết quả của Cộng tác viên.

Hình 3.1. Thiết lập mạng lưới cộng tác viên trực tiếp ở các vùng ngoại thành và nông thôn.

3.4.4. Quyền và nghĩa vụ của cộng tác viên.

1. Yêu cầu bên Viettel hỗ trợ hướng dẫn nghiệp vụ, cung cấp tài liệu, thông tin cần thiết để thực hiện công việc và được hưởng các chính sách hỗ trợ (nếu có) .
2. Yêu cầu bên Viettel thanh toán thù lao theo đúng quy định trong hợp đồng.
3. Đáp ứng đủ các tiêu chuẩn, yêu cầu về chất lượng, hiệu quả công việc của Cộng tác viên quy định tại phụ lục hợp đồng.
4. Tư vấn về dịch vụ và thủ tục cần thiết để khách hàng đăng ký sử dụng các dịch vụ do Viettel cung cấp và hướng dẫn khách hàng sử dụng, khai thác dịch vụ theo đúng pháp luật và quy trình, quy định do Viettel ban hành.
5. Bảo đảm thông tin chính xác liên quan đến khách hàng, chịu trách nhiệm về tư cách pháp lý của khách hàng ký kết hợp đồng sử dụng dịch vụ viễn thông của Viettel.
6. Tuân thủ đầy đủ các quy định hiện hành của pháp luật có liên quan đến công việc thực hiện theo hợp đồng và các quy định, quy trình phối hợp do Viettel ban hành.
7. Giữ bí mật thông tin liên quan đến khách hàng. Không được tiết lộ, cung cấp bất kỳ thông tin nào làm ảnh hưởng xấu đến lợi ích của Viettel.
8. Trong thời gian thực hiện hợp đồng với Viettel, cộng tác viên không đồng thời giao kết và thực hiện hợp đồng có nội dung tương tự với bất kỳ bên thứ ba nào mà việc giao kết và thực hiện các hợp đồng này có thể ảnh hưởng xấu đến lợi ích của Viettel.
9. Không được nhân danh Viettel để thực hiện những hoạt động nằm ngoài phạm vi công việc của Cộng tác viên đã thỏa thuận trong hợp đồng này. Nếu vi phạm, cộng tác viên phải hoàn toàn chịu trách nhiệm trước pháp luật và khách hàng.
10. Bảo quản và bàn giao lại cho Viettel các tài liệu liên quan đến việc thực hiện hợp đồng theo yêu cầu của Viettel khi chấm dứt hợp đồng.

3.4.5. Quy trình quản lý Các Cộng tác viên(Cộng tác viên bán hàng và điểm bán).

a. Mục đích:

- Quy trình này là cơ sở thực hiện việc quản lý, hỗ trợ đội ngũ Cộng tác viên bán hàng & Điểm bán của Viettel Telecom.

b. Phạm vi áp dụng:

- Quy trình được áp dụng cho việc quản lý Cộng tác viên bán hàng & điểm bán tham gia bán hàng đa dịch vụ của Viettel Telecom & Điểm bán

Đối tượng áp dụng.

- Cộng tác viên bán hàng đa dịch vụ, điểm bán của Viettel Telecom
- Cửa hàng trực tiếp Viettel Telecom
- Phòng bán hàng, phòng tài chính Chi nhánh viễn thông Tỉnh, Thành phố
- Trung tâm hỗ trợ kinh doanh Tỉnh

c. Định nghĩa:**c.1. Các thuật ngữ**

Trong quy trình này, các thuật ngữ dưới đây được hiểu một cách thống nhất như sau:

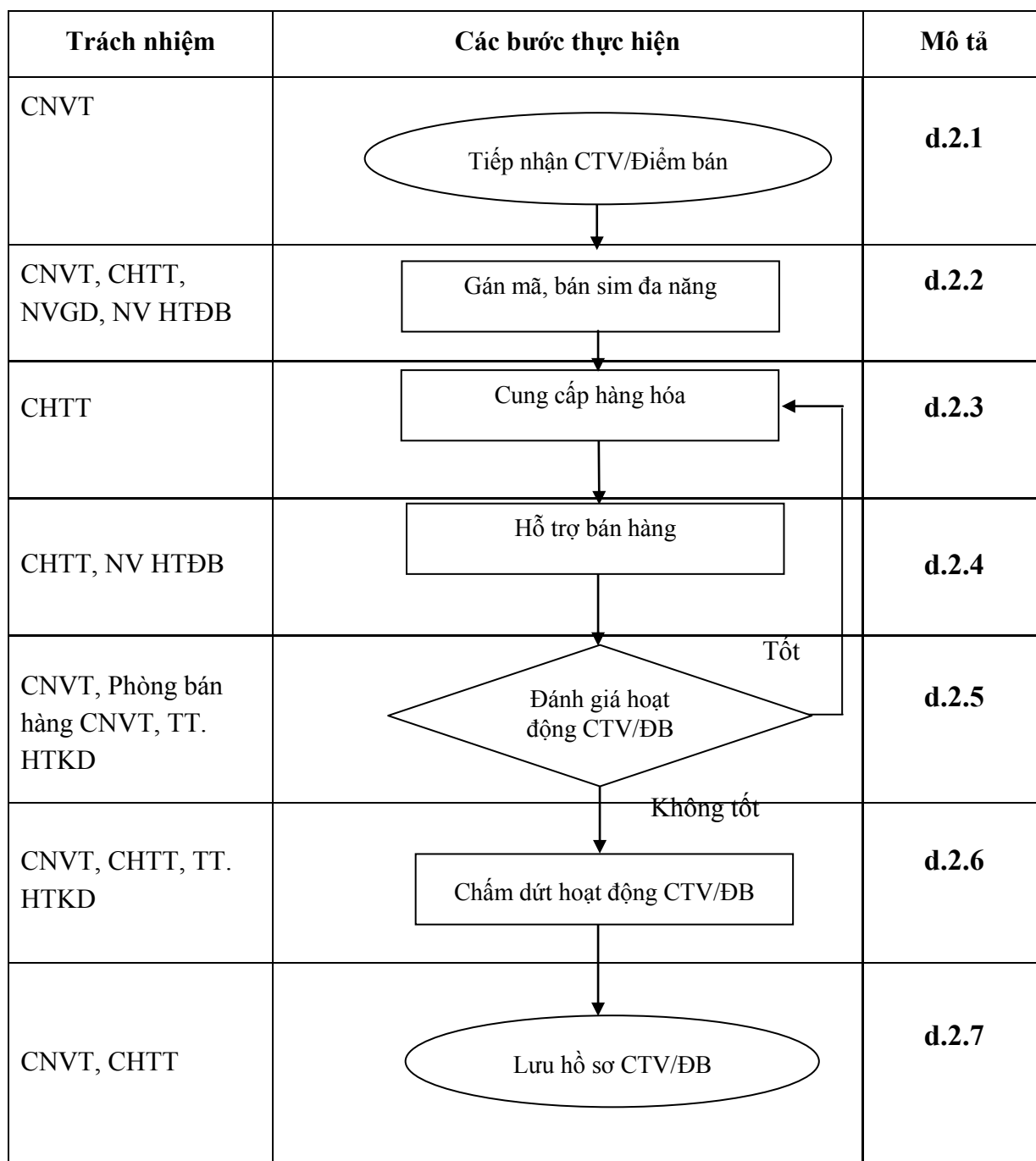
- Mã Cộng tác viên/Điểm bán: Sau khi ký hợp đồng phát triển dịch vụ, mỗi cộng tác viên/điểm bán sẽ được gán 1 mã có dạng *mã cửa hàng_số thứ tự_cộng tác viên* trên hệ thống quản lý bán hàng của Viettel Telecom. Việc gán mã phục vụ cho công tác quản lý.
- Cập nhật thông tin cộng tác viên/điểm bán: việc bổ sung đầy đủ thông tin cộng tác viên/điểm bán trên hệ thống riêng của Viettel Telecom (bao gồm: mã, tên, địa chỉ, số điện thoại liên hệ...)
- Sim đa năng: Là 1 loại sim chuyên dụng do Viettel Telecom cung cấp. Cộng tác viên sử dụng sim đa năng bán hàng đa dịch vụ cho khách hàng (bán các dịch vụ liên quan tới mạng di động)
- Dịch vụ A,P & Homephone:
 - + A (ADSL): dịch vụ internet
 - + P (PSTN): dịch vụ điện thoại cố định
 - + Homephone: dịch vụ điện thoại cố định không dây
- Hợp đồng phát triển dịch vụ (A,P & Homephone): Là giấy tờ cam kết của khách hàng với Viettel Telecom để sử dụng dịch vụ A,P & Homephone
- Sim đa năng hoạt động: Là sim đa năng có thực hiện ít nhất 1 giao dịch (đầu nối, bán thẻ cào điện tử, đăng ký thông tin thuê bao trả trước) trong 2 tháng liên tiếp.
- Sim quản lý: là sim đa năng dành riêng cho nhân viên hỗ trợ điểm bán để quản lý, bán hàng (TCĐT, sim trắng) cho cộng tác viên/Điểm bán.

c.2. Các từ viết tắt:

- CTV: Cộng tác viên
- DB: Điểm bán.
- CHTT: Cửa hàng trực tiếp Viettel
- NVGD: Nhân viên giao dịch cửa hàng
- CNVT: Chi nhánh viễn thông Tỉnh/ Thành phố
- TT. HTKD: Trung tâm Hỗ trợ Kinh doanh tỉnh

d. Nội dung

d.1 Lưu đồ



Hình 3.2 Sơ đồ quy trình quản lý các cộng tác viên bán hàng và điểm bán.

d.2. Mô tả

d.2.1. Tiếp nhận Cộng tác viên / Điểm bán

Sau khi ký hợp đồng cộng tác viên, biên bản thỏa thuận Điểm bán, Cộng tác viên/Điểm bán chính thức hợp tác với Viettel Telecom.

d.2.2. Gán mã, bán sim đa năng

Để phục vụ cho việc quản lý tốt Cộng tác viên / Điểm bán, cửa hàng trực tiếp sẽ tiến hành gán mã và điền đầy đủ các thông tin liên quan tới Cộng tác viên /Điểm bán trên hệ thống của Viettel Telecom

Đồng thời, cửa hàng trực tiếp bán Sim đa năng cho Cộng tác viên / Điểm bán (*mỗi Cộng tác viên / Điểm bán chỉ được mua 1 sim đa năng*), tài chính chi nhánh sẽ kích hoạt Sim đa năng cho Cộng tác viên / Điểm bán. Đây là công cụ bán hàng cấp riêng cho đối tượng Cộng tác viên /Điểm bán.

d.2.3. Cung cấp hàng hóa.

- **Với Điểm bán:** Nhân viên hỗ trợ điểm bán sẽ dùng user đẩy hàng trên hệ thống *Quản lý bán hàng*, hoặc dùng công cụ *Sim quản lý* để bán hàng cho Điểm bán thuộc mình quản lý
- **Với Cộng tác viên:** Nhân viên cửa hàng dùng user đẩy hàng trên hệ thống cho Cộng tác viên thuộc mình quản lý, cung cấp hợp đồng (đối với dịch vụ A,P & Homephone) để Cộng tác viên đi phát triển.

d.2.4. Hỗ trợ bán hàng

- **Với Điểm bán:** Nhân viên hỗ trợ điểm chăm sóc, hỗ trợ theo đúng quy định của Viettel Telecom (theo cẩm nang chăm sóc điểm bán đã ban hành 09/2007).
- **Với Cộng tác viên:** Nhân viên cửa hàng trực tiếp chăm sóc, hỗ trợ Cộng tác viên: gọi điện thoại cho Cộng tác viên ít nhất 2 lần/tháng để theo dõi tình hình bán hàng Cộng tác viên, tư vấn về nghiệp vụ bán hàng qua Sim đa năng... Ngoài ra, Nhân viên Cửa hàng tham khảo cẩm nang chăm sóc điểm bán để hỗ trợ, chăm sóc Cộng tác viên tốt hơn.

d.2.5. Đánh giá hoạt động Cộng tác viên / Điểm bán

- Định kỳ hàng tháng, Trung tâm hỗ trợ kinh doanh thực hiện đánh giá tình hình hoạt động Sim đa năng của Điểm bán / Cộng tác viên trên toàn quốc
- Với các Cộng tác viên / Điểm bán hoạt động bình thường sẽ chuyển qua bước d.2.3 để tiếp tục nhận hàng hóa, phát triển dịch vụ.
- Nếu Cộng tác viên / Điểm bán không thực hiện đúng quy định hoặc hoặc muốn chấm dứt hợp đồng Cộng tác viên → chuyển sang bước d.2.6.

d.2.7. Chấm dứt hợp đồng Cộng tác viên / Điểm bán

- Nhân viên hỗ trợ điểm bán, nhân viên cửa hàng trực tiếp ký biên bản thanh lý với điểm bán và Cộng tác viên.
- Việc thực hiện chấm dứt hợp đồng theo đúng các điều khoản đã ký.

d.2.8. Lưu hồ sơ

Với trường hợp Cộng tác viên / Điểm bán ký biên bản thanh lý thì hồ sơ Cộng tác viên /Điểm bán sẽ được lưu tại các bộ phận chức năng: phòng chăm sóc khách hàng ở các Chi nhánh viễn thông.

3.4.6. Hiệu quả của biện pháp xây dựng mạng lưới Cộng tác viên.

- Giúp bộ phận bán hàng trực tiếp thực hiện việc truyền thông, bán hàng, chăm sóc khách hàng đối với đối tượng hộ gia đình, và các doanh nghiệp.
- Có thể chuyên môn hóa công việc của bộ phận bán hàng trực tiếp, tập chung chủ yếu vào đối tượng khách hàng lớn.
- Tăng hiệu quả bán hàng chung của bộ phận bán hàng trực tiếp tại các cửa hàng trực tiếp của Chi nhánh Hà Nội.
- Tăng hiệu quả tiếp xúc với khách hàng.
- Mở rộng mạng lưới kênh phân phối của Viettel – Chi nhánh Hà Nội tới gần khách hàng hơn.
- Doanh số mà các cộng tác viên thực hiện được phân tích cụ thể trong mục 2.2.4 phần a.2 và bảng 2.12 (*Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của các điểm bán và các cộng tác viên.*)

3.4.7. Kiến nghị để thực hiện các biện pháp.

- Mở thêm các chương trình đào tạo kỹ năng bán hàng và kỹ năng giao tiếp cho các Cộng tác viên.
- Tăng thêm hoa hồng và các chiết khấu thương mại cho các cộng tác viên.
- Cung cấp cho một số dụng cụ hoạt động nghề nghiệp như cặp, bút, giấy, áo công ty..
- Tạo môi trường hoạt động chuyên nghiệp.
- Ưu tiên những Cộng tác viên hoạt động hiệu quả cao được gia nhập vào công ty Viettel làm nhân viên chính thức.

3.5. BIỆN PHÁP THỨ BA. “CẢI TẠO MỘT SỐ CỬA HÀNG TRỰC TIẾP CỦA VIETTEL - CHI NHÁNH HÀ NỘI

3.5.1. Lý do thực hiện biện pháp.

- Sau một thời gian hoạt động làm cơ sở hạ tầng một số cửa hàng bị xuống cấp, làm cho các công tác hoạt động kinh doanh, đón tiếp khách hàng không tiện. Do đó cần phải cải tạo trang thiết bị nội thất, mặt tiền, khu vệ sinh.
- Để cải thiện hình ảnh thương hiệu Viettel trong con mắt khách hàng và người dân.
- Nâng cao năng lực cạnh tranh của Viettel trước các đối thủ cạnh tranh.
- Phát triển khách hàng mới, mở rộng thị trường các dịch vụ viễn thông.
- Nâng cao khả năng chăm sóc khách hàng tại khu vực ngoại thành và nông thôn..

Mục tiêu của việc cải tạo một số cửa hàng trực tiếp của Viettel – Chi nhánh Hà Nội.

- Hoạt động của các nhân viên bán hàng tại cửa hàng sẽ trở nên thuận tiện hơn.
- Có các cửa hàng trực tiếp sẽ quản lý tốt hơn công việc kinh doanh của các đại lý và các cộng tác viên tại các vùng hoạt động.
- Nâng cao năng lực phục vụ khách hàng của nhân viên.
- Thu hút được nhiều khách hàng hơn gia nhập vào mạng Viettel.
- Có điều kiện chăm sóc và hiểu cảm nhận của khách hàng ở các vùng ngoại thành, nông thôn.

3.5.2. Triển khai biện pháp.

3.5.2.1. Mục đích.

- Nâng cao hiện trạng của các cửa hàng trực tiếp Viettel – Chi nhánh Hà Nội.
- Nâng cao năng lực cạnh tranh của các cửa hàng trực tiếp.
- Tạo điều kiện thuận lợi cho nhân viên giao dịch và khách hàng đến thực hiện giao dịch các dịch vụ viễn thông.
- Tạo hình ảnh đẹp của Thương hiệu trong con mắt của khách hàng.

3.5.2.2. Phạm vi.

- Cải tạo cửa hàng Cổ Bi, Nhôn, 495 Quang Trung...

3.5.2.3. Nội dung cải tạo cửa hàng giao dịch 35 Cổ Bi, Trâu Quỳ, Gia Lâm, Hà Nội .

- Tu sửa, cải tạo các cửa hàng trực tiếp của Viettel- Chi nhánh Hà Nội
- Cải tạo khu nội thất của cửa hàng, khu vệ sinh, sửa lại và mua một số trang thiết bị bằng gỗ...
- Thay một số tấm kính bị nứt.
- In biển hiệu và làm lại backdrop.

3.5.3. Thực hiện biện pháp.

- Lên danh sách các việc cần làm trình giám đốc phê duyệt.
- Lên phương án dự trù kinh phí sửa chữa các cửa hàng.
- Thuê công ty xây dựng đến làm việc.
- Bảng thiết kế kỹ thuật thi công và tổng dự toán kinh phí công trình: Cải tạo cửa hàng Viettel. Địa điểm- Cổ Bi, Trâu Quỳ, Gia Lâm, Hà Nội.

- Nội dung thuyết minh kỹ thuật thi công và dự toán kinh phí công trình cải tạo cửa hàng Cổ Bi. (trình bày trong phần sau)

A. THUYẾT MINH THIẾT KẾ.

I. CƠ SỞ THIẾT KẾ.

- Căn cứ vào chỉ thị của giám đốc Chi nhánh Hà Nội về việc xây dựng cải tạo Cửa hàng điện thoại di động Công ty viễn thông Quân đội Hà Nội tại Cổ Bi-Gia Lâm-Hà Nội.
- Căn cứ vào các số liệu đo đạc tại hiện trường.
- Bản vẽ thiết kế cải tạo.
- Một số vật tư không có trong thông báo giá hoặc không phù hợp với yêu cầu công trình thì được lấy theo đơn giá trên thị trường Hà Nội tại thời điểm lập dự toán.

II. PHẠM VI THIẾT KẾ.

Thiết kế kỹ thuật thi công “Xây dựng cải tạo cửa hàng Viettel Cổ Bi-Gia Lâm-Hà Nội”

1. Phân tháo dỡ, phá hủy giải phóng mặt bằng.

Bảng 3.2. Nội dung các phân tháo dỡ, phá hủy giải phóng mặt bằng.

TT	NỘI DUNG CÔNG VIỆC	ĐƠN VỊ	KHỐI LƯỢNG
	CẦU THANG SẮT HÀN		
1	Tháo dỡ cầu thang sắt khổ rộng 1,3m, dài 5m, kết cấu hàn vững chắc.	kg	500
2	Tháo dỡ lan can cầu thang, lan can ô cầu thang	m	14
3	Thép hình khẩu độ nhỏ, khẩu độ $\leq 9m$. Hàn trần sắt bịt ô cầu thang cũ bằng thép hình.	Tấn	0,038
4	Tháo dỡ mái tôn ô cầu thang mới kết cấu khung giằng thép hình.	m ²	3,6
5	Tháo dỡ vách thép cửa cầu thang tầng 2 làm lối lên cầu thang.	m ²	3,4
6	Tháo dỡ cửa xếp mặt tiền	m ²	21
	NHÀ KHO BỂ NƯỚC		
1	Phá vỡ kết cấu gạch đá bằng máy khoan, phá dỡ tường kho dày $110 \times 6,27 \times 0,11 = 0,69$	m ³	0,69
2	Phá dỡ kết cấu bê tông bằng máy khoan, bê tông có cốt thép, dỡ mái kho $2,76 \times 0,08 = 0,221$	m ³	0,221
3	Phá dỡ kết cấu gạch đá bằng máy khoan, phá dỡ bể nước ốp gạch men	m ³	0,7
	PHÁ DỠ GIẢI PHÓNG MẶT BẰNG		
1	Phá dỡ kết cấu gạch đá bằng máy khoan Bờ bê chắn nước: $0,16 = 0,16$ Tường 110cm cao 3,2 tầng $1:2,4 = 2,4$ Tường 220cm cao 3,2 tầng $1:1,67 = 1,67$	m ³	4,230
	NHÀ VỆ SINH.		
1	Hút, sửa bể phốt	m ³	2

2	Đục bỏ gạch ốp tường WC	m2	48,7
3	Bóc dỡ gạch men sàn WC	m2	7,4
4	Tháo dỡ bệ xí	Cái	1
5	Phá dỡ kết cấu gạch đá bằng máy khoan. Phá dỡ máng tiêu nam.	m3	0,7
THU DỌN PHÉ LIỆU			
1	Bóc dỡ, vận chuyển phế phẩm đi đổ bằng xe 2.5T,	Chuyến	5

2. Phần thi công cải tạo theo thiết kế mới.

TT	NỘI DUNG CÔNG VIỆC	ĐƠN VỊ	KHỐI LƯỢNG
1	Hàn cầu thang sắt khổ 1,3m có lan can 2 bên, cửa góc vuông.	m	6
2	Sản xuất giằng mái thép.	kg	15
3	Lợp mái tôn múi chiều dài <=2m. Mái tôn che cầu thang mới	100m2	0,12
4	Xây gạch chi 6,5x10,5x22, xây cột, trụ chiều cao <=4m, vữa Xi Măng mác 75, xây trụ tường ngăn phòng bán hàng	m3	0,281
5	Xây gạch chi 6,5x10,5x22, xây tường thẳng, chiều dày <=11cm, cao <=4m, vữa Xi Măng mác 75, xây tường phòng bán hàng.	m3	3,498
6	Xây gạch chi 6,5x10,5x22, xây tường thẳng, chiều dày <=11cm, cao <=4m, vữa Xi Măng mác 75, phòng làm việc phía trong	m3	9,629
7	Trái tường trong, dày 1,5 cm, vữa Xi Măng mác 75	m2	326,3
8	Vữa xi măng đầm chặt nền WC	m3	4
9	Xử lý chống dột mái tôn bằng keo silicon	Lọ	10
10	Làm máng tôn thoát nước cho mái	m	35
11	Bịt lỗ thùng mái tôn	m2	0,5
12	Làm lại các đường dẫn thoát nước mái bằng ống nhựa PVC	m	24
13	Vữa xi măng đầm chặt nền, sàn	m3	15
14	Lát nền, sàn bằng gạch 400x400 mm	m2	131

15	Lát nền, sàn WC bằng gạch men chống trơn 250x250	m2	7,4
16	Ốp gạch men vào tường WC	m2	41
17	Tấm nhựa trần UPVC, xương nhôm	m2	131
18	Làm cửa nhôm cuốn	m2	24,5
19	Mô tơ cửa nhôm cuốn	Cái	2
20	Cửa khung nhôm màu trắng sứ, kính trắng dày 5mm.	m2	8,2
21	Chốt khóa cửa	Bộ	4
22	Vách, cửa kính thủy lực dày 12ly	m2	20,5
23	Bản lề sàn	Cái	2
24	Khóa sàn cửa thủy lực	Cái	2
25	Tay nắm Inox	100m	0,2
26	Lắp đặt ống nhựa PVC nối bằng phương pháp hàn, đoạn ống dài 6m, đường kính ống d=20mm	100m	0,2
27	Lắp đặt ống nhựa miệng bát nối bằng phương pháp dán keo, đoạn ống dài 6m, đường kính ống d=89mm	100m	0,1
28	Ga thoát sàn	Cái	2
29	Cút ren trong, ngoài.	Cái	5
30	Lắp đặt chậu rửa 1 vòi	Bộ	1
31	Lắp đặt xí bột	Bộ	1
32	Lắp đặt vòi rửa 1 vòi	Bộ	1
33	Lắp đặt vòi rửa vệ sinh, vòi xịt	Cái	1
34	Lắp đặt gương soi	Cái	1
35	Lắp đặt giá treo	Cái	1
36	Lắp đặt các loại đèn ống dài 1,2m, loại hộp đèn 3 bóng.	Bộ	12
37	Lắp đặt các loại đèn ống dài 1,2m, loại hộp đèn 1 bóng.	Bộ	7
38	Lắp đặt đèn downlight mặt trần	Bộ	5
39	Lắp đặt các loại đèn có chao chụp-đèn sát trần có chụp, đèn lớp WC	Bộ	2
40	Lắp đặt đèn pha Metal biển mặt trần	Bộ	4
41	Lắp đặt quạt thông gió trên tường kích thước 150x150 đến 250x250	Cái	3
42	Lắp đặt các thiết bị đóng ngắt, lắp ổ cắm loại	Cái	10

	Ổ đôi Sino		
43	Lắp đặt các thiết bị đóng ngắt, lắp công tắc có số hạt trên 1 công tắc là 1, hiệu Sino	Cái	7
44	Tủ điện tổng 25x30x10	Cái	1
45	Lắp đặt aptomat loại 1pha, cường độ dòng điện $\leq 100A$	Cái	2
46	Lắp đặt aptomat loại 1pha, cường độ dòng điện $\leq 50A$	Cái	3
47	Kéo rải các loại dây dẫn, lắp đặt dây dẫn 2 ruột 2x1,5mm ²	m	300
48	Kéo rải các loại dây dẫn, lắp đặt dây dẫn 249 ruột 2x1,5mm ²	m	200
49	Kéo rải các loại dây dẫn, lắp đặt dây dẫn 2 ruột 2x6mm ²	m	12
50	Lắp đặt ống nhựa đặt chìm bảo hộ dây dẫn, đường kính $\leq 15mm$	m	100
51	Vệ sinh tường cũ trước khi sơn bả	m ²	160
52	Bả bằng bột bả vào tường	m ²	285
53	Sơn dầm, trần, cột, tường trong nhà, 1 nước lót, 2 nước phủ	m ²	285
54	Ốp nhôm Alumi mặt tiền	m ²	51
55	Hình ảnh mặt tiền	m ²	51
56	Backdrop	m ²	16
57	Hình ảnh backdrop	m ²	16
58	Đá granite ốp bậc mặt tiền	m ²	3,5

III. AN TOÀN LAO ĐỘNG.

- Việc sử dụng điện và các phần việc có liên quan đến điện phải có dụng cụ bảo hộ điện.
- Phải có biện pháp đảm bảo an toàn tuyệt đối cho người, phương tiện, dụng cụ và vật tư thi công.
- Các điểm tập kết vật liệu, vật tư, phải có biển báo và tập trung xa các trạm xăng dầu.
- Khi thi công phải chấp hành đúng nội quy của quy trình an toàn lao động của ngành và nhà nước ban hành, phải có đủ dụng cụ bảo hộ cho công nhân khi thi công.
- Có giải pháp an toàn lao động khi thi công.

B. THUYẾT MINH DỰ TOÁN.

I. CƠ SỞ LẬP DỰ TOÁN.

Thiết kế kỹ thuật thi công “Xây dựng cải tạo cửa hàng Viettel Cổ Bi-Gia lâm- Hà Nội.

II. CÁC VĂN BẢN, ĐƠN GIÁ ÁP DỤNG LẬP DỰ TOÁN.

1. Thông tư số 04/2005/TT-BXD ngày 01/04/2005 của Bộ Xây Dựng về việc hướng dẫn lập và quản lý chi phí dự án đầu tư xây dựng.
2. Thông tư số 07/2006/TT-BXD ngày 10/11/2006 của Bộ Xây Dựng về việc hướng dẫn điều chỉnh dự toán xây dựng công trình.
3. Nghị định số 209/2004/NĐ-CP ngày 07/02/1999 của Chính phủ về việc quản lý chất lượng công trình xây dựng.
4. Đơn giá vật liệu xây dựng theo thông báo của Liên Sở: Sở xây dựng-Sở tài chính vật giá Hà Nội tại thời điểm lập dự toán.
5. Giá vật tư lấy theo thông báo giá Quý VI/2008 của Liên sở tài chính-Sở xây dựng-vật giá Hà Nội.

III. DỰ TOÁN.

(Được trình cụ thể trong bảng phụ lục kèm theo.)

3.5.4. Hiệu quả của biện pháp thứ ba.

- Giúp cho công việc giao dịch tại cửa hàng mới trở lên tốt hơn.
- Hình ảnh của cửa hàng và thương hiệu Viettel trở nên gần gũi với khách hàng hơn.
- Nâng cao năng lực cạnh tranh của Viettel trước các đối thủ cạnh tranh.
- Nâng cao hiệu quả làm việc cho các nhân viên giao dịch tại cửa hàng.
- Dự toán.
 - Tổng doanh thu trong năm 2008 là 17.882.380.000 đ. Như vậy trung bình mỗi tháng doanh thu của cửa hàng Cổ Bi-Gia Lâm là 1.490.000.000đ.
 - Chi phí sửa chữa, cải tạo nhà: 348.210.000đ.
 - Chi phí cải tạo nhà sẽ được hoàn thành nhanh chóng:
 - Lấy doanh thu trung bình mỗi tháng – Tổng chi phí cải tạo nhà = $= 1.490.000.000đ - 348.210.000đ = 1.141.790.000đ$. Như vậy trong vòng 1 tháng toàn bộ chi phí đã được thanh toán hết.
 - **Do đạt được doanh thu lớn tại cửa hàng Cổ Bi-Gia Lâm nên quyết định cải tạo lại cửa hàng là đúng.**

3.5.5. Kiến nghị để thực hiện biện pháp.

- Cải tạo các cửa hàng đòi hỏi một thời gian khá dài, do đó cần phải được sự ủng hộ và quan tâm của các giám đốc Chi nhánh Hà Nội.
- Trong thời gian cải tạo cửa hàng Cổ Bi, ban giám đốc Viettel-Chi nhánh Hà Nội cần sắp xếp vị trí làm cho các nhân viên trong cửa hàng Cổ Bi, để cho họ có đủ công việc ổn định đời sống.
- Ban giám sát cần quan tâm kỹ lưỡng và công tâm, có tinh thần trách nhiệm trong công việc.
- Viettel cần đảm bảo về vấn đề tài chính cung cấp cho việc cải tạo cửa hàng. Và sẵn sàng cung cấp cho những phát sinh nếu có.

PHẦN KẾT LUẬN.

Hoàn thiện quản trị kênh phân phối nhằm mục đích có cái nhìn một cách toàn diện hơn hiện trạng các kênh phân phối hiện tại để từ đó có cái nhìn sâu sắc hơn các kênh phân phối của Viettel – Chi nhánh Hà Nội. Ban lãnh đạo sẽ ra các quyết định thiết kế lại hay bổ xung các loại kênh phân phối gần gũi với khách hàng, gần với tầm tay của khách hàng hơn.

Ba biện pháp nêu trên là ba trong số những biện pháp nhằm hoàn thiện quản trị kênh phân phối Viettel-Chi nhánh Hà Nội, hoàn thiện kênh phân phối nhằm nâng cao hiệu quả bán hàng, nâng cao vị thế cạnh tranh trước các đối thủ lớn hiện nay là VNPT, FPT, EVN ...

Trong ba biện pháp nêu trên, biện pháp thứ nhất có tên là “ *Thiết lập một số cửa hàng trực tiếp ở những vùng ngoại thành và nông thôn tiềm năng.*” Biện pháp này nhằm mục đích mở rộng thị trường các dịch vụ viễn thông và nâng cao khả năng chăm sóc khách hàng, năng lực cạnh tranh trước các đối thủ. Những cửa hàng trực tiếp này sẽ phục vụ khách hàng hiệu quả hơn, phát triển được các dịch vụ viễn thông và thuận tiện cho việc thu cước viễn thông cho các khách hàng. Biện pháp thứ hai là “ *Thiết lập mạng lưới Cộng tác viên bán hàng trực tiếp ở các vùng ngoại thành và nông thôn.*” Các cộng tác viên trong hệ thống kênh phân phối đóng vị trí quan trọng trong quá trình bán hàng, vì các cộng tác viên có khả năng bao phủ rộng rãi trong vùng địa lý rộng, và lại số gần gũi với khách hàng sẵn sàng phục vụ các khách hàng nhỏ lẻ. Thiết lập mạng lưới cộng tác viên nhằm giúp bán hàng trực tiếp thực hiện việc giao dịch và bán hàng cho các đối tượng gia đình, làm giảm gánh nặng cho nhân viên bán hàng trực tiếp, giúp họ tập trung vào đối tượng chính là khách hàng doanh nghiệp. Các cộng tác viên giúp đỡ rất nhiều cho đội bán hàng trực tiếp, đem lại nhiều lợi ích và lợi nhuận cho Viettel- Chi nhánh Hà Nội. Biện pháp thứ ba là “*Cải tạo một số cửa hàng trực tiếp của Viettel-Chi nhánh Hà Nội*”. Các cửa hàng trực tiếp ở một số vị trí thuận lợi đem lại rất nhiều doanh thu và phát triển được thương hiệu Viettel rất tốt, có khả năng lớn phục vụ được các khách hàng cá nhân và tổ chức. Nên một số cửa hàng đã xuống cấp gây khó khăn cho các nhân viên thực hiện các giao dịch, làm ảnh hưởng đến hình ảnh thương hiệu của Viettel. Do đó phải tiến hành Cải tạo.

Các biện pháp trên nhằm phần nào hoàn thiện quản trị kênh phân phối bán hàng của Viettel, giúp nâng cao năng lực cạnh tranh của Viettel trước các đối thủ cạnh tranh.

Các biện pháp nhằm cải thiện kênh phân phối phải được tiến hành liên tục theo thời gian, dần dần hoàn thiện mình, để có khả năng tiếp xúc gần gũi hơn với khách hàng, hiểu nhu cầu của khách hàng nhiều hơn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO.

1. TS. Ngô Trần Ánh (2008). Bài giảng quản trị marketing, khoa kinh tế và quản lý, ĐH Bách Khoa Hà Nội
2. Ths Phan Văn Thanh(2007). Bài giảng marketing cơ bản, khoa kinh tế và quản lý, ĐH Bách Khoa Hà Nội
3. Ths Lê Thị Phương Hiệp (2006). Phân tích hoạt động kinh tế doanh nghiệp, NXB Khoa học và kỹ thuật,
4. TS. Trần Thị Ngọc Trang, (2008). Quản trị kênh phân phối, nhà xuất bản thống kê.
5. PGS.TS. Trương Đình Chiến,(2008). Quản trị kênh phân phối, nhà xuất bản đại học kinh tế quốc dân.
6. Các tài liệu văn bản có liên quan tại Chi nhánh Hà Nội.
7. Philip Kotler, Marketing Management, Ninth edition Prentice Hall 1997.
8. Philip Kotler, Marketing Insight from A to Z.