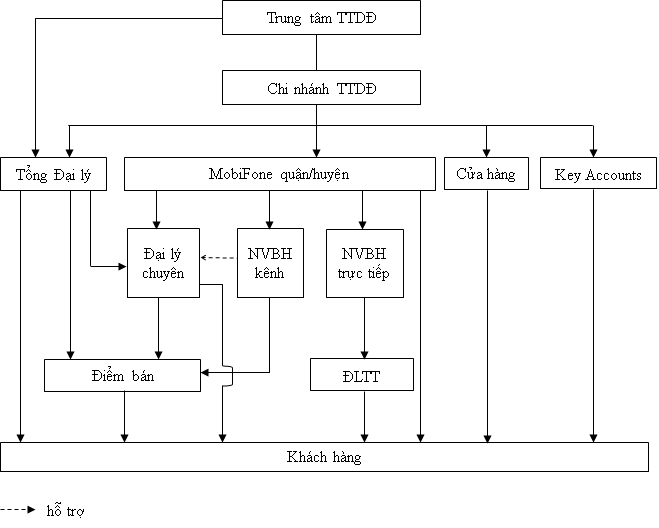
1. **Mô hình tổ chức kênh hiện nay:**

* Hiện nay, Trung tâm TTDĐ Khu vực IV tổ chức mô hình Kênh phân phối theo sơ đồ sau:



- Cũng giống như các ngành hàng khác, Kênh điểm bán đóng một vai trò quan trọng trong việc mang hàng hóa đến gần với người tiêu dùng và gia tăng doanh thu cho các doanh nghiệp. Nhận thấy tầm quan trọng của Kênh điểm bán, giai đoạn 4 tháng cuối năm 2014, Trung tâm đã tập trung phát triển số lượng điểm bán (ĐB). Với sự đồng lòng và nổ lực vượt bậc, từ con số ban đầu là 7.267 ĐB đến ngày 31/12/2014 Trung tâm đã đạt được 19.589 ĐB. Số liệu cụ thể theo bảng sau:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Loại ĐB | AGG | BLU | BTE | CMU | ĐTP | HGG | KGG | STG | TGG | TVH | VLG | CTO | **TC** |
| 1 | 653 | 106 | 510 | 186 | 634 | 314 | 541 | 364 | 488 | 325 | 376 | 585 | **5.082** |
| 2 | 380 | 107 | 98 | 223 | 167 | 127 | 169 | 259 | 82 | 665 | 303 | 218 | **2.798** |
| 3 | 1.474 | 578 | 893 | 417 | 1.473 | 561 | 1.291 | 740 | 1.536 | 580 | 884 | 1.282 | **11.709** |
| **TC** | **2.507** | **791** | **1.501** | **826** | **2.274** | **1.002** | **2.001** | **1.363** | **2.106** | **1.570** | **1.563** | **2.085** | **19.589** |

*(Số điểm bán 12 CN – cập nhật cuối ngày 31/12/2014)*

Qua quá trình thực tập và thử việc, dưới sự hướng dẫn của Ông. Nguyễn Minh Hùng, người báo cáo mong muốn con số 19.589 ĐB sẽ được duy trì và tiếp tục gia tăng, đồng thời chất lượng ĐB cũng cần được cải thiện nhằm tăng doanh số bán hàng và thương hiệu MobiFone trở nên quen thuộc hơn với bà con Miền Tây. Đó là lý do người báo cáo chọn đề tài: “Giải pháp duy trì và nâng cao chất lượng điểm bán”.

1. **Thực trạng:** *Người báo cáo đã đi hiện trường và nhìn nhận được các thực trạng sau:*

*(số liệu thống kê mẫu – phụ lục 1)*

* 1. **Tồn tại điểm bán ảo:** (tỷ lệ xấp sỉ 15%)
     1. **Nguyên nhân bên trong:**

- Lỗi phát sinh do nhân viên bán hàng: Nhân viên bán hàng (NVBH) không thực hiện đúng quy trình cập nhật ĐB mới, cụ thể: Chưa thực hiện việc gặp gỡ tiếp xúc khách hàng (KH) để giới thiệu về sản phẩm, dịch vụ của MobiFone, chưa xây dựng hình ảnh tối thiểu tại ĐB nhưng đã cập nhật ĐB lên hệ thống. Những nơi này không có bán bất kỳ sản phẩm viễn thông nào.

- Lỗi phát sinh do giám sát: CV. Giám sát KPP tại CN, Giám đốc CN không rà soát lại hình ảnh cụ thể của tất cả các ĐB mới, và không đủ thời gian để kiểm tra tính hiện hữu của ĐB được cập nhật mới trong giai đoạn trước 31/12/2014.

* + 1. **Nguyên nhân bên ngoài:**

- ĐB chuyển đổi hình thức kinh doanh, ngừng hoạt động, chuyển địa bàn hoạt động trong thời gian ngắn NVBH chưa kịp thông báo để xóa ĐB, cập nhật lại thông tin ĐB lên hệ thống, đồng thời thu hồi các vật phẩm trưng bày của MobiFone như: bảng hiệu, tủ,….

* 1. **Tồn tại ĐB kém chất lượng:** (Tỷ lệ xấp sỉ 35%)

- ĐB kém chất lượng là ĐB có bán hàng của MobiFone, nhưng không đa dạng về hàng hóa; tại ĐB không có hình ảnh thương hiệu, quảng bá sản phẩm, chương trình của MobiFone; ĐB không hiểu rõ về tính năng của hàng hóa, không có khả năng tư vấn đến người tiêu dùng cuối cùng.

* + 1. **Nguyên nhân bên trong:**

- NVBH có đến chào hàng, biết KH này là KH của một ĐB sỉ đã không tiếp tục chào hàng, giới thiệu hàng hóa đến KH; không xây dựng hình ảnh tối thiểu theo yêu cầu tại ĐB mà chỉ trình cập nhật thông tin ĐB lên hệ thống.

- NVBH không đi đúng tuyến thứ, như đã biết:

* ĐB mới cập nhật đa phần là các tiệm tạp hóa, căn tin, quán cà phê những đối tượng KH này đã quen với việc NVBH đi chào hàng, giao hàng đúng tuyến thứ. Việc ghé thăm không đúng lịch, khách chưa chuẩn bị tiền để lấy hàng dẫn đến không đặt hàng, hoặc ghé trễ ngày khách phát sinh nhu cầu nhanh đã đi lấy hàng từ đại lý. Dẫn đến NVBH mất lòng tin nơi KH; dần dà KH sẽ không mua hàng từ NVBH mà tìm nguồn hàng từ Đại lý.
* Việc ghé thăm một số ĐB quá thường xuyên dẫn đến phát sinh thói quen đặt hàng rời rạc, lấy đơn hàng ít; làm hạn chế thời gian viếng thăm các ĐB khác trong địa bàn, dần dần giảm số lượng KH.
  + 1. **Nguyên nhân bên ngoài:**

- Khách hàng có mối quan hệ tốt với Đại lý, và nhu cầu lấy nhiều hãng khác nhau nên không muốn lấy hàng từ NVBH Kênh. Tuy nhiên, đại lý chỉ cung cấp một vài dòng hàng phổ biến; mà không có tính đa dạng, từ đó số mặt hàng có tại ĐB rất ít thậm chí chỉ có 1 loại (ví dụ: ĐB chỉ có bán duy nhất thẻ cào mệnh giá 50.000 đồng).

**2.3. Thị trường chưa được bao phủ tối đa:** (Khả năng có thể mở rộng thêm 15%)

- Dẫu biết rằng ngành hàng thương hiệu MobiFone có những đặc thù nhất định, tuy nhiên thói quen mua sắm của người tiêu dùng **Cần là có, càng gần càng tốt** điều này đòi hỏi các doanh nghiệp phải mang hàng hóa đến càng gần hơn với khách hàng. Đó là lý do tại sao trong thời điểm hiện tại các doanh nghiệp trong nước song song với việc bán hàng cho đại lý, nhà phân phối vẫn phát triển kênh thị trường lẻ (hoặc phối hợp với nhà phân phối giám sát, xây dựng, quản lý, phát triển kênh lẻ). Vả “gần” như thế nào là hợp lý nhất, để ta cân đối lực lượng NVBH nhằm mang lại hiệu quả cao nhất cho việc phát triển kênh lẻ. Những nơi có khả năng phát triển thành điểm bán nhưng NVBH chưa chào hàng: nhiều tạp hóa lớn trên địa bàn, các đại lý vé số tại chỗ, các hiệu thuốc tây đa năng, các điểm vui chơi giải trí khác.

**2.4. Ứng dụng mSale phục vụ bán hàng, chăm sóc ĐB chưa ổn định.**

- Tại các chi nhánh chưa làm tốt, NVBH có người chưa được đào tạo sử dụng Msales (cần phải có ký xác nhận đã được đào tạo huấn luyện).

- Ứng dụng thường phát sinh lỗi: QR quét không nhận diện được, đồng bộ dữ liệu từ bán hàng tập trung lên mSale,...

- Phụ trách kinh doanh không chia chỉ tiêu lên hệ thống.

- Tuyến bán hàng không được đăng ký.

- Thao tác chụp hình trên mSale quá nhiều (trong khi đó ta có thể thống kê tài sản: tủ, bảng hiệu, pano đã cấp cho ĐB lên hệ thống và cửa hiệu nào có loại tài sản nào thì chụp lại tài sản đó; đồng thời cấp cho cửa hiệu thời gian nào cũng phải được ghi chú lên hệ thống để tính khấu hao và có kế hoạch thay mới cho cửa hiệu).

- Các bước chăm sóc và bán hàng trên mSale chưa hợp lý.

**2.5. Tình hình cạnh tranh:**

- MobiFone chưa phải là thương hiệu dẫn đầu tại thị trường Miền Tây. Đối thủ có những chính sách cao để duy trì và phát triển ĐB, nhằm đánh bật sản phẩm, hình ảnh của MobiFone khỏi ĐB. Điển hình:

- Gói cam kết hình ảnh và doanh số của Viettel. Từng bước, khách sẽ tư vấn cho người tiêu dùng về sản phẩm của Viettel hơn nhằm đạt được các cam kết doanh số, phát triển thuê bao,…Hình ảnh của MobiFone cũng không được chăm chút tại ĐB.

**2.6. Mô hình giám sát kênh phân phối điểm bán của các thương hiệu khác** *(Xem phụ lục 2 đính kèm)*

1. **Mục tiêu đề ra:**

* Kết thúc năm 2015, kênh phân phối điểm bán lẻ đạt:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Mục tiêu về:** | **Chi tiết** | **Số ĐB Loại 1** | **Số ĐB Loại 2** | **Số ĐB Loại 3** |
| **Hàng hóa** | Thẻ nạp vật lý | 100% | 100% | 100% |
| Thẻ nạp điện tử | 100% | 50% | 10% |
| BTG | 100% | 80% | 50% |
| Fast Connect | 100% | 30% | 5% |
| DV. GTGT | 100% | 30% | 0% |
| Thiết bị đầu cuối | 100% | 30% | 0% |
| **Hình ảnh** | Hình ảnh tối thiểu | 100% | 100% | 100% |
| Hình ảnh CTKK, CTTT/tháng | 100% | 100% | 100% |
| **Chăm sóc** | Theo lịch trình, tuyến thứ | 100%  (>4 lần/tháng) | 100%  (>2 lần/tháng) | 100%  (>1 lần/tháng) |
| **Phát triển kênh** | Tỷ lệ phát triển thêm trong năm 2015 | 5% | 10% | 15% |

1. **Các giải pháp:**
   1. **Giải pháp 1: Tổ chức lại một phần kênh điểm bán thông qua Nhà phân phối.**
      1. **Lý do:**

- Lực lượng bán hàng hiện tại không phủ sóng hết lượng điểm bán đã phát triển.

- Các ĐB loại 3 chiếm tỷ lệ 60% tổng số ĐB đa phần là tiệm tạp hóa, hiệu thuốc tây đa năng, nhà xe, căn tin, đại lý vé số. Khả năng chỉ có thể phát triển 2 dòng hàng phổ biến của MobiFone là thẻ cào vật lý và SIM 3 khía.

- Muốn tận dụng được danh sách khách hàng, tuyến bán hàng (MCP) của các nhà phân phối ngành hàng tiêu dùng. Nhân viên MobiFone không cần phải tiếp xúc để phát triển khách hàng.

- Vietnam Mobile nhiều năm qua đã đưa dòng hàng thẻ cào vào kênh phân phối hàng tiêu dùng của Nhà phân phối Mesa (chuyên phân phối hàng tiêu dùng cho P&G, Milex, shell, Nestle) để tận dụng sức mạnh bao phủ thị trường của nhà phân phối này. Ta đễ dàng bắt gặp hình ảnh Vietnam Mobile xuất hiện tại tất cả các cửa hiệu tạp hóa.

* + 1. **Các bước thực hiện:**

**Bước 1:** Nghiên cứu chính sách cho đại lý chuyên hiện tại, đề ra chính sách, cam kết cho nhà phân phối.

**Bước 2:** Tìm kiếm đối tác, ký kết hợp đồng phân phối. Sàng lọc MCP:

- Các điểm bán loại 1 và 2 hiện có của MobiFone phải nằm ngoài MCP của nhà phân phối (Những điểm bán loại 1 và 2 vẫn sẽ được Nhân công cung cấp dịch vụ hỗ trợ kinh doanh đại lý, điểm bán lẻ và khách hàng cá nhân chăm sóc, cung cấp hàng hóa).

- Bổ sung vào MCP của nhà phân phối các điểm bán loại 3 của MobiFone mà chưa nằm trong MCP. (NVBH tiêu dùng của nhà phân phối sẽ chỉ bổ sung thêm 2 dòng hàng thẻ cào và SIM 3 khía khi chào hàng đến ĐB).

**Bước 3:** Xây dựng mô hình quản lý, kiểm soát: Cử Chuyên viên phụ trách kinh doanh của MobiFone làm việc trực tiếp tại Nhà phân phối, kiểm tra tình hình kinh doanh và báo cáo kết quả kinh doanh hằng ngày về MobiFone, hỗ trợ Nhà phân phối đặt hàng, đào tạo nhân viên cho Nhà phân phối.

**Bước 4:** Thực hiện, và hiệu chỉnh mô hình.

* + 1. **Đề xuất giai đoạn thực hiện:** Hoàn thành trong năm 2015

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Thời gian** | **Nhiệm vụ** | **Đơn vị chủ trì** | **Đơn vị thực hiện** |
| Quý I, II | Bước 1, 2, 3 | Phòng KHBH &M | Các chi nhánh |
| Quý III, IV | Bước 4 | Phòng KHBH &M | Các chi nhánh |

* 1. **Giải pháp 2: Bao gồm các giải pháp về hệ thống, đào tạo nhân sự.**
     1. **Về hệ thống:**

**4.2.1.1. Công việc 1:** Rà soát, kiểm tra lại tính hiện hữu của toàn bộ ĐB đã được đưa lên hệ thống; đánh giá lại lượng ĐB đã được phân loại 1, 2, 3 để đưa ra hình thức chăm sóc và xây dựng hình ảnh thích hợp cho điểm bán. Đưa ra các chỉ số:

* Số ĐB được viếng thăm/ngày.
* Số đơn hàng tối thiểu/ngày.
* Doanh số ngày (để đạt doanh số tháng, tùy theo tuyến đưa ra chỉ tiêu ngày khác nhau, nhưng thông thường cần xây dựng các tuyến đều nhau).
* Tỷ lệ thực hiện chương trình trọng tâm cần đạt được mỗi ngày.

- Những dữ liệu này sẽ được kiểm tra trên hệ thống mSale, tuy nhiên đầu mỗi ngày Phụ trách kinh doanh sẽ ra chỉ tiêu ngày, và cuối ngày NVBH báo cáo kết quả ngày, để rút kinh nghiệm.

*(Xem Phụ lục 3 các công việc cần phải làm của phụ trách kinh doanh huyện/ngày, NVBH kênh/ngày. Công cụ theo dõi, giám sát thời gian làm việc tại các MFH).*

**4.2.1.1. Công việc 2:** Xây dựng các chương trình trọng tâm hàng tháng (kích thích thị trường, tạo tính mới mẻ, và giúp cho nhân viên dễ giao tiếp với ĐB).

- Ví dụ điển hình: Tháng 1/2015 chương trình trọng tâm là tất cả ĐB phải có bán SIM 3 khía thường. Những nhân viên đạt chỉ tiêu sẽ được thưởng khuyến khích CTTT (thông qua việc tất cả các ĐB có phát sinh đơn hàng và trong đơn hàng có đặt hàng SIM 3 khía thường).

**4.2.1.1. Công việc 3:** Nghiên cứu, xây dựng và đề xuất các gói hỗ trợ thích hợp cho ĐB

- Ví dụ: gói hình ảnh + lượng SKU tối thiểu + doanh số tối thiểu (kiểm soát và chấm điểm đạt/không đạt thông qua phần mềm hỗ trợ bán hàng và kết quả báo cáo của CV GS). Chi trả thông qua EZ.

* + 1. **Về đào tạo nhân sự.**

**4.2.2.1. Công việc 1:** Đội ngũ bán hàng:

- Tiến hành các bài kiểm tra kỹ năng, phỏng vấn lại lực lượng NVBH tại chi nhánh, để có thể đào tạo bổ sung kịp thời nhằm hoàn thiện những kỹ năng bán hàng cho NV.

- Kiểm tra nghiệp vụ, thao tác sử dụng phần mềm.

**4.2.2.2. Công việc 2:** Đôi ngũ phụ trách kinh doanh:

- Phải khai báo lịch đi thực tế thị trường cùng với NVBH hàng tuần, hàng tháng. Đảm bảo NVBH, GDV do mình quản lý phải nắm bắt, hiểu và có khả năng tư vấn đến khách hàng về các sản phẩm của MobiFone. Nghiên cứu đề xuất gán chức năng này vào tính lương, Bổ sung vào KPI CVKD.

**4.2.2.2. Công việc 3:** Đội ngũ giám sát:

- Thực hiện đồng thời hai chức năng:

- Giám sát: Giám sát NVBH, Phụ trách kinh doanh làm việc đúng quy trình, quy định.

- Hỗ trợ: Giúp NVBH mở rộng điểm bán, tư vấn khách hàng, nâng cao hình ảnh đẹp của NVBH trong mắt KH. Gán các trách nhiệm hỗ trợ vào tính lương KPI.

* + 1. **Đề xuất giai đoạn thực hiện:** đến hết năm 2015

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Thời gian** | **Nhiệm vụ** | **Đơn vị chủ trì** | **Đơn vị thực hiện** |
| Quý I, II | Giải pháp 2 – Về hệ thống | Phòng KHBH &M | Các chi nhánh |
| Quý III, IV | Giải pháp 2 – Về đào tạo nhân sự | Phòng KHBH &M | Phòng KHBH &M , Phòng TCHC, Các chi nhánh |

Ngày 15 Tháng 01 năm 2015

Người báo cáo

Nguyễn Trà Duy Lâm