

CHƯƠNG IX

THIẾT KẾ VÀ QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI

I. VAI TRÒ VÀ CHỨC NĂNG CỦA KÊNH PHÂN PHỐI

Ngày nay hầu hết những người sản xuất đều cung cấp sản phẩm của mình cho thị trường thông qua các trung gian phân phối. Những trung gian phân phối hợp thành một hệ thống kênh phân phối (còn được gọi là kênh marketing hay kênh thương mại).

Kênh phân phối là tập hợp những cá nhân hay những cơ sở kinh doanh phụ thuộc lẫn nhau liên quan đến quá trình tạo ra và chuyển sản phẩm hay dịch vụ từ người sản xuất đến người tiêu dùng.

1. Vai trò của các trung gian phân phối

Có nhiều lý do để những người sản xuất sản chuyển giao một phần công việc tiêu thụ cho những người trung gian phân phối. Việc chuyển giao này cũng có nghĩa là từ bỏ một số quyền kiểm soát đối với sản phẩm được bán như thế nào và bán cho ai. Tuy nhiên, việc bán sản phẩm của mình qua trung gian đem lại cho nhà sản xuất nhiều lợi thế.

- Nhiều nhà sản xuất không có đủ nguồn lực tài chính để phân phối trực tiếp sản phẩm của mình đến tận người tiêu dùng cuối cùng, vì việc phân phối trực tiếp đòi hỏi đầu tư rất nhiều tiền bạc và nhân lực.

- Khi sử dụng các trung gian phân phối, khối lượng bán sẽ tăng hơn do đảm bảo được việc phân phối rộng khắp và đưa được sản phẩm đến các thị trường mục tiêu một cách nhanh chóng.

- Việc marketing trực tiếp có thể đòi hỏi nhiều nhà sản xuất trở thành người trung gian bán các sản phẩm bổ sung của những nhà sản xuất khác để đạt được việc tiết kiệm nhờ phân phối đại trà. Ngay cả khi người sản xuất có đủ điều kiện để thiết lập riêng kênh phân phối của mình, nhưng có khả năng đạt nhiều lợi nhuận hơn bằng cách tăng thêm vốn đầu tư vào hoạt động kinh doanh chính của mình, thì họ vẫn lựa chọn cách phân phối sản phẩm thông qua các trung gian. Nếu một doanh nghiệp đạt được tỉ suất lợi nhuận là 20% từ việc sản xuất, và chỉ có thể đạt tỉ suất lợi nhuận 10% từ việc phân phối, thì họ sẽ không dám nhận việc bán lẻ sản phẩm.

Nhờ quan hệ tiếp xúc, kinh nghiệm việc chuyên môn hóa và qui mô hoạt động, các trung gian phân phối sẽ làm lợi cho nhà sản xuất nhiều hơn là khi những người sản xuất tự đảm nhận việc phân phối sản phẩm của chính mình.

- Sự xuất hiện các trung gian làm giảm bớt các giao dịch trong trao đổi xét trên phạm vi toàn xã hội.

Trên quan điểm hệ thống kinh tế, vai trò cơ bản của các trung gian phân phối là biến những nguồn cung ứng khác nhau trong thực tế thành những loại sản phẩm mà người mua muốn mua. Sở dĩ có sự khác biệt như vậy là vì những người sản xuất thường tạo ra một chủng loại sản phẩm nhất định với số lượng lớn, trong khi người

tiêu dùng thường lại chỉ mong muốn có một số lượng nhất định sản phẩm với chủng loại thật phong phú.

2. Chức năng của kênh phân phối

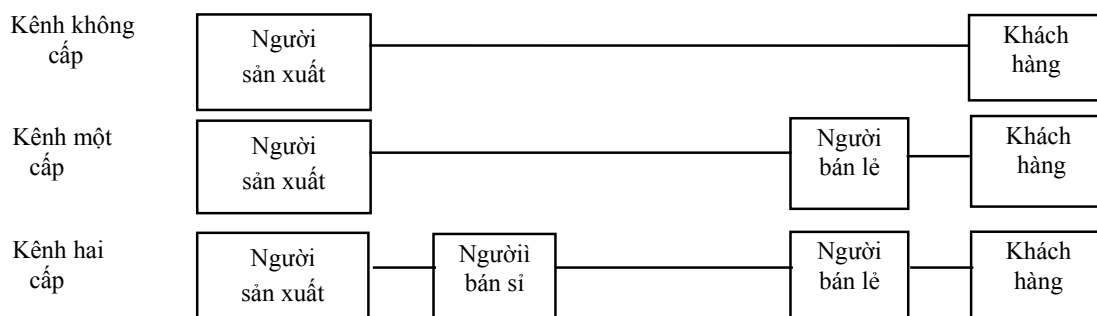
Một kênh phân phối làm công việc chuyển hàng hóa từ nhà sản xuất tới người tiêu dùng. Họ lấp được khoảng cách về thời gian, không gian và quyền sở hữu giữa người tiêu dùng với các sản phẩm (hay dịch vụ) Những thành viên của kênh phân phối thực hiện một số chức năng chủ yếu sau :

- *Thông tin.* Thu thập thông tin cần thiết để hoạch định marketing và tạo thuận tiện cho sự trao đổi sản phẩm và dịch vụ.
- *Cổ động.* Triển khai và phổ biến những thông tin có sức thuyết phục về sản phẩm nhằm thu hút khách hàng.
- *Tiếp xúc.* Tìm ra và truyền thông đến khách hàng tương lai.
- *Cân đối.* Định dạng nhu cầu và phân phối sản phẩm thích ứng với nhu cầu của khách hàng. Việc này bao gồm những hoạt động như sản xuất, xếp hàng, tập hợp và đóng gói.
- *Thương lượng.* Cố gắng để đạt được sự thỏa thuận cuối cùng về giá cả và những điều kiện khác liên quan để có thể thực hiện được việc chuyển giao quyền sở hữu hay quyền sử dụng sản phẩm.
- *Phân phối vật phẩm.* Vận chuyển và tồn kho hàng hóa.
- *Tài trợ.* Huy động và phân bổ nguồn vốn cần thiết để dự trữ, vận chuyển, bán hàng và thanh toán các chi phí hoạt động của kênh phân phối.
- *Chia sẻ rủi ro.* Chấp nhận những rủi ro liên quan tới việc điều hành hoạt động của kênh phân phối.

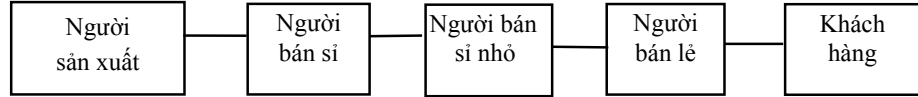
Năm chức năng đầu nhằm thực hiện được những giao dịch, ba chức năng sau nhằm hoàn thiện những giao dịch đã thực hiện.

3. Số lượng các cấp của kênh phân phối

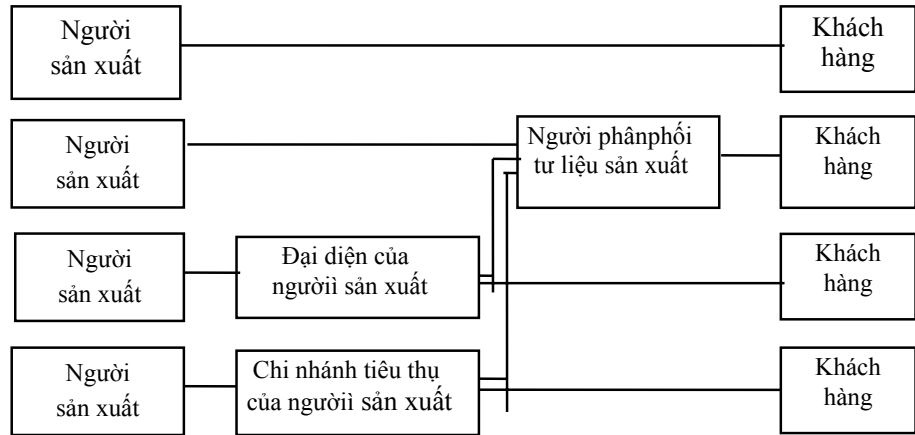
Các kênh phân phối có thể được mô tả bằng số lượng các cấp trung gian của nó. Mỗi người trung gian sẽ thực hiện một số công việc nhất định nhằm đem sản phẩm tới gần người tiêu dùng hơn và tạo thành một cấp trong kênh phân phối. Vì nhà sản xuất và người tiêu dùng là điểm đầu và điểm cuối của mỗi kênh phân phối, nên họ cũng là những bộ phận của kênh. Chúng ta sẽ dùng số cấp trung gian để chỉ độ dài của một kênh phân phối. Do đặc điểm khác nhau của sản phẩm và dịch vụ mà các kênh phân phối cũng được thiết kế khác nhau, bao gồm kênh phân phối hàng tiêu dùng, kênh phân phối tư liệu sản xuất và kênh phân phối dịch vụ.



Kênh ba cấp



(a) Các kênh phân phối hàng tiêu dùng



(b) Các kênh phân phối tư liệu sản xuất

Hình 11.1. Các kênh phân phối hàng tiêu dùng và tư liệu sản xuất

Kênh không cấp (còn được gọi là kênh phân phối trực tiếp) gồm người sản xuất bán hàng trực tiếp cho khách hàng cuối cùng. Những hình thức của marketing trực tiếp chính là bán hàng lưu động, bán hàng dây chuyền, đặt hàng qua bưu điện, marketing qua điện thoại, bán hàng qua internet và các cửa hàng của người sản xuất. Kênh một cấp (kênh phân phối gián tiếp) có một người trung gian, như người bán lẻ. Kênh hai cấp có hai người trung gian. Trên các thị trường hàng tiêu dùng thì đó thường là người bán sỉ và một người bán lẻ. Kênh ba cấp có ba người trung gian. Giữa người bán sỉ và người bán lẻ có thể có thêm một người bán sỉ nhỏ. Ngoài ra có thể có kênh phân phối nhiều cấp hơn. Tuy nhiên số cấp của kênh tăng lên thì việc thu nhận thông tin về những người sử dụng cuối cùng và thực hiện việc kiểm soát các trung gian sẽ khó khăn hơn.

Trong các kênh phân phối tư liệu sản xuất, người sản xuất có thể sử dụng lực lượng bán hàng của mình để bán hàng trực tiếp cho khách hàng mua tư liệu sản xuất để sản xuất sản phẩm. Họ cũng có thể bán hàng cho những người phân phối tư liệu sản xuất để những người này bán lại cho khách hàng sản xuất hay bán qua những người đại diện, và qua các chi nhánh tiêu thụ của mình trực tiếp cho khách hàng sản xuất. Những kênh phân phối không cấp, một cấp và hai cấp rất phổ biến trên thị trường tư liệu sản xuất.

Khái niệm về kênh phân phối không chỉ giới hạn trong lĩnh vực phân phối sản phẩm vật chất. Những người cung ứng dịch vụ và ý tưởng cũng cần phải đảm bảo việc đưa hàng của mình đến với các khách hàng mục tiêu của mình.

Các bệnh viện phải được phân bố về mặt địa lý sao cho có thể đảm bảo chăm sóc y tế đầy đủ cho nhân dân, và trường học phải được xây dựng gần nơi cư trú của trẻ em cần đi học. Các đội cứu hỏa phải được bố trí làm sao để có thể nhanh chóng đến được nơi có thể xảy ra hỏa hoạn. Hay những điểm bầu cử phải được bố trí làm sao cho dân chúng thuận lợi trong việc bỏ phiếu mà không mất quá nhiều thời gian v.v...

4. Những dòng lưu chuyển trong kênh phân phối

Những bộ phận trong kênh phân phối kết nối với nhau bằng nhiều dòng lưu chuyển. Quan trọng nhất là những dòng lưu chuyển vật chất, lưu chuyển sở hữu, lưu chuyển thanh toán, lưu chuyển thông tin và lưu chuyển cổ động.

- *Lưu chuyển vật chất* (physical flow) là việc chuyển sản phẩm vật chất từ khi còn là nguyên liệu thô cho đến khi chế biến thành sản phẩm thích hợp cho việc tiêu dùng của khách hàng.

- *Lưu chuyển sở hữu* (title flow) là việc chuyển quyền sở hữu sản phẩm từ một bộ phận này sang một bộ phận khác trong kênh phân phối.

- *Lưu chuyển thanh toán* (payment flow) là quá trình khách hàng thanh toán hóa đơn qua ngân hàng hoặc các cơ sở tài chính khác cho những người phân phối, những người phân phối thanh toán cho người sản xuất, người sản xuất thanh toán cho các nhà cung ứng.

- *Lưu chuyển thông tin* (information flow) là quá trình các bộ phận trong kênh phân phối trao đổi thông tin với nhau ở các giai đoạn của tiến trình đưa sản phẩm và dịch vụ từ nơi sản xuất đến nơi tiêu dùng.

- *Lưu chuyển cổ động* (promotion flow) là những dòng ảnh hưởng có định hướng (quảng cáo, bán hàng cá nhân, khuyến mãi, tuyên truyền) từ bộ phận này đến bộ phận khác trong kênh phân phối.

II. TỔ CHỨC VÀ HOẠT ĐỘNG CỦA KÊNH PHÂN PHỐI

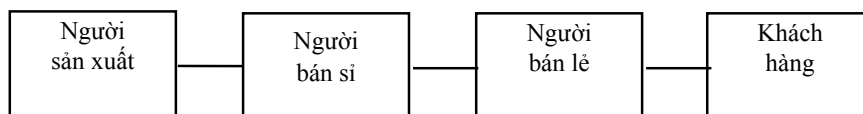
Những kênh phân phối không chỉ là sự tập hợp thụ động các cá nhân và tổ chức có liên quan với nhau bằng những lưu chuyển khác nhau, mà chúng là những hệ thống hoạt động phức tạp, trong đó những cá nhân và tổ chức tác động lẫn nhau để hoàn thành mục tiêu riêng của mình. Một số hệ thống kênh phân phối chỉ có những quan hệ tác động không chính thức giữa các cơ sở kinh doanh kết nối với nhau một cách lỏng lẻo, hệ thống kênh phân phối khác thì lại có những quan hệ chính thức giữa các tổ chức được chuyên môn hóa rất cao. Và các hệ thống kênh phân phối cũng không cố định : những cơ sở, bộ phận mới sẽ xuất hiện và cả những hệ thống kênh phân phối mới được hình thành theo.

1. Tổ chức kênh phân phối

a. Kênh marketing truyền thống

Một kênh marketing truyền thống bao gồm nhà sản xuất, nhà bán sỉ và nhà bán lẻ độc lập, trong đó, mỗi người là một thực thể kinh doanh riêng biệt luôn tìm cách tăng tối đa lợi nhuận của mình, cho dù có làm giảm lợi nhuận của cả hệ thống. Không có thành viên nào của kênh phân phối có quyền kiểm soát hoàn toàn hay

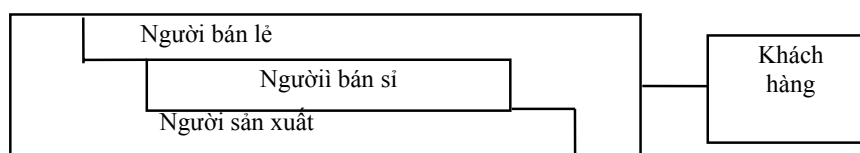
đáng kể đối với các thành viên khác. Những kênh marketing truyền thống đó thiếu sự lãnh đạo mạnh, có đặc điểm là hoạt động kém hiệu quả và có nhiều mâu thuẫn phức tạp.



Hình 11.2. Kênh marketing truyền thống

b. Hệ thống marketing dọc

Một trong những bước tiến có ý nghĩa trong thời gian gần đây là sự xuất hiện những hệ thống marketing dọc thách thức với các kênh marketing truyền thống. Một hệ thống marketing dọc (VMS), bao gồm nhà sản xuất, nhà bán sỉ và nhà bán lẻ hoạt động như một thể thống nhất. Hoặc một thành viên này là chủ sở hữu của các thành viên khác, hoặc trao cho họ độc quyền kinh tiêu, hoặc có quyền lực mạnh đến nỗi các thành viên kia phải hợp tác. Hệ thống marketing dọc có thể đặt dưới quyền kiểm soát của một người sản xuất, một người bán sỉ hay một người bán lẻ. Hệ thống marketing dọc là một mạng lưới kế hoạch hóa tập trung và quản lý có nghiệp vụ chuyên môn, được thiết kế với ý đồ đảm bảo tiết kiệm trong khai thác và đạt mức tối đa ảnh hưởng của thị trường. Hệ thống marketing dọc đang tiến tới kiểm soát hành vi của kênh và loại trừ mâu thuẫn phát sinh do các thành viên độc lập của kênh theo đuổi những mục tiêu riêng của mình. Nó tiết kiệm được là nhờ qui mô, khả năng thương lượng và loại trừ được những dịch vụ trùng lặp.



Hình 11.3. Hệ thống marketing dọc

c. Hệ thống marketing ngang

Một bước phát triển nữa về mặt tổ chức kênh là sự sẵn sàng của hai hay nhiều doanh nghiệp ở một cấp hợp lại với nhau để khai thác một cơ hội marketing mới xuất hiện. Mỗi doanh nghiệp đều có thể thiếu vốn, bí quyết kỹ thuật, năng lực sản xuất và các nguồn lực marketing để kinh doanh độc lập, hoặc là họ ngại rủi ro, hoặc vì nhìn thấy tác dụng to lớn khi hợp tác với các doanh nghiệp khác. Các doanh nghiệp có thể làm việc với nhau trên cơ sở tạm thời hay lâu dài, hoặc lập một doanh nghiệp riêng. Adler gọi đó là marketing cộng sinh.

d. Hệ thống marketing đa kênh

Trước đây, nhiều doanh nghiệp bán hàng cho một thị trường duy nhất thông qua một kênh phân phối duy nhất. Ngày nay cùng với sự phát triển và cấu trúc đa dạng hơn của các nhóm khách hàng và khả năng phục vụ của kênh phân phối, có nhiều doanh nghiệp đã chấp nhận marketing đa kênh. Marketing 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 bổ sung thêm nhiều kênh phân phối, các doanh nghiệp có thể tăng được phạm vi bao quát thị trường, giảm chi phí hoạt động của kênh phân phối và gia tăng khả năng thỏa 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. Chẳng hạn như đưa thêm những nhân viên bán hàng về một vùng nông thôn để có thể bán được hàng cho những người nông dân ở phân tán. Doanh nghiệp có thể bổ sung thêm kênh phân phối mới để giảm chi phí bán hàng của mình cho một nhóm khách hàng hiện có, ví dụ như bán hàng qua điện thoại mà không trực tiếp viếng thăm những khách hàng nhỏ. Doanh nghiệp cũng có thể bổ sung thêm kênh phân phối có khả năng bán hàng phù hợp với yêu cầu của khách hàng hơn, như sử dụng lực lượng bán hàng có kỹ thuật để bán những thiết bị tương đối phức tạp.

Tuy nhiên, những kênh phân phối mới cũng gây nên những khó khăn nhất định trong việc quản trị hệ thống kênh. Chúng có thể làm nảy sinh những mâu thuẫn khi các kênh phân phối tranh giành nhau cùng một số khách hàng, và việc kiểm soát cũng trở nên phức tạp hơn khi những kênh phân phối mới mang tính độc lập hơn. Vì thế các doanh nghiệp cần cân nhắc kỹ lưỡng những vấn đề lợi hại nảy sinh để thiết kế và vận hành có hiệu quả hệ thống phân phối với cấu trúc đa kênh.

2. Hoạt động của kênh phân phối

Một số kênh phân phối là sự liên kết các cơ sở khác nhau lại vì lợi ích chung, mỗi thành viên trong kênh đều dựa vào các thành viên khác. Mỗi thành viên trong kênh giữ một vai trò riêng và chuyên thực hiện một hay nhiều chức năng.

Một cách lý tưởng, vì sự thành công của mỗi thành viên tùy thuộc và thành công chung của cả kênh, nên mọi tổ chức trong kênh đều phải hiểu và chấp thuận phần việc riêng của mình, phối hợp mục tiêu và hoạt động của mình với mục tiêu và hoạt động của thành viên khác, và phối hợp để hoàn thành mục tiêu của cả kênh, Bằng sự hợp tác, họ có thể nắm bắt nhu cầu, cung ứng và thỏa mãn thị trường mục tiêu tốt hơn.

Nhưng mỗi thành viên thường không có cái nhìn toàn cục như thế. Kênh phân phối dù được thiết kế và quản trị tốt đến đâu thì vẫn có một số mâu thuẫn vì quyền lợi của các thành viên trong kênh, với tư cách là những thực thể kinh doanh độc lập, không phải bao giờ cũng trùng hợp với nhau. Họ thường quan tâm nhiều hơn tới những mục tiêu ngắn hạn của mình và những giao dịch với thành viên kế cận trong kênh phân phối. Việc hợp tác để đạt những mục tiêu chung của kênh đôi khi lại có nghĩa là từ bỏ những mục tiêu cá nhân. Họ thường không đồng ý về vai trò mỗi thành viên phải làm, về vấn đề ai phải làm gì và nhận được lợi ích gì. Những bất đồng về vai trò và mục tiêu như thế làm nảy sinh những mâu thuẫn trong kênh.

a. Các loại mâu thuẫn trong kênh phân phối

Mâu thuẫn chiều dọc tồn tại khi có mâu thuẫn giữa các cấp khác nhau trong kênh phân phối. Ví dụ, General Motors đã có thời kỳ mâu thuẫn với các đại lý của mình khi cố gắng thực hiện chính sách áp đặt về dịch vụ, định giá và quảng cáo theo ý mình. Coca-Cola cũng có mâu thuẫn với những người đóng chai sản phẩm của mình khi họ thỏa thuận đóng chai cho cả sản phẩm của Dr. Pepper.

Mâu thuẫn chiều ngang là những mâu thuẫn là nảy sinh giữa các thành viên cùng một cấp của kênh phân phối. Một số đại lý độc quyền của Pizza Inn đã than phiền về đại lý độc quyền khác của Pizza Inn đã không theo đúng công thức pha chế, đảm bảo dịch vụ tối và làm tổn hại đến hình ảnh chung của Pizza Inn. Hay Benetton đã bị kiện về việc cấp đặc quyền cho quá nhiều cửa hàng gần nhau làm giảm lợi nhuận của họ. Trong những trường hợp như thế này người phụ trách kênh phân phối phải xây dựng những chính sách rõ ràng có tính khả thi và áp dụng ngay những biện pháp khẩn cấp để kiểm soát và giải quyết mâu thuẫn.

Mâu thuẫn đa kênh thường xảy ra khi người sản xuất thiết lập hai hay nhiều kênh cạnh tranh với nhau trong việc bán hàng trên cùng một thị trường. Khi Zenith chấp thuận việc bán máy thu hình của mình qua các cửa hàng tổng hợp đã làm cho các cửa hàng bán thiết bị thu thanh và thu hình độc lập nổi điên lên. Hay khi Levi Strauss đồng ý phân phối áo quần jeans của mình thông qua hệ thống siêu thị Sears và Penny ngoài kênh cửa hàng chuyên doanh bình thường của mình, đã làm cho các cửa hàng chuyên doanh đó tức giận. Mâu thuẫn đa kênh có thể trở nên gay gắt hơn khi các thành viên của kênh phân phối hoặc là hưởng giá thấp hơn do mua số lượng lớn, hoặc là sẵn sàng bán với giá đạt mức lợi nhuận thấp hơn.

b. Các nguyên nhân gây mâu thuẫn trong kênh phân phối

Nguyên nhân chủ yếu là sự xung khắc về mục đích. Chẳng hạn, trong khi người sản xuất muốn gia tăng khối lượng bán để gia tăng thị phần bằng một chính sách định giá thấp, thì các đại lý lại muốn có mức lợi nhuận cao và chạy theo khả năng sinh lời trước mắt. Đây là loại mâu thuẫn khó giải quyết.

Mâu thuẫn có thể sinh ra do vai trò và quyền hạn của các thành viên được xác định không rõ ràng. IBM bán máy tính cá nhân cho những khách hàng lớn thông qua lực lượng bán của mình, nhưng cũng đồng thời khuyến khích các đại lý cố gắng bán hàng cho những khách hàng lớn. Phạm vi lãnh thổ của thị trường, các điều kiện tín dụng bán hàng,... là những yếu tố gây nên mâu thuẫn.

Mâu thuẫn có thể phát sinh từ những khác biệt về nhận thức. Các đại lý có thể có cái nhìn lạc quan về triển vọng kinh tế sắp tới và muốn được dự trữ nhiều hàng hơn, nhưng người sản xuất lại không muốn do đánh giá tình hình kinh tế không được khả quan.

Mâu thuẫn còn nảy sinh do lợi ích của các trung gian phân phối phụ thuộc quá nhiều vào người sản xuất. Những đại lý độc quyền thường chịu ảnh hưởng của những may rủi do những quyết định về mẫu mã, mặt hàng và giá cả của người sản xuất.

c. Giải quyết mâu thuẫn trong kênh phân phối

Những mâu thuẫn trong kênh phân phối thường gây ra những trở ngại cho việc vận hành có hiệu quả hoạt động phân phối sản phẩm của doanh nghiệp. Nhưng cũng có một số mâu thuẫn tạo nên sự cạnh tranh lành mạnh trong hoạt động của kênh. Chúng có thể đòi hỏi phải cải tiến kênh phân phối, làm cho nó năng động và thích ứng linh hoạt hơn với môi trường đã thay đổi. Vấn đề không chỉ là loại bỏ mâu thuẫn, mà là quản lý tốt hơn mâu thuẫn đó.

Giải pháp quan trọng nhất để quản lý mâu thuẫn có hiệu quả là chấp nhận những mục tiêu cơ bản. Các thành viên của kênh phân phối phải thỏa thuận được với nhau về mục tiêu cơ bản mà họ cùng theo đuổi. Mục tiêu đó có thể là tồn tại, gai tăng thị phần nâng cao chất lượng sản phẩm hay thỏa mãn khách hàng. Điều này thường xảy ra khi kênh phân phối phải đương đầu với sự đe dọa từ bên ngoài, như có một kênh cạnh tranh khác có hiệu quả hơn, có những qui định pháp lý bất lợi hơn cho việc phân phối sản phẩm, hay mong muốn của người tiêu dùng đã thay đổi.

Một cách khác nữa để xử lý mâu thuẫn là tiến hành việc trao đổi người giữa hai hay nhiều cấp của kênh phân phối, tức là người của một cấp này (ví dụ như người sản xuất) có thể làm việc ở một cấp khác (ví dụ như đại lý độc quyền) hay ngược lại. Như vậy họ có thể hiểu và thông cảm với quan điểm của nhau hơn trong công việc hợp tác.

Khi mâu thuẫn đã trở nên nghiêm trọng, thì các thành viên của kênh phân phối có thể phải sử dụng biện pháp ngoại giao, trung gian hòa giải hay trọng tài phân xử. Biện pháp ngoại giao có nghĩa là các bên thành viên cử ra một nhóm người để gặp gỡ đại diện của phía bên kia để cùng nhau thương lượng nhằm tìm ra giải pháp cho vấn đề mà hai bên quan tâm. Trung gian hòa giải là sử dụng một bên thứ ba trung lập đứng ra hòa giải quyền lợi của hai bên. Đưa ra trọng tài phân xử khi hai bên đồng ý trình bày những luận điểm của mình cho một bên thứ ba (một hay nhiều trọng tài viên) và chấp nhận quyết định phân xử của trọng tài.

Cuối cùng để toàn bộ kênh phân phối hoạt động tốt, cần chuyên môn hóa vai trò của từng thành viên và các xung đột phải được điều giải một cách hiệu quả. Sự hợp tác, chuyên môn hóa vai trò và điều giải xung đột trong kênh phân phối chỉ thực hiện được nếu doanh nghiệp có một cấp lãnh đạo vững mạnh. Kênh phân phối sẽ hoạt động tốt hơn nếu có một bộ máy điều hành có quyền lực phân chia lực lượng hợp lý trong kênh, có quyền phân công nhiệm vụ và giải quyết mâu thuẫn.

III. QUYẾT ĐỊNH THIẾT KẾ KÊNH PHÂN PHỐI

Việc thiết kế hệ thống kênh phân phối đòi hỏi phải phân tích nhu cầu khách hàng, xác định những mục tiêu và những yêu cầu bắt buộc của kênh, xây dựng và đánh giá những phương án chính của kênh và lựa chọn kênh phân phối để áp dụng vào hoạt động phân phối sản phẩm.

1. Phân tích yêu cầu của khách hàng về mức độ đảm bảo dịch vụ

Việc đầu tiên khi thiết kế kênh phân phối là tìm hiểu xem *khách hàng mục tiêu mua những sản phẩm nào, mua ở đâu, tại sao họ mua và mua như thế nào*. Người làm marketing phải hiểu được những yêu cầu của khách hàng về mức độ đảm bảo

dịch vụ mà họ muốn có. Các chỉ tiêu chủ yếu dùng để đánh giá mức độ đảm bảo dịch vụ là:

- *Qui mô lô hàng.* Qui mô lô hàng là số lượng sản phẩm mà kênh phân phối cho phép một khách hàng mua trong một đợt. Ví dụ các cửa hàng bán xe máy muốn một kênh đảm bảo mua được một số lượng lớn xe máy trong mỗi đợt đặt hàng, còn người mua để sử dụng chỉ cần có một kênh cho phép họ mua được chiếc xe máy mà họ mong muốn. Qui mô lô hàng càng nhỏ thì mức độ dịch vụ mà kênh đảm bảo càng cao.

- *Thời gian chờ đợi.* Thời gian chờ đợi là khoảng thời gian trung bình mà khách hàng của kênh phân phối phải chờ đợi để nhận được hàng. Khách hàng có xu hướng chọn những kênh phân phối giao hàng nhanh. Thời gian giao hàng càng nhanh thì mức độ đảm bảo dịch vụ càng cao.

- *Địa điểm thuận tiện.* Địa điểm mua hàng thuận tiện thể hiện mức độ kênh phân phối tạo điều kiện dễ dàng cho người mua sản phẩm. Cách bố trí các điểm bán hàng rộng khắp trên các khu vực thị trường sẽ thuận lợi cho người mua hơn vì họ tiết kiệm được thời gian và chi phí đi lại tìm kiếm và sửa chữa, nhưng đồng thời cũng làm tăng chi phí của người bán nếu khả năng bán hàng của mỗi điểm bán là khá nhỏ.

- *Sản phẩm đa dạng.* Nếu kênh phân phối đảm bảo được chiều rộng của loại sản phẩm càng lớn thì sản phẩm càng đa dạng, và do đó nó làm tăng khả năng đáp ứng đúng nhu cầu mà khách hàng đòi hỏi. Mức độ thuận tiện về địa điểm sẽ càng tăng thêm nữa khi sử dụng marketing trực tiếp.

- *Dịch vụ hỗ trợ.* Đây là những dịch vụ phụ thêm (tín dụng ưu đãi, giao hàng tận nhà, lắp đặt, sửa chữa) mà kênh phân phối đảm nhận. Dịch vụ hỗ trợ càng nhiều thì công việc mà kênh phải thực hiện càng nhiều hơn.

Trong việc cạnh tranh bằng cách tăng thêm mức độ đảm bảo dịch vụ, những người quản trị kênh hy vọng khối lượng hàng bán và doanh thu qua kênh phân phối của mình tăng lên trang trải được những chi phí phụ thêm và còn đem lại nhiều lợi nhuận hơn. Người làm marketing phải hiểu đúng mức độ đảm bảo dịch vụ mà khách hàng yêu cầu, và không nhất thiết là phải cao hơn mức độ mà khách hàng đòi hỏi. Bởi vì mức độ đảm bảo dịch vụ càng cao thì chi phí cho kênh phân phối càng lớn và giá tính cho khách hàng sẽ càng cao. Thành công của các cửa hàng bán giá thấp cho thấy rằng khách hàng sẵn sàng chấp nhận mức đảm bảo dịch vụ thấp hơn để mua được sản phẩm với giá thấp hơn.

2.Xây dựng những mục tiêu và ràng buộc của kênh phân phối

Việc hoạch định một kênh hiệu quả bắt đầu bằng sự định rõ cần vươn tới thị trường nào với mục tiêu nào. Những mục tiêu có thể là mức phục vụ khách hàng tới đâu và các trung gian phải hoạt động thế nào. Mỗi nhà sản xuất triển khai những mục tiêu của mình trong những điều kiện ràng buộc từ phía khách hàng, sản phẩm, các trung gian phân phối, các đối thủ cạnh tranh, chính sách của doanh nghiệp và môi trường kinh doanh.

Đặc điểm người tiêu dùng. Khi doanh nghiệp muốn vươn tới số khách hàng sống rải rác thì cần kênh dài. Nếu khách hàng thường mua đều đặn từng lượng hàng nhỏ cũng cần những kênh phân phối dài vì đáp ứng nhu cầu ít và đều đặn là rất tốn kém.

Đặc điểm sản phẩm. Việc thiết kế kênh chịu ảnh hưởng lớn do đặc điểm của khách hàng. Những sản phẩm công kênh, như vật liệu xây dựng hay bia rượu và nước giải khát đòi hỏi kênh phân phối đảm bảo đến mức thấp nhất cự ly vận chuyển và số lần bốc xếp trong quá trình lưu thông từ người sản xuất đến người tiêu dùng. Những sản phẩm phi tiêu chuẩn, như máy móc chuyên dụng thì các đại diện bán hàng của người sản xuất phải bán trực tiếp, vì những người trung gian không có đủ kiến thức chuyên môn cần thiết. Những thiết bị cần lắp đặt và dịch vụ bảo trì thường do người sản xuất hay đại lý độc quyền bán và bảo trì. Những sản phẩm có giá trị lớn thường do lực lượng bán hàng của người sản xuất đảm nhận, mà không phải qua các trung gian phân phối.

Đặc điểm của các trung gian phân phối. Việc thiết kế kênh phải phản ánh được những điểm mạnh và điểm yếu của các trung gian phân phối trong việc thực hiện các công việc của họ. Ví dụ như số khách hàng mà một đại diện bán hàng có thể tiếp xúc được trong một thời gian nhất định và trong số đó có bao nhiêu khách hàng thuận lòng mua sản phẩm, hay chi phí tính trên một khách hàng có thể khác nhau ở các trung gian phân phối.

Đặc điểm về cạnh tranh. Doanh nghiệp cần phân tích những ưu thế và những hạn chế chủ yếu của kênh phân phối của đối thủ cạnh tranh để thiết kế kênh phân phối của mình có khả năng cạnh tranh cao.

Đặc điểm về doanh nghiệp. Đặc điểm của doanh nghiệp đóng vai trò quan trọng trong việc lựa chọn kênh. Quy mô của doanh nghiệp sẽ quyết định quy mô đáp ứng thị trường và khả năng lựa chọn những trung gian phân phối thích hợp. Nguồn tài chính của doanh nghiệp sẽ quyết định nó có thể thực hiện chức năng marketing nào và chức năng nào sẽ phải nhường lại cho các trung gian.

Đặc điểm môi trường kinh doanh. Khi nền kinh tế đang suy thoái, người sản xuất muốn đưa sản phẩm vào thị trường theo cách nào ít tốn kém nhất. Điều này có nghĩa là họ sẽ sử dụng các kênh ngắn và bỏ bớt những dịch vụ không cần thiết làm giá bán tăng lên. Ngoài ra những quy định và những điều kiện bắt buộc về mặt buộ pháp lý cũng ảnh hưởng tới việc lựa chọn kênh phân phối.

3. Xác định những phương án chính của kênh phân phối

Một khi doanh nghiệp đã định được thị trường mục tiêu và định vị trí cho sản phẩm của mình, thì công việc tiếp theo là phải xác định những phương án chính của kênh phân phối. Mỗi phương án của kênh được mô tả bằng ba yếu tố : các loại trung gian, số lượng trung gian, các điều kiện và trách nhiệm của mỗi thành viên trong kênh phân phối.

a. Các loại trung gian

Doanh nghiệp có thể xác định các loại trung gian có sẵn trên thị trường để tạo thành kênh phân phối cho mình. Ngoài lực lượng bán hàng trực tiếp của doanh

nghiệp, có thể xem xét để đưa vào kênh phân phối các trung gian như đại lý của những người sản xuất khác, những người phân phối độc quyền, đại lý bán lẻ phụ tùng, những người bán lẻ và thị trường đặt hàng qua bưu điện hay internet v. v... Các doanh nghiệp cũng 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.

Đôi khi doanh nghiệp lại chọn phát triển một kênh khác thường vì lý do khó khăn hay quá tốn kém khi sử dụng kênh thông thường, và đạt được thành công. Ưu điểm của kênh 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 cách bán hàng lưu động do không thể thâm nhập được vào các cửa hàng bách hóa tổng hợp. Họ không những làm chủ được phương thức bán hàng lưu động, mà còn kiếm được nhiều lợi nhuận hơn hầu hết các công ty mỹ phẩm khác bán hàng qua các cửa hàng bách hóa tổng hợp.

b. Số lượng trung gian

Doanh nghiệp phải quyết định số lượng những nhà trung gian cần có ở mỗi cấp. Có ba phương thức phân phối sau :

Đại lý độc quyền. Một số nhà sản xuất tình cách hạn chế số lượng trung gian bán hàng của mình khi họ muốn duy trì quyền kiểm soát chặt chẽ đối với mức độ đảm bảo dịch vụ và khối lượng dịch vụ do người bán thực hiện. Hình thức cực đoan nhất của việc này là đại lý độc quyền hay phân phối độc quyền (exclusive distribution), với một số rất ít người bán được giao đặc quyền phân phối sản phẩm của người sản xuất trong mỗi khu vực thị trường của họ. Việc này thường đi đôi với đòi hỏi độc quyền kinh doanh, tức là người bán không được bán hàng của các đối thủ cạnh tranh. Nó cũng đòi hỏi sự hợp tác chặt chẽ giữa người bán và người bán lại. Phân phối độc quyền có xu hướng đề cao hình ảnh của người sản xuất và cho phép tính phụ giá cao hơn. Phương thức phân phối độc quyền thường được áp dụng trong lĩnh vực ô tô, các máy móc thiết bị quan trọng và thời trang cao cấp.

Phân phối chọn lọc (selective distribution). Phân phối chọn lọc sử dụng một số chứ không phải là tất cả những người trung gian nào chấp thuận việc bán sản phẩm của người sản xuất. Cách 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 chính sách phân phối chọn lọc. Ưu điểm của phương thức 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. Phân phối chọn lọc còn 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 phương thức phân phối rộng rãi.

Phân phối rộng rãi. Các nhà sản xuất hàng tiện dụng như thuốc lá, xăng dầu, xà phòng, thực phẩm, nước ngọt và bánh kẹo và các loại nguyên liệu thông thường vẫn sử dụng cách phân phối rộng rãi. Đặc điểm của phương thức phân phối rộng rãi là người sản xuất tìm cách đưa sản phẩm và dịch vụ vào càng nhiều cửa hàng càng tốt. Vì khi người tiêu dùng đòi hỏi địa điểm mua hàng phải hết sức thuận tiện, thì điều quan trọng là phải đảm bảo phân phối với cường độ lớn hơn.

Nhiều nhà sản xuất cố gắng chuyển từ phân phối độc quyền hay phân phối chọn lọc sang phân phối rộng rãi 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. Chẳng hạn một hãng thời trang cao cấp vì muốn tăng mức tiêu thụ của mình đã chuyển từ phân phối chọn lọc với một số người bán lẻ rất giỏi sang phân phối rộng rãi với nhiều người bán hơn thì nó có thể mất đi một mức độ đáng kể quyền kiểm soát việc trưng bày sản phẩm, dịch vụ kèm theo và định giá. Mặt khác khi có nhiều người bán lẻ hơn với các mức chi phí khác nhau, họ có thể tìm cách hạ giá của mình thấp hơn để cạnh tranh với những người bán lẻ khác trong cùng một kênh phân phối. Kết quả là tạo ra mâu thuẫn trong kênh, và khách hàng sẽ thấy hàng thời trang của hãng này ít sang trọng hơn.

c. Điều kiện và trách nhiệm của các thành viên trong kênh phân phối

Người sản xuất phải định rõ các điều kiện và trách nhiệm của các thành viên tham gia kênh phân phối, bao gồm việc cân nhắc các yếu tố chủ yếu : chính sách giá cả, 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 người sản xuất phải xây dựng một bảng giá và bảng chiết khấu mà những người bán hàng trung gian thừa nhận là công bằng và đầy đủ.

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 người sản xuất (đổi hàng có khuyết tật, đảm bảo chất lượng qui định,...)

Quyền hạn theo lãnh thổ của nhà phân phối cũng là một yếu tố quan trọng trong quan hệ giữa người 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.

Ngoài ra người sản xuất cũng cần phải làm rõ trách nhiệm giữa mình và các trung gian phân phối về các dịch vụ hỗ trợ như quảng cáo hợp tác, tư vấn quản trị, huấn luyện nhân viên,...

4. Đánh giá các phương án chính của kênh phân phối

Sau khi đã xây dựng được một số phương án kênh phân phối, nhà sản xuất sẽ chọn ra một kênh phân phối thỏa mãn tốt nhất những mục tiêu dài hạn của mình. Mỗi kênh phân phối cần được đánh giá theo những tiêu chuẩn kinh tế, kiểm soát và thích nghi.

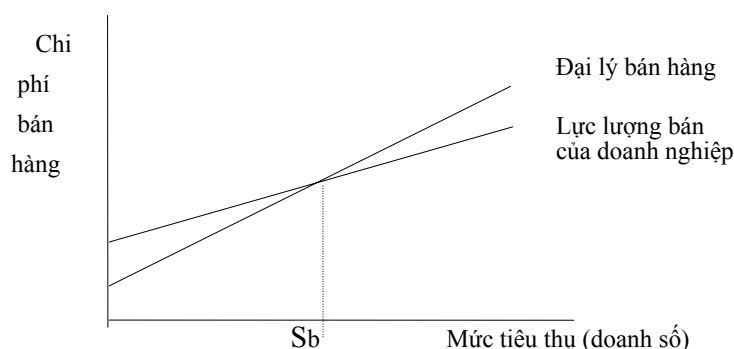
a. Tiêu chuẩn kinh tế

Mỗi phương án kênh phân phối đều tạo ra một mức tiêu thụ và chi phí khác nhau. Do đó, doanh nghiệp cần so sánh mức tiêu thụ và chi phí của việc phân phối trực tiếp bằng lực lượng bán hàng của doanh nghiệp và phân phối (gián tiếp) qua trung gian. Đa số các nhà quản trị marketing đều cho rằng lực lượng bán hàng của doanh nghiệp sẽ bán được nhiều hơn. Vì nhiều khách hàng thích quan hệ trực tiếp với doanh nghiệp. Và đại diện bán hàng của doanh nghiệp chỉ tập trung vào việc

bán những sản phẩm của doanh nghiệp và được huấn luyện kỹ hơn để bán những sản phẩm đó. Họ năng động hơn vì quyền lợi và tương lai của họ phụ thuộc vào thành công của doanh nghiệp.

Tuy nhiên, các đại lý bán hàng cũng có thể bán được nhiều hơn lực lượng bán hàng của doanh nghiệp, vì các lý do: họ có số lượng nhiều hơn; họ cũng có thể là những người bán năng động; một số khách hàng thích quan hệ với những đại lý làm việc cho một số hãng sản xuất chứ không phải những nhân viên bán hàng của một hãng sản xuất; các đại lý bán hàng có quan hệ với khách hàng và am hiểu thị trường, trong khi lực lượng bán hàng của doanh nghiệp phải xây dựng những quan hệ đó từ đầu, một công việc khó khăn, tốn kém và đòi hỏi một thời gian dài.

Tiếp theo doanh nghiệp cần so sánh chi phí tiêu thụ sản phẩm tại các mức tiêu thụ (doanh số) dự kiến tại giữa các kênh phân phối khác nhau để lựa chọn kênh phân phối thích hợp của doanh nghiệp. Trên đồ thị ở hình 11.3, ta thấy chi phí cố định cho việc hợp đồng với một đại lý bán hàng thấp hơn chi phí cố định để tổ chức bán hàng bằng lực lượng bán của doanh nghiệp. Nhưng tổng chi phí bán hàng của đại lý sẽ tăng nhanh (do chi phí biến đổi tăng, trong đó có thể vì họ được hưởng mức hoa hồng cao hơn). Có một mức tiêu thụ ở đó chi phí bán hàng của hai kênh đều như nhau. Như vậy đại lý bán hàng là kênh phân phối thích hợp nếu doanh số bán dưới mức S_b , còn nếu trên mức S_b thì lực lượng bán hàng của doanh nghiệp sẽ được ưa chuộng hơn.



Hình 11.4. So sánh chi phí tại các mức tiêu thụ của đại lý bán hàng và lực lượng bán của doanh nghiệp

b. Tiêu chuẩn kiểm soát

Một trong những tiêu chuẩn quan trọng đánh giá kênh phân phối mức độ kiểm soát các thành viên của kênh. Nếu sử dụng đại lý bán hàng trong kênh phân phối thì nảy sinh vấn đề kiểm soát. Đại lý bán hàng là một cơ sở kinh doanh độc lập thường chỉ quan tâm đến việc nâng cao lợi nhuận của chính nó. Các nhân viên của đại lý có thể tập trung vào những khách hàng mua nhiều nhất, nhưng không nhất thiết là sản phẩm của nhà sản xuất đó. Ngoài ra, các nhân viên của đại lý có thể không nắm

vững các chi tiết kỹ thuật về sản phẩm hay không xử lý có hiệu quả các tài liệu quảng cáo của doanh nghiệp.

c. Tiêu chuẩn thích nghi

Trong mỗi kênh phân phối các thành viên đều cam kết với nhau về một thời hạn hoạt động của kênh. Nhưng những cam kết đó có thể dẫn đến tình trạng làm giảm bớt khả năng đáp ứng của người sản xuất đối với một thị trường luôn biến đổi. Trên những thị trường thay đổi nhanh chóng, không ổn định hay sản phẩm không chắc chắn, người sản xuất cần tìm những cấu trúc kênh và chính sách đảm bảo tối đa khả năng kiểm soát và điều chỉnh nhanh chóng chiến lược marketing.

IV. QUYẾT ĐỊNH VỀ QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI

Sau khi đã lựa chọn được kênh phân phối của mình, doanh nghiệp phải tiến hành việc quản trị hoạt động của kênh một cách có hiệu quả. Việc quản trị kênh phân phối đòi hỏi phải tuyển chọn, động viên các trung gian và đánh giá hoạt động của họ qua thời gian.

1. Tuyển chọn các thành viên của kênh phân phối

Mỗi người sản xuất đều có khả năng khác nhau trong việc thu hút các trung gian đủ tiêu chuẩn cho kênh phân phối đã chọn của mình. Một số nhà sản xuất không gặp khó khăn gì trong việc tuyển chọn trung gian phân phối. Trong một số trường hợp, việc hứa hẹn về kiểu phân phối độc quyền hay chọn lọc cũng thu hút được đủ số người có nguyện vọng tham gia vào kênh phân phối.

Ngược lại cũng có nhiều nhà sản xuất phải khó khăn lắm mới tìm được đủ số trung gian đáp ứng tiêu chuẩn mong muốn.

Dù dễ dàng hay khó khăn trong việc tuyển chọn trung gian, những người sản xuất cũng phải xác định được các trung gian tốt phải có những đặc điểm nổi bật nào. Họ có xu hướng đánh giá các trung gian về thâm niên trong nghề, những mặt hàng họ bán, mức lợi nhuận và phát triển, khả năng trả nợ, khả năng hợp tác và uy tín.

2. Kích thích các thành viên của kênh phân phối

Các trung gian phân phối cần phải được khích lệ thường xuyên để họ làm tốt công việc được giao. Các điều khoản mà họ chấp thuận khi tham gia kênh phân phối cũng tạo ra một sự động viên nào đó, nhưng cần được bổ sung thêm việc huấn luyện, giám sát và khuyến khích. Nhà sản xuất phải luôn nghĩ rằng mình không chỉ bán hàng thông qua các trung gian, mà còn bán hàng cho các trung gian nữa.

Việc kích thích các thành viên của kênh phân phối làm việc thật tốt phải bắt đầu từ việc hiểu được nhu cầu và ước muốn của những người trung gian. McVey đã chỉ ra một số đặc điểm của những người trung gian: Người trung gian thường hành động như một người mua hàng thay cho khách hàng của mình rồi sau đó mới là người bán hàng thay cho người cung ứng của mình, do đó họ quan tâm đến việc bán những sản phẩm mà khách hàng muốn mua. Người trung gian gắn tất cả các mặt hàng của mình thành một loại sản phẩm (product line) để có thể bán kèm với nhau như một bộ trọn gói cho từng khách hàng, chứ không phải riêng từng mặt hàng.

Người trung gian sẽ không ghi chép số liệu tiêu thụ nếu không được khuyến khích, mà những thông tin này rất cần thiết để người sản xuất phát triển sản phẩm, định giá, cải tiến bao bì hay xây dựng chương trình cổ động.

Trên thực tế, những người sản xuất không xử lý các quan hệ với các trung gian giống như nhau. Thường có ba kiểu quan hệ đối với các trung gian dựa trên cơ sở hợp tác, cộng tác và lập kế hoạch phân phối.

Phần lớn các nhà sản xuất đều quan niệm rằng quan hệ với các trung gian thực chất là vấn đề tìm kiếm sự *hợp tác*. Họ có thể áp dụng chính sách củ cà rốt và cây gậy. Họ sẽ sử dụng những động lực thúc đẩy tích cực như mức lời cao, những thỏa thuận đặc biệt, tiền thưởng, bớt giá vì hợp tác quảng cáo, trưng bày hàng và tổ chức thi bán hàng. Đôi lúc họ lại áp dụng những kiểu trừng phạt như đe dọa giảm mức lợi nhuận, giao hàng chậm hoặc chấm dứt quan hệ. Hạn chế của chính sách này là người sản xuất không nghiên cứu đầy đủ những vấn đề, yêu cầu, điểm mạnh và điểm yếu của người trung gian.

Những doanh nghiệp khôn khéo hơn thì cố gắng tạo dựng *quan hệ cộng tác* (partnership) lâu dài với các nhà phân phối. Người sản xuất xây dựng một ý niệm rất rõ ràng về những gì mà họ mong muốn ở các nhà phân phối về mặt bao quát thị trường, đảm bảo mức dự trữ, triển khai marketing, công tác kế toán, tư vấn và dịch vụ kỹ thuật, và thông tin thị trường. Người sản xuất sẽ lựa chọn những người phân phối chấp thuận những chính sách đó và có chế độ thù lao thích đáng cho những người thực hiện tốt các chính sách của mình.

Lập kế hoạch phân phối là một cách quan hệ tiên bộ nhất với các trung gian. Đó là việc xây dựng một hệ thống marketing dọc, có kế hoạch được quản trị theo đúng chức năng và kết hợp được những nhu cầu của người sản xuất lẫn người phân phối. Người sản xuất lập ra một bộ phận hoạch định quan hệ với trung gian phân phối, công việc của nó là xác định các nhu cầu của người phân phối và xây dựng những chương trình bán hàng để giúp những người phân phối hoạt động ở mức tốt nhất. Bộ phận này và những người phân phối cùng nhau dự kiến các chỉ tiêu bán hàng, mức dự trữ, các mặt hàng và kế hoạch trưng bày hàng, các yêu cầu trong việc huấn luyện bán hàng, các kế hoạch quảng cáo và khuyến mãi. Mục tiêu chủ yếu là biến các nhà phân phối từ cách nghĩ rằng họ làm ăn ở phía người mua (trong một quan hệ đối đầu với nhà sản xuất) chuyển sang cách nghĩ họ làm ăn ở phía người bán vì họ cũng là một bộ phận trong hệ thống marketing dọc tinh vi đó.

3. Đánh giá các thành viên của kênh phân phối

Người sản xuất phải định kỳ đánh giá hoạt động của những người trung gian theo những tiêu chuẩn như mức doanh số đạt được, mức dự trữ bình quân, thời gian giao hàng cho khách, xử lý hàng hư hỏng hoặc mất mát, mức độ hợp tác trong các chương trình quảng cáo và huấn luyện của doanh nghiệp, và những dịch vụ của người trung gian dành cho khách hàng.

Người sản xuất phải xác định các mức chiết khấu chức năng và theo đó mà thanh toán cho từng dịch vụ đã thỏa thuận mà kênh phân phối đã thực hiện. Những

trung gian làm việc kém hiệu quả cần được góp ý, đôn đốc và huấn luyện thêm hay chấm dứt quan hệ với họ.

V. QUẢN TRỊ HỆ THỐNG BÁN LẺ, BÁN SỈ VÀ PHÂN PHỐI SẢN PHẨM VẬT CHẤT

1. Bán lẻ

Bán lẻ bao gồm những hoạt động liên quan đến việc bán sản phẩm hay dịch vụ trực tiếp cho người tiêu dùng cuối cùng để họ sử dụng vào mục đích cá nhân. Mọi tổ chức làm công việc bán hàng này, dù là người sản xuất, người bán sỉ hay người bán lẻ, đều làm công việc bán lẻ, bất kể những sản phẩm hay dịch vụ đó được bán như thế nào (trực tiếp, qua bưu điện, qua internet hay qua máy tự động bán hàng) hay chúng được bán ở đâu (tại cửa hàng, ngoài phố hay tại nhà người tiêu dùng). Mặt khác, người bán lẻ hay cửa hàng bán lẻ là những doanh nghiệp có khối lượng hàng bán ra chủ yếu dưới hình thức bán lẻ.

a. Các hình thức bán lẻ

Các tổ chức bán lẻ rất đa dạng và những hình thức mới vẫn tiếp tục xuất hiện. Chúng ta sẽ xem xét các hình thức bán lẻ chủ yếu: bán lẻ tại cửa hàng, bán lẻ không qua cửa hàng và các tổ chức bán lẻ.

Cửa hàng bán lẻ

Cửa hàng chuyên doanh. Cửa hàng chuyên doanh bán một chủng loại hẹp sản phẩm, nhưng rất đa dạng. Ví dụ như các cửa hàng quần áo, cửa hàng dụng cụ thể thao, cửa hàng đồ gỗ, cửa hàng sách, cửa hàng bán hoa,...

Cửa hàng bách hóa tổng hợp. Cửa hàng bách hóa tổng hợp bán một số loại sản phẩm, thường là quần áo, giày dép, mỹ phẩm, đồ trang sức, đồ gia dụng và đồ đặc trang bị nội thất, trong đó mỗi loại được bán ở những gian hàng riêng biệt do chuyên viên thu mua hay bán hàng quản lý.

Siêu thị. Đây là một loại cửa hàng tự phục vụ, qui mô tương đối lớn, có chi phí bán hàng thấp và mức lời thấp, được thiết kế để phục vụ tất cả mọi nhu cầu của người tiêu dùng về thực phẩm, bột giặt, các sản phẩm bảo trì nhà cửa,... Ở các nước phát triển, mỗi siêu thị bán khoảng chừng từ 10 đến 15 nghìn mặt hàng.

Cửa hàng hạ giá. Cửa hàng hạ giá bán những sản phẩm tiêu chuẩn (không phải sản phẩm kém phẩm chất) *thường xuyên* với giá thấp hơn do chấp nhận mức lời thấp hơn và bán với khối lượng lớn hơn. Để giảm chi phí họ sử dụng những cơ sở ở những khu vực tiền thuê nhà rẻ, nhưng đông người qua lại. Họ cắt giảm mạnh mức giá, quảng cáo rộng rãi và bán những loại sản phẩm có chiều rộng và chiều sâu vừa phải.

Cửa hàng bán giá thấp. Khác với những người bán hạ giá thường xuyên mua hàng với giá sỉ và chấp nhận mức lời thấp để giữ giá bán lẻ ở mức thấp, những người bán giá thấp thường xuyên mua hàng với giá thấp hơn giá sỉ và bán cho người tiêu dùng với giá thấp hơn giá bán lẻ bình quân trên thị trường. Hình thức phổ biến nhất của cửa hàng bán giá thấp là cửa hàng của nhà máy thuộc quyền sở

hữu của người sản xuất và do người sản xuất điều hành, thường bán các loại sản phẩm dư thừa, mặt hàng đã chấm dứt sản xuất hay sai qui cách.

Phòng trưng bày catalog. Phòng trưng bày catalog cho người mua xem và lựa chọn mua sản phẩm qua catalog. Họ bán với giá hạ rất nhiều các loại sản phẩm có nhãn hiệu, lưu thông nhanh, giá trị cao như đồ kim hoàn, dụng cụ điện, máy ảnh, túi xách, thiết bị nhỏ, đồ thể thao,... Họ kinh doanh theo cách cắt giảm chi phí và mức lời để có thể bán được giá thấp hơn nhưng khối lượng bán lớn hơn.

Các hình thức cửa hàng bán lẻ trên đây có thể chọn một trong bốn mức độ dịch vụ để đa dạng hóa sự lựa chọn và thỏa mãn khách hàng :

- *Bán lẻ tự phục vụ* đối với những sản phẩm thông dụng và trong chừng mực nào đó đối với sản phẩm mua có lựa chọn. Tự phục vụ là yếu tố cơ bản của các cửa hàng hạ giá. Nhiều khách hàng muốn tự mình lựa chọn, so sánh tại chỗ để tiết kiệm chi phí.

- *Bán lẻ tự chọn*, trong đó khách hàng tham gia tìm kiếm sản phẩm và hoàn tất việc mua bán của mình sau khi thanh toán tiền hàng cho nhân viên bán hàng.

- *Bán lẻ phục vụ hạn chế* có mức độ hỗ trợ bán hàng cao hơn, kể cả các dịch vụ bán trả góp và nhận lại hàng đã mua.

- *Bán lẻ phục vụ đầy đủ* có nhân viên bán hàng sẵn sàng giúp đỡ trong quá trình lựa chọn, so sánh tại chỗ. Bán lẻ phục vụ đầy đủ có chi phí cao để duy trì nhân viên phục vụ, và thường áp dụng cho những sản phẩm có nhu cầu đặc biệt (hàng thời thượng, đồ kim hoàn, máy ảnh,...) với chính sách cho phép trả lại hàng đã mua, bán trả góp, giao hàng tại nhà miễn phí, phục vụ tại chỗ đối với hàng lâu bền, và những tiện nghi dành cho khách hàng như phòng ngồi nghỉ và giải khát không mất tiền.

Bán lẻ không qua cửa hàng

Loại hình bán lẻ không qua cửa hàng ngày càng phát triển nhanh chóng và chiếm tỉ trọng ngày càng tăng trong doanh số bán lẻ. Những hình thức chủ yếu của bán lẻ không qua cửa hàng bao gồm:

Bán trực tiếp. Hình thức bán trực tiếp ra đời cách đây nhiều thế kỷ do những người bán hàng rong thực hiện, và ngày nay vẫn còn được sử dụng khá phổ biến, nhất là đối với hàng tiêu dùng. Một cách bán hàng trực tiếp được gọi là marketing nhiều cấp hay hình thức “bán hàng hình tháp”, theo đó một doanh nghiệp tuyển mộ những người kinh doanh độc lập làm người phân phối các sản phẩm của mình, những người này lại tuyển mộ và bán hàng cho những người phân phối phụ, rồi những người cuối cùng sẽ tuyển mộ những người khác để bán sản phẩm của mình, thường là tại nhà khách hàng. Tiền thù lao của người phân phối bao gồm một tỉ lệ phần trăm doanh thu của toàn bộ nhóm bán hàng do người phân phối tuyển mộ cũng như số tiền kiếm được trong mọi trường hợp bán trực tiếp cho các khách hàng bán lẻ. Trong cách bán hàng này không loại trừ trường hợp những người khởi xướng dùng thủ đoạn lừa đảo để kiếm tiền còn sản phẩm thì ít khi đến được tay và thỏa mãn được người tiêu dùng cuối cùng. Bán trực tiếp là hình thức bán hàng rất

tốn kém và phải chi phí vào những việc thuê, huấn luyện, quản lý và động viên lực lượng bán hàng.

Marketing trực tiếp. Marketing trực tiếp xuất phát từ marketing đơn hàng qua bưu điện, nhưng ngày nay cách tiếp cận công chúng đã khác đi, chứ không phải viếng thăm tại nhà hay công sở, và bao gồm marketing qua điện thoại, marketing giải đáp trực tiếp trên truyền hình và mua hàng qua hệ thống internet. Vấn đề này sẽ được trình bày trong chương XII.

Bán hàng tự động. Hình thức bán hàng tự động đã được áp dụng cho những loại sản phẩm khác nhau từ những sản phẩm thông dụng mua ngẫu hứng (thuốc lá, nước giải khát, đồ uống nóng, bánh kẹo, đồ điểm tâm, báo chí) và những sản phẩm và dịch vụ khác (đồ lót, áo phông, sợi mi, sách vở, album nhạc, băng hình, đồ chơi và rút tiền tự động,...). Máy bán hàng tự động được lắp đặt tại nhà máy, công sở, khách sạn, nhà hàng, cây xăng, ga tàu xe và sân bay, và phục vụ suốt ngày đêm. Bán hàng tự động là một hình thức bán hàng tiện lợi nhưng khá tốn kém và giá hàng thường cao vì phải thường xuyên nạp hàng ở những địa điểm phân tán, tỉ lệ mất cắp cao, và không phải bao giờ cũng làm hài lòng người mua, vì một thực tế là họ không thể trả lại hàng.

Dịch vụ mua hàng. Đây là hình thức người bán lẻ không có kho hàng, phục vụ những khách hàng đặc biệt, thường là nhân viên của các tổ chức lớn như trường học, bệnh viện, các tổ chức của nhà nước. Những thành viên của dịch vụ mua này được quyền mua theo một danh sách chọn lọc nào đó của người bán lẻ với giá chiết khấu. Chẳng hạn một người cần mua một máy vi tính cá nhân sẽ nhận được một phiếu ở cơ sở làm dịch vụ mua này, đem đến người bán lẻ đã hợp đồng trước đó và mua với giá chiết khấu. Người bán lẻ sẽ trả một khoản một khoản lệ phí nhỏ cho cơ sở dịch vụ mua hàng.

Các tổ chức bán lẻ

Ngoài các cửa hàng bán lẻ thuộc quyền sở hữu độc lập, còn có các tổ chức bán lẻ như mạng lưới bán lẻ của doanh nghiệp, hợp tác xã tiêu thụ,...

b. Các quyết định marketing của người bán lẻ

Người bán lẻ phải đưa ra những quyết định quan trọng về thị trường mục tiêu, danh mục sản phẩm và việc mua hàng, dịch vụ và bầu không khí của cửa hàng, giá cả, cổ động và địa điểm bán hàng.

Quyết định về thị trường mục tiêu

Quyết định quan trọng nhất của người bán lẻ là về thị trường mục tiêu, tức là lựa chọn nên phục vụ nhóm khách hàng nào với đặc điểm như thế nào về nhu cầu, khả năng mua sắm, hành vi tiêu dùng... Nhiều người bán lẻ đã không xác định rõ khách hàng mục tiêu của mình hay cố gắng thỏa mãn quá nhiều thị trường, nhưng không đáp ứng tốt một thị trường quan trọng nào đó. Chỉ khi nào định rõ khách hàng mục tiêu của mình, người bán lẻ mới có thể xác định đúng danh mục sản phẩm, giá cả, địa điểm và các biện pháp khuyến mãi có tính khả thi và hiệu quả.

Quyết định danh mục sản phẩm và mua hàng

Danh mục sản phẩm của người bán lẻ phải tương xứng với những kỳ vọng của khách hàng mục tiêu. Trên thực tế nó trở thành yếu tố then chốt trong cuộc cạnh tranh giữa những người bán lẻ. Người bán lẻ phải quyết định chiều rộng (nhiều hay ít loại sản phẩm) và chiều sâu (nhiều hay ít mặt hàng, nhãn hiệu trong mỗi loại sản phẩm) của danh mục sản phẩm. Một yếu tố quan trọng nữa của danh mục sản phẩm là chất lượng hàng. Người tiêu dùng thường quan tâm đến chất lượng sản phẩm cũng như mức độ phong phú của sản phẩm.

Sau khi đã lựa chọn danh mục sản phẩm, người bán lẻ phải tạo đặc điểm khác biệt có ưu thế cho sản phẩm để có thể cạnh tranh thành công với những người bán lẻ khác. Sau đây là một số cách tạo đặc điểm khác biệt cho sản phẩm của người bán lẻ: Tạo nét đặc trưng bằng một số nhãn hiệu độc quyền mà người bán lẻ khác không có; quảng cáo mạnh mẽ những sản phẩm đặc biệt; giới thiệu những sản phẩm mới lạ hay thường xuyên thay đổi mặt hàng để kích thích khách hàng luôn đến cửa hàng; chào bán đầu tiên những sản phẩm mới và tối tân nhất; đảm bảo dịch vụ theo ý muốn của khách hàng,...

Tiếp theo người bán lẻ còn phải quyết định về nguồn, chính sách và thủ tục mua hàng. Trong những doanh nghiệp nhỏ, người chủ thường nắm việc lựa chọn và mua hàng. Ở những doanh nghiệp lớn, mua hàng được xem là một chức năng chuyên môn và do những người chuyên trách đảm nhận. Chẳng hạn như trong các cửa hàng bách hóa lớn thường sử dụng các chuyên gia mua hàng chuyên trách về từng loại sản phẩm và có quyền hạn rất lớn đối với việc lựa chọn sản phẩm để tạo nét đặc trưng cho cửa hàng. Những người bán lẻ cần nắm vững các kỹ thuật dự báo nhu cầu, lựa chọn sản phẩm, kiểm tra tồn kho, tính toán qui mô đặt hàng tối ưu, xử lý đơn hàng và kích thích tiêu thụ để có thể đáp ứng tốt nhất những đòi hỏi của thị trường mục tiêu và chủ động thích ứng với những thay đổi của thị trường và đối thủ cạnh tranh.

Quyết định về dịch vụ và bầu không khí của cửa hàng

Người bán lẻ cũng phải quyết định danh mục những dịch vụ cần đảm bảo cho khách hàng. Những cửa hàng tạp phẩm trước kia đã thực hiện những dịch vụ như giao hàng tận nhà, bán chịu và tiếp xúc với khách hàng, mà những siêu thị ngày nay đã hoàn toàn loại bỏ. Danh mục dịch vụ là một trong những công cụ trọng yếu tạo nên đặc điểm khác biệt để cạnh tranh. Các dịch vụ chủ yếu bao gồm: Dịch vụ trước khi bán hàng (tiếp nhận đơn hàng, quảng cáo hợp tác, trưng bày, giờ bán hàng thuận tiện, trình diễn thời trang, đổi cũ lấy mới), dịch vụ sau khi bán hàng (giao hàng tận nhà, bao gói tặng phẩm, lắp đặt, hiệu chỉnh, đổi hàng, trả lại hàng), dịch vụ phụ trợ (cung cấp thông tin, đổi tiền, bán hàng tín dụng, sửa chữa, phòng nghỉ, nhà hàng,...).

Bầu không khí của cửa hàng là một yếu tố cạnh tranh nữa của người bán lẻ. Mỗi cửa hàng đều có một dáng vẻ riêng, một cách bố trí mặt bằng riêng, có thể gây khó khăn hay tạo thuận lợi cho khách lựa chọn và mua hàng. Nói chung, cửa hàng cần có một bầu không khí được thiết kế phù hợp với khách hàng mục tiêu và hấp dẫn họ đến với cửa hàng.

Quyết định giá bán

Giá cả của người bán lẻ là một yếu tố chủ yếu xác định vị trí trên thị trường và nó phải được quyết định phù hợp với thị trường mục tiêu, danh mục sản phẩm và dịch vụ, vị thế cạnh tranh của người bán lẻ. Tất cả những người bán lẻ đều thích tính phụ giá cao và bán được khối lượng lớn. Nhưng thường hai mục tiêu này không đi liền với nhau. Những người bán lẻ tính phụ giá cao thường bán được khối lượng nhỏ (các cửa hàng chuyên doanh, hàng chất lượng cao), còn những người bán lẻ tính phụ giá thấp thường bán được khối lượng lớn (những người bán hàng đại trà, các cửa hàng hạ giá). Họ cũng cần phải chú ý đến các chính sách định giá. Hầu hết những người bán lẻ định giá thấp cho một số mặt hàng để câu dẫn khách hàng. Họ tính hạ giá đối với những sản phẩm lưu thông tương đối chậm. Ví dụ, một người bán giày dự kiến bán 50% số giày của mình với mức phụ giá thông thường là 20%, 25% với mức phụ giá 30%, và 25% còn lại bán theo giá gốc.

Quyết định cổ động

Người bán lẻ có thể sử dụng các công cụ truyền thông như truyền hình, tạp chí, mạng internet để quảng cáo hay các công cụ khuyến mãi khác, hoặc tuyển chọn những nhân viên bán hàng giỏi để có thể thỏa mãn tốt nhất những đòi hỏi của khách hàng đối với việc chọn mua và sử dụng sản phẩm.

Quyết định địa điểm

Đối với các sản phẩm tiêu dùng phục vụ cho cuộc sống hàng ngày của dân chúng, địa điểm mua hàng là một trong những yếu tố quan trọng nhất chi phối sự lựa chọn của khách hàng. Người tiêu dùng thường chọn mua thực phẩm, bình ga và đồ xăng ở những điểm bán nào gần nhất và thuận tiện nhất. Một trong những vấn đề phải giải quyết của người bán lẻ là việc nên bố trí một số cửa hàng nhỏ ở nhiều địa điểm hay bố trí những cửa hàng lớn ở một số ít địa điểm. Nói chung, người bán lẻ nếu có điều kiện thì nên bố trí một số cửa hàng đủ bao quát được một khu vực địa lý của thị trường để tiết kiệm chi phí cổ động và phân phối sản phẩm.

Ở những nơi mật độ giao thông cao, người qua lại nhộn nhịp thường là những địa điểm thuận lợi cho việc bố trí điểm bán hàng, nhưng cũng là nơi có giá thuê nhà đất cao. Để lựa chọn địa điểm thích hợp, người bán có thể sử dụng các phương pháp khác nhau trong việc đánh giá các địa điểm như thống kê lưu lượng xe qua lại, điều tra thói quen mua sắm của người tiêu dùng, phân tích những địa điểm cạnh tranh,...

Người bán lẻ có thể đánh giá hiệu quả bán hàng của một cửa hàng cụ thể bằng các chỉ tiêu : số người đi qua cửa hàng trung bình trong một ngày, tỉ lệ số người vào cửa hàng trong tổng số người đi qua cửa hàng, tỉ lệ số người có mua hàng trong tổng số người vào cửa hàng, số tiền trung bình đã chi tiêu cho một lần mua hàng của một khách hàng.

Một cửa hàng yếu kém có thể vì nằm ở vị trí không thuận lợi, hay ít người qua lại chịu ghé vào cửa hàng, hay có nhiều người vào cửa hàng chỉ để lướt xem chứ không mua, hay người mua không mua nhiều hàng lắm. Tất cả những vấn đề này có thể khắc phục được. Vấn đề mật độ giao thông được khắc phục bằng cách chọn địa điểm thích hợp hơn, số người vào cửa hàng có thể tăng lên bằng cách quảng cáo hấp dẫn hơn và trưng bày hàng trong các quầy kính thật đẹp để thu hút sự chú ý và

quan tâm của khách hàng, còn số người mua hàng và số hàng được mua chủ yếu là vấn đề của chất lượng, giá cả sản phẩm và nghệ thuật bán hàng.

2. Bán sỉ

a. Khái niệm

Bán sỉ bao gồm mọi hoạt động liên quan đến việc bán sản phẩm hay dịch vụ cho những người mua để bán lại hay sử dụng vào mục đích kinh doanh. Nó không bao gồm những người sản xuất bởi vì họ là những người đầu tiên tham gia vào quá trình sản xuất, và cũng không bao gồm những người bán lẻ.

Những người bán sỉ (còn gọi là những người phân phối) khác với những người bán lẻ ở một số điểm. Thứ nhất là những người bán sỉ ít quan tâm hơn đến việc cổ động bán hàng, đến bầu không khí và địa điểm bán, vì họ quan hệ với những khách hàng kinh doanh, chứ không phải người tiêu dùng cuối cùng. Thứ hai là qui mô những vụ giao dịch bán sỉ lớn hơn qui mô những vụ giao dịch bán lẻ, và người bán sỉ bao quát địa bàn rộng hơn người bán lẻ. Thứ ba là các chế định luật pháp và mức thuế của Nhà nước đối với người bán sỉ và người bán lẻ thường khác nhau.

Về nguyên tắc những người sản xuất có thể bán thẳng sản phẩm của mình cho những người bán lẻ hay người tiêu dùng cuối cùng. Nhưng trên thực tế thì họ vẫn sử dụng những người bán sỉ trong các kênh phân phối, đó chính là do *vai trò* của những người bán sỉ trong việc gia tăng hiệu quả tiêu thụ. Thứ nhất là những người sản xuất nhỏ với nguồn tài chính có hạn không thể đủ để phát triển những cơ sở bán hàng trực tiếp. Thứ hai là ngay cả những người sản xuất có đủ vốn cũng có thể thích sử dụng tiền của mình để mở rộng sản xuất chứ không phải để tiến hành các hoạt động bán sỉ. Thứ ba là hiệu quả kinh doanh của những người bán sỉ thường cao hơn do tâm hoạt động có quan hệ với khách hàng rộng hơn và có trình độ nghiệp vụ chuyên môn cao hơn. Thứ tư là những người bán lẻ kinh doanh nhiều loại sản phẩm thường hay thích mua toàn bộ các mặt hàng của một nhà bán sỉ chứ không mua trực tiếp của từng người sản xuất. Vì vậy mà những người bán lẻ và những người sản xuất đều có những lý do để sử dụng những người bán sỉ.

Những người bán sỉ có thể thực hiện có hiệu quả hơn một hay nhiều *chức năng* sau đây:

- *Bán hàng và khuyến mãi.* Những người bán sỉ có một lực lượng bán hàng có thể giúp các nhà sản xuất vươn tới được những khách hàng nhỏ với phí tổn tương đối thấp. Người bán sỉ có nhiều quan hệ kinh doanh và thường được khách hàng tin tưởng hơn so với người sản xuất ở xa.

- *Thu mua và hình thành các loại sản phẩm.* Người bán sỉ có khả năng lựa chọn các mặt hàng và hình thành những loại sản phẩm mà khách hàng cần, nhờ vậy khách hàng đỡ mất công tìm kiếm từ nhiều nguồn khác nhau.

- *Phân lô các loại hàng hóa.* Người bán sỉ tiết kiệm được tiền cho khách hàng của mình nhờ mua những lô hàng lớn rồi phân ra thành những lô nhỏ.

- *Lưu kho.* Người bán sỉ bảo quản hàng dự trữ, nhờ vậy giảm được chi phí lưu kho và rủi ro cho những người cung ứng và khách hàng.

- *Vận chuyển.* Người bán sỉ đảm bảo giao hàng nhanh hơn cho người mua, bởi vì họ ở gần khách hàng hơn so với những người sản xuất.

- *Tài trợ.* Người bán sỉ tài trợ cho các khách hàng của mình khi bán chịu cho họ, đồng thời cũng tài trợ cho cả những người cung ứng cho mình khi đặt hàng trước và thanh toán kịp thời.

- *Gánh chịu rủi ro.* Người bán sỉ phải gánh chịu rủi ro ở một mức độ nào đó khi tiếp nhận quyền sở hữu và chịu các tổn thất do mất cắp, hư hỏng và lỗi thời.

- *Cung cấp thông tin về thị trường.* Người bán sỉ cung cấp cho người cung ứng và khách hàng của mình những thông tin về hoạt động của các đối thủ cạnh tranh, về sản phẩm mới, về tình hình biến động giá cả v.v...

- *Dịch vụ quản lý và tư vấn.* Người bán sỉ thường giúp những người bán lẻ hoàn thiện hoạt động kinh doanh bằng cách huấn luyện nhân viên bán hàng của họ, giúp bố trí mặt bằng của cửa hàng và trưng bày hàng, cải tiến công tác thống kê kế toán và kiểm tra mức dự trữ sản phẩm. Họ có thể giúp các khách hàng công nghiệp bằng cách đảm bảo các dịch vụ huấn luyện và kỹ thuật.

b. Các hình thức bán sỉ

Người bán sỉ được phân ra thành bốn nhóm: Người bán sỉ thương mại, người môi giới và đại lý, các chi nhánh và văn phòng của người sản xuất và người bán lẻ, và người bán sỉ chuyên doanh khác.

Người bán sỉ thương mại

Người bán sỉ thương mại là những doanh nghiệp thương mại độc lập mua quyền sở hữu hàng hóa mà họ kinh doanh. Trong các lĩnh vực thương mại khác nhau họ có tên gọi là người buôn bán sỉ, người phân phối hay người cung ứng. Người buôn bán sỉ gồm có người bán sỉ phục vụ đầy đủ và người bán sỉ phục vụ hạn chế.

Người bán sỉ phục vụ đầy đủ. Người bán sỉ phục vụ đầy đủ đảm bảo những dịch vụ như bảo quản hàng dự trữ, duy trì một lực lượng bán hàng cho trả góp, giao hàng tận nơi và hỗ trợ việc quản lý. Họ có hai loại: người bán sỉ hàng tiêu dùng và người bán sỉ tư liệu sản xuất.

- *Người bán sỉ hàng tiêu dùng* có thể bán cho người bán lẻ một số loại sản phẩm hay một vài loại sản phẩm với chiều sâu tương đối lớn.

- *Người bán sỉ tư liệu sản xuất* chuyên bán tư liệu sản xuất cho những người sản xuất với đủ các loại sản phẩm, một loại sản phẩm hay một phần của loại sản phẩm. Họ có thể tập trung vào những loại sản phẩm hay những mặt hàng nhất định để thuận tiện cho việc bảo trì, sửa chữa và khai thác, những mặt hàng phụ tùng của các thiết bị đặc chủng, như bạc đạn, động cơ điện, hay trang thiết bị như các dụng cụ điện cầm tay, xe nâng hàng.

Người bán sỉ phục vụ hạn chế. Người bán sỉ phục vụ hạn chế đảm bảo cho người cung ứng và khách hàng của mình một số ít dịch vụ. Họ gồm có: người bán sỉ tại cửa hàng, người bán sỉ giao mối, người bán sỉ giao hàng trực tiếp, người bán sỉ ký gửi, người bán sỉ qua bưu điện, và hợp tác xã sản xuất.

- *Người bán sỉ tại cửa hàng* chỉ có một loại sản phẩm hạn chế nhưng bán chạy và bán hàng cho những người bán lẻ nhỏ lấy tiền mặt và thường là không giao hàng tận nơi.

- *Người bán sỉ giao mới* chủ yếu thực hiện chức năng bán và giao hàng tận nơi. Họ kinh doanh một loại sản phẩm giới hạn và thường là dễ hư hỏng, khó bảo quản (như sữa tươi, bánh mì, món ăn điếm tâm nhẹ), bán lấy tiền mặt khi đi giao hàng cho các siêu thị, các cửa hàng thực phẩm nhỏ, bệnh viện, nhà hàng, quán ăn của các nhà máy và khách sạn.

- *Người bán sỉ giao hàng trực tiếp* thường kinh doanh các mặt hàng công kênh không đóng thùng để vận chuyển như than đá, gỗ xẻ và các thiết bị lớn. Họ không mua và dự trữ hàng, mà sau khi nhận được đơn đặt hàng của khách họ lựa chọn người sản xuất để người này sẽ gửi hàng trực tiếp cho khách hàng với những điều kiện và thời gian giao hàng đã thỏa thuận. Người bán sỉ giao hàng trực tiếp chỉ nắm quyền sở hữu hàng và gánh chịu mọi rủi ro từ khi tiếp nhận đơn hàng cho đến khi giao hàng cho khách.

- *Người bán sỉ ký gửi* thường phục vụ các cửa hàng bán lẻ thực phẩm và dược phẩm, chủ yếu là kinh doanh những mặt hàng không phải thực phẩm. Họ cho xe chở hàng đến tận nơi các cửa hàng, cử người đến trưng bày đồ chơi, sách, hàng kim khí, dược phẩm và mỹ phẩm, v.v... Họ định giá bán, thường xuyên bổ sung hàng mới, tổ chức trưng bày hàng tại nơi mua và theo dõi hàng dự trữ. Họ kinh doanh theo điều kiện ký gửi, có nghĩa là vẫn giữ nguyên sở hữu hàng hóa và chỉ đảm bảo những dịch vụ như vận chuyển, trưng bày hàng, duy trì hàng dự trữ và tài trợ. Họ hầu như không khuyến mãi, vì kinh doanh nhiều mặt hàng có nhãn hiệu đã được quảng cáo rộng rãi.

- *Người bán sỉ qua bưu điện* gửi catalog về đồ trang sức, mỹ phẩm, món ăn đặc sản và những mặt hàng lật vật khác cho các khách hàng trong khu vực bán lẻ, sản xuất công nghiệp và các cơ quan khác nằm ở những vùng lân cận. Không có lực lượng bán hàng để viếng thăm các khách hàng. Đơn đặt hàng được thực hiện rồi gửi cho khách qua bưu điện, giao hàng bằng ô tô hay một phương tiện vận tải khác có hiệu quả.

- *Hợp tác xã sản xuất* thuộc quyền sở hữu của các xã viên và thực hiện việc thu mua sản phẩm của nông dân để bán trên thị trường địa phương. Cuối năm lợi nhuận của hợp tác xã được chia cho xã viên. Họ thường cố gắng nâng cao chất lượng sản phẩm và tuyên truyền nhãn hiệu của hợp tác xã để thu hút được nhiều người mua sản phẩm.

Những người môi giới và đại lý

Những người môi giới và đại lý khác với những người bán sỉ thương mại ở chỗ họ không sở hữu hàng hóa và chỉ thực hiện một số ít chức năng. Họ thường chuyên môn hóa theo loại hàng hóa hay loại khách hàng, và thực hiện chức năng chủ yếu là tạo điều kiện thuận lợi cho việc mua bán, và hưởng một tỉ lệ phần trăm tiền hoa hồng trong giá bán.

Người môi giới. Chức năng chính của người môi giới là đưa người mua đến với người bán và giúp họ thỏa thuận với nhau. Bên thuê họ sẽ phải trả cho họ một khoản tiền. Họ không dự trữ hàng, không tham gia vào việc tài trợ hay gánh chịu rủi ro. Ví dụ điển hình nhất là những người môi giới bảo hiểm và những người môi giới chứng khoán.

Đại lý. Đại lý đại diện cho người mua hay người bán trên cơ sở lâu dài, gồm một số hình thức sau đây:

- *Đại lý của nhà sản xuất* đại diện cho hai hay nhiều nhà sản xuất những loại sản phẩm bổ sung cho nhau. Họ ký kết những văn bản thỏa thuận chính thức với từng nhà sản xuất về chính sách giá cả, địa bàn hoạt động, thủ tục, loại sản phẩm của nhà sản xuất và dựa vào những quan hệ rộng rãi của mình để tiêu thụ sản phẩm của nhà sản xuất đó. Phương thức đại lý của nhà sản xuất được sử dụng cho những loại sản phẩm như quần áo, đồ gỗ và đồ điện. Hầu hết các đại lý của nhà sản xuất đều là những doanh nghiệp thương mại nhỏ với một số ít nhân viên là những người bán hàng giỏi. Hình thức này cũng được sử dụng trong những trường hợp nhà sản xuất nhỏ không có đủ khả năng tài chính để duy trì lực lượng bán hàng riêng của mình và nhà sản xuất lớn muốn sử dụng đại lý để thâm nhập vào những thị trường mới hay đại diện cho họ ở những thị trường mà họ không thể sử dụng nhân viên bán hàng làm việc thường xuyên được.

- *Đại lý tiêu thụ* theo hợp đồng đã ký kết có quyền tiêu thụ toàn bộ sản phẩm của nhà sản xuất. Nhà sản xuất hoặc là không muốn bận tâm đến việc tiêu thụ hoặc là cảm thấy không đủ điều kiện. Đại lý tiêu thụ hoạt động như phòng tiêu thụ của nhà sản xuất và có ảnh hưởng lớn đến giá cả, thời hạn và điều kiện bán hàng và thường có mặt trong các lĩnh vực như sản phẩm dệt, chế tạo thiết bị công nghiệp, than đá, hóa chất và sắt thép.

- *Đại lý thu mua* nói chung có quan hệ lâu dài với những người mua của mình và thu mua cho họ những mặt hàng cần thiết, tiếp nhận, kiểm tra, nhập kho rồi chuyển đến cho người mua. Một trong những hình thức của đại lý thu mua là những người thu mua đại phương, tìm kiếm những mặt hàng thích hợp mà những người bán lẻ nhỏ có thể kinh doanh. Họ hiểu biết và cung cấp cho khách hàng của mình những thông tin bổ ích về thị trường cũng như tìm kiếm cho họ những nguồn hàng tốt với giá hời.

- *Người bán sỉ ủy thác* là đại lý trực tiếp nắm nguồn hàng và đứng ra thỏa thuận về việc tiêu thụ chúng. Họ thường không hoạt động trên cơ sở những hợp đồng lâu dài. Thường hay sử dụng họ nhiều nhất là những người nông dân không muốn bỏ công đi bán sản phẩm của mình và không phải là xã viên hợp tác xã sản xuất. Người bán sỉ ủy thác sẽ chở nông sản đến một chợ trung tâm, bán toàn bộ hàng, trừ đi các khoản chi phí và tiền hoa hồng rồi giao toàn bộ số tiền còn lại cho người nông dân đã sản xuất ra số nông sản đó.

Chi nhánh và văn phòng của người sản xuất và người bán lẻ

Hình bán sỉ cơ bản thứ ba là người bán hay người mua tự xúc tiến các hoạt động mua bán chứ không thông qua những người bán sỉ độc lập. Có hai loại: văn phòng giao dịch và chi nhánh bán hàng, văn phòng thu mua.

Văn phòng giao dịch và chi nhánh bán hàng. Những nhà sản xuất thường tổ chức những văn phòng giao dịch và chi nhánh bán hàng riêng của mình để quản lý chặt chẽ hơn việc dự trữ, bán hàng và khuyến mãi. Các chi nhánh bán hàng đảm bảo dự trữ hàng và thường có mặt trong những ngành như chế biến gỗ, sản xuất

thiết bị và phụ tùng xe máy. Các văn phòng giao dịch bán hàng không dự trữ hàng và thường có mặt trong các ngành hàng dệt may và tạp hóa.

Văn phòng thu mua. Nhiều người bán lẻ có văn phòng thu mua riêng của mình tại những trung tâm thị trường chính. Những văn phòng thu mua này đóng vai trò tương tự như những người môi giới và đại lý, nhưng là một bộ phận thuộc tổ chức của người mua.

Những người bán sỉ khác

Trong những lĩnh vực kinh tế nhất định còn có một số hình thức bán sỉ chuyên doanh như những cơ sở thu mua nông sản với khối lượng lớn để chuyên chở đến các cơ sở chế biến, những đại lý đầu mối xăng dầu bán và giao hàng đến từng cây xăng, những công ty bán sỉ đầu giá những lô hàng lớn.

c. Quyết định marketing của người bán sỉ

Để có thể đáp ứng tốt hơn những yêu cầu ngày càng cao của khách hàng, sự đổi mới của công nghệ, và những cố gắng mua hàng trực tiếp của người sản xuất và những áp lực từ phía người bán lẻ, những người bán sỉ phải hoàn thiện những quyết định chiến lược của mình về thị trường mục tiêu, chủng loại sản phẩm và dịch vụ, giá cả, cổ động và địa điểm.

Quyết định thị trường mục tiêu

Người bán sỉ cần xác định thị trường mục tiêu của mình, chứ không nên cố phục vụ tất cả các thị trường. Họ có thể chọn nhóm khách hàng mục tiêu theo tiêu chuẩn về quy mô (ví dụ, những người bán lẻ lớn), loại hình khách hàng (ví dụ, cửa hàng bách hóa), theo yêu cầu phục vụ (ví dụ, những khách hàng cần mua chịu) hay những tiêu chuẩn khác. Trong khuôn khổ nhóm mục tiêu họ có thể xác định những khách hàng có lợi nhất cho mình, có kế hoạch chào hàng tích cực hơn và thiết lập quan hệ tốt hơn với những khách hàng đó, xây dựng hệ thống hỗ trợ việc huấn luyện quản lý và tư vấn. Họ có thể loại bỏ những khách hàng ít có lợi hơn bằng cách yêu cầu khối lượng đặt hàng lớn hơn hay tính tăng thêm giá đối với những đơn hàng nhỏ.

Quyết định về danh mục sản phẩm và dịch vụ

“Sản phẩm” của người bán sỉ là danh mục sản phẩm, bao gồm các loại sản phẩm và mặt hàng mà họ bán. Người bán sỉ chịu sức ép rất lớn buộc họ phải bán đầy đủ các loại sản phẩm và mặt hàng, và đảm bảo đủ lượng dự trữ để có thể cung ứng ngay khi cần thiết. Nhưng điều đó có thể làm giảm lợi nhuận của họ. Ngày nay người bán sỉ đang suy tính lại xem nên bán bao nhiêu loại sản phẩm và mặt hàng và chỉ chọn ra những loại sản phẩm và mặt hàng nào có lợi hơn cho mình. Họ phân hạng các mặt hàng của mình thành các nhóm A, B và C, trong đó nhóm A là những mặt hàng có lợi nhất, nhóm C là những mặt hàng ít có lợi nhất. Mức dự trữ hàng thay đổi tùy theo ba nhóm này. Người bán sỉ cũng cần nhắc xem những dịch vụ nào góp phần nhiều nhất vào việc thiết lập quan hệ chặt chẽ với khách hàng và những dịch vụ nào cần loại bỏ hay tính tiền. Vấn đề cơ bản là phải xác định được một số hình thức dịch vụ được khách hàng đánh giá cao.

Quyết định về giá cả

Đề trang trải những chi phí của mình, những người bán sỉ thường tính thêm vào giá gốc của sản phẩm một khoản phụ giá theo một tỷ lệ phần trăm thông thường, chẳng hạn là 20%. Chi phí có thể chiếm 17% và như vậy còn lại khoảng 3% là lợi nhuận. Họ có thể chịu giảm bớt tỉ lệ lợi nhuận ở một số mặt hàng để giành được những khách hàng quan trọng nhất. Họ cũng có thể yêu cầu những người cung ứng tính giá đặc biệt khi họ mua một khối lượng lớn sản phẩm của người cung ứng.

Quyết định về cổ động

Những người bán sỉ thường ít chú tâm đến việc cổ động. Họ dựa chủ yếu vào lực lượng bán hàng của mình để đạt được những mục tiêu cổ động. Và hầu hết những người bán sỉ đều xem việc bán hàng như là việc thương lượng của một nhân viên bán hàng với một khách hàng, chứ không phải là nỗ lực tập thể để bán, tạo ra và phục vụ những lợi ích quan trọng của khách hàng. Về việc quảng cáo, những người bán sỉ có thể áp dụng kỹ thuật tạo hình ảnh mà những người bán lẻ vẫn sử dụng. Họ cần triển khai một chiến lược cổ động toàn diện bao gồm: tuyên truyền, quảng cáo, khuyến mãi và chào hàng. Họ cũng có thể sử dụng rộng rãi các chương trình và tư liệu quảng cáo của người cung ứng.

Quyết định địa điểm

Người bán sỉ thường bố trí cơ sở của mình ở những địa bàn có giá thuê nhà rẻ, mức thuế thấp và chi một mức tối thiểu vào việc hoàn thiện mặt bằng và trang bị nội thất. Thường thì các hệ thống xử lý hàng và đơn hàng đều lạc hậu so với trình độ kỹ thuật hiện tại. Một số người bán sỉ đã tìm cách giảm chi phí bằng việc tự động hóa các hệ thống xử lý hàng và đơn hàng. Đơn đặt hàng được nạp vào máy tính và các mặt hàng lập tức được các thiết bị cơ khí chọn ra và chuyển lên băng để đưa đến khu vực giao hàng, ở đó chúng được tập hợp lại cho khách. Hiện nay hầu hết những người bán sỉ đều sử dụng máy tính để làm các công việc thống kê, kế toán, lập hóa đơn, quản lý hàng dự trữ và dự báo. Điều này giúp giảm bớt khá nhiều thời gian trả lời khách hàng và tăng được khối lượng hàng bán.

Những người bán sỉ thành công thường đảm bảo những sản phẩm và dịch vụ của mình thích ứng với những nhu cầu luôn thay đổi của những người cung ứng và khách hàng mục tiêu của mình. Họ nhận thức được rằng lý do cơ bản để họ tồn tại là làm tăng giá trị và hiệu quả cho kênh phân phối. Họ không ngừng hoàn thiện danh mục sản phẩm các dịch vụ của mình và tìm cách giảm chi phí hoạt động để có thể đáp ứng những thách thức của cạnh tranh.

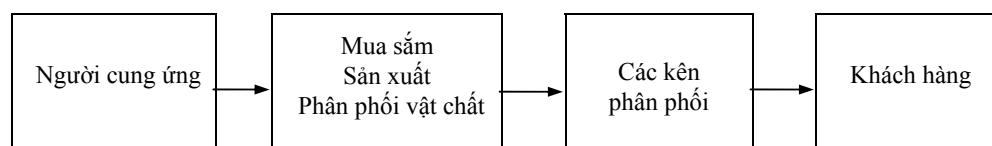
3. Những quyết định phân phối sản phẩm vật chất

Việc thu hút và thỏa mãn khách hàng chịu ảnh hưởng rất nhiều vào khả năng phân phối sản phẩm của người sản xuất. Vì thế cần khảo sát khía cạnh vật chất của việc phân phối, tức là nghiên cứu xem làm thế nào để các doanh nghiệp lưu kho, xử lý và vận chuyển sản phẩm vật chất đến đúng địa điểm và đúng thời gian cho khách hàng của mình với một mức hiệu quả mong muốn. Ở đây, chúng ta sẽ xem xét bản chất, các mục tiêu, các hệ thống phân phối sản phẩm vật chất.

a. Bản chất của việc phân phối sản phẩm vật chất

Phân phối sản phẩm vật chất (physical distribution) là việc lập kế hoạch, thực hiện và kiểm tra các dòng lưu chuyển nguyên liệu và thành phẩm từ nơi sản xuất đến nơi sử dụng nhằm đáp ứng được nhu cầu của người tiêu dùng và đạt được lợi nhuận. Mục đích của phân phối sản phẩm vật chất là quản trị các mạng lưới cung ứng, tức là các dòng gia tăng giá trị từ người cung ứng đến người sử dụng cuối cùng.

Phân phối sản phẩm vật chất bao gồm một số hoạt động. Trước hết là dự báo mức tiêu thụ, căn cứ vào đó doanh nghiệp lên lịch tiến độ sản xuất và xác định mức dự trữ sản phẩm. Kế hoạch sản xuất chỉ rõ những vật tư mà bộ phận mua hàng phải đặt mua. Những vật tư này được vận chuyển đến nhà máy, đi vào khu tiếp nhận và được bảo quản trong kho dự trữ nguyên liệu. Nguyên liệu qua quá trình sản xuất sẽ biến thành thành phẩm. Kho dự trữ thành phẩm là cầu nối giữa đơn đặt hàng của khách hàng và hoạt động sản xuất của doanh nghiệp. Việc thực hiện đơn đặt hàng sẽ làm giảm mức dự trữ thành phẩm, còn hoạt động sản xuất thì lại làm tăng mức dự trữ đó. Dòng thành phẩm rời khỏi dây chuyền lắp ráp đi qua phân xưởng đóng gói, nhập vào kho của nhà máy, xử lý tại bộ phận gửi hàng, vận chuyển đi, nhập vào kho trung chuyển, rồi giao cho khách hàng và thực hiện các dịch vụ. Những hoạt động phân phối sản phẩm vật chất một khi không ăn khớp, sẽ dẫn đến chi phí cao và không đáp ứng được yêu cầu của khách hàng.



Hình 11.5. Mạng lưới phân phối sản phẩm vật chất

Các nhà quản trị rất quan tâm đến chi phí phân phối. Ở Mỹ nó chiếm tới 30 - 40% giá thành sản phẩm. Những yếu tố chính trong tổng chi phí phân phối sản phẩm vật chất là vận chuyển (37%), dự trữ hàng (22%), lưu kho (21%) và xử lý đơn hàng, phục vụ khách hàng, quản lý phân phối (20%). Các chuyên gia tin rằng có thể tìm thấy những khoản tiết kiệm lớn trong lĩnh vực phân phối sản phẩm vật chất, vốn được coi như "giới hạn cuối cùng cho các tiết kiệm chi phí". Trên thực tế vẫn còn tình trạng chưa khai thác hết năng lực trong việc phối hợp các quyết định về lưu kho, phương thức vận tải, địa điểm của nhà máy, kho bãi và cửa hàng.

Phân phối sản phẩm vật chất không chỉ là chi phí mà còn là một công cụ hữu hiệu tạo sức cầu. Nhiều doanh nghiệp có thể thu hút thêm khách hàng nhờ đưa ra được những dịch vụ tốt hơn, giá cả thấp hơn nhờ việc cải tiến phân phối. Nhiều doanh nghiệp bị mất khách vì không cung ứng được hàng đúng lúc. Mùa hè 1976, Kodak tung ra chiến dịch quảng cáo toàn quốc cho loại máy chụp ảnh lấy liền của mình trước khi giao đủ số máy cho các cửa hàng. Khách hàng không thấy có bán Kodak nên đã mua Paloroid.

Tư tưởng truyền thống về phân phối vật chất bắt đầu từ sản phẩm ở nhà máy và cố gắng tìm ra những giải pháp ít tốn kém nhất để đưa chúng đến cho khách

hàng. Những người làm marketing lại đề cao tư tưởng hậu cần của thị trường bắt đầu từ nhu cầu của thị trường và đi ngược lại đến quyết định sản xuất ở nhà máy.

b. Mục tiêu của việc phân phối sản phẩm vật chất

Nhiều doanh nghiệp cho rằng mục tiêu của họ là cung cấp đúng mặt hàng vào đúng địa điểm, đúng thời gian với chi phí phân phối thấp nhất. Tuy nhiên quan niệm này chẳng hướng dẫn hoạt động thực tiễn được bao nhiêu. Không một hệ thống phân phối hàng nào lại có thể đồng thời tăng tối đa sự phục vụ cho khách hàng và giảm tới mức tối thiểu chi phí phân phối. Phục vụ khách hàng tối đa nghĩa là lưu kho lớn hơn, vận chuyển cực tốt, có nhiều kho bãi... tất cả những thứ đó đều làm tăng chi phí. Còn mức chi phí tối thiểu nghĩa là vận tải rẻ tiền, ít tồn kho, ít kho bãi. Để đảm bảo dung hòa được các hoạt động phân phối vật chất, các quyết định phải được cân nhắc trên cơ sở chung toàn hệ thống.

Điểm xuất phát để thiết kế hệ thống phân phối vật chất là xem khách hàng yêu cầu những gì và các đối thủ cạnh tranh có thể đáp ứng những gì. Khách hàng quan tâm đến việc giao hàng kịp thời, người cung ứng sẵn sàng đáp ứng những nhu cầu đột xuất, vận chuyển sản phẩm cẩn thận, nhận lại hàng có khuyết tật, nhanh chóng đổi lại hàng khác và đảm nhận việc dự trữ hàng cho khách.

Tâm quan trọng tương đối của những yêu cầu về dịch vụ của khách hàng tùy thuộc vào đặc điểm sản phẩm và mục đích sử dụng của khách hàng. Tuy nhiên khách hàng nào cũng mong muốn được phục vụ tốt với mức chi phí chấp nhận được.

Doanh nghiệp phải tính đến những tiêu chuẩn dịch vụ của đối thủ cạnh tranh và ít ra cũng đảm bảo mức độ dịch vụ ngang bằng với họ. Nếu mục tiêu là tăng tối đa lợi nhuận chứ không phải doanh thu, thì doanh nghiệp phải tính toán chi phí để có thể đảm bảo dịch vụ ở mức cao hơn. Thực tế thì một số doanh nghiệp đảm bảo ít dịch vụ hơn và tính giá thấp hơn, số khác lại đảm bảo nhiều dịch vụ hơn và tính giá cao hơn.

Về cơ bản doanh nghiệp phải xây dựng được những mục tiêu của việc phân phối sản phẩm vật chất để hướng dẫn cho việc lập kế hoạch của mình và triển khai việc phân phối một cách hiệu quả. Chẳng hạn Coca-Cola muốn “đảm bảo Coke luôn ở trong tầm tay khi muốn có”, hay IBM muốn “mọi trục trặc được khắc phục trong vòng ba tiếng đồng hồ ở bất cứ nơi nào trên thế giới”.

c. Xử lý đơn đặt hàng

Việc phân phối sản phẩm vật chất bắt đầu từ đơn đặt hàng của khách hàng. Ngày nay các doanh nghiệp đang cố gắng rút ngắn chu kỳ đặt hàng-chuyển tiền, tức là khoảng thời gian từ khi đưa đơn đặt hàng đến khi thanh toán. Chu kỳ này bao gồm nhiều bước, nhân viên bán hàng chuyển đơn hàng, đăng ký đơn đặt hàng và đối chiếu công nợ của khách hàng, lên kế hoạch dự trữ và tiến độ sản xuất, gửi hàng và hóa đơn tính tiền, nhận tiền thanh toán. Chu kỳ này càng kéo dài thì mức độ hài lòng của khách hàng và lợi nhuận của doanh nghiệp càng thấp.

Lượng hàng đặt thêm tối ưu có thể xác định được bằng cách xem xét tổng chi phí xử lý đơn đặt hàng và thực hiện lưu kho ở mỗi mức đặt hàng khác nhau.

d. Lưu kho

Mọi doanh nghiệp đều phải tồn trữ và bảo quản hàng trong khi chờ bán. Việc lưu kho sản phẩm là cần thiết vì các chu kỳ sản xuất và tiêu thụ ít khi trùng khớp với nhau. Nhiều loại nông sản được sản xuất theo mùa, nhưng nhu cầu thì liên tục. Việc lưu kho sẽ khắc phục được những sai lệch về số lượng và thời gian mong muốn.

Doanh nghiệp phải quyết định số lượng và qui mô những địa điểm cần thiết để bảo quản sản phẩm. Có nhiều địa điểm bảo quản nghĩa là có thể đưa hàng tới cho khách hàng nhanh hơn. Tuy nhiên, nó lại làm tăng chi phí lưu kho. Số lượng địa điểm bảo quản phải đảm bảo cân đối giữa mức độ phục vụ khách hàng và chi phí phân phối.

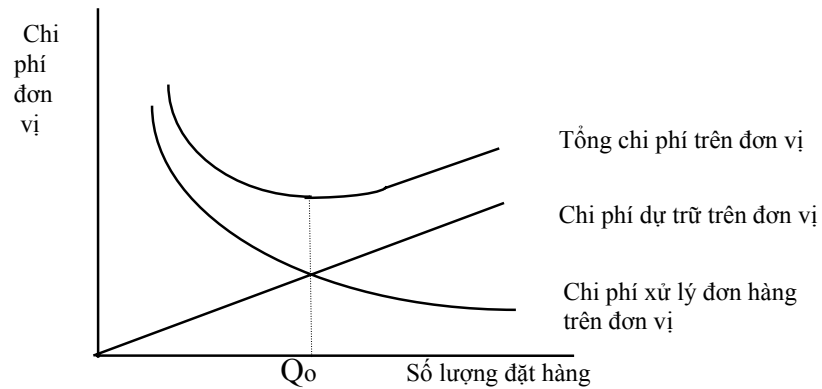
e. Hàng tồn kho

Mức dự trữ hàng là một quyết định quan trọng về phân phối vật chất và nó có ảnh hưởng tới việc thỏa mãn khách hàng. Các nhân viên bán hàng muốn doanh nghiệp của họ luôn tồn trữ đủ hàng để đáp ứng được ngay các đơn đặt hàng của khách hàng. Tuy nhiên về mặt chi phí sẽ kém hiệu quả nếu doanh nghiệp dự trữ hàng quá nhiều. Chi phí dự trữ hàng tăng lên với tốc độ nhanh dần khi mức độ phục vụ khách hàng tiến gần đến 100%.

Việc thông qua quyết định dự trữ hàng đòi hỏi phải biết khi nào thì cần đặt thêm hàng và đặt thêm bao nhiêu. Khi mức dự trữ cạn dần, ban lãnh đạo cần phải biết nó giảm tới mức nào thì phải đặt thêm hàng mới. Mức tồn kho đó gọi là điểm đặt hàng hay (tái đặt hàng). Điểm đặt hàng là 50 có nghĩa là phải tái đặt hàng khi lượng tồn kho còn 50 đơn vị sản phẩm. Điểm đặt hàng phải càng cao nếu thời gian chờ thực hiện đơn hàng càng dài, tốc độ sử dụng càng lớn và tiêu chuẩn dịch vụ càng cao. Nếu thời gian chờ đợi thực hiện đơn hàng và tốc độ tiêu hao của khách hàng thay đổi, thì phải xác định điểm đặt hàng cao hơn để đảm bảo lượng tồn kho an toàn. Điểm đặt hàng cuối cùng phải đảm bảo cân đối rủi ro cạn nguồn hàng dự trữ với chi phí dự trữ quá mức.

Một quyết định tồn kho khác nữa là đặt thêm bao nhiêu hàng. Mỗi lần đặt hàng khối lượng càng lớn thì số lần đặt hàng càng ít. Doanh nghiệp cần cân đối chi phí xử lý đơn đặt hàng và chi phí dự trữ hàng. Chi phí xử lý đơn đặt hàng gồm chi phí chuẩn bị và chi phí quản lý của mặt hàng đó. Nếu chi phí chuẩn bị thấp, thì nhà sản xuất có thể sản xuất mặt hàng đó thường xuyên và chi phí cho mặt hàng đó hoàn toàn ổn định và bằng chi phí quản lý. Nếu chi phí chuẩn bị cao, thì người sản xuất có thể giảm bớt chi phí trung bình tính trên đơn vị sản phẩm bằng cách sản xuất và duy trì lượng hàng dự trữ dài ngày hơn.

Chi phí xử lý đơn đặt hàng cần được so sánh với chi phí dự trữ. Mức dự trữ bình quân càng lớn thì chi phí dự trữ càng cao. Những chi phí dự trữ hàng này gồm phí lưu kho, phí vốn, thuế và bảo hiểm, khấu hao và hao mòn vô hình. Chi phí dự trữ có thể chiếm đến 30% giá trị hàng dự trữ. Điều này có nghĩa là những người quản trị marketing muốn doanh nghiệp của mình dự trữ nhiều hàng phải chứng minh được rằng lượng hàng dự trữ lớn hơn sẽ đem lại phần lợi nhuận gộp tăng thêm lớn hơn phần chi phí dự trữ tăng thêm.



Hình 11.5. Xác định lượng đặt hàng tối ưu

Lượng đặt hàng tối ưu có thể xác định bằng cách theo dõi tổng chi phí xử lý đơn hàng và chi phí dự trữ hàng tương ứng với các mức đặt hàng khác nhau. Hình 11.5 cho thấy chi phí xử lý đơn hàng trên một đơn vị sản phẩm sẽ giảm xuống khi số đơn vị sản phẩm đặt mua tăng lên vì chi phí đặt hàng chia đều cho nhiều đơn vị sản phẩm hơn. Chi phí dự trữ trên một đơn vị sẽ tăng lên khi số đơn vị đặt mua tăng lên vì mỗi đơn vị sẽ tồn tại trong số dự trữ lâu hơn. Hai đường cong chi phí này cộng lại theo phương thẳng đứng sẽ cho đường cong tổng chi phí trên một đơn vị sản phẩm. Điểm thấp nhất trên đường cong tổng chi phí trên một đơn vị sản phẩm chiếu thẳng xuống trục hoành sẽ cho số lượng đặt hàng tối ưu.

Ngày nay càng có nhiều doanh nghiệp chuyển từ mạng lưới cung ứng đơn đầu sang mạng lưới cung ứng theo yêu cầu. Mạng lưới đầu liên quan đến những doanh nghiệp sản xuất với khối lượng sản phẩm theo dự báo mức tiêu thụ. Doanh nghiệp tạo ra và dự trữ tại các điểm cung ứng khác nhau, như tại nhà máy, tại các thị trường phân phối và các cửa hàng bán lẻ. Mỗi điểm cung ứng đều tự động tái đặt hàng khi đạt tới điểm đặt hàng. Nếu tình hình tiêu thụ chậm hơn dự kiến, doanh nghiệp sẽ tìm cách giảm bớt lượng dự trữ hàng bằng cách bảo trợ cho các hợp đồng và các biện pháp khuyến mãi.

Mạng lưới cung ứng theo yêu cầu do khách hàng chủ động trong đó có phần sản xuất liên tục và phần dự trữ khi có đơn hàng về. Ví dụ các nhà sản xuất ô tô Nhật Bản tiếp nhận các đơn đặt hàng mua ô tô, sản xuất rồi gửi đi trong vòng bốn ngày. Benetton, một nhà thời trang Italia, kinh doanh theo hệ thống đáp ứng nhanh, nhuộm những chiếc áo len của mình theo những màu đang bán chạy thay vì cố gắng dự đoán trước những màu sắc mà công chúng sẽ ưa thích. Việc sản xuất theo đơn hàng chứ không phải theo dự báo đã giảm được rất nhiều chi phí dự trữ và rủi ro.

g. Vận chuyển

Những người làm marketing cần quan tâm đến những quyết định của doanh nghiệp về vận chuyển sản phẩm. Việc lựa chọn phương tiện vận chuyển sẽ ảnh hưởng đến việc định giá sản phẩm, việc bảo đảm giao hàng đúng hạn hay không và

tình trạng của sản phẩm khi tới nơi, tất cả những yếu tố đó sẽ ảnh hưởng đến mức độ thỏa mãn của khách hàng.

Trong việc vận chuyển hàng đến các kho của mình, cho các đại lý và khách hàng, doanh nghiệp có thể chọn trong năm phương tiện vận chuyển: đường sắt, đường thủy, đường bộ, đường ống và đường hàng không. Người gửi hàng phải xem xét các tiêu chuẩn như tốc độ, tần suất, độ tin cậy, năng lực vận chuyển, khả năng sẵn có, đặc điểm sản phẩm và chi phí để chọn phương tiện vận chuyển thích hợp, kê cả phương tiện riêng hay hợp đồng thuê vận chuyển.

TÓM TẮT

Phần lớn những người sản xuất đều cung cấp sản phẩm của mình cho thị trường thông qua các trung gian phân phối. Kênh phân phối là tập hợp những cá nhân hay những cơ sở kinh doanh phụ thuộc lẫn nhau trong quá trình tạo ra và chuyển sản phẩm hay dịch vụ từ người sản xuất đến người tiêu dùng. Kênh phân phối có vai trò rất quan trọng giúp các doanh nghiệp giải quyết khó khăn về tài chính và nhân sự, đẩy nhanh tốc độ tiêu thụ sản phẩm, giảm bớt đầu mỗi giao dịch. Thông qua việc thực thi các chức năng thông tin, cổ động, tiếp xúc, cân đối, thương lượng, phân phối vật phẩm, tài trợ và chia sẻ rủi ro, lấp được khoảng cách về thời gian, không gian và quyền sở hữu của người tiêu dùng đối với các sản phẩm và dịch vụ.

Các kênh phân phối cũng được thiết kế theo các đặc điểm khác nhau của sản phẩm và dịch vụ, gồm có kênh phân phối hàng tiêu dùng, kênh phân phối tư liệu sản xuất và kênh phân phối dịch vụ, và được tổ chức thành kênh trực tiếp (người sản xuất bán thẳng cho khách hàng) hay gián tiếp (thông qua các trung gian). Những bộ phận trong kênh phân phối kết nối với nhau bằng các dòng lưu chuyển vật chất, lưu chuyển sở hữu, lưu chuyển thanh toán, lưu chuyển thông tin và lưu chuyển cổ động.

Theo dòng thời gian, đã có bốn cách tổ chức hoạt động của kênh phân phối là: kênh truyền thống (tập hợp ngẫu nhiên các cơ sở kinh doanh độc lập), hệ thống marketing dọc (các thành viên của kênh tìm cách sở hữu một phần của thành viên khác để kiểm soát hoạt động của nhau), hệ thống marketing ngang (hợp tác giữa các thành viên cùng cấp), hệ thống marketing đa kênh (một doanh nghiệp sử dụng hai hay nhiều kênh phân phối cho những nhóm khách hàng khác nhau).

Những người làm marketing cần phải xem xét các nguyên nhân gây mâu thuẫn trong kênh phân phối như sự xung khắc về mục đích, sự khác biệt về nhận thức, vai trò và quyền hạn của các thành viên không rõ ràng, sự lệ thuộc lợi ích của các trung gian vào người sản xuất, trên cơ sở đó xử lý các loại mâu thuẫn chiều dọc giữa các cấp khác nhau trong kênh, mâu thuẫn chiều ngang giữa các thành viên cùng một cấp của kênh, mâu thuẫn đa kênh giữa hai hay nhiều kênh cạnh tranh với nhau trên cùng một thị trường của cùng một người sản xuất.

Việc thiết kế kênh phân phối đòi hỏi phải phân tích nhu cầu khách hàng về mức độ đảm bảo dịch vụ (qui mô lô hàng, thời gian chờ đợi, địa điểm thuận tiện, sản phẩm đa dạng, dịch vụ hỗ trợ); xác định những mục tiêu và những yêu cầu bắt

buộc của kênh (mức độ phục vụ khách hàng tới đâu, các trung gian phải hoạt động thế nào căn cứ vào đặc điểm khách hàng, sản phẩm, đối thủ cạnh tranh, chính sách của doanh nghiệp và môi trường kinh doanh); xây dựng và đánh giá các phương án chính của kênh và lựa chọn kênh phân phối (các loại trung gian, số lượng trung gian, các điều kiện và trách nhiệm của mỗi thành viên trong kênh, đánh giá các kênh theo các tiêu chuẩn kinh tế, kiểm soát và thích nghi).

Việc quản trị kênh phân phối một cách có hiệu quả đòi hỏi phải tuyển chọn các trung gian (theo thâm niên trong nghề, những mặt hàng đang bán, mức lợi nhuận và phát triển, khả năng trả nợ, khả năng hợp tác và uy tín), động viên các trung gian (theo kiểu hợp tác, quan hệ cộng tác hay lập kế hoạch phân phối).

Tiếp theo, doanh nghiệp phải đưa ra các quyết định quản trị để kiểm soát hệ thống bán lẻ, bán sỉ và phân phối sản phẩm vật chất.

Bán lẻ là việc bán sản phẩm hay dịch vụ trực tiếp cho người tiêu dùng cuối cùng để họ sử dụng vào mục đích cá nhân, bằng các hình thức: cửa hàng bán lẻ (chuyên doanh, bách hóa tổng hợp, siêu thị, cửa hàng hạ giá, cửa hàng bán giá thấp, phòng trưng bày catalog) theo bốn mức độ dịch vụ để đa dạng hóa sự lựa chọn và thỏa mãn khách hàng: bán lẻ tự phục vụ, bán lẻ tự chọn, bán lẻ phục vụ hạn chế, bán lẻ phục vụ đầy đủ; bán lẻ không qua cửa hàng (bán hàng trực tiếp, marketing trực tiếp, bán hàng tự động, dịch vụ mua hàng); các tổ chức bán lẻ (mạng lưới bán lẻ của doanh nghiệp, hợp tác xã tiêu thụ). Người bán lẻ phải đưa ra những quyết định về thị trường mục tiêu; chiều rộng (nhiều hay ít loại sản phẩm) và chiều sâu (nhiều hay ít mặt hàng, nhãn hiệu trong mỗi loại sản phẩm) của danh mục sản phẩm và việc mua hàng; danh mục dịch vụ và bầu không khí của cửa hàng; giá cả (mức phụ giá), cổ động và địa điểm bán hàng. Tất cả những yếu tố đó phải tương xứng với những kỳ vọng của khách hàng mục tiêu.

Bán sỉ là việc bán sản phẩm hay dịch vụ cho những người mua để bán lại hay sử dụng vào mục đích kinh doanh. Những người bán sỉ có đặc điểm là quan hệ với những khách hàng kinh doanh chứ không phải người tiêu dùng cuối cùng, qui mô giao dịch lớn bao quát địa bàn rộng, có vai trò quan trọng trong việc gia tăng hiệu quả tiêu thụ của người sản xuất. Người bán sỉ thực hiện các chức năng: bán hàng và khuyến mãi, thu mua và hình thành các loại sản phẩm, lưu kho, vận chuyển sản phẩm, tài trợ cho khách hàng người cung ứng, gánh chịu rủi ro, cung cấp thông tin về thị trường, dịch vụ quản lý và tư vấn. Có bốn hình thức bán sỉ chủ yếu: Người bán sỉ thương mại (người bán sỉ hàng tiêu dùng, người bán sỉ tư liệu sản xuất, người bán sỉ tại cửa hàng, người bán sỉ giao mỗi, người bán sỉ giao hàng trực tiếp, người bán sỉ ký gửi, người bán sỉ qua bưu điện, hợp tác xã sản xuất), người môi giới và đại lý (người môi giới, đại lý của nhà sản xuất, đại lý tiêu thụ, đại lý thu mua, người bán sỉ ủy thác), các chi nhánh và văn phòng của người sản xuất và người bán lẻ, và người bán sỉ chuyên doanh khác. Để có thể đáp ứng tốt hơn những yêu cầu ngày càng cao của khách hàng, sự đổi mới của công nghệ, những cố gắng mua hàng trực tiếp của người sản xuất và những áp lực từ phía người bán lẻ cũng như những thách thức của cạnh tranh, những người bán sỉ phải hoàn thiện những quyết định chiến lược của mình về thị trường mục tiêu, chủng loại sản phẩm và dịch vụ, giá cả, cổ động và địa điểm.

Cuối cùng, doanh nghiệp phải đưa ra quyết định về phân phối sản phẩm vật chất, tức là các quyết định về lập kế hoạch, thực hiện và kiểm tra các dòng lưu chuyển nguyên liệu và thành phẩm từ nơi sản xuất đến nơi sử dụng nhằm đáp ứng được nhu cầu của người tiêu dùng và đạt được lợi nhuận.

Phân phối sản phẩm vật chất bao gồm một số hoạt động: dự báo mức tiêu thụ, lập kế hoạch sản xuất và xác định mức dự trữ sản phẩm, đặt mua và dự trữ vật tư, sản xuất và dự trữ thành phẩm, xử lý đơn đặt hàng, vận chuyển đến khách hàng và thực hiện các dịch vụ. Tư tưởng truyền những giải pháp ít tốn kém nhất để đưa chúng đến cho khách hàng. Những người làm marketing lại đề cao tư tưởng hậu cần của thị trường bắt đầu từ nhu cầu của thị trường và đi ngược lại đến quyết định sản xuất ở nhà máy.

Khi xác định mục tiêu của việc phân phối vật chất doanh nghiệp cần phân tích những mục đích sử dụng sản phẩm và yêu cầu về dịch vụ của khách hàng, đặc điểm sản phẩm và tiêu chuẩn dịch vụ của đối thủ cạnh tranh. Trong việc xử lý đơn đặt hàng cần tìm cách rút ngắn chu kỳ đặt hàng-chuyển tiền, tức là khoảng thời gian từ khi đưa đơn đặt hàng đến khi thanh toán trong mối quan hệ với chi phí xử lý đơn hàng và chi phí lưu kho. Doanh nghiệp phải giải quyết vấn đề lưu kho (số lượng và qui mô những địa điểm cần thiết để bảo quản sản phẩm), tồn kho (mức dự trữ hàng) và mức đặt hàng tối ưu, nhằm đảm bảo cân đối giữa mức độ phục vụ khách hàng và chi phí phân phối. Vì vận chuyển ảnh hưởng đến việc định giá sản phẩm, việc bảo đảm giao hàng đúng hẹn cho khách hàng, nên doanh nghiệp cần xem xét các tiêu chuẩn như tốc độ, tần suất, độ tin cậy, năng lực vận chuyển, khả năng sẵn có, đặc điểm sản phẩm và chi phí của các phương tiện vận chuyển để lựa chọn phương án vận chuyển thích hợp, kể cả phương tiện riêng hay hợp đồng thuê vận chuyển.

CÂU HỎI

1. Vì sao phải phân phối qua trung gian ? Vai trò của các trung gian trong việc phân phối sản phẩm ?
2. Thế nào là kênh phân phối trực tiếp và kênh phân phối gián tiếp? Việc lựa chọn kênh và xác định số lượng các cấp trung gian trong kênh phân phối gián tiếp có phụ thuộc vào loại sản phẩm cần phân phối hay không ?
3. Có sự khác nhau cơ bản nào giữa các kênh marketing truyền thống, hệ thống marketing dọc, hệ thống marketing ngang và hệ thống marketing đa kênh ?
4. Phân tích các mâu thuẫn chủ yếu trong hệ thống kênh phân phối, nguyên nhân và cách thức giải quyết các mâu thuẫn đó ?
5. Những yêu cầu nào của khách hàng mà doanh nghiệp phải đảm bảo khi quyết định thiết kế kênh phân phối ?
6. Những đặc điểm nào doanh nghiệp cần lưu ý khi xác định mục tiêu phân phối ?

7. Ưu điểm và nhược điểm của các phương thức phân phối : đại lý độc quyền, phân phối chọn lọc và phân phối rộng rãi ? Điều kiện áp dụng của mỗi phương thức phân phối trên ?

8. Những tiêu chuẩn nào thường được sử dụng để lựa chọn phương án kênh phân phối chính ?

9. Người quản trị marketing phải đưa ra những quyết định nào để tăng cường kiểm soát cũng như kích thích và động viên các thành viên trong kênh phân phối ?

10. Bán lẻ là gì ? Chức năng của người bán lẻ ? Các hình thức bán lẻ chủ yếu ? Những quyết định marketing của người bán lẻ ?

11. Bán sỉ là gì ? Chức năng của người bán sỉ ? Các hình thức bán sỉ chủ yếu ? Những quyết định marketing của người bán sỉ ?

12. Doanh nghiệp cần đưa ra những quyết định nào trong việc phân phối sản phẩm vật chất ?