

## **CHƯƠNG 1**

### **TỔNG QUAN VỀ KÊNH PHÂN PHỐI**

#### **MỤC TIÊU CỦA CHƯƠNG**

1. Giúp cho sinh viên hiểu được những khái niệm liên quan đến kênh phân phối theo những quan điểm khác nhau, từ đó lựa chọn khái niệm kênh phân phối theo quan điểm quản trị.
2. Sinh viên sẽ nhận thức được vai trò của kênh phân phối đối với các chiến lược khác trong marketing mix và việc thực hiện các chức năng phân phối.
3. Hiểu rõ được các chức năng, dòng chảy của kênh phân phối và quá trình phát triển của hệ thống kênh phân phối

#### **1.1. Khái niệm và vai trò của kênh phân phối**

##### **1.1.1. Khái niệm**

###### **Theo quan điểm của nhà sản xuất**

Kênh phân phối là một tập hợp các doanh nghiệp và cá nhân độc lập và phụ thuộc lẫn nhau mà qua đó doanh nghiệp sản xuất thực hiện bán sản phẩm cho người sử dụng hoặc người tiêu dùng cuối cùng.

###### **Theo quan điểm của nhà trung gian**

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

###### **Theo quan điểm của chức năng phân phối**

Kênh phân phối là một hệ thống hậu cần (logistics) nhằm chuyển một sản phẩm, một dịch vụ hay một giải pháp đến tay người tiêu dùng ở một thời điểm và một địa điểm nhất định.

### **Theo quan điểm của chức năng quản trị**

Kênh phân phối là một tổ chức các quan hệ bên ngoài doanh nghiệp để quản lý các hoạt động phân phối, tiêu thụ sản phẩm nhằm đạt các mục tiêu của doanh nghiệp trên thị trường.

**Vì vậy quản trị kênh phân phối không chỉ là quản trị quá trình lưu chuyển hàng hóa và dịch vụ qua các cấp trung gian mà còn quản trị toàn bộ các nỗ lực marketing của doanh nghiệp hướng tới thoả mãn tối đa nhu cầu của khách hàng trên thị trường mục tiêu.**

#### **1.1.2. Vai trò của kênh phân phối**

Sự hoàn thiện của hệ thống kênh phân phối sẽ là lợi thế cạnh tranh rất quan trọng và tạo điều kiện hỗ trợ, nâng cao hiệu quả của các biến số chiến lược khác của Marketing - mix nhằm đáp ứng các nhu cầu của đoạn thị trường mục tiêu của công ty.

Kênh phân phối giải quyết 4 vấn đề cơ bản của chức năng phân phối: đúng lúc, đúng địa điểm, đúng số lượng và đúng giá.

Đúng lúc (Just – in – Time)

Đúng địa điểm (Right – Place)

Đúng số lượng (Right – Quantity)

Đúng giá (Right – Price)

### **1.2. Các chức năng và dòng chảy trong kênh phân phối**

#### **1.2.1. Các chức năng của kênh phân phối**

Các thành viên kênh phân phối thực hiện một hay một số chức năng chủ yếu sau :

##### **1.2.1.1. Điều tra nghiên cứu thông tin cần thiết**

Trong quá trình thực hiện hoạt động phân phối, kênh phân phối sẽ thu thập được những thông tin về khách hàng hiện tại và khách hàng tiềm năng, thông tin về các đối thủ cạnh tranh. Sự thông suốt về thông tin giữa nhà sản xuất với các nhà bán sỉ, bán lẻ và

## PHẦN 1: PHÂN PHỐI VÀ THIẾT KẾ KÊNH PHÂN PHỐI

---

người tiêu dùng sẽ tạo sự thuận lợi cho hoạt động trao đổi hàng hóa và thực hiện chu trình mới của quá trình tái sản xuất của doanh nghiệp.

### **1.2.1.2. Cổ động kích thích tiêu thụ**

Thông qua các hoạt động phân phối, kênh phân phối sẽ thực hiện các chính sách đẩy và chính sách kéo trong kênh, quảng bá các thông tin về hàng hóa và các chính sách khuyến khích tiêu thụ đến các thành viên trong kênh và các khách hàng mục tiêu.

### **1.2.1.3. Tiếp xúc, thiết lập quan hệ**

Các hoạt động tiếp xúc trong quá trình tiêu thụ sản phẩm hàng hóa và dịch vụ sẽ giúp cho kênh phân phối xác định được khách hàng ở những cấp độ khác nhau trong kênh, qua đó sẽ thiết lập được các mối quan hệ trong thương mại và xử lý tốt các đơn đặt hàng.

### **1.2.1.4. Thích ứng và hoàn thiện sản phẩm**

Các thành viên trong kênh sẽ không ngừng hoàn thiện các hoạt động nhằm gia tăng hiệu quả của quá trình trao đổi, tăng tính thích ứng và hoàn thiện sản phẩm thông qua các hoạt động như: phân phối hàng hóa, đóng gói, cung cấp các dịch vụ bảo hành, sửa chữa, lắp ráp, tư vấn.

### **1.2.1.5. Thương lượng**

Các hoạt động thương lượng được tiến hành để đạt được các thỏa thuận về giá cả, điều kiện giao hàng, thực hiện việc chuyển giao sở hữu hàng hóa và dịch vụ.

### **1.2.1.6. Lưu thông phân phối sản phẩm**

Hoạt động lưu thông hàng hóa được tiến hành thông qua hoạt động vận chuyển, bảo quản và lưu kho hàng hóa, làm cầu nối giữa sản xuất và tiêu dùng. Ngoài ra quá trình lưu thông phân phối sản phẩm sẽ điều hòa cung cầu giữa các khu vực thị trường và giữa các thời điểm tiêu dùng khác nhau.

### 1.2.1.7. Tài trợ trang trải chi phí

Thông qua hoạt động bán hàng thu tiền, kênh phân phối sẽ có được nguồn tài chính để trang trải cho các hoạt động sản xuất và hoạt động lưu thông phân phối trong kênh.

### 1.2.1.8. Chấp nhận rủi ro

Khi mua sản phẩm từ các nhà sản xuất, các thành viên trong kênh sẽ phải chấp nhận những rủi ro do các nguyên nhân khách quan và chủ quan như: sự thay đổi thị hiếu của người tiêu dùng, sản phẩm bị hư hỏng trong quá trình vận chuyển và lưu kho dự trữ, hoặc những bất trắc khác khi cung cấp tín dụng cho khách hàng hoặc rủi ro do tình hình kinh tế chung.

Trên đây là những chức năng chính của hệ thống kênh phân phối. Vấn đề đặt ra là không phải các chức năng trên cần phải được thực hiện mà là ai sẽ thực hiện các chức năng đó. Nhà sản xuất có thể thực hiện hết các chức năng trên, tuy nhiên nó sẽ phân tán khả năng và nguồn lực của họ, đồng thời chi phí thực hiện sẽ tăng lên. Việc chuyển giao các chức năng này cho các thành viên trong kênh sẽ giảm thiểu chi phí và thực hiện chuyên môn hóa cao hơn với hiệu quả tốt hơn. Tùy theo tình hình thị trường mà doanh nghiệp sản xuất sẽ quyết định mức độ chuyển giao các chức năng cho các thành viên ở các cấp độ khác nhau trong kênh.

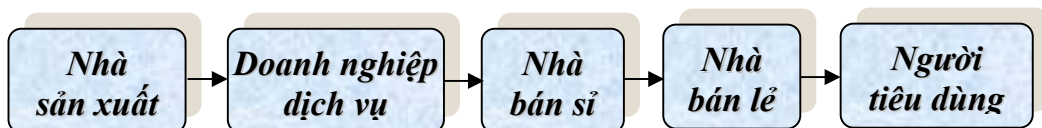
### 1.2.2. Dòng chảy trong kênh phân phối

Dòng chảy trong kênh phân phối là sự vận động không ngừng của các yếu tố trong kênh nhằm thực hiện các chức năng và sự kết nối của các thành viên trong kênh.

Các dòng chảy chủ yếu trong kênh bao gồm:

**Dòng vận động của sản phẩm:** Là dòng di chuyển sản phẩm hàng hóa qua thời gian và không gian từ nơi sản xuất đến điểm tiêu dùng cuối cùng. Đây là dòng chảy chiếm tỷ trọng chi phí cao nhất trong tổng chi phí phân phối.

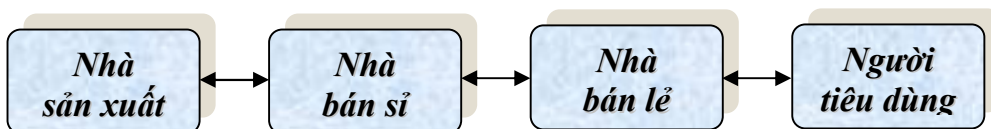
#### Dòng vận động của sản phẩm



## PHẦN 1: PHÂN PHỐI VÀ THIẾT KẾ KÊNH PHÂN PHỐI

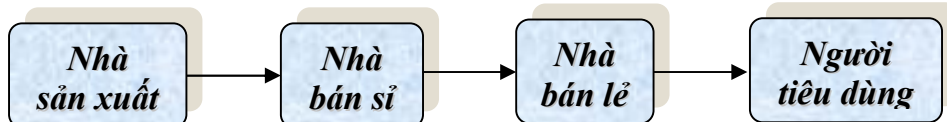
**Dòng đàm phán:** Dòng đàm phán được thực hiện thông qua hoạt động mua bán để xác định quyền sở hữu sản phẩm hàng hóa.

### Dòng đàm phán



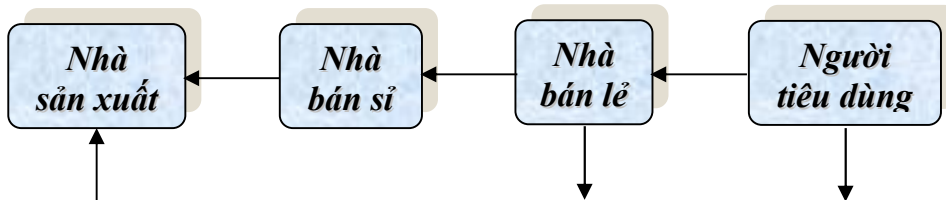
**Dòng sở hữu:** Là việc mô tả quyền sở hữu từ người bán sang người mua giữa các thành viên trong kênh. Vấn đề đặt ra trong tổ chức và quản lý là làm sao để số lần chuyển quyền sở hữu trong kênh là hợp lý nhất.

### Dòng sở hữu



**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.

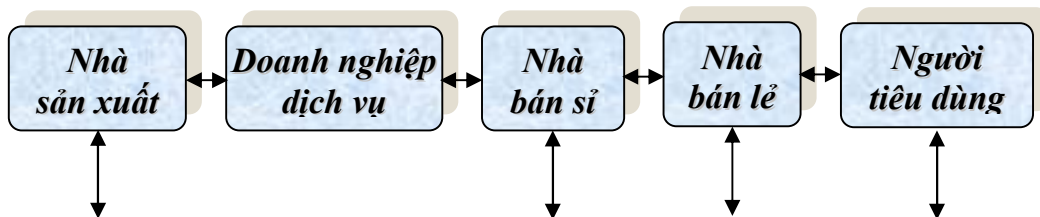
### Dòng thanh toán



**Dòng thông tin:** Là sự trao đổi thông tin qua lại giữa các thành viên trong kênh về: khối lượng sản phẩm, chất lượng sản phẩm, giá cả sản phẩm, thời gian và địa điểm giao nhận hàng, thanh toán.

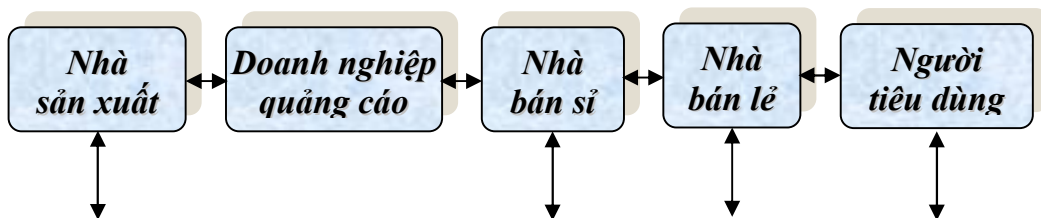
## CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ KÊNH PHÂN PHỐI

### Dòng thông tin



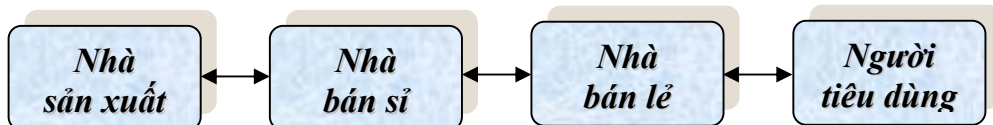
**Dòng xúc tiến:** Là sự hỗ trợ hỗn hợp lẫn nhau giữa các thành viên trong kênh về các hoạt động: quảng cáo, khuyến mãi, tuyên truyền, chào hàng.

### Dòng xúc tiến



**Dòng tài chính:** Đây là cơ chế tạo vốn và hỗ trợ vốn giữa các thành viên trong kênh.

### Dòng tài chính



### 1.3. Lý thuyết về quá trình phát triển kênh phân phối

Quá trình phát triển kênh phân phối trong lịch sử trải qua 3 giai đoạn phát triển từ việc phân phối trực tiếp đến việc phân phối qua thị trường trung tâm và cuối cùng là phân phối qua nhiều cấp độ với sự tham gia của các trung gian thương mại chuyên môn hóa.

### **1.3.1. Kênh phân phối trực tiếp**

Là hình thức phân phối trực tiếp từ người sản xuất đến người tiêu dùng cuối cùng, trong đó các thành viên trong kênh chịu sự lãnh đạo, điều khiển và chi phối bởi một thành viên duy nhất là người chủ sở hữu.

Do đặc tính của sản phẩm công nghiệp nên kênh phân phối trực tiếp thường được lựa chọn trong giải pháp tiêu thụ sản phẩm.

### **1.3.2. Kênh phân phối qua thị trường trung tâm**

Khi thị trường phát triển, phân phối qua thị trường trung tâm sẽ thay thế dần phân phối trực tiếp. Một thị trường trung tâm hình thành khi các hộ kinh doanh quyết định gặp nhau ở một địa điểm để tiến hành việc trao đổi mua bán, ở các nước đang phát triển gọi là chợ. Trao đổi ở một địa điểm trung tâm sẽ làm cho tổng các cuộc trao đổi kinh doanh giảm xuống dẫn đến tiết kiệm thời gian và chi phí vận tải. Hoạt động Marketing trên thị trường trung tâm được thực hiện với hệ thống Marketing theo chiều ngang (Horizontal Marketing System).

### **1.3.3. Kênh phân phối qua nhiều cấp độ**

Kênh phân phối qua nhiều cấp độ hình thành trên cơ sở có nhiều doanh nghiệp bán buôn và bán lẻ tham gia vào quá trình phân phối. Cấu trúc kênh phân phối nhiều cấp độ sử dụng nhiều kênh phân phối cùng lúc để giải quyết 3 vấn đề cơ bản của phân phối là phân loại, làm phù hợp về thời gian và không gian.

Kênh phân phối nhiều cấp độ thường bị chi phối bởi nhiều nhà phân phối chuyên môn hóa. Phần lớn các nhà sản xuất phụ thuộc vào các dịch vụ của các nhà trung gian chuyên môn hóa để phân phối có hiệu quả. Vì vậy việc quản lý kênh này được thực hiện theo hệ thống Marketing đa kênh (Multichannel Marketing System).

## **1.4. Những hoạt động cơ bản của quá trình phân phối**

Quá trình phân phối nhằm giải quyết 3 vấn đề cơ bản là:

## CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ KÊNH PHÂN PHỐI

---

Sản xuất với khối lượng lớn một chủng loại sản phẩm, nhưng tiêu dùng khối lượng nhỏ với nhiều chủng loại sản phẩm khác nhau.

Sản xuất tại một địa điểm nhưng để đáp ứng tiêu dùng trên nhiều địa điểm khác nhau hoặc ngược lại.

Sản xuất được tiến hành quanh năm, nhưng tiêu dùng vào một thời điểm nhất định hoặc ngược lại.

Cách thức tổ chức các giải pháp để giải quyết các mâu thuẫn nêu trên hình thành những hoạt động cơ bản của quá trình phân phối:

### 1.4.1. Phân loại hàng hóa

Phân loại hàng hóa là quá trình làm phù hợp những khác biệt giữa sản xuất và tiêu dùng về số lượng và chủng loại nhằm giảm sự tìm kiếm, nghiên cứu không cần thiết. Phân loại gồm các hoạt động cơ bản như sau:

a) Tiêu chuẩn hóa: Là công việc tìm kiếm các sản phẩm đồng nhất từ những nhà sản xuất có thể thay thế cho nhau.

b) Tập trung sản phẩm: Là công việc tập hợp các sản phẩm tiêu chuẩn hóa thành khối lượng lớn của nhiều chủng loại sản phẩm khác nhau. Đây là giai đoạn hình thành bộ phận bán buôn trong kênh phân phối, và sản phẩm được tập hợp thành các hỗn hợp để thỏa mãn nhu cầu của những nhóm khách hàng cụ thể.

c) Phân bổ sản phẩm: Là công việc tiêu thụ hàng hóa để thỏa mãn nhu cầu có liên quan hoặc giống nhau của khách hàng tiêu dùng cuối cùng.

d) Sắp xếp hàng hóa: Là công việc tập hợp các hàng hóa cụ thể vào các đơn hàng của khách hàng.

### 1.4.2. Xóa khoảng cách không gian

Để xóa khoảng cách không gian, quá trình phân phối hình thành các dạng: phân phối trực tiếp, thị trường trung tâm và hệ thống phân phối qua nhiều giai đoạn.

Sử dụng cấu trúc phân phối nhiều cấp độ cũng là lý do nhằm tối thiểu hóa tổng số các trao đổi, tuy vậy cần xem xét khi có quá



## PHẦN 1: PHÂN PHỐI VÀ THIẾT KẾ KÊNH PHÂN PHỐI

---

hiều trung gian trong hệ thống phân phối nhiều cấp độ thì có làm tăng thêm chi phí không?

### 1.4.3. Hoà hợp khác biệt về thời gian

Yêu cầu về sự hoà hợp về thời gian đòi hỏi phải có dự trữ sản phẩm và xem xét đến các dòng chảy sản phẩm qua hệ thống phân phối.

Trong hệ thống phân phối nhiều cấp độ, dòng chảy của hàng hóa có thể được kế hoạch hóa để thoả mãn nhu cầu với lượng dự trữ tối thiểu. Chia khóa cho sự ăn khớp về thời gian là vòng quay hàng tồn kho nhanh.

## TÓM TẮT CHƯƠNG

Khái niệm về kênh phân phối được nhìn nhận theo những quan điểm khác nhau, tuy vậy với quan điểm chức năng quản trị thì kênh phân phối được xác định là: một tổ chức các quan hệ bên ngoài doanh nghiệp để quản lý các hoạt động phân phối, tiêu thụ sản phẩm nhằm đạt các mục tiêu của doanh nghiệp trên thị trường.

Ngoài việc giải quyết 4 vấn đề cơ bản của chức năng phân phối, kênh phân phối còn giữ vai trò rất quan trọng tạo lợi thế cạnh tranh và tạo điều kiện hỗ trợ, nâng cao hiệu quả của các biến số chiến lược khác của marketing - mix nhằm đáp ứng các nhu cầu của đoạn thị trường mục tiêu của doanh nghiệp.

Các chức năng chính của hệ thống kênh phân phối đều nhằm đến việc thực hiện tốt nhất những hoạt động quản trị marketing trong quá trình lưu thông và tiêu thụ sản phẩm từ nhà sản xuất đến khách hàng tiêu dùng. Tuy vậy, vấn đề đặt ra là sự phân bố các chức năng này như thế nào giữa các thành viên trong kênh để giảm thiểu chi phí và thực hiện chuyên môn hóa cao hơn với hiệu quả tốt hơn. Tùy theo tình hình thị trường mà doanh nghiệp sản xuất sẽ quyết định mức độ chuyển giao các chức năng cho các thành viên ở các cấp độ khác nhau trong kênh.

## CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ KÊNH PHÂN PHỐI

---

Tổ chức và quản lý kênh phân phối thực chất là tổ chức và quản lý các dòng chảy trong kênh. Hình thức phân phối, cấu trúc kênh, mâu thuẫn giữa các thành viên trong kênh là những yếu tố thường xuyên có sự thay đổi và làm thay đổi dòng chảy trong kênh. Do vậy mọi sự thay đổi của các yếu tố trong kênh phân phối buộc phải điều chỉnh các dòng chảy của kênh phù hợp với sự thay đổi đó.

Quá trình hình thành và phát triển kênh phân phối của một doanh nghiệp có thể được thực hiện qua các giai đoạn khác nhau từ việc phân phối trực tiếp đến việc phân phối qua thị trường trung tâm và cuối cùng là phân phối qua nhiều cấp độ với sự tham gia của các trung gian thương mại chuyên môn hóa.

Cùng với sự phát triển của nền kinh tế và xu hướng cạnh tranh trên thị trường, hệ thống kênh phân phối sẽ tác động với những mức độ khác nhau và giải quyết các mâu thuẫn trong quá trình phân phối để thích ứng theo từng giai đoạn phát triển.

### CÂU HỎI CHƯƠNG:

1. Cho biết ý nghĩa của khái niệm kênh phân phối theo các quan điểm khác nhau.
2. Giải thích câu nói: Sự hoàn thiện của hệ thống kênh phân phối sẽ là lợi thế cạnh tranh rất quan trọng và tạo điều kiện hỗ trợ, nâng cao hiệu quả của các biến số chiến lược khác của marketing - mix nhằm đáp ứng các nhu cầu của đoạn thị trường mục tiêu của doanh nghiệp.
3. Một thành viên trong kênh phân phối có thể thực hiện tất cả các chức năng của kênh phân phối được hay không? Cho ví dụ về sự phân bố các chức năng đối với từng thành viên trong kênh.
4. Tại sao lại nói: Tổ chức và quản lý kênh phân phối thực chất là tổ chức và quản lý các dòng chảy trong kênh?
5. Cho biết quá trình phát triển kênh phân phối được thực hiện trong những điều kiện gì? Đặc điểm của ngành hàng có ảnh hưởng đến các giai đoạn phát triển kênh phân phối hay không? Tại sao?
6. Ý nghĩa của những hoạt động cơ bản trong quá trình phân phối?

## PHẦN 1: PHÂN PHỐI VÀ THIẾT KẾ KÊNH PHÂN PHỐI

---

## CHƯƠNG 2

### MÔI TRƯỜNG KÊNH PHÂN PHỐI

#### MỤC TIÊU CỦA CHƯƠNG

1. Mục tiêu nghiên cứu chương này sẽ giúp cho sinh viên nhận biết được các yếu tố khả biến bên trong và bên ngoài tác động đến hệ thống kênh phân phối của một doanh nghiệp.
2. Nhận biết và đánh giá được mức độ tác động của các yếu tố bên trong và bên ngoài đến quá trình thiết kế và quản trị kênh.

#### MÔI TRƯỜNG KÊNH PHÂN PHỐI

Khi phân tích sự ảnh hưởng của các yếu tố môi trường, nhà quản trị cần xem xét xu hướng phát triển của các yếu tố môi trường bên ngoài lẫn môi trường bên trong kênh phân phối.

### 2.1. MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI KÊNH PHÂN PHỐI

#### 2.1.1. Môi trường kinh tế:

Thị trường phụ thuộc vào sức mua và số lượng dân cư. Sức mua hiện có trong một nền kinh tế phụ thuộc vào khả năng thanh toán cho hoạt động đầu tư và tiêu dùng, giá cả, lượng tiền tiết kiệm, nợ nần và khả năng có thể vay tiền.

Để quản lý kênh, nhà quản trị phải phân tích được các xu hướng phát triển của môi trường kinh tế đối với một vài biến số chủ yếu sau:

##### 2.1.1.1. Lạm phát

Diễn biến của tình hình lạm phát sẽ tạo ra những phản ứng khác nhau của các thành viên trong kênh và của người tiêu dùng.

## PHẦN 1: PHÂN PHỐI VÀ THIẾT KẾ KÊNH PHÂN PHỐI

---

Đối với người tiêu dùng sẽ nảy sinh tâm lý mua gom hàng dự trữ để đề phòng giá cả tăng cao hoặc tâm lý giữ lại tiền đề phòng khó khăn từ mối đe dọa của suy thoái.

Đối với các thành viên trong kênh, sẽ xuất hiện hiện tượng tích trữ hàng để nâng giá hoặc phải giảm lượng hàng tồn kho bằng cách tuồn hàng bán ra để chống đỡ với gánh nặng lãi suất tiền vay.

Những phản ứng trên sẽ tác động trực tiếp đến các dòng chảy trong kênh. Trước những xu hướng về các phản ứng có thể xảy ra, người quản lý kênh phân phối phải xác định các giải pháp chiến lược năng động và hiệu quả theo những diễn biến của lạm phát như: tung ra một hỗn hợp sản phẩm từ giá cao xuống giá thấp, giảm tồn kho và đẩy nhanh vòng quay tồn kho ở các thành viên trong kênh thông qua dòng chảy sản phẩm, đẩy nhanh quá trình đặt hàng và phân phối, hỗ trợ xúc tiến mạnh hơn để đáp ứng nhu cầu của các thành viên trong kênh.

### **2.1.1.2. Suy thoái kinh tế**

Biểu hiện của suy thoái kinh tế là GNP giảm hoặc tăng rất chậm, chi tiêu của người tiêu dùng (đặc biệt là cho hàng hóa lâu bền) giảm rõ rệt, và do đó ảnh hưởng đến lượng hàng hóa bán ra của các thành viên trong kênh.

Đối phó với tình trạng này, nhà sản xuất cần sự giúp đỡ về tài chính để chia sẻ với các nhà bán buôn về những chi phí cho hàng tồn kho. Giải pháp này rất cần thiết để duy trì hệ thống các thành viên trong kênh vượt qua những khó khăn ngay trong giai đoạn suy thoái cũng như sau giai đoạn suy thoái đã qua đi.

### **2.1.1.3. Sự thiếu hụt**

Sự thiếu hụt bao gồm cả việc thiếu hụt sản phẩm và thiếu hụt vốn. Ngược lại với những biểu hiện của tình trạng suy thoái kinh tế, sự thiếu hụt tạo ra sự khan hiếm về sản phẩm cũng như nguồn vốn cho các hoạt động sản xuất kinh doanh.

Thông thường trong suốt thời kỳ thiếu hụt, việc tăng giá là giải pháp tình thế trong nỗ lực tạo lợi thế duy trì hoạt động trong

điều kiện thiếu hụt, đồng thời cũng có tác dụng làm giảm áp lực cầu trong quan hệ cung cầu. Về chiến lược xúc tiến: Trong thời kỳ thiếu hụt người sản xuất có xu hướng cắt giảm hoạt động xúc tiến, đặc biệt là đối với những sản phẩm thuộc diện cung cấp ngắn hạn.

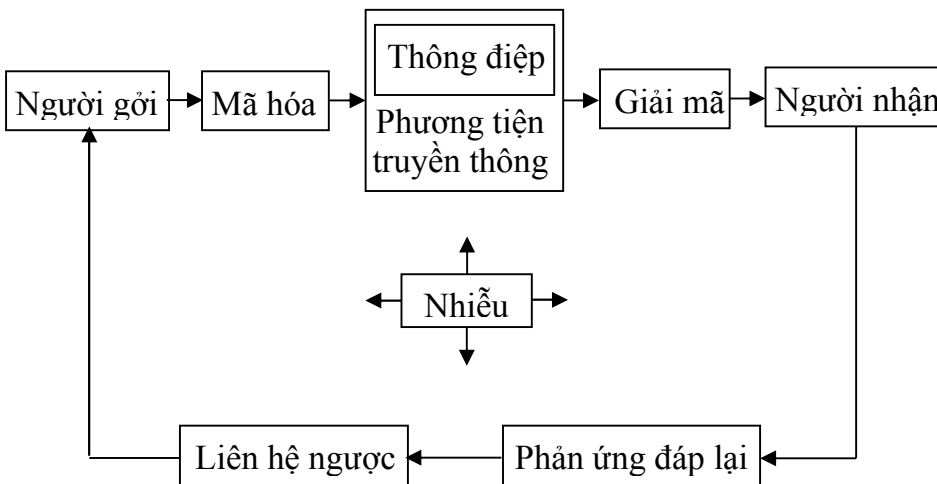
### 2.1.1.4. Các vấn đề kinh tế khác

Ngoài các vấn đề trên, còn có một vài biến số kinh tế khác ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp đến hoạt động quản lý kênh phân phối như: tình hình ngân sách nhà nước, cán cân thương mại quốc tế, tình hình nợ nước ngoài, lãi suất ngân hàng (cho vay và đi vay).

### 2.1.2. Môi trường kỹ thuật, công nghệ

#### 2.1.2.1. Truyền thông tiếp thị (Telemarketing)

Sự phát triển trong công nghệ truyền thông tạo điều kiện để triển khai các hoạt động truyền thông và hình thức bán hàng hiện đại và tiện dụng. Để đảm bảo hiệu quả của thông điệp, quá trình mã hóa của người gửi phải ăn khớp với quá trình giải mã của người nhận, tức là thông điệp về cơ bản phải là những tín hiệu quen thuộc đối với người nhận. Điều này đòi hỏi phải xác định rõ đối tượng công chúng và thông điệp có nội dung thu hút được sự chú ý của người nhận.



Hình 2.1. Quá trình truyền thông trong hệ thống kênh phân phối

## PHẦN 1: PHÂN PHỐI VÀ THIẾT KẾ KÊNH PHÂN PHỐI

---

Truyền thông tiếp thị có thể thay thế cho các cuộc chào hàng cá nhân có chi phí cao, và tạo được các lợi thế như sau: Tăng khả năng tiếp cận khách hàng; Tạo nên sự hỗ trợ cho lực lượng bán hàng; Mở rộng thị trường địa lý; Đáp ứng được các đoạn thị trường nhỏ; Cung cấp thông tin cho khách hàng; Linh hoạt về địa điểm.

Với những tiện ích của phương tiện truyền thông tiếp thị như đã nêu trên, người quản trị kênh cũng cần phải chú ý tránh gây ra cho các thành viên trong kênh (người bán buôn và người bán lẻ) cảm thấy bị đe dọa cạnh tranh bởi việc sử dụng truyền thông tiếp thị để bán sản phẩm trực tiếp cho người tiêu dùng cuối cùng. Nếu không giải quyết tốt thì sẽ xảy ra xung đột trong nội bộ của kênh.

### **2.1.2.2. Bán hàng qua mạng (Teleshopping)**

Đây là hoạt động mua bán hàng hóa và dịch vụ được thực hiện qua hệ thống mạng được kết nối giữa người bán với người mua qua các phương tiện điện tử. Các thông tin về mọi hoạt động mua bán được thực hiện qua hệ thống bán hàng qua mạng đều được truyền trực tiếp về máy tính chủ, cho phép người quản lý nắm được tình hình khách hàng đang mua loại hàng gì và báo ngay cho nhà sản xuất nên sản xuất thứ gì và gửi đi đâu. Chính nhờ vào hoạt động này mà có thể giảm được chi phí lưu kho và xử lý số liệu, do vậy tăng được khoản tiết kiệm cho khách hàng.

### **2.1.2.3. Tính tiền điện tử và quản lý tồn kho bằng máy tính**

Các thiết bị laser dùng để đọc giá và những thông tin khác qua mã số mã vạch trên nhãn hiệu của sản phẩm sẽ làm tăng tốc độ trao đổi giữa nhân viên bán hàng với khách hàng, giúp cho người quản lý nắm được các thông tin cần thiết một cách chính xác và nhanh chóng, đồng thời nếu được kết nối với mạng quản lý tồn kho thì sẽ xác định được nhanh chóng và chính xác lượng hàng tồn kho so với nhu cầu dự trữ tối thiểu hợp lý trong từng thời điểm nhất định.

### **2.1.2.4. Các tiến bộ kỹ thuật khác**

Việc ra đời và ứng dụng rộng rãi thẻ ATM, thẻ tín dụng, các máy thanh toán tại điểm bán,... giúp cho việc thanh toán có sự thay

đổi, hỗ trợ cho các hình thức bán hàng qua mạng, giúp việc mua và thanh toán trở nên tiện lợi, nhanh chóng hơn.

Những ứng dụng các tiến bộ kỹ thuật khác như máy tính bán hàng, máy tính phân tích khách hàng, máy phân tích đặc điểm của các sản phẩm cạnh tranh, tính toán chi phí, thanh toán định kỳ,... sẽ giúp cho nhà quản trị kênh xử lý được nhanh chóng những vấn đề phát sinh trong các dòng chảy của kênh để kịp thời điều chỉnh cấu trúc kênh được hợp lý.

### **2.1.3. Môi trường luật pháp**

Môi trường luật pháp là yếu tố chi phối trực tiếp đến các hành vi kinh doanh của các doanh nghiệp, và do đó tác động mạnh đến các cấu trúc kênh phân phối. Trong yếu tố luật pháp, cần chú ý xem xét xung đột tiềm tàng giữa mục tiêu các chiến lược quản lý kênh của các doanh nghiệp với lợi ích của toàn xã hội.

#### **2.1.3.1. Phân phối song song (đa phương)**

Hình thức phân phối này là sử dụng hai hay nhiều cấu trúc kênh khác nhau để phân phối một loại hàng hóa hay những hàng hóa tương tự dưới các tên nhãn hiệu khác nhau vào một thị trường mục tiêu. Phân phối đa kênh được sử dụng rất phổ biến trong thực tiễn nhờ sử dụng cùng lúc nhiều đầu ra nên giá sẽ thấp hơn các trung gian độc lập, và đạt được lợi thế cạnh tranh.

Tuy vậy hình thức này gây ra sự mâu thuẫn với các thành viên độc lập trong kênh ở các mức độ bán buôn và bán lẻ. Do đó, luật cạnh tranh không cho phép việc sử dụng các biện pháp trong phân phối song song để tạo ra lợi thế không công bằng trong môi trường cạnh tranh.

#### **2.1.3.2. Phân phối độc quyền**

Phân phối độc quyền là khi người cung cấp buộc các thành viên trong kênh chỉ được bán những sản phẩm của họ, không được bán những sản phẩm cạnh tranh tương tự trên cùng một khu vực thị trường.



## PHẦN 1: PHÂN PHỐI VÀ THIẾT KẾ KÊNH PHÂN PHỐI

---

Khi kênh phân phối độc quyền có khối lượng bán lớn, chiếm thị phần lớn sẽ ảnh hưởng quyết định đến các cấp trung gian và lợi ích của người tiêu dùng. Trong trường hợp đó, để khuyến khích sự cạnh tranh trong hoạt động phân phối, bộ luật cạnh tranh đã ban hành những biện pháp ngăn chặn những hành vi dẫn đến phân phối độc quyền.

### **2.1.3.3. Phân phối ràng buộc**

Phân phối ràng buộc là khi người cung cấp yêu cầu các thành viên độc lập trong kênh phải mua cả nhóm các sản phẩm của họ, đặc biệt là đối với những sản phẩm đang được bán chạy nhất.

Việc áp đặt điều kiện phân phối ràng buộc sẽ ép các thành viên trong kênh phải nâng giá sản phẩm chính để bù đắp thiệt hại của những sản phẩm không cần thiết phải mua, hậu quả phần thiệt thuộc về người tiêu dùng. Để bảo vệ lợi ích người tiêu dùng, luật cạnh tranh không cho phép các thành viên kênh lớn bắt ép các thành viên khác mua cả dòng sản phẩm của họ.

### **2.1.3.4. Phân phối phân biệt giá**

Phân phối phân biệt giá là khi người cung cấp đưa ra những mức giá khác nhau cho các thành viên kênh tham gia hoạt động kinh doanh phân phối ở cùng một cấp độ trong cùng một hệ thống kênh phân phối. Luật cạnh tranh sẽ điều chỉnh hành vi phân phối phân biệt giá khi nó ảnh hưởng đến một mức độ nhất định làm hạn chế hoạt động cạnh tranh trong phân phối.

### **2.1.3.5. Giữ giá trong phân phối**

Giữ giá là việc bán sản phẩm không dựa trên sự tính toán của các thành viên trong kênh hay phản ứng với thị trường, mà là phụ thuộc vào quyết định của người cung cấp.

Giữ giá trong phân phối chỉ có thể được thực hiện khi doanh nghiệp có những điều kiện độc quyền đối với một sản phẩm nào đó trong một phân khúc thị trường hoặc một nhóm đối tượng khách hàng. Hành vi này không cho phép khách hàng có nhiều sự lựa chọn và hạn chế cạnh tranh. Tuy vậy, giữ giá trong phân phối sẽ chỉ bị

luật pháp chi phối khi nó được vận dụng trên một phạm vi rộng và mức độ ảnh hưởng cao đến lợi ích người tiêu dùng.

### **2.1.3.6. Từ chối phân phối**

Nói chung luật pháp không cấm người cung cấp quyền tự do tìm kiếm thành viên của kênh và từ chối phân phối cho những ai mà họ không thích. Tuy nhiên, nếu người cung cấp từ chối phân phối cho các thành viên đang tồn tại trong kênh thì sẽ vi phạm quyền tự do buôn bán, đặc biệt không thể từ chối phân phối để loại bỏ thành viên kênh.

### **2.1.3.7. Ràng buộc về tiêu thụ sản phẩm**

Ràng buộc về tiêu thụ sản phẩm là nỗ lực của người cung cấp nhằm ràng buộc các thành viên trong kênh chỉ được bán sản phẩm cho những khách hàng cụ thể, trên những khu vực thị trường nhất định. Quan điểm của sự ràng buộc này là nhằm tăng cường mức độ điều hành hoạt động phân phối sản phẩm, hạn chế sự cạnh tranh nội bộ nhãn hiệu.

Hành vi ràng buộc về tiêu thụ sản phẩm đi ngược lại những điều luật về cạnh tranh, trong đó quy định các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh phải được hoạt động tự do buôn bán, tự do cạnh tranh.

### **2.1.3.8. Hình thành kênh tập đoàn**

Mục đích hình thành kênh tập đoàn xuất phát từ mong muốn đạt hiệu quả kinh tế cao và tăng cường mức độ điều hành kênh trên cơ sở xây dựng các thành viên ở các cấp độ của kênh là những đơn vị trực thuộc để hình thành nên tập đoàn siêu đặc quyền từ sản xuất đến lưu thông, tạo ra sự áp đặt đối với người tiêu dùng và thủ tiêu cạnh tranh.

## **2.1.4. Môi trường dân số - văn hóa**

### **2.1.4.1. Sự thay đổi dân số của các vùng**

**Sự thay đổi dân số:** thay đổi dân số giữa các vùng sẽ làm thay đổi mật độ thị trường ở các khu vực khác nhau, và làm thay đổi cấu trúc kênh. Vì vậy nhận thức được sự thay đổi dân số để thiết kế và điều chỉnh cấu trúc kênh phù hợp là một việc làm rất cần thiết.

## PHẦN 1: PHÂN PHỐI VÀ THIẾT KẾ KÊNH PHÂN PHỐI

---

**Độ tuổi của dân cư:** ở những vùng khác nhau hình thành các nhóm tiêu dùng khác nhau theo độ tuổi, vì vậy mật độ bao phủ của kênh cần được xác định hợp lý.

**Trình độ dân trí:** tác động mạnh đến thái độ mua sắm của người tiêu dùng, nhu cầu về thông tin và dịch vụ nhiều hơn.

**Cơ cấu dân tộc:** quyết định đến nhu cầu sản phẩm và hành vi mua sắm khác nhau.

**Vai trò của phụ nữ:** vai trò của phụ nữ ngày nay càng được nâng cao trong xã hội cùng với tỷ lệ lực lượng lao động nữ tăng lên đã kéo theo nhiều thay đổi trên thị trường và ảnh hưởng đến hoạt động phân phối. Nhà quản trị kênh phân phối cần điều chỉnh chiến lược kênh để thoả mãn phân đoạn thị trường mà trong đó người phụ nữ có vai trò quan trọng.

### 2.1.4.2. Sự thay đổi cấu trúc gia đình và hộ gia đình

Gia đình truyền thống với nhiều thế hệ cùng sinh sống trong một ngôi nhà chung ngày càng giảm đi, những thay đổi đó có ảnh hưởng đến hành vi mua sắm của hộ gia đình và do đó ảnh hưởng đến hệ thống kênh phân phối.

## 2.2. MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG KÊNH PHÂN PHỐI

Các mối quan hệ và các hành vi của các thành viên trong nội bộ kênh phối ảnh hưởng trực tiếp đến các dòng chảy trong kênh. Đây là những yếu tố động và chịu sự tác động trực tiếp của các chiến lược quản lý kênh, đồng thời sự thay đổi các yếu tố trên lại tác động ngược trở lại đến các chiến lược quản lý kênh.

### 2.2.1. Quan hệ hợp tác giữa các thành viên kênh

Quan hệ hợp tác thể hiện qua việc phân chia hợp lý các hoạt động phân phối theo từng lĩnh vực địa lý, phân chia thu nhập giữa các thành viên tham gia kênh, hợp tác để sử dụng một cách có hiệu quả nhất các điều kiện về cơ sở vật chất và ưu thế của cả hệ thống,

hợp tác trong việc thực hiện các chương trình khuyến mãi, cung cấp cho nhau những thông tin cần thiết về hoạt động phân phối.

Do vậy quan hệ hợp tác giữa các thành viên kênh là điều kiện để các dòng chảy được thông suốt. Nếu quan hệ hợp tác rời rạc, thiếu gắn bó sẽ làm cho toàn bộ hệ thống kênh không phối hợp được các hoạt động phân phối dẫn đến sự tắc nghẽn trong các dòng chảy.

### **2.2.2. Sức mạnh của các thành viên trong kênh**

Sức mạnh là khả năng quản lý hoặc ảnh hưởng của một thành viên đến hành vi của các thành viên khác trong kênh. Cần phân biệt giữa sức mạnh với các khái niệm: sự ảnh hưởng, sự thống trị, quyền lực, lực lượng. Sức mạnh biểu hiện lực lượng có thể được sử dụng trong điều kiện xã hội nhất định để trợ giúp cho quyền lực.

#### **2.2.2.1. Các loại sức mạnh điều khiển trong kênh**

##### **a) Sức mạnh tiền thưởng**

Là khả năng của một thành viên của kênh thưởng cho thành viên khác nếu những người này tuân theo ảnh hưởng của họ. Các phần thưởng thường biểu hiện ở nhận thức hoặc kết quả tài chính, và lợi ích tài chính từ quan hệ thành viên sẽ duy trì được mối quan hệ phụ thuộc lẫn nhau giữa các thành viên.

##### **b) Sức mạnh áp đặt**

Sức mạnh áp đặt dựa trên khả năng của một thành viên kênh có thể trừng phạt các thành viên khác nếu không tuân theo ảnh hưởng của họ. Những người sản xuất, người bán buôn và người bán lẻ nắm vị trí thống trị hoặc độc quyền trong kênh thường sử dụng sức mạnh áp đặt này.

##### **c) Sức mạnh hợp pháp**

Sức mạnh hợp pháp được thể hiện thông qua quan hệ cấp trên, cấp dưới hoặc qua các hợp đồng pháp lý.

Trong một hệ thống kênh phân phối gồm các tổ chức bên ngoài doanh nghiệp, sức mạnh hợp pháp không tồn tại rõ ràng và dễ dàng như giữa các cấp trong nội bộ của một doanh nghiệp. Chỉ có

## PHẦN 1: PHÂN PHỐI VÀ THIẾT KẾ KÊNH PHÂN PHỐI

---

những kênh liên kết bằng hợp đồng pháp lý thì cơ sở sức mạnh hợp pháp mới tồn tại.

### **d) Sức mạnh thừa nhận**

Sức mạnh thừa nhận tồn tại khi một thành viên thừa nhận các mục tiêu của mình gắn bó hoặc thống nhất với các mục tiêu của thành viên khác. Điều này có nghĩa là các thành viên chấp nhận cùng hoạt động vì một mục tiêu nhất định.

### **e) Sức mạnh chuyên môn**

Sức mạnh chuyên môn là sự ảnh hưởng của thành viên này đến thành viên khác bằng kiến thức hoặc sự lành nghề. Sức mạnh này tồn tại phổ biến trong hệ thống kênh phân phối.

### **2.2.2.2. Sử dụng sức mạnh trong các kênh phân phối**

Việc sử dụng sức mạnh trong các kênh phân phối cần xem xét đến những hoàn cảnh cụ thể và sử dụng hợp lý vai trò của từng sức mạnh trong những điều kiện cụ thể.

#### **a) Sự sẵn sàng của các sức mạnh**

Các sức mạnh có thể thay đổi theo những thời gian (hoàn cảnh) nhất định. Nhận thức được sự xuất hiện của sức mạnh và sự sẵn sàng của nó là một nhiệm vụ thường xuyên của người quản trị để vận dụng đúng lúc và có hiệu quả vào trong hoạt động quản lý kênh.

#### **b) Lựa chọn sức mạnh trong từng thời điểm cụ thể**

Hiệu quả sử dụng của những sức mạnh khác nhau có thể phụ thuộc vào những điều kiện cụ thể như cấu trúc kênh, mục tiêu của các thành viên kênh và môi trường trong đó các sức mạnh được sử dụng. Ngoài ra hiệu quả sử dụng sức mạnh còn phụ thuộc vào mức độ hợp tác và xung đột trong kênh.

### **2.2.3. Cạnh tranh**

Có bốn loại cạnh tranh như sau:

Cạnh tranh chiều ngang cùng loại: là cạnh tranh giữa các thành viên cùng loại ở cùng một cấp độ kênh phân phối.

## CHƯƠNG 2: MÔI TRƯỜNG KÊNH PHÂN PHỐI

---

Cạnh tranh chiều ngang giữa các loại: là cạnh tranh giữa các doanh nghiệp ở cùng một cấp độ kênh phân phối nhưng khác loại.

Cạnh tranh chiều dọc: là cạnh tranh giữa các thành viên ở các cấp độ khác nhau trong cùng một hệ thống kênh phân phối.

Cạnh tranh giữa các hệ thống kênh: là sự cạnh tranh giữa các hệ thống kênh phân phối độc lập với nhau.

### 2.2.4. Xung đột

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.

#### 2.2.4.1. Những nguyên nhân của xung đột trong kênh

**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 mãi,... 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 các 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

## PHẦN 1: PHÂN PHỐI VÀ THIẾT KẾ KÊNH PHÂN PHỐI

---

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 các thành viên khác thì xung đột có thể xảy ra.

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

### **2.2.4.2. 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. Tuy nhiên một số nhà nghiên cứu khác lại nhấn mạnh đến tác động tích cực của xung đột.

- Xung đột không ảnh hưởng đến hiệu quả kênh
- Xung đột làm tăng hiệu quả của kênh
- Xung đột làm ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả kênh

### **2.2.4.3. Quản lý xung đột trong kênh**

#### **a) Phát hiện xung đột trong kênh**

Tốt nhất là cần 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 kênh 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 kênh, bao gồm đo lường cả cường độ và tần số xung đột trong 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.

### TÓM TẮT CHƯƠNG

Môi trường kênh phân phối bao gồm các yếu tố khả biến ngoại vi và nội vi tác động trực tiếp đến các chính sách và hoạt động của các thành viên trong kênh phân phối.

Các yếu tố ngoại vi bao gồm: các yếu tố kinh tế, yếu tố kỹ thuật và công nghệ, yếu tố luật pháp, yếu tố dân số và văn hóa. Những yếu tố khả biến ngoại vi này nằm ngoài tầm kiểm soát của một doanh nghiệp. Vì vậy, doanh nghiệp buộc phải nhận thức một cách đầy đủ các yếu tố ngoại vi và mức độ tác động của nó để điều chỉnh hệ thống kênh phân phối phù hợp với yêu cầu khách quan của môi trường và tạo động lực cho hệ thống kênh phân phối hoạt động với hiệu quả cao nhất.

Các yếu tố nội vi bao gồm: Quan hệ hợp tác giữa các thành viên trong kênh, sức mạnh giữa các thành viên trong kênh, sự cạnh tranh giữa các thành viên trong kênh, xung đột giữa các thành viên trong kênh. Các yếu tố khả biến nội vi này nằm trong tầm kiểm soát của doanh nghiệp, và hoàn toàn phụ thuộc vào khả năng kiểm soát kênh cũng như việc vận dụng các chính sách của nhà quản trị kênh. Các yếu tố nội vi có vai trò rất quan trọng trong việc đảm bảo cho sự tồn tại của hệ thống kênh cũng như tạo động lực để hệ thống kênh phân phối phát triển và hoạt động hiệu quả.

Bên cạnh đó, trong quá trình quản trị, nhà quản trị kênh không chỉ phải nhận thức một cách đầy đủ các yếu tố ngoại vi và nội vi đang



## PHẦN 1: PHÂN PHỐI VÀ THIẾT KẾ KÊNH PHÂN PHỐI

---

tác động đến hệ thống kênh phân phối, mà còn đòi hỏi phải nhận thức và đánh giá đúng sự vận động và mức độ tác động của các yếu tố ngoại vi và nội vi đến hệ thống kênh phân phối trong tương lai.

Những vấn đề trên một lần nữa khẳng định: môi trường kênh phân phối không chỉ là nguyên nhân, mà còn là cơ sở chủ yếu để hình thành và phát triển một hệ thống kênh phân phối của một doanh nghiệp.

### **CÂU HỎI CHƯƠNG:**

- 1.** Các yếu tố môi trường kinh tế tác động như thế nào đến hệ thống kênh phân phối? Là nhà quản trị kênh, anh/chị chọn giải pháp gì để ứng phó với sự biến động của mỗi yếu tố trong môi trường kinh tế?
- 2.** Môi trường kỹ thuật, công nghệ sẽ tạo ra những biến đổi sâu sắc trong hoạt động quản trị kênh, anh/chị hãy đưa ra một số biện pháp để vận dụng các tiến bộ kỹ thuật công nghệ phục vụ cho hoạt động quản trị kênh phân phối cho một loại hàng hóa cụ thể ở nước ta hiện nay.
- 3.** Ý nghĩa cơ bản của môi trường luật pháp trong hoạt động quản trị kênh là gì? Anh/chị cho một ví dụ cụ thể về sự chi phối của luật pháp đối với hoạt động phân phối.
- 4.** Trình bày sự tác động của các yếu tố môi trường dân số-xã hội đến việc xây dựng chiến lược kênh và cấu trúc kênh.
- 5.** Quan hệ hợp tác giữa các thành viên trong kênh phân phối dựa vào các tiêu chí gì?
- 6.** Trình bày sự khác nhau giữa cạnh tranh và xung đột trong kênh phân phối. Xung đột nảy sinh từ những nguyên nhân gì? Và làm sao để hạn chế xung đột trong kênh?

### CHƯƠNG 3

### CẤU TRÚC KÊNH PHÂN PHỐI

#### MỤC TIÊU CHƯƠNG

Chương này sẽ giúp cho sinh viên nhận dạng được các loại cấu trúc của một hệ thống kênh phân phối, trong đó bao gồm cấu trúc kênh chính và cấu trúc kênh hỗ trợ, qua đó xác định được ai là đối tượng trong quản trị kênh.

Qua nghiên cứu chương này, sinh viên sẽ hiểu được tính chất và vai trò của từng thành viên trong hệ thống kênh phân phối.

#### 3.1. CẤU TRÚC KÊNH PHÂN PHỐI

##### 3.1.1. Định nghĩa cấu trúc kênh phân phối

Cấu trúc kênh phân phối là một nhóm các thành viên của kênh mà các công việc phân phối được phân bổ cho họ.

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

Chiều dài của kênh: được xác định bởi số cấp độ trung gian có mặt trong kênh.

Chiều 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 lưu thông phân phối và khu vực tiêu dùng. Khu vực lưu thông phân phối bao gồm: Nhà phân phối (sản xuất), nhà bán buôn và nhà bán lẻ được liên kết lại với nhau để đạt mục tiêu đề ra.

Căn cứ theo tính chất hoạt động, hệ thống của một kênh phân phối được chia thành hai cấu trúc: cấu trúc chính và cấu trúc hỗ trợ. Cấu trúc chính bao gồm: các doanh nghiệp sở hữu hàng hóa, chịu mọi sự rủi ro trong hoạt động kinh doanh và thực hiện các chức năng

## PHẦN 1: PHÂN PHỐI VÀ THIẾT KẾ KÊNH PHÂN PHỐI

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

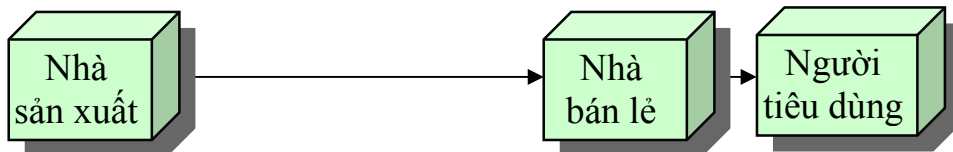
Các cấp độ của cấu trúc kênh phân phối:

### 3.1.1.1. Cấp độ cấu trúc kênh phân phối hàng tiêu dùng

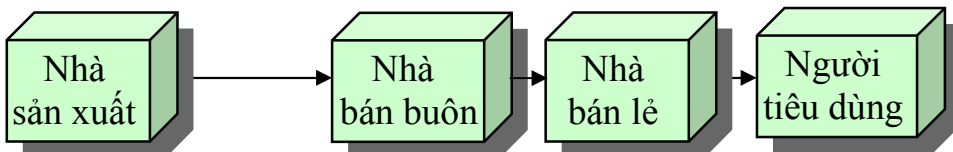
#### Kênh zero cấp



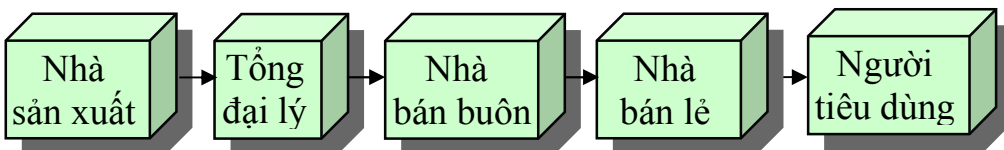
#### Kênh 1 cấp



#### Kênh 2 cấp



#### Kênh 3 cấp



Hình 3.1. Các cấp độ cấu trúc kênh phân phối hàng tiêu dùng

### CHƯƠNG 3: CẤU TRÚC KÊNH PHÂN PHỐI

Kênh Zero cấp (kênh trực tiếp): nhà sản xuất bán hàng trực tiếp đến người tiêu dùng. Hình thức có thể bán qua nhân viên bán hàng của nhà sản xuất đến từng hộ gia đình, bán qua cửa hàng của nhà sản xuất, bán qua mạng Internet hoặc điện thoại, bán qua các thiết bị bán hàng lưu động.

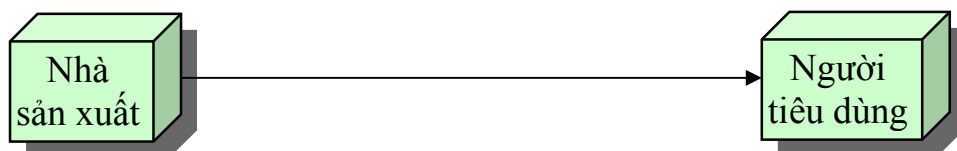
Kênh 1 cấp: nhà sản xuất đưa sản phẩm của mình đến người tiêu dùng thông qua các nhà bán lẻ, hoặc các nhà môi giới, đại lý.

Kênh 2 cấp: có hai cấp trung gian để đưa hàng từ nhà sản xuất đến người tiêu dùng. Đối với hàng tiêu dùng thì thường là nhà bán sỉ và nhà bán lẻ. Đối với hàng công nghệ thì đó là bộ phận phân phối của công ty và các nhà bán buôn.

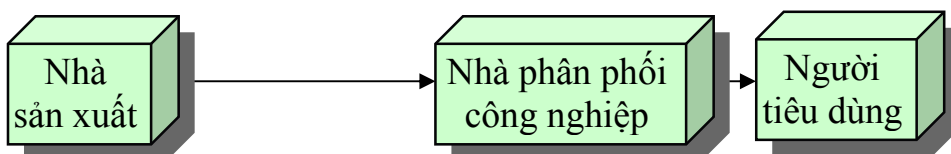
Kênh 3 cấp: thường có đầy đủ các thành phần trung gian tham gia như tổng đại lý (hoặc nhà môi giới), nhà bán buôn, nhà bán lẻ.

#### 3.1.1.2. Cấp độ cấu trúc kênh phân phối hàng công nghệ

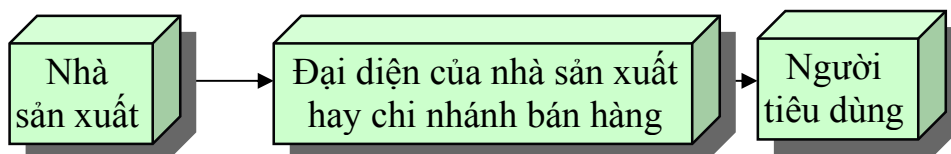
##### Kênh A



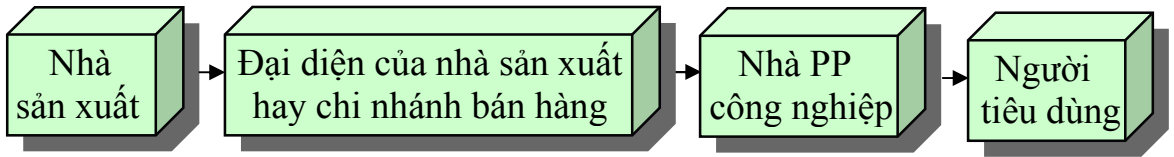
##### Kênh B



##### Kênh C



### Kênh D



**Hình 3.2. Các cấp độ 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 phân phối 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: 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: Là kênh gián tiếp gồm có một số trung gian phân phối công nghiệp trong một cấp để tiếp cận với những người tiêu dùng công nghiệp.

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

### 3.1.2. 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.

### 3.1.3. Các loại cấu trúc kênh phân phối

#### 3.1.3.1. Cấu trúc kênh phân phối theo chiều dọc

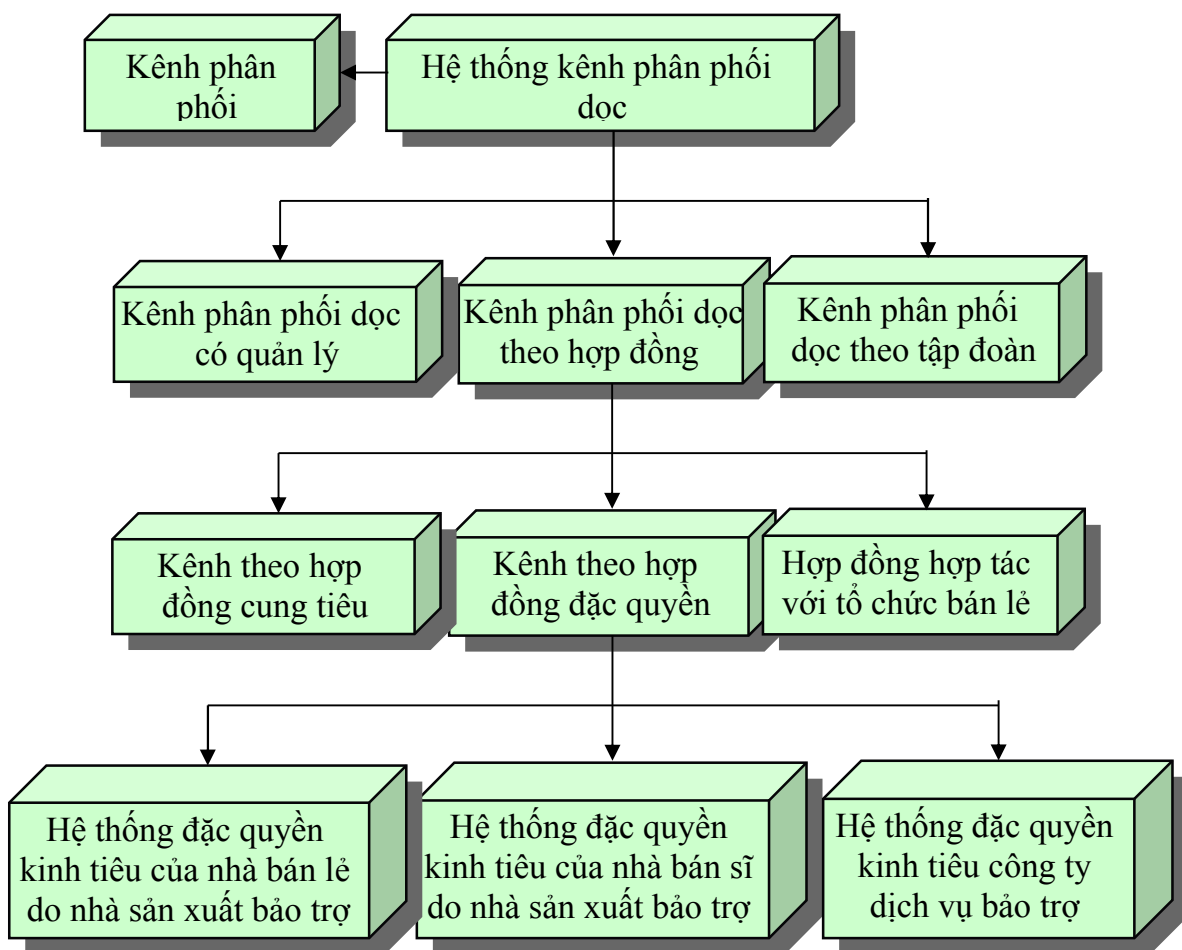
Cấu trúc kênh phân phối theo chiều dọc được hình thành trên cơ sở có một thành viên kênh giữ vai trò lãnh đạo và điều khiển các hoạt động phân phối của các thành viên khác trong kênh.

Kênh phân phối theo chiều dọc tồn tại dưới các dạng sau đây:

**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 mãi, 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 chỉ phối hoạt động phân phối trong kênh. Đó là những hợp đồng có sự ràng buộc trong phân phối và được hưởng những ưu đãi từ nhà sản xuất (hay tổng đại lý phân phối).

**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 chỉ phối các thành viên khác hoặc thông qua việc chia sẻ lợi ích cho các thành viên tham gia trong kênh.



**Hình 3.3. Các hình thức tổ chức kênh phân phối theo chiều dọc**

### **3.1.3.2. 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 với một thị trường luôn biến động.

Khó tăng cường vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

### **3.1.3.3. Cấu trúc kênh phân phối đa 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 được phạm vi bao quát thị trường và gia tăng khả năng thoả mãn theo ý muốn 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 hiện có chưa vươn tới được hoặc bổ sung thêm một kênh phân phối mới để giảm chi phí bán hàng cho một nhóm khách hàng hiện có.

Tuy nhiên, những kênh phân phối mới cũng gây nên những khó khăn nhất định trong việc quản trị hệ thống kênh, như việc phát sinh mâu thuẫn khi các kênh phân phối tranh giành nhau cùng một nhóm khách hàng và việc kiểm soát phức tạp hơn khi những kênh phân phối mới mang tính độc lập hơn.

## **3.2. Các thành viên kênh phân phối**

### **3.2.1. Khái niệm về các thành viên kênh phân phối**

Các thành viên kênh phân phối là những người tham gia đàm phán phân chia công việc phân phối, chuyển quyền sở hữu hàng hóa và chịu mọi sự rủi ro trong hoạt động kinh doanh. Đó là những người tham gia trong cấu trúc chính của hệ thống kênh phân phối.

Các tổ chức hỗ trợ như: vận tải, lưu kho,... chỉ cung cấp các dịch vụ chuyên môn, không sở hữu hàng hóa và không chịu trách nhiệm trước kết quả hoạt động cuối cùng của kênh thì không phải là các thành viên kênh.



## PHẦN 1: PHÂN PHỐI VÀ THIẾT KẾ KÊNH PHÂN PHỐI

---

Như vậy quan điểm xác định các thành viên kênh là dựa trên chức năng phân phối mà họ đảm nhiệm trong kênh.

Qua khái niệm trên, các thành viên kênh bao gồm:

Nhà sản xuất (hay nhà cung cấp).

Nhà trung gian bán buôn.

Nhà trung gian bán lẻ.

Người tiêu dùng cuối cùng.

### **3.2.2. Nhà sản xuất (hay nhà cung cấp)**

Hầu hết các doanh nghiệp sản xuất đều không có điều kiện thuận lợi để phân phối sản phẩm của mình trực tiếp cho người tiêu dùng cuối cùng mà thường là thông qua trung gian bán buôn.

Lý do mà nhà sản xuất phải tiêu thụ sản phẩm của mình qua các trung gian bán buôn là vì:

Nhà sản xuất nhỏ với nguồn tài chính có hạn không đủ để phát triển những cơ sở bán hàng trực tiếp. Ngay cả nhà sản xuất có đủ vốn cũng thường thích sử dụng tiền của mình để mở rộng sản xuất chứ không phải để tiến hành các hoạt động bán buôn và bán lẻ.

Hiệu quả kinh doanh của những nhà bán buôn thường cao hơn do tầm hoạt động có quan hệ với khách hàng rộng hơn và có trình độ nghiệp vụ chuyên môn cao hơn.

Những nhà bán lẻ kinh doanh nhiều loại sản phẩm thường hay thích mua toàn bộ các mặt hàng của nhà bán buôn chứ không mua trực tiếp từ từng nhà sản xuất.

Bằng cách chuyển hoạt động phân phối cho những thành viên khác của kênh như nhà bán buôn và nhà bán lẻ, nhà sản xuất có thể mở rộng được phạm vi bao quát thị trường, giảm được chi phí đồng thời tăng được hiệu quả kinh tế phân phối cần thiết.

### 3.2.3. Nhà trung gian bán buôn

Nhà trung gian bán buôn là những doanh nghiệp và cá nhân mua hàng hóa để bán lại cho các doanh nghiệp hoặc tổ chức khác (các nhà bán lẻ, các nhà bán buôn khác, các doanh nghiệp sản xuất, các tổ chức xã hội và cơ quan nhà nước).

Trong thực tế nhà trung gian bán buôn có thể vừa bán buôn vừa bán lẻ, và họ được coi là bán buôn nếu tỷ trọng bán buôn là chủ yếu trong tổng doanh số.

Nhà bán buôn khác với nhà bán lẻ ở một số điểm:

Nhà bán buôn ít quan tâm hơn đến việc cổ động bán hàng, đến bầu không khí và địa điểm bán, vì họ quan hệ với khách hàng kinh doanh chứ không phải với người tiêu dùng cuối cùng.

Quy mô những vụ giao dịch bán buôn lớn hơn quy mô những vụ giao dịch bán lẻ, và nhà bán buôn bao quát địa bàn rộng hơn nhà bán lẻ.

Các chế định luật pháp và mức thuế của Nhà nước đối với nhà bán buôn và nhà bán lẻ thường khác nhau.

***Xét về tính chất nhà bán buôn có ba loại chính sau đây:***

**Nhà bán buôn sở hữu hàng hóa thực sự:** Là các doanh nghiệp kinh doanh độc lập về sở hữu. Họ tham gia kênh phân phối với các chức năng mua, sở hữu hàng hóa, dự trữ và quản lý sản phẩm với khối lượng lớn và bán lại với khối lượng nhỏ hơn cho các khách hàng là những đơn vị kinh doanh khác.

**Đại lý, môi giới và nhà bán buôn hưởng hoa hồng:** Là những doanh nghiệp kinh doanh độc lập, đảm nhiệm hoạt động phân phối sỉ, tham gia đàm phán nhưng không sở hữu hàng hóa. Họ chỉ được nhận một khoản tiền hoa hồng hoặc lệ phí nhất định trên doanh số bán ra.

**Các chi nhánh và đại diện bán của nhà sản xuất:** Là các tổ chức của nhà sản xuất đặt tại các khu vực thị trường với chức năng thay mặt nhà sản xuất bán sỉ sản phẩm của họ. Quyền sở hữu hàng hóa và điều hành hoạt động phân phối đều do nhà sản xuất đảm nhiệm.

### ***Nhà bán buôn thực hiện những chức năng sau:***

Tạo khả năng bao phủ thị trường  
Bán hàng và khuyến mãi  
Giữ tồn kho  
Quá trình đặt hàng  
Cung cấp thông tin về thị trường  
Tài trợ  
Dịch vụ quản lý và tư vấn

### **3.2.4. Nhà trung gian bán lẻ**

Trung gian bán lẻ bao gồm các doanh nghiệp và cá nhân kinh doanh bán sản phẩm hay dịch vụ trực tiếp cho người tiêu dùng cuối cùng là cá nhân hoặc hộ gia đình.

Vai trò của nhà bán lẻ trong kênh phân phối: là phát hiện nhu cầu của khách hàng, tìm kiếm và bán những sản phẩm hoặc dịch vụ mà khách hàng mong muốn ở thời gian, địa điểm và theo một cách thức nhất định.

Chức năng của trung gian bán lẻ bao gồm:

Tiếp xúc với khách hàng, phát hiện nhu cầu tiêu dùng, thu thập thông tin thị trường và phản hồi các thông tin này cho nhà sản xuất.

Thực hiện bán hàng, quảng cáo và trưng bày sản phẩm.

Phân chia và sắp xếp hàng hóa thành những khối lượng phù hợp với người mua.

Dự trữ hàng hóa sẵn sàng cung cấp cho người tiêu dùng.

Cung cấp dịch vụ khách hàng.

**Các hình thức bán lẻ được chia thành nhiều loại theo các tiêu thức khác nhau:**

#### **3.2.4.1. Hình thức bán lẻ phân theo quyền sở hữu:**

- + Cửa hàng bán lẻ độc lập
- + Doanh nghiệp bán lẻ gồm nhiều cửa hàng
- + Cửa hàng bán lẻ do nhà sản xuất làm chủ

- + Cửa hàng do tập thể người tiêu dùng làm chủ
- + Cửa hàng bán lẻ do chính phủ làm chủ
- + Cửa hàng bán lẻ do các tổ chức xã hội làm chủ
- + Doanh nghiệp bán lẻ cổ phần
- + Doanh nghiệp bán lẻ liên doanh

### **3.2.4.2. Hình thức bán lẻ tại cửa hàng**

Cửa hàng chuyên doanh

Cửa hàng bách hóa tổng hợp

Siêu thị

Cửa hàng hạ giá

Cửa hàng bán giá thấp

Cửa hàng trưng bày và bán theo catalogue

### **3.2.4.3. Hình thức bán lẻ không qua cửa hàng**

**Bán trực tiếp:** Bán trực tiếp trước đây thường do những người bán hàng rong thực hiện và ngày nay hình thức này vẫn được áp dụng, đặc biệt là cho hàng tiêu dùng. Hoạt động bán trực tiếp hiện nay còn được thực hiện dưới hình thức bán lưu động tại các nhà hàng, lưu động trên xe và bán tại nhà.

**Bán lẻ qua mạng viễn thông và bưu điện:** Bán lẻ qua bưu điện được thực hiện bằng những đơn đặt hàng qua thư, điện thoại. Tuy nhiên hiện nay cùng với những tiến bộ về khoa học kỹ thuật hoạt động bán lẻ này được thực hiện qua mạng Internet.

**Bán hàng tự động:** Hình thức này được áp dụng cho những loại sản phẩm thông dụng như: thuốc lá, nước giải khát, đồ uống nóng, bánh kẹo, báo chí, băng hình, sách vở,... và những dịch vụ khác như rút tiền tự động. Bán hàng tự động là một hình thức bán hàng tiện lợi nhưng khá tốn kém vì phải thường xuyên nạp hàng ở những máy bán hàng tự động được đặt tại các địa điểm phân tán như: nhà máy, công sở, khách sạn, nhà hàng, cây xăng, ga tàu xe và sân bay và phải phục vụ suốt ngày đêm.

❖ Quy mô tăng lên của nhà bán lẻ có ảnh hưởng đến phân chia các công việc phân phối giữa các thành viên trong kênh, đặc biệt một số công việc phân phối trước đây do nhà sản xuất và bán buôn làm nay được chuyển cho người bán lẻ có quy mô lớn. Ví dụ

## PHẦN 1: PHÂN PHỐI VÀ THIẾT KẾ KÊNH PHÂN PHỐI

---

phần lớn các cửa hàng chuỗi lớn và cửa hàng bách hóa tổng hợp có hệ thống kho hiện đại của chính họ để dự trữ và đặt hàng có hiệu quả. Điều này làm giảm việc sử dụng nhà bán buôn trong kênh. Các tổ chức liên minh hợp tác tình nguyện của nhà bán lẻ xuất hiện cũng làm tăng sức mạnh trong cạnh tranh của họ.

Như vậy quy mô của nhà bán lẻ tạo nên tiềm năng cho họ thực hiện các công việc phân phối có hiệu quả. Mặt khác quy mô lớn của nhà bán lẻ làm tăng sức mạnh và tính độc lập của họ, họ không dễ dàng bị ảnh hưởng bởi nhà sản xuất nữa. Vì vậy người quản lý kênh ở các doanh nghiệp sản xuất ngày càng khó khăn khi sử dụng nhà bán lẻ trong kênh phân phối.

### **3.2.5. Người tiêu dùng cuối cùng**

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 mua 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

## **TÓM TẮT CHƯƠNG**

Cấu trúc kênh phân phối được thể hiện bởi 3 yếu tố cơ bản là: chiều dài của kênh, chiều rộng của kênh và loại thành viên tham gia kênh. Mỗi kênh phân phối được chia thành hai loại cấu trúc: cấu trúc chính và cấu trúc bổ trợ, trong đó cấu trúc chính bao gồm các thành viên tham gia các hoạt động phân phối và sở hữu hàng hóa, đồng thời đây là đối tượng quản trị của hệ thống kênh. Cấu trúc bổ trợ là những doanh nghiệp tham gia kênh với vai trò đảm bảo cho các dòng chảy sản phẩm và xúc tiến được thực hiện thông suốt.

## CHƯƠNG 3: CẤU TRÚC KÊNH PHÂN PHỐI

---

Xuất phát từ mục tiêu chiến lược kinh doanh, một doanh nghiệp có thể quyết định lựa chọn loại cấu trúc kênh phân phối thích hợp như: cấu trúc kênh phân phối theo chiều dọc, cấu trúc kênh phân phối theo chiều ngang, cấu trúc kênh phân phối đa kênh.

Lựa chọn cấu trúc kênh phân phối là một quyết định rất quan trọng có ảnh hưởng rất lớn đến việc thực hiện hiệu quả các chiến lược marketing hỗn hợp của một doanh nghiệp.

Do có mối quan hệ hữu cơ với các chiến lược marketing hỗn hợp và các yếu tố môi trường, nên cấu trúc kênh phân phối của một doanh nghiệp phải có sự thích ứng một cách linh hoạt với những thay đổi trong từng thời điểm cụ thể.

Ngoài việc phải xác định cấu trúc kênh để xây dựng một mô hình kênh phân phối thích hợp, nhà quản trị kênh còn cần phải xác định vai trò và chức năng của từng thành viên trong kênh để có thể phân bổ một cách hợp lý các hoạt động phân phối cho họ theo từng loại hình sở hữu của hệ thống kênh.

### **CÂU HỎI CHƯƠNG:**

1. Anh/chị hãy trình bày các loại cấu trúc kênh phân phối theo chiều dọc.
2. Cho biết đặc điểm, ý nghĩa của cấu trúc kênh phân phối đa kênh.
3. Cấu trúc kênh phân phối có thể tạo ra những mâu thuẫn xung đột trong kênh, với vai trò là nhà quản trị kênh anh/chị có giải pháp gì để tránh xung đột này?
4. Trình bày sự khác nhau giữa trung gian bán buôn với trung gian bán lẻ.
5. Anh/chị hãy trình bày các đặc trưng cơ bản của một cấu trúc kênh. Các đặc trưng này được quyết định bởi những nhân tố gì?
6. Tại sao nói cấu trúc kênh phân phối giữ vai trò rất quan trọng trong các quyết định chiến lược của mỗi doanh nghiệp?

## PHẦN 1: PHÂN PHỐI VÀ THIẾT KẾ KÊNH PHÂN PHỐI

---

7. Anh/chị cho biết loại hình bán lẻ nào nằm trong kênh phân phối truyền thống, loại nào nằm trong kênh phân phối hiện đại? và cho biết xu hướng phát triển của các kênh phân phối này?

## CHƯƠNG 4

### CHIẾN LƯỢC KÊNH PHÂN PHỐI

#### MỤC TIÊU CHƯƠNG

1. Giúp cho sinh viên nhận dạng được khái niệm về chiến lược kênh phân phối, và xác định những quyết định cơ bản trong việc hoạch định một chiến lược kênh phân phối.
2. Nắm được mối tương quan trong việc hoạch định chiến lược kênh phân phối với việc thực hiện mục tiêu chiến lược của các doanh nghiệp xét theo ý nghĩa cạnh tranh.
3. Hoạch định được các loại chiến lược kênh phân phối của một doanh nghiệp.

#### 4.1. Khái niệm chiến lược kênh phân phối

Theo Philip Kotler: “Chiến lược kênh phân phối là một tập hợp các nguyên tắc nhờ đó đơn vị kinh doanh hy vọng đạt được các mục tiêu của nó ở thị trường mục tiêu”.

Mục tiêu của kênh phân phối phải được xác định bằng chỉ tiêu mức độ đảm bảo về cung ứng hàng hóa và dịch vụ. Trong điều kiện cạnh tranh, các định chế của kênh phải dựa vào cách sắp xếp các chức năng nhiệm vụ của mỗi thành viên trong kênh, nhằm làm sao đảm bảo giảm thiểu tổng chi phí của kênh tương ứng với mức đảm bảo đạt được các mục tiêu mong muốn của kênh.

Những mục tiêu của kênh phân phối lại thường thay đổi tùy theo sự điều chỉnh của các chiến lược: sản phẩm, giá cả và chiêu thị, đồng thời nó cũng chịu ảnh hưởng tác động từ các môi trường vĩ mô và các yếu tố vi mô trong hệ thống kênh phân phối.

Vì vậy, căn cứ vào mục tiêu cần đạt được thì khái niệm kênh phân phối có thể được xác định như sau:



## PHẦN 1: PHÂN PHỐI VÀ THIẾT KẾ KÊNH PHÂN PHỐI

---

Chiến lược kênh phân phối là một quá trình xem xét để chọn lựa phương án của kênh phân phối tối ưu có thể giảm thiểu được tổng chi phí của kênh trong điều kiện cụ thể của các chiến lược Marketing mix và trong sự tác động cụ thể của các môi trường vĩ mô và vi mô nhằm đảm bảo được chỉ tiêu mong muốn về mức độ thoả mãn nhu cầu hàng hóa và dịch vụ trên một thị trường mục tiêu nhất định.

Để đạt được các mục tiêu phân phối, nhà sản xuất phải quyết định những vấn đề cơ bản sau:

Kênh phân phối nên đóng vai trò nào trong các mục tiêu và chiến lược tổng thể của công ty.

Kênh phân phối nên đóng vai trò nào trong chiến lược marketing mix.

Các kênh phân phối của công ty nên được thiết kế như thế nào.

Loại thành viên nào của kênh nên được tìm kiếm để đáp ứng các mục tiêu phân phối của công ty.

Kênh phân phối có thể được quản lý như thế nào để hoạt động có hiệu quả và hiệu quả liên tục.

Hoạt động của các thành viên trong kênh được đánh giá như thế nào.

### **4.2. Các mục tiêu chiến lược Marketing của các doanh nghiệp.**

Kênh phân phối không chỉ đơn thuần thực hiện chức năng phân phối, mà nó còn thực hiện cả chức năng marketing trong quá trình phân phối. Vì vậy chiến lược kênh phân phối phải được đặt trong mục tiêu của chiến lược marketing của từng doanh nghiệp.

#### **4.2.1. Chiến lược marketing của doanh nghiệp dẫn đầu**

Các doanh nghiệp dẫn đầu thị trường với tiềm năng mạnh mẽ về tài chính và năng lực sản xuất thường chiếm lĩnh thị phần lớn nhất trên thị trường sản phẩm liên quan so với các đối thủ cạnh tranh.

Mục tiêu chiến lược của các doanh nghiệp dẫn đầu thị trường luôn muốn giữ vị trí số một của mình, điều này buộc doanh nghiệp phải tìm cách tăng tổng nhu cầu của thị trường, bảo vệ thị phần hiện tại và cố gắng tăng thêm thị phần hơn nữa dù quy mô thị trường không thay đổi.

### **4.2.1.1. Tăng tổng nhu cầu của thị trường**

Doanh nghiệp dẫn đầu sẽ thu được lợi nhiều nhất khi mở rộng được nhu cầu sản phẩm của mình trên thị trường. Để thực hiện được mục tiêu này, doanh nghiệp phải tìm kiếm những người tiêu dùng mới, phát triển công dụng mới của sản phẩm và tăng khối lượng tiêu dùng.

#### **a) Tìm kiếm người tiêu dùng mới**

Thực hiện mục tiêu này, chiến lược kênh phân phối phải sử dụng các định chế xúc tiến trong kênh và phát triển kênh. Đó là đẩy mạnh hoạt động truyền thông quảng cáo và khuyến mãi nhắm vào người tiêu dùng hiện tại của doanh nghiệp (chiến lược kéo trong phân phối), thâm nhập vào tầng lớp người tiêu dùng mới (chiến lược thâm nhập) hoặc mở rộng kênh phân phối ở thị trường mới (chiến lược mở rộng thị trường).

#### **b) Phát triển công dụng mới**

Nhu cầu tiêu dùng có thể mở rộng được nhờ phát hiện ra và quảng cáo những công dụng mới của sản phẩm hiện tại, hoặc phát triển thêm công dụng mới cho sản phẩm cải tiến.

Trong thực tế nhiều công dụng mới của sản phẩm được phát hiện ra chính từ người tiêu dùng. Điều này cho thấy tầm quan trọng của việc thường xuyên thu thập nhu cầu tiêu dùng sản phẩm của khách hàng để có chiến lược tăng cường hoạt động quảng cáo và chiêu thị về công dụng mới hoặc đề xuất cho nhà cung cấp nghiên cứu phát triển sản phẩm mới hoặc cải tiến.

#### **c) Tăng khối lượng tiêu thụ**

Khối lượng sản phẩm sẽ được tiêu thụ nhiều hơn nếu doanh nghiệp thuyết phục được người tiêu dùng tăng khối lượng sử dụng

## PHẦN 1: PHÂN PHỐI VÀ THIẾT KẾ KÊNH PHÂN PHỐI

---

cho mỗi lần dùng. Doanh nghiệp cần thiết truyền đạt thông điệp đến người tiêu dùng về hiệu quả công dụng của sản phẩm hoặc tạo ra nhu cầu tiêu dùng mới cho sản phẩm hiện tại.

### **4.2.1.2. Bảo vệ thị phần hiện tại**

Bên cạnh những nỗ lực mở rộng quy mô nhu cầu của thị trường, doanh nghiệp dẫn đầu vẫn phải thường xuyên bảo vệ thị phần hiện tại của mình chống lại những cuộc tấn công của các đối thủ cạnh tranh.

Người dẫn đầu thị trường có thể làm gì để bảo vệ địa bàn kinh doanh của mình? Câu trả lời là phải đổi mới liên tục, mà không được thỏa mãn với hiện trạng, cải thiện hiệu quả hoạt động của hệ thống kênh phân phối và không ngừng tối thiểu hóa chi phí phân phối.

Để tự bảo vệ, người dẫn đầu thị trường giành thế chủ động tấn công vào những yếu điểm của đối thủ cạnh tranh. Người dẫn đầu thị trường cũng phải biết cách “bít kín các lỗ hổng” để những kẻ muốn tấn công không thể đột nhập vào hệ thống kênh phân phối chủ lực của mình. Người dẫn đầu hàng tiêu dùng tạo ra những nhãn hiệu và cách đóng gói theo những kích cỡ và hình dáng khác nhau để đáp ứng tốt nhất những sở thích khác nhau của người tiêu dùng và chiếm nhiều vị trí bày hàng tốt nhất.

Vì không thể luôn luôn bảo vệ được tất cả các vị trí của mình trên thị trường, nên người dẫn đầu phải tập trung nỗ lực của mình vào những nơi thật sự quan trọng. Họ phải xem xét thận trọng địa bàn nào quan trọng cần bảo vệ cho dù tốn kém và địa bàn nào có thể bỏ rơi dù rủi ro nhỏ. Mọi chiến lược phòng thủ đều nhằm mục đích hạn chế thấp nhất khả năng bị tấn công, hướng các cuộc tấn công vào những nơi ít nguy hại hơn và giảm bớt sức mạnh của chúng.

### **4.2.1.3. Tăng thêm thị phần**

Người dẫn đầu thị trường có thể tăng khả năng sinh lời khi tăng thị phần của mình trên thị trường. Qua nhiều cuộc nghiên cứu, người ta thấy rằng khả năng sinh lời của một doanh nghiệp tăng cùng với thị phần mà doanh nghiệp đó phục vụ. Từ những kết quả

## CHƯƠNG 4: CHIẾN LƯỢC KÊNH PHÂN PHỐI

---

đó, nhiều doanh nghiệp theo đuổi việc mở rộng thị phần và lấy đó làm mục tiêu, vì nó không những tạo ra nhiều tiền lời hơn, mà còn tạo ra khả năng sinh lời lớn hơn (tỷ suất lợi nhuận trước thuế trên vốn đầu tư ROI), thị phần trên 40% đạt được ROI bình quân là 30%. Tuy vậy cũng có những doanh nghiệp có thị phần dưới 40% đã đạt được ROI trước thuế từ 20% trở lên. Đặc điểm của những doanh nghiệp này là có chất lượng sản phẩm tương đối cao, giá cả trung bình và hạ, ít chủng loại sản phẩm và tổng chi phí thấp. Hầu hết đó là những doanh nghiệp sản xuất vật tư công nghiệp hay cung ứng vật tư.

Vì vậy doanh nghiệp không nên nghĩ rằng cứ tăng được thị phần trên thị trường mà mình phục vụ thì mặc nhiên sẽ tăng được khả năng sinh lời. Vì điều đó còn phụ thuộc nhiều vào chiến lược tăng thị phần của mình. Chi phí cho việc tạo ra một thị phần lớn hơn có thể vượt xa giá trị thu nhập của nó. Cần xem xét các yếu tố sau đây trước khi quyết định tăng thị phần:

Yếu tố thứ nhất là khả năng gây ra hành động chống độc quyền: Những đối thủ cạnh tranh căm tức rất có thể làm âm ỉ “chuyện độc quyền hóa” nếu một doanh nghiệp không chế lấn chiếm thêm thị phần. Sự tăng rủi ro này sẽ làm giảm sức hấp dẫn của việc giành thị trường.

Yếu tố thứ hai là hiệu quả kinh tế: Khả năng sinh lời có thể bắt đầu giảm sút khi thị phần vượt quá một mức độ nào đó. Nếu thị phần tối ưu của doanh nghiệp chỉ có thể là 50%, nhưng doanh nghiệp cứ theo đuổi một thị phần lớn hơn thì có thể dẫn đến chi phí quá đắt cho khả năng sinh lời.

Yếu tố thứ ba là các doanh nghiệp có thể theo đuổi chiến lược marketing sai lầm trong những cố gắng tăng thị phần và vì vậy không tăng được lợi nhuận. Tuy những biến khác trong marketing mix. được thực hiện hiệu quả có thể tạo thêm thị phần, nhưng không phải tất cả đều dẫn đến tăng lợi nhuận.

Tóm lại thị phần càng lớn càng tạo được nhiều lợi nhuận khi:

Giá thành đơn vị giảm khi thị phần tăng.

## PHẦN 1: PHÂN PHỐI VÀ THIẾT KẾ KÊNH PHÂN PHỐI

---

Doanh nghiệp chào bán sản phẩm chất lượng siêu hạng và định giá cao hơn để trang trải chi phí cho việc tăng thêm thị phần.

### **4.2.2. Chiến lược marketing của doanh nghiệp thách thức**

Những doanh nghiệp đứng hàng thứ hai, thứ ba hoặc thấp hơn được gọi là những doanh nghiệp bám theo. Những doanh nghiệp loại này có thể chọn một trong hai cách: tấn công vào người dẫn đầu và các đối thủ cạnh tranh khác để giành giật thị phần hoặc là họ hợp tác.

Có nhiều trường hợp những người thách thức thị trường đã đuổi kịp người dẫn đầu thị trường hay thậm chí vượt người dẫn đầu. Những người thách thức này có khát vọng lớn và huy động toàn bộ nguồn lực của mình vào cuộc chiến trong khi người dẫn đầu không phản công mạnh mẽ.

Mục tiêu chiến lược của hầu hết những người thách thức thị trường là tăng thị phần của mình với suy nghĩ là điều đó sẽ dẫn đến tăng khả năng sinh lời. Và do đó họ có thể chọn một trong những đối tượng sau đây để tấn công:

Tấn công người dẫn đầu thị trường: Đây là một chiến lược có rủi ro lớn, nhưng nếu thắng lợi sẽ được bù đắp xứng đáng nếu người dẫn đầu thị trường đó là “người dẫn đầu dỏm” và không phục vụ chu đáo thị trường. Căn cứ để kiểm tra là nhu cầu hay mức độ thoả mãn của người tiêu dùng. Nếu có một khúc thị trường không được phục vụ hay phục vụ tồi, thì đó là mục tiêu lý tưởng cho một cuộc tấn công. Một chiến lược khác là đổi mới mạnh hơn người dẫn đầu trên toàn bộ khúc thị trường đó.

Tấn công những doanh nghiệp cùng tầm cỡ với mình, không hoàn thành được phận sự và thiếu vốn: Sự thoả mãn và đổi mới nhu cầu tiềm ẩn của người tiêu dùng phải được kiểm tra thường xuyên. Ngay cả việc tấn công trực diện cũng có thể thành công nếu nguồn lực của doanh nghiệp kia bị hạn chế.

Tấn công những doanh nghiệp địa phương hay khu vực nhỏ: Cách tấn công này không chỉ là việc giành giật thị phần của nhau mà còn là tìm cách thôn tính (nuốt sống) những doanh nghiệp nhỏ.

Việc lựa chọn đối thủ để tấn công và lựa chọn mục tiêu marketing có tác động qua lại lẫn nhau. Nếu doanh nghiệp tấn công người dẫn đầu hoặc người cùng tầm cỡ mình, thì mục tiêu của nó là giành lấy một thị phần nhất định nào đó. Còn nếu doanh nghiệp tấn công vào một doanh nghiệp địa phương, nhỏ thì mục tiêu của nó là đánh bật hẳn doanh nghiệp đó ra khỏi thương trường.

### 4.2.3. Chiến lược marketing của doanh nghiệp theo sau

Những người theo sau thị trường là những người “bắt chước đổi mới” bằng cách sao chép hay cải tiến các phương thức phân phối và xâm nhập vào hệ thống phân phối được các doanh nghiệp dẫn đầu và doanh nghiệp thách thức thị trường thiết lập ra. Tuy doanh nghiệp đó không thể vượt qua được người dẫn đầu, nhưng người theo sau có thể kiếm được lời nhiều hơn vì nó không chịu một chi phí nào cả cho việc tạo lập mới kênh phân phối trên khúc thị trường mục tiêu mà họ nhắm tới.

Một người theo sau thị trường cần phải biết làm thế nào để giữ những khách hàng hiện có và giành được một phần chính đáng trong số khách hàng mới. Người theo sau phải xác định con đường phát triển, nhưng không phải là con đường cạnh tranh trả đũa trực diện. Do vậy các chiến lược marketing chính của họ là:

Sao chép: Cách phân phối và quản trị kênh, cách quảng cáo và xúc tiến,...

Nhái kiểu: Là bắt chước một số điểm của người khác nhưng có một số điểm khác biệt.

Cải biến: Cải tiến cách thức làm của người khác.

### 4.2.4. Chiến lược marketing của doanh nghiệp nép góc

Những doanh nghiệp nhỏ thường cạnh tranh với những doanh nghiệp lớn bằng cách nhắm vào những thị trường nhỏ mà những doanh nghiệp lớn ít hoặc không quan tâm đến.

Điểm chủ yếu của những doanh nghiệp nép góc có thị phần nhỏ trên thị trường là tạo khả năng sinh lời lớn. Tại sao chiến lược nép góc lại có khả năng sinh lời? Lý do là họ hiểu biết rõ nhóm khách hàng mục tiêu đến mức độ họ đáp ứng tốt hơn những nhu cầu

## PHẦN 1: PHÂN PHỐI VÀ THIẾT KẾ KÊNH PHÂN PHỐI

---

của khách hàng so với các doanh nghiệp khác tình cờ bán hàng cho khu vực ẩn khuất đó.

Nơi nếp góc lý tưởng có những đặc điểm sau:

Chỗ nếp góc có quy mô và sức mua đủ để có khả năng sinh lời

Chỗ nếp góc có tiềm năng tăng trưởng

Chỗ nếp góc ít được các đối thủ cạnh tranh lớn quan tâm

Doanh nghiệp có đủ kỹ năng, tài lực để phục vụ tốt nơi nếp góc

Doanh nghiệp có thể phòng thủ chống lại đòn tấn công của các đối thủ cạnh tranh lớn nhờ uy tín đối với khách hàng mà nó tạo lập được.

### **4.3. Chiến lược kênh phân phối trong các chiến lược marketing mục tiêu của doanh nghiệp**

Nếu thị trường mục tiêu quan tâm nhiều đến việc sản phẩm được bán như thế nào, các yêu cầu về điều kiện thuận lợi, yêu cầu về thời gian và địa điểm khi mua hàng thì chiến lược kênh phân phối sẽ trở thành biến số quan trọng nhất của chiến lược marketing mục tiêu. Thậm chí ngay trường hợp biến số khác trong chiến lược marketing mục tiêu được xác định là quan trọng thì chiến lược kênh phân phối vẫn phải được quan tâm đặc biệt nếu tồn tại các điều kiện sau:

Kênh phân phối là nhân tố liên quan nhiều nhất đến việc thoả mãn nhu cầu của thị trường mục tiêu.

Kênh phân phối trong vai trò cạnh tranh cùng với các biến số khác của chiến lược marketing mục tiêu về: sản phẩm, giá cả và chiêu thị.

Kênh phân phối dễ bị tổn thương cao trong cạnh tranh do mức độ thiếu quan tâm của doanh nghiệp.

Kênh phân phối có thể làm nổi bật doanh nghiệp vì xây dựng được hình ảnh từ các kênh phân phối.

#### **4.3.1 Chiến lược kênh phân phối trong mục tiêu thoả mãn nhu cầu thị trường.**

Nếu khách hàng mục tiêu của doanh nghiệp có nhu cầu và mong muốn được thoả mãn tốt nhất qua phân phối thì chiến lược kênh phân phối cần phải được quan tâm đặc biệt.

Hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp ngày càng định hướng vào thị trường, hệ thống kênh phân phối phát triển tương ứng để thoả mãn nhu cầu, cung cấp các dịch vụ và thực hiện các chức năng marketing đã chiếm một vị trí rất quan trọng trong sự phát triển của mỗi doanh nghiệp.

Với ý nghĩa trên, kênh phân phối ngoài việc thoả mãn nhu cầu về các loại sản phẩm và cung cấp các loại dịch vụ với những mức độ khác nhau, thì còn thực hiện các chức năng marketing trong quá trình hoạt động phân phối.

Vì vậy chiến lược kênh phân phối phải thích ứng với chiến lược marketing mục tiêu cụ thể của mỗi doanh nghiệp trong từng thời điểm lịch sử. Cụ thể là việc thoả mãn nhu cầu thị trường mục tiêu đến mức độ nào thì chiến lược kênh phân phối cũng phải phát triển theo một cách tương ứng.

### **4.3.2. Chiến lược kênh phân phối với vai trò cạnh tranh cùng với các biến số khác của chiến lược marketing mục tiêu**

Cạnh tranh ngày nay mang tính tổng lực và lợi thế của từng biến số cạnh tranh ngày càng bị thu hẹp dần. Khả năng giữ vị trí dẫn đầu mãi mãi về sản phẩm độc đáo hoặc chất lượng cao là rất khó khăn vì sự chuyển đổi kỹ thuật diễn ra không ngừng và nhanh chóng. Giữ lợi thế về giá cũng rất hạn chế bởi vì những người cạnh tranh có thể điều chỉnh chi phí của họ nhờ chuyển các phương tiện sản xuất sang các vùng hoặc lãnh thổ có điều kiện chi phí sản xuất thấp. Các lợi thế về truyền thông, xúc tiến cũng có thể bị bắt chước nhanh chóng. Ngược lại việc tạo thành một kênh phân phối tối ưu trên cơ sở các thành viên kênh có những kỹ năng và kinh nghiệm, kết hợp với một chiến lược kênh thích hợp sẽ tạo được những khả năng vượt trội trước các đối thủ cạnh tranh.

Kênh phân phối với một chiến lược kênh thích hợp là một tập hợp biện pháp mà các đối thủ cạnh tranh khác không dễ dàng bắt chước nhanh chóng được. Việc tìm kiếm một giải pháp hữu hiệu để tăng cường khả năng cạnh tranh trong phân phối hơn hẳn các đối thủ cạnh tranh là một thách thức khó hơn nhiều so với các biến số khác của marketing mix. Để tăng khả năng thoả mãn dịch vụ đối với



## PHẦN 1: PHÂN PHỐI VÀ THIẾT KẾ KÊNH PHÂN PHỐI

---

khách hàng được cung cấp bởi kênh phân phối mạnh đòi hỏi phải có sự đầu tư nhiều và lâu dài trong xây dựng tổ chức, phát triển vốn, lao động và chiến lược dài hạn. Những điều đó rõ ràng không thể thực hiện dễ dàng và nhanh chóng được.

### **4.3.3. Chiến lược kênh phân phối trong mức độ quan tâm so với các đối thủ cạnh tranh**

Việc xem nhẹ chiến lược kênh phân phối là một cơ hội tốt cho các đối thủ cạnh tranh khác tận dụng các khả năng tấn công vào quá trình phân phối bằng chính chiến lược kênh phân phối được xây dựng một cách tối ưu để loại đối thủ ra khỏi mạng lưới phân phối hiện tại.

### **4.3.4. Chiến lược kênh phân phối với việc nâng cao vị thế của doanh nghiệp**

Mỗi thành viên kênh đều có mục tiêu, chính sách và chiến lược riêng của họ. Do vậy nhà sản xuất muốn tạo được sự phối hợp giữa họ với nhau để giúp nhà sản xuất đạt các mục tiêu và chiến lược là một thách thức lớn trong quản lý kênh. Bằng quan hệ chặt chẽ với các thành viên kênh tốt, những thành viên có uy tín và tiếng tăm, người sản xuất sẽ dễ dàng tăng được lợi thế hơn hẳn so với việc phải tăng cường khả năng về cạnh tranh sản phẩm, giá cả và xúc tiến.

## **4.4. Các loại chiến lược kênh phân phối**

Các chiến lược kênh phân phối đòi hỏi phải có sự tham gia của các thành viên kênh. Vì vậy chiến lược kênh phân phối được cấu thành bởi ba yếu tố: Loại hình các người trung gian phân phối, số người trung gian ở mỗi cấp của kênh, điều kiện và trách nhiệm của từng thành viên của kênh.

### **4.4.1. Chiến lược kênh phân phối về các loại trung gian**

Theo chiến lược này, doanh nghiệp có thể chọn các loại hình trung gian trong hệ thống kênh phân phối hiện có để xây dựng chiến lược kênh phân phối của mình. Doanh nghiệp có thể sử dụng kênh

phân phối trực tiếp từ lực lượng bán hàng của mình hoặc sử dụng kênh phân phối gián tiếp qua các trung gian như: đại lý của những nhà sản xuất khác, những nhà phân phối độc quyền, đại lý bán lẻ vật tư chuyên dùng, những nhà bán lẻ khác và thị trường đặt hàng qua bưu điện hay internet, ... Thâm nhập vào các thành viên kênh phân phối hiện có là một thử thách lớn đối với doanh nghiệp và đòi hỏi phải có những chính sách tài trợ xúc tiến thoả đáng tạo được ưu thế nhất định so với các nhà sản xuất hoặc cung ứng khác.

Bên cạnh kênh phân phối hiện có, doanh nghiệp cũng cần phải tìm kiếm những kênh phân phối mới, nhằm thu hút sự chú ý của khách hàng nhiều hơn so với kênh phân phối hiện có.

Doanh nghiệp cũng có thể chọn chiến lược phát triển kênh phân phối khác thường vì lý do khó khăn hay quá tốn kém khi sử dụng kênh phân phối thông thường. Ưu điểm của chiến lược kênh phân phối khác thường là ở chỗ doanh nghiệp sẽ gặp phải một mức độ cạnh tranh yếu hơn do mới nhảy vào kênh này. Chẳng hạn như hãng mỹ phẩm AVON đã chọn kênh bán hàng lưu động do không thể thâm nhập được vào các cửa hàng bách hóa tổng hợp và mỹ phẩm. Họ không chỉ làm chủ được phương thức bán hàng lưu động, mà còn kiếm được nhiều lợi nhuận hơn so với các công ty mỹ phẩm khác bán hàng qua cửa hàng bách hóa tổng hợp và mỹ phẩm.

### **4.4.2. Chiến lược kênh với số người trung gian ở mỗi cấp**

Doanh nghiệp phải quyết định số người trung gian cần có ở mỗi cấp. Có ba chiến lược như sau:

#### **4.4.2.1. Kênh phân phối độc quyền**

Kênh phân phối độc quyền là chiến lược được nhà sản xuất (nhà cung cấp) sử dụng để hạn chế số lượng trung gian bán hàng của mình khi họ muốn duy trì quyền kiểm soát chặt chẽ nhằm đảm bảo hình ảnh tốt về chất lượng sản phẩm và mức độ dịch vụ do người bán thực hiện.

Chiến lược này được áp dụng cho những sản phẩm không bình thường như: ô tô, máy móc thiết bị, hóa chất chuyên dùng, thời trang cao cấp, ... và đòi hỏi một loạt dịch vụ và kỹ thuật cao nhưng

## PHẦN 1: PHÂN PHỐI VÀ THIẾT KẾ KÊNH PHÂN PHỐI

---

những rủi ro thương mại lớn. Trong chiến lược này, nhà sản xuất giữ quyền chọn nhà phân phối, gồm những người được tin tưởng giao toàn quyền bán trong một vùng nào đó, ngược lại những đại lý độc quyền đó đảm bảo không bán những sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh. Chiến lược kênh phân phối độc quyền có xu hướng đề cao hình ảnh của nhà sản xuất (nhà cung cấp), đồng thời tạo điều kiện dễ dàng kiểm tra mạng lưới phân phối để có thể động viên phát triển việc bán sản phẩm.

### **4.4.2.2. Kênh phân phối chọn lọc**

Kênh phân phối chọn lọc là chiến lược lựa chọn những nhà phân phối theo khả năng bán hàng của họ, đáp ứng được những điều kiện do nhà sản xuất (cung ứng) đưa ra nhưng không có sự độc quyền về lãnh thổ.

Chiến lược này thường được dùng ở các doanh nghiệp đã ổn định hay những doanh nghiệp mới đang tìm cách thu hút các trung gian bằng cách hứa hẹn áp dụng chiến lược phân phối chọn lọc. Ưu điểm của chiến lược kênh phân phối chọn lọc là doanh nghiệp không phải phân tán nguồn lực của mình cho quá nhiều cửa hàng, giúp cho doanh nghiệp xây dựng được mối quan hệ làm việc tốt với các trung gian đã được tuyển chọn và trông đợi một mức bán hàng trên mức trung bình.

Kênh phân phối chọn lọc cho phép doanh nghiệp bao quát thị trường một cách thích đáng mà vẫn kiểm soát được nhiều hơn và chi phí ít hơn so với chiến lược kênh phân phối đại trà.

### **4.4.2.3. Kênh phân phối đại trà**

Kênh phân phối đại trà là chiến lược được nhà sản xuất (nhà cung cấp) vận dụng nhằm đưa sản phẩm và dịch vụ cho càng nhiều nhà trung gian càng tốt. Chiến lược này được áp dụng phổ biến cho các loại hàng hóa tiêu dùng thông thường như: thực phẩm, nước ngọt, bánh kẹo, xà phòng,... Vì đối với các sản phẩm này, người tiêu dùng sẵn sàng chọn mua một sản phẩm khác thay thế nếu địa điểm mua hàng không thuận lợi. Do vậy nhà sản xuất (nhà cung cấp) phải

phân phối đại trà với cường độ lớn để có thể bao phủ được thị trường.

Trong một số trường hợp nhất định, nhà sản xuất cố gắng chuyển từ phân phối độc quyền hay phân phối chọn lọc sang phân phối đại trà nhằm tăng cường phạm vi bao quát thị trường và mức tiêu thụ của mình. Điều này có thể cho phép họ đạt được kết quả trước mắt nhưng về lâu dài sẽ bị thiệt hại. Vì khi chuyển sang phân phối đại trà, nhà sản xuất sẽ mất dần mức độ kiểm soát việc trưng bày, dịch vụ kèm theo và định giá. Mặt khác khi có quá nhiều nhà bán lẻ, với các mức chi phí khác nhau, họ có thể tìm cách hạ giá bán của mình thấp hơn để cạnh tranh với những nhà bán lẻ khác trong cùng một kênh phân phối. Kết quả là sẽ nảy sinh mâu thuẫn trong nội bộ kênh và khách hàng sẽ cảm thấy loại hàng hóa đó kém sang trọng hơn.

### **4.4.3. Chiến lược kênh về điều kiện và trách nhiệm của các thành viên trong kênh.**

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

Chính sách giá: đòi hỏi nhà sản xuất phải xây dựng một bảng giá và bảng chiết khấu được những người trung gian phân phối chấp nhận là công bằng và hợp lý.

Điều kiện bán hàng: bao gồm những điều kiện thanh toán (tín dụng mua hàng, các khoản chiết khấu tiền mặt, chiết khấu theo số lượng, giảm giá khi hàng rớt giá ...) và trách nhiệm bảo hành của nhà sản xuất (bảo dưỡng và sửa chữa, đổi hàng có khuyết tật,...).

Quyền hạn theo lãnh thổ của nhà phân phối: là một yếu tố rất quan trọng trong mối quan hệ giữa nhà sản xuất và các trung gian phân phối. Các trung gian phân phối cần biết rõ phạm vi lãnh thổ thị trường mà họ được giao quyền bán hàng. Nói chung các trung gian phân phối luôn có mong muốn nhận toàn quyền tiêu thụ trên địa bàn của mình, cho dù họ có bán được hàng hay không.

## PHẦN 1: PHÂN PHỐI VÀ THIẾT KẾ KÊNH PHÂN PHỐI

---

Những dịch vụ hỗ trợ và trách nhiệm cần phải được xác định rõ ràng giữa nhà sản xuất và các trung gian phân phối đặc biệt là đối với những đại lý đặc quyền và đại lý độc quyền như: các chương trình khuyến mãi và quảng cáo, trao đổi những thông tin, huấn luyện nhân viên, hỗ trợ về cơ sở vật chất và kỹ thuật,...

### **TÓM TẮT CHƯƠNG**

Chiến lược kênh phân phối nhằm đến việc xác định và lựa chọn một cấu trúc kênh phân phối tối ưu thỏa mãn được nhu cầu hàng hóa và dịch vụ trên một thị trường mục tiêu nhất định và phù hợp với chiến lược marketing mục tiêu của doanh nghiệp trong từng giai đoạn lịch sử cụ thể.

Tuy vậy, chiến lược marketing mục tiêu của các doanh nghiệp thường có những khác biệt tùy thuộc vào vị thế của doanh nghiệp như: doanh nghiệp dẫn đầu, doanh nghiệp thách thức, doanh nghiệp theo sau và doanh nghiệp nép góc thị trường. Vì vậy, khi xây dựng chiến lược kênh phân phối cần xem xét đến chiến lược marketing mục tiêu của từng doanh nghiệp cụ thể.

Trong các chiến lược marketing mục tiêu, các biến số: mức độ thỏa mãn nhu cầu thị trường, các yếu tố cạnh tranh trong marketing mix, mức độ quan tâm đến việc xây dựng hệ thống kênh phân phối, khả năng xây dựng thương hiệu thông qua hệ thống kênh phân phối... là những biến số có ý nghĩa quyết định đến việc xác định một chiến lược kênh.

Các loại chiến lược kênh phân phối bao gồm:

Chiến lược kênh phân phối về các loại trung gian: Theo chiến lược này, doanh nghiệp có thể chọn trung gian từ các kênh phân phối hiện có; trung gian là các tổ chức hoặc lực lượng bán hàng của doanh nghiệp; trung gian phân phối gián tiếp như: đại lý của những nhà sản xuất khác, những nhà phân phối độc quyền, đại lý bán lẻ vật tư chuyên dùng, những nhà bán lẻ khác và thị trường đặt hàng qua bưu điện hay internet, ...; trung gian được xác lập ở những kênh phân phối mới; trung gian hiện tại ở những kênh phân phối khác thường.

## CHƯƠNG 4: CHIẾN LƯỢC KÊNH PHÂN PHỐI

---

Chiến lược kênh phân phối với số người trung gian ở mỗi cấp: Chiến lược này tùy thuộc vào việc xác lập các cấu trúc kênh như: kênh phân phối độc quyền, kênh phân phối chọn lọc hay kênh phân phối đại trà.

Chiến lược kênh phân phối về điều kiện và trách nhiệm của các thành viên trong kênh: Chiến lược này nhằm xác định các chính sách như: Chính sách giá, điều kiện bán hàng, quyền hạn theo lãnh thổ của các nhà phân phối, chính sách dịch vụ.

Tóm lại, chiến lược kênh phân phối là cơ sở để các doanh nghiệp tiến hành hoạt động thiết kế kênh phân phối, và là một yếu tố không thể thiếu trong hoạt động quản trị kênh.

### **CÂU HỎI CHƯƠNG:**

1. Hãy nêu định nghĩa chiến lược kênh phân phối. Qua định nghĩa này, anh/chị phân tích ý nghĩa của yêu cầu: đảm bảo được chỉ tiêu mong muốn về mức độ thỏa mãn nhu cầu hàng hóa và dịch vụ trên một thị trường mục tiêu nhất định.
2. Trình bày chiến lược kênh phân phối của doanh nghiệp dẫn đầu thị trường, doanh nghiệp thách thức thị trường, doanh nghiệp theo sau thị trường và doanh nghiệp nép góc thị trường.
3. Trình bày sự tác động và ý nghĩa của chiến lược kênh phân phối với việc thỏa mãn nhu cầu thị trường, cạnh tranh, mức độ quan tâm của các đối thủ cạnh tranh, nâng cao vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp.
4. Trình bày các loại chiến lược kênh phân phối.
5. Anh/chị hãy giải thích ý nghĩa của các câu sau: Tăng thị phần có gây ra hành động chống độc quyền? Hiệu quả kinh tế của việc tăng thị phần? tăng thị phần có dẫn đến việc theo đuổi các chiến lược marketing sai lầm?
6. Anh/chị hãy cho biết vì sao các doanh nghiệp đều đặt ra mục tiêu chiếm lĩnh thêm thị phần, dù quy mô thị trường không đổi.

## PHẦN 1: PHÂN PHỐI VÀ THIẾT KẾ KÊNH PHÂN PHỐI

---

**7.** Anh/chị hãy giải thích câu nói: chiến lược kênh phân phối phải thích ứng với mục tiêu chiến lược marketing cụ thể của mỗi doanh nghiệp trong từng thời điểm.

**8.** Theo anh/chị doanh nghiệp phải làm gì để không cho các đối thủ khác tấn công vào mạng lưới kênh phân phối của mình

## CHƯƠNG 5

### THIẾT KẾ KÊNH PHÂN PHỐI

#### MỤC TIÊU CHƯƠNG

1. Qua nghiên cứu Chương 5 này, sinh viên sẽ nắm được các bước trong quy trình thiết kế kênh phân phối thích hợp với đặc điểm của môi trường, đặc điểm của sản phẩm và điều kiện thực tế của doanh nghiệp.

2. Hiểu rõ những nội dung cụ thể trong mỗi bước trong quy trình thiết kế và các biến số ảnh hưởng đến cấu trúc kênh.

#### 5.1. Tổng quát về thiết kế kênh

##### 5.1.1. Khái niệm về thiết kế kênh phân phối

Thông thường kênh phân phối tồn tại qua nhiều năm và trở thành hệ thống mang tính truyền thống. Do vậy doanh nghiệp cần xem xét ngành hàng mình kinh doanh đã có kênh phân phối truyền thống hay chưa và có loại trung gian thương mại nào chấp nhận bán sản phẩm cho mình không.

Vậy thiết kế kênh phân phối là những hoạt động nhằm đưa ra những quyết định liên quan đến việc phát triển những kênh phân phối mới ở những nơi trước đó nó chưa tồn tại hoặc để cải tiến các kênh phân phối hiện tại.

Vì thiết kế kênh là hoạt động nối tiếp nhau trong quá trình quản lý kênh, nên thiết kế kênh là tập hợp những quyết định nhằm xác định cấu trúc các bộ phận cấu thành hệ thống kênh bao gồm các thành viên, các tổ chức hỗ trợ và quan hệ làm việc giữa các bộ phận trong hệ thống.

##### 5.1.2. Quy trình thiết kế kênh phân phối

Quy trình thiết kế kênh được xem xét từ quan điểm của nhà sản xuất, bao gồm những công việc sau:

Nhận dạng nhu cầu phải thiết kế kênh



- Xác định và phối hợp các mục tiêu phân phối
- Phân loại các công việc phân phối
- Đánh giá các biến số ảnh hưởng đến cấu trúc kênh
- Phát triển các cấu trúc kênh có thể thay thế
- Lựa chọn cấu trúc kênh tối ưu
- Lựa chọn các thành viên kênh phân phối

### **5.2. Nhận dạng nhu cầu phải thiết kế kênh**

Doanh nghiệp cần phải xác định khi nào cần thiết kế kênh, đặc biệt khi doanh nghiệp cần cải tạo các kênh hiện có. Một số trường hợp cần thiết phải thiết kế lại kênh phân phối

#### **5.2.1. Phát triển sản phẩm mới hoặc dòng sản phẩm mới**

Nếu các kênh hiện có không phù hợp với hoạt động phân phối các sản phẩm mới hoặc các dòng sản phẩm mới, doanh nghiệp cần cải tiến lại kênh phân phối truyền thống hoặc thiết kế kênh phân phối mới cho thích hợp.

#### **5.2.2. Đưa sản phẩm hiện tại vào thị trường mục tiêu mới**

Đây là trường hợp đưa sản phẩm vào hệ thống kênh phân phối thuộc ngành hàng khác. Sự khác biệt của sản phẩm hiện tại so với sản phẩm thuộc ngành hàng khác tạo nên sự khác biệt trong cách thức phân phối, và do đó nảy sinh nhu cầu cải tiến lại kênh phân phối cho phù hợp.

#### **5.2.3. Có sự thay đổi cơ bản trong một số biến số marketing mix**

Phân phối là một trong các biến số marketing mix, nên cần phải có sự phối hợp hài hoà giữa các biến số. Nếu một vài biến số marketing mix thay đổi thì hệ thống kênh phân phối phải được điều chỉnh cho thích hợp. Ví dụ chính sách giá nhấn mạnh đến giá thấp, thì phải chuyển sang kênh phân phối bán giá thấp.

#### **5.2.4. Thiết lập công ty mới**

Thiết lập công ty mới đi đôi với việc thiết kế một kênh phân phối mới hoặc tìm kiếm kênh phân phối hiện có thích hợp, khả dĩ có thể chấp thuận bán sản phẩm cho mình.

### **5.2.5. Sự thay đổi của các trung gian thương mại**

Các trung gian thương mại hiện tại thay đổi chính sách của họ và làm ảnh hưởng đến mục tiêu phân phối của công ty. Ví dụ các trung gian thương mại sử dụng các nhãn hiệu riêng của họ.

### **5.2.6. Thay đổi khả năng sẵn sàng của các loại trung gian cụ thể**

Các trung gian thương mại cụ thể hoạt động nhằm vào lợi ích cho riêng họ, vì vậy họ có thể tăng khả năng sẵn sàng nếu họ thấy rằng doanh nghiệp có những điều kiện thuận lợi hơn so với các nhà cung ứng khác, và ngược lại.

### **5.2.7. Thâm nhập vào các khu vực thị trường địa lý mới**

Khi thâm nhập thị trường địa lý mới mà hệ thống kênh phân phối truyền thống không thích hợp hoặc đã bị “bít kín” mà không thể thâm nhập được.

### **5.2.8. Thay đổi về môi trường**

Môi trường marketing luôn ảnh hưởng đến hoạt động của kênh phân phối, do vậy khi xảy ra những thay đổi về môi trường như: môi trường kinh tế, văn hóa – xã hội, cạnh tranh, kỹ thuật, luật pháp,... làm cho kênh hiện tại sẽ không còn thích hợp nữa.

### **5.2.9. Xung đột nghiêm trọng giữa các thành viên kênh**

Khi xảy ra xung đột giữa các thành viên trong kênh đến mức không thể giải quyết được nữa thì buộc phải cải tạo kênh. Hoặc một khi nhà sản xuất hoàn toàn mất khả năng kiểm soát đối với các nhà phân phối của nó, hoặc có những thay đổi về vai trò và thu nhận thông tin.

### **5.2.10. Xem xét đánh giá lại hiệu quả hoạt động của kênh**

Trong quá trình xem xét đánh giá thường xuyên hoạt động của kênh, nếu thấy rằng hiệu quả không đạt được mục tiêu như đã xác định, thì cần thiết cải tạo hoặc thiết lập kênh phân phối mới.

### 5.3. Xác định và phối hợp các mục tiêu phân phối

Mục tiêu của kênh phải được xác định bằng chỉ tiêu mức độ đảm bảo mục tiêu phân phối. Các mục tiêu này phải được xác lập trong quan hệ với các mục tiêu và chiến lược của các biến số marketing mix khác, và các mục tiêu chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

Các mục tiêu phân phối thường có sự thay đổi và tác động trực tiếp đến mục tiêu của kênh. Vì vậy cần đánh giá đúng các mục tiêu phân phối theo các bước sau:

Xác định các mục tiêu và chiến lược của các biến số marketing mix khác, và các mục tiêu chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

Nên xác định các mục tiêu phân phối và trình bày chúng một cách rõ ràng, dứt khoát bằng những chỉ tiêu mức độ định lượng.

Kiểm tra các mục tiêu phân phối được xây dựng để xác định xem chúng có phù hợp với các mục tiêu và chiến lược marketing mix và các mục tiêu chiến lược khác của doanh nghiệp không.

#### 5.3.1. Xác định các mục tiêu chiến lược

Các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp là cơ sở cho các mục tiêu phân phối. Do vậy nhà quản trị phải xác định rõ ràng các mục tiêu của các biến số khác trong marketing mix, và các mục tiêu chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Các mục tiêu chiến lược được xác định đó phải có những quan hệ tác động thực sự với mục tiêu phân phối.

#### 5.3.2. Xác lập các mục tiêu phân phối

Mục tiêu phân phối là những chỉ tiêu cụ thể được định lượng hóa mà hoạt động phân phối đóng góp để đạt các mục tiêu tổng thể của doanh nghiệp. Mục tiêu phân phối có thể nhắm vào:

- Chiếm lĩnh, bao phủ thị trường
- Xây dựng hình ảnh, ấn tượng về nhãn, sản phẩm
- Kiểm soát
- Chi phí, doanh số,...

### 5.3.3. Kiểm tra sự phù hợp giữa mục tiêu phân phối với các mục tiêu chiến lược khác

Kiểm tra sự phù hợp để đảm bảo cho mục tiêu phân phối được xác lập không mâu thuẫn với các mục tiêu chiến lược khác.

Để làm việc này, phải kiểm tra quan hệ qua lại với các mục tiêu chiến lược khác. Mục tiêu chất lượng cao của sản phẩm phải thích hợp với mục tiêu về giá để bù đắp chi phí cao và nâng cao hình ảnh chất lượng của nó. Mục tiêu xúc tiến sẽ phải tập trung thông đạt về chất lượng đặc biệt của sản phẩm. Mục tiêu phân phối đảm bảo cho sản phẩm sẽ được cung cấp cho khách hàng một cách thuận tiện nhất.

### 5.4. Phân loại các công việc phân phối

Các công việc phân phối được tiến hành để thực hiện các mục tiêu phân phối đã được xác lập. Những công việc phân phối có thể được xác định qua chức năng của các dòng chảy trong kênh, gồm có: mua, bán, thông tin, vận tải, lưu kho, chịu rủi ro, tài chính, chia nhỏ hàng hóa, và những công việc khác, cụ thể như:

#### 5.4.1. Đối với sản phẩm tiêu dùng cá nhân:

Thông tin về tình hình thị trường mục tiêu

Truyền tin về sản phẩm đến thị trường mục tiêu

Dự trữ sản phẩm hàng hóa để sẵn sàng cho hoạt động phân phối

Thông đạt về các đặc điểm của sản phẩm

Cung cấp việc thử nghiệm sản phẩm

Cạnh tranh với các sản phẩm khác

Thực hiện các quy trình để đáp ứng các đơn hàng cho khách hàng

Vận chuyển sản phẩm

Cung cấp tín dụng

Dịch vụ bảo hành sản phẩm

Dịch vụ sửa chữa và nhận lại sản phẩm có khuyết tật

### **5.4.2. Đối với sản phẩm công nghiệp**

Dự trữ sản phẩm để sẵn sàng cho việc phân phối

Thực hiện phân phối nhanh chóng

Đề nghị tín dụng

Cung cấp dịch vụ khẩn cấp

Cung cấp các chức năng hỗ trợ như cắt, chia nhỏ

Đóng gói và vận chuyển

Cung cấp sự trợ giúp về kỹ thuật như phân tích vấn đề, tìm kiếm sản phẩm cung cấp và sử dụng sản phẩm

Duy trì thông tin thị trường

Đề nghị các vị trí lưu kho

Cho phép nhận lại các cỡ loại không dùng nữa

Giải quyết quá trình đặt hàng và thanh toán cho khách hàng

Đề nghị sự cung cấp trở lại

Thực hiện các công việc chuyên môn hóa này sẽ trở nên cần thiết bởi vì mục tiêu phân phối đáp ứng cho khách hàng nhỏ và trong phần lớn trường hợp họ không thể tự thực hiện các công việc này.

### **5.5. Phân tích các biến số ảnh hưởng đến cấu trúc kênh**

Doanh nghiệp cần phân tích một cách toàn diện những đặc điểm của thị trường và môi trường marketing để xác định những tác động chủ yếu đến kênh phân phối. Đây sẽ là căn cứ để lựa chọn thị trường mục tiêu, xác định cấu trúc kênh, lựa chọn các thành viên trong kênh. Hệ thống kênh phân phối phải thích hợp với thị trường và môi trường kinh doanh, phù hợp với khả năng nguồn lực của doanh nghiệp và các mục tiêu chiến lược đã xác định. Những yếu tố chủ yếu để phân tích là:

Các đặc điểm của khách hàng bao gồm: số lượng, sự phân tán về mặt địa lý, hành vi mua.

Đặc điểm của sản phẩm như: tính dễ hư hỏng, trọng lượng, kích thước, mức độ tiêu chuẩn hóa, các dịch vụ lắp đặt và bảo dưỡng sản phẩm, giá trị đơn vị sản phẩm.

Đặc điểm của các nhà trung gian: sự sẵn có của các trung gian, mức độ chấp nhận sản phẩm hoặc chủng loại sản phẩm, sức mạnh và điểm yếu.

Các đặc điểm về cạnh tranh: mức độ cạnh tranh theo khu vực địa lý, các kênh hiện tại của các đối thủ cạnh tranh.

Đặc điểm của doanh nghiệp: sức mạnh về tài chính, tập hợp sản phẩm, các kênh truyền thông, những chính sách marketing hiện tại.

Đặc điểm của môi trường: những điều kiện kinh tế, luật pháp và những hạn chế, công nghệ.

### **5.6. Phát triển các cấu trúc kênh có thể thay thế**

Trước nhu cầu cần thiết phải thiết kế lại kênh phân phối và căn cứ vào các đặc điểm của thị trường và của doanh nghiệp, nhà quản trị cần xác định các phương án kênh chủ yếu để lựa chọn các cấu trúc kênh có thể thay thế cấu trúc kênh truyền thống. Các bước phát triển cấu trúc kênh có thể thay thế bao gồm: xác định chiều dài của kênh, chiều rộng của kênh, lựa chọn loại trung gian tham gia kênh và các phương án cấu trúc kênh có thể thay thế.

#### **5.6.1. Xác định chiều dài của kênh**

Doanh nghiệp cần phải xác định số lượng các cấp độ trung gian tham gia kênh theo từng loại sản phẩm hàng hóa cụ thể.

Kênh trực tiếp(kênh 0 cấp): Là kênh phân phối trực tiếp từ nhà sản xuất đến người tiêu dùng cuối cùng. Do không có trung gian phân phối trong kênh trực tiếp, nên nhà sản xuất phải trực tiếp thực hiện tất cả các chức năng của kênh. Kênh trực tiếp thích hợp cho những hàng hóa có đặc điểm dễ hư hỏng, giá trị lớn, công kênh, kỹ thuật phức tạp, khách hàng tập trung ở một khu vực địa lý.

Kênh một cấp: Là kênh phân phối từ nhà sản xuất qua nhà bán lẻ đến người tiêu dùng cuối cùng. Đây là trường hợp mà nhà

## PHẦN 1: PHÂN PHỐI VÀ THIẾT KẾ KÊNH PHÂN PHỐI

---

sản xuất hoặc nhà cung cấp thấy rằng họ có đủ khả năng để thực hiện các chức năng của nhà bán buôn để giảm các chi phí và đạt được hiệu quả cao hơn là phải thông qua nhà bán buôn độc lập.

Kênh hai cấp: Là kênh phân phối trong đó có thêm thành viên là nhà bán buôn độc lập. Kênh loại này thường được áp dụng cho những loại hàng hóa có giá trị thấp, chi phí thấp và được người tiêu dùng mua thường xuyên như: bánh kẹo, thuốc lá, báo chí,... Đây là loại kênh cho những loại hàng hóa có số lượng người tiêu dùng lớn và phân bố trên một thị trường rộng.

Kênh ba cấp: Là kênh phân phối tập hợp đầy đủ các loại hình trung gian tham gia. Trong kênh này có thêm trung gian là đại lý để giúp tập hợp hàng hóa và phối hợp cung cấp sản phẩm với khối lượng lớn. Trên phạm vi một thị trường rộng lớn, việc sử dụng đại lý là cần thiết để đảm nhiệm việc phân phối hàng hóa cho từng khu vực thị trường.

Ngoài ra còn có thể có những kênh phân phối với nhiều cấp độ hơn, nhưng với những kênh càng nhiều cấp độ thì khả năng kiểm soát quá trình hoạt động của kênh càng giảm.

Căn cứ vào mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến hệ thống kênh phân phối mà doanh nghiệp xem xét quyết định dùng kênh trực tiếp hoặc sử dụng một số trung gian làm thành viên kênh. Đối với hàng tiêu dùng hoặc đối với loại hàng hóa mà số lượng người mua nhiều nhưng quy mô lô hàng nhỏ, nhà sản xuất thường phải sử dụng các trung gian bán buôn và bán lẻ. Doanh nghiệp nhập khẩu và doanh nghiệp nhỏ có thể sử dụng đại lý nếu xét thấy mình không đủ vốn và điều kiện cần thiết để tổ chức phân phối trực tiếp. Riêng đối với sản phẩm công nghiệp, doanh nghiệp thường phải tổ chức kênh phân phối trực tiếp, và cũng có thể sử dụng đại lý nếu không đủ khả năng tổ chức lực lượng bán hàng cho chính mình.

Trong một số trường hợp, doanh nghiệp sử dụng đồng thời hai hay nhiều kênh phân phối khác nhau cho cùng một loại sản phẩm, tới cùng một nhóm khách hàng mục tiêu. Phân phối song song như vậy thường được sử dụng để đạt mức bao phủ thị trường nhanh chóng. Đây là giải pháp cho các sản phẩm có vòng đời ngắn,

tuy vậy đây cũng là nguyên nhân tạo ra sự xung đột trong hệ thống kênh, và việc quản trị kênh cũng vô cùng phức tạp.

Hiện nay nhờ những tiến bộ về khoa học kỹ thuật, nhiều doanh nghiệp có thể tổ chức phân phối trực tiếp qua thư đặt hàng, qua catalogue, truyền thông tiếp thị, thương mại điện tử.

### 5.6.2. Xác định chiều rộng của kênh

Để đạt được sự bao phủ thị trường, tiếp cận và khai thác tốt thị trường, doanh nghiệp phải quyết định số lượng các trung gian ở mỗi cấp phân phối trong kênh. Chiều rộng của kênh phụ thuộc vào các chiến lược phân phối, và doanh nghiệp có thể chọn lựa một trong 3 chiến lược phân phối sau đây để quyết định chiều rộng của kênh:

**Phân phối đại trà:** Là chiến lược phân phối mà doanh nghiệp cố gắng đưa sản phẩm và dịch vụ tới càng nhiều trung gian bán buôn và bán lẻ càng tốt. Phân phối đại trà thường được sử dụng cho các sản phẩm và dịch vụ thông dụng, có số lượng khách hàng đông đảo, phạm vi thị trường rộng lớn, nhu cầu phục vụ phải thuận tiện. Chiến lược này áp dụng cho các mặt hàng như: thuốc lá, bánh kẹo, hàng tạp hóa, ...

**Phân phối độc quyền:** Là chiến lược phân phối ngược lại với phân phối đại trà, vì có một hạn chế nghiêm ngặt số người trung gian thương mại được bán sản phẩm của doanh nghiệp tại một khu vực địa lý nhất định. Người sản xuất muốn duy trì mức độ kiểm soát chặt chẽ và thường yêu cầu các trung gian thương mại không được bán sản phẩm tương tự của các đối thủ cạnh tranh. Phân phối độc quyền thường kèm theo những thoả thuận ràng buộc với các trung gian thương mại bằng văn bản. Bằng cách giao độc quyền phân phối, doanh nghiệp hy vọng sẽ tạo được sự năng động trong việc bán hàng, đồng thời kiểm soát được chặt chẽ các chính sách giá cả, quảng cáo và các dịch vụ khác của người trung gian.

**Phân phối chọn lọc:** Là chiến lược nằm giữa phân phối đại trà và phân phối độc quyền, có nghĩa là doanh nghiệp sử dụng một số trung gian thương mại (nhưng không phải là tất cả) thích hợp để bán sản phẩm cho mình tại một khu vực địa lý thị trường cụ thể. Chiến lược phân phối chọn lọc được sử dụng để loại bỏ những trung gian



thương mại có tình hình tài chính không tốt hoặc lượng đặt hàng quá ít. Nhà sản xuất có thể tập trung nỗ lực thiết lập và duy trì quan hệ làm ăn với các trung gian chọn lọc có phạm vi thị trường đang khai thác tốt, và có danh tiếng nên có thể đạt được quy mô thị trường thích hợp và tiết kiệm chi phí phân phối. Phân phối chọn lọc có thể tạo ra lợi nhuận nhiều hơn không chỉ cho nhà sản xuất mà còn cho các thành viên của kênh vì sự hợp tác gần gũi giữa họ.

### **5.6.3. Lựa chọn loại trung gian tham gia kênh**

Thực tế mỗi loại trung gian thương mại đều có những điểm mạnh, điểm yếu, quy mô và phương thức kinh doanh khác nhau, do vậy họ chỉ thích hợp với việc kinh doanh một số loại sản phẩm và thực hiện một số công việc phân phối nhất định. Mặt khác các loại trung gian trên thị trường cũng luôn luôn biến đổi. Vì vậy người quản trị phải phân tích các loại trung gian hiện có trên thị trường để lựa chọn ra loại trung gian nào phù hợp với hệ thống phân phối của doanh nghiệp. Cơ sở quan trọng để lựa chọn là khách hàng của các loại trung gian, phương thức và hiệu quả kinh doanh của họ. Doanh nghiệp có thể bán sản phẩm đồng thời qua nhiều loại trung gian khác nhau. Cấu trúc kênh có thể cũng phải thay đổi khi xuất hiện những trung gian thương mại mới tham gia vào kênh.

### **5.6.4. Phương án cấu trúc kênh có thể thay thế**

Số lượng phương án cấu trúc kênh có thể thay thế tùy thuộc vào các biến số về số cấp độ kênh, mật độ kênh và số loại trung gian trong kênh. Với cơ sở này thì số lượng phương án cấu trúc kênh là khá lớn, vì vậy trong thực tế người ta giới hạn những biến số xác định một số phương án cấu trúc kênh để so sánh và lựa chọn trong việc thay thế.

## **5.7. Lựa chọn cấu trúc kênh tối ưu**

Cấu trúc kênh tối ưu phải đạt được các mục tiêu phân phối như: Yêu cầu về bao phủ thị trường của hệ thống kênh, yêu cầu về mức độ điều khiển kênh, tổng chi phí phân phối thấp nhất, yêu cầu về tính linh hoạt của kênh.

### 5.7.1. Yêu cầu về bao phủ thị trường của hệ thống kênh

Do các đặc tính của sản phẩm, môi trường marketing, nhu cầu và kỳ vọng của khách hàng tiềm năng mà mức độ bao phủ thị trường trong phân phối sản phẩm sẽ thay đổi. Mức độ bao phủ thị trường của kênh phân phối biến thiên từ phân phối đại trà, phân phối chọn lọc tới phân phối độc quyền hoặc ngược lại. Sản phẩm qua kênh có phạm vi và mức độ tiếp cận đến người tiêu dùng như thế nào còn phụ thuộc vào biên giới kinh tế của hệ thống kênh.

### 5.7.2. Yêu cầu về mức độ điều khiển kênh

Doanh nghiệp phải xác định rõ yêu cầu về mức độ điều khiển trong hệ thống kênh phân phối. Một số doanh nghiệp mong muốn duy trì chặt chẽ mức độ điều khiển kênh càng cao càng tốt. Tuy vậy mức độ điều khiển kênh tỷ lệ thuận với tính trực tiếp của kênh. Có nghĩa là kênh phân phối trực tiếp có khả năng điều khiển toàn bộ các hoạt động phân phối, nhưng khi sử dụng kênh phân phối gián tiếp càng nhiều cấp độ bao nhiêu thì càng ít khả năng điều khiển hoạt động phân phối bấy nhiêu.

Để đáp ứng yêu cầu về mức độ điều khiển kênh, nhà quản trị có thể sử dụng các phương thức liên kết dọc:

Liên kết dọc cứng nhắc: được vận dụng theo hình thức kênh tập đoàn hoặc lực lượng bán của chính doanh nghiệp.

Liên kết dọc mềm dẻo: được vận dụng theo chiến lược phân phối đại trà, trong đó doanh nghiệp tạo mối quan hệ liên kết dọc với càng nhiều thành viên kênh càng tốt.

Sự phối hợp giữa liên kết dọc cứng nhắc với liên kết dọc mềm dẻo: được vận dụng trong chiến lược phân phối chọn lọc, trong đó doanh nghiệp tập trung nỗ lực vào các thành viên kênh có khả năng.

### 5.7.3. Yêu cầu về tổng chi phí phân phối thấp nhất

Quan điểm về tổng chi phí phân phối xuất phát từ lý thuyết hệ thống. Quan điểm này cho rằng kênh phân phối cần được xem xét như là một hệ thống tổng thể hợp thành bởi các hệ thống con phụ thuộc lẫn nhau, và mục tiêu của người điều hành kênh là phải tối ưu

## PHẦN 1: PHÂN PHỐI VÀ THIẾT KẾ KÊNH PHÂN PHỐI

---

hóa hoạt động của toàn bộ hệ thống. Nghĩa là hệ thống kênh phải được thiết kế để tối thiểu hóa tổng chi phí, khi những yếu tố khác không đổi.

Mục đích của quan điểm tổng chi phí là nhấn mạnh vào hoạt động của toàn bộ hệ thống nhằm tránh cho các doanh nghiệp chỉ quan tâm đến từng công việc phân phối cụ thể. Tuy nhiên những nhân tố quan trọng khác cũng cần được xem xét, đó là dịch vụ khách hàng, lượng bán hàng, lợi nhuận và các biện pháp khác của marketing hỗn hợp.

### **5.7.4. Yêu cầu về tính linh hoạt của kênh**

Sự thích ứng của kênh phân phối trước những biến đổi của môi trường là một điều cần thiết. Do vậy chọn lựa cấu trúc kênh phân phối cần xem xét đến khả năng dễ dàng trong việc thay thế các thành viên, hoặc dễ thay đổi cấu trúc kênh để đối phó với một thị trường biến động. Chính vì vậy mà các hợp đồng trong kênh thường không có thời hạn quá dài.

### **5.8. Lựa chọn các thành viên kênh phân phối**

Giống như việc lựa chọn nhân viên cho một công ty, việc tuyển chọn thành viên kênh quyết định rất lớn đến sự tồn tại và hiệu quả hoạt động của kênh. Việc tuyển chọn thành viên kênh là việc làm thường xuyên và cần thiết ngay cả khi không thay đổi cấu trúc kênh. Mức độ tuyển chọn thành viên kênh phụ thuộc vào chiến lược phân phối đại trà, độc quyền hay chọn lọc. Tuy vậy các bước cơ bản của quá trình lựa chọn thành viên kênh như sau:

    Tìm kiếm các thành viên kênh có khả năng

    Dùng các tiêu chuẩn tuyển chọn để đánh giá khả năng phù hợp của các thành viên kênh

    Bảo đảm các thành viên kênh tương lai này chắc chắn tham gia kênh

#### **5.8.1. Tìm kiếm các thành viên kênh có khả năng**

Những nguồn quan trọng nhất để tìm kiếm các thành viên kênh xứng đáng như sau:

Lực lượng bán hàng theo khu vực

Nguồn thương mại

Các trung gian phân phối hiện có

Khách hàng

Quảng cáo

Hội nghị thương mại

Các nguồn khác

### **5.8.1.1. Lực lượng bán hàng theo khu vực**

Khi cần bổ sung hoặc thay đổi thành viên kênh phân phối, người quản trị kênh nên thu thập các thông tin cần thiết qua lực lượng bán hàng sẵn có của doanh nghiệp trong địa bàn khu vực đó để tìm kiếm các trung gian tiềm năng.

Lực lượng bán hàng của doanh nghiệp theo khu vực có điều kiện tốt nhất để biết các thành viên kênh tiềm năng tại khu vực đó hơn những người khác trong doanh nghiệp.

Vấn đề tiềm tàng trong việc sử dụng lực lượng bán hàng của doanh nghiệp để tìm kiếm các thành viên kênh tiềm năng là nếu không được trả công xứng đáng thì lực lượng bán hàng của doanh nghiệp sẽ không nỗ lực tìm kiếm thành viên kênh tiềm năng.

### **5.8.1.2. Các nguồn thương mại**

Các thông tin từ các Hiệp hội thương mại, các chi nhánh, các tạp chí thương mại, các công ty khác có bán sản phẩm liên quan hoặc tương tự là nguồn thông tin có giá trị về các trung gian tiềm năng của kênh mà doanh nghiệp mong muốn.

### **5.8.1.3. Các trung gian phân phối hiện có**

Nguồn thông tin điều tra trực tiếp từ các trung gian phân phối dòng sản phẩm hiện tại của doanh nghiệp là một nguồn thông tin khá chính xác về các thành viên kênh tiềm năng.

### **5.8.1.4. Các khách hàng**

Khách hàng của các trung gian thương mại là một nguồn thông tin về thành viên kênh tiềm năng. Có thể thấy rằng nhiều khách hàng rất nhiệt tình đóng góp ý kiến trung thực về các trung

## PHẦN 1: PHÂN PHỐI VÀ THIẾT KẾ KÊNH PHÂN PHỐI

---

gian thương mại. Vì vậy nhiều doanh nghiệp tổ chức các cuộc điều tra không chính thức những người sử dụng cuối cùng để có thông tin về các nhà phân phối và khả năng thực hiện các chức năng phân phối của họ.

### **5.8.1.5. Các quảng cáo**

Qua các loại quảng cáo của các tạp chí thương mại về các trung gian bán buôn và bán lẻ, doanh nghiệp sẽ có một lượng lớn số liệu về các thành viên kênh tiềm năng để lựa chọn.

### **5.8.1.6. Hội nghị thương mại**

Thông thường hàng năm các Hiệp hội thương mại thường tổ chức các hội nghị thương mại bán buôn và bán lẻ. Qua hội nghị đó doanh nghiệp có thể tiếp cận được các trung gian thương mại điển hình để bổ sung vào lực lượng thành viên tiềm năng của kênh.

### **5.8.1.7. Các nguồn thông tin khác**

Các nguồn thông tin khác để tìm kiếm trung gian tiềm năng là: Phòng thương mại và công nghiệp, ngân hàng, các nhà buôn bán bất động sản địa phương, danh bạ điện thoại hoặc những trang vàng, thư trực tiếp, các nhà tư vấn độc lập.

### **5.8.2. Xác định các tiêu chuẩn lựa chọn**

Sau khi thu thập được một danh sách các thành viên tiềm năng của kênh, doanh nghiệp cần xác định các tiêu chuẩn lựa chọn phù hợp với điều kiện thực tế của doanh nghiệp. Một số tiêu chuẩn lựa chọn cơ bản như sau:

Liệu nhà phân phối có thực sự muốn bán sản phẩm của chúng ta không hay chỉ muốn bán vì sự thiếu hụt nhất thời

Nhà phân phối có được tổ chức tốt hay không

Danh tiếng của nhà phân phối đối với khách hàng ra sao

Danh tiếng của nhà phân phối đối với các nhà sản xuất như thế nào

Nhà phân phối có tập trung chú tâm kinh doanh không

## CHƯƠNG 5: THIẾT KẾ KÊNH PHÂN PHỐI

---

Những loại sản phẩm khác mà nhà phân phối kinh doanh là gì  
Vị trí tài chính của nhà phân phối như thế nào  
Nhà phân phối có khả năng giảm chiết khấu không  
Quy mô các phương tiện kinh doanh của nhà phân phối như thế nào

Nhà phân phối có duy trì mức độ dịch vụ đầy đủ không  
Nhà phân phối đang bán cho những khách hàng quan trọng nào

Nhà phân phối không bán cho những khách hàng nào  
Nhà phân phối có duy trì mức giá ổn định không  
Nhà phân phối có sẵn sàng cung cấp số liệu bán hàng trong 5 năm gần nhất không

Hiện nay nhà phân phối đang có lực lượng bán thực sự trên các vùng lãnh thổ nào

Lực lượng bán hàng của nhà phân phối có được đào tạo không

Nhà phân phối có nhân viên trong bao nhiêu lĩnh vực  
Nhà phân phối có bao nhiêu lao động  
Nhà phân phối có tin vào sự hợp tác hành động, đào tạo lực lượng bán và xúc tiến bán không

Các phương tiện xúc tiến của nhà phân phối là gì

Những tiêu chuẩn được nhiều nhà sản xuất quan tâm nhất để lựa chọn thành viên kênh là:

Điều kiện tín dụng và tài chính: Gần như toàn bộ các nhà sản xuất đều xác định điều tra về tình hình tài chính và tín dụng của các trung gian để quyết định chấp nhận là thành viên kênh.

Sức mạnh bán hàng: Hầu hết các công ty đã chú trọng về khả năng bán hàng của trung gian. Thước đo đánh giá sức mạnh bán hàng, đặc biệt đối với các trung gian bán buôn là chất lượng của lực lượng bán, số người bán thực sự đang làm việc và khả năng trợ giúp kỹ thuật của lực lượng bán.

Dòng sản phẩm: Các nhà sản xuất đều thấy cần xem xét bốn khía cạnh về dòng sản phẩm của trung gian: các sản phẩm cạnh tranh, các sản phẩm có thể so sánh, các sản phẩm được ưa chuộng,

## PHẦN 1: PHÂN PHỐI VÀ THIẾT KẾ KÊNH PHÂN PHỐI

---

chất lượng dòng sản phẩm. Đa số các nhà sản xuất khi có thể đều cố gắng tránh các trung gian có kinh doanh dòng sản phẩm cạnh tranh. Nhiều trung gian cũng có quan điểm này, đặc biệt đối với trung gian có ý thức về sự trung thành với các nhà cung cấp hiện tại của mình. Nhiều nhà sản xuất thích các trung gian có bán các sản phẩm tương hợp với nhau, đó là các sản phẩm không cạnh tranh trực tiếp với dòng sản phẩm của họ. Các trung gian bán các sản phẩm được ưa chuộng được đánh giá cao bởi vì nhờ các sản phẩm đó họ có thể cung cấp cho người tiêu dùng một hỗn hợp sản phẩm tốt hơn. Cuối cùng là nhà sản xuất thường tìm các trung gian bán các loại sản phẩm có chất lượng tương đương hoặc tốt hơn dòng sản phẩm của họ. Nhà sản xuất không muốn bị đánh đồng sản phẩm của họ với các sản phẩm kém chất lượng hoặc vô danh.

**Danh tiếng:** Nếu hình ảnh của trung gian không đạt tới mức mà nhà sản xuất đặt ra cho sản phẩm của mình thì nhà sản xuất sẽ có đủ lý do để không chấp nhận trung gian đó làm thành viên của kênh. Vì họ luôn có quan điểm nếu trung gian tôi bán sản phẩm của họ thì có thể gây ảnh hưởng bất lợi đối với danh tiếng của nhà sản xuất.

**Chiếm lĩnh thị trường:** sự thích ứng của trung gian trong việc chiếm lĩnh các vùng địa lý mà nhà sản xuất muốn đạt tới được gọi là chiếm lĩnh thị trường. Nếu một người trung gian chiếm lĩnh quá nhiều vùng lãnh thổ có thể gây ra hiện tượng lấn vùng của nhau giữa các trung gian. Nhìn chung nhà sản xuất đều cố gắng đạt được việc bao phủ thị trường (theo các đoạn thị trường hơn là bao phủ theo địa lý thị trường) để tránh hiện tượng lấn vùng. Điều này đặc biệt có ý nghĩa đối với nhà sản xuất sử dụng các trung gian phân phối có tính chọn lọc.

**Hoạt động bán:** Thông thường nhà sản xuất sẽ tìm các dữ liệu thực hiện lượng bán chi tiết từ các trung gian tiềm năng để đánh giá về hiệu quả hoạt động của họ. Các dữ liệu này có thể điều tra trực tiếp, hoặc thu thập từ các phòng tín dụng, các nhà phân phối trong khu vực, khách hàng của nhà sản xuất, các công ty cung cấp khác, và những thương nhân địa phương.

Thành công về quản trị: Nhà sản xuất coi sự thành công trong quá khứ là dấu hiệu của sự tiếp tục phát triển trong tương lai .

Khả năng quản lý: Một thành viên kênh sẽ không có giá trị nếu chất lượng quản lý kém và đó cũng là nhân tố quan trọng để chọn thành viên kênh. Tuy vậy xác định chất lượng quản lý thực sự rất khó. Một trong những yếu tố chính là khả năng tổ chức, đào tạo và duy trì lực lượng bán. Vì lực lượng bán tốt thường là kết quả của sự quản lý tốt.

Quan điểm, thái độ: Thái độ là cái đưa tới sự nhiệt tình, khát vọng vươn lên và sự khởi đầu tốt đẹp. Người ta tin rằng yếu tố đó quan hệ mật thiết với thành công về mặt dài hạn trong việc bán các sản phẩm cho nhà sản xuất.

Quy mô: Đôi khi trung gian tiềm năng được đánh giá qua quy mô hoạt động. Người ta tin rằng tổ chức và quy mô bán hàng càng lớn thì doanh số bán của nhà sản xuất càng cao. Nhìn chung trung gian có quy mô lớn thì dễ thành công, đạt nhiều lợi nhuận, được tổ chức tinh vi và có các dòng sản phẩm tốt hơn. Các trung gian lớn hơn thường tuyển nhân viên bán hàng giỏi và thường được trang bị tốt hơn về trụ sở, nhân lực so với các trung gian nhỏ khác.

### **5.8.3. Thuyết phục trung gian tiềm năng làm thành viên kênh**

Các nhà quản trị kênh nên nhớ rằng quá trình tuyển chọn là một quá trình hai chiều. Không chỉ là nhà sản xuất tuyển chọn mà các trung gian ở các cấp độ bán buôn, bán lẻ, đặc biệt là các trung gian lớn, được tổ chức tốt cũng thấy rằng họ cũng có quyền lựa chọn người mà họ sẽ đại diện bán. Nhà sản xuất, trừ các nhà sản xuất đã có uy tín tiếng tăm lớn, không thể chờ đợi các trung gian có chất lượng tự đứng vào đội ngũ để trở thành thành viên của kênh. Vì vậy nhà sản xuất cần thuyết phục để các trung gian thấy rằng nếu tham gia vào kênh thì họ sẽ được lợi ích gì, nhà sản xuất sẽ có sự hỗ trợ những vấn đề gì. Những vấn đề mà các trung gian thường quan tâm là:

Dòng sản phẩm đó có mang lại lợi nhuận tốt hay không  
Có sự trợ giúp về quảng cáo xúc tiến bán hàng không



Có sự trợ giúp về quản lý không

Các chính sách buôn bán có được công bằng và quan hệ hữu nghị không

### **5.8.3.1. Dòng sản phẩm**

Thực ra nếu nhà sản xuất có được dòng sản phẩm có thể bán được với doanh số cao và lợi nhuận nhiều thì không cần nhiều yếu tố để thuyết phục các trung gian tham gia làm thành viên kênh. Vì vậy với những sản phẩm không nhiều khả năng thuyết phục, thì nhà sản xuất phải nỗ lực hỗ trợ bằng các biện pháp khác để thuyết phục trung gian chấp nhận tham gia thành viên kênh.

### **5.8.3.2. Quảng cáo và xúc tiến bán hàng**

Các trung gian đều muốn nhận được sự hỗ trợ cho việc xúc tiến bán hàng. Đối với hàng tiêu dùng, quảng cáo với quy mô lớn là một trong những hoạt động có ảnh hưởng nhất để thu hút được các trung gian bán lẻ. Trên thị trường hàng công nghiệp, hoạt động quảng cáo quy mô lớn cũng cho một thành công tương tự.

### **5.8.3.3. Sự trợ giúp về quản lý**

Sự trợ giúp về quản lý là một bằng chứng tích cực thể hiện sự quan tâm của nhà sản xuất. Sự trợ giúp về quản lý bao gồm các lĩnh vực: chương trình đào tạo, phân tích và hoạch định tài chính, phân tích thị trường, thủ tục kiểm kê hàng hóa, phương pháp xúc tiến,... Mức độ của sự trợ giúp này tùy thuộc vào loại quan hệ kênh, một quan hệ kênh kiểu độc quyền sẽ nhận được sự trợ giúp tốt hơn so với các quan hệ kênh thông thường khác.

### **5.8.3.4. Chính sách buôn bán công bằng và hữu nghị**

Quan hệ trong kênh phân phối không chỉ đơn thuần về vật chất hoặc kinh tế mà nó còn có yếu tố con người. Hơn nữa quan hệ kênh là quan hệ giữa các tổ chức với nhau và là một hệ thống tổ chức xã hội. Các thành viên kênh có thể hợp tác hoặc chống nhau, trung thành hoặc không trung thành nhau. Các hợp đồng pháp lý trong quan hệ kênh không thể nào thay thế được yếu tố con người. Vì vậy nhà sản xuất phải thiết lập được mối quan hệ bình đẳng và

tạo được lòng tin giữa nhà sản xuất với các trung gian và giữa các trung gian với nhau.

### TÓM TẮT CHƯƠNG

Thiết kế kênh phân phối là đưa ra những quyết định liên quan đến việc phát triển những kênh phân phối mới ở những nơi trước đó nó chưa tồn tại hoặc để cải tiến các kênh phân phối hiện tại; bao gồm những quyết định về cấu trúc kênh, các thành viên trong kênh và quan hệ giữa các bộ phận trong hệ thống.

Quy trình thiết kế kênh phân phối gồm các bước: Nhận dạng nhu cầu phải thiết kế kênh, xác định và phối hợp các mục tiêu phân phối, phân loại các công việc phân phối, phân tích các biến số ảnh hưởng đến cấu trúc kênh, xây dựng các cấu trúc kênh, lựa chọn cấu trúc kênh tối ưu, lựa chọn các thành viên kênh phân phối.

Mọi hoạt động thiết kế kênh đều xuất phát từ việc thỏa mãn các nhu cầu cụ thể khách quan trong quá trình phát triển phân phối. Do vậy, căn cứ làm nền tảng để thiết kế kênh là các mục tiêu chiến lược phân phối của doanh nghiệp trong những thời điểm cụ thể. Bên cạnh đó, các biến số của môi trường và thị trường quyết định đến việc hình thành số cấp độ của kênh (chiều dài kênh), số lượng trung gian phân phối ở mỗi cấp độ và loại trung gian tham gia kênh.

Mục tiêu của hoạt động thiết kế kênh là nhằm đến một cấu trúc kênh tối ưu đảm bảo được yêu cầu về mức độ bao phủ thị trường, mức độ kiểm soát của kênh, tối ưu hóa tổng chi phí và đảm bảo tính linh hoạt của kênh trước những biến động của môi trường và thị trường. Những nhân tố này quyết định đến hiệu quả hoạt động của kênh để nâng cao hiệu quả của doanh nghiệp trong cạnh tranh.

Yếu tố cuối cùng và quan trọng nhất của việc thiết kế kênh là chọn đúng thành viên kênh tiềm năng để tham gia kênh. Tùy vào sức mạnh của doanh nghiệp cũng như khả năng cạnh tranh của sản phẩm để xem xét nên chọn loại trung gian nào để tham gia kênh. Với mỗi kiểu tổ chức kênh thì sẽ thích ứng với một loại trung gian nhất định, và song hành với đó là sự vận dụng một chính sách phù hợp.

## PHẦN 1: PHÂN PHỐI VÀ THIẾT KẾ KÊNH PHÂN PHỐI

---

Tóm lại, thiết kế kênh phân phối là điểm khởi đầu để tiến tới hoạt động quản trị kênh. Hoạt động thiết kế kênh được thực hiện tốt sẽ là điều kiện thuận lợi đảm bảo cho việc quản trị các hoạt động phân phối trong kênh được trôi chảy và ngược lại.

### **CÂU HỎI CHƯƠNG:**

1. Anh/chị hãy phân tích khái niệm thiết kế kênh phân phối
2. Trình bày quy trình thiết kế kênh phân phối
3. Trình bày một số lý do vì sao sản phẩm mới không phù hợp với kênh phân phối hiện có. Trước tình trạng này, doanh nghiệp phải làm gì?
4. Trong trường hợp nào doanh nghiệp sử dụng phương thức đưa sản phẩm hiện tại của mình vào hệ thống kênh phân phối thuộc ngành hàng khác.
5. Làm sao để tăng khả năng sẵn sàng của các trung gian thương mại
6. Thế nào là kênh phân phối tối ưu? Phương án của kênh phân phối tối ưu là những phương án gì?
7. Trình bày nội dung: Xác định và phối hợp các mục tiêu phân phối
8. Nhà sản xuất thường quan tâm đến những tiêu chuẩn nào nhất khi lựa chọn các thành viên tham gia kênh.

### CHƯƠNG 6

### QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI HÀNG HÓA

#### MỤC TIÊU CHƯƠNG

1. Qua nghiên cứu chương này, sinh viên sẽ nhận diện được những nguyên nhân và thực tế xung đột trong kênh phân phối.
2. Hiểu được những cách thức để đánh giá hiệu quả hoạt động của thành viên kênh.
3. Nắm được những cách thức vận dụng các yếu tố marketing mix trong quản trị kênh.

#### 6.1. Bản chất của quản trị kênh

Quản trị kênh phân phối là một bước kế tiếp sau quá trình thiết kế kênh phân phối, nhằm đảm bảo cho hoạt động của kênh đạt được hiệu quả mong muốn.

Do kênh phân phối thực chất là một hệ thống xã hội trong đó mỗi thành viên đều phụ thuộc vào những người khác, đều giữ một vai trò nhất định và đều có những kỳ vọng nhất định vào người khác. Vì vậy quản trị kênh phân phối là một chức năng hoạt động của doanh nghiệp.

##### 6.1.1. Khái niệm quản trị kênh

Quản trị kênh phân phối là toàn bộ các công việc quản lý điều hành hoạt động của hệ thống kênh nhằm đảm bảo cho sự hợp tác gắn bó giữa các thành viên của kênh để thực hiện các mục tiêu phân phối của doanh nghiệp.

Những vấn đề trong quản trị kênh:

Quản trị kênh là quản trị các kênh đã có và đang hoạt động trong một cấu trúc kênh đã được xác định với những thành viên kênh đã được lựa chọn. Vì vậy các quyết định thiết kế kênh hoàn toàn

## PHẦN 2: QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI

---

riêng biệt với các quyết định quản trị kênh. Tuy vậy trong quá trình quản trị kênh có thể phát sinh nhu cầu thiết kế lại kênh cho phù hợp.

Quản trị kênh là nhằm đảm bảo sự hợp tác của các thành viên trong kênh. Điều này có nghĩa là thành viên trong kênh không phải mặc nhiên tự nguyện hợp tác với nhau, mà đòi hỏi doanh nghiệp phải có sự điều hành một cách chủ động để lôi kéo họ lại với nhau đảm bảo cho sự hợp tác.

Quản trị kênh phải nhằm mục tiêu phân phối cụ thể. Mục tiêu phân phối thực chất là một bộ phận mục tiêu của marketing mix. Do đó thực hiện mục tiêu phân phối cụ thể chính là thực hiện mục tiêu cụ thể của marketing mix.

### **6.1.2. Những nội dung và đặc điểm cơ bản của quản trị kênh**

Phạm vi quản trị kênh phân phối là bao trùm toàn bộ hoạt động của kênh, liên quan đến tất cả mọi thành viên trong kênh từ nhà sản xuất đến người tiêu dùng cuối cùng. Vì vậy đối tượng quản trị là cả một hệ thống thống nhất chứ không phải chỉ từng giai đoạn trong quá trình lưu thông hàng hóa.

Quản trị kênh phân phối là quản trị toàn bộ các dòng chảy trong kênh. Một hệ thống kênh hoạt động có hiệu quả hay không là phụ thuộc vào các dòng chảy của nó có được điều hành thông suốt không. Vì vậy quản trị kênh không phải chỉ có nghĩa là quản trị phân phối vật chất. Quản trị phân phối vật chất chỉ là một hoạt động trong quản trị kênh nhằm vào sự vận động của dòng sản phẩm về mặt vật chất mà thôi.

Quản trị kênh phân phối là quản trị các hoạt động, các quan hệ bên ngoài doanh nghiệp chứ không phải trong nội bộ doanh nghiệp, do đó người quản trị kênh phải sử dụng những biện pháp hoàn toàn khác với những biện pháp quản trị các biến số marketing khác. Các thành viên trong kênh thường là các doanh nghiệp độc lập, họ có chiến lược kinh doanh riêng, có mục tiêu riêng, có sức mạnh riêng,... vì vậy quản trị họ phải thông qua đàm phán, thương lượng và sử dụng sức mạnh hợp lý.

Quản trị kênh phân phối phải căn cứ vào vị trí của mỗi thành viên trong kênh để có những mức độ quản trị khác nhau. Đối với thành viên kênh ở vị trí lãnh đạo kênh thì phải có một chiến lược

## CHƯƠNG 6: QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI HÀNG HÓA

---

quản trị kênh toàn diện để chi phối dẫn dắt các thành viên khác trong kênh hoạt động theo mục tiêu mong muốn của mình. Còn đối với các thành viên phụ thuộc trong kênh thì phải có cách thức điều chỉnh hoạt động của họ cho thích ứng với chiến lược của người lãnh đạo kênh.

Tại mỗi vị trí thành viên kênh khác nhau đều có mục tiêu, định hướng quản trị kênh khác nhau. Nhà sản xuất quan tâm đến quản trị kênh từ đầu nguồn phát luồng hàng cho tới người tiêu dùng cuối cùng. Các nhà trung gian thương mại, bán buôn và bán lẻ quan tâm đến quản trị kênh cả hai phía: các nhà cung ứng và các khách hàng của họ. Ở mỗi vị trí thành viên kênh sẽ có chiến lược quản trị khác nhau.

Quản trị kênh hàng ngày với quản trị kênh về mặt chiến lược: Quản trị kênh hàng ngày nhằm giải quyết những công việc phân phối cụ thể (như: xử lý đơn hàng, giao nhận, thanh toán, giá cả ...), còn quản trị kênh về mặt chiến lược nhằm vào những giải pháp lâu dài có tính chiến lược, và do vậy quản trị kênh hàng ngày chịu sự chi phối của quản trị kênh về mặt chiến lược. Quản trị kênh về mặt chiến lược liên quan đến việc xác lập các kế hoạch và chương trình hoạt động đảm bảo sự hợp tác dài hạn giữa các thành viên.

Mức độ và khả năng quản lý hệ thống kênh phân phối của các doanh nghiệp phụ thuộc vào kiểu tổ chức kênh đã được xác lập của doanh nghiệp. Những kênh đơn và kênh truyền thống, không cho phép doanh nghiệp quản lý toàn diện và với mức độ cao hoạt động của hệ thống kênh. Các kênh phân phối liên kết dọc cho phép và đòi hỏi doanh nghiệp giữ vai trò lãnh đạo kênh thực hiện quản lý toàn diện và ở mức độ cao hoạt động của nó.

### **6.2. Nhận diện tiềm tàng và thực tại xung đột trong kênh**

Một trong những điều rất quan trọng trong quản trị kênh phân phối là phải nhận diện được tiềm tàng những xung đột có thể xảy ra trong kênh để có biện pháp chủ động xử lý khi nó xảy ra. Tiềm tàng gây xung đột do nhiều nguyên nhân khác nhau, có những nguyên nhân dễ khắc phục nhưng cũng có những nguyên nhân rất khó giải quyết.

### 6.2.1. Những nguyên nhân tiềm tàng gây xung đột trong kênh

Xung đột do sự khác biệt về mục đích: Trong nhiều trường hợp, nhà sản xuất muốn thúc đẩy tăng trưởng nhanh thị trường thông qua chính sách bán giá thấp, nhưng các trung gian thương mại lại muốn có một mức lợi nhuận cao và chạy theo khả năng sinh lời trước mắt. Đây là một loại xung đột khó giải quyết.

Xung đột do vai trò và quyền hạn không rõ ràng: Nhà sản xuất bán hàng trực tiếp cho những khách hàng lớn thông qua lực lượng bán hàng của mình, đồng thời cũng khuyến khích các đại lý bán hàng cho những khách hàng lớn. Sự không rõ ràng về vai trò giữa nhà sản xuất với trung gian thương mại, địa lý bán hàng, các điều kiện bán hàng,... là những nguyên nhân tiềm tàng gây xung đột. Nhà sản xuất cần phân loại và xác định rõ vai trò của từng thành viên kênh:

\* Thành viên tay trong: là những thành viên của kênh thịnh hành được nhận những ưu tiên trong việc cung ứng hàng, được sự hỗ trợ ưu đãi nhất so với các thành viên khác trong kênh. Những thành viên này phải duy trì vĩnh viễn quan hệ với kênh và có một thế lực nhất định đối với các thành viên khác để thực hiện các mục tiêu của kênh.

\* Thành viên phấn đấu: là những thành viên đang trong quá trình phấn đấu để được hưởng những điều kiện ưu đãi như thành viên tay trong. Những thành viên này được hưởng những ưu đãi ít hơn và họ phải trung thành với các mục tiêu của kênh.

\* Thành viên bổ sung: là những thành viên chưa chịu sự chi phối của kênh. Những thành viên này thực hiện những chức năng mà bình thường các thành viên khác trong kênh không làm, hay phục vụ những khúc thị trường tương đối nhỏ, hay giải quyết những số lượng hàng ít. Họ không được nhận những ưu đãi thường xuyên của nhà sản xuất.

\* Thành viên vắng lai: là những thành viên không nằm trong sự chi phối của kênh và họ cũng không chủ trương trở thành thành viên chính thức của kênh. Họ nhảy vào và rút ra khỏi kênh và đi

## CHƯƠNG 6: QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI HÀNG HÓA

chuyển khi có cơ hội. Họ sẽ không nhận được bất kỳ ưu đãi nào của nhà sản xuất.

\* Thành viên đôi mới: là những người thực sự thách thức và gây rối của kênh. Họ luôn chủ trương và kiên trì phát triển một hệ thống kênh phân phối mới để thách thức với kênh phân phối cũ.

Xung đột do những khác biệt về nhận thức: Nhà sản xuất nhận thấy lạc quan về triển vọng kinh tế sắp tới và muốn các trung gian thương mại dự trữ hàng nhiều hơn, nhưng các trung gian thương mại lại có nhận thức bi quan và không muốn dự trữ hàng.

Xung đột do những nhà trung gian phụ thuộc quá nhiều vào nhà sản xuất: Các trung gian độc quyền chịu sự may rủi về mẫu mã sản phẩm và giá cả do nhà sản xuất quyết định, từ đó xảy ra xung đột trong quyết định bán hay không bán hàng.

### 6.2.2. Các kiểu xung đột thực tại trong kênh

#### 6.2.2.1. Xung đột dọc của kênh

Xung đột dọc của kênh nảy sinh khi có mâu thuẫn giữa các cấp khác nhau trong cùng một kênh. Sau đây là một số biểu hiện cụ thể của xung đột dọc của kênh

##### a) Xung đột dọc giữa nhà sản xuất với những nhà bán sỉ

Nhà bán sỉ không hăng hái kích thích tiêu thụ chủng loại hàng hóa của nhà sản xuất, mà chỉ hành động như những người tiếp nhận đơn đặt hàng.

Nhà bán sỉ không đảm bảo đủ hàng dự trữ và vì vậy không đảm bảo thực hiện kịp thời đơn hàng của khách.

Nhà bán sỉ không cung cấp cho nhà sản xuất những thông tin cập nhật về thị trường và tình hình cạnh tranh.

Nhà bán sỉ không thu hút những người quản lý có tầm cỡ lớn và không giảm bớt những chi phí của mình.

Nhà bán sỉ tính giá quá đắt cho những dịch vụ của mình.

##### b) Xung đột giữa nhà sản xuất với nhà bán lẻ hàng tiêu dùng đóng gói



## PHẦN 2: QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI

Sự phát triển của những nhà bán lẻ khổng lồ và sức mua tập trung của họ, từ đó nảy sinh xung đột trong việc thực thi một cách thống nhất các chính sách dịch vụ, giá cả và quảng cáo.

Nhà bán lẻ phát triển những nhãn hiệu của riêng mình với giá thấp hơn và được nhiều quan tâm để cạnh tranh lại chính những sản phẩm mang nhãn hiệu của nhà sản xuất.

Không bố trí đủ giá trưng bày cho những sản phẩm mới do nhà sản xuất đưa ra chào bán.

Những nhà bán lẻ khổng lồ đòi các nhà sản xuất nhiều tiền khuyến mãi hơn, nếu họ muốn những nhãn hiệu của mình được đưa vào hay giữ lại trong cửa hàng và được cửa hàng hỗ trợ.

Quỹ chi cho quảng cáo của nhà sản xuất đã bị giảm đi và quảng đại công chúng đã giảm niềm tin vào quảng cáo.

Trình độ thành thạo marketing và thông tin của nhà bán lẻ ngày một cao hơn, do đó họ có những đòi hỏi cao hơn và độc lập hơn trong việc thực hiện các chính sách marketing.

Trước các loại xung đột này, người quản trị kênh phải xây dựng các biện pháp có thể giành lại thế lực của mình trước những nhà bán lẻ:

Tập trung vào những nhãn hiệu có khả năng trở thành nhãn hiệu số một hoặc số hai.

Xây dựng chương trình mở rộng chủng loại và chương trình mở rộng nhãn hiệu. Trong đó phát triển những nhãn hiệu tấn công để cạnh tranh với những nhãn hiệu riêng của nhà bán lẻ.

Quảng cáo có mục tiêu nhằm tạo dựng và duy trì đặc quyền về nhãn hiệu.

Xem những nhà bán lẻ là những đối tác chiến lược và sẵn sàng cung ứng sản phẩm, bao bì, dịch vụ, lợi ích theo ý khách hàng.

Đảm bảo chất lượng dịch vụ ở mức cao, giao hàng kịp thời kể cả trong trường hợp đột xuất, tư vấn đầy mạnh bán hàng, hỗ trợ quản lý hàng dự trữ

Sử dụng sức mạnh uy tín, sức mạnh pháp lý, sức mạnh tinh thông nghề nghiệp, sức mạnh khen thưởng và tránh sử dụng sức mạnh cưỡng chế.

## CHƯƠNG 6: QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI HÀNG HÓA

---

Hỗ trợ những nhà bán lẻ truyền thống và tích cực phát triển các phương án bán lẻ như: bán tại kho, bán cho những người buôn bán có chiết khấu hoặc marketing trực tiếp.

### **6.2.2.2. Xung đột ngang của kênh**

Xung đột ngang của kênh tồn tại khi có mâu thuẫn giữa các thành viên ở cùng một cấp của kênh. Các trung gian thương mại ở cùng cấp do tính chất độc lập với nhau, nên có thể thực hiện các chính sách quảng cáo và định giá trái ngược nhau thậm chí cạnh tranh lẫn nhau. Một số trung gian thương mại vì mục đích lợi nhuận đã cắt giảm chất lượng sản phẩm hoặc không thực hiện tốt dịch vụ hậu mãi đã làm ảnh hưởng đến uy tín nhãn hiệu sản phẩm chung của các trung gian thương mại cùng cấp khác. Trong những trường hợp đó, người quản trị kênh phải xây dựng những chính sách rõ ràng phân định địa bàn kinh doanh và những quyền hạn cụ thể để kiểm soát các kiểu xung đột này.

### **6.2.2.3. Xung đột đa kênh**

Xung đột đa kênh tồn tại khi nhà sản xuất đã thiết lập hai hay nhiều kênh cạnh tranh với nhau trong việc bán hàng trên cùng một thị trường. Xung đột đa kênh rất có thể trở nên đặc biệt gay gắt khi các thành viên của kênh hoặc là hưởng được giá thấp hơn (do mua hàng số lượng lớn) hoặc là sẵn sàng bán với mức lợi nhuận thấp hơn. Trong trường hợp xung đột kiểu này, người quản trị kênh phải phân định lại ranh giới của kênh. Ranh giới đó có thể được xác định căn cứ theo đặc điểm của khách hàng, theo nguyên tắc địa lý hay theo sản phẩm.

## **6.3. Đánh giá các thành viên và điều chỉnh hệ thống kênh phân phối**

Nhà sản xuất phải định kỳ đánh giá kết quả công tác của những người trung gian theo những tiêu chuẩn như: mức tiêu thụ đã đạt được, mức dự trữ bình quân, thời gian giao hàng cho khách hàng, cách xử lý hàng bị hư và mất, sự hợp tác với các chương trình khuyến mãi và huấn luyện, các dịch vụ dành cho khách hàng.

## PHẦN 2: QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI

---

Việc đánh giá phải được tiến hành thường xuyên theo định kỳ để có phương án thay thế kịp thời những thành viên hoạt động kém hiệu quả, nếu không nhà sản xuất sẽ bị mất thị trường cần thiết. Vì bất cứ thành viên nào trong kênh cũng có thể không ổn định, hoặc hoạt động lệch lạc theo ý muốn của họ, nên nhà sản xuất phải có một lực lượng các đại diện bán hàng dự trữ đang được sử dụng ở các bộ phận khác để thay thế lấp vào vị trí những thành viên bị đào thải. Tất nhiên chi phí cho việc duy trì một lực lượng dự trữ sẽ được bù đắp nhờ giảm tổn thất bán hàng và mất mát lợi nhuận từ những khu vực bán rò rỉ.

### **6.3.1. Các nhân tố ảnh hưởng tới phạm vi và tần suất của các đánh giá**

Bốn nhân tố chính gồm: Mức độ kiểm soát của người sản xuất đối với các thành viên, tầm quan trọng tương đối của các thành viên, bản chất sản phẩm và số lượng các thành viên kênh.

#### **6.3.1.1. Mức độ kiểm soát**

Mức độ kiểm soát xác định phạm vi và tần suất đánh giá. Nếu việc kiểm soát được thoả thuận bằng một văn bản cam kết, thì nhà sản xuất sẽ ở vị thế có được sự cung cấp thông tin tốt về mọi khía cạnh hoạt động của thành viên (bao gồm cả khả năng tài chính). Ngược lại, nếu thiếu văn bản cam kết và sản phẩm kém hấp dẫn trên thị trường, thì nhà sản xuất sẽ có ít quyền kiểm soát hơn và sẽ không được cung cấp thông tin đầy đủ.

#### **6.3.1.2. Tầm quan trọng của các thành viên trong kênh**

Nếu toàn bộ sản phẩm của nhà sản xuất được bán qua các trung gian thương mại, thì việc đánh giá thành viên kênh quan trọng và cần thiết hơn những nhà sản xuất ít dựa vào trung gian. Bởi vì sự thành công của doanh nghiệp trên thương trường sẽ phụ thuộc hoàn toàn vào kết quả hoạt động của các thành viên trong kênh.

#### **6.3.1.3. Bản chất của sản phẩm**

Sản phẩm càng phức tạp thì phạm vi đánh giá càng lớn. Các sản phẩm có đơn giá thấp và không đòi hỏi dịch vụ hậu mãi thì chỉ

## CHƯƠNG 6: QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI HÀNG HÓA

cần dựa vào dữ liệu bán ra để đánh giá thành viên kênh. Các sản phẩm có đơn giá cao và đòi hỏi dịch vụ hậu mãi ở mức độ cao thì cần phải đánh giá một cách thận trọng hàng loạt các tiêu chuẩn có liên quan để tối thiểu hóa việc mất đơn hàng.

### 6.3.1.4. Số lượng thành viên kênh

Đối với hệ thống phân phối rộng rãi, đánh giá thành viên kênh chỉ cần dựa vào con số bán hiện tại. Nhà sản xuất chỉ cần thiết đánh giá chi tiết hơn đối với những thành viên kênh có doanh số bán vượt trội.

Đối với hệ thống phân phối chọn lọc, nhà sản xuất cần đánh giá hàng loạt các dữ liệu về toàn bộ hoạt động của các thành viên kênh.

#### \* Tóm lại:

Việc đánh giá thành viên kênh nhằm vào các mục tiêu sau:

Giúp cho người quản trị kênh duy trì được việc điều khiển hoạt động hiện tại của các trung gian thương mại đang bán các sản phẩm của doanh nghiệp (Chỉ dựa vào lượng hàng được bán ra).

Giúp cho người quản trị kênh có các phân tích đầy đủ về hiện tại cũng như tương lai hoạt động của từng người trung gian thương mại (Đề cập đến nhiều chỉ tiêu khác của thành viên kênh phân phối).

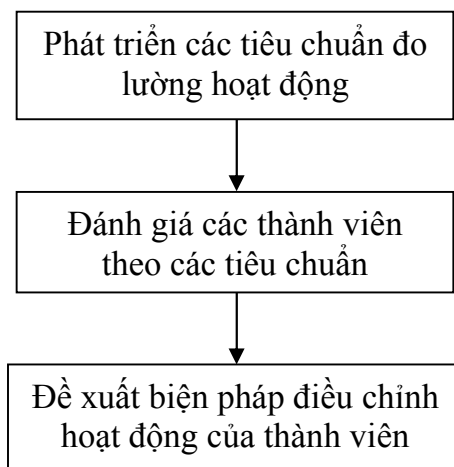
### 6.3.2. Kiểm tra hoạt động của các thành viên kênh

Kiểm tra có thể được thực hiện cho một vài hay tất cả các thành viên kênh cả ở cấp độ bán buôn và bán lẻ. Quá trình kiểm tra bao gồm các bước sau:

Phát triển các tiêu chuẩn đo lường hoạt động của thành viên kênh

Đánh giá theo giai đoạn hoạt động của các thành viên kênh ứng với các tiêu chuẩn đo lường sự hoạt động.

Kiến nghị các hoạt động đúng đắn nhằm giảm các hoạt động sai lệch



**Hình 6.1. Các bước trong quy trình đánh giá các thành viên trong kênh**

### **6.3.2.1. Phát triển các tiêu chuẩn**

Hầu hết các nhà sản xuất đều đưa ra tiêu chuẩn trên cơ sở kết hợp các yếu tố: kết quả hoạt động bán của các thành viên kênh, năng lực hoạt động của các thành viên kênh, thái độ của các thành viên, các biểu hiện cạnh tranh ở các thành viên kênh, tương lai tăng trưởng của các thành viên.

#### **a) Kết quả hoạt động bán của các thành viên kênh**

Kết quả hoạt động bán là tiêu chuẩn quan trọng nhất và hay được dùng nhất để đánh giá hoạt động của thành viên kênh.

Kiểm tra kết quả hoạt động bán cần phân biệt:

Lượng bán của nhà sản xuất cho thành viên kênh

Lượng bán ra thực tế những sản phẩm của nhà sản xuất đó.

Hai lượng bán này không phải lúc nào cũng giống nhau, chỉ những loại hàng mau hỏng thì lượng bán của nhà sản xuất mới có thể trùng khớp với lượng bán ra của thành viên kênh.

Người quản trị kênh cần đánh giá dữ liệu bán theo ba mức độ so sánh:

## CHƯƠNG 6: QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI HÀNG HÓA

---

Lượng bán hàng hiện tại của thành viên kênh so với lượng bán hàng lịch sử.

So sánh lượng bán của một thành viên với tổng lượng bán của các thành viên trong kênh.

Lượng bán của từng thành viên kênh so với các chỉ tiêu đã xác định trước.

So sánh số liệu lịch sử, người quản trị kênh phải tìm kiếm cả số liệu tổng hợp và số liệu chi tiết theo dòng sản phẩm. Dữ liệu càng chi tiết thì càng tốt, vì mức độ chi tiết theo dòng sản phẩm sẽ giúp người quản trị kênh nhận biết cơ cấu bán hàng thay đổi của các thành viên kênh.

Các so sánh về doanh số bán giữa các thành viên kênh cũng là một thước đo hoạt động của kênh, vì trong thực tế chỉ có một lượng nhỏ các thành viên kênh đạt doanh số lớn. Các so sánh này sẽ giúp làm rõ những thành viên kênh hoạt động kém hiệu quả. Tuy vậy lượng bán cũng cần được so sánh đánh giá theo khu vực địa lý.

Ngoài ra nếu nhà sản xuất đã đặt chỉ tiêu bán cho từng thành viên kênh thì cũng cần đánh giá hoạt động bán thực tế so với các chỉ tiêu đó. Người quản trị cũng cần xem xét lại, qua các hoạt động bán của các thành viên, để đưa ra những giải pháp nhằm đạt được các chỉ tiêu đề ra.

### **b) Năng lực hoạt động của các thành viên kênh**

Năng lực hoạt động của các thành viên kênh thể hiện ở khả năng duy trì mức tồn kho hợp lý và năng lực lượng bán hàng của thành viên kênh.

Thông thường nhà sản xuất muốn thành viên kênh đảm bảo mức bao tiêu sản phẩm được thể hiện trong các điều khoản thoả thuận của hợp đồng cung ứng giữa nhà sản xuất với các thành viên. Vì chính những hợp đồng cung ứng này là cơ sở thiết lập kế hoạch sản xuất của nhà sản xuất. Mức bao tiêu bao gồm lượng hàng bán ra và mức tồn kho hợp lý của thành viên kênh ở từng thời điểm nhất định. Việc chia mức tồn kho cho thành viên kênh là nhằm giảm bớt gánh nặng dự trữ hàng cho nhà sản xuất. Vì vậy nếu mức tồn kho

## PHẦN 2: QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI

---

không được duy trì tốt ở các thành viên kênh thì nhà sản xuất sẽ gặp nhiều khó khăn trong sản xuất và dự trữ. Vấn đề là làm thế nào để tính mức tồn kho hợp lý của các thành viên kênh, đó cũng là câu trả lời cho các câu hỏi sau:

Toàn bộ mức tồn kho của các thành viên kênh là bao nhiêu?

Sự tăng giảm lượng bán và doanh số các sản phẩm cụ thể?

Các số liệu này so với lượng mua ước tính của các thành viên kênh theo các dòng sản phẩm liên quan và so với sản phẩm cạnh tranh như thế nào?

Điều kiện và phương tiện dự trữ tồn kho như thế nào?

Một kho đệm được sử dụng trong bao lâu và cần có nỗ lực gì để di chuyển nó? Bao nhiêu dự trữ cũ còn trong kho và những nỗ lực nào cần phải làm để chuyển đổi nó?

Hệ thống lưu trữ tài liệu và quản lý tồn kho của thành viên kênh phải được hợp lý hóa ra sao?

Bên cạnh việc đánh giá khả năng duy trì mức tồn kho, người quản trị kênh cần đánh giá khả năng của lực lượng bán hàng. Khả năng lực lượng bán hàng thể hiện ở các yếu tố:

Số lượng người bán của thành viên kênh liên quan đến dòng sản phẩm của nhà sản xuất.

Mức độ hiểu biết kỹ thuật của những người bán của thành viên kênh

Quyền lợi của người bán khi bán các sản phẩm của nhà sản xuất.

Số lượng người bán của thành viên kênh để bán dòng sản phẩm của nhà sản xuất cho biết khả năng bao phủ thị trường sản phẩm của họ.

Sự đánh giá về mức độ hiểu biết kỹ thuật thường dựa trên những đánh giá căn bản từ tốt đến xấu. Nếu lực lượng bán hàng yếu kém về chuyên môn kỹ thuật thì sẽ ảnh hưởng đến kết quả hoạt động bán hàng của họ trong tương lai. Nhà sản xuất cần hỗ trợ cho lực lượng bán bằng cách: tổ chức các lớp tập huấn nghiệp vụ, các cuộc hội thảo, các cuộc góp ý kiến.

## CHƯƠNG 6: QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI HÀNG HÓA

---

Ngoài ra cũng cần xem xét quyền lợi của người bán. Nếu mức quyền lợi giảm xuống thì sẽ mất đi yếu tố động viên khuyến khích và do đó sẽ làm giảm hoạt động của thành viên kênh.

### **c) Thái độ của các thành viên**

Thái độ của các thành viên đối với nhà sản xuất và dòng sản phẩm của nó cần được đánh giá thường xuyên và đúng mức như các tiêu chuẩn khác. Thông thường thì nhà sản xuất ít quan tâm đến việc đánh giá thái độ của các thành viên khi hoạt động phân phối được tiến hành tốt, chỉ khi doanh số của nhà phân phối thấp hơn nhiều so với sự mong đợi thì nhà sản xuất mới quan tâm tới yếu tố thái độ. Khó khăn của việc đánh giá thái độ của các thành viên là ở chỗ vấn đề chỉ bộc lộ ra sau khi các thái độ này góp phần làm xấu đi tình hình bán hàng. Vì vậy người quản trị kênh cần sử dụng các thông tin từ lực lượng bán hàng để nắm và định hướng kịp thời thái độ của các thành viên kênh.

### **d) Các biểu hiện cạnh tranh ở các thành viên kênh**

Người quản trị kênh cần xem xét các biểu hiện cạnh tranh ở các thành viên kênh trên các mặt:

Cạnh tranh từ phía những người trung gian khác.

Cạnh tranh từ các dòng sản phẩm khác mà thành viên đó kinh doanh.

Trong bối cảnh một thành viên kênh bị sự cạnh tranh từ những người trung gian khác trong cùng một lãnh thổ hay một khu vực thị trường nhất định, người quản trị kênh cần xem xét xem thành viên đó đã hoạt động như thế nào trước sự cạnh tranh này. Cần đánh giá đúng và có sự hỗ trợ thích đáng nếu lượng hàng bán ra đạt thấp trong môi trường cạnh tranh quá gay gắt mà thành viên đó phải đương đầu. Những đánh giá này sẽ rất bổ ích để nhà sản xuất quyết định cần mở rộng phạm vi thị trường bằng cách tăng cường thành viên kênh mới hay thay thế thành viên kênh hiện tại.

Trong trường hợp khác, nếu một thành viên kênh kinh doanh cùng lúc các dòng sản phẩm cạnh tranh khác, người quản trị kênh cần xem xét xem các thành viên kênh đó đã nhận được những sự ủng



## PHẦN 2: QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI

---

hộ gì từ phía nhà sản xuất để chống lại dòng sản phẩm cạnh tranh đó, và thái độ ủng hộ của thành viên kênh đối với sản phẩm của nhà sản xuất so với dòng sản phẩm cạnh tranh.

### **e) Tương lai tăng trưởng của thành viên kênh**

Tương lai tăng trưởng của thành viên kênh được đánh giá theo các khía cạnh sau đây:

Hoạt động trước kia của thành viên kênh có chỉ ra rằng doanh số bán các sản phẩm của nhà sản xuất có thể theo kịp với doanh số được dự tính cho thành viên đó tại một khu vực thị trường đó không.

Hoạt động của thành viên kênh liệu có bám sát với mức hoạt động kinh doanh chung trong khu vực thị trường đó không.

Tổ chức của thành viên kênh đang mở rộng hay thu hẹp qua dấu hiệu phát triển về phương tiện, vốn hoạt động, tồn kho được duy trì và chất lượng của dòng sản phẩm.

Nhân viên của thành viên kênh có phải không chỉ tăng về số lượng mà còn tăng về nghiệp vụ chuyên môn?

Thành viên kênh đó có cảm thấy mình bị đe dọa vì vấn đề quản lý, tuổi, sức khỏe ảnh hưởng đến thành công của họ?

Thành viên kênh đó có khả năng thích ứng với sự mở rộng thị trường tại khu vực đó không?

Thành viên kênh đó có dự tính gì cho viễn cảnh trung và dài hạn?

### **6.3.2.2. Đánh giá thành viên theo các tiêu chuẩn**

Khi đã xác định các tiêu chuẩn đánh giá, người quản trị kênh phải đánh giá các thành viên kênh theo các tiêu chuẩn đó. Các hướng tiếp cận để đánh giá:

Chia các đánh giá dựa theo một hay nhiều các tiêu chuẩn.

Các tiêu chuẩn phức tạp được kết hợp không chính thức để đánh giá toàn bộ hoạt động một cách lượng hóa.

Các tiêu chuẩn phức tạp được kết hợp chính thức để đạt tới một chỉ số lượng hóa của toàn bộ hoạt động.

## CHƯƠNG 6: QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI HÀNG HÓA

---

**a) Đánh giá dựa theo một hay nhiều tiêu chuẩn:** được sử dụng khi số lượng các thành viên kênh lớn và khi các tiêu chuẩn hoạt động được giới hạn ở:

- \* Hoạt động bán hàng.
- \* Duy trì tồn kho
- \* Các khả năng bán hàng

Phương pháp đánh giá này có lợi thế là đơn giản và nhanh chóng khi các dữ liệu cần thiết đã được thu thập. Tuy nhiên bất lợi là cách tiếp cận riêng lẻ này chỉ cung cấp một sự hiểu biết ít về hoạt động toàn bộ kênh.

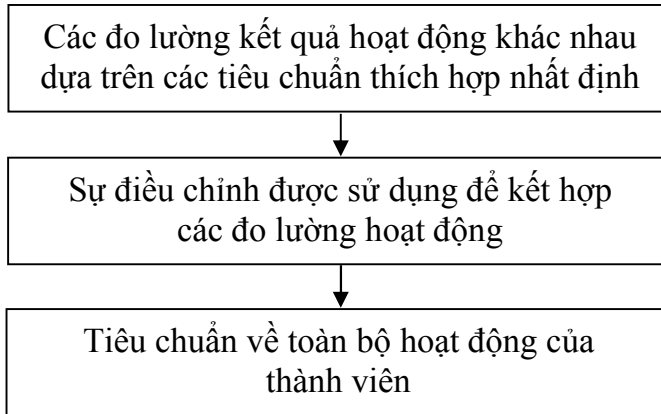
**b) Kết hợp các tiêu chuẩn một cách không chính thức:** là sự kết hợp các tiêu chuẩn khác nhau thành một đánh giá chuẩn toàn diện về hoạt động của thành viên kênh. Sự kết hợp này được tạo ra một cách định tính và không chính thức, có nghĩa là tầm quan trọng hay tỷ lệ tương đối được xác định cho mỗi đo lường hoạt động không được thể hiện rõ ràng và không có một chỉ số định lượng chính thức nào được tính toán.

Lợi thế của cách tiếp cận này là tính tiện lợi và thích ứng của nó. Tuy nhiên cần xem xét cách tiếp cận này trên 3 vấn đề sau:

Thứ nhất liên quan đến trao đổi thỏa nhượng trong các tiêu chuẩn hoạt động: khi một thành viên kênh đã làm tốt dựa theo một số tiêu chuẩn nhưng thiếu ở các thành viên khác, sự thiếu xác định tỷ trọng chính thức cho mỗi tiêu chuẩn có thể dẫn đến đánh giá sai.

Thứ hai là vấn đề so sánh hoạt động giữa các thành viên kênh: nếu như các tỷ trọng tương đối được phân bổ cho mỗi tiêu chuẩn không giống nhau ở mỗi thành viên kênh, lúc đó các so sánh hoạt động giữa các thành viên kênh không còn giá trị nữa.

Thứ ba là phương pháp này vẫn không đưa ra một chỉ số định lượng rõ ràng, phản ánh toàn bộ hoạt động của mỗi thành viên.



**Hình 6.2. Kết hợp các tiêu chuẩn một cách không chính thức**

### **c) Kết hợp các tiêu chuẩn một cách chính thức**

Một sự đánh giá chính thức sử dụng các tiêu chuẩn khác nhau cho phép người quản trị kênh đánh giá hoạt động mang định tính chung cho mỗi thành viên kênh. Phương pháp này gồm 5 bước:

Bước 1: Lựa chọn các tiêu chuẩn và các phương pháp đo lường hoạt động liên quan.

Bước 2: Xác định tỷ trọng phản ánh tầm quan trọng tương đối của mỗi tiêu chuẩn.

Bước 3: Tiêu chuẩn được đánh giá, và được xếp hạng theo thang mức độ từ 0 – 10

Bước 4: Điểm của mỗi tiêu chuẩn được nhân với tỷ trọng của tiêu chuẩn đó.

Bước 5: Các đánh giá của từng tiêu chuẩn xét theo tỷ trọng được cộng lại để xếp hạng hoạt động toàn bộ cho mỗi thành viên kênh.

### **6.3.2.3. Đề xuất các biện pháp điều chỉnh hoạt động của thành viên**

Sau khi đánh giá, các nhà sản xuất có thể đề xuất các biện pháp điều chỉnh hoạt động của những thành viên kênh không đáp ứng được mức hoạt động tối thiểu. Người quản trị kênh cần nỗ lực tìm ra nguyên nhân tại sao các thành viên kênh này hoạt động kém

## CHƯƠNG 6: QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI HÀNG HÓA

hiệu quả. Tuy nhiên để làm rõ việc đó, phải cố gắng tìm hiểu các nhu cầu và vấn đề của các thành viên hoạt động kém và xác định chính xác các nguyên nhân thất bại. Vấn đề có thể đi từ sai lầm quản lý cơ bản của các thành viên kênh tới việc ủng hộ kém hiệu quả của nhà sản xuất cho họ.

### **6.4. Vận dụng các yếu tố marketing mix trong quản trị kênh**

Người quản trị kênh phải có kỹ năng vận dụng các biến số về sản phẩm, giá cả, xúc tiến và phân phối vật chất trong marketing mix một cách có hiệu quả nhất để đảm bảo sự hợp tác giữa các thành viên trong kênh. Cần phải xác định rõ mối quan hệ giữa kênh phân phối với các biến số trong marketing mix.

#### **6.4.1. Vấn đề sản phẩm trong quản trị kênh**

Trong phần này chúng ta sẽ nghiên cứu về sự tác động qua lại trong mối quan hệ giữa các quyết định về sản phẩm với các quyết định về quản trị kênh, chứ không phải là nghiên cứu từng yếu tố riêng lẻ. Các vấn đề chủ yếu của quản trị sản phẩm tới quản trị kênh là:

Lập kế hoạch phát triển sản phẩm mới

Chu kỳ sống của sản phẩm

Quản trị chiến lược sản phẩm

##### **6.4.1.1. Lập kế hoạch phát triển sản phẩm mới với quản trị kênh**

Những tiến bộ vượt bậc của khoa học kỹ thuật đã tạo ra những năng lực cho công nghệ mới và những nhu cầu mới. Sự thành công của sản phẩm mới phụ thuộc vào rất nhiều nhân tố như: chất lượng sản phẩm, giá cả, bản chất nhu cầu của người tiêu dùng, các yếu tố cạnh tranh, thời gian và các nhân tố khác. Một nhân tố rất quan trọng là mức độ hỗ trợ sản phẩm mới từ các thành viên trong kênh. Nếu không có sự hỗ trợ và hợp tác của các thành viên trong kênh thì việc làm cho thị trường chấp nhận sản phẩm mới là khó hơn nhiều. Vì vậy ngay từ khi lập kế hoạch phát triển sản phẩm mới, người quản trị kênh cần xem xét phải làm gì để đạt được mức độ hợp tác cao từ phía các thành viên trong kênh để giành được một thị

## PHẦN 2: QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI

trường triển vọng cho sản phẩm. Những vấn đề cần lưu ý trong mối quan hệ này:

Các thành viên trong kênh có thể đóng góp gì cho việc lập kế hoạch về sản phẩm mới.

Doanh nghiệp cần làm gì để đảm bảo rằng các sản phẩm mới sẽ được các thành viên trong kênh chấp nhận.

Liệu các sản phẩm mới có phù hợp với các loại sản phẩm hiện có của thành viên trong kênh không.

Liệu các chương trình tập huấn hoặc đào tạo đặc biệt có cần thiết để chuẩn bị cho các thành viên trong kênh bán được sản phẩm mới có hiệu quả.

Liệu sản phẩm mới có gây khó khăn đặc biệt nào cho các thành viên trong kênh không.

### **a) Đóng góp của thành viên kênh trong việc phát triển sản phẩm mới**

Các thành viên kênh sẽ dễ dàng chấp nhận sản phẩm mới hơn nếu họ được đóng góp ý kiến ngay từ khi lập kế hoạch phát triển sản phẩm mới. Sự đóng góp này có thể dưới dạng thu thập ý kiến về sản phẩm mới trong giai đoạn hình thành ý tưởng về sản phẩm mới và thu nhận thông tin phản hồi từ các thành viên chọn lọc của kênh trong giai đoạn thử nghiệm tiếp thị. Thực tế trong một số trường hợp, nhà sản xuất phải giữ bí mật về kế hoạch phát triển sản phẩm mới vì lý do cạnh tranh với các đối thủ của mình.

### **b) Khuyến khích các thành viên trong kênh chấp nhận sản phẩm mới**

Để đạt được sự thành công, sản phẩm mới phải được người sử dụng công nghiệp hay người tiêu thụ cuối cùng chấp nhận. Tuy vậy trước tiên là phải được các thành viên trong kênh chấp nhận để qua họ sản phẩm mới được đưa tới những người tiêu dùng cuối cùng. Tuy vậy cũng có sự khác biệt trong việc chấp nhận sản phẩm mới: người tiêu dùng cuối cùng quan tâm đến giá trị sử dụng của sản phẩm; còn thành viên kênh quan tâm nhiều hơn đến việc bán sản phẩm đó như thế nào, liệu chúng có dễ lưu kho và trưng bày không và điều quan trọng nhất là liệu chúng có đem lại lợi nhuận không.

## CHƯƠNG 6: QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI HÀNG HÓA

Do đó nhà sản xuất phải có những chính sách khuyến khích như hỗ trợ quảng cáo, khuyến mãi để thành viên trong kênh tin tưởng rằng họ có thể bán được sản phẩm đó hoặc họ sẽ không phải bận tâm lắm về việc tiêu thụ chúng sau khi đã mua.

### **c) Làm cho sản phẩm mới phù hợp với các loại sản phẩm của các thành viên trong kênh**

Bất kỳ một thành viên nào trong kênh cũng đều có một hỗn hợp sản phẩm và hình thành nên các dòng sản phẩm mà họ kinh doanh. Khi phát triển một sản phẩm mới có nghĩa là bổ sung thêm một sản phẩm vào các chủng loại sản phẩm kinh doanh của thành viên. Mỗi quan tâm của họ trên khía cạnh marketing là liệu sản phẩm mới đó có thích hợp để bổ sung vào các dòng sản phẩm hiện tại hay không. Do vậy, nhà sản xuất phải xem xét mức độ phù hợp của sản phẩm mới với những chủng loại sản phẩm đang kinh doanh của các thành viên, và phải có những biện pháp để xoá đi những lo ngại của các thành viên trong việc tiêu thụ sản phẩm mới.

### **d) Đào tạo kỹ thuật cho các thành viên trong kênh về sản phẩm mới**

Thông thường nhà sản xuất cần đào tạo hoặc tập huấn kỹ thuật cho các thành viên trong kênh để sản phẩm mới được tiêu thụ có hiệu quả. Tuy vậy tùy theo tính chất kỹ thuật của từng loại sản phẩm mà nhà sản xuất có những mức độ đào tạo khác nhau. Nhưng dù ở mức độ nào, nhà sản xuất đều phải thông tin đầy đủ các yếu tố kỹ thuật cho các thành viên kênh để hướng dẫn việc sử dụng đúng kỹ thuật cho người tiêu dùng cuối cùng.

### **e) Đảm bảo cho các thành viên không gặp khó khăn khi tiêu thụ sản phẩm mới**

Không một ai lại muốn tiêu thụ một sản phẩm sẽ đem lại cho mình nhiều rắc rối. Vấn đề này có thể nảy sinh khi một sản phẩm vẫn đang nằm trong kho của các thành viên kênh hay sau khi sản phẩm đã được bán cho người tiêu dùng. Trong khi không thể ngăn ngừa được hết những rắc rối do sản phẩm mới gây ra, nhà sản xuất cần kiểm tra chặt chẽ các khiếm khuyết của sản phẩm mới trước khi

## PHẦN 2: QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI

---

đưa chúng vào các kênh tiêu thụ. Việc tránh những khó khăn này là cần thiết để duy trì sự hợp tác của các thành viên trong kênh.

### **6.4.1.2. Chu kỳ sống sản phẩm và vấn đề quản trị kênh**

Bốn giai đoạn cơ bản của chu kỳ sống sản phẩm là: triển khai, tăng trưởng, chín muồi và suy thoái. Thực tế không phải sản phẩm nào cũng đều phải trải qua các chu kỳ sống nói trên, mặt khác các giai đoạn có thể không tách biệt rõ ràng và thời gian cho một chu kỳ sống có những khác biệt có thể là một năm cho sản phẩm này nhưng là một thập kỷ cho sản phẩm khác. Dù vậy, chu kỳ sống của sản phẩm vẫn là cơ sở cho việc triển khai các chiến lược marketing trong các giai đoạn khác nhau.

#### **a) Giai đoạn triển khai sản phẩm với quản trị kênh**

Trong giai đoạn này chiến lược quảng cáo và khuyến trương được coi là quan trọng nhất. Tuy nhiên, những việc này sẽ là vô ích nếu sản phẩm không có mặt ở các điểm bán cuối cùng. Vì vậy trong giai đoạn này người quản trị kênh phải đảm bảo cung ứng đủ sản phẩm cho các thành viên kênh để bao phủ một phạm vi thị trường tối thiểu, đồng thời cũng phải kiểm tra để sản phẩm có mặt tại nơi trưng bày thích hợp ở điểm bán hàng. Với mục tiêu này, thông thường nhà sản xuất thực hiện việc phân phối độc quyền để đảm bảo cho khả năng kiểm soát ở mức độ cao.

#### **b) Giai đoạn tăng trưởng sản phẩm với quản trị kênh**

Để duy trì sự tăng trưởng sản phẩm, người quản trị kênh đứng trước hai thách thức:

Đảm bảo sản phẩm có sẵn để các thành viên trong kênh cung ứng ra thị trường. Theo dõi chặt chẽ hoạt động của các thành viên trong kênh đối với các sản phẩm cạnh tranh mà họ đã bán và theo dõi đối thủ cạnh tranh tiềm tàng, những người đang cố gắng thâm nhập vào kênh.

Việc đảm bảo cho sản phẩm luôn có sẵn trên thị trường là một việc khó khăn khi chuyển từ giai đoạn triển khai sang giai đoạn tăng trưởng nhanh. Để giải quyết vấn đề này cần phải có biện pháp

## CHƯƠNG 6: QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI HÀNG HÓA

---

tăng cường theo dõi để nắm được khá chính xác lượng sản phẩm bán ra qua kênh.

Khó khăn thứ hai là khi doanh số bán tăng trưởng cao sẽ thu hút các đối thủ cạnh tranh. Các đối thủ cạnh tranh sẽ cố gắng chiếm những chỗ trưng bày tốt trên quầy bán hàng của các thành viên trong kênh. Vì vậy, nhà sản xuất phải cố gắng lôi kéo thành viên trong kênh dành cho mình sự hỗ trợ tích cực để kéo dài tuổi thọ tăng trưởng của sản phẩm. Để làm được việc này, nhà sản xuất phải có một chính sách sản phẩm mạnh mẽ nhằm phân biệt nhãn hiệu sản phẩm của mình với các sản phẩm cạnh tranh, đồng thời có những chính sách hỗ trợ các thành viên trong kênh sao cho tốt hơn các đối thủ cạnh tranh.

### **c) Giai đoạn chín muồi của sản phẩm với quản trị kênh**

Trong giai đoạn chín muồi của sản phẩm, người quản trị cần chú ý những vấn đề sau:

Cần chú trọng hơn tới việc đảm bảo rằng sản phẩm được các thành viên yêu cầu.

Xem xét những thay đổi có thể có trong cấu trúc kênh, đặc biệt là việc lựa chọn các dạng trung gian khác nhau cần phải được thực hiện để ngăn chặn giai đoạn suy thoái và có thể tạo ra một giai đoạn tăng trưởng mới.

Do doanh số bán có xu hướng giảm dần, nên các thành viên kênh có thể giảm hoặc ngưng hoàn toàn việc đặt hàng. Một số thành viên trong kênh sẽ tổ chức cách bán hết sản phẩm càng nhanh càng tốt. Vì vậy nhà quản trị kênh phải tiến hành các bước làm cho sản phẩm trở nên hấp dẫn hơn bằng cách làm tăng lợi nhuận tiềm năng của sản phẩm và giảm những rủi ro của việc tiêu thụ chúng như : giảm giá, trợ cấp tài chính cho việc tiêu thụ và quảng cáo, ...

Một chiến lược kênh tổng hợp và dài hạn khác cho giai đoạn chín muồi là thay đổi cấu trúc kênh phân phối mới. Điều này có thể tạo nên chất xúc tác mới dẫn tới một giai đoạn tăng trưởng mới của sản phẩm. Trên thực tế, những thay đổi về cấu trúc kênh phân phối các sản phẩm chín muồi có tính khả thi cao.



### **d) Giai đoạn suy thoái của sản phẩm với quản trị kênh**

Ngoại trừ có một sự thay đổi đột ngột, nếu không “một cái chết” hoàn toàn sẽ thường xảy ra khi sản phẩm bước vào giai đoạn suy thoái. Người quản trị kênh nên chú ý những vấn đề sau:

Liệu có thể nhanh chóng rút lui khỏi các thị trường biên để tránh mất thêm lợi nhuận.

Liệu việc bỏ một sản phẩm có tạo ra phản ứng chống đối từ phía các thành viên trong kênh.

Ngay khi một sản phẩm đã đến giai đoạn suy thoái thì vẫn có một số thành viên trong kênh muốn bán sản phẩm đó, nhưng họ sẽ bán được số lượng ít với những đơn hàng ít, còn những thành viên bán với số lượng lớn đã loại bỏ sản phẩm. Như vậy chỉ còn tồn tại các kênh phân phối sản phẩm với chi phí cao và khối lượng thấp, làm cho lợi nhuận đã thấp càng thấp hơn. Người quản trị kênh cần quyết định xem có nên rút lui khỏi các thị trường có số lượng bán ít hay không?

Vấn đề thứ hai là xem xét phản ứng của các thành viên trong kênh. Các sản phẩm thường đi cùng với các tiến trình marketing và được trợ giúp bởi sự có mặt của một sản phẩm khác trong chủng loại sản phẩm. Khi loại bỏ một sản phẩm, khách hàng buộc phải chuyển một phần lớn hoặc tất cả nhu cầu sang một người phân phối khác. Do đó đôi khi duy trì một sản phẩm không có lợi nhuận để đảm bảo doanh số của các sản phẩm có lợi nhuận cao lại là giải pháp tốt. Người quản trị kênh cần xem xét các khách hàng mua sản phẩm đang ở giai đoạn suy thoái xem họ mua sản phẩm nào khác trong chủng loại sản phẩm, với số lượng là bao nhiêu, lợi nhuận mà chúng đem lại là bao nhiêu.

#### **6.4.1.3. Chiến lược sản phẩm với quản trị kênh**

Sự thành công của các chiến lược sản phẩm của nhà sản xuất phụ thuộc ít nhiều vào hiệu quả hoạt động của các thành viên trong kênh khi thực hiện chiến lược sản phẩm của nhà sản xuất.

## CHƯƠNG 6: QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI HÀNG HÓA

---

### **a) Chiến lược phân biệt hóa sản phẩm với quản trị kênh**

Về bản chất, phân biệt hóa sản phẩm là nỗ lực của nhà sản xuất để phân biệt một hoặc một số sản phẩm của họ với các sản phẩm cạnh tranh khác. Phân biệt hóa sản phẩm không nhất thiết dựa trên sự khác biệt về đặc tính vật lý của sản phẩm mà nó có thể là việc đặt tên khác nhau cho sản phẩm, đóng gói theo dạng khác nhau, sử dụng những quảng cáo hoặc bán qua các cửa hiệu khác nhau. Yếu tố cơ bản của phân biệt hóa là làm cho người tiêu dùng thấy được sự khác biệt của sản phẩm so với các sản phẩm cùng loại khác.

Vì vậy việc truyền đạt sự khác biệt này không chỉ là nhiệm vụ của nhà sản xuất, mà còn là nhiệm vụ của các thành viên trong kênh qua việc giúp cho người tiêu dùng nhận biết được sự khác biệt, cách thức trưng bày sản phẩm, các hình thức dịch vụ cung ứng.

Người quản trị kênh cần xác định: ai là người sẽ bán sản phẩm đó và cần làm gì để lựa chọn những người thích hợp với sản phẩm và giúp đỡ họ những kiến thức cần thiết để giới thiệu về sản phẩm một cách chính xác với người tiêu dùng.

### **b) Chiến lược định vị sản phẩm với quản trị kênh**

Về cơ bản, định vị sản phẩm là nỗ lực của nhà sản xuất nhằm làm cho người tiêu dùng chấp nhận sản phẩm theo một cách thức cụ thể có liên quan đến các sản phẩm cạnh tranh, có nghĩa là sản phẩm được xác định vị trí trong tâm trí người tiêu dùng với tư cách là một sản phẩm thay thế cho các sản phẩm khác mà họ sử dụng.

Sự thành công của chiến lược định vị sản phẩm phụ thuộc vào nhiều yếu tố, trong đó sản phẩm được bán ở cửa hàng nào, cách trưng bày và khuếch trương sản phẩm như thế nào là những yếu tố rất quan trọng.

Vì vậy người quản trị kênh cần xác định rõ điểm bán, hướng dẫn người bán về cách trưng bày sản phẩm và hỗ trợ tài chính cho các hoạt động khuếch trương.

### **c) Mở rộng hoặc thu hẹp dòng sản phẩm với quản trị kênh**

Trong thực tế, nhà sản xuất thường thực hiện quá trình tăng thêm chủng loại sản phẩm đồng thời với việc loại bỏ những sản phẩm ở cuối chu kỳ sống hoặc tiêu thụ quá chậm. Việc tăng thêm hoặc loại bỏ dòng sản phẩm đều gây nên những khó khăn cho các thành viên trong kênh vì: Dòng sản phẩm tăng thêm sẽ làm tăng chi phí cho hàng hóa tồn kho và việc bán hàng buộc phải có những thay đổi nhất định, dòng sản phẩm bị loại bỏ sẽ làm cho một số thành viên trong kênh phàn nàn vì họ vẫn có lượng khách hàng cần thiết có nhu cầu về dòng sản phẩm đó.

Vì vậy việc mở rộng hoặc thu hẹp dòng sản phẩm cần cân nhắc đến các ý kiến của các thành viên trong kênh để hoà hợp lợi ích chung, giải thích cho các thành viên trong kênh để tránh những nhầm lẫn và khó hiểu về những thay đổi này, và thông báo trước một cách đầy đủ để các thành viên trong kênh có đủ thời gian chuẩn bị cho những thay đổi đó.

### **d) Chiến lược “Trading up” và “Trading down” với quản trị kênh**

Trading up: là việc bổ sung thêm những sản phẩm có giá mắc hơn so với các sản phẩm khác đã có trong dòng sản phẩm.

Trading down: là việc bổ sung thêm những sản phẩm có giá rẻ hơn so với các sản phẩm khác đã có trong dòng sản phẩm.

Với các chiến lược “Trading up” và “Trading down” này, người quản trị kênh cần xem xét liệu các thành viên hiện có trong kênh có bao quát được phạm vi hoạt động trên các đoạn thị trường với nhu cầu cao hơn hoặc thấp hơn mà chiến lược nhắm tới. Nếu không thì cần bổ sung thêm thành viên mới trong kênh hoặc phải thay đổi cấu trúc kênh. Ngoài ra, người quản trị kênh cũng cần xem xét liệu các thành viên trong kênh có tin tưởng vào khả năng thành công của chiến lược “Trading up” và “Trading down” hay không? vì lòng tin của các thành viên trong kênh có ảnh hưởng rất lớn đến khuếch trương sản phẩm.

### **e) Chiến lược nhãn hiệu sản phẩm với quản trị kênh**

Khi việc vận dụng đồng thời các chiến lược phân phối song song và phân phối đa kênh ngày càng trở nên phổ biến, thì vấn đề sản phẩm được làm ra do cùng một nhà sản xuất nhưng vừa mang nhãn hiệu của nhà sản xuất vừa mang nhãn hiệu của nhà phân phối (hoặc người bán lẻ lớn) sẽ làm nảy sinh những khó khăn lớn cho người quản trị kênh, thậm chí có thể xảy ra cạnh tranh gay gắt giữa nhà sản xuất với các thành viên trong kênh.

Người quản trị kênh cần chú ý:

Không bán đồng thời các sản phẩm vừa mang nhãn nhà sản xuất vừa mang nhãn nhà phân phối cho cùng các thành viên trong kênh.

Các sản phẩm vừa mang nhãn nhà sản xuất vừa mang nhãn nhà phân phối phải được bán ở các khu vực địa lý khác nhau để tránh sự cạnh tranh trên cùng một khu vực thị trường.

Tạo ra những khác biệt nhất định cho sản phẩm mang nhãn nhà sản xuất và sản phẩm mang nhãn nhà phân phối.

### **f) Chiến lược dịch vụ sản phẩm với quản trị kênh**

Nhiều sản phẩm đòi hỏi phải có dịch vụ hậu mãi đi kèm. Do vậy, nhà sản xuất phải cung cấp các dịch vụ hậu mãi thông qua hệ thống các trung tâm dịch vụ của bản thân mình, qua các thành viên trong kênh, qua các trung tâm dịch vụ độc lập có thẩm quyền hoặc bằng sự kết hợp giữa một số các tổ chức này.

Thực hiện tốt chiến lược dịch vụ hậu mãi sẽ góp phần nâng cao uy tín sản phẩm đối với người tiêu dùng và ngược lại. Vì vậy cần phải có sự phối hợp tốt giữa các thành viên trong kênh để đảm bảo cho dịch vụ hậu mãi được quan tâm một cách đầy đủ.

### **6.4.2. Vấn đề định giá trong quản trị kênh**

Quyết định giá không chỉ dựa vào thị trường, chi phí sản xuất và nhân tố cạnh tranh, mà còn phải xem xét đến phản ứng của các thành viên trong kênh. Khả năng hợp tác của các thành viên trong kênh cao hay thấp là tùy thuộc vào nhận xét của họ đối với chiến

## PHẦN 2: QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI

---

lược định giá mà nhà sản xuất dành cho họ. Vì vậy nhà quản trị kênh phải đảm bảo chiến lược định giá phù hợp để làm tăng thêm mức liên kết giữa các thành viên trong kênh và giảm thiểu các xung đột có thể xảy ra.

Quyết định giá và mức chiết khấu dành cho các thành viên trong kênh phải phù hợp và dựa vào một số nguyên tắc sau:

Ở mỗi cấp độ của kênh, mức giá ấn định phải phù hợp với giá của sản phẩm cạnh tranh tương ứng.

Mức chiết khấu cần có sự phân biệt khác nhau giữa các thành viên trong kênh ở các cấp độ khác nhau.

Khoản lợi nhuận tăng thêm do tăng doanh thu phải lớn hơn mức chi phí tăng thêm.

Phần chiết khấu mỗi thành viên kênh nhận được phải thay đổi theo cấu trúc kênh khác nhau tùy theo chức năng hoạt động của từng thành viên hay sự khác biệt so với các quan hệ buôn bán bình thường.

Sự khác biệt trong chiết khấu giữa các chủng loại của dòng sản phẩm là cần thiết nhưng phải xoay quanh mức thông thường của thị trường.

Cấu trúc giá cần phải duy trì những mức giá chủ đạo ở những nơi mà những giá như vậy đang tồn tại.

Cấu trúc giá của nhà sản xuất phải phản ánh những thay đổi của sản phẩm.

Những nguyên tắc trên có liên quan đến hàng loạt những vấn đề định giá trong kênh. Vì vậy, vấn đề định giá cần đặt trong mối quan hệ với quản trị kênh.

### **6.4.2.1. Kiểm soát định giá trong kênh**

Các thành viên kênh đều có suy nghĩ riêng của họ và họ thường làm theo cách họ muốn. Do đó chiến lược định giá của nhà sản xuất cần được sự hợp tác của các thành viên trong kênh. Thành viên kênh tin tưởng rằng họ biết và biết rõ nhất và vì vậy nên để họ

## CHƯƠNG 6: QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI HÀNG HÓA

---

tự xác lập chiến lược giá riêng của họ. Tuy vậy, quan điểm của nhà sản xuất khi định giá là phải đảm bảo một mức độ kiểm soát nhất định về chính sách giá của các thành viên, vì họ không muốn chính sách giá của các thành viên làm ảnh hưởng đến hình ảnh và chất lượng của sản phẩm hoặc tạo ra sự cạnh tranh giữa các thành viên trong kênh. Chính vì vậy các nhà sản xuất luôn cố gắng tác động đến các thành viên trong kênh tuân thủ theo chiến lược định giá của mình. Điều này không dễ dàng thực hiện được, và nhà sản xuất chỉ nên can thiệp vào chính sách giá của các thành viên khi cảm thấy thật sự cần thiết vì lợi ích chiến lược lâu dài và thực hiện biện pháp “thuyết phục tình cảm”.

### **6.4.2.2. Thay đổi trong chính sách giá**

Một vấn đề quan trọng khác về định giá trong kênh là xem xét phản ứng của các thành viên kênh đối với những thay đổi trong chính sách giá và điều kiện bán của nhà sản xuất.

Ở một thời điểm nào đó, nhà sản xuất thấy cần thiết phải thay đổi chính sách giá và điều kiện bán. Nhu cầu thay đổi xuất phát từ yếu tố chi phí, cạnh tranh và những thay đổi khác của môi trường bên ngoài. Bất cứ một sự thay đổi nào về chính sách giá của nhà sản xuất đều ảnh hưởng đến hoạt động của các thành viên. Bởi vì chính sách giá riêng của các thành viên đều dựa vào chính sách giá hiện hành của nhà sản xuất và khi chính sách giá thay đổi thì sẽ tác động vào sự hình thành giá và các điều kiện bán có liên quan trong kênh.

Phản ứng của các thành viên là tất nhiên, vì họ cần bảo vệ lợi ích của riêng họ. Do vậy, nhà sản xuất khi có nhu cầu thay đổi chính sách giá và điều kiện bán cần tiến hành từ từ để các thành viên kênh có thể thích ứng và ít phản ứng tiêu cực hơn.

### **6.4.2.3. Quá trình tăng giá trong kênh**

Sự tăng giá của nhà sản xuất là không thể tránh khỏi và trở nên thường xuyên hơn trong suốt thời kỳ lạm phát của nền kinh tế. Mức giá tăng sẽ được chuyển vào giá bán cuối cùng, nhưng nếu giá bán cuối cùng không theo kịp với mức giá tăng (do người tiêu dùng

## PHẦN 2: QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI

chưa chấp nhận được) thì các thành viên kênh cảm thấy lợi nhuận của họ bị giảm và trở thành một vấn đề nghiêm trọng đối với họ.

Vì vậy quá trình tăng giá trong kênh phải được xem xét đến các khía cạnh sau:

Trước khi quyết định tăng giá: nhà sản xuất cần xem xét đến những lợi ích ngắn hạn và dài hạn của việc tăng giá so với việc duy trì mức giá hiện hành.

Nếu việc tăng giá là không thể tránh khỏi, nhà sản xuất nên làm tất cả những gì có thể để giảm bớt những ảnh hưởng không tốt tới các thành viên.

Nhà sản xuất có thể thay đổi một yếu tố khác của marketing mix như chiến lược sản phẩm để giúp giảm những ảnh hưởng của việc tăng giá.

### **6.4.2.4. Sử dụng giá khuyến khích trong kênh**

Mục đích chính của định giá khuyến khích là tăng lượng bán và tăng thị phần cho sản phẩm của nhà sản xuất. Giá khuyến khích được thực hiện dưới các hình thức: giảm giá cho các giao dịch đặc biệt, cấp phiếu mua hàng ưu tiên, hoặc sự giảm giá được in trên bao gói hàng hóa tiêu dùng.

Tuy vậy giá khuyến khích không phải lúc nào cũng nhận được sự ủng hộ nhiệt tình của các thành viên trong kênh. Vì vậy nhà sản xuất chỉ có thể thuyết phục nhà bán lẻ chấp nhận bằng cách tạo ra những giá khuyến khích bình thường và đơn giản để họ có thể tham gia với thời gian và nỗ lực nhỏ nhất.

Phản ứng của người tiêu dùng và những người bán lẻ có thể là khác nhau đối với chính sách giá khuyến khích của nhà sản xuất. Nếu nhà bán lẻ không hưởng ứng thì họ sẽ không tham gia tích cực vào chương trình khuếch trương của nhà sản xuất. Do đó chiến lược giá khuyến khích cần được thiết kế để thu hút được người bán lẻ cũng như nó đã thu hút người tiêu dùng.

### **6.4.3. Hoạt động xúc tiến trong quản trị kênh**

Vì phần lớn các nhà sản xuất không bán trực tiếp sản phẩm cho các thị trường mục tiêu nên họ phải dựa vào các thành viên trong kênh để giúp đỡ họ triển khai các hoạt động xúc tiến. Tuy nhiên vì các thành viên trong kênh là các doanh nghiệp độc lập nên mức độ kiểm soát các sản phẩm của nhà sản xuất được bán ra như thế nào, một khi chúng ở trong tay của các thành viên trong kênh, bị giảm đi đáng kể. Vì vậy, hiệu quả của một chiến lược xúc tiến toàn diện của nhà sản xuất phụ thuộc rất lớn vào sự hợp tác của các thành viên độc lập trong kênh.

Với chiến lược kéo, nhà sản xuất tiến hành các hoạt động khuếch trương dưới dạng quảng cáo hướng vào các thị trường mục tiêu với hy vọng sẽ tạo được một lượng cầu của người tiêu dùng đối với sản phẩm của mình, và nhờ đó sẽ buộc các thành viên trong kênh tự động tiến hành xúc tiến cho sản phẩm của nhà sản xuất bởi vì đây cũng là lợi ích rất rõ ràng của bản thân họ.

Với chiến lược đẩy, nhà sản xuất tiến hành các hoạt động xúc tiến thông qua các thành viên trong kênh. Thực tế ý nghĩa của chiến lược đẩy là những nỗ lực hợp tác giữa nhà sản xuất với các thành viên trong kênh nhằm phát triển và thực hiện chiến lược xúc tiến. Theo nghĩa này thì nhà sản xuất không “đẩy” các thành viên trong kênh xúc tiến sản phẩm của mình mà thay vào đó là tìm tới sự tham gia và hợp tác của họ để đưa ra các chiến lược xúc tiến có hiệu quả đem lại lợi ích cho cả nhà sản xuất và các thành viên trong kênh.

Trong thực tế hai chiến lược này thường được vận dụng kết hợp với nhau, trong đó chiến lược đẩy đòi hỏi một mức độ hợp tác cao từ các thành viên trong kênh, và bất cứ chiến lược nào có yêu cầu sự hợp tác của các thành viên trong kênh cũng không nên là các phương pháp ngẫu nhiên hay thay đổi nhanh chóng.

### **6.5. Động viên khuyến khích các thành viên trong kênh phân phối**

Nhà quản trị kênh cần phải có chính sách liên tục động viên khuyến khích các thành viên trong kênh để tạo được sự hợp tác chặt



## PHẦN 2: QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI

---

chê lâu dài trong hoạt động tiêu thụ sản phẩm. Sự động viên khuyến khích phải dựa trên những nhu cầu thực tế của các thành viên trong kênh. Vì vậy nhà quản trị kênh phải xem xét những vấn đề cơ bản sau:

Tìm ra những nhu cầu và trở ngại của các thành viên trong kênh.

Đưa ra sự trợ giúp các thành viên trong kênh.

Lãnh đạo kênh thông qua việc sử dụng quyền lực một cách hiệu quả

### **6.5.1. Tìm ra nhu cầu và trở ngại của các thành viên trong kênh**

Để có sự động viên khuyến khích thoả đáng, người quản trị kênh phải tìm hiểu xem các thành viên trong kênh đang cần gì từ các mối quan hệ trong kênh. Vì nhu cầu của họ hoàn toàn khác với nhà sản xuất, bởi lẽ:

Trung gian thương mại không phải là người được thuê để làm vai trò liên kết trong kênh do người sản xuất đứng đầu.

Về cơ bản, người trung gian thương mại hoạt động với tư cách là một đại lý mua cho các khách hàng và sau đó mới như một đại lý bán cho người cung ứng. Vì vậy họ chỉ quan tâm bán những sản phẩm nào mà các khách hàng mong muốn.

Người trung gian thương mại cố gắng hướng nỗ lực bán loại sản phẩm nào mà họ có thể bán kết hợp kèm với sản phẩm khác cho từng khách hàng. Các nỗ lực bán của họ chủ yếu hướng vào việc nhận được đơn đặt hàng cả loạt sản phẩm hơn là từng sản phẩm riêng lẻ.

Nếu không có động cơ thúc đẩy, những người trung gian thương mại sẽ không duy trì các báo cáo về doanh số bán theo từng mặt hàng. Các thông tin mà nhà sản xuất có thể sử dụng trong việc phát triển sản phẩm, định giá, lập kế hoạch khuếch trương, ...có thể không chính xác được trích từ các báo cáo không đạt tiêu chuẩn của các trung gian thương mại thậm chí họ còn giữ bí mật một cách có mục đích trước các nhà cung ứng.

## CHƯƠNG 6: QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI HÀNG HÓA

---

Từ những vấn đề trên, buộc nhà quản trị kênh phải có cách tiếp cận hợp lý để tìm ra những nhu cầu và trở ngại mà các thành viên trong kênh gặp phải trong quá trình tiêu thụ sản phẩm qua kênh.

Các phương pháp tìm hiểu nhu cầu và khó khăn của các thành viên trong kênh:

### **6.5.1.1. Nghiên cứu do nhà sản xuất trực tiếp thực hiện**

Nghiên cứu do nhà sản xuất trực tiếp thực hiện dựa trên hệ thống thông tin nội bộ trong kênh. Tuy vậy hệ thống thông tin trong kênh thường không có kế hoạch một cách liên tục thậm chí không hoàn hảo nên các thông tin thiếu tính chính xác và không kịp thời về các nhu cầu và khó khăn của các thành viên trong kênh. Vì vậy hoạt động nghiên cứu này cần có nhiều nỗ lực và phải được tiến hành thường xuyên để kịp thời giải quyết những khó khăn vướng mắc của các thành viên kênh.

### **6.5.1.2. Nghiên cứu do thuê người ngoài thực hiện**

Sử dụng kết quả nghiên cứu do thuê người ngoài thực hiện đảm bảo được sự khách quan trong nghiên cứu. Mặt khác các tổ chức chuyên nghiên cứu sẽ có nghiệp vụ chuyên môn cao hơn và được tổ chức chặt chẽ hơn.

Tuy vậy, nhà quản trị cần so sánh kết quả của cả hai phương pháp nghiên cứu để có sự đánh giá đúng và những kết luận thỏa đáng.

### **6.5.1.3. Nghiên cứu của Hội đồng tư vấn**

Hội đồng tư vấn này bao gồm: đại diện quản lý cao cấp của nhà sản xuất và các đại diện của các thành viên trong kênh. Tuy nhiên cần có sự giới hạn số lượng thành viên Hội đồng nhằm tạo điều kiện để các bên tham gia đầy đủ và trao đổi ý kiến với nhau.

Hội đồng tư vấn với các thành viên kể trên sẽ tạo được một sự hợp tác giữa nhà sản xuất với thành viên trong kênh và tăng cường được tính chính xác của hệ thống thông tin trong kênh.

### **6.5.2. Giúp đỡ các thành viên trong kênh**

Sự hỗ trợ giúp đỡ các thành viên trong kênh là nhằm đáp ứng các nhu cầu và giải quyết những khó khăn qua đó tăng cường được sự năng động cho các thành viên trong kênh.

Sự hỗ trợ giúp đỡ được thực hiện dưới các hình thức sau:

#### **6.5.2.1 Giúp đỡ trực tiếp**

Giúp đỡ trực tiếp cho các thành viên trong kênh cụ thể như sau :

Trợ cấp cho hoạt động hợp tác quảng cáo.

Chi phí trang bị để bố trí trưng bày sản phẩm trong cửa hàng.

Thi tuyển chọn người bán hàng.

Trợ cấp cho các bộ phận chức năng, kho bãi

Thanh toán chi phí thuê mặt bằng trưng bày hàng và lắp đặt.

Cử người kiểm tra hàng tồn kho, vận chuyển giao hàng đến nơi.

Cử người diễn thuyết giới thiệu sản phẩm.

Trợ cấp thông qua trái phiếu.

Hàng hóa cho không.

Đảm bảo cung ứng đủ lượng hàng bán ra.

Chi phí nghiên cứu các địa điểm bán hàng.

Chuyển phần thưởng qua bưu điện đến khách hàng.

Chi phí hướng dẫn hạch toán kinh doanh.

Đóng góp các công việc từ thiện cho nhân viên cửa hàng.

Đóng góp chi phí cho những dịp kỷ niệm đặc biệt.

Phân thưởng qua hoạt động giải trí cho khách xem triển lãm hàng.

Đào tạo nhân viên bán hàng.

## CHƯƠNG 6: QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI HÀNG HÓA

---

Thanh toán chi phí cho xây dựng mới hoặc sửa chữa cửa hàng.

Chi phí cho các hoạt động khuyến trương.

Chi phí đặc biệt cho hình thức đại lý độc quyền.

Trả một phần lương cho nhân viên bán.

Tăng thời gian bán hàng bằng lực lượng của nhà sản xuất (cung ứng)

Điều chỉnh giá hàng tồn kho.

Đề cập tên cửa hàng hoặc nhà phân phối trong quảng cáo.

Qua các hoạt động giúp đỡ cụ thể này, nhà sản xuất hy vọng xác lập được sự hợp tác trong các hoạt động khuyến trương cho sản phẩm của mình.

### **6.5.2.2 Phương thức hợp tác**

Một kế hoạch hợp tác tốt giữa nhà sản xuất với các thành viên kênh sẽ kích thích tính năng động trong hoạt động. Sự hợp tác không chỉ có ý nghĩa về mặt hợp pháp mà còn đưa ra một mối quan hệ hỗ trợ giữa các thành viên trong kênh dựa trên sự mô tả tỉ mỉ về vai trò chung của họ trong kênh. Điều đó có nghĩa là làm cho mỗi thành viên kênh cảm thấy mình có trọng trách trong các chương trình phát triển sản phẩm mới, định giá sản phẩm, khuyến trương sản phẩm và đào tạo nguồn nhân lực bán hàng.

Nói tóm lại, bản chất của phương thức hợp tác là những thành viên kênh dù là bán buôn hay bán lẻ đều cảm nhận được sự hiểu biết lẫn nhau về vai trò mong đợi và những cam kết giữa tất cả các bên trong việc hoàn thành vai trò của mình trong hoạt động dài hạn.

### **6.5.2.3. Lập chương trình phân phối**

Bản chất của chương trình phân phối là phát triển một kênh theo hoạch định và được quản lý một cách chuyên nghiệp. Chương trình này được phát triển dưới dạng nỗ lực chung giữa nhà sản xuất và các thành viên trong kênh nhằm kết hợp giải quyết được nhu cầu của cả hai bên. Nếu tiến triển tốt chương trình này sẽ đưa ra những

## PHẦN 2: QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI

lợi thế của một kênh liên kết theo chiều dọc đối với tất cả các thành viên trong kênh đồng thời cho phép họ duy trì vị trí của mình là một doanh nghiệp độc lập.

### **6.5.3. Khuyến khích các thành viên trong kênh**

Khuyến khích các thành viên trong kênh thông qua việc sử dụng quyền lực một cách hiệu quả. Điều này đòi hỏi người quản trị kênh phải sử dụng quyền lực khéo léo để tối đa hóa sự ảnh hưởng có chủ đích của mình tới các thành viên trong kênh.

Cơ sở quyền lực dựa trên 5 nguồn gồm:

Phần thưởng.

Áp đặt.

Hợp pháp.

Thừa nhận.

Chuyên gia.

Cơ sở quyền lực phụ thuộc vào quy mô của công ty so với các thành viên khác trong kênh, vào các cấu trúc của kênh, và các điều kiện đặc biệt hoặc duy nhất mà một số trong đó chỉ là tạm thời.

Với một số điều kiện ngẫu nhiên nào đấy, nhà sản xuất sẽ có được một quyền lực rất lớn, nhưng điều này chỉ xảy ra trong ngắn hạn.

Để tăng cường quyền lực trong dài hạn, nhà sản xuất phải tạo được cho mình một khả năng có thể làm thay đổi cấu trúc kênh và tăng trưởng công ty, nhờ đó tăng quy mô của mình so với các thành viên khác trong kênh.

## **TÓM TẮT CHƯƠNG**

Quản trị kênh phân phối là quá trình quản lý, điều hành hoạt động của cả hệ thống kênh nhằm thực hiện các mục tiêu phân phối của doanh nghiệp trong từng thời kỳ cụ thể. Mức độ và khả năng

## **CHƯƠNG 6: QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI HÀNG HÓA**

---

quản lý hệ thống kênh phân phối của doanh nghiệp phụ thuộc vào kiểu tổ chức kênh đã được xác lập.

Để thiết lập được các biện pháp quản trị kênh, nhà quản trị kênh cần nhận dạng được những nguyên nhân tiềm tàng có thể gây xung đột trong kênh và các kiểu xung đột kênh ứng với từng nguyên nhân cụ thể.

Hiệu quả quản trị kênh phân phối liên quan mật thiết đến hiệu quả hoạt động của cả hệ thống kênh. Vì vậy, để duy trì và nâng cao hiệu quả hoạt động của hệ thống kênh, nhà quản trị kênh cần thường xuyên đánh giá hoạt động của các thành viên trong kênh. Phạm vi và cách thức đánh giá các thành viên trong kênh tùy thuộc vào nhu cầu về mức độ kiểm soát, tầm quan trọng của từng thành viên kênh, bản chất và đặc điểm của sản phẩm, số lượng thành viên trong kênh. Mục đích của các đánh giá đều nhằm đi đến việc xác định biện pháp điều chỉnh và nâng cao năng lực hoạt động của các thành viên kênh. Đồng thời với các biện pháp điều chỉnh và nâng cao năng lực hoạt động của thành viên kênh, nhà quản trị kênh cần xây dựng các chính sách động viên khuyến khích các thành viên kênh thông qua các hoạt động hỗ trợ giúp đỡ, hoàn thiện các chương trình hợp tác, đưa ra các chính sách khuyến khích cho các thành viên kênh.

Bên cạnh các biện pháp quản trị kênh, nhà quản trị kênh còn cần phải vận dụng một các hài hòa những phối thức marketing mix như: vấn đề sản phẩm, giá cả và xúc tiến để hỗ trợ cho các hoạt động quản trị kênh.

### **CÂU HỎI CHƯƠNG:**

1. Trình bày khái niệm, nội dung và đặc điểm cơ bản của quản trị kênh phân phối.
2. Phân tích những nguyên nhân tiềm tàng gây ra xung đột trong kênh.
3. Nêu các nhân tố ảnh hưởng tới phạm vi và tần xuất của các đánh giá.
4. Quy trình đánh giá hoạt động của các thành viên trong kênh.

## PHẦN 2: QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI

---

5. Trình bày mối liên hệ giữa sản phẩm với quản trị kênh
6. Trình bày mối liên hệ giữa việc định giá với quản trị kênh
7. Trình bày hoạt động xúc tiến trong quản trị kênh.
8. Phải làm gì để động viên khuyến khích các thành viên trong kênh.

